

UNIVERSIDAD ESAN



**Plan de negocios para prestar el servicio se delivery en Lima Este de Lima
Metropolitana: Distritos de Ate, Santa Anita y Chaclacayo**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Finanzas y Derecho Corporativo**

por:

Sophia Stephanie Garcia Cabrera

Roberto Lionel Garcia Lopez

Maria Magdalena Lluen Tullume

Alvaro Oyola Benites

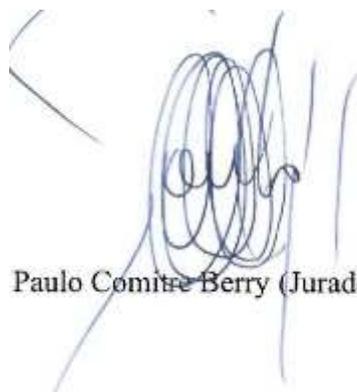
Programa de la Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo

Lima, 20 de septiembre de 2022

Esta tesis

**Plan de negocios para prestar el servicio de delivery en Lima Este de Lima
Metropolitana: Distritos de Ate, Santa Anita y Chaclacayo**

ha sido aprobada.



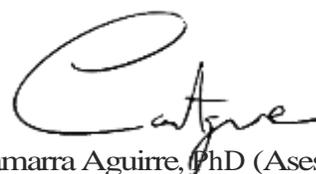
Paulo Comite Berry (Jurado)



Patricia García Santillán Camacho (Jurado)



Alfredo Mendiola Cabrera, PhD (Asesor)



Carlos Gamarra Aguirre, PhD (Asesor)

Universidad ESAN

2022

A los amigos que la vida me ha regalado.
A los maestros, por su paciencia y perseverancia.
El aprendizaje es un proceso que no acaba al cerrarse una etapa.
Seguiré cultivando experiencias y vivencias junto a otros;
por ellos y por los que vienen.
Sophia Stephanie Garcia Cabrera

A mi esposa, por su apoyo incondicional en todos los objetivos trazados.
A mi pequeño hijo, que, aunque todavía no comprenda todas mis palabras ni la
magnitud de este logro, esto también es para él.
Roberto Lionel García López

A mi hermana Paola por apoyarme en todas mis decisiones tanto
profesionales como personales.
A mis padres y a mi familia por comprender mis ausencias durante este tiempo.
A Raúl mi novio, por su apoyo incondicional durante esta etapa tan importante para mí
crecimiento profesional.
María Magdalena Lluen Tullume

A las personas más importantes de mi vida, mi familia, Maribel, Diego, Valeria y
Fiorella. A mi padre, que desde donde está siempre me ha cuidado.
Álvaro Oyola Benites

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1	INTRODUCCIÓN	22
1.1.	Antecedentes	22
1.2.	Idea del negocio	25
1.3.	Justificación.....	25
1.4.	Objetivos	26
1.4.1.	Objetivo general.....	26
1.4.2.	Objetivos específicos	26
1.5.	Alcance y limitaciones	26
1.5.1.	Alcance	26
1.5.2.	Limitaciones.....	27
CAPÍTULO 2	MARCO METODOLÓGICO	28
2.1.	Modalidad de investigación.....	28
2.2.	Tipo de investigación	31
2.3.	Formulación del esquema de trabajo.....	33
2.4.	Técnicas e instrumentos de acopio de información.....	34
2.4.1.	Fuentes primarias	35
2.4.2.	Fuentes secundarias.....	36
2.5.	Técnicas de análisis e interpretación de la información.....	37
CAPÍTULO 3	MARCO CONCEPTUAL.....	38
3.1.	Internet	38
3.2.	<i>Smartphone</i>	40
3.3.	<i>E-commerce</i>	41
3.4.	<i>Network orchestrator</i> u orquestadores de redes.....	42
3.5.	<i>Fast food</i>	44
3.6.	El <i>delivery</i> y su funcionamiento	45
3.6.1.	¿Qué es el <i>delivery</i> ?	45
3.6.2.	El cambio cultural del <i>delivery</i>	46
3.6.3.	Pioneros del <i>delivery</i> : Domino's y eBay.....	46
3.6.4.	Funcionamiento del <i>delivery</i>	47
CAPÍTULO 4	MARCO CONTEXTUAL.....	49
4.1.	Delimitación geográfica de estudio.....	49
4.2.	Aplicaciones en <i>smartphones</i>	50
4.3.	Mercado de sistema de pagos electrónico en Perú	51
4.4.	Situación de <i>deliverys</i> en el Perú.....	55
4.5.	<i>Startups</i> o empresas emergentes.....	56
CAPÍTULO 5	DESARROLLO Y TENDENCIA DEL DELIVERY	59
5.1.	Empresas íconos que ofrecen servicio de <i>delivery</i> en el país.....	59
5.1.1.	Rappi.....	59
5.1.2.	PedidosYa	69
5.1.3.	Lo que se viene: DiDi Food	77
5.2.	Factores críticos de su éxito	79
5.3.	Buenas prácticas desarrolladas	80
CAPÍTULO 6	ESTUDIO DE MERCADO.....	85
6.1.	Proceso de investigación de mercados	85
6.2.	Estudio de mercado a los proveedores	86

6.2.1.	Definición del problema	86
6.2.2.	Métodos y herramientas de investigación	87
6.2.3.	Aplicación del plan de investigación	87
6.3.	Estudio de mercado para los potenciales clientes	88
6.3.1.	Definición del problema	88
6.3.2.	Objetivo para la investigación de mercado	89
6.3.3.	Investigación Cuantitativa.....	92
6.4.	Estudio de mercado para los repartidores de <i>delivery</i>	94
6.4.1.	Definición del problema	94
6.4.2.	Métodos y herramientas de investigación	94
6.4.3.	Aplicación del plan de investigación	95
6.5.	Estimación del tamaño del mercado.....	96
6.6.	Variación del tamaño del mercado y cálculo del mercado potencial	96
6.7.	Estimación de la demanda.....	97
CAPÍTULO 7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO		102
7.1.	Análisis SEPTE.....	102
7.2.	Cinco fuerzas de Porter	104
7.3.	Matriz EFE	105
7.4.	Acciones estratégicas	106
7.5.	Modelo CANVAS	107
7.5.1.	Propuesta de valor	108
7.5.2.	Segmentación del mercado	109
7.5.3.	Canales de distribución	109
7.5.4.	Relación con clientes	110
7.5.5.	Relación con los proveedores (empresas colaboradoras).....	110
7.5.6.	Relación con los repartidores	111
7.5.7.	Fuentes de ingreso.....	111
7.5.8.	Recursos clave.....	111
7.5.9.	Actividades claves	112
7.5.10.	Socios clave	112
7.5.11.	Estructura de costos	113
CAPÍTULO 8 PLAN DE MARKETING		114
8.1.	Definición de objetivos	114
8.2.	Público objetivo	114
8.3.	Propuesta de valor	115
8.3.1.	Clientes	115
8.3.2.	Proveedores	115
8.3.3.	Repartidores	116
8.4.	<i>Mix</i> de Marketing	117
8.4.1.	Estrategia de Producto	117
8.4.2.	Estrategia de Precio	118
8.4.3.	Estrategia Plaza.....	118
8.4.4.	Estratégica de Promoción	119
CAPÍTULO 9 PLAN DE OPERACIONES.....		121
9.1.	Descripción funcional de técnica de la solución	121
9.1.1.	Aplicación para los clientes	121
9.1.2.	Aplicación para los repartidores del <i>delivery</i>	124
9.1.3.	Aplicación para los proveedores	125
9.1.4.	Módulo para integración	125

9.2.	Cadena de valor de la empresa.....	126
9.2.1.	Gestión financiera	126
9.2.2.	Gestión del capital humano.....	126
9.2.3.	Producción	126
9.2.4.	Comercial.....	127
9.2.5.	Marketing.....	127
9.2.6.	Soporte	127
9.2.7.	Fidelización.....	128
9.3.	Gestión de proveedores	128
9.4.	Recursos Humanos.....	132
9.4.1.	Visión.....	132
9.4.2.	Misión	132
9.4.3.	Valores	132
9.4.4.	Estructura organizacional.....	132
9.4.5.	Plan de reclutamiento y selección.....	133
9.4.6.	Programa de inducción.....	134
9.4.7.	Tipos de contratos a emplear	134
9.4.8.	Horarios de trabajo.....	135
9.4.9.	Escala salarial.....	135
9.4.10.	Estimación de crecimiento del personal.....	136
9.5.	Actividades para la implementación de la empresa	136
9.5.1.	Constitución de la empresa y su inscripción en SUNARP	136
9.5.2.	Régimen tributario	139
9.5.3.	Registro de la marca.....	140
9.5.4.	Regulación de Datos Personales	141
CAPÍTULO 10 PLAN FINANCIERO		143
10.1.	Consideraciones y supuestos.....	143
10.2.	Consideraciones sobre la demanda	143
10.3.	Consideraciones sobre los gastos	144
10.4.	Consideraciones relacionadas a los ingresos.....	145
10.5.	Consideraciones de las inversiones y la depreciación.....	145
10.6.	Proyección de ventas y gastos.....	146
10.6.1.	Proyección de ventas.....	146
10.6.2.	Proyección de gastos.....	147
10.7.	Estados de resultados proyectados	148
10.8.	Flujo económico proyectado	150
10.9.	Análisis de riesgo de puntos críticos o punto muerto.....	152
CAPÍTULO 11 PLAN DE RIESGOS		154
11.1.	Consideraciones y supuestos.....	154
11.2.	Identificación de riesgos y plan de gestión de riesgos	154
11.3.	Evaluación de los riesgos	157
CAPÍTULO 12 CONCLUSIONES		159
ANEXOS 163		
Anexo 1 – Guía de entrevistas – Proveedores		163
Anexo 2 – Cuadro resumen de las entrevistas a los proveedores		166
Anexo 3 – Guía de pautas <i>focus group</i> – Clientes potenciales		174
Anexo 4 – Cuadro resumen de los focus groups realizados a los clientes potenciales		177
Anexo 5 – Listado de preguntas para encuestas a clientes potenciales		190

Anexo 6 – Resultados de encuestas virtuales Google Form a clientes potenciales ..	193
Anexo 7 – Guía de entrevistas – Repartidores	199
Anexo 8 – Cuadro resumen de las entrevistas a los repartidores	201
Anexo 9 – Entrevista al Gerente de Operaciones de Rappi Perú.....	202

REFERENCIAS 203

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Total establecimientos y restaurantes en Centros Comerciales de Ate y Santa Anita	23
Tabla 2 Restaurantes en Ate, Chaclacayo y Santa Anita	24
Tabla 3 Estructura de la tesis	33
Tabla 4 Ejemplos de modelo de negocios.....	43
Tabla 5 Ejemplos de orquestadores de redes	44
Tabla 6 Población en Lima Este	50
Tabla 7 Cuadro comparativo entre Rappi y PedidosYa.....	76
Tabla 8 Checklist de factores críticos de éxito, buenas prácticas desarrolladas y aplicabilidad en las empresas de delivery	83
Tabla 9 Listado de proveedores entrevistados	87
Tabla 10 Conclusiones sobre las entrevistas de proveedores.....	88
Tabla 11 Ficha técnica focus group	90
Tabla 12 Resultados del focus group	91
Tabla 13 Ficha técnica investigación cuantitativa.....	92
Tabla 14 Conclusiones a las encuestas de los potenciales usuarios	93
Tabla 15 Conclusiones sobre las entrevistas de repartidores	95
Tabla 16 Población censo 2017.....	96
Tabla 17 Población proyectada al 2022 y estimación real de demanda.....	97
Tabla 18 Demanda estimada para el escenario optimista	99
Tabla 19 Demanda estimada en el escenario conservador	100
Tabla 20 Demanda estimada en el escenario pesimista	101
Tabla 21 SEPTTE.....	102
Tabla 22 Matriz EFE.....	105
Tabla 23 Acciones estratégicas	106
Tabla 24 Demanda potencial estimada (1er año).....	114
Tabla 25 Costo de aplicativo y hosting.....	130
Tabla 26 Especificaciones técnicas.....	131
Tabla 27 Proyección anual de escala salarial	135
Tabla 28 Proyección de personal requerido en 5 años.....	136
Tabla 29 Cuadro comparativo formas societarias	137
Tabla 30 Gastos de constitución de la empresa	138

Tabla 31 Características del Régimen MYPE Tributario.....	139
Tabla 32 Costo aplicativo	145
Tabla 33 Equipos de tecnología.....	145
Tabla 34 Depreciación lineal anual por 5 años.....	146
Tabla 35 Proyección de ventas optimista.....	146
Tabla 36 Proyección de ventas conservador	146
Tabla 37 Proyección de ventas pesimista.....	147
Tabla 38 Gastos de planilla.....	148
Tabla 39 Gastos operativos	148
Tabla 40 Estado de resultados optimista	149
Tabla 41 Estado de resultados conservador	149
Tabla 42 Estado de resultados pesimista.....	150
Tabla 43 Flujo económico optimista.....	151
Tabla 44 Flujo económico conservador	151
Tabla 45 Flujo Económico pesimista.....	152
Tabla 46 Análisis de puntos críticos	153
Tabla 47 Identificación y gestión de riesgos.....	154
Tabla 48 Clasificación del riesgo.....	157
Tabla 49 Valorización de los riesgos internos y externos.....	157

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Valorización de los riesgos internos y externos.....	39
Figura 2 Mapa de Lima Metropolitana Este.....	49
Figura 3 Transferencias interbancarias.....	52
Figura 4 Pagos con tarjeta.....	53
Figura 5 Pagos con tarjeta.....	54
Figura 6 Estadística de pagos efectuados con efectivo, tarjeta o cuenta bancaria.....	56
Figura 7 Relación de algunos startups en Perú	57
Figura 8 Plataforma Rappi en la web.....	59
Figura 9 Unicornios Latinoamericanos	60
Figura 10 Plataforma de PedidosYa en la web	70
Figura 11 Anuncio de PedidosYa en la web	73
Figura 12 Fotografía de motorizado DiDi Food	78
Figura 13 Soportes de la investigación de mercados	86
Figura 14 Problemas de investigación de mercado.....	86
Figura 15 Intención de uso del servicio	98
Figura 16 Frecuencia de uso de servicio de delivery	98
Figura 17 Promedio de veces que se solicita el delivery	99
Figura 18 Esquema modelo de negocio CANVAS	107
Figura 19 Propuesta de valor: Clientes	115
Figura 20 Propuesta de valor: Proveedores.....	116
Figura 21 Propuesta de valor: Repartidores	116
Figura 22 Logotipo de la aplicación.....	117
Figura 23 Creación de cuenta en la aplicación móvil.....	122
Figura 24 Elección del restaurante, plato, especificaciones y pago.....	123
Figura 25 Seguimiento del pedido y post venta.....	124
Figura 26 Cadena de valor	126
Figura 27 Estructura organizacional interna	133

SOPHIA STEPHANIE GARCIA CABRERA

Abogada por la Universidad de San Martín de Porres. Dominio del inglés a nivel intermedio. Cuento con 5 años de experiencia profesional en el campo del derecho societario, financiero, administrativo y del mercado de valores.

Soy una profesional analítica, organizada, fluida, enfocada en tareas y con alta capacidad de interacción dentro de mi círculo laboral.

FORMACIÓN

2020 – 2022	ESAN Graduate School of Business. Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo.
2022	Universidad Carlos III De Madrid Diplomado en Finanzas y Derecho Europeo
2012 – 2017	Universidad de San Martín de Porres Abogada

EXPERIENCIA

May. 2022 - Actualidad	CORPORACIÓN CORIL S.A.C. Asesora legal senior Responsable de los documentos regulatorios de la sociedad. Asesoría legal con cada área de trabajo dentro de la empresa. Ejecución de acuerdos tomados por el Directorio y a solicitud de la Gerencia Legal Corporativa.
Ene. 2020 – May. 2022	INTENDENCIA GENERAL DE CUMPLIMIENTO PRUDENCIAL, SUPERINTENDENCIA DEL MERCADO DE VALORES Abogada II Investigar los indicios de posibles infracciones detectadas por la Intendencia General de Supervisión de Entidades para que, de ser el caso, se inicie un procedimiento administrativo sancionador. Conducir los procedimientos sancionadores que se deriven de posibles infracciones relacionadas con las funciones de la Superintendencia

	<p>Adjunta de Supervisión Prudencial (SASP), actuando como órgano instructor.</p> <p>Investigar las denuncias que se formulen respecto de las entidades bajo el ámbito de supervisión de la SASP y, de ser el caso, iniciar un procedimiento administrativo sancionador. Comunicar los resultados de las investigaciones de las denuncias formuladas respecto de las entidades bajo su supervisión, pudiendo desestimarlas de acuerdo a ley, cuando de las diligencias preliminares se determine que no procede iniciar un procedimiento administrativo sancionador, ni ninguna otra acción administrativa.</p>
<p>Mar. 2019 – Ene. 2020 2022</p>	<p>FIT CAPITAL Sociedad Agente De Bolsa</p> <p>Abogada de Cumplimiento Normativo</p> <p>Velar por el adecuado cumplimiento de la normativa aplicable a Fit Capital SAB S.A.C. y Fit Capital SAF S.A. (“Fit Capital”). Control sobre la oportunidad y gestión de las respuestas a la SMV ante requerimientos de información u otras en su labor de supervisión y control.</p> <p>Velar por el cumplimiento con el envío de la información a la que se encuentra obligada Fit Capital, se realice dentro de los plazos establecidos en la normativa. Elaboración de documentación requerida por el área de Mercado de Capitales de Fit Capital SAB S.A.C. (NDAs, Contratos de Emisión, Notas informativas, Certificados, Órdenes de Compra/venta, entre otros.)</p>
<p>Oct. 2018 – Mar. 2019</p>	<p>PROCAPITALES</p> <p>Analista legal</p> <p>Brindar asistencia técnica legal directa a los órganos de decisión y comités de trabajo de la Asociación, incluyendo análisis y acopio de análisis sobre proyectos normativos puestos en consulta ciudadana. Encargada del soporte jurídico de la Asociación, incluyendo la elaboración de actas de las sesiones de los órganos de la Asociación (Asamblea General, Consejo Directivo y comités de trabajo).</p>

	Edición de la revista institucional mensual “Capitales” focalizada en temas del mercado de capitales. Elaboración de resúmenes sobre los temas discutidos en los foros y seminarios que organiza Procapitales.
--	--

SEMINARIOS

PEE en Derecho Corporativo (2018 – ESAN)

ROBERTO LIONEL GARCÍA LÓPEZ

Administrador. Dominio del idioma inglés a nivel avanzado y francés básico, manejo de sistema ERP-SAP (entrenado en los Estados Unidos y entrenador en Chile y Perú). Cuento con más de 10 años de experiencia profesional trabajando en áreas de facturación, análisis de crédito y gestión de cobranza. Experiencia en banca, retail, inmobiliaria y actualmente trabajando en sector salud en la compañía líder a nivel mundial en desarrollo de dispositivos médicos.

FORMACIÓN

2020 – 2022	ESAN Graduate School of Business. Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo.
2022	Universidad Carlos III De Madrid Diplomado en Finanzas y Derecho Europeo
2014	Universidad Peruana Ciencias Aplicadas (UPC) Licenciado en Administración de Empresas
2014	Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN Diplomado Internacional en Finanzas Corporativas
2008 – 2013	Universidad Peruana Ciencias Aplicadas (UPC) Bachiller en Administración y Negocios Internacionales

EXPERIENCIA

2017 – a la fecha	MEDTRONIC – COVIDIEN PERU S.A. Empresa líder a nivel mundial en la fabricación y comercialización de dispositivos médicos. Responsable de área de crédito y cobranza: -Supervisar las actividades de cobro de la empresa. -Supervisar el proceso de análisis de riesgo para la asignación de líneas de crédito. -Responsable de las proyecciones de recaudo mensual para la elaboración del flujo de caja.
--------------------------	---

	- Responsable de la preparación de la reserva por deudas incobrables según política corporativa.
2013 – 2017	CENCOSUD PERU S.A. Analista Sr. Crédito Empresa retail líder en America Latina. Actividades relacionadas a la gestión de crédito y cobro de la cartera del sector supermercados e inmobiliaria. Manejo de centrales de riesgo, coordinación con operadores logísticos. Preparación de reportería para el área, supervisión del equipo de trabajo.
2012 – 2013	BBVA CONTINENTAL Asesor de servicios Actividades relacionadas al asesoramiento financiero de clientes.

MARIA MAGDALENA LLUEN TULLUME

Contadora. Dominio del idioma inglés a nivel intermedio. Cuento con 7 años de experiencia profesional trabajando en áreas de contabilidad y finanzas, análisis de crédito y gestión de cobranza. Experiencia asesoría contable, tributaria y financiera de sector textil e inmobiliario. Profesional con liderazgo, capacidad para la toma de decisiones, analítico, comunicación a todo nivel, enfocado en el cumplimiento de objetivos y mejora continua.

FORMACIÓN

2020 – 2022	ESAN Graduate School of Business. Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo.
2022	Universidad Carlos III De Madrid Diplomado en Finanzas y Derecho Europeo
2017 – 2019	Universidad tecnológica del Peru- UTP Contador publico
2013 – 2015	Universidad tecnológica del Peru- UTP Bachiller en contabilidad

EXPERIENCIA

	INVERSIONES KHALID SAC Empresa del rubro textil importador y exportador.
2015 – 2022	Área Administrativa Contable <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el proceso de análisis de riesgo para la asignación de líneas de crédito. • Supervisar la gestión de cobranza de toda la cartera de clientes. • Responsable de liquidar impuestos • Responsable de declarar planilla mensual y declaración de PDT mensual. • Responsable de declaración jurada anual DL. • Responsable de presentar documentación para calificación bancaria.

	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de las importaciones India y Bolivia. • Responsable de presentar documentación en fiscalizaciones de Sunat. • Responsable de planeamiento tributario semestral.
2014 – 2015	<p>ASOCIACION PERUANA DE AUTORES Y COMPOSITORES APDAYC</p> <p>Área Administrativa Contable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar presupuestos para la empresa y realizar un primer cribado para que luego la dirección pueda elegir el más conveniente. • Elaborar las facturas de la empresa, así como registrarlas, organizarlas y asegurarse de que cumplan con el marco legal vigente. • supervisa las cuentas bancarias de la organización, de manera que también se asegura de que no existan discrepancias entre los registros de ingresos y los gastos. • Realizar los informes financieros que se destinan a los diferentes responsables de los departamentos y la dirección de la empresa para ayudarles a tomar las mejores decisiones. • Realizar las declaraciones fiscales y tributarias, rellenar y presentar los debidos formularios, así como pagar los impuestos y aranceles correspondientes. • contribuir a establecer las mejores estrategias de negocio a medio y largo plazo. De hecho, en muchos casos este profesional también tiene peso en la toma de decisiones de la organización.

ALVARO OYOLA BENITES

Abogado de la Universidad de San Martín de Porres, con más de ocho años de experiencia brindando asesoría legal en asuntos corporativos a empresas nacionales y extranjeras de diversos sectores. Especialista en temas societarios, M&A, *due diligences*, contratos financieros y *real estate*, con enfoque contable, financiero y tributario de los documentos legales. Profesional con liderazgo, capacidad para la toma de decisiones, analítico, comunicación a todo nivel, enfocado en el cumplimiento de objetivos y mejora continua.

FORMACIÓN

2020 – 2022	ESAN Graduate School of Business. Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo.
2022	Universidad Carlos III De Madrid Diplomado en Finanzas y Derecho Europeo
2004 – 2010	Universidad de San Martín de Porres Abogado

EXPERIENCIA

	CPB ABOGADOS Estudio de abogados <i>full service</i> con ranking en <i>Leaders League</i> y <i>Latin Lawyer</i>
2015 - Actualidad	Asociado – Área Corporativa y M&A <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la asesoría societaria a clientes del Estudio. • Liderazgo de los equipos de <i>due diligence</i> legales preventivos y para toma de control. Elaboración de estrategias de reorganización societaria, cartas de entendimiento (MOU, LOU, <i>term sheets</i>, cartas ofertas). • Participación en procesos de M&A (adquisición de empresas, compra de activos, fusiones, escisiones, reorganizaciones).

	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría en la constitución de fideicomisos, garantías hipotecarias, garantías mobiliarias, fianzas, escrow y contratos financieros. • Asesoría a fondos de inversión. • Asesoría en la emisión de bonos y papeles comerciales privados y en el Mercado de Valores. • Elaboración de contratos civiles y comerciales como arrendamientos, compra venta, suministro, locación de servicios, comisión, contratos <i>intercompany</i>, entre otros. • Elaboración de estudios de títulos para inversiones inmobiliarias.
2014 – 2015	<p>Abogado – Área Corporativa y M&A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución de sociedades e implantación de negocios en el país. • Elaboración de documentos societarios como actas de juntas de accionistas, directorio, pactos entre accionistas y terceros, actas de acuerdos societarios. • Participación en procesos de M&A y <i>due diligence</i> legales preventivos y para toma de control. • Asesoría en la constitución de fideicomisos, garantías hipotecarias, garantías mobiliarias, fianzas, escrow y contratos financieros.
2013-2014	<p>Asistente Legal – Área Corporativa y M&A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución de sociedades, modificación de estatutos, elaboración de actas de directorio y junta general de accionistas. • Negociación y elaboración de convenios de accionistas e implementación de alianzas estratégicas. • Asesoría integral en de derechos reales, responsabilidad civil, garantías, derecho corporativo y societario. • Negociación y elaboración de contratos civiles, comerciales y financieros.
2011-2013	<p>RGB AVOCATS</p> <p>Boutique legal especializada en inversión extranjera, contratos internacionales, APPs y concesiones</p>

	<ul style="list-style-type: none">• Asistencia en la implantación de empresas en el Perú a través de la constitución de subsidiarias y sucursales.• Participación en procesos de concursos para concesiones.• Elaboración de informes legales sobre asuntos societario y elaboración de <i>doing business</i>. Elaboración de contratos laborales de personal extranjero y registro de contratos ante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
--	--

RESUMEN EJECUTIVO

Sin lugar a dudas, el Covid-19 ha marcado un antes y después en el comercio electrónico o *e-commerce* en el país, tal es así que, su impacto ha favorecido al crecimiento del comercio electrónico. En particular, el rubro del *delivery* por aplicativo ha crecido de manera exorbitante en tan solo dos años desde el inicio de la pandemia en 2020.

Sin perjuicio de ello, el servicio de *delivery* por aplicativo se encuentra concentrado en sólo siete distritos de Lima Metropolitana, dejando espacio para que dicho servicio pueda expandirse a los distritos con demanda desatendida, como por ejemplo, a distritos de Lima Este.

Considerando lo anterior, la presente tesis tiene como objetivo general, evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica para prestar el servicio de *delivery* por aplicativo en los distritos de Ate, Chaclacayo y Santa Anita que reúna a los usuarios y a los comercios ubicados en dichos distritos a través de dicha plataforma.

Para lograr ello, es fundamental realizar un estudio de mercado con un enfoque cualitativo y cuantitativo que arroje las preferencias y características de los sujetos involucrados en esta idea de negocio y con ello, armar el plan estratégico y financiero.

Palabras clave: Comercio electrónico, *e-commerce*, *delivery*, *smartphone*, aplicativo, repartidor, usuarios, comercio.

Resumen elaborado por los autores

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La pandemia del Covid-19 ha puesto en evidencia el crecimiento del comercio electrónico o *e-commerce* para la comercialización de diversos bienes y para la prestación de servicios. Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico – CAPECE, al cierre del año 2020 el comercio electrónico creció en 50% en Perú respecto al año 2019, representando aproximadamente US\$ 6,000,000.00 (seis millones de dólares) (CAPECE, 2021); en forma similar, al cierre del año 2021, el comercio electrónico creció 55% respecto al año 2020, equivalente a US\$ 9,300,000.00 (nueve millones trescientos mil dólares americanos) (Comercio, 2022).

Específicamente, las transacciones de comercio electrónico provenientes de *delivery* vía aplicativos (“*apps*”) crecieron aproximadamente en 233% en el año 2021 (CAPECE, 2021); consecuentemente, la demanda de conductores para prestar el servicio de *delivery* aumentó en 200% dado el incremento tanto en la demanda del servicio como en la cobertura de dicho servicio (Gestión, Gestión, 2022).

Si bien se ha apreciado un crecimiento de las transacciones de comercio electrónico, la penetración del comercio electrónico sobre el total de comercios es de 5% (CAPECE, 2021). En particular, el crecimiento de las empresas de *delivery* por aplicativo se concentra en siete distritos de Lima Metropolitana (Miraflores, Surco, San Miguel, La Molina, San Borja, San Isidro y Los Olivos) que concentran el 70% de los pedidos por *delivery* (Gestión, Gestión, 2022). Las empresas que dominan el mercado de *delivery* son Rappi y PedidosYa (antes Glovo).

Dicho lo anterior, se puede inferir que existen distritos no atendidos por el servicio de *delivery* que se ven privados de acceder a diferentes comercios tales como restaurantes, farmacias o tiendas de conveniencia por estar ubicados en la periferia de Lima o también llamados conos de Lima.

Consecuentemente, con este plan de negocio se busca solucionar el problema antes indicado en los distritos de Ate, Chaclacayo y Santa Anita, a través de un aplicativo móvil con características similares a Rappi y PedidosYa, a fin de brindar a sus habitantes una herramienta de gestión de pedidos a domicilio.

Para ello, este plan de negocio se apoya en que el distrito de Ate es el tercer distrito más poblado de Lima Metropolitana con 599,196 habitantes, cuya tasa de crecimiento promedio anual fue de 2.3% para el período 1993 al 2007, solo por detrás de San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres, quienes ocupan el primer y segundo lugar en población, respectivamente (INEI, INEI, 2018) y que la población usuaria de internet en Lima Metropolitana alcanza el 87,7% (INEI, 2021).

Asimismo, el distrito de Ate cuenta con dos centros comerciales, Real Plaza Santa Clara y Real Plaza Puruchuco, este último inaugurado a finales del 2019. El distrito de Santa Anita cuenta con el centro comercial Mall Aventura; mientras que, Chaclacayo si bien no cuenta con centros comerciales, en los últimos años supermercados como Plaza Vea y Metro se han establecido en este distrito.

En total estos centros comerciales suman 542¹ tiendas y se estima que existen 86 comercios que podrían beneficiarse con la propuesta de *delivery*, de acuerdo con lo señalado en la Tabla 1.

Tabla 1

Total establecimientos y restaurantes en Centros Comerciales de Ate y Santa Anita

	Tiendas	Restaurantes	Patio comida	Café
Real Plaza Santa Clara	71	3	6	1
Real Plaza Puruchuco	206	11	16	7
Mall Aventura Santa Anita	265	20	13	9
Total	542		86	

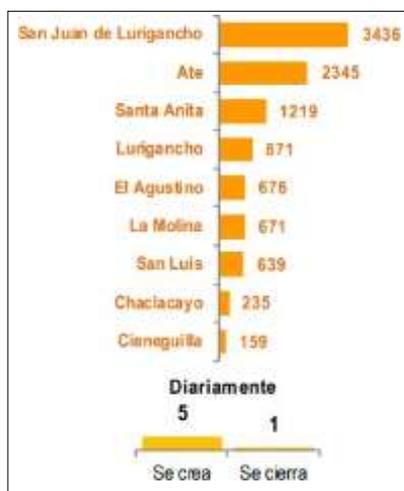
Nota: Elaboración propia.

¹ Datos obtenidos de las páginas web del Real Plaza y de Mall Aventura para cada distrito.

Asimismo, según el INEI, en los distritos de Ate, Chaclacayo y Santa Anita existen un total de 3,799 restaurantes (INEI, Una mirada a Lima Metropolitana, 2014), de acuerdo con lo señalado en la Tabla 2.

Tabla 2

Restaurantes en Ate, Chaclacayo y Santa Anita



Nota: Tomado de “Una mirada a Lima Metropolitana”, INEI, 2014.

Es importante mencionar que el plan de negocios está dirigido a comercios formales, lo cual es una limitante, porque en estos distritos como en todo el país existe un alto índice de informalidad, ya sea porque los comercios no desean pagar impuestos a la SUNAT o porque simplemente no tienen claro las ventajas de tener un comercio formal.

Se estima que el 60% de la economía peruana es informal y que afecta, sobre todo, a micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), las cuales brindan trabajo a más del 60% de la población económicamente activa (PEA). (Guillen, 2020)

Asimismo, cuando una empresa decide ser informal su decisión genera costos para la sociedad más allá de los asumidos por la empresa, tales como la competencia desleal con empresas formales, ya que son empresas formales las que terminan asumiendo costos adicionales, por ejemplo, pago de registros, seguridad social e impuestos.

Finalmente, cabe indicar que el análisis utilizado en este plan de negocios será uno de tipo exploratorio.

1.2. Idea del negocio

Desarrollar una aplicación móvil cuyo objetivo sea que: (i) los usuarios gestionen sus pedidos a domicilio con los comercios asociados a nuestra plataforma; y, (ii) el proceso de pago se realice a través de esta plataforma electrónica. De esta manera, se podrá acercar a los usuarios con los restaurantes o comercios locales e inclusive se podrá acercar a marcas reconocidas en el mercado como KFC, Bombos, Chillis, Starbucks, entre otros, con consumidores ubicados en lugares donde estas marcas no tienen presencia. Asimismo, los comercios asociados tendrán a la plataforma propuesta como un nuevo canal de venta, generando mayores ingresos para sus comercios.

1.3. Justificación

Como se comentará más adelante en el Capítulo Cuatro, el uso de celulares inteligentes (*smartphones*) y de aplicaciones continúa en ascenso en el país y de manera paralela el comercio electrónico, todo lo cual, se apoya en que la población usuaria de Internet en Lima Metropolitana alcanza el 87,7%.

Es en este contexto, el servicio de *delivery* se ha vuelto una tendencia en nuestro país. Tal y como lo señala Sergio Cuervo “*el canal digital dejó de ser solo una oportunidad para convertirse en la mayor fortaleza de las empresas en el Perú*” (ESAN, 2020). En esa misma línea, Adrián Cueva, gerente de proyectos de Touch Task, comenta que “*Definitivamente, el servicio de delivery juega y jugará un papel fundamental en diferentes sectores comerciales que están permitidos para operar con este sistema. Los supermercados y restaurantes todavía concentran la mayor parte, pero su expansión hacia otros rubros es inminente*” (Peruano, 2021). Blanca Chávez, presidenta de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (Ahora Perú) manifestó que “*El delivery ya llegó para quedarse, como una fuente más de ingreso, porque la gente ya se acostumbró a realizar pedidos desde la comodidad de su casa*” (Andina, 2021).

Por tal motivo, se considera necesario implementar una aplicación que permita ser el punto de encuentro entre los usuarios y los comercios de los distritos de Ate,

Chaclacayo y Santa Anita -distritos con una demanda desatendida- de manera que ante la ausencia de competidores en estas zonas la plataforma de *delivery* a implementar sea el principal ecosistema que reúna a la oferta y demanda.

Es importante mencionar que este proyecto es relevante porque tratará de solucionar el problema identificado, es decir, que los habitantes de los distritos de Ate, Chaclacayo y Santa Anita accedan al servicio de *delivery* por aplicativo, de manera que tengan una opción adicional a las compras en establecimientos comerciales físicos.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica para prestar el servicio de *delivery* a través de un aplicativo en los distritos de Ate, Chaclacayo y Santa Anita que sea un punto de contacto entre los usuarios y los comercios ubicados en dichos distritos.

1.4.2. Objetivos específicos

- Evaluar la demanda esperada de la aplicación por parte del público objetivo.
- Evaluar la aceptación de la aplicación de los potenciales comercios asociados.
- Evaluar la factibilidad técnica de integrar la solución tecnológica a desarrollar con los sistemas de los comercios asociados.
- Evaluar los factores de éxito de servicios o aplicaciones similares que funcionan en Perú.
- Definir la estrategia y el modelo del negocio,
- Elaborar los planes de marketing y operativos de la idea de negocio.
- Evaluar la viabilidad económica y los riesgos de la idea de negocio.

1.5. Alcance y limitaciones

1.5.1. Alcance

- a. Se realizará un análisis de la funcionalidad de las empresas de *delivery* por aplicativos, a fin de comprender su funcionamiento operativo, el soporte tecnológico que estos poseen, a fin de identificar necesidades no cubiertas que puedan ser aplicables a nuestro público objetivo.
- b. Se realizará una investigación cualitativa y cuantitativa a los potenciales usuarios para determinar la demanda potencial de la aplicación que permita realizar acercar a usuarios y comercios.
- c. Se construirá un plan de operaciones y de *marketing* con el detalle de la preparación para el inicio de las operaciones y se evaluará la viabilidad económica del proyecto.

1.5.2. Limitaciones

- a. La mayoría de nuestro público objetivo tiene la habitualidad de realizar sus pedidos por *delivery* por canales distintos a los aplicativos.
- b. Existe preferencia del pago en efectivo que los medios de pago mediante bancarización, sin embargo, está ganando terreno el pago mediante billeteras digitales como Plin y Yape.
- c. Se ha identificado a competencia informal de *delivery* en los distritos objetivo.
- d. La informalidad por parte de los comercios que se encuentran en la zona, porque representan competencia desleal para los comercios formales que son los potenciales comercios asociados de este plan de negocios.
- e. Dentro del estudio de mercado se utilizará muestreo por conveniencia.

CAPÍTULO 2 MARCO METODOLÓGICO

Dentro de este capítulo se desarrollará la metodología de la investigación a ser aplicada en nuestra tesis. “El método es requisito indispensable para la investigación y es la herramienta que ayuda a sistematizar u ordenar la investigación, asimismo coadyuva al logro de los objetivos preestablecidos.” (Nateras, 2005)

Como premisa, se analizará y definirá el modelo y los tipos de investigación a emplear para la tesis. Asimismo, se mostrará la estructura de la tesis, describiendo brevemente cada capítulo de la misma.

A fin de recolectar información para el desarrollo de la tesis, se recurrirá a las fuentes primarias y secundarias, delimitando para tales efectos, la población objetivo; así como la materialización de encuestas y tres *focus group*. Además, se entrevistará a los administradores de restaurantes en las zonas a las que dirigiremos el servicio.

Finalmente, se referirá las herramientas a utilizar en el desarrollo de la tesis. Por un lado, se tiene a las entrevistas, encuestas y *focus group* que permitirán enriquecer la idea de negocio, así como también, arrojará determinados puntos de mejora y, una idea de la demanda a la que se tendrá acceso. De otro lado, se tiene a las herramientas SEPTTE, EFE y las Cinco fuerzas de Porter que permitirán tener un análisis general del entorno para llevar a cabo la idea de negocio.

2.1. Modalidad de investigación

La modalidad de investigación a ser usada en esta tesis será cuantitativa y cualitativa.

Como punto inicial se procede a citar a diversos autores que definen y se refieren a la modalidad cuantitativa.

La investigación cuantitativa, también llamada empírico-analítico, racionalista o positivista es aquel que se basa en los aspectos numéricos para investigar, analizar y comprobar información y datos. (Alan, Quezada, & Arce, 2018)

La metodología cuantitativa usualmente parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica con base en los cuales formula hipótesis sobre sus relaciones esperadas entre las variables que hacen parte del problema que se estudia. Su constatación se realiza mediante la recolección de información cuantitativa orientada por conceptos empíricos medibles, derivados de los conceptos teóricos (...). (Monje, 2011)

La investigación cuantitativa se utiliza cuando se pretende explicar fenómenos de causa y efecto. Este modelo requiere el empleo de un lenguaje unificado y la posibilidad de cuantificación de los fenómenos estudiados, o se expliquen, son principios similares, validados por un método científico o por otros medios. (Ugalde & Balbastre, 2013).

De lo señalado, se debe indicar que esta tesis recogerá datos numéricos de personas encuestadas, quienes nos darán un margen aproximado sobre sus preferencias y discrepancias al momento de solicitar el servicio de *delivery* por aplicativo.

Respecto con la modalidad cualitativa, se procede a citar a los autores que definen y se refieren a ella.

Este tipo de estudio “tiene una base epistemológica en la hermenéutica y la fenomenología. Bajo estas perspectivas los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fuesen cosas, sino que también significan, hablan, son reflexivos” (Monje, 2011)

Su propósito es indagar e interpretar la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema que se desarrolla en el campo de las ciencias sociales. La misma procura por alcanzar una descripción holística, dado que el sujeto de estudio es considerado como totalidad y en su totalidad. (Alan, Quezada, & Arce, 2018)

De lo señalado, se debe indicar que esta tesis recolectará información cuantitativa ya que se realizarán entrevistas a los administradores de varios restaurantes de la zona

objetivo, así como entrevistas a los potenciales repartidores que desees realizar esta gestión en la zona y cuáles serían las características de esta.

Con esta técnica el investigador obtiene información sobre el punto de vista y la experiencia de las personas o grupos. Se define por lo general como un diálogo y puede ser de diferentes clases: estructurada, semiestructurada, o incluso informal. (Alan, Quezada, & Arce, 2018)

Asimismo, se llevará a cabo 3 *focus group* con participantes que sean habitantes de los distritos de Ate, Santa Anita y Chaclacayo a fin de plantearles la propuesta de negocio y tener una visión panorámica de lo que ellos esperarían o esperan de un servicio como el propuesto, así como acerca de sus necesidades y demás.

Se refiere a discusiones minuciosamente diseñadas para obtener información sobre una situación en concreto. Su objetivo es promover la participación de los integrantes del grupo.

(...)

Los grupos focales se pueden utilizar antes, durante y después de un proyecto de investigación para obtener la percepción y creencias que el grupo tiene sobre una determinada temática. (Alan, Quezada, & Arce, 2018)

Por lo expuesto, tanto el hecho de realizar entrevistas y encuestas, se considera que la modalidad de esta investigación también es cuantitativa.

En relación con lo anterior, se debe precisar que esta investigación tiene carácter no-experimental, toda vez que se observan los fenómenos que ocurren en la realidad (relacionado con la actividad objetivo) y sobre ello se extrae una muestra para analizarlos con posterioridad.

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la

información pero no altera las condiciones existentes. De ahí su carácter de investigación no experimental. (Arias F. , 2006)

Las investigaciones no experimentales son aquellas en las cuales el investigador no tiene el control sobre la variable independiente (...). En estas investigaciones, la variable independiente ya ha ocurrido cuando el investigados hace el estudio. Por esta característica, los estudios que se dan bajo estas circunstancias son investigaciones ex post facto. (Alan, Quezada, & Arce, 2018)

La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. (Kerlinger, 1979)

En este diseño no hay estímulos o condiciones experimentales a las que se sometan las variables de estudio, los sujetos del estudio son evaluados en su contexto natural sin alterar ninguna situación; así mismo, no se manipulan las variables de estudio. (Arias J. , 2021)

La investigación no experimental o de campo se apoya en data e información proveniente de entrevistas, encuestas, entre otros, tal y como se planteará en esta tesis.

2.2. Tipo de investigación

Tipo descriptivo: La investigación de este tipo se efectúa cuando se desea describir una realidad existente. Algunos autores lo definen del modo siguiente:

La investigación descriptiva se enmarca dentro de la metodología no experimental y, como su propio nombre indica, consiste en describir una situación real natural mediante la observación sistemática no participante o valiéndonos de preguntas a una muestra de personas capaces de proporcionar la información deseada sobre opiniones, comportamientos o circunstancias. (García & García, 2012)

La investigación descriptiva es un método eficaz para la recolección de datos durante el proceso de investigación. Puede utilizarse de múltiples formas, siempre es necesario establecer un objetivo. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a

conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. (Guevara, Verdesoto, & Nelly, 2020)

Sobre la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo, información sistemática y comparable con la de otras fuentes. (Sabino, 1992)

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Arias F. , 2006)

Para efectos de esta tesis, se describirá la realidad actual que atraviesan las personas que viven en los distritos de Ate, Santa Anita y Chaclacayo, quienes no tienen acceso a un servicio óptimo de *delivery* como el resto de Lima Metropolitana; así como, a los restaurantes de la zona que no cuentan con el servicio de *delivery* para llegar a determinados puntos de dichos distritos.

Considerando lo anterior, esta tesis es de tipo descriptiva.

Tipo correlacional: La investigación de este tipo se efectúa cuando existen dos o más variables para analizar; de ese modo, el investigador debe establecer una relación entre ambas sin la interferencia de otra variable ajena. Algunos autores lo definen del modo siguiente:

La investigación correlacional también se enmarca dentro de la metodología no experimental, y su contenido es hallar explicaciones mediante el estudio de relaciones entre variables en marcos naturales, sin que exista la manipulación de dichas variables. (García & García, 2012)

El propósito principal de este estudio es saber cómo se puede comportar una variable según la otra variable correlacionada. En este alcance se plantean hipótesis correlacionales, no se plantean como variables independientes o dependientes, solamente se relacionan dos variables, tampoco existe una prevalencia o importancia de alguna de las variables, no hay diferencia en los resultados si el orden de las variables cambia. (Arias J. , 2021)

La tesis tiene variables como: población objetivo, determinada edad en la cual se enfocará, entre otros.

Considerando lo anterior, esta tesis es de tipo correlacional.

2.3. Formulación del esquema de trabajo

En la Tabla 3, se presenta la estructura de la tesis (plan de negocios) dividida en tres (3) columnas: número de capítulo, nombre del capítulo y propósito de este.

Tabla 3
Estructura de la tesis

Cap.	Título	Propósito
1.	Introducción	Se presentarán los antecedentes de la tesis, así como la idea del negocio y la justificación de la propuesta. Asimismo, se definirá el objetivo general y objetivos específicos, tal como los alcances y limitaciones de la idea de negocio.
2	Marco Metodológico	Definir el modelo y tipos de investigación, así como describir brevemente la estructura de la tesis y las fuentes de información que se utilizarán en la tesis.
3.	Marco Conceptual	Conceptualizar el <i>internet, smartphone, e-commerce, Network Orchestrator, fastfood</i> ; así como describir el funcionamiento del <i>delivery</i> ..
4.	Marco Contextual	Delimitar la zona geográfica de estudio; así como las aplicaciones en los <i>smartphones</i> ; mercado de sistema de pagos electrónico en Perú; situación de los <i>deliverys</i> en Perú y las <i>startups</i> .
5.	Desarrollo y tendencia del <i>delivery</i>	Identificar a las empresas que ofrecen el servicio de <i>delivery</i> en el país, así como evaluar los factores críticos de su éxito y las buenas prácticas desarrolladas.

Cap.	Título	Propósito
6.	Estudio de mercado	<p>Análisis cualitativo: mediante la realización de <i>focus groups</i> con potenciales usuarios del servicio para conocer sus preferencias y opiniones.</p> <p>Análisis cuantitativo: mediante la realización de entrevistas a proveedores y repartidores se podrán obtener datos numéricos sobre el precio, frecuencia de uso, etc.; asimismo, mediante la realización de encuestas, dimensionar la demanda, extracción datos y cálculo de la muestra.</p> <p>Confección de encuestas para potenciales clientes para analizar la data y sus resultados y sobre ello, realizar la estimación de la demanda.</p> <p>Sobre la base de los resultados del estudio de mercado, se identificará las limitaciones, así como el tamaño potencial del mercado objetivo.</p>
7.	Análisis estratégico	Analizar factores del entorno utilizando para dicho efecto la herramienta SEPTTE, las cinco fuerzas de Porter, la Matriz EFE, acciones estratégicas y el modelo de negocio CANVAS.
8.	Plan de marketing	Definir los objetivos del marketing a emplear, así como el enfoque de público objetivo. También se diseñará la propuesta de valor del negocio.
9.	Plan de operaciones	Centrar la cadena de valor, diseñar la gestión de proveedores, así como el plan de recursos humanos de la empresa y las actividades que se deben llevar a cabo para el inicio de actividades de la empresa (temas legales).
10.	Plan financiero	<p>Evaluar la viabilidad económica de la empresa mediante el cálculo del VAN y TIR, considerando los flujos de ingresos y egresos.</p> <p>Asimismo, se plantearán 3 escenarios (optimista, normal y pesimista) de los cuales, se extraerán los riesgos existentes y se definirán las políticas para mitigar los riesgos.</p>
11	Plan de riesgos	Considerar los factores de riesgos a los que se está expuesto, así como la evaluación de los mismos.

Nota: Elaboración propia.

2.4. Técnicas e instrumentos de acopio de información

Es importante mencionar que un instrumento de recolección de datos se refiere a cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. (Arias F. , 2006)

Esta tesis se nutrirá de fuentes primarias y secundarias a fin de obtener la información necesaria para posteriormente analizarla y extraer la data relevante sobre la viabilidad de la idea de negocio.

Los datos primarios y los secundarios no son dos clases esencialmente diferentes de información, sino partes de una misma secuencia: todo dato secundario ha sido primario en sus orígenes y todo dato primario, a partir del momento en que el investigador concluye su trabajo, se convierte en dato secundario para los demás. (Sabino, 1992)

2.4.1. Fuentes primarias

Los datos primarios son aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos. En otras palabras, son los que el investigador o sus auxiliares recogen por sí mismos, en contacto con los hechos que se investigan. (Sabino, 1992)

La primera fuente primaria será las entrevistas a seis (6) administradores de restaurantes de la zona objetivo, lo cual permitirá identificar si los mismos cuentan con el servicio de *delivery* de sus productos, así como las necesidades a las que se encuentran expuestos y si la idea del negocio les parece interesante o si apostarían por la misma.

La segunda fuente primaria será la realización de tres (3) *focus group* direccionado a los potenciales clientes cuyas características son:

- Edad: 18-65 años.
- Género: todos.
- Distrito de residencia: Ate, Santa Anita o Chaclacayo.

Con el resultado que arroje el *focus group* se podrá extraer data importante que permita identificar sus necesidades al momento de solicitar el servicio de *delivery* de productos hasta el recibimiento de estos en la puerta de su casa.

La tercera fuente primaria será las encuestas a los posibles clientes con el siguiente diseño muestral:

- Muestra (n): 256 encuestas a potenciales usuarios del servicio que nos permita estimar la demanda.
- Margen de error (d): 3%
- Nivel de confianza (Z): 96%
- Probabilidad de éxito (p): 50%
- Probabilidad de fracaso (q): 50%

Para el cálculo de las 256 encuestas se ha considerado la siguiente fórmula estadística:

$$n_{opt} = \frac{Z^2 \times p \times q}{d^2}$$

Con el resultado que arroje las encuestas se podrá identificar el comportamiento, las intenciones, las características, las actividades, las características demográficas, entre otros.

2.4.2. Fuentes secundarias

Los datos secundarios, por otra parte, son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores. Las técnicas de recolección que se emplean en una y otra situación son bien disímiles, como es fácil de comprender, puesto que en un caso nos enfrentamos a la compleja y cambiante realidad y en el otro nos vemos ante un cúmulo de materiales dentro de los cuales es preciso discernir con criterios los más pertinentes. (Sabino, 1992)

Con la investigación recabada sobre el uso de internet en Lima Metropolitana, así como la tendencia del servicio del *delivery* y el uso de aplicativos para lograr este objetivo, se obtendrá información importante que servirá de base para el estudio del negocio propuesto.

Además, luego de obtener la data del *focus group*, entrevistas y encuestas mencionadas en el punto anterior, se procederá a procesar las mismas y a clasificarlas, de

modo tal, que permita obtener los resultados de las preferencias de los potenciales clientes y la tendencia del sector dirigido al negocio.

2.5. Técnicas de análisis e interpretación de la información

En este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. (Arias F. , 2006)

Según se definió párrafos arriba, la modalidad de investigación del presente plan de negocios agrupa dos extremos: cuantitativo y cualitativo.

Para el análisis cuantitativo se realizaron encuestas a los potenciales clientes y se usará una estadística para delimitar los resultados arrojados; luego, los resultados fueron agrupados en gráficos para una mejor distinción y visualización.

Para el análisis cualitativo se realizaron entrevistas a los proveedores y repartidores de *delivery*, y se realizó el análisis descriptivo sobre la base de las respuestas obtenidas. Posteriormente, las respuestas se agruparon ordenadamente en un cuadro que permite identificar lo señalado por cada una de las personas entrevistadas.

CAPÍTULO 3 MARCO CONCEPTUAL

Dentro de este capítulo se desarrollarán las definiciones que corresponden a esta tesis; ello a fin de conocer y contar con la terminología precisa para el negocio que se propone (servicio de *delivery* por aplicativo). Considerando que la idea de negocio requerirá que los usuarios tengan acceso a internet a través de un aplicativo móvil, se referirá brevemente a los mismos. Asimismo, se explicará el modelo de negocio que se propone en la presente tesis.

3.1. Internet

La historia del internet inicia el 1969, en Estados Unidos, con el establecimiento de ARPANET de la que formaban parte cuatro universidades estadounidenses: Universidad de California Los Ángeles, Universidad de California Santa Bárbara, Universidad de Utah y Stanford Research Institute (Trigo, 2004).

En 1983, el Ministerio de Defensa de Estados Unidos consideró oportuno abandonar ARPANET y establecer una red independiente bajo su control absoluto: MILNET. De los 113 nodos que conformaban ARPANET en ese momento, 68 pasaron a la nueva red militar; a los restantes, se fueron uniendo cada vez más centros de todo el mundo (Trigo, 2004).

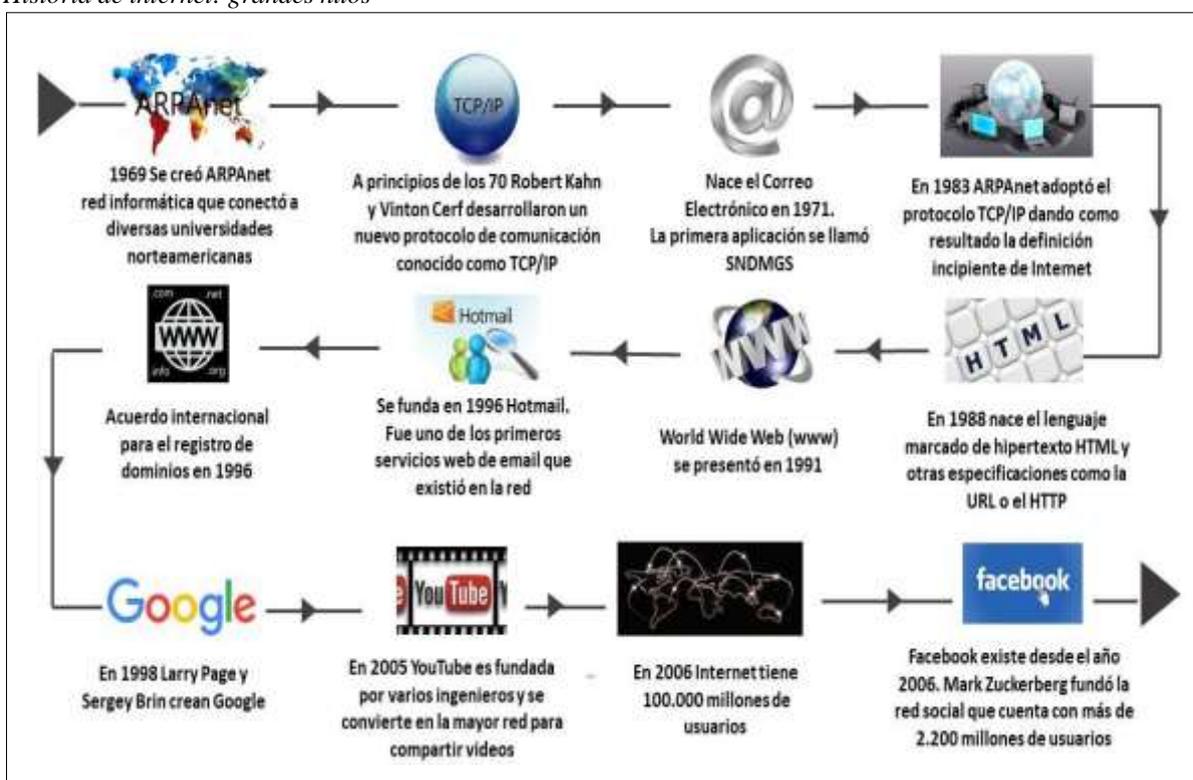
La World Wide Web (www) o simplemente la web fue creada por el británico Tim Berners-Lee, en 1991 y fue el servicio de internet que terminó con su expansión a nivel mundial. La World Wide Web creció rápidamente: en 1993 solo había 100 sitios web y en 1997, ya había más de 200,000.

La Web 1.0 es la que había dominado hasta 1999. Durante aquella fase de evolución, Internet era tan solo un medio de acceso a la información en modo lectura. El usuario tan solo podría navegar en la red en busca de datos de interés, pero sin posibilidad de interacción (Master Marketing, 2019).

Posterior a ello, se lanzaron determinados servicios de internet tales como: envío y recepción de mensajes a través del correo electrónico, transmisión y recepción de archivos, conversaciones en línea en tiempo real (Ej.: MSN Messenger, desde 1999 hasta el 2005), transmisión de contenido en celulares, computadoras y televisión, así como los juegos en línea y el acceso remoto a otros dispositivos.

A modo de línea de tiempo, en la Figura 1 se presenta una infografía con las fechas y hechos más importantes desde el nacimiento de internet hasta la actualidad, incluyendo la aparición de las redes sociales.

Figura 1
Historia de internet: grandes hitos



Nota: Master Marketing (2019)

Cabe mencionar que internet se define como un sistema de redes de computadoras, es decir, de un conjunto integrado por las diferentes redes de cada país del mundo, a través del cual, un usuario en cualquier computadora puede procesar información y tener incluso, comunicación directa y en tiempo real con otros usuarios en otras computadoras.

El nombre de Internet procede de una necesidad que nació para resolver: acelerar las comunicaciones, y, es que Internet no es más que una abreviatura de los términos *Network* (red, en inglés) e *Interconnect* (de interconexión). En cualquier caso, se podría decir que Internet es una red global interconectada (Bahillo, 2022).

3.2. *Smartphone*

El *smartphone* o teléfono inteligente es definido como “una nueva clase de teléfonos móviles que ofrece servicios integrados de la comunicación, la informática y los sectores móviles, incluyendo la comunicación de voz, mensajería, personal gestión de la información (PIM) y capacidad de comunicación inalámbrica” (Zheng & Ni, 2006).

Los teléfonos inteligentes se distinguen por muchas características, entre las que destacan las pantallas táctiles, un sistema operativo así como la conectividad a Internet y el acceso al correo electrónico. (...)

Otras aplicaciones que suelen estar presentes son las cámaras integradas, la administración de contactos, el software multimedia para reproducción de música y visualización de fotos y video-clips y algunos programas de navegación así como, ocasionalmente, la habilidad de leer documentos de negocios en variedad de formatos como PDF y Microsoft Office. (Baz, Ferreira, Álvarez, & García, s.f)

Teniendo en cuenta lo mencionado, el *smartphone* es un tipo de teléfono móvil que cuenta con funciones básicas de un celular convencional (Ej. Permite enviar y recibir mensajes de texto, llamadas de voz, etc.); además, permite ingresar a internet y con ello, descargar y ejecutar diversas aplicaciones (Ej. banca móvil, *Facebook*, *instagram*, *whatsapp*, traductor, billetera móvil, etc.) ya sea desde su *PlayStore* (para celulares *Android*) o *AppStore* (para *Iphones*). Cuenta con un procesador y un sistema operativo (Ej. *Android*, *iOS*, *Windows*, etc.).

Como se aprecia, el *smartphone* tiene una capacidad similar a la de un ordenador o computadora. La diferencia máxima y con ello su mayor ventaja, es que el *smartphone* es pequeño, lo que permite que sea fácil de transportar (portátil) y que se pueda guardar en cualquier lado.

Hoy por hoy se observa que la mayoritaria parte de la población mundial posee un *smartphone*, toda vez que es parte de la vida diaria de las personas, al ser un dispositivo que almacena gran parte de la información de sus usuarios (redes sociales, mensajes, cuentas bancarias, etc.).

En América Latina los usuarios suelen usar su *smartphone* alrededor de 4:42 horas por día, que es apenas unos minutos más de lo que pasan frente a la computadora, aunque esta brecha se está acentuando año tras año ya que los usuarios prefieren navegar desde las pantallas más pequeñas (Slotnisky, 2019).

La idea de negocio planteada requiere el uso de *smartphones*, ya que se desarrollará e implementará una aplicación para celulares con sistema operativo Android y iOS; ello permitirá que los usuarios del servicio de *delivery* accedan a la aplicación y comiencen a usar el mismo para que los productos solicitados lleguen a sus domicilios.

3.3. E-commerce

El *e-commerce* o comercio electrónico se define como el contrato comercial realizado a través de internet que se materializa cuando un consumidor o particular visita la dirección web de una empresa y se realiza la venta (Gómez, Ramos, & Orueta, 2011).

La utilización de la tecnología al servicio de la información es fundamental para el *e-commerce* ya que con ello se toman las decisiones más beneficiosas para los consumidores o usuarios sobre la gama de alternativas ofrecidas por el mercado.

El comercio electrónico es la parte del comercio que se desarrolla a través de redes (cerradas y abiertas), con la utilización de herramientas electrónicas y telecomunicaciones, teniendo como objetivo principal el agilizar el proceso comercial reduciendo los tiempos y los costos (Rodríguez, 2002-2003).

El comercio electrónico es: cualquier forma de transacción o de intercambio de información comercial que transmite información sobre las redes de comunicación como

Internet, ya sea compra de bienes, información o servicios, incluyendo la publicidad (García F. , 2004).

Para el funcionamiento del *e-commerce* es fundamental la utilización del internet, es decir, el usuario o consumidor debe tener acceso al mismo para poder realizar este tipo de transacción.

Con la expansión de redes abiertas como Internet, el comercio electrónico se está extendiendo a empresas más pequeñas y se utiliza cada vez más para realizar transacciones entre empresas y consumidores. (...) El acceso extendido a Internet a través de los dispositivos móviles, así como los nuevos métodos de pago permiten esta dinámica. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2019).

Ahora bien, se destaca la función que ha cumplido el *e-commerce* desde el inicio de la pandemia que todavía atravesamos; lo que ha logrado consolidar su presencia en el mercado como una de las alternativas preferidas por los consumidores y usuarios.

En la actualidad, el mercado peruano cuenta con 6 millones de compradores online, de los cuales el 65 % se concentra en Lima y Callao, el 15% en Trujillo, el 12% en Arequipa y el 8% en otras regiones. Es importante mencionar que el 42% consumidores peruanos digitales compran desde su *smartphone*, y esta cifra va en aumento (PAD, 2022).

El servicio de *delivery* que se plantea en esta tesis se encuentra involucrado dentro del *e-commerce*, toda vez que permitirá unir a los requerimientos de los consumidores con los productos que ofrecen los establecimientos de comida a través del aplicativo o plataforma web.

3.4. *Network orchestrator* u orquestadores de redes

De acuerdo con (Libert, Wind, & Beck, 2014), los *network orchestrator* o también conocidos como los orquestadores de redes son uno de los modelos de negocio que plantean y que se muestra en la Tabla 4.

Los orquestadores de redes son compañías que reúnen una gran red de participantes los cuales interactúan para crear valor a la red. Los participantes pueden comprar y vender productos y servicios, construir relaciones sociales, compartir recomendaciones, colaborar, co-crear, entre otros.

Algunos ejemplos de la tipificación de empresas dada por Libert, Wind & Beck, incluyendo a los orquestadores de redes se pueden apreciar en la Tabla 4.

Tabla 4
Ejemplos de modelo de negocios

Tipo de modelo de negocio	Ejemplo de compañías
Productores de bienes y servicios	Walmart, Wong, FedEx, Toyota.
Proveedores de servicios	Ernst & Young, Accenture, JP Morgan Chase.
Creadores de tecnología	Microsoft, SAP, Oracle, Apple.
Orquestadores de redes	Airbnb, Uber, Booking, Amazon, Niubiz (antes Visa).

Nota: Información tomada de Libert, Wind & Beck (2014)

Siguiendo a (Libert, Wind, & Beck, 2014), los orquestadores de redes son un modelo de negocio, en el que existe una red de personas o empresas, que mantienen una relación, regulada por el administrador de la red; este administrador es quien provee el servicio de administración y posee la confianza de los miembros de la red. La compañía administradora, empodera a todos los miembros, brindándoles canales de comunicación, herramientas e información.

Las ventajas de este tipo de modelo de negocio son:

- La red puede crecer de manera exponencial, siendo posible la consolidación como una gran empresa.
- No se requiere una gran inversión para que la compañía empiece a operar.
- Su valuación (recaudación de fondos) puede ser superior y millonaria respecto a sus ingresos proyectados.
- El costo marginal tiende a cero y eso es lo que permite un crecimiento exponencial.

En la Tabla 5 se presentan ejemplos de la red que orquestan algunas empresas nivel mundial:

Tabla 5
Ejemplos de orquestadores de redes

Tipo de modelo de negocio	Cliente proveedor	Cliente comprador
Uber	Dueños de taxis	Usuarios de los taxis
Airbnb	Dueños de departamentos y habitaciones	Usuarios viajeros que necesitan un departamento o habitación temporal
Amazon	Vendedores de artículos diversos	Compradores a nivel mundial que desean adquirir artículos diversos

Nota: Elaboración propia.

De acuerdo con Libert, Wind & Beck (2014), menos de 5% de este tipo de compañías componían el índice Standar & Poors 500 en el año 2013 y esto se debe a las desventajas de este modelo, ya que típicamente los ejecutivos están preparados para administrar compañías que manejan y son propietarias de sus propios activos y no están preparados para enfrentar un negocio donde se administran intangibles como el conocimiento y la red. Asimismo, las normas generales de contabilidad no poseen una metodología para establecer el valor de la red y el conocimiento, por lo que los estimados en la valoración de las compañías son tímidos y, en consecuencia, obtener capital para una eventual expansión no siempre es posible y la desventaja más importante se basa en que este tipo de empresas no siempre logran operar y crear una gran red, solo 1 de cada 10 empresas logra alcanzar este objetivo.

En relación con lo antes mencionado, esta idea de negocio que se plantea es un orquestador de redes, ya que a través del aplicativo móvil y página web se acercará a la oferta y demanda, desarrollando una red de comercios asociados como restaurantes, farmacias, tiendas de conveniencia, con los consumidores finales. Cada comercio interesado tendrá la posibilidad de unirse a las plataformas creando una red potencial de clientes, lo que conllevará a que desarrolle un nuevo canal de ventas.

3.5. Fast food

El Diccionario Panhispánico de Dudas de la Real Academia Española (RAE) indica que *fast food* es una “Expresión inglesa que se usa con los sentidos de ‘comida que se prepara en muy poco tiempo’ y ‘establecimiento donde se sirve este tipo de comida’”. En español debe sustituirse por el calco comida rápida, en el primer caso, y por restaurante de comida rápida, en el segundo. En algunas zonas de América se emplea la expresión “comida al paso” (Real Academia Española (RAE), s.f.).

Teniendo en cuenta lo anterior, el concepto de *fast food* es un concepto conocido y desarrollado en nuestro medio. Podemos indicar además que, como características, los *fast food* son establecimientos que no cuentan con meseros y por tanto no existe atención a la mesa, aunque, si suele haber personal encargado de la limpieza de las mesas y del propio establecimiento a fin de prepararlas para los nuevos clientes que arriben. Asimismo, en estos establecimientos los consumidores deben realizar filas para ordenar y pagar por la comida, la cual, es entregada de inmediato o en breve período de tiempo.

Dentro de los establecimientos más famosos de *fast food* se puede ubicar a McDonalds, Burger King, KFC y Pizza Hut.

3.6. El *delivery* y su funcionamiento

3.6.1. ¿Qué es el *delivery*?

El término *delivery* no forma parte del diccionario elaborado por la Real Academia Española (RAE), pero su uso es muy frecuente en el idioma castellano. Se llama *delivery* al servicio de reparto que ofrece un comercio para entregar sus productos en el domicilio del comprador (Pérez & Gardey, 2017).

Para que el cliente pueda solicitar el *delivery*, el comercio debe contar con alguna vía de comunicación. Durante muchos años el teléfono fue el método de contacto más habitual, el comprador llamaba al lugar y un empleado tomaba nota del pedido. Luego, el producto era enviado mediante el responsable del *delivery*.

Actualmente el *delivery* también puede pedirse a través de internet. Desde un formulario en un sitio web hasta una aplicación en un dispositivo móvil; existen distintas herramientas digitales que posibilitan la solicitud de *delivery*.

3.6.2. El cambio cultural del *delivery*

Si bien se acostumbró a lo que algunos llamaron “la cultura del *delivery*”, los avances tecnológicos en los medios de comunicación y en la robótica siguen abriendo las puertas a nuevas formas de recibir las compras sin necesidad de salir a la calle. En primer lugar, se encuentra la ya mencionada lista de posibles canales de comunicación para realizar los pedidos: hasta principios de los años 90 era impensable comprar una pizza usando el ordenador, pero al día de hoy nos costaría creer que algo no pueda ser adquirido de este modo.

En la película titulada *La red*, publicada en el año 1995 y protagonizada por la actriz norteamericana Sandra Bullock, se observa a una joven analista informática que no se despega de su ordenador ni siquiera para ordenar comida a domicilio, en escenas que incluso en esa época parecían propias de un futuro ideal en muchas partes del mundo. Pocos años más tarde, casi todos los rubros de comercio comenzaron a apostar por las ventas a través de internet, y este fenómeno se vio impulsado en gran parte por empresas como eBay.

3.6.3. Pioneros del *delivery*: Domino's y eBay

Se indica que la empresa de pizzas Domino's fue pionera en el reparto a domicilio (el hoy famoso “*delivery*”) ya que en 1960 empezó a entregar sus pizzas a bordo de un "Escarabajo" de Volkswagen (Clarín, 2017).

Poco después de que el fundador de Domino's, Tom Monaghan, comenzara a entregar pizzas en su propio auto, la compañía prometió hacer llegar la orden en 30 minutos y, si ese tiempo se superaba, entonces el pedido era gratis.

Esta garantía de tiempo fue eliminada hace años a raíz de una serie de accidentes que involucraron a los conductores que intentaban concretar la entrega antes de ese límite.

Por su parte, eBay es un sitio que se dedica a la venta y subasta de productos, tanto nuevos como de segunda mano, en casi todos los países del mundo. Se trata de uno de los pioneros de este campo, ya que se fundó en el año 1995, y ofrece tres modalidades de transacción: la subasta, en la cual el vendedor decide el precio de salida y la duración del anuncio, a lo largo de la cual los potenciales compradores hacen sus pujas; «¡Cómpralo ya!», un anuncio con precio fijo que admite ofertas por parte de los usuarios interesados que no cuenten con el presupuesto suficiente; anuncio clasificado, enfocada especialmente en las ventas locales, con menos opciones que las dos anteriores (Pérez & Gardey, 2017).

En la actualidad, eBay es sinónimo de *delivery*, en cuanto a que la mayoría de las transacciones que se realizan por este medio acarrear el envío de los productos por servicios postales.

3.6.4. Funcionamiento del *delivery*

El modelo del *delivery* tradicional implica que los establecimientos tengan personal a cargo que realicen la entrega a domicilio. Para ello, el establecimiento tomará el pedido, preparará el pedido embalándolo, planificará la distribución del pedido, despachará y entregará el pedido.

En estos casos, estos establecimientos deben invertir en destinar a personal que tomen los pedidos a través de medios de comunicación como el teléfono, en el mejor de los casos, centrales telefónicas, aplicativos móviles gratuitos como *WhatsApp*, *Facebook*, entre otros, así como, es posible que inviertan en sus propios aplicativos móviles o páginas web, lo cual, genera mayores costos de ventas y recursos en personal.

De otro lado, se encuentra esta idea de negocio planteada que genera un ecosistema entre los comercios asociados o establecimientos, el cliente o consumidor

final y los repartidores, todo ello a través de un aplicativo móvil que unirá a la oferta y demanda de diversos productos de los establecimientos antes referidos.

Este ecosistema hará que:

- La empresa de *delivery*, a través de su aplicativo móvil, reciba el pedido del consumidor final.
- El aplicativo móvil procesará la información del producto comprado, de la transacción y del cliente, integrándose con los sistemas de los comercios asociados.
- El comercio asociado preparará el pedido para su envío.
- Los repartidores afiliados recogerán el pedido y lo entregarán al consumidor final.

Como se aprecia, cada una de las partes que conforman el ecosistema del *delivery* tiene una función a su cargo que simplifica la transacción de compra, además que, se genera una logística eficiente con trazabilidad en línea del pedido, forma de pago segura y eficiente que evite los tiempos de verificación de cuentas y depósitos como actualmente trabajan los comercios de los distritos objeto de este plan de negocios. Este modelo de *delivery* contará con un sistema de geolocalización, el cual nos ayudará a examinar el comportamiento de los clientes para mejorar las sugerencias de pedido, brindándoles publicidad personalizada en función de su ubicación y preferencias de compra, todo lo cual, se explica en detalle más adelante.

Como conclusión de este capítulo queda claro que el servicio de *delivery* responde a variables informáticas con las que vivimos en el día, partiendo desde un *smartphone* con acceso a internet que a su vez tenga descargado un aplicativo que permita conectar oferta con demanda para el acceso a determinados productos (entre ellos, *fastfood*) que se encuentran en el mercado.

Cabe resaltar que la tendencia de los *deliverys* en el Perú y a nivel mundial, ha cobrado fuerza con el *e-commerce* y su crecimiento exponencial se aceleró como consecuencia de la pandemia que aún se atraviesa, hoy por hoy.

CAPÍTULO 4 MARCO CONTEXTUAL

En ese capítulo se procederá a enmarcar las coordenadas sobre las zonas geográficas en las que deseamos basar nuestro estudio, incluyéndose para tal efecto, los distritos objetivo, así como su población.

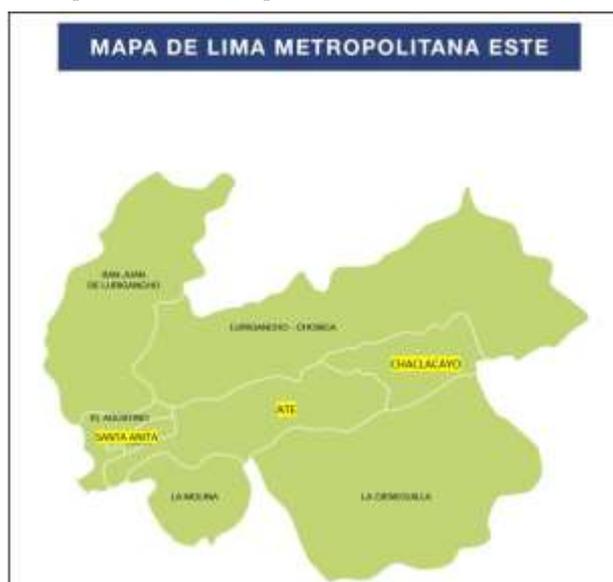
Asimismo, se explicará el auge de las aplicaciones que se descargan y son usadas en los *smartphones*, así como la tendencia de medio de pagos electrónicos en nuestro país.

Además, se expondrá la situación actual del servicio de *delivery* en Perú y también se hará referencia a las startups o empresas emergentes.

4.1. Delimitación geográfica de estudio

El plan de negocios propuesto tiene como delimitación geográfica los distritos de Ate, Chaclacayo y Santa Anita. Como se explicó en el planteamiento del problema estos distritos tienen una demanda insatisfecha. Estos tres distritos están ubicados en el cono este de Lima Metropolitana, la misma que está compuesta por 8 distritos dentro de su jurisdicción. En la Figura 2 se muestra el mapa de Lima Este.

Figura 2
Mapa de Lima Metropolitana Este



Nota: Mapa de Lima (2022)

Para esto, resulta necesario determinar la cantidad de población que habita en dichos distritos para obtener un número aproximado de la cantidad de personas expuestas al servicio de *delivery* que se pretende brindar, para lo cual, se ha utilizado el Compendio Estadístico de la Provincia de Lima del 2019 de INEI. Ver Tabla 6.

Tabla 6
Población en Lima Este

Territorio		Compendio Estadístico <i>Provincia de Lima 2019</i>	
1.1 PROVINCIA DE LIMA: DENSIDAD POBLACIONAL Y POBLACIÓN CENSADA, SEGÚN DISTRITO, 2017			
Distrito	Densidad Poblacional (Hab./Km ²)	Población Censada 2017	
Total	3 276,76	8 574 974	
Lima	12 208,92	268 352	
Ancón	220,45	62 928	
Ala	7 709,68	599 196	
Barranco	10 323,72	34 378	
Breña	26 493,48	85 309	
Carabaylo	1 098,04	333 045	
Chaclacayo	1 086,38	42 912	
Santa Anita	18 354,91	196 214	

Nota: Tomado del Compendio Estadístico Provincia de Lima 2019 del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI.

4.2. Aplicaciones en *smartphones*

“Se le da el nombre de App a una aplicación de software que se instala en un dispositivo móvil o Tablet que ayudará al usuario en una tarea concreta de ocio, entretenimiento, ubicación, compra, etc.” (Hammand, 2015).

En la actualidad se vive en un mundo donde se necesita cada vez más, actuar con velocidad tomando decisiones acertadas y no dejando escapar oportunidades, es así que por esta necesidad nacen las aplicaciones para *smartphones*.

En ese sentido se debe destacar que sigue en crecimiento el hecho habitual de entrar al teléfono inteligente y descargar una aplicación para cada necesidad, pues ya existen todas estas aplicaciones, por ejemplo, si te olvidaste de cocinar, ahora te descargas un aplicativo de comida rápida y el problema queda resuelto.

A la fecha existen infinidad de aplicaciones que permiten hacer la vida más fácil, ya que se les puede configurar para cumplir funciones específicas, además existen para diferentes rubros, como belleza, deporte, finanzas, salud, comercio, entretenimiento, gastronomía, educación, moda, información, redes sociales, citas, transporte, etc.

Para este plan de negocios se utilizará un aplicativo móvil que permitirá llegar al público de una manera más personalizada, además de reducir tiempo de espera en la toma del pedido como en la entrega del mismo.

4.3. Mercado de sistema de pagos electrónico en Perú

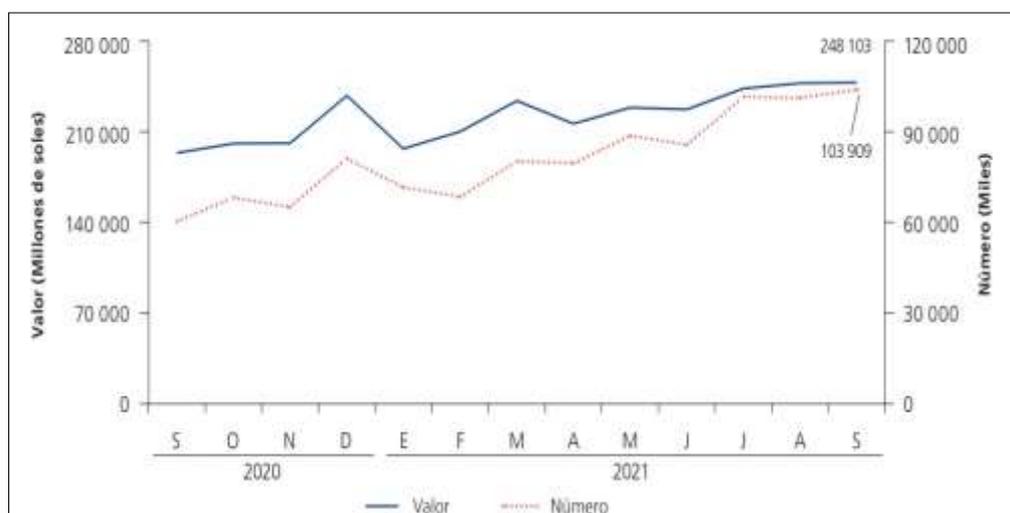
Se entiende como sistema de pagos electrónico a un medio de pago de dinero en línea, entre compradores y vendedores, determinada por la expansión de las redes de telecomunicaciones, en especial del internet como medio de transmisión e intercambio de información (Pumarino, 2010).

Si bien los peruanos tienen preferencia para realizar pagos de forma física, como cuando asisten a los bancos a realizar sus pagos o cuando se presentan en las cajas de las empresas donde deben realizar alguna operación, a raíz de la pandemia del Covid-19 y a las restricciones impuestas debido a ello, se hizo casi forzoso adaptarse a realizar pagos de forma electrónica, si bien estas herramientas ya existían, la situación que se atravesó en desde el 2020 obligó a utilizarlas de una forma permanente, tanto que en la actualidad siguen saliendo más herramientas de pasarela de pagos electrónicos y las empresas también han adquirido estas plataformas para realizar compras y ventas de sus productos y servicios.

Según estudio de la CCL, en cuanto a los medios de pago preferidos por los peruanos al momento de comprar online, se observó que el 30,6% paga con tarjetas de crédito, el 24,6% con tarjeta débito, el 14,4% con Pago Efectivo en agencia bancaria, un 12,3% con Pago Efectivo online y un 11,7% realizan el pago contra entrega (Alvites, 2021).

Tal como se muestra en la Figura 3, las transferencias interbancarias son el instrumento más utilizado por las personas para realizar pagos. En los últimos 12 meses, a setiembre de 2021, el valor y número de operaciones se incrementó en 33% y 83%, respecto a setiembre 2020. Cabe señalar que el 97% de transferencias interbancarias son realizadas vía canales no presenciales (internet y banca móvil), lo cual ha permitido mantener su crecimiento en un contexto de restricciones de movilidad de la población. Al respecto, se debe resaltar que las billeteras móviles de la banca vienen representando una proporción creciente de dichas transferencias. A setiembre de 2021, 37 de cada 100 transferencias interbancarias se llevan a cabo utilizando una billetera móvil (Banco Central de Reserva (BCR), 2021).

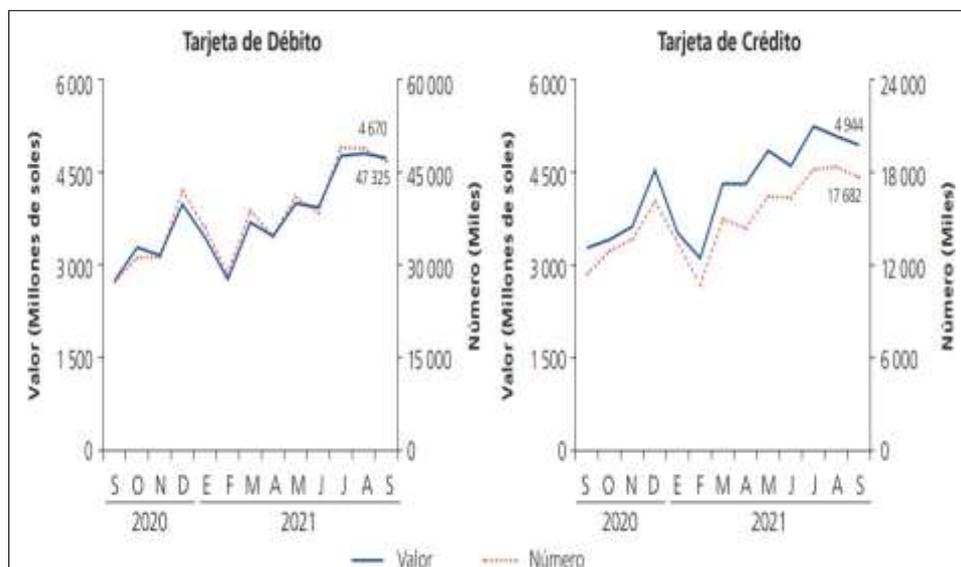
Figura 3
Transferencias interbancarias



Nota: Banco Central de Reserva - BCR (2021)

Tal como se indica en la Figura 4, los pagos con tarjeta han perdido participación en los pagos minoristas durante los últimos 12 meses, pasando de representar el 41% del número total de operaciones, a setiembre 2020, al 36% en setiembre de 2021, pese a que, en los últimos 12 meses, a setiembre de 2021, el valor y número de pagos con tarjeta de débito creció en 75% y 58%, respectivamente. Por su parte, el crecimiento del valor y número de pagos con tarjeta de crédito fue de 9% y 11%, respectivamente (Banco Central de Reserva (BCR), 2021).

Figura 4
Pagos con tarjeta



Nota: Banco Central de Reserva - BCR (2021)

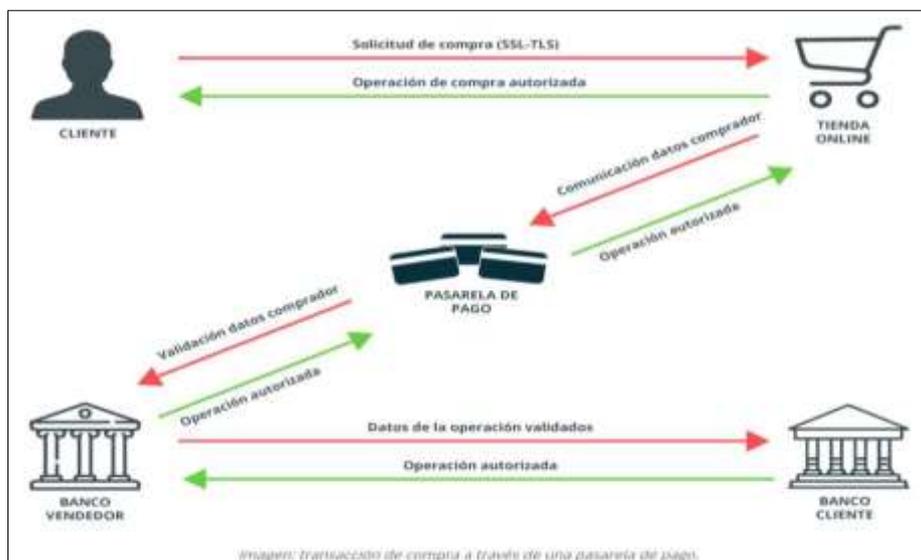
Es importante mencionar que la disminución que se refleja en el cuadro anterior con respecto a las tarjetas de créditos, debido al incremento de la morosidad de los peruanos en el contexto de crisis económica y sanitaria que dejó la pandemia ocasionada por el Covid-19, tanto es así que las entidades bancarias procedieron a cancelar las tarjetas de crédito de un gran número de peruanos.

Un importante número de pagos electrónicos en el Perú se realizan a través de las pasarelas de pagos, las cuales consisten en que la tienda virtual permita ingresar la tarjeta de crédito o débito, o cualquier otra forma de transacción de comercio electrónico, para realizar la compra virtual. Técnicamente son códigos ubicados en la página web de la tienda virtual que permiten realizar la venta y recibir los pagos realizados.

Se conoce como pasarelas de pago al servicio que permite a las tiendas online, realizar operaciones de cobro a los clientes mediante el intercambio de datos entre la entidad bancaria del vendedor y la del comprador. Se puede decir, por tanto, que una pasarela de pago no es más que el famoso 'TPV (Terminal Punto de Venta)', pero orientado hacia Internet. Como se puede imaginar por la definición, el intercambio de

datos, siempre debe hacerse de forma segura, pero veamos cómo funcionan realmente (Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE), 2020).

Figura 5
Pagos con tarjeta



Nota: Instituto Nacional de Ciberseguridad - INCIBE. (2020)

Una vez asegurada la conexión, el cliente procede a indicar sus datos bancarios a la tienda online mediante la pasarela de pago, estos datos, se envían al banco del vendedor para su comprobación. Una vez comprobados los datos del comprador, el banco envía los detalles de la comprobación de nuevo a la tienda online e indica al cliente que los datos han sido correctamente verificados y que se ha autorizado a continuar con el proceso de compra. A continuación, es el turno del banco del cliente, la entidad del vendedor remite los datos de la operación a la del comprador, si todo es correcto, la entidad del comprador autoriza la operación y remite un mensaje al banco del vendedor, que será recibido por la pasarela de pago, autorizando finalmente la operación de compra. Si hubiera algún error durante todo el proceso, la pasarela recibiría la información, mostrando los mensajes pertinentes. Puede parecer un proceso largo, pero todo se realiza en escasos segundos y de forma segura (Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE), 2020).

En la idea de negocio que se plantea, los usuarios ingresarán a la aplicación para realizar sus pedidos y del mismo modo, la aplicación les solicitará el pago electrónico a

través de su aplicación móvil, es por esta razón importante el poder identificar los aspectos que corresponden a la pasarela de pago que luego se incluirá como parte del plan de operación de la aplicación.

4.4. Situación de *deliverys* en el Perú

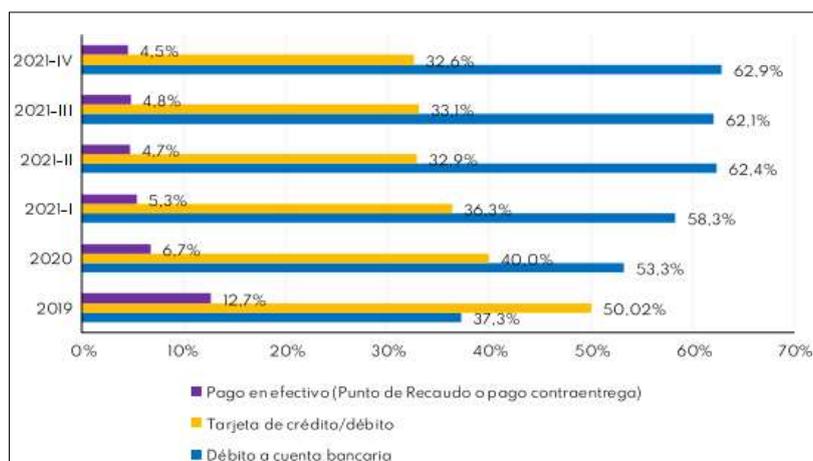
El aprendizaje obtenido durante la pandemia y la necesidad de reducir la posibilidad de contagio por COVID-19 requirió aumentar el uso de canales digitales y disminuir el contacto con dinero en efectivo. Ello no resultó sencillo debido a que en el Perú existe una fuerte preferencia por el uso de efectivo que está ligada a la informalidad y a la necesidad de mejorar la inclusión financiera. La difícil geografía del país y las brechas de infraestructura de comunicaciones son algunas de las principales barreras para lograr dicha inclusión financiera (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2022).

Un sistema de pagos minoristas robusto permite que tanto los consumidores como las empresas puedan verse beneficiadas por una propuesta moderna sistematizada a nivel electrónico. En general, estos últimos no solo son menos costosos, sino también más versátiles, cómodos y seguros que el efectivo y otros instrumentos de pago impresos en papel (Byskov, 2015).

Se calcula que, en el Perú, cada persona realiza aproximadamente 14,5 pagos electrónicos al año, mientras que en México esta cifra se encuentra alrededor de 27 por año y en Brasil llega a alrededor de 110. Por otra parte, en los denominados países más desarrollados la cantidad de pagos sin usar efectivo a nivel per cápita fluctúa entre 200 y 300 al año. Cabe mencionar también que en el Perú los pagos realizados con tarjeta (de débito o crédito) están mucho menos desarrollados que en países comparables de la región, como Brasil, Uruguay y Chile (Byskov, 2015) tal y como se verá en la Figura 6.

Figura 6

Estadística de pagos efectuados con efectivo, tarjeta o cuenta bancaria



Fuente: Byskov (2015)

4.5. *Startups* o empresas emergentes

Los *startups* o empresas emergentes son compañías jóvenes que están enfocadas en desarrollar productos o servicios con altos niveles de innovación y haciendo del componente tecnológico su principal diferenciador.

Una empresa de este tipo tiene como principal meta solucionar las deficiencias de los productos existentes o incluso crear categorías completamente nuevas de productos y servicios. Consigue hacerlo alterando las formas arraigadas de pensar y haciendo negocios para industrias enteras, es por eso que muchas nuevas empresas son conocidas dentro de sus respectivas industrias como disruptivas. Entre los ejemplos internacionales más conocidos se encuentran las asociadas a *big tech*, como Facebook, Amazon, Apple, Netflix, Google, conocidas colectivamente como acciones de FAANG, pero las hay muchas más y muchas otras categorías (Baldrige, R. y Curry, B., 2022).

Existen dos factores determinantes que distinguen a los *startups* de otro tipo de empresas: la velocidad y el crecimiento. Este tipo de organización tiene como objetivo desarrollar ideas muy rápidamente. Usualmente esto se lleva a cabo a través de un proceso llamado iteración (repetición de procesos) en el que mejoran continuamente los productos a través de comentarios y datos de usuario. A menudo, un *startup* comenzará con un

esqueleto básico de un producto llamado producto mínimo viable (MVP) que probará y revisará hasta que esté listo para salir al mercado. (Baldrige, R. y Curry, B., 2022)

En Perú este tipo de empresas todavía encuentra en una fase muy básica y el desafío que tienen es el de conseguir financiamientos, el cual muchas veces está apalancado a través de los capitales de riesgo. Con relación a las regiones de donde provienen la mayor cantidad de startups peruanas Lima lidera la lista con 67.3%. A la capital, le siguen Piura, con 5.8%, y Arequipa y Huancavelica, con 4.7%. Por el contrario, los departamentos con menor cantidad de *startups* son Loreto, San Martín y Apurímac, con 0.3%. (El Peruano, 2022)

Respecto a la operación y recursos en los que se apalancan los *startups* peruanos, se encuentra que el 34.2% de emprendimientos utiliza la tecnología SaaS (software como servicio), el 17.6% PaaS (plataforma como servicio) y el 13.5% IaaS (infraestructura como servicio) (El Peruano, 2022). De estos sistemas la principal ventaja es tener todas las aplicaciones en la nube, permitiendo a sus empleados poder acceder a ellas desde cualquier dispositivo en cualquier lugar y a cualquier horario. (Ambit, 2022)

Es relevante mencionar también que las industrias con mayor cantidad de emprendimientos en el país son servicios financieros, educación y comercio electrónico. La inversión en *startups* locales desde el 2016 al 2021 fue de 204 millones de dólares. A continuación, la Figura 7 muestra algunos de los *startups* notables de acuerdo a Startupeable.

Figura 7
Relación de algunos startups en Perú



Nota: (Startupeable, 2022)

Si bien todavía en una fase de crecimiento e investigación, el gobierno peruano ha comenzado a promover este tipo de empresas; ello ya que invertir en innovación tiene dos propósitos: generar más empleo y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Se considera que en el país todavía no existe un *startup* con una valoración superior a los 1000 millones de dólares en mercados de inversión privada (este tipo de empresas se conocen como “unicornios”). No obstante, esto podría aparecer en los próximos años (Kmbista, s.f.).

Como conclusión de este capítulo, se describe que la experiencia por la que han atravesado tanto el consumidor peruano como el gobierno y las empresas privadas durante la pandemia, unida a la obligada digitalización de servicios y productos, ha creado un escenario adecuado para el desarrollo de *startups* y el consecuente uso de medios electrónicos de pago. Si bien existen retos en torno a los cuales trabajar a nivel nacional, como la compleja geografía del país, los sistemas de comunicación y la inclusión financiera, la región en la que se centra el presente estudio se encuentra en un estadio de mayor desarrollo. Así pues, Lima lidera la lista de regiones de donde provienen la mayor cantidad de *startups* peruanas y se constituye como un espacio para generar más empleo y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

CAPÍTULO 5 DESARROLLO Y TENDENCIA DEL *DELIVERY*

En este capítulo se describirá a dos empresas reconocidas que brindan el servicio de *delivery* en el Perú. Se analizarán los factores críticos que impulsaron su rápido crecimiento en el mercado y cómo es que las buenas prácticas desarrolladas por estas empresas han desarrollado el sector del *delivery* en Lima.

Cabe mencionar que, anteriormente UberEats también participaba en el mercado local del servicio de *delivery*; no obstante, salió del mercado en mayo del 2020 debido a una continua pérdida de cuota del mercado frente a Rappi y Glovo (ahora PedidosYa). Aunado a ello, los altos costos de transacción que suponía adecuar los protocolos sanitarios y las medidas dictadas por el Gobierno en el marco del estado de emergencia nacional fueron factores importantes en contra.

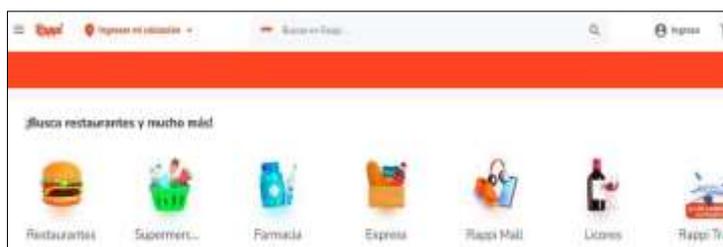
5.1. Empresas íconos que ofrecen servicio de *delivery* en el país

5.1.1. Rappi

Rappi fue fundada en Colombia en el 2015. Es una plataforma tecnológica de entrega de productos que conecta a consumidores con tiendas locales.

El *core* del negocio consistía inicialmente en que los consumidores ordenaban comida lista, *fastfood*. Con posterioridad, el abanico de servicios ofrecidos se amplió, pudiendo los consumidores ordenar alimentos del supermercado, productos de farmacia, llevado/recojo de documentos (courier), entre otros.

Figura 8
Plataforma Rappi en la web



Nota: (Rappi, s.f.)

Actualmente Rappi opera en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú y Uruguay.

Además, cabe mencionar que, Rappi se encuentra en la categoría de “unicornio”. En la industria del *venture capital*, una empresa “unicornio” es un *startup* tecnológico que alcanza el valor de US\$ 1,000 millones como empresa privada, es decir, sin cotizar en la bolsa de valores. La expresión *startup* unicornio es una comparación con el ser mitológico, por lo únicas que son estas empresas (Startupeable, 2021).

Figura 9
Unicornios Latinoamericanos



Nota: Startupeable, 2021

Modelo de negocio

Mediante la plataforma tecnológica², Rappi actúa como intermediario entre los Usuarios (que solicitan un servicio de encargo), Aliados Comerciales (proveedores del

² Plataforma virtual compuesta por una aplicación para dispositivos móviles y una página web por medio de la cual los Aliados Comerciales exhiben, ofrecen y comercializan productos y/o servicios para que sean adquiridos por los Usuarios. (Legal Rappi, 2022).

producto; establecimiento) y los *Rappitenderos* (que pueden ser motorizados, ciclistas, conductores quienes aceptan realizar la gestión del Usuario por cuenta y riesgo propio).

Rappi, a través de la plataforma realiza las siguientes acciones: i) exhibe diferentes productos y servicios de consumo de forma publicitaria para que puedan servir de referencia a los usuarios; ii) facilita el encuentro entre Usuarios y *Rappitenderos* para la realización del servicio antes mencionado; iii) permite el uso de la plataforma de pagos en caso de ser necesario; y, iv) sirve como medio de envío de comunicaciones entre los Consumidores y los *Rappitenderos* (Legal Rappi, 2022).

Cabe mencionar, además, que se entrevistó al Gerente de Operaciones de Rappi en Perú, el Sr. Eugenio La Rosa Saba³, quien comentó sobre el funcionamiento Rappi. Dicha entrevista se encuentra en el Anexo 9.

Es importante mencionar que, entre otros, el Gerente de Operaciones de Rappi comentó que actualmente no abarcan los distritos de Ate, Chaclacayo y Santa Anita, porque no se encuentran dentro de su plan de expansión; señalando que la inseguridad no es una limitante para que ellos pudiesen llegar a esos distritos y para ejemplificar ello, nos relató que en Tijuana, México, a pesar de ser una zona muy peligrosa, Rappi presta el servicio de *delivery*, claro que con comisiones más altas.

Régimen laboral de los *Rappitenderos*

El servicio de reparto se ejecuta a través de un contrato de mandato, donde el *Rappitendero* actúa como mandatario y el Usuario funge como mandante en dicha relación. El *Rappitendero* brinda el servicio del encargo solicitado por el Usuario a cambio de una contraprestación por parte de este último, todo ello mediante el acceso y uso de la plataforma, siendo Rappi un tercero intermediario.

Además, los Usuarios aceptan y entienden que Rappi no presta servicios de reparto, mensajería, transporte ni logística. Por lo tanto, bajo ninguna circunstancia los

³ <https://pe.linkedin.com/in/eugenio-la-rosa-saba-05b76826>

Rappitenderos serán considerados empleados por Rappi ni por ninguno de sus afiliados (Legal Rappi, 2022).

Adicional a ello, los *Rappitenderos* tienen la libertad para determinar el día, hora y lugar en el que prestarán el servicio, conectándose en ese espacio a la plataforma.

Al respecto, Jorge Toyama, socio del estudio Vinatea & Toyama, indica que en la relación de los *Rappitenderos* con Rappi no existe una subordinación (trabajan en los momentos que ellos consideren conveniente), exclusividad laboral (no están obligados a trabajar exclusivamente con una empresa) y tampoco observa que se le provea herramientas de trabajo (todas las herramientas que utilizan los repartidores son de su propiedad); por ende, concluye la inexistencia de una relación laboral (El Comercio, 2019).

Ahora bien, se debe resaltar que los *Rappitenderos* no emiten facturas o recibos por honorarios por el servicio que prestan y el pago de la contraprestación por el servicio de reparto que les realiza Rappi se efectúa de forma directa a sus cuentas bancarias.

Teniendo el marco general de lo anterior, se pregunta ¿Cómo es el ingreso de un *Rappitendero* a Rappi? ¿Cuáles son los requisitos?

Para responder a ello, se entrevistó a algunos repartidores en Lima, quienes comentaron los requisitos y el procedimiento a seguir.

Como primer paso, Rappi exige el registro de los datos personales de los repartidores en su plataforma (y cerciorarse que cuente con un smartphone y acceso a internet); asimismo solicita su Documento de Identidad, número de cuenta bancaria, papeles del vehículo: tarjeta de propiedad, licencia de conducir, registro de multas, certificado de cargas y gravámenes expedido por SUNARP, tarjeta de propiedad (en caso se use una moto o un carro).

Como segundo paso, Rappi evalúa al candidato a *Rappitendero* y de acuerdo con su evaluación (centrales de riesgos, antecedentes, otros) puede aceptarlo o rechazarlo.

Si lo acepta, el candidato deberá acercarse a la oficina de Rappi a presentar los documentos en físico, y deberá pagar para adquirir el cubo (maletín) para poder realizar sus las actividades de reparto.

Finalmente, el *Rappitendero* deberá iniciar operaciones y de acuerdo a su desempeño tendrá una escalabilidad que inicia en bronce, continúa como plata y finaliza en diamante. Lo anterior mide la trayectoria del *Rappitendero* en el aplicativo y la mayor categoría tiene más oportunidad de obtener pedidos a través de la *app*.

Relación con los Aliados Comerciales

El primer acercamiento que realiza el potencial Aliado Comercial con Rappi es solicitar el ingreso a la plataforma Mi Tienda para poder ofertar sus productos.

El registro de ingreso requiere del llenado de un formulario y presentación de una serie de documentación como identificación, RUC, documentos de constitución (en caso de ser EIRL o sociedad anónima), rubro del restaurante (si es que fuera uno de ellos), carta de productos, datos de cuenta bancaria, trayectoria en el mercado, etc.

Luego de presentado lo anterior, Rappi evaluará el ingreso del potencial Aliado Comercial y puede aceptarlo o rechazarlo.

De aceptarlo, se celebrará un contrato con el mismo, en donde se establecen las condiciones del servicio. Se tomó un extracto de los términos y condiciones del contrato a efectos de plasmarlo en esta parte del trabajo:

Rappi es un agregador y, por lo tanto, es y actúa como proveedor de servicios de pago que presta al Comercio los siguientes servicios: (a) presta el servicio de agregaduría, al cual el Comercio accede a través de credenciales otorgadas para el uso de la plataforma tecnológica destinada al procesamiento en línea de pagos (la “Plataforma Mi Tienda”), resultantes de la venta en línea de bienes y servicios en las aplicaciones y sitios web del Comercio; (b) la habilitación del pago de los bienes y servicios ofrecidos por el Comercio a sus compradores a través de diversos medios de pago; (c) realizar un análisis de las

transacciones pagadas con tarjeta de crédito o débito a fin de mitigar el riesgo de fraude por suplantación de identidad de tarjetahabientes; (d) recaudar, en nombre y por cuenta del Comercio, los pagos resultantes de las transacciones en cuestión; y (e) transferir a la Cuenta Bancaria del Comercio (según dicho término se define más adelante) los montos recaudados con motivo de dichos pagos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se entiende que los Aliados Comerciales deben contar con ordenadores portátiles, laptops o smartphones para que puedan tener acceso a la extensión tecnológica que les brinda Rappi y a través de ello, recibir pedidos.

Rossana Manrique, socia propietaria de Bicono en Colombia, indicó que uno de los puntos a tener en cuenta para vender por Rappi es que se debe tener a una persona encargada y capacitada de la aplicación. Para esto Rappi hace varios tutoriales antes de activar por primera vez la plataforma desde el negocio (La República, 2020).

Ahora bien, es importante destacar que Rappi maneja dos (2) modalidades de contrato con los Aliados Comerciales: *Full service* o *Marketplace*.

El *Full service* incluye a los *Rappitenderos*, además que Rappi se encargan del recaudo de dinero. De los Aliados Comerciales, la gran mayoría tienen este contrato.

Mediante esta modalidad, Rappi cobra una comisión obtenida de un porcentaje que varía desde el 10% al 40% del total del producto vendido más IGV. La comisión que el Aliado Comercial pagará a Rappi dependerá de qué tan grande es la compañía, su volumen de ventas, poder de negociación, entre otros.

El *Marketplace* consiste en que los Aliados Comerciales se encargan directamente de sus operaciones, es decir, reparten sus propios domicilios, no necesitan a los *Rappitenderos* y los pagos en efectivo son recaudados por ellos.

Mediante esta modalidad, Rappi también cobra una comisión obtenida del porcentaje del total del producto vendido más IGV. Esta comisión es mucho menor que la cobrada por la modalidad de *Full service*.

Otro de los factores a tomar en cuenta al momento de reducir o no el porcentaje de la comisión que cobra Rappi a los Aliados Comerciales es la “exclusividad”. Si los establecimientos trabajan solo con Rappi el porcentaje a comisionar será menor, mientras que, si trabaja con otros *deliverys*, dicho porcentaje aumentará; lo anterior es una estrategia que busca lograr la exclusividad del comercio con Rappi.

Sistema de cobros de Rappi

A los Aliados Comerciales.

- Porcentaje del total del producto: Si son establecimientos medianos y pequeños (no tan conocidos) Rappi les cobra una comisión del 30% a 40% de la venta más IGV. No obstante, si se tratan de establecimientos más grandes, reconocidos en el mercado y con mayor alcance, Rappi les cobra una comisión del 10% más IGV.

Sin perjuicio de lo anterior, Rappi tiene dos modalidades de trabajo (*marketplace* o *full service*); las comisiones son confidenciales; sin embargo, se estima que rondan entre el 8 y el 27% sobre la venta, según corresponda, siendo un porcentaje menor cuando se elige la modalidad *marketplace*. Todo depende del tipo de producto que vendas, de tus precios, y de los servicios que te preste la aplicación para ayudarte a vender (Crehana, 2022).

Así, una cadena de comida rápida podrá negociar un porcentaje menor siempre que pueda asegurar una mayor demanda, mientras que el pequeño comercio termina pagando entre el 30% y 40% de cada venta. (Drincovich, 2020)

Al Usuario.

- Porcentaje del *delivery*: el aplicativo calcula el porcentaje del servicio de *delivery* a ser pagado por el usuario en razón de la distancia entre el Aliado Comercial y la dirección que registra el usuario para recibir su producto, lo cual representa el costo de envío.

Esa distancia está definida en kilómetros, y se maneja una tarifa aproximada de S/2.00 por kilómetro recorrido.

Sobre el costo de envío, Rappi descuenta un porcentaje del mismo (aproximadamente 10%) que se considera como ingreso para Rappi y el resto es entregado al *Rappitendero*.

- Porcentaje de la propina: los *Rappitenderos* entrevistados aseguraron que parte de la propina que les dejan los Usuarios se va directamente como ingreso para Rappi; pusieron un ejemplo: si mediante el aplicativo, se les incluyó S/ 2.50 de propina, Rappi se quedaba con S/1.00; mientras que a ellos les correspondía S/ 1.50.

En relación a lo anterior, un artículo mexicano destapó el tema de las propinas a los repartidores. “A los repartidores les descuentan las propinas cuando esta se deja por medio de la app”. Este descuento se hace para que las empresas solventen impuestos, sin embargo, la cantidad que habrían recibido los repartidores disminuye. Es por eso que un repartidor podría preferir que la propina sea en efectivo y obtenerla por completo (Dinero en Imagen, 2021).

- Comisión de servicio: este ingreso se cobra directamente al usuario por el uso y mantenimiento de la plataforma. Suele ser un porcentaje variable, toda vez que se cobra en función al monto del pedido.

Sistema de pagos de Rappi

Al Rappitendero.

- Porcentaje del *delivery*: en razón de lo explicado en el apartado previo, Rappi calcula el costo de envío del pedido que cobrará al usuario teniendo en consideración los kilómetros de distancia que recorrerá el *Rappitendero*. Del monto total a cobrar al usuario, el 90% es entregado al *Rappitendero*.

- Porcentaje de la propina: dependiendo de la cantidad de propina, un porcentaje del 60%-80% es entregado al *Rappitendero*.

Al Aliado Comercial.

- Rappi entrega al Aliado Comercial los importes de las ventas que realiza a través de la plataforma; sin perjuicio de que, Rappi aplique las comisiones mencionadas anteriormente.

Propuesta de valor

La propuesta de valor ofrecida por Rappi se compone de tres ángulos: el Aliado Comercial, el *Rappitendero* y el Usuario.

Valor para el cliente/usuario.

- Entrega diaria de alimentos y compras de supermercado.
- Alcance de múltiples restaurantes, panaderías y cafeterías.
- La comida y los alimentos se entregan en menos de una hora.
- El propio repartidor realiza la compra en el mercado y la entrega al usuario.
- Además de comida, la plataforma incluye una gran variedad de servicios, desde tiendas de ropa hasta alquiler de coches.
- La *app* utiliza un sistema de previsión y geolocalización. Así, el usuario puede seguir el proceso de entrega en tiempo real, sabiendo quién es su repartidor designado.
- Rappi Pay: sistema de pago electrónico a través del cual los usuarios pueden realizar pagos o transferencias de dinero entre ellos, simplemente utilizando sus teléfonos móviles. (Modelo de negocio de Rappi 2022)

Valor para el Rappitendero.

- Hay infinidad de repartidores, llamados *Rappitenderos* por la empresa, quienes pueden trabajar para Rappi tantas horas como quieran.

- Los repartidores cobran por pedido.
- Para los que trabajan a tiempo completo, los ingresos alcanzan el doble del salario mínimo.
- Oportunidad para personas con el nivel más básico de educación.
- Los *Rappitenderos* pueden registrar más de un tipo de vehículo, aumentando la oportunidad de entrega y la libertad de trabajar para cada uno (Modelo de negocio de Rappi 2022).

Valor para los Aliados Comerciales.

- Cada establecimiento puede tomar sus propias decisiones con respecto al servicio prestado por Rappi, como la tarifa mínima de entrega (la tarifa se calcula por distancia y tiempo, como Uber) y el precio mínimo de compra.
- Esto les da un mayor control financiero sobre su acuerdo.
- El establecimiento no necesita tener su propio equipo de reparto, evitando gastos con personal, compra de vehículos y mantenimiento. (Modelo de negocio de Rappi 2022)

Ahora bien, tras pisar fuerte en el negocio del *delivery*, Rappi recientemente intentó plantar bandera en el rubro financiero como billetera virtual, procesadora de pagos y a través del lanzamiento de su propia tarjeta con el característico bigote de la marca. (Casino, 2020)

Sobre la probabilidad del ingreso de Rappi en los distritos *target*

Es posible que Rappi pueda ingresar a los distritos *target* materia de este plan de negocios, por ello, se considera como una amenaza su posible ingreso.

Al respecto, se le preguntó al Gerente de Operaciones de Rappi en Perú, Sr. Eugenio La Rosa Saba, cuáles eran los factores por los cuales Rappi aún no incursionaban en los distritos *target*, quien respondió que: los distritos en cuestión no se encuentran dentro de los planes de expansión en el corto plazo.

Asimismo, el Sr. La Rosa descartó que se trate de un tema vinculado a la inseguridad, pues como se mencionó anteriormente, existen ciudades como Tijuana en México que tienen niveles de inseguridad más altos que los de cualquier distrito en Lima y en donde brindar el servicio de *delivery*.

No obstante lo mencionado, se ha tomado en cuenta que el potencial ingreso de Rappi dentro de los distritos *target* significaría un riesgo alto de competidores frente a la propuesta planteada y por lo tanto, calificará como una amenaza que será descrita más adelante, al tocar las Cinco Fuerzas de Porter.

El hecho que sea competidor directo y dependiendo del plan de marketing agresivo que se desee emplear para captar a aliados comerciales, rappitenderos y potenciales clientes, será una contingencia para el Correcaminos. En este escenario, se tendría que evaluar un plan de acción estratégico que permita seguir consolidado como el aplicativo a ser preferido en el mercado de Lima Este.

5.1.2. PedidosYa

PedidosYa se fundó en el 2009, en Uruguay. Nace como una plataforma tecnológica que permite a los consumidores realizar pedidos por internet a restaurantes.

En el año 2014 PedidosYa fue adquirida por Delivery Hero, compañía alemana que está presente en 40 países. Esta compañía cotiza en la bolsa de Fráncfort.

A fines del 2020, PedidosYa absorbió las operaciones de la empresa española Glovo, que abandonó el mercado latinoamericano; la referida compra le permitió concretar la llegada a cinco mercados nuevos en la región. Su objetivo fue convertirse en líder en todos los mercados de habla hispana de América Latina. (Ámbito, 2021)

Actualmente la compañía tiene presencia en Uruguay, Argentina, Chile, Paraguay, Bolivia, República Dominicana, Panamá, Colombia, Perú, Ecuador, Honduras, Guatemala, Costa Rica, Venezuela y El Salvador.

Asimismo, cabe mencionar que, a la fecha, PedidosYa tiene presencia en 23 ciudades del Perú: Lima, Chimbote, Huancayo, Ica, Piura, Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Cusco, Tacna, Cajamarca, Juliaca, Huacho, Huaura, Puno, Chincha, Sullana, Moquegua, Ayacucho, Talara, Cañete, Ilo e Iquitos.

Figura 10
Plataforma de PedidosYa en la web

Las comidas más populares en Perú

Fide online una gran variedad de tipos de comida

Top Comidas en Perú

Arepas	Bebidas	Cafetería	Carnes
Salchipapas	Grill	Comida Árabe	Comida China
Comida Italiana	Comida Japonesa	Comida Mexicana	Comida Peruana
Comida Vegetariana	Crepes	Desayunos	Empanadas
Ensaladas	Hamburguesas	Helados	Jugos y Batidos
Menú del día	Pastas	Pescados y Mariscos	Pizzas
Pollo	Postres y Tortas	Sándwiches	Sushi
Ceviches	Comida Hindú	Comida Thai	Comida Vegana
Comida Rápida	Paellas	Parrillas	Poke

Nota: PedidosYa

El *core* del negocio consistía inicialmente en que los consumidores ordenaban comida de diversos restaurantes. Con posterioridad, el abanico de servicios ofrecidos se amplió, pudiendo los consumidores ordenar productos del supermercado, productos de farmacia, llevado/recojo de documentos (courier), licores, alimentos para mascotas, tiendas en general.

Modelo de negocio

Mediante el portal tecnológico⁴ de PedidosYa, este actúa como intermediario entre los Usuarios (que solicitan un servicio de encargo), Oferentes (proveedores del producto; establecimiento) y los Repartidores (que pueden ser motorizados, ciclistas quienes aceptan realizar la gestión del Usuario).

A través del portal se centralizan y otorgan a los Usuarios todas las herramientas para que este realice un pedido.

⁴ Hace referencia a su sitio web y/o aplicación a través de las cuales, PedidosYa, en calidad de intermediarios facilita el contacto entre Usuarios, Oferentes y Repartidores. (PedidosYa)

El modelo de negocio de PedidosYa está basado en cinco pilares:

- *Affordability*: ser accesibles para todos los usuarios, gracias a la implementación de un rango de precios amplio, y la oferta de productos a precios bajos.
- *Choice*: brindar a los clientes una oferta variada de productos.
- *Preferred App*: ser la aplicación preferida de todos los usuarios en cada país.
- *Seamless Delivery*: reducir al máximo las complicaciones de los usuarios y de los repartidores durante el proceso de compra.
- *Q-commerce*: el comercio rápido está basado en brindar una experiencia de compra veloz al usuario, brindando una entrega en menos de una hora. En PedidosYa esto se logra a través de lugares de pick-up exclusivos para los repartidores (AulaMagna, 2022).

Régimen laboral de los Repartidores

El servicio de reparto antes mencionando es similar al descrito por Rappi en el sentido de que no considera a sus repartidores como fuerza laboral, pues PedidosYa señala explícitamente que es un portal de intermediación.

Adicional a ello, los repartidores también tienen la libertad para determinar el día, hora y lugar en el que prestarán el servicio, conectándose en ese espacio al portal; por lo que no habría una subordinación directa.

Se debe resaltar una diferencia marcada en comparación con Rappi; en este caso, PedidosYa solicita que cada repartidor cuente con RUC y emita facturas por sus ingresos mensuales.

Teniendo el marco general, la pregunta que viene a continuación es ¿Cómo es el ingreso de un repartidor a PedidosYa? ¿Cuáles son los requisitos?

Para responder a ello, se entrevistó a algunos repartidores en Lima, quienes nos comentaron los requisitos y el procedimiento a seguir.

Como primer paso, PedidosYa exige el registro de los datos personales en su portal (mayor de edad y cerciorarse que cuente con un smartphone y acceso a internet);

asimismo solicita su Documento de Identidad, número de cuenta bancaria, papeles del vehículo (tarjeta de propiedad), licencia de conducir, registro de multas, certificado de cargas y gravámenes expedido por SUNARP, tarjeta de propiedad (en caso se use una moto) y su RUC.

Como segundo paso, PedidosYa evalúa al candidato a repartidor y de acuerdo con su evaluación (centrales de riesgos, antecedentes, otros) puede aceptar o rechazarlo.

Si el repartidor es aceptado, deberá instalar el software en su dispositivo móvil para iniciar operaciones.

Las ganancias del repartidor son depositadas por PedidosYa a su cuenta bancaria registrada.

Relación con los Oferentes

Al igual que en Rappi, para este caso, el primer acercamiento que tiene el potencial Oferente con PedidosYa es solicitar el ingreso al portal para poder ofertar sus productos.

El registro de ingreso requiere del llenado de un formulario y presentación de una serie de documentación como identificación, RUC, documentos de constitución (en caso de ser EIRL o sociedad anónima), rubro del restaurante (si es que fuera uno de ellos), carta de productos, datos de cuenta bancaria, trayectoria en el mercado, etc. Luego de presentado lo anterior, PedidosYa evalúa el ingreso del potencial Oferente y puede aceptar o rechazarlo.

De aceptarlo, debe celebrar un contrato con el mismo, en donde se establecerán las condiciones del servicio, así como las penalidades, comisiones a cobrar, entre otros.

Además, PedidosYa instalará un software a los ordenadores portátiles, laptops o smartphones de los Oferentes para que puedan tener acceso al portal de PedidosYa y a través de ello, recibir pedidos. En relación a lo mencionado, se averiguó con algunos

comercios que actualmente trabajan con PedidosYa que por dicho software que les otorga PedidosYa hay un cobro fijo de por medio.

Asimismo, se debe tener en consideración que PedidosYa cobra una comisión obtenida de un porcentaje que varía desde el 10% al 30% del total del producto vendido más IGV.

También se debe indicar que PedidosYa ofrece el cobro de comisión del 10% durante los 30 primeros días de operaciones de los Oferentes como una medida de promoción.

Figura 11

Anuncio de PedidosYa en la web



Nota: PedidosYa

Cada comisión por Oferente dependerá de qué tan grande es la compañía, su volumen de ventas, poder de negociación, entre otros.

Sistema de cobros de PedidosYa

A los Oferentes.

- Porcentaje del total del producto: Si son establecimientos medianos y pequeños (no tan conocidos) PedidosYa les cobra una comisión del 25% a 30% de la venta más IGV. No obstante, si se tratan de establecimientos más

grandes, reconocidos en el mercado y con mayor alcance, PedidosYa les cobra una comisión del 10% más IGV.

El porcentaje de comisión que cobra PedidosYa a cada Oferente es confidencial.

Al Usuario.

- Porcentaje del *delivery*: el aplicativo calcula el porcentaje del servicio de *delivery* a ser pagado por el usuario en razón de la distancia entre el Oferente y la dirección que registra el usuario para pedir su producto.

Esa distancia debe estar definida en kilómetros, y se maneja una tarifa aproximada de S/2.00 por kilómetro recorrido.

Sobre costo de envío, se descuenta un porcentaje del mismo (aproximadamente entre 10% del total) que va como ingreso para PedidosYa y el resto es entregado a los repartidores.

Sistema de pagos de PedidosYa

Al Repartidor.

- Porcentaje del *delivery*: en razón de lo explicado en el apartado previo, PedidosYa calcula el monto a cobrar al usuario teniendo en consideración el kilómetro de distancia recorrido.

De ese monto total a cobrar, el 90% es entregado al Repartidor.

Al Oferente.

- PedidosYa entrega al Oferente los importes de las ventas que realiza a través de la plataforma; sin perjuicio de que, PedidosYa aplique las comisiones mencionadas anteriormente.

El sistema de *delivery* empleado por PedidosYa es muy similar al modelo de negocio de Rappi, con algunas diferencias mínimas. En conjunto ambas se dedican a brindar el servicio de intermediación entre oferta y demanda.

A continuación, en la Tabla 7 se presentará un cuadro comparativo entre los modelos de negocios de Rappi y PedidosYa.

Tabla 7
Cuadro comparativo entre Rappi y PedidosYa

	Rappi	PedidosYa
Año de creación	2015	2009
Modelo de negocio	Mediante la plataforma tecnológica, Rappi actúa como intermediario entre los Usuarios, Aliados Comerciales y los <i>Rappitenderos</i> para gestionar la entrega de productos.	Mediante el portal tecnológico, PedidosYa actúa como intermediario entre los Usuarios, Oferentes y los Repartidores para gestionar la entrega de productos.
Productos que puede entregar	Alimentos del supermercado, productos de farmacia, llevado/recojo de documentos (<i>courier</i>), otros.	Productos del supermercado, productos de farmacia, llevado/recojo de documentos (<i>courier</i>), licores, alimentos para mascotas, tiendas en general.
Funcionalidad	App móvil y plataforma web.	App móvil y plataforma web.
Vinculación laboral con repartidor	Ninguna.	Ninguna.
Vinculación contractual con los comercios	Dos modalidades de contrato: <i>Full service</i> o <i>Marketplace</i> . El <i>Full service</i> sí incluye a los <i>Rappitenderos</i> , además que Rappi se encarga del recaudo de dinero. De los Aliados Comerciales, la gran mayoría tienen este contrato. El <i>Marketplace</i> consiste en que los Aliados Comerciales se encargan directamente de sus operaciones. No necesitan a los <i>Rappitenderos</i> y los pagos en efectivo son recaudados por ellos.	Única modalidad de contratación mediante el cual se incluye a repartidores y se encarga del recaudo del dinero (lo que vendría a ser un <i>full service</i> en Rappi).
Sistema de cobros	<u>A los Aliados Comerciales</u> •Porcentaje del total del producto: Comisión del 30% a 40% de la venta más IG.V. No obstante, si se tratan de establecimientos más grandes, reconocidos en el mercado y con mayor alcance, Rappi les cobra una comisión del 10% más IG.V.	<u>A los Oferentes</u> •Porcentaje del total del producto: Comisión del 25% a 30% de la venta más IG.V. No obstante, si se tratan de establecimientos más grandes, reconocidos en el mercado y con mayor alcance, PedidosYa les cobra una comisión del 10% más IG.V.
	<u>Al Usuario</u> •Porcentaje del <i>delivery</i> : aproximadamente entre 10% del total del <i>delivery</i> pagado va como ingreso para Rappi y el resto para el <i>Rappitendero</i> . •Porcentaje de la propina: entre el 20% y 40% de la propina es ingreso para Rappi y el resto para el <i>Rappitendero</i> . •Comisión de servicio: este ingreso se cobra directamente al usuario por el uso y mantenimiento de la plataforma. Suele ser un porcentaje variable, toda vez que se cobra debido al total de su pedido.	<u>Al Usuario</u> •Porcentaje del <i>delivery</i> : aproximadamente entre 10% del total del <i>delivery</i> pagado va como ingreso para Rappi y el resto para el <i>Rappitendero</i> .
Sistema de pagos	<u>Al <i>Rappitendero</i>:</u> •Porcentaje del <i>delivery</i> : el 90% del monto pagado por el Usuario es ganancia del <i>Rappitendero</i> . •Porcentaje de la propina: un porcentaje del 60%-80% de la propina es ganancia del <i>Rappitendero</i> . •Periodicidad de pago: semanal.	<u>Al Repartidor:</u> •Porcentaje del <i>delivery</i> : el 90% del monto pagado por el Usuario es ganancia del Repartidor. •Periodicidad de pago: semanal.
	<u>Al Aliado Comercial:</u> •Porcentaje del total del producto: entre el 90% hasta el 60% del monto del producto total vendido, dependiendo del contrato celebrado con el establecimiento. •Periodicidad de pago: semanal	<u>Al Oferente:</u> •Porcentaje del total del producto: entre el 90% hasta el 60% del monto del producto total vendido, dependiendo del contrato celebrado con el establecimiento. •Periodicidad de pago: semanal.

Nota: Elaboración propia.

5.1.3. Lo que se viene: DiDi Food

La compañía china DiDi se funda en el 2015 con sede en Pekín y se define como una plataforma que junta a la demanda (usuarios de taxi) con la oferta (conductores de vehículos) para que estos últimos ofrezcan el servicio de taxi; todo lo anterior es realizado a través del aplicativo móvil que funciona con internet.

Actualmente DiDi realiza operaciones en China, Japón, Rusia, Australia, Nueva Zelanda, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Panamá, Perú y República Dominicana.

DiDi ofrece una amplia gama de servicios, incluyendo además del mencionado, formas de movilidad compartida, así como soluciones para automóviles, entrega de alimentos, transporte de carga y logística y servicios financieros.

Adicionalmente, DiDi tiene un rubro de negocio denominado DiDi Food que se encarga de realizar el servicio de *delivery*, muy similar al modelo de negocio de Rappi y PedidosYa. Se encarga de juntar oferta (establecimientos comerciales que venden productos) y demanda (clientes que desean realizar un pedido) a través de un aplicativo móvil que asigna aleatoriamente a un repartidor para que pueda realizar dicha gestión.

Cabe mencionar que, actualmente, DiDi Food se encuentra operando en Latinoamérica, específicamente en México, Brasil, Costa Rica, Colombia, República Dominicana y Chile.

Didi Food promete llegar para ser el mejor aliado del área gastronómica peruana. Por ello, la plataforma asegura que el proceso de afiliación es extremadamente sencillo y no tendrá ningún costo de activación, plazos forzosos, contratos de exclusividad o penalidades por desafiliación. Además, cada restaurante que desee asociarse tendrá acceso a asesores quienes los apoyaran en el uso de la plataforma para que puedan aprovechar todas las ventajas que trae la aplicación y de esta manera desarrollar su negocio (Revista Cocktail, 2022).

Uno de los principales objetivos es visibilizar a nuevos talentos e impulsar la gastronomía peruana a través del motor que significa ser partner de DiDi Food. Los restaurantes contarán con una aplicación que gracias a sus estrategias de promoción y posicionamiento, colaborará con el crecimiento de su negocio, ayudándolos a llegar a nuevos públicos objetivos para diversificar su operación”, comentó Daniel Serra, Director de Nuevos Mercados de DiDi Food (Perú21, 2022).

Figura 12
Fotografía de motorizado DiDi Food



Nota: Revista Cocktail (2022)

La app de DiDi Food afirma que contará con diversas propuestas exclusivas de restaurantes en la capital.

Con este modelo, el chef otorgará comidas exclusivas y “nocturnas” de su restaurante por DiDi Food, como arroz chaufa de pescado seco, char siu y langostinos, saltado de pescado agridulce (base de rocoto y duraznos), saltado de carne al tausí, wantanes fritos de cerdo y langostinos, entre otros. “Como emprendedor y comensal creo que es una gran oportunidad para que más personas descubran una propuesta diversa de platillos, para que los chefs puedan ver crecer sus emprendimientos y para que los moteros, como yo llamo a mis amigos los couriers, vean también mejorar su economía”, señaló el Chef Toshi Matsufuji de ‘Al toke Pez’ (RPP Noticias, 2022).

Se espera que en las próximas semanas se concrete el lanzamiento oficial de este nuevo servicio de *delivery* como una alternativa más de los tradicionales; y, con el inicio

de operaciones y el día a día, salgan nuevas e innovadoras mejoras o ventajas comparativas en relación con sus pares.

5.2. Factores críticos de su éxito

Después de haber explicado brevemente las actividades que realizan Rappi y PedidosYa, se considera como factores críticos de su éxito a los siguientes:

- Contar con un aplicativo móvil que gestione el *delivery* de productos. Esto permite que los usuarios tengan la facilidad de pedir los productos por *delivery*. Lo anterior facilita que los clientes no tengan que contactar con el local de su pedido, sino que simplemente tendrá que seleccionar el producto que desea recibir y registrarlo en la aplicación.
- Publicitar los aplicativos de *delivery* por las redes sociales más usadas (*Facebook*, *Instagram* y *TikTok*), con ello se permite dar a conocer a todos los potenciales usuarios. Asimismo, se ofrecen promociones de productos de las empresas proveedoras e interactúan con los usuarios de dichas redes para absolver sus inquietudes o recibir comentarios de estos.
- Mayor visibilidad en el mercado para las empresas proveedoras de productos (establecimientos comerciales, comercios, otros); con ello se aumenta sus ingresos, por lo que frecuentemente buscan pertenecer a la red ofrecida por el aplicativo del *delivery*.
- Preferencia del aplicativo de lado de los consumidores (usuarios), puesto que encuentran comodidad en sus pedidos sin tener que salir de casa, por lo que frecuentemente requieren usar el servicio del *delivery*.
- Reducción del margen de error recibir los pedidos; con el aplicativo, los usuarios del servicio pueden solicitar sus pedidos de forma directa y detallando exactamente lo que desean, incluyendo especificaciones del mismo, reduciendo enormemente el error de detalle que pudiese generar por otro tipo de canal.

- Monitoreo del pedido desde el ángulo de los usuarios, puesto que el aplicativo, al contar con geolocalización, permite que puedan seguir su pedido desde que la empresa proveedora ha recibido su pedido hasta que el mismo llegue a su casa.
- Expansión de los productos a entregarse. Inicialmente únicamente se entregaba productos de restaurantes, pero luego, pasó a trasladar víveres, medicamentos, licores, mensajería, entre otros. Ello catapultó al aplicativo de *delivery* como el preferido de los usuarios, ya que podían pedir lo que quisieran.

Los factores mencionados no se encuentran ordenados necesariamente en virtud de importancia, puesto que cada uno de ellos posee vertientes que en conjunto han logrado el despegue de los *deliverys* por aplicativo, en los últimos años.

5.3. Buenas prácticas desarrolladas

Los factores críticos de éxito mencionados en el punto anterior no hubiesen sido posibles sin ser acompañados de buenas prácticas desarrolladas por cada empresa.

Las buenas prácticas parten de la organización interna de cada empresa y con ello buscan crear valor agregado al desarrollo de sus actividades frente a sus *stakeholders*. A continuación, se describirá algunas de ellas:

- Brindar como regalo inicial un monto de créditos para captar a mayores usuarios del servicio.

Como estrategia comercial, se regalaba a los potenciales clientes determinados créditos para ser usados en sus pedidos de productos. De ese modo, el cliente terminaba pagando una proporción ínfima por el pedido o en otros casos, no pagaba nada.

Indirectamente, fueron educando sobre el uso del sistema vía aplicativo, para posteriormente, fidelizarlos.

- Ofrecer cupones o porcentajes de descuentos a sus clientes si estos recomendaban el uso del aplicativo con conocidos o familiares. Lo anterior era posible a través de un código generado en el usuario del aplicativo.
- Extender ofertas, descuentos, promociones y combos que ofrecen los restaurantes a los usuarios, a través del aplicativo.

Mediante el aplicativo, los clientes encuentran ofertas que no podrían encontrar si lo buscaran de forma directa por su cuenta. Lo anterior genera una sinergia para todas las partes involucradas.

- Implementación de protocolos sanitarios para el servicio de *delivery*, a raíz de la pandemia ocasionada por la Covid-19.

Todas las empresas, inicialmente, se obligaron a seguir las estipulaciones específicas decretadas. No obstante, con el paso del tiempo, continuaron manteniendo el estándar de higiene frente a los clientes, durante la entrega del pedido.

Con respecto al trabajador motorizado, refiere que antes de trasladar los pedidos, el personal a cargo tiene que tener las manos limpias y desinfectadas. “Debe asegurarse que el producto cuente con precinto de seguridad y doble embalaje antes de meterlo al conservador desinfectado” (Gastañaga, 2020).

“El vehículo de transporte ya sea en auto o moto, debe ser lavado y desinfectado antes de la salida a ruta. Del mismo modo, el encargado deberá contar con guantes, mascarilla y alcohol gel. Al entregar el pedido deberá (si recién se procede al pago) colocar en una superficie limpia el vuelto que estará en una bolsita de plástico o colocar el POS desinfectado para que el cliente digite su clave y proceda al pago, todo este proceso se debe realizar en la parte externa de la casa o edificio y el cliente deberá tener puesta una mascarilla”. (Gastañaga, 2020)

- Incremento de los lugares de cobertura hasta donde alcanza el servicio del *delivery*. Se amplió a más zonas de Lima Metropolitana (y también a algunos departamentos del Perú).

Como dato resaltante se puede mencionar que, para la temporada de verano, estos *deliverys* pueden llegar al sur chico de Lima, inclusive hasta Asia.

- Colaboración de las empresas de *delivery* en diversas campañas de ayuda social, al servir como canal de recolección de donativos para llegar hasta las personas más vulnerables que necesitan ayuda.

La aplicación de *delivery* PedidosYa se alió con el Banco de Alimentos Perú para lanzar la campaña “Platos que Ayudan”, la cual tiene como propósito ayudar a miles de peruanos en la lucha contra el hambre mediante una nueva función en su aplicación (Peru Retail, 2021).

Hoy nuestro país enfrenta una difícil coyuntura y las circunstancias son más delicadas para las familias y personas con escasos recursos. Rappi, con el compromiso de servir a la comunidad, ha dispuesto su aplicación para recibir donaciones que serán dirigidas a distintas ONGs como Juguete Pendiente y Aldeas Infantiles. De esta manera los usuarios pueden donar y ayudar a las personas de zonas vulnerables de Lima Metropolitana (Business Empresarial).

A continuación, en la Tabla 8, se presenta un cuadro comparativo entre los factores críticos de riesgos y las buenas prácticas desarrolladas por Rappi y PedidsYa.

Tabla 8

Checklist de factores críticos de éxito, buenas prácticas desarrolladas y aplicabilidad en las empresas de delivery

	Rappi	PedidosYa
1. Factores Críticos de Éxito		
Publicitar los aplicativos de delivery por las redes sociales más usadas (Facebook, Instagram y TikTok).	x	x
Mayor visibilidad en el mercado para las empresas proveedoras de productos.	x	x
Reducción del margen de error recibir los pedidos.	x	x
Monitoreo del pedido desde el ángulo de los usuarios.	x	x
Expansión de los productos a entregarse (supermercado, farmacia, mensajería, mascotas, etc.)	x	x
2. Buenas Prácticas Desarrolladas		
Brindar como regalo inicial un monto de créditos para captar a mayores usuarios del servicio.	x	-
Ofrecer cupones o porcentajes de descuentos a sus clientes si estos recomendaban el uso del aplicativo.	x	x
Extender ofertas, descuentos, promociones y combos que ofrecen los restaurantes a los usuarios, a través del aplicativo.	x	x
Implementación de protocolos sanitarios.	x	x
Ampliación de cobertura.	x	x
Apoyo en programas sociales.	x	x

Nota: Elaboración propia.

Como conclusión de este capítulo se deduce que los usuarios/clientes han cambiado su modo de comprar productos (que inició con comida, y ahora piden de todo: licores, medicamento, víveres, otros), puesto que ahora valoran muchísimo la comodidad de recibir los mismos en la puerta de sus casas, contar con una herramienta que les brinde seguridad y poder monitorearlos paso a paso.

También se aprecia una respuesta positiva de parte de los repartidores al trabajar con esta plataforma porque están exentos de un horario fijo, lo que les permite decidir el rango de horas en los que desean realizar el servicio.

De lado de los comercios asociados se aprecia una mayor visibilidad de los mismos en el portal del *delivery* y con ello, cuentan con un canal adicional a su tradicional esquema de ventas para poder generar ingresos.

Asimismo, la tendencia del *delivery* obedece a las buenas prácticas que desarrollaron las empresas ofreciendo inicialmente créditos para poder ordenar por el aplicativo (y con ello captar a su público), y posteriormente con la promoción de combos, ofertas y descuentos de los productos; lo que, en algunos casos, se mantiene hasta la actualidad.

CAPÍTULO 6 ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se abordará el estudio de mercado siguiendo la metodología cualitativa y cuantitativa descrita en el Capítulo 2.

De dicho estudio se obtendrán resultados que arrojen apreciaciones y oportunidades de mejora sobre la idea de negocio propuesta, desde los tres (3) ángulos involucrados: el proveedor (comercios o restaurantes locales), el cliente (usuario/consumidor) y el repartidor (que gestiona el servicio de entrega).

Para alcanzar estos objetivos se realizaron estudios de mercado de corte cuantitativo, es decir, entrevistas en profundidad a los proveedores y repartidores; mientras que para los clientes se realizaron estudios de mercado de corte cualitativo (*focus group*) y de corte cuantitativo (encuestas virtuales).

En cuanto a los clientes, el segmento objetivo al que está enfocado el servicio es a personas que residan en los distritos de Lima Este: Ate, Chaclacayo y Santa Anita, que tengan un *smartphone* con acceso a internet.

6.1. Proceso de investigación de mercados

Algunos autores definen la investigación de mercados del modo siguiente:

(...) el diseño, obtención, análisis y presentación sistemáticos de datos pertinentes a una situación de marketing específica que una organización enfrenta (Kotler & Armstrong, 2003).

La investigación de mercado puede contribuir a mejorar la competitividad de las empresas, ya que ayuda a conocer más a fondo a los clientes actuales y futuros, informando sobre los cambios, tendencias, percepciones, preferencias y deseos que tienen los consumidores (Feijoo, Guerrero, & García, 2018).

Una investigación de mercado se define como aquel proceso que permite obtener información que sirve de base para la toma de decisiones de una empresa (creada o por

crearse), la misma que contribuirá a resolver los problemas que tiene o podría tener la organización.

Figura 13
Soportes de la investigación de mercados



Nota: Prieto (2021)

Para efectos de realizar el estudio de mercado en este trabajo de investigación se han delimitado tres (3) enfoques de análisis, para lo cual se plantearon tres (3) problemas de investigación con un plan distinto, tal y como se verá en la siguiente figura.

Figura 14
Problemas de investigación de mercado

<p>1. Validar, reformular o complementar la idea de negocio con los proveedores (restaurantes locales de las zonas objetivo).</p>	<p>2. Validar, reformular o complementar la idea de negocio con los repartidores de <i>delivery</i>.</p>	<p>3. Validar, reformular o complementar la idea de negocio con los clientes (usuarios de la app) y determinar el nivel de demanda por el servicio a ofrecer.</p>
--	---	--

Nota: Elaboración propia.

6.2. Estudio de mercado a los proveedores

6.2.1 Definición del problema

Se ha observado que los restaurantes de los distritos de Ate, Santa Anita y Chaclacayo requieren optimizar el proceso habitual que realizan para enviar productos a sus clientes mediante el servicio del *delivery*.

Se plantea en tal sentido, una propuesta para mejorar la eficiencia en la recepción y entrega de producto a los clientes, de tal forma que los mismos, puedan realizar

especificaciones del pedido, incluir detalles, señalar el domicilio de su hogar con referencias incluidas, incorporar el medio de pago a través de una tarjeta bancaria (débito o crédito).

Para lograr ello, se propone la construcción de un aplicativo tecnológico que junte oferta con demanda y que la entrega del producto se realice por un repartidor (tercero).

Para validar que la solución planteada satisface las necesidades de los restaurantes se realizará un análisis cualitativo que abarque entrevistas a los administradores de los restaurantes.

6.2.2 Métodos y herramientas de investigación.

Se realizará una investigación exploratoria cualitativa, para tal fin, se entrevistará a seis (6) administradores de restaurantes locales

Asimismo, en el Anexo 1 se puede encontrar el guion de entrevista que se aplicó a los administradores de restaurantes y en el Anexo 2 se encontrará de forma completa las entrevistas realizadas, cuyo muestreo fue realizado por conveniencia.

6.2.3 Aplicación del plan de investigación.

Se realizaron seis (6) entrevistas con administradores de seis (6) restaurantes de los distritos de Ate, Santa Anita y Chaclacayo. En la Tabla 9 se identifican a estas-

Tabla 9
Listado de proveedores entrevistados

	Empresa	Cargo en la empresa del entrevistado
SANTA ANITA	El Sanguchito	Dueño/administrador
	Tierno corazón	Dueño/administrador
CHACLACAYO	La Morochita	Dueña/administradora
	Divina Masa	Dueña/Administradora
ATE	Las delicias de María	Dueña/Administradora
	Maxiburger	Copropietaria

Nota: Elaboración propia.

A continuación, en la Tabla 10 se detallan las conclusiones sobre las entrevistas que se sostuvieron con los dueños o administradores de los restaurantes:

Tabla 10

Conclusiones sobre las entrevistas de proveedores

Problema de investigación	Conclusiones
Verificar que no exista una plataforma similar	De acuerdo con lo detallado por los administradores, el servicio de <i>delivery</i> en dicha zona se realiza a través de motorizados que ellos contactan cuando el usuario desea pedir uno de sus productos. No existe un aplicativo móvil que les permita recibir pedidos y tampoco que procese los pagos a través de este.
Comprender el funcionamiento del pedido de productos	Se identificó que los pedidos de <i>delivery</i> son realizados por el usuario a través de <i>WhatsApp</i> o llamadas telefónicas.
Identificar los costos de las plataformas digitales	Los administradores de restaurantes han indicado que estarían dispuestos a pagar entre el 8% y 12% del valor del total de la venta por el uso del aplicativo móvil.
Identificar la frecuencia con la que reciben pedidos por <i>delivery</i>	Se comentó que reciben diariamente pedidos por este canal.
Describir los atributos más importantes sobre el aplicativo propuesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarifa justa. 2. Que sea rápido. 3. Que sea fácil de usar. 4. Que se compatible con el celular, laptop y tablet.
Identificar los beneficios para el restaurante	El principal beneficio identificado es la mayor visibilidad en el mercado. Aunado a lo anterior, consideran que aumentará el volumen de sus ventas. Les permitirá tener mayor cobertura.
Identificar si implementase y aceptaría la propuesta	En todos los casos, se indicó que tomarían la propuesta y se aventurarían a trabajar con el aplicativo móvil para ver su funcionamiento en el día a día. No obstante, a la par, ellos seguirían trabajando con sus motorizados, como lo han venido haciendo.

Nota: Elaboración propia.

6.3. Estudio de mercado para los potenciales clientes

6.3.1 Definición del problema

Se ha identificado que las personas que viven en los distritos de Ate, Chaclacayo y Santa Anita no suelen pedir *delivery* por aplicativo debido a que las empresas de *delivery* por aplicativo como Rappi o PedidosYa no tienen cobertura en dichos distritos o tienen

una limitada cobertura en el distrito de Santa Anita, esta cobertura limitada corresponde a la zona geográfica que limita con el distrito de La Molina.

Ante la falta de la oferta de este tipo de servicio, las personas que viven en estos distritos suelen pedir *delivery* mediante llamadas telefónicas o vía la aplicación de *WhatsApp* a los comercios que cuentan con *delivery* propio como son las pollerías u otros restaurantes cercanos a sus domicilios o suelen preferir ir presencialmente a realizar sus compras.

En vista que el servicio de *delivery* tiene una nula o limitada cobertura en los distritos antes indicados, el estudio nos permitirá conocer el nivel de aceptación del aplicativo propuesto por parte de los potenciales clientes.

6.3.2 objetivo para la investigación de mercado

Identificar el nivel de demanda de la aplicación, que permitirá que los potenciales clientes gestionen sus pedidos a domicilio con los comercios asociados a la plataforma.

6.3.2.1. Objetivos específicos

- a) Identificar el perfil de los potenciales clientes.
- b) Identificar si utilizan internet en su vida cotidiana (mantenerse informado, realizar compras o pagos).
- c) Identificar si piden *delivery*, el nivel de uso y los canales por los cuales suelen pedir por *delivery*.
- d) Identificar cuáles son los atributos que se valoran para pedir por *delivery*.
- e) Identificar que problemas se presentan cuando realizan un pedido por *delivery*.
- f) Identificar el nivel de satisfacción con los *delivery* por aplicativo.
- g) Identificar qué es lo que más valoran o gustan del concepto propuesto.
- h) Identificar las razones por las que utilizarían o no utilizarían el servicio propuesto.

6.3.2.2. Métodos y herramientas de investigación

a) Investigación exploratoria cualitativa

Se realizaron tres (3) *focus group* de acuerdo al cuestionario del Anexo 3, dirigida a personas que tuviesen entre 18 a 65 años de edad; sin embargo, se contó con la participación de hombres y mujeres con edades entre 25 y 40 años, al estar éstas personas dentro del rango de edad objetivo, se considera que pueden representar a los usuarios que inicialmente pueden adoptar una decisión de compra y que cuentan con acceso a un teléfono móvil inteligente, tarjeta de débito o crédito y acceso a internet.

b) Investigación exploratoria cuantitativa

Se realizó una encuesta virtual, detallada en el Anexo 5, la cual fue aplicada a personas que tuvieran acceso a un teléfono móvil inteligente con acceso a internet y tuvieran su domicilio o trabajen en los distritos de Ate, Chaclacayo o Santa Anita. La encuesta se dirigió a personas que tuviesen entre 18 a 65 años de edad, considerando que es un rango etario estándar a nivel poblacional y son quienes tienen capacidad de decisión y/o pago.

6.3.2.3. Aplicación del plan de investigación

Focus Group

6.3.2.3.1.1. Población Objetivo

La población objetivo que fue seleccionada cuenta con las características señaladas en la Tabla 11.

Tabla 11
Ficha técnica *focus group*

Concepto	Descripción
Población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Habitantes de los distritos de Ate, Chaclacayo y Santa Anita – distritos del Sector 5 de Lima Metropolitana, según APEIM. • Hombres y/o mujeres entre las edades de 25 a 40 años.

	<ul style="list-style-type: none"> • Personas con acceso a internet.
Selección de la muestra	La selección de la muestra se realiza a través de filtros detallados en la sección de población objetivo.
Tamaño de muestra	3 <i>focus group</i> con la participación de 4 a 5 personas.
Herramienta de recolección de datos	Guía de indagación detallada en el Anexo 3.
Técnica de recolección de datos	<i>Focus Group</i>
Período de recolección de datos	Del 15 al 17 de julio 2022

Nota: Elaboración propia.

6.3.2.3.1.2. Perfil de los participantes

Según las características establecidas de la población objetivo, se realizaron 3 *focus group*, uno por cada distrito, considerando los filtros detallados en la sección de población objetivo.

6.3.2.3.1.3. Programa y medio para los *focus group*

Los tres *focus group* se realizaron en el mes de julio de 2022, los cuales se desarrollaron de manera virtual por la plataforma Zoom. En todos los casos se promovió un dialogo coloquial entre los participantes y el moderador, y al término de las charlas se les agradeció la participación con un obsequio que se hizo llegar a los domicilios de los participantes. Como Anexo 4 consta un cuadro resumen con las transcripciones de los *focus group* realizados.

6.3.2.4. Resultados

En la Tabla 12 se muestran los resultados que se obtuvieron en los *focus group*:

Tabla 12
Resultados del focus group

Problema de investigación	Resultado
Identificar el perfil de los potenciales clientes	La totalidad de los potenciales clientes: a) son habitantes de los distritos de Ate, Chaclacayo y Santa Anita - Sector 5 de Lima Metropolitana, según APEIM; b) son hombres y/o mujeres entre las edades de 25 a 40 años; c) tienen acceso a internet; y d) han estudiado carreras técnicas o profesionales.

Problema de investigación	Resultado
Identificar el uso de internet en la vida cotidiana de los potenciales clientes	La totalidad de los potenciales clientes utilizan internet en su vida cotidiana, utilizando principalmente las redes sociales para mantenerse informados y para interactuar con familiares y amigos, asimismo, han utilizado internet para realizar compras y/o pagos, realizando las mismas operaciones a través de celulares inteligentes en menor medida. Este indicador nos muestra que los potenciales clientes están familiarizados con este tipo de transacciones.
Identificar la utilización del <i>delivery</i> , el nivel de uso, los canales por los cuales suelen pedir por <i>delivery</i> y los tipos de producto.	La totalidad de los potenciales clientes realizan pedidos por <i>delivery</i> de 1 a 3 veces por semana, principalmente, a través de llamadas telefónicas o mediante el aplicativo <i>WhatsApp</i> a los establecimientos comerciales que cuentan con <i>delivery</i> propio. Los productos más pedidos son comida, calzado y vestimenta.
Identificar cuáles son los atributos que se valoran para pedir por <i>delivery</i> .	Los potenciales clientes han coincidido por unanimidad que los atributos que más valoran en una escala de mayor a menor son: la rapidez, el precio justo, la calidad del servicio (postventa) y los protocolos e higiene en el servicio de <i>delivery</i> .
Identificar que problemas se presentan cuando realizan un pedido por <i>delivery</i>	Al tratarse de <i>deliveries</i> gestionados a través de llamadas telefónicas o mediante el aplicativo <i>WhatsApp</i> , los potenciales clientes refieren que los principales problemas son: a) llega un producto diferente al pedido; b) los pedidos tardan mucho tiempo en llegar; c) los pedidos a veces no llegan; y d) el proceso de toma de pedido es largo y llamadas a veces se cortan cuando se trata de solicitar un <i>delivery</i> por llamadas telefónicas.
Identificar el nivel de satisfacción con los <i>deliveries</i> por aplicativo	La totalidad de los potenciales clientes indican que no están satisfechos con los <i>deliveries</i> por aplicativo porque éstos no tienen cobertura en sus distritos.
Identificar qué es lo que más valoran o gustan del concepto propuesto.	La totalidad de los potenciales clientes indican que la propuesta les resulta interesante porque se atenderá a zonas donde los aplicativos actuales no tienen cobertura.
Identificar las razones por las que utilizarían o no utilizarían el servicio propuesto.	La totalidad de los potenciales clientes indicaron que sí utilizarían el servicio por la cobertura.

Nota: Elaboración propia.

6.3.3 investigación Cuantitativa

El método utilizado para recopilación de información fue a través de una encuesta virtual la cual fue orientada al público objetivo detallado en la Tabla 13.

Tabla 13

Ficha técnica investigación cuantitativa

Objetivo del estudio	Recoger información sobre la utilización del <i>delivery</i> y el uso de una nueva propuesta de aplicativo de <i>delivery</i>
-----------------------------	---

Población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Habitantes de los distritos de Ate, Chaclacayo y Santa Anita - distritos del Sector 5 de Lima Metropolitana, según APEIM. Hombres y/o mujeres entre las edades de 18 a 65 años. Personas con acceso a internet.
Tamaño de muestra	256 encuestas a potenciales usuarios del servicio
Nivel de confianza y margen de error	Nivel de confianza 95% y margen de error de 4,55%
Herramienta de recolección de datos	Cuestionario semi estructurado (Anexo 5)
Técnica de recolección de datos	Encuesta virtual utilizando Google Form.
Período de recolección de datos	Del 4 al 15 de agosto 2022

Nota: Elaboración propia.

Conclusiones a las encuestas de los potenciales usuarios

A continuación, en la Tabla 14 se muestran las principales conclusiones del estudio cuantitativo, pudiéndose observar el resultado completo de las encuestas en el Anexo 6.

Tabla 14

Conclusiones a las encuestas de los potenciales usuarios

Objetivos	Hallazgos
Determinar la frecuencia de pedido de <i>delivery</i>	Se identificó que la frecuencia de pedir por <i>delivery</i> es la siguiente: (a) 52.3% pide regularmente; (b) 35.5% pide raras veces; (c) 9% pide siempre/frecuentemente; y (d) 3.1% nunca pide por <i>delivery</i> .
Determinar el canal por donde se pide <i>delivery</i>	Se identificó que el 42.6% pide <i>delivery</i> por <i>WhatsApp</i> como principal medio para solicitar el servicio de <i>delivery</i> ; el 25.4% indicó que pide por aplicativo; el 15.6% pide por llamada telefónica; el 13.3% no suele encontrar <i>delivery</i> ; y el 8% indicó que lo hace por una plataforma web.
Determinar que atributos se valoran cuando se pide un <i>delivery</i>	Se identificó que el atributo más valorado fue la rapidez, seguida de que el servicio tenga un precio justo y luego que el servicio sea de calidad y finalmente, que el servicio cuenta con protocolos y medidas de higiene.
Determinar las complicaciones cuando se pide por <i>delivery</i>	Se identificó que las complicaciones que suelen presentarse son que el proceso para pedir <i>delivery</i> tarda demasiado y/o el pedido tarda demasiado en llegar con 42.6%; equivocaciones con la dirección de entrega con 23.8%; no atienden la llamada o en el transcurso del pedido se corta la llamada con 20.3% y finalmente la entrega de un pedido distinto al solicitado con 13.3%.
Determinar el atributo que se considera más importante al momento de solicitar un <i>delivery</i> por aplicativo	Se identificó que el atributo más importante para solicitar un <i>delivery</i> por aplicativo es tener un medio de pago seguro con 54.3%, seguido de tener la facilidad de seguir al repartidor del <i>delivery</i> en tiempo real con 30.1% y de la opción de indicar especificaciones del producto (salsas, nivel de picante, cubiertos, otros) con 15.6%.
Determinar el método de pago para pedir un <i>delivery</i> por aplicativo	Los medios de pago de preferencia son las tarjetas de crédito/debido con 80.5%; las billeteras digitales como Yape o Plin con el 37.9%; el pago en efectivo con 25%; el POS con 18.4%; y las transferencias bancarias con el 10.5%.

Objetivos	Hallazgos
Determinar el tiempo de espera de un <i>delivery</i>	El 64.5% indicó que el tiempo de espera prudente para que el pedido llegue a su domicilio es de 20 a 30 minutos; el 31.3% indicó de entre 31 a 40 minutos; mientras que el 4.3% indicó de entre 41 a 50 minutos.
Determinar los <i>deliveries</i> por aplicativo con cobertura en Ate, Chaclacayo y Santa Anita	El 61.3% indicó que ni Rappi ni PedidosYa tiene presencia en los distritos bajo análisis.
Nivel de aceptación de la aplicación de <i>delivery</i> propuesta	Sobre la aplicación, el concepto tiene una alta acogida, donde el 70% definitivamente sí usaría la aplicación propuesta.
Nivel de Intención de pago por el uso del servicio	Sobre la intención de pago: <ul style="list-style-type: none"> • El 74.6% está dispuesto a pagar entre 5 a 8 soles por <i>delivery</i>. • Del 23.8% está dispuesto a pagar entre 9 a 11 soles por <i>delivery</i>. • Del 1.6% está dispuesto a pagar entre 12 a 15 soles por <i>delivery</i>.

Nota: Elaboración propia.

6.4. Estudio de mercado para los repartidores de *delivery*

6.4.1 definición del problema

Se ha observado que los repartidores independientes de los distritos de Ate, Santa Anita y Chaclacayo desean contar con determinadas condiciones para realizar la actividad de reparto, así como, indicaron que la accesibilidad y seguridad son factores que podrían limitar que realicen el servicio de reparto.

La propuesta de negocio que se plantea propone la construcción de un aplicativo tecnológico que junte oferta con demanda y que la entrega del producto se realice mediante repartidores (tercero), a quienes se les entregará el total de la comisión de envío a diferencia de Rappi o PedidosYa, quienes no entregan el 100% del costo del envío al repartidor.

Para validar que la solución planteada satisface las necesidades de los repartidores se realizará un análisis cualitativo que abarque entrevistas a los mismos.

6.4.2 Métodos y herramientas de investigación

Se realizará una investigación exploratoria cualitativa, para tal fin, se entrevistará a seis (6) personas que se dedican a realizar el servicio de reparto.

Asimismo, en el Anexo 7 se puede encontrar el guion de entrevista que se aplicó a los repartidores y en el Anexo 8 se encontrarán las entrevistas completas realizadas, cuyo muestreo fue realizado por conveniencia.

6.4.3 Aplicación del plan de investigación

Se realizaron seis (6) entrevistas a repartidores (personas naturales) de los distritos de Ate, Santa Anita y Chaclacayo.

A continuación, en la Tabla 15 se detallan las conclusiones sobre las entrevistas que se sostuvieron con los repartidores:

Tabla 15
Conclusiones sobre las entrevistas de repartidores

Problema de investigación	Conclusiones
Verificar que no exista una plataforma similar	De acuerdo con lo detallado por los repartidores, el servicio de <i>delivery</i> en dicha zona se realiza a través de ellos (motorizados), que son contactados por los comercios locales cuando desean realizar un envío.
Identificar los atributos que más valoran los repartidores	1. Contar con seguro de salud y accidentes. 2. Beneficios por desempeño como repartidor.
Identificar factores por lo que desistirían de realizar el servicio de <i>delivery</i>	1. Inseguridad de la zona. 2. Accesibilidad del destino final.
Identificar el horario de trabajo de preferencia	La totalidad de repartidores indicó que prefieren trabajar por horarios entre 8-10 horas diarias y que el rango de estas sea manejado por ellos. No desean horario fijo.
Identificar el método de pago: sueldo fijo o por comisiones	La totalidad de los entrevistados señaló que prefiere trabajar por un sueldo fijo mensual que oscile entre S/ 1500.00 – S/ 1800.00; sin perjuicio de poder trabajar por un sistema de comisiones por pedido.
Periodicidad del pago	La mitad de los entrevistados desea que el pago se les haga de forma quincenal, mientras que la otra mitad prefiere que sea de forma mensual.

Problema de investigación	Conclusiones
Distancia promedio recorrido	Más de la mitad de los entrevistados señaló que recorre aproximadamente más de 40km al día y que el pago por kilómetro es de S/ 2.00 aproximadamente.

Nota: Elaboración propia.

6.5. Estimación del tamaño del mercado

A partir de los datos estadísticos del censo poblacional (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017), se elaboró una estimación del público objetivo el cual está definido por las personas entre 18 y 65 años de edad de todos los niveles socioeconómicos de Ate, Chaclacayo y Santa Anita. A continuación, en la Tabla 16 se muestran los resultados obtenidos para dicho cálculo:

Tabla 16
Población censo 2017

Edad	Ate	Chaclacayo	Santa Anita	Total
18 a 65 años	407,072	27,537	142,689	577,297

Nota: Elaboración propia.

Así tenemos que el mercado potencial general son 577,297 habitantes que potencialmente serían candidatos para el uso de la aplicación de *deliverys* para restaurantes locales de Lima Este.

6.6. Variación del tamaño del mercado y cálculo del mercado potencial

Para realizar el cálculo de la variación del mercado se tomó en consideración la tasa de crecimiento poblacional, la cual es de 0.05 anual aproximadamente (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020). Considerando que han transcurrido 5 años desde el 2017, la tasa de crecimiento poblacional asciende a 0.25 hasta la actualidad. Con dicha información y adicionalmente, incorporando los filtros de usabilidad de internet (acceso y tenencia de *Smartphone*) de acuerdo a los últimos datos recopilados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2021) se proyectó la población al 2022 y se estimó el mercado real de demanda.

En ese sentido y sobre la base de la estimación del tamaño de mercado se estimó el mercado potencial. De acuerdo al público objetivo definido en los requisitos muestrales de investigación y las consultas realizadas en las entidades pertinentes, se aplicaron los filtros ya mencionados de edad, distrito de residencia, acceso a internet y tenencia de Smartphone, obteniendo que el mercado potencial es de 538,662 habitantes. La Tabla 17 recoge dicha información.

Tabla 17
Población proyectada al 2022 y estimación real de demanda

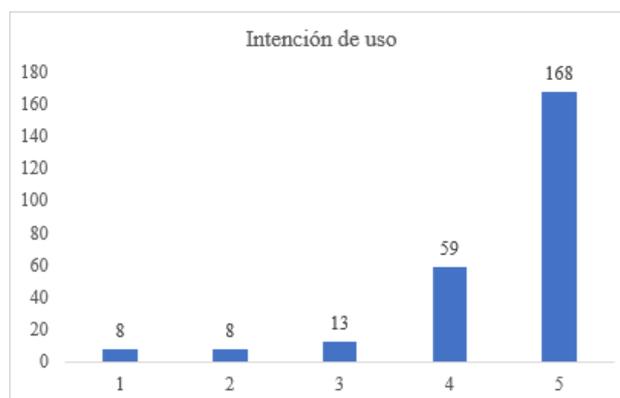
	Ate	Chaclacayo	Santa Anita	Total
18 a 65 años	508,840	34,421	178,361	721,622
Tasa de crecimiento del 2017 al 2022	1.25	1.25	1.25	1.25
Tasa de acceso a internet	85.80%	85.80%	85.80%	85.80%
Tasa de tenencia de Smartphone	87.00%	87.00%	87.00%	87.00%
Total	379,829	25,694	133,139	538,662

Nota: Elaboración propia.

6.7. Estimación de la demanda

Con la finalidad de conocer la demanda, se recurrió a dos elementos obtenidos como resultado de las encuestas de la investigación: (1) intención de uso del servicio, medido a través de una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 es “definitivamente no” y 5 es “definitivamente sí”, y (2) frecuencia reportada con la que el público objetivo pide el servicio de *delivery*.

Figura 15
Intención de uso del servicio



Fuente: Elaboración propia.

Sobre la base del público objetivo definido, se elaboraron tres escenarios, optimista, conservador y pesimista, los cuales tienen como objetivo limitar la cantidad de personas del público objetivo que se podrá captar. En primer lugar, se adecuó un factor de frecuencia general para los tres escenarios, el cual parte de los siguientes resultados obtenidos:

Figura 16
Frecuencia de uso de servicio de delivery



Fuente: Encuestas de los potenciales usuarios – Anexo 6.

Los datos obtenidos fueron llevados a factores con la finalidad de obtener el número promedio de veces al mes que se solicita el servicio, obteniendo como resultado 3.88 veces.

Figura 17*Promedio de veces que se solicita el delivery*

Ocasiones de consumo o uso del servicio		
Siempre/Frecuentemente	3 veces por semana	9.00% =====> 12 veces a
Regularmente	1 vez semana	52.30% =====
Raras veces	2 veces por mes	
Nunca	N	

Fuente: Elaboración propia.

Luego de obtener el facto promedio de 3.88 veces, se crearon tres escenarios que se componen de diferentes porcentajes asumidos a partir de la intención de servicio declarado. En ese sentido, se consideraron los siguientes valores para cada uno de ellos:

Optimista: 50% en Likert 4 (probablemente sí) y 100% en Likert 5 (definitivamente sí):

Se asumió que, en dicho escenario, el 50% de participantes que reportaron que “probablemente sí” tomarían el servicio serán, clientes efectivos. Por otro lado, se asumió que el 100% de participantes que reportaron que “definitivamente sí”- indicador más ácido y preciso en una escala de tipo Likert-tomaran el servicio. Con dichos valores, se obtuvo que, en el escenario optimista, la demanda será de 1’725146 usos al mes, de acuerdo con lo señalado en la Tabla 18.

Tabla 18*Demanda estimada para el escenario optimista*

	25%	50%	13%	
Puntuación 4	25%	50%	13%	
Puntuación 5	70%	100%	70%	
	Ate	Chaclacayo	Santa Anita	Total
18 a 65 años	508,840	34,421	178,361	721,622
Tasa de crecimiento del 2017 al 2022	1.25	1.25	1.25	1.25
Tasa de acceso a internet	85.80%	85.80%	85.80%	85.80%
Tasa de tenencia de Smartphone	87.00%	87.00%	87.00%	87.00%
Total	379,829	25,694	133,139	538,662
Total ajustado	313,359	21,197	109,840	444,396
Factor Mensual				3.882
Anual				12
Total anual usos				1,725,146

Nota: Elaboración propia.

Conservador: 33% en Likert 4 (probablemente sí) y 67% en Likert 5 (definitivamente sí)

Se asumió que, en dicho escenario, el 33% de participantes que reportaron que “probablemente sí” tomarían el servicio serán, clientes efectivos. Por otro lado, se asumió que el 67% de participantes que reportaron que “definitivamente sí”- indicador más ácido y preciso en una escala de tipo Likert-tomaran el servicio. Con dichos valores, se obtuvo que, en el escenario optimista, la demanda será de 1'153,234 usos al mes, de acuerdo con lo señalado en la Tabla 19.

Tabla 19
Demanda estimada en el escenario conservador

	Ate	Chaclacayo	Santa Anita	Total
Puntuación 4	25%	33%	8%	
Puntuación 5	70%	67%	47%	
18 a 65 años	508,840	34,421	178,361	721,622
Tasa de crecimiento del 2017 al 2022	1.25	1.25	1.25	1.25
Tasa de acceso a internet	85.80%	85.80%	85.80%	85.80%
Tasa de tenencia de Smartphone	87.00%	87.00%	87.00%	87.00%
Total	379,829	25,694	133,139	538,662
Total ajustado	209,476	14,170	73,426	297,072
Factor Mensual				3.882
Factor Anual				12
Total anual usos				13,838,806

Nota: Elaboración propia.

Pesimista: 0% en Likert 4 (probablemente sí) y 33% en Likert 5 (definitivamente sí)

Se asumió que, en dicho escenario, el 0% de participantes que reportaron que “probablemente sí” tomarían el servicio serán, clientes efectivos. Por otro lado, se asumió que el 33% de participantes que reportaron que “definitivamente sí”- indicador más ácido y preciso en una escala de tipo Likert-tomaran el servicio. Con dichos valores, se obtuvo que, en el escenario optimista, la demanda será de 561,457 usos al mes, de acuerdo con lo señalado en la Tabla 20.

Tabla 20
Demanda estimada en el escenario pesimista

Puntuación 4	25%	15%	4%	
Puntuación 5	70%	33%	23%	

	Ate	Chaclacayo	Santa Anita	Total
18 a 65 años	508,840	34,421	178,361	721,622
Tasa de crecimiento del 2017 al 2022	1.25	1.25	1.25	1.25
Tasa de acceso a internet	85.80%	85.80%	85.80%	85.80%
Tasa de tenencia de Smartphone	87.00%	87.00%	87.00%	87.00%
Total	379,829	25,694	133,139	538,662
Total ajustado	101,984	6,899	35,748	144,631

Factor Mensual	3.882	561,457
Anual	12	
Total anual usos	6,737,478	

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO 7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se detallará y evaluará los factores internos y externos que tiene potencial de repercutir en el desarrollo del negocio, para esto se utilizará las siguientes herramientas: SEPTTE, las cinco fuerzas de Porter, el desarrollo de la matriz EFE y el modelo de negocio CANVAS.

Con dichos resultados y evaluación general del panorama, se podrá determinar las oportunidades y desafíos del negocio, las cuales permitirán elaborar las estrategias necesarias para la acertada toma de decisiones y el cumplimiento del plan de trabajo.

7.1. Análisis SEPTTE

En la Tabla 21, se detalla el análisis SEPTTE.

Tabla 21
SEPTTE

Factores	Condiciones	Efecto
Socioculturales	Un aspecto importante en cuanto a lo social es buscar la descentralización de este tipo de servicios en no solo algunos distritos, principalmente los de Lima Centro. La concentración económica en el espacio es un proceso histórico que se ha dado en casi todos los países con cierto grado de modernidad y urbanización. En esa línea, la consecuencia es que la actividad económica suele tender a concentrarse en determinados lugares en desmedro de otros (Gonzales de Olarte, 2003)	Positivo
	Por otro lado, existe una demanda desatendida en zonas de gran densidad poblacional, como las que se van a abordar en este plan de negocios. En esa línea, cabe resaltar que Ate se posiciona como el tercer distrito más poblado de Lima (INEI, 2020)	Positivo
	Otro aspecto importante a resaltar es la situación de la pandemia COVID-19 que motiva a las personas a seguir adquiriendo productos bajo la modalidad de <i>delivery</i> , en virtud de preservar y salvaguardar su salud. Como lo indica Gestión, el servicio de <i>delivery</i> en el país creció 250% durante la pandemia. En ese sentido, el <i>delivery</i> lejos de detenerse, continuará creciendo, para adaptarse a la nueva normalidad en la que nos encontramos inmersos (Diario Gestión, 2021)	Positivo
	Otro factor a considerar es el de la fuerza de trabajo migrante, especialmente venezolana y su rol en la economía peruana. El Perú fue uno de los principales receptores de migrantes venezolanos en los últimos cinco años, su contratación abarató costos en muchas empresas y se fomentó la informalidad. Sin embargo, su arribo también incrementó el uso de servicios públicos como educación y salud (Guillén, 2021) Es relevante recalcar que el nivel de desempleo del país es considerable, pues en el trimestre diciembre 2020 y enero-febrero 2021, la tasa de desempleo fue de 14,5% en Lima Metropolitana y se estima en 717,700 el número de personas que buscaron trabajo de manera activa, y a este le corresponde un gran porcentaje de ciudadanos venezolanos, los cuales podrían	Positivo

Factores	Condiciones	Efecto
	insertarse en el mercado laboral y contribuir al desarrollo de la economía peruana (INEI, 2022)	
Económicos	En el 2021 el crecimiento del producto bruto interno (PBI) fue de 13%, superando el nivel que se tenía en época de prepandemia. Asimismo, la proyección es que en este año 2022 se crecerá entre 3,5% a 4. Por otro lado, el déficit fiscal que se ha tenido en el Perú es de 2.6% del PBI el año 2021, el cual se encuentra muy por debajo de otros países de América Latina, cuyo promedio es más del doble, mientras que a nivel de las economías emergentes es más del triple. (MEF, 2022)	Positivo
	En este año 2022 el Perú, y el mundo en general, están atravesando una coyuntura económica compleja que involucra incremento en los precios, básicamente, motivada por la situación internacional bélica y conflictiva entre Rusia y Ucrania. En este punto, es importante precisar que Rusia es el tercer productor a nivel mundial de petróleo, y producto de las sanciones económicas impuestas por los países está imposibilitado comercializar el crudo, lo que genera una contracción en la oferta de este y consecuentemente un incremento en todos los precios (Diario La República, 2022). La inflación en Perú, medida por el Índice de Precios al Consumidor (IPC), fue del 1,5 % en marzo, con lo que estaría acumulando un incremento del 2 % en lo que va del año (INEI, 2022). En la región de Lima Metropolitana, donde vive la tercera parte de la población total, el IPC aumentó un 1,48 % en el mes de marzo, la tasa mensual más alta en los últimos 26 años. En ese mismo mes, tres divisiones mostraron crecimiento superior al promedio nacional, alimentos y bebidas no alcohólicas (3,13 %), educación (2,67 %) y transporte (1,92 %) (INEI, 2022).	Negativo
	En Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao existen 39 mil 895 restaurantes, los que se encuentran ubicados principalmente en el sector medio (14 mil 746 establecimientos), medio bajo (10 mil 259 establecimientos) y bajo (10 mil 174 restaurantes). Se registra, el menor número de restaurantes en los estratos medio alto y alto que concentraron 1 mil 845 y 2 mil 871 establecimientos, respectivamente (INEI, 2013). Los distritos de Lima Este concentran 20,3% de negocios a nivel general.	Positivo
Político	Los últimos años han estado caracterizado por una marcada crisis política que ha implicado el cierre constitucional del congreso, alta rotación al interior del ejecutivo, intentos de vacancia, cambios de ministros, alta desaprobación del presidente por parte de la población, disconformidad institucional a nivel general, algunas medidas populistas, entre otros. Las consecuencias de dicho contexto, se expresan en situación actual del Perú, la cual plantea retos de índoles estructurales y coyunturales. En un primer sentido y a nivel estructural, el país se enfrenta a la crisis política luchando contra la corrupción y un sistema que permita la aparición de un político ampliamente aceptado por la población y con un liderazgo adecuado para ocupar la presidencia (Castro, 2022)	Negativo
	Por otro lado, la situación política que atraviesa el Perú bajo un enfoque coyuntural en este momento es bastante delicada. Durante los primeros meses del gobierno y a la fecha, se ha especulado en torno a acusaciones de corrupción al interior del gobierno, incluyendo redadas a Palacio de Justicia (BBC, 2022). Sumado a ello, los meses de marzo y abril evidenciaron el descontento de algunos sectores por el alza de precios originados por el incremento del petróleo. Dicha situación ha ocasionado marchas, paros por parte de los transportistas, manifestaciones ciudadanas, saqueos, entre otros actos, con el fin de mostrar rechazo contra el gobierno del presidente Pedro Castillo (RPP, 2022).	Negativo
	A más de un año del inicio de su gestión, la desaprobación del presidente Pedro Castillo alcanza el 76%, según una encuesta de Datum. El Congreso alcanza una desaprobación de 83% en los segmentos A, B, C y D (RPP, 2022).	Negativo
Tecnológico	La población de Lima Metropolitana con acceso a internet llegó al 85.70 %. Asimismo, el 87% de la población usuaria de Internet accede a través de un teléfono celular (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2021)	Positivo

Factores	Condiciones	Efecto
	Por otro lado, el uso del WhatsApp se incrementa sostenidamente desde que se inició el aislamiento social obligatorio, y en la primera semana de abril su consumo llegó a 164% más respecto de la semana previa al inicio del Estado de Emergencia, reveló el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones Osiptel (Osiptel, 2020).	Positivo
	Respecto a los sectores que más demanda de mensajería digital vienen requiriendo, se evidencia que todas las industrias tienen uso de estos servicios superior o igual al 70%. Entre las 3 primeras están los siguientes rubros: Financiera y Seguros (96%) Informática y Software (95%) y Alimentación (92%) (Andina, 2021)	Positivo
	Si bien, para la mayoría de industrias el 2020 significó un año difícil debido al impacto del Covid-19, para el comercio electrónico ha sido todo lo contrario en nuestro país. Tal es así que ha sido el sector económico que más ha crecido el año pasado. En ese sentido, la Cámara Peruana de Comercio Electrónico - CAPECE, destacó que la mencionada industria en el país creció 50%, moviendo US\$ 6,000 millones (CAPECE, 2021)	Positivo

Nota: Elaboración propia.

7.2. Cinco fuerzas de Porter

Mediante el análisis de las Cinco fuerzas de Porter se medirá el nivel de competencia al que se enfrenta el servicio en estudio, se identificará a los competidores directos o aquellos ofrezcan servicios sustitutos. Asimismo, se identificará a los *stakeholders* claves con los cuales se deberá realizar una pertinente negociación comercial para que se configuren como aliados de marca. Por otro lado, se analizará la capacidad de negociación de los clientes.

a) Ingreso de nuevos competidores:

La amenaza de entrada de nuevos competidores es medio-alta, puesto que el modelo de negocio no es complejo de replicar y no requiere un capital elevado de inversión.

b) Capacidad de negociación con los proveedores

El poder de negociación es medio-bajo, considerando que existe una amplia oferta en el mercado de restaurantes o locales de comida, así pues, en caso alguno fallara o deseara entrar bajo un esquema de comisiones muy alto, podría sustituirse con otras opciones.

c) Amenaza de servicios sustitutos

La amenaza de servicios sustitutos es medio-baja y podría implicar que empresas líderes como *Rappi* o *PedidosYa* decidan incursionar en estas zonas de Lima. No obstante, a pesar de estar consolidados en el mercado no han optado por capturar este segmento, por considerar que existe un riesgo vinculado a la inseguridad ciudadana y sus condiciones laborales. En el caso del presente proyecto, las personas estarían asegurados, trabajarían por comisiones, en un horario flexible y habitarían por la zona de reparto.

d) Rivalidad entre empresas competidoras

Es media, ya que podría desatarse una guerra de precios o tarifas. Sin embargo, esta debe contrarrestarse con el servicio, atención rápida y personalizada de la propuesta de valor.

e) Capacidad de negociación de los clientes

El poder de negociación es bajo, puesto que la oferta para cubrir esta necesidad es prácticamente nula. Asimismo, aquella que es de corte informal.

7.3. Matriz EFE

En la Tabla 22, se detalla la matriz EFE.

Tabla 22
Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Descentralización de servicio y percepción positiva por parte del consumidor al llevarla a cabo	10%	4	0.4
Demanda exponencial y mayor apuesta por servicios <i>delivery</i> , bajo el contexto de cuidado de salud ante la COVID-19	10%	4	0.4
Trabajadores potenciales ávidos de ser contratados y con requisitos sencillos de cumplir	10%	4	0.4
Demanda desatendida y no cubierta por los líderes tradicionales del mercado	10%	3	0.3
Amplio mercado que atender en Lima Este	10%	3	0.3

Perfil altamente digital del consumidor actual y alimentación como una de las categorías más digitalizadas	10%	3	0.3
Amenazas			
Problema general de salud pública	5%	2	0.1
Coyuntura bélica que impacta en la economía y genera alza de precios e inflación (principal impacto en el petróleo)	10%	2	0.2
Situación política peruana convulsionada y disconformidad de la población con las instituciones	5%	2	0.1
El ingreso de nuevos competidores por la facilidad del modelo de negocio	10%	2	0.2
Sensibilidad respecto al manejo de la ciberseguridad y tratamiento de datos personales	10%	2	0.2
TOTAL		1	2.9

Nota: Elaboración propia.

7.4. Acciones estratégicas

En la Tabla 23, se detalla las acciones estratégicas.

Tabla 23
Acciones estratégicas

Estrategia	Acciones	Impacto en el negocio
Llegar a acuerdos comerciales con los principales proveedores / restaurantes	Se realizará levantamiento de información de las necesidades de los potenciales socios estratégicos en Lima Este, para evidenciar los beneficios del uso de <i>delivery</i> a través del aplicativo y repercusión en las ventas del negocio.	Alto
Establecer un plan completo de marketing	Se desarrollará e implementará un plan completo de marketing, haciendo énfasis en marketing digital dada la naturaleza del negocio. En ese sentido, se incorporan estrategias de SEO, SEM, publicidad en redes sociales, publicidad mediante <i>influencers</i> , radios locales de distritos de Ate, Santa Anita y Chaclacayo, así como también publicidad POP (<i>Point of Purchase</i>).	Alto
Difundir las características del aplicativo y su propuesta de valor	Mediante la investigación de mercados que profundiza en el conocimiento del consumidor, se han podido identificar los atributos principales que motivan al usuario a utilizar un aplicativo móvil de <i>delivery</i> . En ese sentido, estos deben resaltarse durante la comunicación. Así como también aquellas características que diferencian de la competencia.	Alto

Estrategia	Acciones	Impacto en el negocio
Ofrecer adecuadas condiciones a los motorizados	Crear condiciones que permitan posicionarse como una empresa atractiva para trabajar es imprescindible. En ese sentido, y con la finalidad de contrarrestar una de las principales barreras de llegada-la inseguridad ciudadana-, deben ofrecerse beneficios relevantes a los trabajadores, como comisiones atractivas.	Alto
Realizar convenio con entidades bancarias (tarjetas de débito / crédito)	Establecer alianzas con entidades bancarias que permitan generar descuentos de cara al cliente mediante el uso de sus respectivas tarjetas.	Alto
Contar con promociones permanentes	Contar con promociones significativas que distingan al aplicativo. Por ejemplo, días de envíos a tarifas estándar y muy económicas para incentivar la compra en días de menor demanda (días de semana), oportunidad de contar con pagos por planes mensuales, entre otros.	Alto
Ofrecer un óptimo servicio postventa y soporte a los usuarios en caso de incidencias	Asegurarse de que la experiencia del usuario sea agradable de principio a fin, ello a través de un adecuado servicio de atención al cliente (<i>chatbots</i> o asesores de servicio que atiendan las distintas incidencias), rápido y que brinde soluciones efectivas (devoluciones, canjes por créditos en la aplicación, etc.).	Alto

Nota: Elaboración propia.

7.5. Modelo CANVAS

Figura 18

Esquema modelo de negocio CANVAS



Nota: Elaboración propia.

7.5.1 Propuesta de valor

Para el este plan de negocio se ha identificado tres propuestas dirigidas a los clientes o usuarios, a los comercios o empresas colaboradoras y a los repartidores de los *delivery*:

clientes o usuarios

Brindar a los clientes la comodidad de realizar pedidos a través de un aplicativo que lleguen a sus domicilios en Ate, Chaclacayo y Santa Anita, de manera que vivan una experiencia de servicio seguro, práctico, intuitivo, innovador y ágil, para la gestión de *delivery* a través de la plataforma planteada en el plan de negocios.

Entre los beneficios de la propuesta, se tiene:

- Contar con una cantidad importantes de restaurantes que ofrezcan diferentes tipos de comidas.
- La plataforma propuesta contará con la carta de los restaurantes para poder elegir los platos que serán solicitados por el aplicativo.
- Contar con la opción de geolocalizar los restaurantes y conocer su accesibilidad y distancia a la ubicación del cliente.
- Contar con la opción de geolocalizar a los repartidores.
- Proceso de pago ágil a través del aplicativo.

Comercios o empresas colaboradoras

Ser un socio estratégico que los apoye a aumentar el número de sus clientes, ya que podrán considerar al aplicativo como un canal de ventas adicional; asimismo, contarán con exposición virtual de su restaurante a través del aplicativo propuesto.

Entre los beneficios de la propuesta, se tiene:

- Ser parte de una gran red de restaurantes que serán localizados por el aplicativo.
- Aumentará su clientela ya que tendrán a su disposición un canal de ventas adicional.

- Exposición virtual a través del aplicativo.

Repartidores

Los repartidores del *delivery* tendrán ingresos extra al afiliarse a la plataforma que unirá a los clientes con las empresas colaboradoras, pudiendo realizar esta actividad cuando ellos lo deseen sin sujetarse a horarios.

Entre los beneficios de la propuesta, se tiene:

- Generarán ingresos adicionales.
- Flexibilidad realizar las labores de repartidor, ya que, podrán ser repartidores en los horarios y días que así lo prefieran.

7.5.2 Segmentación del mercado

El público objetivo como usuario o clientes tendrá las siguientes características:

- Personas de cualquier género.
- Personas que residan o trabajen en los distritos de Ate, Chaclacayo y Santa Anita. Estos distritos son parte del Sector 5 de Lima Metropolitana, según APEIM, con predominancia del NSE C, D y E.
- Personas entre las edades de 18 a 65 años.
- Usuarios de aplicativos a través de *smartphones*.

Asimismo, se considera como clientes a los comercios y a los repartidores ya que el aplicativo propuesto ayudará a estos actores según la propuesta de valor antes definida.

7.5.3 Canales de distribución

clientes, empresas colaboradoras y repartidores

Los canales de distribución que se ha elegido son las plataformas Android e IOS de Apple, en sus respectivas tiendas de aplicativos Play Store y App Store, en las cuales el usuario podrá descargar el aplicativo.

7.5.4 Relación con clientes

El aplicativo propuesto buscará crear la mejor relación con el cliente enfocado a las 3 categorías que abarca un CRM (*Customer relationship managment*):

- Preventa: tener a disposición una cantidad importante de restaurantes que ofrezcan diferentes tipos de comidas.
- Venta: Auto gestión del pedido por parte del cliente a través del aplicativo con el pago de cuentas mediante tarjetas de débito y crédito. El aplicativo brindará la opción de geolocalizar al repartidor viendo en tiempo real es estado de su pedido.
- Post Venta: Atención al cliente sobre incidentes respecto de su pedido con las empresas colaboradoras y los repartidores para lograr un nivel de satisfacción alto del cliente con el servicio brindado a través del aplicativo.

Atendiendo estas 3 categorías, se lograra abarcar todo el ciclo de venta del cliente de manera que su servicio sea completo en todos los aspectos.

7.5.5 Relación con los proveedores (empresas colaboradoras)

Para las empresas colaboradoras se trabajará en tres temas durante la relación contractual:

- Capacitación del personal en el uso del aplicativo y sus actualizaciones.
- Análisis de la base de datos, se trabajará con la información de los clientes enviando reportes mensuales sobre cantidad d
- e clientes, tendencias en el consumo, horas punta, tiempos de espera de los clientes, revisión de los comentarios a favor o en contra y porcentaje de cancelaciones de reservas.

- Atención de reclamos, se contará con una mesa de ayuda propia que permita atender los reclamos en el uso del aplicativo y en su vinculación con la empresa colaboradora.

7.5.6 Relación con los repartidores

Para los repartidores se trabajará en tres temas:

- Capacitación en el uso del aplicativo y sus actualizaciones.
- Generación de perfil del repartidor en base a la información de los clientes, que les permitirá ser rankeados en función a la atención que brinden en el traslado del pedido hacia el cliente.
- Gestión de la entrega de la retribución que generen al realizar las labores de repartidor utilizando la aplicación propuesta.

7.5.7 Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso estimadas y tomando en consideración las encuestas a los potenciales clientes y a los proveedores (comercios), fueron las siguientes:

- Comisión fija de 10% que se cobrará a las empresas colaboradoras, que se calculará sobre el monto del pedido que realicen los clientes. Esta comisión tiene por finalidad mantener los servicios del aplicativo por la exposición que se brinda a las empresas colaboradoras.
- Comisión de servicio fija de 8% que se cobrará a los clientes, que se calculará sobre el monto del pedido que realicen los clientes. Esta comisión tiene por finalidad mantener los servicios del aplicativo.

7.5.8 Recursos clave

Para este plan de negocio se identificaron como recursos claves a los especialistas informáticos, dentro de los que se incluyen a desarrolladores de aplicaciones, especialistas en diseño de aplicaciones, especialistas en integración, quienes tendrán que tener la experiencia necesaria para desarrollar y mantener un aplicativo en constante innovación y de fácil uso; asimismo, se deberá contratar la adecuada infraestructura tecnológica donde se alojará el aplicativo; contar un *Community Manager* que mantenga una excelente interacción con los usuarios; y trabajar la recordación de la marca como propiedad intelectual del negocio.

7.5.9 Actividades claves

Se realizarán las siguientes actividades claves:

- Desarrollo del aplicativo e integración con las plataformas de pago.
- Constante innovación y actualizaciones al aplicativo para entregar al usuario una excelente de consumo y fácil de usar. Se busca salvaguardar la información personal de los usuarios.
- Selección y afiliación de las empresas colaboradoras (restaurantes) que reúnan los atributos que buscan los clientes.
- Gestión de redes sociales para poder identificar las tendencias en las recomendaciones del aplicativo o tendencias gastronómicas que permitan identificar nuevas empresas colaboradoras (restaurantes) para su afiliación.
- Gestión de base de datos, que permitirá identificar tendencias de los usuarios, y reportar diferentes indicadores que facilite la toma de decisiones para los restaurantes y para los administradores del aplicativo.
- Atención de reclamos en un tiempo corto, los expertos recomiendan menor a 15 minutos, para evitar la migración de los usuarios a otros canales de *delivery*.

7.5.10 Socios clave

Los socios clave serán:

- Las empresas colaboradoras (restaurantes) que serán afiliados y tendrán exposición virtual en el aplicativo propuesto con la publicación de su carta que permita al cliente tomar una decisión de consumo.
- Los repartidores quienes serán los encargados de transportar el pedido desde las empresas colaboradoras hasta la ubicación de los clientes.

7.5.11 Estructura de costos

Se tendrá la siguiente estructura de costos:

- Desarrollo y mantenimiento de la aplicación propuesta y de la página web corporativa.
- Pago por el uso de la infraestructura tecnológica.
- Campañas de marketing.
- Gastos administrativos, este gasto está compuesto por el alquiler de la oficina, gastos de luz, agua, telefonía e internet, y pago de planilla.

CAPÍTULO 8 PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se define los objetivos, público objetivo, la propuesta de valor y el *mix* de *marketing* que comprenden las estrategias de marketing, basadas en las 4 P's del servicio tales como: precio, producto, plaza, promoción (rockcontent, 2017).

8.1. Definición de objetivos

- Identificar el público objetivo de la propuesta de negocio.
- Obtener la fidelización de los clientes y proveedores a través de la implementación de programas con beneficios dirigidos a ellos.
- Determinar el posicionamiento de la propuesta de negocio, ser el aplicativo referente para los clientes consumidores y proveedores de este servicio en el primer año de funcionamiento.
- Determinar las características del aplicativo de *delivery*.

Tabla 24

Demanda potencial estimada (primer año)

	Año 1
Cantidad anual de usos	20`701,749
Porcentaje capacidad operativa	2.03%
Cantidad anual de usos reales	420,000
Cantidad de comercios afiliados	100
Ticket promedio consumo peruano	S/ 30
Comisión a usuarios	10%
Comisión a restaurantes (comercio)	8%

Nota: Elaboración propia.

8.2. Público objetivo

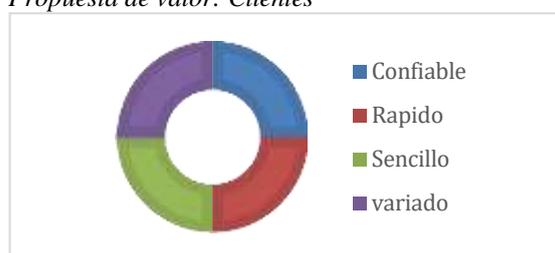
De acuerdo con lo mencionado en la segmentación del mercado, se enfocará en las personas que vivan o trabajen en los distritos de Santa Anita, Ate y Chaclacayo, cuyas edades se encuentren entre los 18 y 65 años y que sean usuarios de aplicativos a través de *smartphones*.

8.3. Propuesta de valor

Clientes

Esta propuesta de valor consiste en brindarle al cliente que solicite un pedido de *delivery* a del aplicativo propuesto, un servicio confiable, rápido e innovador y muy sencillo, con un portafolio muy variado de comercios afiliados que siempre ofrezcan promociones que sean atractivos y que vuelvan su experiencia más placentera.

Figura 19
Propuesta de valor: Clientes



Nota: Elaboración propia.

Al respecto, se busca que el portafolio de comercios sean establecimientos comerciales de la zona, exponiendo en el aplicativo a los comercios reconocidos por los años de tradición en sus distritos; y a nuevos emprendimientos locales que serán potenciados por la exposición a través del aplicativo. Establecer una propuesta de valor que tenga como punto de partida que la red favorece el consumo y apoyo a los comercios locales hará que los potenciales clientes prefieran nuestra oferta a la de los competidores y, por lo tanto, es lo que dará ventaja sobre los demás competidores.

Proveedores

En esta propuesta de valor está dirigida a los comercios que deseen contar con un canal adicional de ventas. Desde nuestro aplicativo podrá optimizar el tiempo de entrega de sus pedidos y de su cobranza.

Además de poder exhibir sus productos a través del aplicativo y de esta manera convertirnos en socios estratégicos.

Figura 20*Propuesta de valor: Proveedores**Nota: Elaboración propia.*

Se debe notar que, las comisiones que se propone cobrar a los comercios asociados al aplicativo propuesto son inferiores a la de los demás competidores del mercado en general, lo cual otorgará una ventaja competitiva por precios bajos, generando que los comercios prefieran nuestra oferta frente a la de los otros competidores.

Repartidores

Esta propuesta de valor está dirigida a las personas naturales que realizarán el servicio de reparto de productos desde el establecimiento del proveedor hasta el lugar donde el cliente se encuentre.

Desde el aplicativo, el repartidor podrá tener un horario flexible, conectándose al mismo cuando ellos lo deseen; su retribución dependerá de la cantidad de pedidos que entregue durante el día, a mayor cantidad, podrá obtener mayores ingresos.

Figura 21*Propuesta de valor: Repartidores**Nota: Elaboración propia.*

Se debe notar que, el cien por ciento del costo de envío y el cien por ciento de las propinas serán entregados al repartidor, lo cual no ocurre con los competidores del mercado, quienes retienen un porcentaje de dichos conceptos y entregan el diferencial a los repartidores como retribución del servicio de reparto.

Esta propuesta de valor es diferente a la que ofrece la competencia, y por lo tanto, es lo que dará ventaja al aplicativo propuesto sobre los demás competidores del mercado.

8.4. *Mix de Marketing*

8.4.1 Estrategia de producto

El nombre del producto y/o servicio ofrecido en la propuesta de negocio es “CORRECAMINOS” el cual hace referencia a una de las características más valoradas por los clientes potenciales, la rapidez del servicio de *delivery*.

De manera adicional tiene un diseño con colores y formas fáciles de recordar, como a continuación se muestra en el logo del aplicativo:

Figura 22
Logotipo de la aplicación



Fuente: Elaboración propia.

Es importante que, en la estrategia de producto, se establezca la ventaja competitiva del servicio. La ventaja competitiva es considerada como la superioridad sobre los competidores que se logra al brindar a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios

u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen un precio más alto, asimismo, deben ser importantes, distintivas y comunicables.

En la propuesta se busca promover las principales diferencias sobre la competencia, entre ellas está el hecho de que se ofrece la posibilidad de brindarles a los clientes un periodo de prueba utilizando nuestro aplicativo de *deliverys*, luego de un mes recién empezaran a pagar sus pedidos, esta estrategia no solo permitirá mayor captación al inicio del modelo de negocio, sino que también nos dará la oportunidad de mostrarles el servicio que podemos ofrecerles.

8.4.2 Estrategia de Precio

En este punto se establece la estrategia de precio, que será nuestra principal fuente de ingresos y para ello se identifica 2 tipos de ingreso: la comisión del 10% de los proveedores (llámese restaurantes o comercios asociados a nuestro aplicativo) que canalicen sus pedidos a través de nuestro aplicativo. Lo anterior tiende a ser atractivo, considerando que el mercado y los proveedores (comercios) pagan a las plataformas de Rappi y PedidosYa una comisión del 30% hasta %.

Como segundo ingreso la comisión a los clientes será el 8%, Este cobro también resulta atractivo si lo comparamos con Rappi y Pedidos Ya que cobra por este servicio el 10%.

Con esta estrategia se trata de alcanzar el objetivo de maximizar la participación del mercado, la cual nos indica que el mayor volumen permite reducir los costos unitarios e incrementará las utilidades a largo plazo.

De otro lado, en nuestro modelo de negocio planteado no se pretende descontar ningún porcentaje a los repartidores por el pago del *delivery* que realizan los usuarios, es decir, se le entregará el 100% de lo que el usuario pague por el servicio de *delivery*; mientras que, en el mercado actual, Rappi y PedidosYa sí hacen un descuento a los repartidores sobre el monto total pagado por concepto de *delivery*.

8.4.3 Estrategia Plaza

La base de operaciones estará en el distrito de Ate, esto debido a que se encuentra entre los otros dos distritos en los que vamos a trazar nuestro modelo de negocio, como son los distritos de Santa Anita y Chaclacayo.

Desde el centro de operaciones en Ate, se procederá a canalizar y distribuir el servicio de *delivery* hacia el público objetivo, para lo cual se utilizará canales indirectos, a través de la contratación de motorizados con experiencia *delivery* de comida rápida. Dichos motorizados serán previamente filtrados antes de su contratación para poder garantizar el cumplimiento de la entrega, la capacidad de atención, y el seguimiento de los envíos.

Se recibirá los pedidos de los clientes a través aplicación móvil. Asimismo, a través de la página de Facebook se brindará soporte a las consultas de los clientes, respondiendo comentarios y posteando fotos. También se considera el uso del WhatsApp, y los canales tradicionales como llamada telefónica y celular para la atención de consultas y/o sugerencias.

8.4.4 Estratégica de Promoción

La estrategia de promoción de “CORRECAMINOS” que se ha definido está enfocada en 2 pilares importantes tanto para el cliente potencial como para el posible proveedor, las promociones (ofertas que brinde el establecimiento asociado para captar al cliente) para el proveedor esto significara una mayor demanda de pedidos.

Ahora bien, también se ha pactado un plan de marketing digital que contenga los siguientes puntos:

- Contratación de un *community manager* que se encargue de la administración y gestión online de la publicidad en redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok).
En relación a la publicidad mencionada se pretende pagar anuncios en las referidas redes sociales, considerando un algoritmo que asocie cuentas con las personas que residan en los distritos objetivos, a través de estados, anuncios en nuestras redes

sociales, entre otros. Asimismo, este personal es clave para la interacción con los clientes, absolver sus dudas, contestar sus interrogantes, entre otros.

- Contratación de *influencers* para que promocionen nuestro servicio de delivery y de ese modo, podamos llegar a más potenciales usuarios.
- Pago de anuncios en GoogleAds para que nuestro nombre figure en dicha plataforma web, al “googlear” delivery en los distritos objetivos, pueda salir nuestro nombre y redireccionarlos al aplicativo.

Lo anterior, está dirigido tanto para los clientes como para los potenciales clientes, para poder coger su atención e informarlos constantemente de la variedad de opciones y las bondades de este servicio.

De esta manera se busca no solo brindar un buen servicio sino también conseguir que “CORRECAMINOS” gane una buena imagen y reputación que, a lo largo del camino, y que, con ello, se logre fidelizar a clientes y proveedores

Las otras acciones para fomentar el conocimiento de la marca serán los realizados mediante anuncios radiales en programas específicos, paneles publicitarios, vallas móviles y el uso de *influencers* peruanos. (personas que muchos seguidores los cuales serán nuestros potenciales clientes) también las Campañas de posicionamiento de búsqueda en Google, que permita que la marca aparezca de manera relevante en las búsquedas y mapas de Google.

Como conclusión de este capítulo se espera que, con todas las estrategias indicadas, se incurse en el mercado, así como también se quite la participación al *food court* (competidor directo), atacando los siguientes puntos: tiempo de atención, satisfacción en atención, promociones personalizadas, y sobre todo confianza a los clientes y proveedores, dándole un valor agregado a los repartidores.

CAPÍTULO 9 PLAN DE OPERACIONES

Dentro de este capítulo se describirá la funcionalidad de la aplicación que será ofrecida a los clientes, repartidores y proveedores.

Además, se describirán las actividades necesarias y conexas para implementar la empresa, el plan de recursos humanos y el marco legal que la regirá.

9.1. Descripción funcional de técnica de la solución

El desarrollo e implementación de la solución para los clientes, el módulo para integración con los proveedores y repartidores, serán desarrollados mediante una empresa tercerizada.

Para realizar este desarrollo se ha considerado un equipo multidisciplinario que estará compuesto por 10 personas: 1 Diseñador UI⁵, 1 Diseñador UX⁶, 6 Desarrolladores Backend⁷ y 2 Desarrolladores FrontEnd⁸, quienes trabajaran en el diseño del aplicativo móvil por un periodo de 6 meses.

A continuación, se detallan las principales funcionalidades de la aplicación móvil para el cliente, los proveedores y los repartidores, así como el módulo de integración.

9.1.1 Aplicación para los clientes

Se debe comenzar indicando que los potenciales clientes deberán contar con un *smartphone* con sistema operativo Android o Ios con acceso a las plataformas de descarga de aplicaciones Play Store o App Store, dependiendo del sistema operativo.

⁵ Perfil encargado de Diseñar la Interfaz de usuario del aplicativo (pantallas, botones, look and fell).

⁶ Perfil encargado de plasmar el Diseño de las pantallas en una maqueta que será input para los Desarrolladores FrontEnd.

⁷ Perfil encargado de desarrollar o programar todas las funcionalidades de negocio y que realiza el aplicativo mediante una acción (Al dar clic en registrarse, buscar pedido, agregar pedido, pagar, guardar los datos, etc). Desarrollan todo lo que está detrás del parte visual del aplicativo y que no es perceptible para el usuario.

⁸ Perfil encargado de hacer realidad la Maqueta y concretar en el aplicativo funcional (Toda la parte del aplicativo que el Usuario visualiza cuando ingresa a su móvil o Web).

El cliente tendrá dos (2) opciones para crear una cuenta, ya sea otorgando permisos para leer y jalar los datos de su cuenta de Google o registrando un correo electrónico y una contraseña, para que luego se puedan ingresar los datos de su tarjeta de crédito o débito, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 23
Creación de cuenta en la aplicación móvil



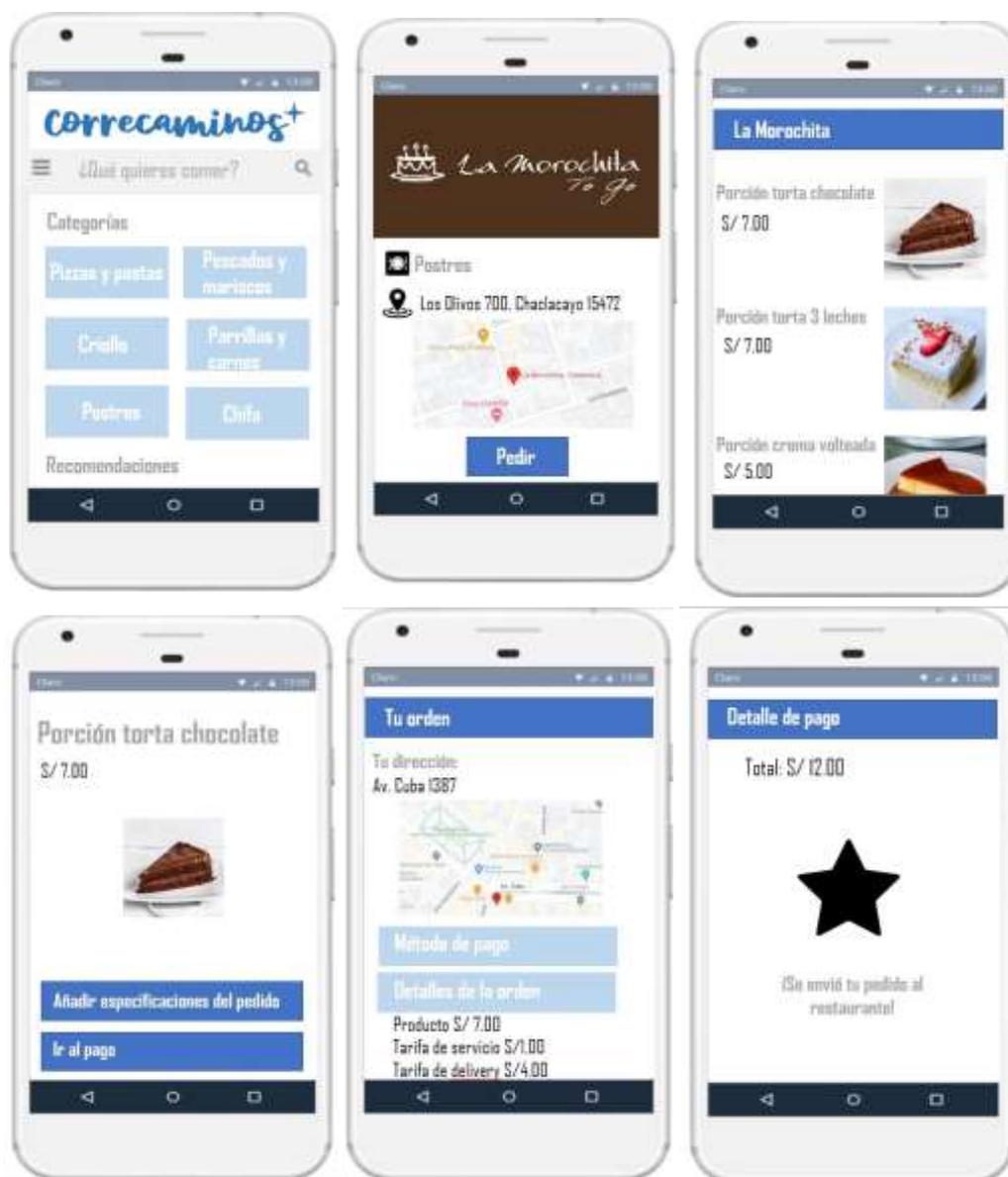
Nota: Elaboración propia.

La aplicación le permitirá al cliente escoger el tipo de restaurante desde el sector preferido (pastas, parrillas, pescados, postres, etc.); luego, tendrá acceso al catálogo de este y podrá elegir el plato que más le apetezca.

Una vez terminado ello, deberá añadir especificaciones sobre su pedido y pagarlo.

Figura 24

Elección del restaurante, plato, especificaciones y pago



Nota: Elaboración propia.

Una vez que se haya realizado el pago, el aplicativo enviará el pedido al proveedor (restaurante o comercio) para que pueda ir preparándolo y comunicará al usuario el estado del mismo, para que pueda ir monitoreando paso a paso y el tiempo en el que el mismo llegará hasta el lugar de destino.

Una vez que el cliente reciba el pedido, el servicio post venta le brindará la opción de poder dejar una propina al repartidor y también calificar el servicio recibido en todo el proceso.

Figura 25
Seguimiento del pedido y post venta



Nota: Elaboración propia.

9.1.2 Aplicación para los repartidores del *delivery*

El aplicativo permitirá el ingreso de los repartidores registrados mediante el ingreso de su usuario y contraseña.

En el momento que los repartidores se conecten al aplicativo, comenzará a operar su disponibilidad de recepcionar pedidos y en el momento en que se desconecten, ya no serán tomados en cuenta para poder contar con sus servicios de reparto.

Cuando estén conectados, les llegará una alerta de entrega de pedido cercano desde el punto donde se encuentre. Una vez aceptado, se indicará el lugar de recojo del pedido y el lugar de entrega del mismo.

9.1.3 Aplicación para los proveedores

El aplicativo tendrá un frente para los proveedores que permitirá a los restaurantes o comercios registrados el ingreso mediante su usuario y contraseña.

Cabe mencionar que este aplicativo también será usado por el soporte técnico de T.I. para cautelar el correcto funcionamiento de este, almacenamiento de datos y solución de problemas.

Para el caso del uso de parte de los proveedores, se podrá acceder a la información generada por la aplicación (que a su vez fue generada por el cliente), de tal forma que se podrán visualizar los pedidos y las especificaciones técnicas de cada uno.

Asimismo, se generará un reporte por tipo de cliente, tipo de pedido, *ticket* de compra promedio de forma periódica, a fin de manejar una data que permita proyectarse.

La vista para administradores permitirá que puedan configurar los parámetros de conexión con los servidores de la aplicación y el sistema del restaurante.

9.1.4 Modulo para integración

El módulo para la integración con los sistemas de los proveedores es un conglomerado de servicios y software para poder conectar la aplicación con los sistemas INFOREST y MICROS. Dichos servicios contarán con las siguientes capacidades técnicas:

- Servicio *web* para enviar el pedido a los proveedores (establecimientos).
- Servicio *web* para consultar el menú o carta de los proveedores.
- Servicio *web* de registro de pedidos en los sistemas del proveedor.

9.2. Cadena de valor de la empresa

Figura 26
Cadena de valor

Nota: Elaboración propia.

9.2.1 Gestión financiera

La gestión financiera tiene como objetivo lograr que el capital de trabajo se encuentre presente en la operación, así como la forma de financiamiento (deuda), toda vez que se parte del hecho que no existirán inversionistas ajenos que deseen financiar con sus fondos participaciones en una empresa nueva en el mercado, dirigido al sector a donde se apunta.

9.2.2 Gestión del capital humano

La gestión del capital humano en la empresa en primera instancia estará compuesta por los integrantes del presente trabajo, ya que los recursos financieros serán inferiores. Ello no significa de modo alguno que no se tenga claro la dirección estratégica de la empresa, pues, los procesos iniciales y desarrollos del aplicativo permitirán crecer en el mediano plazo si se alcanza el efecto red (escalable) del aplicativo.

9.2.3 Producción

La aplicación para los usuarios finales y repartidores, así como los módulos de integración con los proveedores serán construidos en la empresa, por lo que la gestión de la producción es una actividad primaria clave, ya que el modelo de negocio es un *network*

orchestator (orquestador de redes) con un alto componente tecnológico y el servicio que se ofrecerá está relacionado a que tanto clientes, repartidores y proveedores se puedan interconectar.

El soporte de la aplicación propuesta estará tercerizada por una empresa que brinde todo el servicio de T.I.

9.2.4 Comercial

Las actividades comerciales se centrarán en captar proveedores, así como la negociación de la comisión que deseen pagar por el uso del aplicativo móvil.

Lo anterior dependerá del tamaño y volumen de venta de cada proveedor, así como el poder de negociación que tenga cada uno.

9.2.5 Marketing

La estrategia de marketing que se plantea para este plan de negocios se encuentra detallada en el Capítulo 8, plan de marketing, donde se han descrito las estrategias para captar a los proveedores y a los potenciales clientes, mediante la definición de las 4P's y del marketing digital.

9.2.6 Soporte

Las actividades de soporte técnico son trascendentales en tipo de servicio como el que deseamos brindar.

Las funciones clave serían las siguientes: (i) atender consultas de clientes; (ii) diagnosticar y solucionar problemas; y, (iii) administrar el software.

Además, al ser una aplicación que transará con dinero, es importante solucionar los problemas de pasarela de pagos o de pagos en general rápidamente, por lo que la mesa de

ayuda poseerá niveles de atención de acuerdo con la severidad del caso, pasando de 30 minutos para la respuesta a 1 día como máximo para la solución del problema.

9.2.7 Fidelización

Dentro del Capítulo 8, Plan de Marketing, precisamente en el apartado relacionado a las actividades de promoción, se han descrito algunas actividades que se utilizarán para fidelizar a los clientes y estar en interacción constante con los mismos.

9.3. Gestión de proveedores

Para el desarrollo del aplicativo, se ha tenido una entrevista con el ingeniero de sistemas Carlos Javier Zevallos Soto⁹, quien cuenta con 13 años de experiencia en el sector de tecnología, especialista en desarrollo de aplicaciones y softwares en el Perú y el extranjero, quien ha indicado que para la implementación del proyecto se deberá contratar a un equipo especializado a fin de desarrollar el aplicativo a la medida, que comprenda tanto el diseño y la creación del aplicativo, y se deberá tener en consideración los gastos correspondientes a los materiales de trabajo, así como, el hosting de la aplicación (infraestructura tecnológica).

El diseño y creación del aplicativo tendrá un periodo de 6 meses y estará a cargo de 10 personas, cada uno con su respectiva laptop para el correspondiente desarrollo de sus funciones.

El costo del hosting del aplicativo será continuo, ya que el mismo debe mantenerse activo en todo momento a fin de la aplicabilidad del aplicativo. Para efectos del costo total, se ha considerado incluido los 12 primeros meses.

El hosting del aplicativo, los repositorios de datos y software base que se requieren, serán soportados por B2T, WebApp (AppService), AKS, APIM, CosmosDB, Storage

⁹ <https://www.linkedin.com/in/carlos-javier-zevallos-soto-csm%C2%AE-csd%C2%AE-kmp%C2%AE-72b62b51/>

(DataTable), EventHub (Eventos Asíncrono), las mismas que están detalladas en la Tabla 26.

El costo de los dos servicios antes mencionados asciende a US\$ 70,180.00 (Setenta mil ciento ochenta y 00/100 dólares americanos) y el detalle de estos se encuentran en la Tabla 25, todo lo cual ha sido provisto por el ingeniero antes mencionado luego de la evaluación al proyecto.

Tabla 25*Costo de aplicativo y hosting*

ID	Funcionalidades	Recursos						Costo Total Anual
		Personal	Costo Mensual (\$)	Equipos de Trabajo	Costo Único (\$)	Infraestructura Tecnológica	Costo Mensual (\$)	
1	Los comercios afiliados podrán publicar sus restaurantes en el aplicativo							
	Registro o Afiliación de comercios	Diseñador UI	900	Laptop 1	1000	B2T	0	
	Publicar restaurantes y/o ofertas	Diseñador UX	900	Laptop 2	1000	WebApp (AppService)	60	
2	Los usuarios podrán elegir y pedir la comida publicada por los restaurantes afiliados	Desarrollador Backend 1	1300	Laptop 3	1000	AKS	280	
	Registro o Afiliación de usuarios	Desarrollador Backend 2	1300	Laptop 4	1000	APIM	150	
	Listar comercios y/o ofertas	Desarrollador Backend 3	900	Laptop 5	1000	CosmosDB	90	
	Búsqueda de comercios y/o ofertas	Desarrollador Backend 4	900	Laptop 6	1000	Storage (DataTable)	20	
	Seleccionar y agregar comercio y/o oferta al Carrito de Compras	Desarrollador Backend 5	300	Laptop 7	1000	EventHub (Eventos Asíncrono)	15	
	Flujo de Pago:	Desarrollador Backend 6	300	Laptop 8	1000			
	Ingresar Datos: Ingresar dirección, tipo de comprobante y tipo de pago (Efectivo, Débito o Crédito)	Desarrollador FrontEnd 1	1200	Laptop 9	1000			
	Realizar el pago: Ingresar datos de tarjeta y proceso de pago (Siempre y cuando haya seleccionado la alternativa anterior)	Desarrollador FrontEnd 2	800	Laptop 10	1000			
Seguimiento de Pedido en tiempo real (Inclusión de mapa para localización y datos del motorizado)								
3	Los repartidores (motorizados) llevaran el pedido al usuario							
	Finalización del Pedido							
4	Post Venta							
	Registro de Reclamos							
Gastos Fijos			8800		10000		615	70180

por 6 meses

por 12 meses

Nota: Elaborado por el Ing. Carlos Javier Zevallos Soto.

Tabla 26*Especificaciones técnicas*

Nombre	Descripción
Diseñador UI	Perfil encargado de Diseñar la Interfaz de usuario del aplicativo (pantallas, botones, look and fell)
Diseñador UX	Perfil encargado de plasmar el Diseño de las pantallas en una MAQUETA que será input para los Desarrolladores FrontEnd
Desarrollador FrontEnd	Perfil encargado de hacer realidad la Maqueta y concretar en el aplicativo funcional (Toda la parte del aplicativo que el USUARIO visualiza cuando ingresa a su móvil o Web)
Desarrollador Backend	Perfil encargado de desarrollar o programar todas las funcionalidades de negocio y que realiza el aplicativo mediante una acción (Al dar clic en registrarse, buscar pedido, agregar pedido, pagar, guardar los datos, etc). Desarrollan todo lo que está detrás del parte visual del aplicativo y que no es perceptible para el usuario.
B2T	Recurso en la nube que permite la autenticación de usuarios
WebApp (AppService)	Recurso en la nube que permite alojar el aplicativo Web o Móvil en la nube
AKS	Recurso en la nube que permite desplegar microservicios (Son piezas de software que encapsulan una funcionalidad en específico del aplicativo como, por ejemplo: Funcionalidad de Registro de Usuarios)
APIM	Recurso en la nube que permite publicar los microservicios anteriormente mencionados y puedan ser accedidos de la parte FRONT o VISUAL del aplicativo.
CosmosDB	Base de Datos en la nube que permite guardar datos.
Storage (DataTable)	Recurso en la nube que permite guardar archivos y datos temporales
EventHub (Eventos Asíncrono)	Recurso en la nube que permite realizar procesos Asíncronos. Por ejemplo: Procesar el REGISTRO DE PEDIDOS de varios clientes en paralelo sin afectar el performance del aplicativo

Nota: Elaborado por el Ing. Carlos Javier Zevallos Soto.

9.4. Recursos Humanos

9.4.1 Visión

Ser la empresa de *delivery* por aplicativo líder en los distritos de Ate, Chaclacayo y Santa Anita que brinde a sus habitantes una herramienta de gestión de pedidos a domicilio.

9.4.2 Misión

Ser una plataforma tecnológica que brinde a los habitantes de los distritos de Ate, Chaclacayo y Santa Anita una nueva experiencia de consumo consistente en gestionar pedidos por *delivery* de manera cómoda, simplificando los procesos y tiempos de entrega de pedidos y pago desde una única plataforma segura e intuitiva.

9.4.3 Valores

Los valores son las piedras angulares de la cultura de una empresa, estas harán ganar confianza en los empleados y también en los clientes. Para esto, la empresa se basará en los siguientes valores:

- Transparencia
- Puntualidad
- Diferencia
- Excelencia
- Responsabilidad
- Pasión
- Resolución
- Lealtad

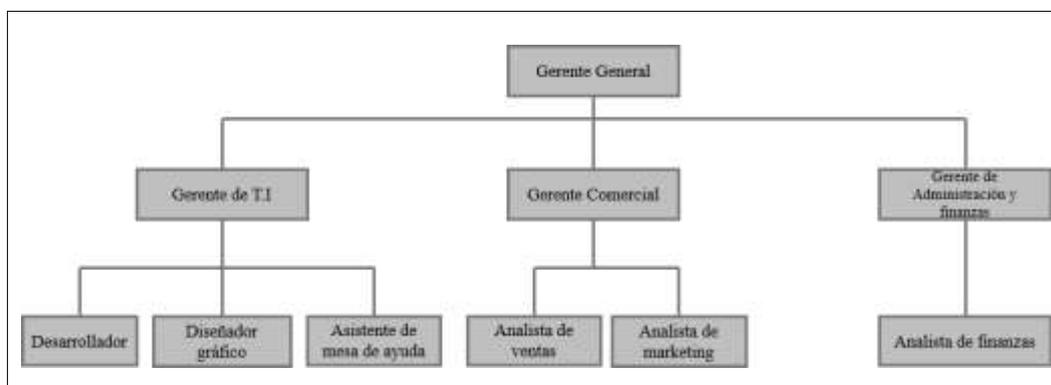
9.4.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional que se usará es la estructura clásica vertical, donde cada empleado tendrá un superior a quien reportará su trabajo. En esta se indican las

jerarquías de cada trabajador, teniendo una comunicación constante entre ellos y entre las distintas áreas para la realización de sus labores.

Figura 27

Estructura organizacional interna



Nota: Elaboración propia.

9.4.5 Plan de reclutamiento y selección

La selección y reclutamiento del personal indicado en la estructura organizacional estará a cargo del Gerente de administración, con excepción de los puestos de gerencia que serán ocupados por los integrantes del proyecto.

Se realizarán convocatorias con anuncios en bolsas de trabajo como LinkedIn, Aptitus o Bumeran, con el objetivo de reclutar a las personas con el perfil indicado teniendo en cuenta la experiencia, habilidades destrezas, valores, aptitudes y actitudes. También se podrán tener referidos o recomendados, siempre y cuando tengan el perfil indicado.

Los participantes pasarán por diversos procesos en donde se les tomarán las siguientes pruebas:

Pruebas aptitudinales, donde se medirán sus niveles de capacidad para aprender determinados trabajos y cómo se desempeñan en ciertas áreas. Estos test intentan averiguar más sobre las capacidades intelectuales de las personas, tales como memoria, percepción, atención y la inteligencia en general.

Pruebas psicológicas, estos permitirán medir o evaluar una característica psicológica específica, o rasgos de la personalidad de cada postulante; y para culminar pasarían por la entrevista personal, en la cual se harán preguntas para profundizar la información que se tiene en su currículum vitae, con lo que el entrevistador verificará si la persona es la idónea para el puesto vacante.

Una vez realizados los procesos de selección, se escogerá al postulante idóneo para el puesto requerido, procediendo con la firma del contrato, indicándole sus funciones, sueldo y horarios de trabajo.

9.4.6 Programa de inducción

El programa de inducción se realizará en dos días y constará en una capacitación en donde se desarrollará los siguientes aspectos en el primer día: la cultura de la empresa, los objetivos, las normas y los procesos internos; mientras que, en el segundo día, el colaborador sea capacitado en el área específica del puesto a cubrir, en los que observará cómo funciona la empresa y qué funciones específicas tendrá que realizar, así como los objetivos del puesto. Una vez todo lo anterior, el inicio de funciones deberá iniciarse el día tres.

9.4.7 Tipos de contratos a emplear

La empresa, al desarrollar actividades en el sector privado utilizará los contratos de trabajo en el marco de del Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por el Decreto Supremo N° 003-97-TR, cuyas modalidades son el contrato de trabajo a plazo indeterminado y los contratos de trabajo a plazo fijo o determinado, llamados también contratos de trabajo sujetos a modalidad según indica el mencionado Decreto Legislativo.

Para el inicio de las operaciones, se considera que lo apropiado será utilizar contratos sujetos a modalidad, para ello, la normal legal antes mencionada indica que: “Los contratos de trabajo sujetos a modalidad pueden celebrarse cuando así lo requieran las necesidades del mercado o mayor producción de la empresa, así como cuando lo exija la

naturaleza temporal o accidental del servicio que se va a prestar o de la obra que se ha de ejecutar” (artículo 53° del TUO del Decreto Legislativo N° 728 – Ley de Productividad y Competitividad Laboral).

9.4.8 Horarios de trabajo

Las jornadas laborales serán de 48 horas semanales, que deberán ser cumplidas en el siguiente horario: Lunes a viernes: 8:30 - 18:30 (el horario considera 60 minutos de refrigerio) y Sábados: 10:00 – 13:00

9.4.9 Escala salarial

Se establece como punto de partida sueldos de acuerdo al perfil de cada puesto requerido, según la Tabla 27, la cual muestra una proyección de los 05 primeros años. La revisión de sueldos se realizará al finalizar el quinto año de operaciones para ajustarlos según la recuperación de inversión.

Tabla 27
Proyección anual de escala salarial

Sueldos por recurso unitario	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	S/ 96,000.00	S/ 96,000.00	S/ 100,800.00	S/ 105,840.00	S/ 111,132.00	S/ 116,688.60
Gerente de T.I.	S/ 72,000.00	S/ 72,000.00	S/ 75,600.00	S/ 79,380.00	S/ 83,349.00	S/ 87,516.45
Gerente comercial	S/ 72,000.00	S/ 72,000.00	S/ 75,600.00	S/ 79,380.00	S/ 83,349.00	S/ 87,516.45
Gerente de administración	S/ 72,000.00	S/ 72,000.00	S/ 75,600.00	S/ 79,380.00	S/ 83,349.00	S/ 87,516.45
Desarrollador	S/ 72,000.00	S/ 72,000.00	S/ 75,600.00	S/ 79,380.00	S/ 83,349.00	S/ 87,516.45
Diseñador gráfico	S/ 49,200.00	S/ 49,200.00	S/ 51,660.00	S/ 54,243.00	S/ 56,955.15	S/ 59,802.91
Asistente de mesa de ayuda	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 25,200.00	S/ 26,460.00	S/ 27,783.00	S/ 29,172.15
Analista de ventas	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 31,500.00	S/ 33,075.00	S/ 34,728.75	S/ 36,465.19
Analista de marketing	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 31,500.00	S/ 33,075.00	S/ 34,728.75	S/ 36,465.19
Analista de finanzas	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 31,500.00	S/ 33,075.00	S/ 34,728.75	S/ 36,465.19

Nota: Elaboración propia.

9.4.10 Estimación de crecimiento del personal

Según el presupuesto elaborado se ha establecido la siguiente cantidad de colaboradores por puesto, proyectado a los 05 primeros años en la Tabla 28, esta proyección será reevaluada según los siguientes criterios:

- Cumplimiento de metas comerciales (analista de ventas y analista de marketing).
- Numero de restaurantes afiliados por mes (analista de ventas).
- Ratio de efectividad de atención de consultas (mesa de ayuda).
- Tiempo de atención de proyectos de mejora o customización (analista programador y analista gráfico).

Tabla 28

Proyección de personal requerido en 5 años

Recursos	Cantidad de personal				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general CEO	1	1	1	1	1
Gerente de T.I. CTO	1	1	1	1	1
Gerente comercial	1	1	1	1	1
Gerente de administración	1	1	1	1	1
Desarrollador	2	2	2	2	2
Diseñador gráfico	2	2	2	2	2
Asistente de mesa de ayuda	1	1	1	1	1
Analista de ventas	2	2	2	2	2
Analista de marketing	1	1	1	1	1
Analista de finanzas	1	1	1	1	1
Total	13	13	13	13	13

Nota: Elaboración propia.

9.5. Actividades para la implementación de la empresa

9.5.1 Constitución de la empresa y su inscripción en SUNARP

Para constituir a la empresa que operara el aplicativo de *delivery* propuesto es necesario remitirse a la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887 (en adelante, la

“LGS”), la cual reconoce cuatro formas societarias, de las cuales la Sociedad Anónima (en sus modalidades de regular, abierta y cerrada) y la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, son las más usadas para hacer empresa en el Perú. A continuación, en la Tabla 29 se presenta un cuadro comparativo que resume las principales características de estas dos formas societarias:

Tabla 29
Cuadro comparativo formas societarias

	Sociedades anónimas			Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada
Aspectos	Sociedades anónimas (regular, cerrada, abierta)			Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada
Responsabilidad	Limitada			
División del capital social	Acciones			Participaciones
Administración	Directorio/Gerencia			Gerencia
Número de socios	S.A. máximo 750 accionistas S.A.C. máximo 20 accionistas S.A.A. sin límite			Mínimo 2 / Máximo 20
Transferencia de acciones/participaciones	Mediante acuerdo. Se inscribe en el Registro de Matricula de Acciones			Mediante acuerdo. Requiere escritura pública e inscripción en Registros Públicos
Derecho de adquisición preferente para socios en caso de transferencia de acciones/participaciones	S.A.	S.A.C.	S.A.A.	Sí
	No	Sí	No	

Nota: Elaboración propia.

Para el presente caso, la empresa será constituida como una Sociedad Anónima Cerrada por ajustarse de mejor manera a las necesidades societarias corporativas buscadas, entre ellas, mantener un número reducido de socios y tener el derecho de adquisición preferente ante la transferencia de las acciones de la sociedad.

Dicho lo anterior, la LGS exige que las sociedades se constituyan, por lo menos, con la intervención de dos socios, sin exigir capital mínimo, y se inscriban ante la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP), por ello, se procede a describir los pasos desde la constitución hasta lograr su inscripción, asimismo, se detallan los trámites y gastos involucrados de este proceso en la Tabla 30:

- Reserva de denominación social: Se solicita ante SUNARP para obtener la reserva y preferencia en la asignación de la denominación social de la sociedad a ser inscrita. Esta preferencia se otorga por 30 días calendario.
- Minuta de constitución: Que contenga la voluntad de hacer empresa (pacto social) más las normas que regularán la estructura corporativa de la sociedad (estatutos sociales) autorizada por abogado colegiado. La constitución simultánea más usual es la que se realiza mediante aportes dinerarios, por ello, la describiremos como parte del procedimiento de constitución. En esta modalidad, debe acudir a una institución del sistema financiero del Perú para presentar la minuta de constitución de la sociedad y depositar los aportes que representen al menos el 25% del capital social.
- Escritura pública de constitución: La minuta de constitución de la sociedad se eleva a Escritura Pública ante Notario Público para su posterior inscripción ante SUNARP. El plazo de la extensión de la escritura pública suele ser de dos (2) días y su costo es variable dependiendo del capital social.
- Inscripción ante SUNARP: La Escritura Pública de Constitución se presenta a través de un parte notarial ante SUNARP para la inscripción de la sociedad. El plazo de calificación para la inscripción ante SUNARP es de, máximo, siete (7) días hábiles. El costo de la inscripción en SUNARP, se obtiene de la siguiente forma: 1.08% de la UIT por derechos de calificación más 3/1000 del capital asignado por derechos de inscripción. Por lo tanto, como ejemplo, si contamos con un capital social inicial de S/ 1,000.00, el costo por inscripción ante SUNARP ascendería a un mínimo de S/ 50.00 aproximadamente.

Tabla 30*Gastos de constitución de la empresa*

Constitución de la empresa	Entidad	Costo
Búsqueda y reserva de nombre	SUNARP	S/ 20
Minuta de Constitución	SUNARP	S/ 600
Escritura Pública	Notaria	S/ 600
Inscripción en Registros Públicos	SUNARP	S/ 100
Compra y legalización de libros societarios y contables	Notaria	S/ 120
Costo total		S/ 1,440

Nota: Elaboración propia.

9.5.2 Régimen tributario

El régimen tributario que se utilizará será el Régimen MYPE Tributario, el cual está dirigido a las Micro y Pequeñas empresas que generen rentas de tercera categoría y cuyos ingresos netos no superen 1,700 UIT (S/ 7,820,000.00 al 2022) en el año. Las ventajas que te ofrece este Régimen Tributario son:

- El monto del impuesto a pagar es de acuerdo a la ganancia obtenida.
- Puede emitir cualquier tipo de comprobante de pago.
- Puede realizar cualquier actividad económica.
- Contabilidad sencilla, llevas el Registro de ventas, Registro de compras y el Libro Diario de formato simplificado (hasta 300 UIT)
- Puede acogerse a la prórroga del IGV.
- No hay límite para la contratación de trabajadores.
- No hay límite para el valor máximo de los activos fijos.
- No hay un límite para las compras.

A continuación, en la Tabla 31 se indican las características de este régimen tributario sobre el Impuesto a la Renta y el Impuesto General a las Ventas:

Tabla 31
Características del Régimen MYPE Tributario

Régimen MYPE Tributario		
IR	Pago a cuenta mensual del Impuesto a la Renta:	
	Monto ingresos netos	Tasa
	Menor a 300 UIT	1% de los Ingresos Netos
	A partir del mes que supere las 300 UIT	1.5 % de los Ingresos Netos o Coeficiente (*)
	(*) El que resulte mayor, de acuerdo con lo dispuesto por el artículo 85 de la Ley del Impuesto a la Renta.	
IGV	18% (incluye el Impuesto de Promoción Municipal).	
¿Se presenta declaración anual?	Sí, con la cual se regulariza el pago del impuesto a la renta, dependiendo de la ganancia obtenida:	
	Tramo de ganancia	Tasa sobre la utilidad
	Hasta 15 UIT	10%

	Más de 15 UIT	29.5%	
ITAN	Si los activos superan el S/. 1 000,000 se debe declarar el Impuesto Temporal a los Activos Netos (ITAN). Tasa: 0.4%		

Nota: Elaboración propia.

9.5.3 Registro de la marca

Dentro de los aspectos legales que se deben considerar para la implementación de la empresa, se encuentran los vinculados a los derechos de propiedad industrial, específicamente, los que derivarían de la marca que va a permitir identificar el servicio de *delivery* que se ofrecerá.

Al respecto, teniendo en cuenta la inversión que conlleva el establecimiento de un negocio, es relevante proteger todos los activos que se puedan generar, es allí donde se ubica al signo distintivo que va a acompañar a la empresa desde el comienzo y que va a permitir que los consumidores puedan reconocerla.

Dentro de la normativa de propiedad industrial, el artículo 6 del Decreto Legislativo N° 1075, Decreto Legislativo que aprueba Disposiciones Complementarias a la Decisión 486, Régimen Común sobre Propiedad Industrial, señala que: “Los derechos de propiedad industrial otorgan a su titular exclusividad sobre la misma”.

Además, a través del artículo 154 de la Decisión 486, Régimen Común sobre Propiedad Industrial de la Comunidad Andina, se establece que: “el derecho al uso exclusivo de una marca se adquirirá por el registro de la misma ante la respectiva oficina nacional competente”.

En ese sentido, el registro de la marca ante la Oficina competente que en el Perú es el Instituto de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI, otorgará exclusividad sobre la misma, de lo cual deriva la facultad de excluir a terceros que pretendan utilizar por cualquier motivo la marca distintiva aquí desarrollada.

Con base en lo anterior, se concluye que es relevante para los fines de este proyecto el registro de la marca mixta “CORRECAMINOS DELIVERY” y logotipo (indicada en

la Figura 19) de manera previa al inicio de las actividades propias del negocio. Para el caso en concreto, los servicios de *delivery*, se ubica en la clase 39 de la Clasificación Internacional de Niza, cuyo título es “Transporte; embalaje y almacenamiento de mercancías; organización de viajes”, en el cual se puede ubicar al “delivery [reparto] de alimentos”.

9.5.4 Regulación de Datos Personales

Los datos personales se refieren a toda aquella información o dato que permite identificar a una persona natural o la hace identificable, por ejemplo, son datos personales el nombre, la voz, imagen, documento de identidad, firma, domicilio, email, huella dactilar y todo dato vinculado a la intimidad de una persona.

Por ello, este plan de negocio tomará en cuenta la protección de datos personales debido a que es un derecho fundamental que le permite a toda persona preservar su intimidad y la de su familia frente a cualquier tratamiento desproporcionado, abusivo o irregular de sus datos personales.

En la actualidad, diversas actividades cotidianas (asistir a una feria inmobiliaria, descargar aplicación web, participar en una red social, realizar compras por web, solicitar un crédito bancario, entre otras) implican la entrega de datos personales, por lo que resulta necesario darles un mínimo de protección.

Por tal motivo, el proyecto implementará la adecuación y registro de las bases de datos que se manejen en el curso de la operación de conformidad con:

- Ley 29733, Ley de Protección de Datos Personales: la cual desarrolla los derechos de los titulares de datos personales, los principios y las condiciones que se deben aplicar en su tratamiento.
- Decreto Supremo 003-2013-JUS, Reglamento de la Ley de Protección de Datos Personales: regula la inscripción en el Registro Nacional de Protección de Datos Personales, así como, el régimen sancionador ante la inobservancia de la normatividad sobre protección de datos personales.

Para el tratamiento de los datos personales, la empresa deberá cumplir como mínimo las siguientes obligaciones:

- Efectuar el tratamiento de datos personales solo si el titular ha dado un consentimiento válido.
- No recopilar datos personales de forma fraudulenta, desleal o ilícita.
- Recopilar solo aquellos datos que sean necesarios para alcanzar la finalidad previamente informada al titular.
- No utilizar los datos personales para finalidades distintas, salvo procedimiento de anonimización o disociación.
- No limitar el ejercicio de los derechos del titular de datos personales.
- Sustituir o complementar los datos personales cuando estos sean inexactos o incompletos.
- Eliminar aquellos datos personales que han dejado de ser necesarios o se haya vencido el plazo para su tratamiento.
- Proporcionar a la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales la información que requiera sobre el tratamiento de datos y el acceso a los bancos.

CAPÍTULO 10 PLAN FINANCIERO

En este capítulo se abordará la evaluación económica/financiera del proyecto. Para esto, se tomará en consideración algunos supuestos, los cuales serán expuestos a detalle en los siguientes párrafos.

El análisis contempla la preparación de estados de resultados, flujos económicos, la tasa interna de retorno y el valor actual neto.

10.1. Consideraciones y supuestos

Los supuestos considerados para la elaboración del plan financiero son los siguientes:

- Se consideran tres escenarios, los cuales serán el optimista, conservador y pesimista. En estos, el criterio principal es la cantidad de comercios que logremos afiliar, siendo la mayor cantidad lo más favorable y lo menor lo menos favorable.
- Los repartidores serán equivalentes al 70% de los comercios que se logren afiliar.
- Se considera en promedio que el ticket de consumo de una persona en Perú es de 30 soles.
- El precio que se cobrará por kilómetro recorrido será de 2 soles.
- Se ha estimado que un comercio, en promedio, puede atender 4,200 pedidos por año.
- Se ha estimado, de acuerdo con las encuestas, que un repartidor podría recorrer en promedio 40 kilómetros al día o 14,600 kilómetros al año.
- Abandonar el negocio en el 02 año si en un escenario pesimista, la pérdida a nivel de flujo operativo es de máximo -1.6 millones de soles.

10.2. Consideraciones sobre la demanda

La explicación detallada de la demanda se encuentra en el capítulo 6. Sin embargo, para efectos de este modelo de negocio, la demanda sirve para determinar que existe un

mercado con un alto potencial y desatendido; no obstante, no es posible tomarla como base para realizar cálculos a nivel de ingresos, dado que la misma representa una cantidad total de personas, no obstante, este cálculo está limitado por la capacidad operativa y el alcance que pueda tener este proyecto el cual trabaja con una cantidad exacta de comercios para cada caso.

10.3. Consideraciones sobre los gastos

Para los gastos, se han considerado los siguientes:

- El alquiler de un local en el distrito de Ate con una renta anual de 30,000 soles.
- Trece personas en planilla que incluye alta gerencia y mandos medios.
Respecto a esto, se incorpora un incremento salarial que va 5% a 10% en los 5 años del proyecto.
- Para los beneficios de ley o cargas laborales, se ha determinado un factor de 1.5 sobre los sueldos base que se han detallado.
- La tasa de impuesto a la renta de acuerdo al decreto legislativo N°1261 (2016), el impuesto general de la renta será de 29.5 %.
- Se incluyen gastos habituales para mantener el correcto funcionamiento de los servicios generales de una empresa, por ejemplo, suministro eléctrico, internet, agua, entre otros.
- Se debe pagar un gasto anual por el desarrollo del aplicativo.
- Se considera una tasa de depreciación del 20% para los 5 años del proyecto para los activos. Por otro lado, para la amortización del intangible se considera un agotamiento del 100% en el año 1.
- No hay variaciones en los escenarios respecto a los gastos.
- Se consideran gastos anuales de publicidad para promocionar el aplicativo.
- Tomando en cuenta los precios del mercado por operador (Windows, Android e iOS), se considerará un gasto promedio por descarga de USD 0.10 / S/ 0.39 (YeePLY, 2021) para el aplicativo. Con la finalidad de determinar la cantidad de descargas anuales, se tomará el dato de la cantidad de usos reales anuales para la máxima cantidad de usos y el factor del promedio de veces que se usa el delivery, de 3.88 al mes (ver Figura 17), obteniendo un anualizado de 46.56

veces al año. Finalmente, para el cálculo, se ha determinado el máximo posible de usos entre los factores descritos arriba, esto, para todos los escenarios.

10.4. Consideraciones relacionadas a los ingresos

Las fuentes de ingresos se originan de lo siguiente:

- Se cobrará una comisión del 10% a los comercios que estén afiliados al aplicativo.
- Se cobrará una comisión del 8% a los usuarios por concepto de mantenimiento de la plataforma.

10.5. Consideraciones de las inversiones y la depreciación

Para poder operar, el proyecto contempla el desarrollo de un aplicativo tecnológico, el cual ha sido cotizado y elaborado por un equipo de TI, el mismo que ha determinado el valor de este de acuerdo con las consideraciones indicadas por los socios, el costo se refleja en la Tabla 32.

Tabla 32
Costo aplicativo

Paquete para desarrollo de aplicativo	S/ 280,720.00
---------------------------------------	---------------

Nota: Elaboración propia.

A su vez, en la Tabla 33 se considera la compra de equipos de tecnología, como son: computadoras, impresoras, proyectores, entre otros. Estos, serán renovados en el año 3.

Tabla 33
Equipos de tecnología

Equipos de cómputo	Cantidad	Precio Unitario	Monto	
Laptops Compatibles	13	2,500	32,500	
Impresoras	2	800	1,600	
Proyector	2	700	1400	
Equipos de cómputo			35,500	**Renovación año 3**

Nota: Elaboración propia.

Para la depreciación se considera una tasa de 20% para los equipos, tal como se visualiza en la Tabla 34.

Tabla 34
Depreciación lineal anual por 5 años

Depreciación		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa equipos de computo lote 1	20%	S/ 7,100.00	S/ 7,100.00	S/ 7,100.00	S/ 7,100.00	S/ 7,100.00
Tasa equipos de computo lote 2	20%	S/ -	S/ -	S/ 7,100.00	S/ 7,100.00	S/ 7,100.00
Amortización	100%	S/ 280,720.00	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Total gasto depreciación y amort		S/ 287,820.00	S/ 7,100.00	S/ 14,200.00	S/ 14,200.00	S/ 14,200.00

Nota: Elaboración propia.

10.6. Proyección de ventas y gastos

10.6.1 Proyección de ventas

Proyección de ventas optimista, de acuerdo con la Tabla 35:

Tabla 35
Proyección de ventas optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad anual usos	20,701,749	20,701,749	20,701,749	20,701,749	20,701,749
Porcentaje capacidad operativa	1.22%	1.42%	1.52%	1.62%	1.72%
Cantidad anual usos reales	252,000	294,000	315,000	336,000	357,000
Ticket promedio consumir peruano	30	30	30	30	30
Cantidad comercios afiliados	60	70	75	80	85
Cantidad pedidos anuales un comercio	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Capacidad operativa total anual	252,000	294,000	315,000	336,000	357,000
Porcentaje satisfacción de demanda	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Sub total valor 1	S/ 7,560,000.00	S/ 8,820,000.00	S/ 9,450,000.00	S/10,080,000.00	S/10,710,000.00
Comisión comercio	S/ 756,000.00	S/ 882,000.00	S/ 945,000.00	S/ 1,008,000.00	S/ 1,071,000.00
Comisión usuario	S/ 604,800.00	S/ 705,600.00	S/ 756,000.00	S/ 806,400.00	S/ 856,800.00
Cantidad repartidores	42	49	53	56	60
Km recorridos al año por repartidor	14,600	14,600	14,600	14,600	14,600
Km recorridos al año por todos repartidores	613,200	715,400	766,500	817,600	868,700
Precio KM	2	2	2	2	2
Cobro por reparto	S/ 1,226,400.00	S/ 1,430,800.00	S/ 1,533,000.00	S/ 1,635,200.00	S/ 1,737,400.00
Total ingresos	S/ 1,360,800.00	S/ 1,587,600.00	S/ 1,701,000.00	S/ 1,814,400.00	S/ 1,927,800.00

Nota: Elaboración propia.

Proyección ventas conservador, de acuerdo con la Tabla 36:

Tabla 36
Proyección de ventas conservador

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad anual usos	13,838,806	13,838,806	13,838,806	13,838,806	13,838,806
Porcentaje capacidad operativa	1.52%	1.82%	2.12%	2.43%	2.73%
Cantidad anual usos reales	210,000	252,000	294,000	336,000	378,000
Ticket promedio consumir peruano	30	30	30	30	30
Cantidad comercios afiliados	50	60	70	80	90
Cantidad pedidos anuales un comercio	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Capacidad operativa total anual	210,000	252,000	294,000	336,000	378,000
Porcentaje satisfacción de demanda	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Sub total valor 1	S/ 6,300,000.00	S/ 7,560,000.00	S/ 8,820,000.00	S/ 10,080,000.00	S/ 11,340,000.00
Comisión comercio	S/ 630,000.00	S/ 756,000.00	S/ 882,000.00	S/ 1,008,000.00	S/ 1,134,000.00
Comisión usuario	S/ 504,000.00	S/ 604,800.00	S/ 705,600.00	S/ 806,400.00	S/ 907,200.00
Cantidad repartidores	35	42	49	56	63
Km recorridos al año por repartidor	14,600	14,600	14,600	14,600	14,600
Km recorridos al año por todos repartido	511,000	613,200	715,400	817,600	919,800
Precio KM	2	2	2	2	2
Cobro por reparto	S/ 1,022,000.00	S/ 1,226,400.00	S/ 1,430,800.00	S/ 1,635,200.00	S/ 1,839,600.00
Total ingresos	S/ 1,134,000.00	S/ 1,360,800.00	S/ 1,587,600.00	S/ 1,814,400.00	S/ 2,041,200.00

Nota: Elaboración propia.

Proyección ventas pesimista, de acuerdo con la Tabla 37:

Tabla 37
Proyección de ventas pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad anual usos	6,737,478	6,737,478	6,737,478	6,737,478	6,737,478
Porcentaje capacidad operativa	1.25%	1.87%	2.49%	3.12%	3.74%
Cantidad anual usos reales	84,000	126,000	168,000	210,000	252,000
Ticket promedio consumir peruano	30	30	30	30	30
Cantidad comercios afiliados	20	30	40	50	60
Cantidad pedidos anuales un comercio	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Capacidad operativa total anual	84,000	126,000	168,000	210,000	252,000
Porcentaje satisfacción de demanda	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Sub total valor 1	S/ 2,520,000.00	S/ 3,780,000.00	S/ 5,040,000.00	S/ 6,300,000.00	S/ 7,560,000.00
Comisión comercio	S/ 252,000.00	S/ 378,000.00	S/ 504,000.00	S/ 630,000.00	S/ 756,000.00
Comisión usuario	S/ 201,600.00	S/ 302,400.00	S/ 403,200.00	S/ 504,000.00	S/ 604,800.00
Cantidad repartidores	14	21	28	35	42
Km recorridos al año por repartidor	14,600	14,600	14,600	14,600	14,600
Km recorridos al año por todos repartidores	204,400	306,600	408,800	511,000	613,200
Precio KM	2	2	2	2	2
Cobro por reparto	S/ 408,800.00	S/ 613,200.00	S/ 817,600.00	S/ 1,022,000.00	S/ 1,226,400.00
Total ingresos	S/ 453,600.00	S/ 680,400.00	S/ 907,200.00	S/ 1,134,000.00	S/ 1,360,800.00

Nota: Elaboración propia.

10.6.2 Proyección de gastos:

Gastos de planilla de acuerdo con la Tabla 38.

Tabla 38
Gastos de planilla

Sueldos mensuales por puesto usuario	Cantidad	Salario mensual	Salario mensual total	Salario Anual 0	Salario Anual 1	Salario Anual 2	Salario Anual 3	Salario Anual 4	Salario Anual 5
Gerente general	1	S/ 8,000.00	S/ 8,000.00	S/ 96,000.00	S/ 96,000.00	S/ 109,800.00	S/ 105,840.00	S/ 111,132.00	S/ 116,688.00
Gerente de T.I.	1	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 72,000.00	S/ 72,000.00	S/ 75,600.00	S/ 79,380.00	S/ 83,348.00	S/ 87,516.45
Gerente comercial	1	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 72,000.00	S/ 72,000.00	S/ 75,600.00	S/ 79,380.00	S/ 83,348.00	S/ 87,516.45
Gerente de administración	1	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 72,000.00	S/ 72,000.00	S/ 75,600.00	S/ 79,380.00	S/ 83,348.00	S/ 87,516.45
Desarrollador	2	S/ 6,000.00	S/ 12,000.00	S/ 144,000.00	S/ 144,000.00	S/ 151,200.00	S/ 158,760.00	S/ 166,698.00	S/ 175,032.90
Diseñador grafico	2	S/ 4,100.00	S/ 8,200.00	S/ 98,400.00	S/ 98,400.00	S/ 103,320.00	S/ 108,486.00	S/ 113,910.30	S/ 119,605.82
Asistente de mesa de ayuda	1	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 25,200.00	S/ 26,460.00	S/ 27,783.00	S/ 29,172.15
Analista de ventas	2	S/ 2,400.00	S/ 5,000.00	S/ 60,000.00	S/ 60,000.00	S/ 63,000.00	S/ 66,150.00	S/ 69,457.40	S/ 72,930.18
Analista de marketing	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 31,500.00	S/ 33,075.00	S/ 34,728.75	S/ 36,465.19
Analista de finanzas	1	S/ 2,400.00	S/ 2,400.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 31,500.00	S/ 33,075.00	S/ 34,728.75	S/ 36,465.19
Compostero social	1.5								
Total sueldos administrativos				S/ 804,600.00	S/ 804,600.00	S/ 844,830.00	S/ 887,071.50	S/ 931,425.08	S/ 977,996.33
Total sueldos de ventas				S/ 243,000.00	S/ 243,000.00	S/ 255,150.00	S/ 267,907.50	S/ 281,302.88	S/ 295,368.02

Nota: Elaboración propia.

Gastos operativos de acuerdo con la Tabla 39.

Tabla 39
Gastos operativos

Gastos Administrativos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mobiliario	S/ 6,480.00	S/ -				
Equipos de cómputo	S/ 35,500.00	S/ -	S/ -	S/ 35,500.00	S/ -	S/ -
Útiles de oficina	S/ 1,000.00	S/ -				
Gastos de constitución	S/ 1,440.00	S/ -				
Sueldos Administrativos	S/ 804,600.00	S/ 804,600.00	S/ 844,830.00	S/ 887,071.50	S/ 931,425.08	S/ 977,996.33
Alquiler de oficinas	S/ 30,000.00					
Gastos por descarga de aplicativo		S/ 2,110.82				
Agua	S/ 780.00	S/ 780.00	S/ 780.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Luz	S/ 6,600.00	S/ 7,800.00	S/ 7,800.00	S/ 9,600.00	S/ 9,600.00	S/ 9,600.00
Internet	S/ 1,560.00					
Gasto uso de infraestructura TI	S/ 29,540.00					
Gastos Administrativos	S/ 917,500.00	S/ 876,390.82	S/ 916,620.82	S/ 996,582.32	S/ 1,005,435.90	S/ 1,052,007.15
Gastos de Ventas						
Sueldos de Ventas	S/ 243,000.00	S/ 243,000.00	S/ 255,150.00	S/ 267,907.50	S/ 281,302.88	S/ 295,368.02
Campaña de marketing	S/ 25,000.00					
Gastos de ventas	S/ 268,000.00	S/ 268,000.00	S/ 280,150.00	S/ 292,907.50	S/ 306,302.88	S/ 320,368.02
Total de gastos	S/ 1,185,500.00	S/ 1,144,390.82	S/ 1,196,770.82	S/ 1,289,489.82	S/ 1,311,738.77	S/ 1,372,375.17

Nota: Elaboración propia.

10.7. Estados de resultados proyectados

Estado de Resultados Optimista de acuerdo con la Tabla 40.

Tabla 40*Estado de resultados optimista*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos totales		S/ 1,360,800.00	S/ 1,587,600.00	S/ 1,701,000.00	S/ 1,814,400.00	S/ 1,927,800.00
Gastos operativos						
Gastos administrativos		S/ 876,390.82	S/ 916,620.82	S/ 996,582.32	S/ 1,005,435.90	S/ 1,052,007.15
Gastos de ventas		S/ 268,000.00	S/ 280,150.00	S/ 292,907.50	S/ 306,302.88	S/ 320,368.02
Gastos Dep y Amortización		S/ 287,820.00	S/ 7,100.00	S/ 14,200.00	S/ 14,200.00	S/ 14,200.00
Utilidad operativa		-S/ 71,410.82	S/ 383,729.18	S/ 397,310.18	S/ 488,461.23	S/ 541,224.83
Impuesto a la renta		S/ -	S/ 113,200.11	S/ 117,206.50	S/ 144,096.06	S/ 159,661.32
Utilidad Neta		-S/ 71,410.82	S/ 270,529.07	S/ 280,103.67	S/ 344,365.16	S/ 381,563.50

Nota: Elaboración propia.

Estado de Resultados Conservador de acuerdo a la Tabla 41.

Tabla 41*Estado de resultados conservador*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos totales		S/ 1,134,000.00	S/ 1,360,800.00	S/ 1,587,600.00	S/ 1,814,400.00	S/ 2,041,200.00
Gastos operativos						
Gastos administrativos		S/ 876,390.82	S/ 916,620.82	S/ 996,582.32	S/ 1,005,435.90	S/ 1,052,007.15
Gastos de ventas		S/ 268,000.00	S/ 280,150.00	S/ 292,907.50	S/ 306,302.88	S/ 320,368.02
Gastos Dep y Amortización		S/ 287,820.00	S/ 7,100.00	S/ 14,200.00	S/ 14,200.00	S/ 14,200.00
Utilidad operativa		-S/ 298,210.82	S/ 156,929.18	S/ 283,910.18	S/ 488,461.23	S/ 654,624.83
Impuesto a la renta			S/ 46,294.11	S/ 83,753.50	S/ 144,096.06	S/ 193,114.32
Utilidad Neta		-S/ 298,210.82	S/ 110,635.07	S/ 200,156.67	S/ 344,365.16	S/ 461,510.50

Nota: Elaboración propia.

Estado de Resultados Pesimista de acuerdo a la Tabla 42.

Tabla 42

Estado de resultados pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos totales		S/453,600.00	S/680,400.00	S/ 907,200.00	S/1,134,000.00	S/1,360,800.00
Gastos operativos						
Gastos administrativos		S/876,390.82	S/916,620.82	S/ 996,582.32	S/1,005,435.90	S/1,052,007.15
Gastos de ventas		S/268,000.00	S/280,150.00	S/ 292,907.50	S/ 306,302.88	S/ 320,368.02
Gastos Dep y Amortización		S/287,820.00	S/ 7,100.00	S/ 14,200.00	S/ 14,200.00	S/ 14,200.00
Utilidad operativa		-S/978,610.82	-S/523,470.82	-S/ 396,489.82	-S/ 191,938.77	-S/ 25,775.17
Impuesto a la renta		S/ -	S/ -			S/ -
Utilidad Neta		-S/978,610.82	-S/523,470.82	-S/ 396,489.82	-S/ 191,938.77	-S/ 25,775.17

Nota: Elaboración propia.

10.8. Flujo económico proyectado

Para la elaboración del flujo de caja económico se han considerado aquellos conceptos que representan entradas y salidas de efectivo como tal.

Por otro lado, se incluye también los valores que deben pagarse al fisco, así como otros gastos de la operación e inversiones.

Después, se ha aplicado la metodología del VAN para evaluar la viabilidad económica del proyecto.

En ese sentido, considerando que el proyecto es 100% financiado por los socios, el $COK = WACC$, por lo que la tasa que aplicaremos para descontar los flujos será la que determinen como costo de oportunidad los accionistas.

Considerando la coyuntura actual y la elevada tasa de referencia, los socios han considerado exigirle al proyecto un 30% de rentabilidad.

Flujo Económico en escenario Optimista, de acuerdo con la Tabla 43.

Tabla 43
Flujo económico optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo caja operativo						
Cobro comisiones comercios y usuarios		S/1,360,800.00	S/1,587,600.00	S/1,701,000.00	S/1,814,400.00	S/1,927,800.00
Cobro por reparto		S/1,226,400.00	S/1,430,800.00	S/1,533,000.00	S/1,635,200.00	S/1,737,400.00
Ingresos totales		S/2,587,200.00	S/3,018,400.00	S/3,234,000.00	S/3,449,600.00	S/3,665,200.00
Gastos operativos		S/1,144,390.82	S/1,196,770.82	S/1,264,389.82	S/1,311,738.77	S/1,372,375.17
Pago repartidores		S/1,226,400.00	S/1,430,800.00	S/1,533,000.00	S/1,635,200.00	S/1,737,400.00
Impuestos		S/ -	S/ 113,200.11	S/ 117,206.50	S/ 144,096.06	S/ 159,661.32
Egresos totales		S/2,370,790.82	S/2,740,770.93	S/2,914,596.33	S/3,091,034.84	S/3,269,436.50
Total		S/ 216,409.18	S/ 277,629.07	S/ 319,403.67	S/ 358,565.16	S/ 395,763.50
Flujo caja inversiones						
Equipo computo	S/ 35,500.00	S/ -	S/ -	S/ 25,100.00	S/ -	S/ -
Constitución empresa	S/ 1,440.00	S/ -				
Paquete desarrollo aplicativo	S/280,720.00	S/ -				
Mobiliario	S/ 6,480.00	S/ -				
Útiles oficina	S/ 1,000.00	S/ -				
Flujo caja inversiones	S/325,140.00	S/ -	S/ -	S/ 25,100.00	S/ -	S/ -
Flujo caja económico	-S/325,140.00	S/ 216,409.18	S/ 277,629.07	S/ 294,303.67	S/ 358,565.16	S/ 395,763.50
Costo oportunidad accionista						30%
VAN						S/371,697.47
TIR						77%

Nota: Elaboración propia.

Flujo Económico en escenario Conservador, de acuerdo a la Tabla 44.

Tabla 44
Flujo económico conservador

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo caja operativo						
Cobro comisiones comercios y usuarios		S/1,134,000.00	S/1,360,800.00	S/1,587,600.00	S/1,814,400.00	S/2,041,200.00
Cobro por reparto		S/1,022,000.00	S/1,226,400.00	S/1,430,800.00	S/1,635,200.00	S/1,839,600.00
Ingresos totales		S/2,156,000.00	S/2,587,200.00	S/3,018,400.00	S/3,449,600.00	S/3,880,800.00
Gastos operativos		S/1,144,390.82	S/1,196,770.82	S/1,289,489.82	S/1,311,738.77	S/1,372,375.17
Pago repartidores		S/1,022,000.00	S/1,226,400.00	S/1,430,800.00	S/1,635,200.00	S/1,839,600.00
Impuestos		S/ -	S/ 46,294.11	S/ 83,753.50	S/ 144,096.06	S/ 193,114.32
Egresos totales		S/2,166,390.82	S/2,469,464.93	S/2,804,043.33	S/3,091,034.84	S/3,405,089.50
Total		-S/ 10,390.82	S/ 117,735.07	S/ 214,356.67	S/ 358,565.16	S/ 475,710.50
Flujo caja inversiones						
Equipo computo	S/ 35,500.00	S/ -	S/ -	S/ 25,100.00	S/ -	S/ -
Constitución empresa	S/ 1,440.00	S/ -				
Paquete desarrollo aplicativo	S/280,720.00	S/ -				
Mobiliario	S/ 6,480.00	S/ -				
Útiles oficina	S/ 1,000.00	S/ -				
Flujo caja inversiones	S/ 325,140.00	S/ -	S/ -	S/ 25,100.00	S/ -	S/ -
Flujo caja económico	-S/325,140.00	-S/ 10,390.82	S/ 117,735.07	S/ 189,256.67	S/ 358,565.16	S/ 475,710.50
Costo oportunidad accionista						30%
VAN						S/ 76,342.31
TIR						37%

Nota: Elaboración propia.

Flujo económico en escenario Pesimista, de acuerdo a la Tabla 45.

Tabla 45

Flujo Económico pesimista

	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
Flujo caja operativo						
Cobro comisiones comercios y usuarios		S/ 453,600.00	S/ 680,400.00	S/ 907,200.00	S/ 1,134,000.00	S/ 1,360,800.00
Cobro por reparto		S/ 408,800.00	S/ 613,200.00	S/ 817,600.00	S/ 1,022,000.00	S/ 1,226,400.00
Ingresos totales		S/ 862,400.00	S/ 1,293,600.00	S/ 1,724,800.00	S/ 2,156,000.00	S/ 2,587,200.00
Gastos operativos		S/ 1,144,390.82	S/ 1,196,770.82	S/ 1,289,489.82	S/ 1,311,738.77	S/ 1,372,375.17
Pago repartidores		S/ 408,800.00	S/ 613,200.00	S/ 817,600.00	S/ 1,022,000.00	S/ 1,226,400.00
Impuestos		S/ -				
Egresos totales		S/ 1,553,190.82	S/ 1,809,970.82	S/ 2,107,089.82	S/ 2,333,738.77	S/ 2,598,775.17
Total		-S/ 690,790.82	-S/ 516,370.82	-S/ 382,289.82	-S/ 177,738.77	-S/ 11,575.17
Flujo caja inversiones						
Equipo computo	S/ 35,500.00	S/ -	S/ -	S/ 25,100.00	S/ -	S/ -
Constitución empresa	S/ 1,440.00	S/ -				
Paquete desarrollo aplicativo	S/ 280,720.00	S/ -				
Mobiliario	S/ 6,480.00	S/ -				
Utiles oficina	S/ 1,000.00	S/ -				
Flujo caja inversiones	S/ 325,140.00	S/ -	S/ -	S/ 25,100.00	S/ -	S/ -
Flujo caja económico	-S/ 325,140.00	-S/ 690,790.82	-S/ 516,370.82	-S/ 407,389.82	-S/ 177,738.77	-S/ 11,575.17
Costo oportunidad accionista						30%
VAN						-S/1,412,841.29

Nota: Elaboración propia.

No aplica calcular TIR por tener un VAN < 0

Respecto a este último escenario, considerando que una decisión de los socios ha sido el de soportar una pérdida máxima de flujo de caja operativo de 1.6 millones de soles, ante esto, en el entendido que hasta fines del año 02 a nivel de flujo operativo se perdería 1,528,080 soles (Flujo Año 0 + Flujo Año 01 + Flujo Año 02), los socios abandonarían el negocio.

10.9. Análisis de riesgo de puntos críticos o punto muerto

Se ha determinado que las variables que pueden afectar al modelo financiero son la variación en la cantidad pedidos anuales en los comercios, la comisión a estos y la comisión a los usuarios.

Para tal fin, sobre el escenario conservador se ha realizado un análisis de puntos críticos, donde se detalla cuáles son los márgenes que podría soportar el negocio para tener un VAN = 0, tal como se aprecia en la Tabla 46.

Tabla 46
Análisis de puntos críticos

Análisis puntos críticos	Punto Critico
Variación en la cantidad de pedidos en el comercio	-2.88%
Variación en la comisión al usuario	-0.52%
Variación en la comisión al comercio	-0.52%

Nota: Elaboración propia

Es importante mencionar que, si bien los puntos críticos nos indican que la idea de negocio es bastante riesgosa, se puede tomar la decisión de asumir el riesgo porque la TIR en el escenario optimista es 77% y en el escenario conservador es 38%, respectivamente.

Además, se debe indicar que los supuestos utilizados respecto a la cantidad de pedidos anuales, cantidad de comercios afiliados y ticket promedio de consumo peruano que han sido utilizados para los cálculos del plan financiero son bastante conservadores.

Por otro lado, es importante considerar que una posible baja en la cantidad de pedidos atendidos por un comercio podría verse compensado por otro que presente un mejor desempeño en un periodo en particular.

Por todo lo expuesto anteriormente, y, en el marco, de un apetito de riesgo bastante agresivo y exponiendo los retornos a obtener, sí se optaría por invertir.

CAPÍTULO 11 PLAN DE RIESGOS

Dentro de este capítulo se plantearán los posibles riesgos internos y externos que podrían perjudicar el plan de negocios una vez puesto en marcha, o en el transcurso.

Además de plantear los riesgos también se propone un plan de gestión de riesgos que nos permita hacer frente a estos riesgos durante la ejecución del plan de negocios, de esta manera se tendrá la facilidad de eliminar o mitigar los riesgos.

11.1. Consideraciones y supuestos

En cuanto a las consideraciones y supuestos que se han identificado para el plan de riesgos, es importante mencionar que están basadas en los factores de riesgo externo de competidores, legal o reputacional, económico político y tecnológico.

Así también se mencionan los factores de riesgo interno, basadas en los siguientes factores:

11.2. Identificación de riesgos y plan de gestión de riesgos

En la Tabla 47 se menciona los riesgos que pueden ser internos o externos. Se mencionan las acciones que se tomarán como parte del plan de gestión de riesgos, que mitigará o eliminará los riesgos.

Tabla 47
Identificación y gestión de riesgos

TIPO DE RIESGO	RIESGO	PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO
Riesgo Externo	La competencia	
	<ul style="list-style-type: none"> - En el mercado ya existen 2 aplicativos que lideran en <i>delivery</i>. Rappi y pedidos ya (ex globo) y que son competencia directa de la marca - Tener nuevos competidores ya sea por nuevos aplicativos o por los <i>delivery</i> de los mismos proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer un aplicativo de fácil acceso, que sea seguro tanto con los datos ingresados como en la forma de pago y la entrega del producto. - Desarrollar promociones constantemente para clientes buscando la fidelización. - Brindar un servicio de post venta a los clientes, que atienda sus reclamos y consultas las 24 horas día y que brinde soluciones rápidas.

TIPO DE RIESGO	RIESGO	PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO
	<ul style="list-style-type: none"> - Los competidores directos (Rappi y Pedidos ya) cuentan con muchos restaurantes y/o proveedores afiliados. - La gran publicidad de los competidores en redes sociales, internet, radio y televisión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar un grupo de expertos que realicen campañas de publicidad constantemente a través de todos los canales publicitarios. - Aumentar la cantidad de restaurantes y/o proveedores que tengan mucha demanda.
	Legal o de reputación	
	<ul style="list-style-type: none"> - Los proveedores y clientes pueden verse insatisfechos por el tiempo de entrega de sus pedidos. - Las rutas que se hagan desde el proveedor hasta el cliente pueden ser largas, ocasionando demoras altas en los pedidos. - El pedido puede llegar en malas condiciones (sanitarias) por el tipo de traslado y/o clima. - Los clientes pueden iniciar algún proceso legal por incumplir parte del contrato o las condiciones de uso del aplicativo. - La forma de pago con tarjetas de crédito puede ocasionar que se paguen otros servicios como ITF, y comisiones del banco, generando un reclamo en los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer el uso adecuado del mantenimiento del aplicativo, para evitar posibles contingencias en el desarrollo de las actividades del aplicativo. - En el caso de rutas largas, el aplicativo tiene la capacidad de brindar los kilómetros de distancia y trazar la ruta más corta, sin embargo esto debe advertirse al cliente en el momento de hacer el pedido. - Asegurar el uso de información, generando <i>backup</i>, diariamente, para el uso continuo del aplicativo. - Brindarle al motorizado las mejores herramientas de traslado (mochilas especiales para transportar comida) - Contar con la asesoría de abogados expertos en el tema de <i>deliverys</i>, en el caso de ocurrir algún problema legal.
	Económicos político	
	<ul style="list-style-type: none"> - La crisis política que se atraviesa actualmente se ve reflejada en la economía de muchos negocios, a pesar de tener indicadores económicos que aseguran incrementos en la economía peruana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expandir la afiliación de restaurantes y/o proveedores que este dentro de estas zonas desatendidas (ate, santanita y Chaclacayo) - Buscar la confianza de los clientes, a través de campañas de publicidad, donde los entrevistados sean clientes satisfechos dando su testimonio del servicio brindado. - Mantener una política de innovación en el aplicativo, brindando mejoras y complementos al aplicativo, lo cual nos asegura captar más clientes y proveedores afiliados.
	Tecnológico	
	<ul style="list-style-type: none"> - Ataques de virus que afecten el funcionamiento del aplicativo, que genere el mal funcionamiento o el colapso temporal o parcial de aplicativo. - Robo sistemático, de la información confidencial y valiosa que tiene el aplicativo, y que es muy importante para los clientes y/o proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar un soporte antivirus que permitan el buen funcionamiento del aplicativo y salvaguarde a la empresa de robos sistemáticos de información de datos. - Desarrollar actualizaciones al aplicativo de manera constante para evitar la vulneración de la seguridad del sistema y evitar que sea vulnerado. - Contar una persona especializada que este al frente de los temas tecnológicos y que desarrolle un plan de contingencia para posibles problemas tecnológicos. - Innovar en tecnología, para de esta manera mitigar riesgos tecnológicos.
Riesgo Interno	El Aplicativo	
	<ul style="list-style-type: none"> - El aplicativo puede verse afectado por varias contingencias, entre ellas la ausencia de energía eléctrica, falla por calentamiento, 	<ul style="list-style-type: none"> - Se desarrollará un sistema de atención las 24 horas con el personal técnico calificado. - Se contará con un sistema de alimentación de energía eléctrica con autonomía de 2 horas para la

TIPO DE RIESGO	RIESGO	PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO
	pérdida de información por falta de <i>backup</i> , etc.	<p>alimentación de las cargas esenciales (laptop y servidor local).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los ambientes en la oficina deberán contar con ventilación forzada o natural que permita mantener la temperatura adecuada para los equipos. - Se contará con el Amazon Web Service para el almacenamiento de información y el servicio de gestión del aplicativo,
	Los motorizados	
	<ul style="list-style-type: none"> - Al iniciar el plan de negocios, los motorizados tendrán problemas de accesibilidad en los tramos del pedido. - La disponibilidad de horarios de los motorizados. - Los motorizados no utilizan adecuadamente el aplicativo - Mal trato de los motorizados a los clientes, Debido a posibles contingencias durante la entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se utilizará un programa para guiar las rutas de los motorizados. - Se contará con planilla de motorizados que vivan dentro de la zona (ate, santa Anita y Chaclacayo) - Se realizará constante capacitación a los motorizados para que tengan conocimiento y buen manejo del aplicativo. - El aplicativo tendrá la opción de pedirle al cliente que califique la atención brindada por el motorizado encargado de la entrega de su producto.
	Actualización del aplicativo	
	<ul style="list-style-type: none"> - Mala actualización de la información del aplicativo, por ejemplo: aplicar mal las promociones, precios, días, direcciones, etc., que generen una mala comunicación con el cliente. - No contar con un ingeniero que desarrolle nuevos campos que faciliten la interacción entre cliente y el proveedor. - Un mal manejo de información ejecutada por los proveedores y restaurantes, que genere malestar y confusión en los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se brindará monitoreo contante con los establecimientos asociados a fin de estar claros en las promociones vigentes y precios actuales de sus productos. - Se contará con un ingeniero especializado que desarrolle nuevos campos en el aplicativo que faciliten la experiencia del cliente. - Será importante estar en constante comunicación con el personal encargado de alimentar la información del proveedor y/o restaurante, a fin de que tanto el proveedor el aplicativo y el cliente tengan la misma información. - Se realizará un sondeo, mediante encuestas a los clientes y proveedores para saber que tan satisfechos están con el aplicativo, y que otras recomendaciones de mejora nos puedan sugerir.
	Personal	
	<ul style="list-style-type: none"> - La mala o nula comunicación de los motorizados con el personal a cargo de designar los pedidos. - La poca o nula experiencia del personal que gestione el plan de negocios en temas <i>delivery</i>. - La rotación del personal por mejoras salariales. Esta situación podría ocasionar que el personal que lo reemplace no este capacitado y se brinde un mal servicio. - El personal que recién se integra ingresa sin conocimiento de los procesos dentro de la empresa y tampoco sobre los objetivos y las tareas que deberá realizar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se brindará capacitación constante para concientizar al personal la importancia de tener comunicación antes, durante y al finalizar las entregas de <i>delivery</i>. - Se realizará una filtración de datos del personal para saber si tienen experiencia en este rubro. - Se contará con personal adicional que sepa todos los procesos, para que en la ausencia de algún personal pueda reemplazarlo sin mayores problemas. - Se contará con una base de datos de personas adecuado para cada puesto que se encuentren en el mercado para poder vincularlos en un plazo corto. - La alta rotación de personal que se da en el mercado se puede mitigar a nivel de la empresa con un programa de incentivos por objetivos, tener una línea de carrera clara. - Se brindará inducción al personal nuevo deberá ser a tiempo dedicado y apoyándose de la tecnología,

TIPO DE RIESGO	RIESGO	PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO
		como videos tutoriales que pueden servir de guía en la formación del personal.

Nota: Elaboración propia.

11.3. Evaluación de los riesgos

Los riesgos que se hallaron se evaluarán teniendo en cuenta la probabilidad y severidad de ocurrencia. De acuerdo con la siguiente evaluación, se determinará cómo afecta cada riesgo al plan de negocios puesto en marcha y durante su permanencia.

De esta evaluación se desprenderán los riesgos más tolerables y los más intolerables, priorizando en la asignación de recursos para mitigar los riesgos intolerables, tal como se muestra en la Tabla 48 y Tabla 49.

Tabla 48
Clasificación del riesgo

		SEVERIDAD		
PROBABILIDAD	TRIVIAL : 3	TOLERABLE : 4-6	MODERADO : 7-12	
	TOLERABLE : 4-6	MODERADO : 7-12	IMPORTANTE : 13-18	
	MODERADO : 7-12	IMPORTANTE : 13-18	INTOLERABLE : 19-27	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 49
Valorización de los riesgos internos y externos

RIESGOS IDENTIFICADOS	Probabilidad	Severidad	Valor Riesgo	Clasificación
La Competencia	8	3	24	INTOLERANTE
Legal y reputacional	3	3	9	MODERADO
económico político	5	3	15	IMPORTANTE
tecnológico	9	3	27	INTOLERANTE
aplicativo	2	2	4	TOLERABLE
motorizados	6	3	18	IMPORTANTE
actualización del aplicativo	3	3	9	MODERADO
personal	9	3	27	INTOLERANTE

Nota: Elaboración propia.

Como conclusión de este capítulo, puede decirse que es muy importante identificar los riesgos internos y externos que existen el plan de negocios, y de esta manera elaborar las herramientas necesarias para mitigar o en el mejor de los casos eliminar estos riesgos.

Los riesgos externos hallados como intolerantes son: la competencia y riesgo tecnológico, esta clasificación debido a que estos riesgos pueden ocurrir con frecuencia en cualquier momento, para ello la empresa ya tiene desarrollado planes de contingencia para cada riesgo y se pueda afrontar la situación en caso el riesgo se materialice.

El riesgo interno identificado como intolerable es: el personal, esto se debe a que con frecuencia el personal busca mejoras salariales y tener una línea. Para este riesgo la empresa cuenta con una base de datos que permita reemplazar fácilmente a su personal, además de desarrollar campañas de incentivos salariales de acuerdo a su desempeño laboral, también brinda hacer una línea de carrera que es importante para la evolución laboral del personal.

CAPÍTULO 12 CONCLUSIONES

Luego de realizar la investigación del plan de negocios propuesto se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Objetivo específico: Evaluar la demanda esperada de la aplicación por parte del público objetivo.

Conclusión:

Del estudio cualitativo y cuantitativo relacionado a los *focus group* y entrevistas a los potenciales clientes, respectivamente, se identificó que el público objetivo acepta la solución propuesta en este plan de negocio y por el servicio brindado, está dispuesto a asumir un costo.

Del estudio cuantitativo relacionado a las entrevistas a los repartidores de productos, se ha evidenciado que la totalidad de ellos desea trabajar bajo un horario flexible.

- Objetivo específico: Evaluar la aceptación de la aplicación de los potenciales comercios asociados.

Conclusión:

Del estudio cuantitativo relacionado a las entrevistas a los proveedores de los comercios locales de las zonas objetivo, se ha determinado que la totalidad de estos aceptan la propuesta ofrecida y están dispuestos a trabajar con el aplicativo como un canal adicional al servicio de *delivery* que actualmente manejan.

- Objetivo específico: Evaluar la factibilidad técnica de integrar la solución tecnológica a desarrollar con los sistemas de los comercios asociados.

Conclusión:

Se analizó la viabilidad técnica de elaborar un aplicativo que pueda tener integración desde 3 ángulos: para el potencial cliente, para el proveedor y para el repartidor; y, de acuerdo con la propuesta brindada por un especialista tecnológico (que sería una empresa tercerizada que brinde el servicio), se ha hará posible lograr la misma.

Asimismo, el éxito del plan operativo de este plan de negocios consiste en asesorar, informar y capacitar sobre las funcionalidades del aplicativo móvil y el módulo de integración, a clientes, proveedores y repartidores.

- Objetivo específico: Evaluar los factores de éxito de servicios o aplicaciones similares que funcionan en Perú.

Conclusión:

Respecto de las dos empresas íconos del servicio de *delivery* en el país, se han identificado cinco (5) factores críticos de éxito: (i) publicitar los aplicativos de *delivery* por las redes sociales más usadas (Facebook, Instagram y TikTok); (ii) mayor visibilidad en el mercado para las empresas proveedoras de productos; (iii) reducción del margen de error recibir los pedidos; (iv) monitoreo del pedido desde el ángulo de los usuarios; y, (v) expansión de los productos a entregarse (supermercado, farmacia, mensajería, mascotas, etc.)

Asimismo, en relación a lo anterior, también se han identificado seis (6) de sus buenas prácticas desarrolladas: (i) brindar como regalo inicial un monto de créditos para captar a mayores usuarios del servicio; (ii) ofrecer cupones o porcentajes de descuentos a sus clientes si estos recomendaban el uso del aplicativo; (iii) extender ofertas, descuentos, promociones y combos que ofrecen los restaurantes a los usuarios, a través del aplicativo; (iv) implementación de protocolos sanitarios; (v) ampliación de cobertura; y, (vi) apoyo en programas sociales.

- Objetivo específico: Definir la estrategia y el modelo del negocio.

Conclusión:

El modelo de negocio propuesto es un *network orchestrator* u orquestador de redes con un alto componente tecnológico que unirá a la oferta y demanda a través de un aplicativo interconectando tanto a los potenciales clientes, proveedores y repartidores. Este modelo de negocio tiene la capacidad de asegurar un alto nivel de éxito y el crecimiento rápido en los primeros años del negocio.

- Objetivo específico: Elaborar los planes de marketing y operativos de la idea de negocio.

Conclusión:

Respecto a los objetivos del plan de marketing planteados, es necesario mencionar que el éxito de este plan de negocios depende mucho de la propuesta de valor que se le ofrece a los clientes, proveedores y repartidores. De esta manera podemos decir que cubrir las expectativas y necesidades de estos tres elementos son básicos, no solo para ingresar al mercado de *delivery*, sino también para mantenerse con vigencia en este rubro.

- Objetivo específico: Evaluar la viabilidad económica y los riesgos de la idea de negocio.

Conclusión:

Se realizó el estudio de viabilidad económica del proyecto, el cual contempló tres escenarios para su análisis (optimista, conservador y pesimista). En ese sentido, el factor para la revisar la sensibilidad de los escenarios fue la cantidad de comercios afiliados, que es el componente principal que determinaría la capacidad operativa y el alcance de la operación.

Para los escenarios optimista y conservador, el VAN arrojó resultados superiores a cero lo que, matemáticamente, aprueba el proyecto. Por el contrario, en un escenario pesimista, el VAN arrojó un resultado negativo

lo que desaprueba el proyecto. Finalmente, con respecto a la TIR en los escenarios optimista y conservador, la misma permite exigir rentabilidades bastante agresivas al negocio, mientras que en el escenario pesimista al ser negativo el VAN no hace sentido su cálculo.

ANEXOS

Anexo 1 – Guía de entrevistas – Proveedores

(Duración aproximada 45 minutos)

I. Presentación

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es... estudiante de la Maestría de Finanzas y Derecho Corporativo de la ESAN. En esta ocasión, nos encontramos realizando un plan de negocios para prestar el servicio de *delivery* en Lima Este. Por ello, estamos interesados en conocer su opinión en relación a dicho propósito. Es importante mencionarle que sus comentarios y apreciaciones son valiosos para esta investigación, es por ello que le solicitamos que tenga confianza y sea lo más sincero posible. Recuerde que la información que usted nos brinde es estrictamente confidencial y se analiza de manera conjunta.

II. Perfil del público objetivo (5 min)

1. **Perfil:** Actualmente, ¿dónde trabaja? ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en esta empresa? ¿Cuál es su cargo? ¿Anteriormente ha desempeñado cargos similares en otras empresas? ¿En cuáles? En general, ¿hace cuánto tiempo lleva trabajando en este rubro?
2. **Sobre sus funciones:** En su trabajo actual, ¿cuáles son sus funciones? Y de estas, ¿cuáles diría que son las más importantes? ¿Por qué?
3. **Sobre la empresa:** ¿Qué tipo de productos ofrecen? ¿Dónde queda su local/locales?
4. **Medios de información:** En general, ¿qué canales usan para entretenerse o mantenerse informados sobre las novedades del mercado? (M: RRSS, ¿cuáles?, medios tradicionales, ¿cuáles?, etc.) ¿Por qué prefieren estos medios?
5. **Impacto postpandemia:** Cuéntenme, ¿qué cambios ha traído la pandemia en su vida laboral? ¿Cómo así? ¿Y cómo cree que ha cambiado la vida de sus clientes? ¿Cómo así? (M: Indagar y dirigir conversación a incrementos en el uso de *delivery/e-commerce*)

III. Relación con la categoría (10-15 min)

PARA LOS NEGOCIOS QUE OFRECEN ALGÚN TIPO DE DELIVERY

6. **Condiciones del servicio:** Ahora quisiera que conversemos un poco sobre el servicio de *delivery*. Cuéntenme por favor:
 - a. **Ofrecimiento:** ¿Actualmente ofrecen este servicio? ¿Desde cuándo?
 - b. **Cambios en pandemia:** ¿Incrementó a raíz de la pandemia? ¿Cómo así?
 - c. **Cobertura:** ¿Cuál es la cobertura que ofrecen? (E: Indagar por límites hasta dónde llegan)
 - d. **Límites:** ¿Cómo eligen los límites? ¿Con base en qué características? (E: Indagar por distancia, inseguridad, dificultad de acceso, etc.)
 - e. **Precio:** ¿Cuál es la tarifa de envío? (E: Por puntos o por distancia, especificar)
 - f. **Beneficios percibidos:** ¿Cuál es el beneficio que trae a su empresa ofrecer servicio de *delivery*? ¿Por qué? (E: Indagar por rentabilidad, costos, tamaño del local, exposición a más clientes, etc.)
7. **Sobre empresas con las que trabaja:**
 - a. **Tercerización:** ¿Cuentan con su propio sistema de entrega/motorizados? ¿O contratan a una empresa que gestiona los pedidos?
 - b. **Precio:** ¿Cómo es el esquema de pagos que manejan con la empresa? ¿Es una tarifa fija o varía dependiendo de la distancia? ¿Existe alguna comisión que cobre la empresa de acuerdo al monto del pedido?
 - c. **Periodicidad:** ¿Con qué frecuencia se realizan los pagos a esta empresa? ¿Es inmediatamente antes/después de entregar cada pedido? ¿O es de manera semanal, quincenal, mensual?

- d. **Comprobantes de pago:** ¿Esta empresa les emite algún comprobante de pago? ¿Qué comprobante de pago les ofrece?
8. **anales de contacto:** ¿Cuáles son los canales en los que están presentes para ofrecer *delivery*? (: **rofundizar**)
- elefónicamente (llamadas):** ¿Por qué usan este canal? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de contar por este canal?
 - Whats pp:** ¿Por qué usan este canal? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de contar por este canal?
 - ágina web propia:** ¿Por qué usan este canal? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de pedir por este canal?
 - plicativos:** ¿En qué aplicativos están presentes? ¿Por qué esos? ¿Por qué usan este canal? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de contar por este canal?
 - edes sociales: (: especificar cuáles):** ¿Por qué usan este canal? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de contar por este canal?
 - ourier (el cliente envía un motorizado a recoger el pedido):** ¿Por qué usan este canal? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de contar por este canal?
 - tros**
9. **Perfil de sus clientes:** Ahora quisiera que conversemos sobre los clientes que compran sus productos, ¿cómo los definiría? ¿Qué los motiva a comprar en su negocio? ¿Qué tipo de productos suelen pedir por *delivery*? ¿Cuáles tienen mayor demanda? ¿Por qué? ¿Con qué frecuencia suelen recibir pedidos de *delivery*? ¿Cuál es el ticket promedio de consumo?
10. **Puntos críticos:** De todo el paso a paso que suelen seguir sus clientes para pedir *delivery*, ¿cuál dirían que es el momento más fácil? ¿Por qué? ¿Y cuál es el momento más difícil? ¿Por qué? (E: **Profundizar en puntos críticos**)

PARA LOS NEGOCIOS QUE NO OFRECEN ALGÚN TIPO DE DELIVERY:

11. **Barreras:** ¿Por qué no cuenta con servicio de *delivery*? (E: **Profundizar**)

IV. **Atributos valorados (15 min)**

11. **tributos valorados:** *Ahora quisiera que conversemos sobre el aplicativo para delivery ideal para comercializar sus productos y llegar al consumidor final.* Cuando piensa en un aplicativo de este tipo, ¿cuáles son las características que debería tener idealmente? (: **o tiene que ser una aplicación que exista hoy en día necesariamente, puede ser una ficticia/ideal**) ¿Algo más? (: **spontáneo**)
12. (: **B**) **el siguiente listado, ¿cuáles son los 3 aspectos más importantes para usted para elegir trabajar con una aplicación?** (: **rofundizar en significado, razones de importancia y en construcción del ideal de cada uno de los atributos mencionados**)
- Que sea una aplicación conocida
 - Que haya visto/tenga presencia en redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, TikTok)
 - Que brinde un servicio de calidad
 - Que tenga varias opciones de donde elegir
 - Que tenga un interfaz amigable
 - Que sea fácil de usar
 - Que tenga cobertura a diferentes distritos de Lima
 - Que ofrezca más que alimentos
 - Que brinde un sistema eficiente de atención al cliente (postventa, quejas, reclamos)
 - Que la tarifa de envío sea justa

- Que el courier/motorizado llegue rápido
 - Que la comunicación con el courier/motorizado sea rápida y sencilla
 - Que las devoluciones de dinero o cambios sean inmediatas
 - Que sea una empresa con condiciones justas para sus trabajadores
- 13. Beneficios adicionales:** ¿Qué otros beneficios consideran debe de recibir una empresa proveedora de parte de un aplicativo mediante el cual gestiona su delivery?
- 14. Ranking:** De los atributos mencionados, ¿cuáles dirían que son los 3 más importantes para ustedes en orden de importancia?

V. Evaluación de concepto (15 min)

Ahora voy a mostrarle unas láminas sobre una nueva aplicación que saldrá al mercado limeño y me gustaría que me dé su opinión:

- 31. general:** ¿Qué opina de lo que acabamos de ver?
- 32. aspectos de agrado:** ¿Qué es lo que más le gustó? ¿Por qué?
- 33. aspectos de desagrado:** ¿Y lo que menos le gustó? ¿Qué podría mejorar? ¿Por qué?
- 34. entendimiento:** ¿Hay algo que no se entienda del concepto? ¿Cómo así?
- 35. identificación/ adecuación:** ¿Considera que este aplicativo es para empresas como la suya? ¿Cómo así?
- 36. canales/ propuesta de valor:** ¿Qué le parece la propuesta de valor de este aplicativo? ¿Son importantes para usted? ¿En qué sentido? ¿Cuál sería el pilar más importante? ¿Por qué?
- 37. intención de uso/contratación:** ¿Cree que en su empresa estarían interesados en utilizar este aplicativo? ¿Por qué sí/por qué no? ¿Con qué frecuencia creen que lo usarían?
- 38. decisión:** ¿Quién tomaría la decisión para trabajar con un servicio de este tipo?
- 39. para los que actualmente tienen algún tipo de delivery → intención de migración:** Usted me comentó que actualmente en su empresa utilizan _____ (: **mencionar canales señalados en pregunta 8**). Después de ver este concepto, ¿estarían dispuestos a dejar de usar dichos canales y empezar a usar este aplicativo? ¿Cómo así? ¿Qué tendría que pasar para que sí lo hagan?
- 40. precio:** ¿Cuál consideran que sería el esquema de pagos ideal? ¿Estarían dispuestos a pagar un 10% del total de su venta por el uso de la plataforma?
¿Pagarían más del 10% de comisión? En caso de ser negativa su respuesta, fundamente el por qué.
¿Con qué frecuencia deberían realizarse los pagos? (: **indagar por la estructurada adecuada, periodicidad y monto**)
- 41. sugerencias finales:** ¿Le gustaría agregar algo que no hemos visto? ¿Por qué? ¿Le gustaría agregar alguna recomendación?

Agradecimiento y despedida

Anexo 2 – Cuadro resumen de las entrevistas a los proveedores

	SANTA ANITA		CHACLACAYO		ATE	
Empresa	El Sanguchito	Tierno corazón	La Morochita	Divina Masa	Las delicias de María	Maxiburger
Cargo en la empresa del entrevistado	Dueño/administrador	Dueño/administrador	Dueña/administradora	Dueña/Administradora	Dueña/Administradora	Copropietaria
PREGUNTAS						
1. PERFIL DEL PÚBLICO OBJETIVO						
1.1 ¿Cuánto tiempo viene trabajando en la empresa?	8 años	5 años	14 años	4 años	7 años y medio	3 años
1.2. ¿Hace cuánto viene trabajando en este rubro?	15 años	15 años	20 años	Aproximadamente 7 años. Antes vendía por mi cuenta, pero a menor escala, empanadas, sándwiches. Recién con este negocio es que tengo mi local.	Ya unos 13 años	8 años
1.3. ¿Cuáles son sus funciones?	Administrador	Administrador	Administrador	Yo me encargo de todo prácticamente, es decir de todo el tema de la administración del negocio, ver los proveedores, ver los insumos, el pago del personal que tenemos aquí, son 3 personas de tiempo completo, veo ese tema.	Soy la dueña del local, encargada de toda la gestión, es un local pequeño, pero igual se necesitan varias cosas, veo las compras de productos o ingredientes, veo las finanzas, veo las promociones que ofrecemos.	Administrar y supervisar
1.4. ¿Qué tipo de productos ofrece la empresa?	Sándwiches de todo tipo, salchipapas, jugos, café	Anticuchos y parrillas.	Postres en general, jugos y café	Principalmente ofrecemos pizzas. Complementos como pan	Todo tipo de tortas, tartaletas y pies. Bocaditos dulces	Hamburguesas.

				al ajo, entradas, tequeños de queso, también, pero nuestro fuerte son las pizzas.	también como relámpagos, empanadas de novia, biscotelas, orejitas, etc.	
1.5. ¿Dónde queda su local?	Av. Ruiseñores 967	Av. Francisco Bolognesi	Av. Los Olivos 700	Mi local queda en Chaclacayo	Queda en Ate, por el hospital Alcántara.	Av. Los Quechuas
1.6. ¿Qué canales usan para entretenerse o mantenerse informados sobre las novedades del mercado?	Redes sociales	Redes sociales	Redes sociales	Bueno, veo lo que hay en internet, en Facebook o también hablando con otros amigos que tienen negocios como el mío. Mi prima también tiene un negocio de venta de alimentos y a veces hemos compartido algún teléfono de proveedor.	Uso Facebook o también me ayudo con YouTube para ver mejoras en las recetas.	Instagram
1.7. ¿Qué cambios cree que ha traído la pandemia en su vida laboral?	El <i>delivery</i> ayudó mucho a que mi empresa sobreviviera.	El <i>delivery</i> ayudó mucho a que mi empresa sobreviviera.	Los 2 primeros meses fueron difíciles, no sabía cómo reinventarme. Luego surgió el <i>delivery</i> y el trabajo se reactivó.	A nivel económico al principio, una gran caída para el restaurante. Ahora ya de nuevo es consumo en local si desean, pero seguimos con la opción de <i>delivery</i> . Tenemos dos personas que nos ayudan con el tema del reparto y por ahora nos damos abasto con ellos.	Al principio fue feo, todo cerró, no había ventas y esta es mi fuente de ingresos y también la de mi personal. Ya después se abrieron los envíos a domicilio y como se vino el invierno, a la gente siempre le gustan los postrecitos en ese clima, con una taza de café, ahí se reactivaron las ventas.	Como negocio dejamos de atender presencialmente el primer año, solo nos enfocamos en reparto a domicilio.

1.8. ¿Cómo cree que ha cambiado la vida de sus clientes por la pandemia?	Han optado por hacer un mayor uso del <i>delivery</i> .	Han optado por hacer un mayor uso del <i>delivery</i> .	Han optado por hacer un mayor uso del <i>delivery</i> .	Definitivamente más comida en casa. Otro aspecto que ha cambiado en la vida de mis clientes o bueno todos en general es el tema de un mayor cuidado en la salud.	El tema de lo online, la virtualidad, las citas, los pedidos, para todo se utiliza más el <i>delivery</i> .	Muchos se han quedado sin trabajo, han tenido que ingeniárselas. Por eso también las ventas bajaron al inicio, pero poco a poco se ha ido mejorando.
2. RELACIÓN CON LA CATEGORÍA DELIVERY						
2.1. ¿Actualmente ofrecen servicio de <i>delivery</i> ? ¿desde cuándo?	Sí, desde la pandemia.	Sí, desde hace años porque hacemos tortas a pedido y las dejamos en casa, tenemos una pequeña van para hacer repartos.	Sí, desde que iniciamos, pero con más fuerza desde la pandemia.			
2.2. ¿Incrementó a raíz de la pandemia?	Lo uso desde la pandemia.	Se diversificó, antes el envío era básicamente para tortas grandes o completas. En pandemia fue para tortas en porciones, para todo tipo de postres.	Sí.			
2.3. ¿Cuál es la cobertura que ofrecen?	Todo el distrito.	Todo el distrito.	Todo el distrito.	Se podría decir que todo Lima Este, Chaclacayo, Ate, Lurigancho, Cieneguilla.	Como tenemos nuestra van, llegamos a varios distritos aledaños sin problema.	El rango aproximado que manejamos es de 5km como máximo desde el local en Ate.
2.4. ¿Cómo eligen los límites? ¿En base a qué características?	Seguridad y distancia de lejanía.	Accesibilidad de las zonas, distancia de lejanía.	Seguridad, accesibilidad de las zonas.	Principalmente nos basamos en la distancia porque sabemos 1. Que nos conoce la gente de la zona y quienes nos compran son quienes	Buscamos las direcciones que nos dan en google maps y ahí vemos la distancia para cotizar el envío. Accesibilidad de las	Como contamos con nuestro motorizado tratamos de llegar a la mayor parte de lugares dentro del rango de 5km.

				viven cerca y 2. El pago de la tarifa de envío es más cómoda. Otro punto importante que tomamos en cuenta es la seguridad.	zonas, distancia de lejanía.	
2.5. ¿Cuál es la tarifa de envío?	Variable. Zona aledaña cercana: 5 soles. Zonas entre 2km-4km de distancia: 9-10 soles.	Variable Zona aledaña cercana: 5 soles. Zonas entre 2km-4km de distancia: 9-10 soles.	Variable. Zona aledaña cercana: 4 soles. Más de 2km de distancia: 8 soles. Zonas alejadas: desde 15 hasta 25 soles.	Para Chaclacayo específicamente son 5 soles. Y para otros distritos es sujeto a cotización, pero podría ser de 15 a 20 soles.	Tenemos una tarifa de envío de 10 soles para distritos aledaños. La tarifa para otros distritos puede ir desde 15 a 20 soles, depende.	De 5 a 10 soles como máximo.
2.6. ¿Cuál es el beneficio que trae a su empresa ofrecer servicio de <i>delivery</i> ?	Mayor consumo de productos.	Mayor consumo de productos/ la marca se hace conocida.	Mayor consumo de productos.	Que el comercio se haga conocida y con ello se origine mayor consumo de productos.	Al ofrecer nosotros el envío les facilitamos la compra, lo cual hace que lleguemos a más personas. Mayor consumo de productos.	La mayor parte de las ventas las hacemos a domicilio. Es muy importante para nosotros.
2.7. Sobre la empresa de <i>delivery</i> , ¿cómo contratan con ella?	Contrato directamente con diversos motorizados de los que tengo sus contactos.	Contrato directamente con diversos motorizados de los que tengo sus contactos.	Contrato directamente con diversos motorizados de los que tengo sus contactos.	Ya tengo mis motorizados de confianza.	Tenemos nuestra van y un chofer que se encarga de esos repartos.	Tenemos dos chicos que trabajan con nosotros.
2.8. ¿Cómo es el esquema de pagos que manejan con la empresa?	Semanal de acuerdo al número de pedidos entregados y la tarifa de envío.	El mismo día después de haber realizado el envío.	Al día siguiente de haber realizado el envío del pedido.	Cada lunes por la mañana se realizan los pagos de toda la semana.	Por cada pedido. Tenemos dos horarios de reparto que vamos acomodando para que se pueda hacer ruta y salga un poco más a cuenta.	Tienen un sueldo fijo mensual.

¿Existe alguna comisión que cobre la empresa de acuerdo al monto del pedido?	No	No	No	No	No	No.
2.9. ¿Esta empresa les emite algún comprobante de pago?	No	Algunos motorizados emiten comprobantes de pago, otros no.	No	No, pagamos por Plin o Yape generalmente.	Sí	No.
¿Qué comprobante de pago les ofrece?	Ninguno.	Los que emiten, son boletas.	Ninguno.	Ninguno.	Emite recibo por honorarios.	Ninguno.
2.10. ¿Cuáles son los canales en los que están presentes para ofrecer <i>delivery</i> ?	Whatsapp/llamadas al celular	Whatsapp	Whatsapp	WhatsApp básicamente. Ahí nos escriben y hacen el pedido.	Facebook, WhatsApp.	Llamadas y whatsapp
2.11. Sobre sus clientes, ¿Qué los motiva a comprar en su negocio?	Variedad de productos que ofrecemos. Hay para los diversos gustos.	Platos ricos y contundentes (bastante)	Calidad de los postres. Son postres caseros con ingredientes de alta calidad.	Sabor y calidad de los productos. Trabajamos con masa madre, que es un tipo de masa más genuina de pizza verídica. Otra cosa que gusta de nuestro negocio es la variedad de opciones.	El sabor, la calidad de los productos, son muy ricos la verdad, la seguridad y ya el nombre que tenemos ganado. También hacemos bonitos diseños, son tortas bonitas para presentar o regalar.	La confianza que generamos en ellos.
¿Qué tipo de productos suelen pedir por <i>delivery</i> ?	-Sánduches de todo tipo. -Jugos.	-Anticuchos. -Combinado (anticuchos y rachi, pancita).	-Tres leches. -Torta de chocolate. -Crema volteada.	Pizzas básicamente, también ofrecemos promociones con gaseosa.	Tortas completas principalmente, pero también pueden ser porciones, varias porciones.	Hamburguesas, complementos, gaseosa.
¿Con qué frecuencia suelen recibir pedidos de <i>delivery</i> ?	Diario. Aprox. 10 a 12 pedidos.	Diario. Aprox. 10 a 12 pedidos.	Diario. Aprox. 10 a 12 pedidos.	El fuerte son los fines de semana, incluso se podía decir de jueves a domingo, pero por ahí siempre salen pedidos en la semana también.	Las tortas son a pedido, generalmente con 2 días de anticipación. Los postres ya listos o los que están en vitrina sí	Todos los días. Aprox. 10 a 12 pedidos.

				Aprox. de 10 a 15 pedidos.	todos los días. Aprox. de 10 a 15 pedidos.	
2.12. Sobre el aplicativo para <i>delivery</i> ¿cuáles son las características que debería tener idealmente?	1. Que sea rápido. 2. Tarifa justa. 3. Que sea fácil de manejar.	1. Tarifa justa. 2. Que sea rápido. 3. Que sea fácil de manejar.	1. Tarifa justa 2. Que se compatible con celular, laptop y tablet. 3. Que cumplan con los protocolos.	1. Que cobre una tarifa justa. 2. El tiempo, que igualen o mejoren los tiempos que yo ya tengo actualmente. 3. Que sea fácil de usar, tanto para el que compra como para mí, que sea práctico, no muy engorroso.	1. Que sea fácil de manejar. 2. Tarifa justa. 3. Que se compatible con celular, laptop y tablet.	1. Tarifa justa. 2. Que sea rápido. 3. Que sea fácil de manejar.
2.13. ¿Qué otros beneficios consideran debe de recibir una empresa proveedora de parte de un aplicativo mediante el cual gestiona su <i>delivery</i> ?	Darme mayor visibilidad en el mercado y con ello más clientela.	Darme mayor visibilidad en el mercado y con ello más clientela.	Darme mayor visibilidad en el mercado y con ello más clientela.	Que me ayude a hacerme más conocida en otras zonas. De repente podría llegar a distritos a los que yo no llego. Otra cosa interesante sería que en sus redes ellos también nos promocionen, nos hagan conocidos con la clientela.	Creo que solo eso, un <i>delivery</i> es un <i>delivery</i> .	Llegar a más zonas de reparto.
3. EVALUACIÓN DEL CONCEPTO PROPUESTO						
3.1. ¿Qué opina de lo que acabamos de ver?	Me gusta.	Interesante.	Me gustó bastante.	Está bien interesante, me gustó bastante.	Me parece muy completo, muy agradable.	Me pareció interesante.
3.2. ¿Qué es lo que más le gustó? ¿Por qué?	Figurar en el listado de restaurantes que puede ver el cliente.	Que ya no contrataré motorizados por pedido.	El hecho que sea automatizado, el	De todas formas que sea automático es más práctico.	Que se pueden llegar a lugares donde a veces no es tan fácil llegar.	Considerar como una opción esta forma de <i>delivery</i> , porque

			recibir pedidos en tiempo real.			competimos con otros locales que sí se manejan por aplicativos. Que lleguen a zonas donde otros no llegan.
3.3. ¿Y lo que menos le gustó? ¿Qué podría mejorar? ¿Por qué?	Desconocimiento del uso del programa/software.	Desconocimiento del uso del programa/software.	Nada	Que yo soy fiel con las personas con las que trabajo. En todo caso me pregunto si ellos podrían ser parte de este programa o de este aplicativo.	Nunca he usado este tipo de aplicativos, tendrían que enseñarme.	Nada
3.4. ¿Considera que este aplicativo es para empresas como la suya?	Sí.	Sí.	Sí.	Sí, para empresas que poco a poco estamos creciendo.	Siempre y cuando sean cuidadosos y estén capacitados para desplazar postres o tortas, sí claro, por qué no? Sería algo así como Rappi, aunque ellos no llegan a varios lugares donde están nuestros clientes.	Sí
3.5. ¿Qué le parece la propuesta de valor de este aplicativo?	Buena.	Buena.	Buena.	Muy adecuada para nuestra realidad.	Atractiva.	Me gusta, es innovador.
3.6. ¿Cree que en su empresa estarían interesados en utilizar este aplicativo? ¿Por qué sí/por qué no? ¿Con qué frecuencia creen que lo usarían?	Sí, lo usaríamos diario o interdiario.	Sí, lo usaríamos diario o interdiario.	Sí, lo usaríamos diario.	Sí, lo usaríamos diario o interdiario.	Sí, lo usaríamos diario o interdiario.	Sí, lo usaríamos diario o interdiario.

3.7. ¿Quién tomaría la decisión para trabajar con un servicio de este tipo?	Yo	Yo	Yo	Yo	Yo	Mi socio y yo.
3.8. Ud. comentó que usa el servicio de <i>delivery</i> con un tercero, después de ver nuestra propuesta, ¿estarían dispuestos a dejar de usar dichos canales y empezar a usar este aplicativo?	Puedo probar y ver cómo va; mientras tanto seguiría con mis motorizados a la par.	Puedo probar y ver cómo va; mientras tanto seguiría con mis motorizados a la par.	No al inicio, sería un canal alternativo.	Como comento, creo que sería un mix. No sé si dejaría de usar WhatsApp, no creo porque toda la gente lo usa, pero sería un canal adicional.	Podría intentarlo pero no dejaría a mi VAN.	No, al menos al inicio. Sería un complemento.
3.9. ¿Están dispuestos a pagar el 10% de comisión sobre el total de la venta por el uso de nuestra App?	Sí	No, puedo pagar 8%	Sí	Sí	Sí	No, puedo pagar el 8%
3.10. ¿Pagarían más del 10% de comisión? En caso de ser negativa su respuesta, ¿por qué?	No. Porque no tenemos tanto volumen de venta para que un 10% de ello se vaya con la App.	No. Porque puedo seguir operando con mis motorizados directos y no tener costos adicionales	No. Porque puedo seguir operando con mis motorizados directos y no tener costos adicionales	No. Porque no tenemos tanto volumen de venta para que un 10% de ello se vaya con la App.	No. Porque puedo seguir operando de forma directa con mi VAN.	No Porque no conocemos cómo funciona el negocio de la app que ofrecen; no hay seguridad.
3.11. ¿Con qué frecuencia desearían recibir el pago recaudado por la app?	Mensual	Quincenal	Mensual	Mensual	Mensual	Quincenal o mensual
3.12. ¿Le gustaría agregar alguna recomendación?	Capacitar a mi empresa para usar el software.	Capacitar a mi empresa para usar el software.	No	Solo que capaciten en el uso, que cobren lo justo y de repente que evalúen incorporar a los motorizados que ya existen en los negocios a su planilla o a su equipo de trabajadores.	Capacitación y no sé, que nos presenten la propuesta para ver si nos conviene específicamente a nosotros como negocio de postres.	No

Anexo 3 – Guía de pautas *focus group* – Clientes potenciales

(Duración aproximada 1 hora 15 minutos)

I. Presentación

- A. Presentación de moderador/moderadora
- B. Propósito del grupo focal:

El tema sobre el cual vamos a conversar hoy en este *focus group* está relacionado al servicio de *delivery* en los distritos de Ate, Chaclacayo y Santa Anita y a los hábitos y canales por los cuales se solicitan, pero conforme vayamos avanzando en esta sesión lo iremos enfocando desde el punto de vista del servicio de *delivery* utilizando como plataforma a una aplicación, es decir, un servicio de *delivery* por aplicativo. La idea es que todos podamos conversar, todos los comentarios son válidos, no existe la intervención mala o buena y sobre todo lo que conversemos, queremos validar o reorientar nuestra idea de negocio.

Asimismo, les comento que esta sesión será grabada con su consentimiento a fin de poder porque hay cierta parte del lenguaje no verbal que no la van a poder escribir mis queridos compañeros porque no los están viendo directamente y que en la transcripción podremos hacerla con tranquilidad.

Les agradecemos enormemente por su participación.

- C. Reglas de juego
 - 1. Relajarse
 - 2. Opinión libre / No temer estar en desacuerdo / Sinceridad
 - 3. Sesión grabada.

II. Perfil del público objetivo (10 min)

- 12. **erfil:** Para comenzar, quisiera conocer sobre ustedes, cuéntenme: ¿Cómo se llaman? ¿Cuántos años tienen? ¿Dónde viven? ¿A qué se dedican?
- 13. **edios de información:** En general, ¿qué canales usan para entretenerse o mantenerse informados? (: , ¿cuáles?, **medios tradicionales, ¿cuáles?, etc.**)
¿Por qué prefieren estos medios?
- 14. **mpacto postpandemia:** Cuéntenme, ¿qué cambios ha traído la pandemia en sus vidas? ¿Cómo así? (: **ndagar y dirigir conversación a incrementos en el uso de delivery/e-commerce**)

III. Hábitos de consumo (15 min)

- 15. **ábitos generales:** hora quisiera que conversemos un poco sobre los *delivery*.
uéntenme por favor:
 - a. **casiones:** ¿Ustedes suelen pedir *delivery*? ¿En qué ocasiones?
 - b. **roductos:** ¿Qué tipo de productos suelen pedir por *delivery*? (: **ndagar por categorías generales y alimentos en específico**)
 - c. **compañantes:** ¿Suelen pedir *delivery* para ustedes solos o con amigos o familia?
 - d. **recuencia:** ¿Con qué frecuencia suelen pedir *delivery*?
 - e. **asto promedio:** En promedio, ¿cuánto suelen gastar cuando piden *delivery*? (: **eparar precio de productos de la tarifa de envío**)
- 16. **anales:** ¿Cuáles son los canales por los que piden *delivery*? (: **rofundizar**)

- a. **telefónicamente (llamadas):** ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de pedir por este canal?
 - b. **Whats app:** ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de pedir por este canal?
 - c. **página web de empresas/negocios (cadenas y negocios pequeños/locales):** ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de pedir por este canal?
 - d. **aplicativos:** ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de pedir por este canal?
 - e. **redes sociales: (: especificar cuáles)** ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de pedir por este canal?
 - f. **courier (alguien recoge y me trae mi pedido):** ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de pedir por este canal?
 - g. **otros**
17. **factores críticos:** De todo el paso a paso que suelen seguir para pedir delivery, ¿cuál dirían que es el momento más fácil? ¿Por qué? ¿Y cuál es el momento más difícil? ¿Por qué? (: **refundizar en puntos críticos**)

IV. Atributos valorados (15 min)

15. **atributos valorados:** *Ahora quisiera que conversemos sobre el aplicativo para delivery ideal. el siguiente listado* Cuando piensan en un aplicativo para pedir comida, ¿cuáles son las características que debería tener idealmente? (: **B**) (: **refundizar en significado, razones de importancia y en construcción del ideal de cada uno de los atributos mencionados**)
- Que sea una aplicación conocida
 - Que haya visto/tenga presencia en redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, TikTok)
 - Que brinde un servicio de calidad
 - Que tenga varias opciones de donde elegir
 - Que tenga un interfaz amigable
 - Que sea fácil de usar
 - Que tenga cobertura a diferentes distritos de Lima
 - Que ofrezca más que alimentos
 - Que brinde un sistema eficiente de atención al cliente (postventa, quejas, reclamos)
 - Que la tarifa de envío sea justa
 - Que el courier/motorizado llegue rápido
 - Que la comunicación con el courier/motorizado sea rápida y sencilla
 - Que las devoluciones de dinero o cambios sean inmediatas
 - Que sea una empresa con condiciones justas para sus trabajadores
16. **Ranking:** De los atributos mencionados, ¿cuáles dirían que son los 3 más importantes para ustedes en orden de importancia?

V. Imagen y posicionamiento (15 min)

marcas relevantes a considerar: **appi, pedidos a, aplicativos/webs específicos de cada empresa (p.e. Pizzeria Hut, Wong, Metro, etc.), otros.**

11. **reconocimiento:** ¿Qué aplicativos que vendan alimentos conocen?
12. **ventajas y desventajas: (: elegir los 2 más mencionados por los clientes potenciales e indagar por cada aplicativo)** ¿Cuáles son las principales ventajas o

fortalezas de _____? ¿Por qué? Y, por el contrario, ¿cuáles son sus desventajas o en qué podría mejorar?

- 13. atisfacción con la oferta y carencias:** ¿Qué tan satisfechos se sienten respecto a las opciones de aplicativos que están a su alcance? ¿Por qué? ¿Qué estaría faltando que hagan los aplicativos para que se encuentren totalmente satisfechos?

VI. Evaluación de concepto (20 min)

Ahora les voy a comentar sobre la idea de negocio que tenemos (se muestra como apoyo unas láminas) que consiste en lanzar al mercado una nueva aplicación de delivery para los distritos de Ate, Santa Anita y Chaclacayo, con la finalidad de que: (i) los comercios afiliados exhiban sus productos a través de la plataforma; (ii) los usuarios gestionen sus pedidos a domicilio con los comercios asociados a través de la plataforma, así como, el proceso de pago se realice a través de esta plataforma electrónica. De esta manera se podrá acercar a los usuarios con sus comercios locales e inclusive se podrá acercar a marcas reconocidas en el mercado como KFC, Bembo's, Chillis, Starbucks, entre otros, con consumidores ubicados en lugares donde estas marcas no tienen presencia. Asimismo, los comercios asociados tendrán a la plataforma propuesta como un nuevo canal de venta, generando mayores ingresos para sus comercios.

- 42. eneral:** ¿Qué opinan de lo que acabamos de ver?
- 43. spectos de agrado:** ¿Qué es lo que más les gustó?
- 44. dentificación/ decuación:** ¿Consideran que este aplicativo es para personas como ustedes?
- 45. ilares/ ropuesta de valor:** ¿Qué les parece la propuesta de valor de este aplicativo? ¿Son importantes para ustedes? ¿En qué sentido? ¿Cuál sería el pilar más importante?
- 46. ntención de uso/contratación:** ¿Estarían interesados en utilizar este aplicativo? ¿Por qué sí/por qué no? ¿Con qué frecuencia creen que lo usarían?
- 47. ntención de uso:** Después de ver este concepto, ¿estarían dispuestos a dejar de usar otros canales y empezar a usar este aplicativo? ¿Cómo así? ¿Qué tendría que pasar para que sí lo hagan?
- 48. omercios y marcas:** ¿Qué tipo de restaurantes les gustaría encontrar en la oferta de este aplicativo?
- a. Además de restaurantes, ¿debería haber otro tipo de servicios/productos? ¿Cuáles?
- 49. recio:** ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar como tarifa de envío? (= sar distancias referenciales para ubicarles en el espacio: por ejemplo, de x punto de te a y punto de te)
- 50. ugerencias finales:** ¿Les gustaría agregar algo que no hemos visto? ¿Por qué? ¿Les gustaría agregar alguna recomendación?

Agradecimiento y despedida

Anexo 4 – Cuadro resumen de los focus groups realizados a los clientes potenciales

	SANTA ANITA				
Participantes	Paula	Patricia	Emma	Cinthia	Yendi
PREGUNTAS					
1. PERFIL DEL PÚBLICO OBJETIVO					
1.1 ¿Cuántos años tienen y a que se dedican?	39, enfermera	31, ingeniera industrial	26, administradora	33, -	28, asistente contable
1.2 ¿Dónde viven?	Urb. Portada de Ceres	urb.el asesor II	Av. Encalada	Urb. junto a la molina	Urb..Las Praderas.
1.3. ¿Qué canales usan para entretenerse o mantenerse informados?	Televisión, redes sociales	Televisión, redes sociales	Televisión, redes sociales	Televisión, redes sociales	Televisión, redes sociales
1.4. ¿Por qué prefieren estos medios?	están actualizados	son accesibles	los puedes ver a cualquier hora	son accesibles	están a la mano
1.5. ¿qué cambios ha traído la pandemia en sus vidas? ¿Cómo así?	aparecieron delivery en todos los rubros	se consumió más delivery	las restricciones nos obligaron a utilizar el delivery	se consumió más delivery en emprendimiento	tuve que acceder a los deliverys
2. HABITOS DE CONSUMO					
2.1. ¿Ustedes suelen pedir delivery? ¿En qué ocasiones?	Sí, para el consumo diario	Sí, por trabajo en reuniones familiares	Sí, por trabajo	Sí, para el consumo diario	Sí, por trabajo, consumo diario
2.2. ¿Qué tipo de productos suelen pedir por delivery?	comida, libros, ropa	comida, ropa, calzado, veterinaria	solo courier, no llega el delivery	comida, medicamentos, ropa, veterinaria	comida, medicamentos
2.3. ¿Suelen pedir delivery para ustedes solos o con amigos o familia?	en compañía	solos y en compañía	no llega el delivery	solo y en compañía	solo y en compañía
2.4. ¿Con qué frecuencia suelen pedir delivery?	2 a 3 veces a la semana	de 1 a 2 veces a la semana	no llega el delivery	de 2 a 3 veces por semana	de 1 a 2 veces por semana

2.5. ¿Cuánto suelen gastar cuando piden delivery?	Variable. Zonas cercanas: 4 soles. Zonas apartadas:6 soles	Variable. Zonas cercanas: 4 soles. Zonas apartadas:6 soles	no llega el delivery	Variable. Zonas cercanas: 4 soles. Zonas apartadas:6 soles	Variable. Zonas cercanas: 4 soles. Zonas apartadas:6 soles
2.6. ¿Cuáles son los canales por los que piden delivery?	WhatsApp, aplicativo	WhatsApp, los propios motorizados	no llega el delivery	WhatsApp, web, redes sociales, aplicativo	WhatsApp, web, redes sociales
2.7. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de pedir por este canal?	ahorro tiempo/no te llega lo que pides	ahorro tiempo/no te llega lo que pides	no llega el delivery	ahorro tiempo/a veces no llegan	ahorro tiempo/no hay cobertura
2.9 De todo el paso a paso que suelen seguir para pedir delivery, ¿cuál dirían que es el momento más fácil? ¿Por qué?	pedir por aplicativo es fácil	pedir por aplicativo es fácil	pedir por aplicativo es fácil	pedir por aplicativo es fácil	pedir por aplicativo es fácil
2.10. De todo el paso a paso que suelen seguir para pedir delivery, ¿cuál dirían que es el momento más difícil? ¿Por qué?	al momento de registrarse, te pide mucha información	al momento de registrarse, te pide mucha información	al momento de registrarse, te pide mucha información	al momento de registrarse, te pide mucha información	al momento de registrarse, te pide mucha información
3. ATRIBUTOS VALORADOS					
3.1. Cuando piensan en un aplicativo para pedir comida, ¿cuáles son las características que debería tener idealmente?	Confiable, limpio, buen trato, precio justo	*precio justo, confiable	*precio justo, buen trato	*precio justo, confiable	*precio justo, confiable
3.2. ¿cuáles son los 3 aspectos más importantes para ustedes para elegir una aplicación? SE MUESTRA UN LISTADO	precio justo, aplicación conocida, pos venta	aplicación conocida, pos venta, calidad	precio justo, pos venta, calidad	precio justo, pos venta, calidad	aplicación conocida, pos venta, calidad
3.3. ¿cuáles dirían que son los 3 más importantes para	precio justo, pos venta, aplicación conocida.	calidad, pos venta, aplicación conocida	precio justo, calidad, pos venta	precio justo, calidad, pos venta	calidad, pos venta, aplicación conocida

ustedes en orden de importancia?					
4. IMAGEN Y POSICIONAMIENTO					
4.1. ¿Qué aplicativos que vendan alimentos conocen? ¿conocen de estos aplicativos?	rappi y pedidos ya. Si	rappi y pedidos ya. Si	rappi y pedidos ya. Si	rappi y pedidos ya. Si	rappi y pedidos ya. Si
4.2. ¿Cuáles son las principales ventajas o fortalezas de rappi y pedidos ya?	son conocidas	son conocidas	son conosidas	son conocidas	son conocidas
4.3.¿cuáles son sus desventajas o en qué podría mejorar rappi y pedidos ya?	precio y debe mejorar su cobertura	precio y debe mejorar su cobertura	precio y debe mejorar su cobertura	precio y debe mejorar su cobertura	precio y debe mejorar su cobertura
4.4.¿Qué tan satisfechos se sienten respecto a las opciones de aplicativos que están a su alcance?	poco satisfecho, deberían haber más	poco satisfecho, deberían haber más	poco satisfecho, deberían haber más	poco satisfecho, deberían haber más	poco satisfecho, deberían haber más
4.5.¿Qué estaría faltando que hagan los aplicativos para que se encuentren totalmente satisfechos?	mostrar variedad, más ofertas.	tener mejor cobertura, precio justo y buen trato	tener mayor cobertura, precio justo	precio justo y variedad	precio justo y mayor cobertura.
5. EVALUACION DE CONCEPTOS (presentación del proyecto)					
5.1. ¿Qué opinan de lo que acabamos de ver?	que es muy interesante e importante ya que se necesitan más aplicativos que lleguen a donde otros no llegan.	es muy interesante porque hay solo 2 aplicativos de comida y no hay cobertura	es bueno que este aplicativo este enfocado en las zonas donde no llegan los otros aplicativos	es interesante y bueno para que haya más oferta en rubro, además de ser rentable.	es muy interesante saber que se desarrollara un nuevo delivery

5.2. ¿Qué es lo que más les gustó? ¿Por qué?	saber que se enfocara en atender a las zonas donde no llegan los deliverys actuales porque es necesario	saber que se enfocara en atender a las zonas donde no llegan los deliverys actuales porque es necesario	saber que se enfocara en atender a las zonas donde no llegan los deliverys actuales porque es necesario	saber que se enfocara en atender a las zonas donde no llegan los deliverys actuales porque es necesario	saber que se enfocara en atender a las zonas donde no llegan los deliverys actuales porque es necesario
5.3. ¿Y lo que menos les gustó? ¿Qué podría mejorar?	nada, todo bien				
5.4. ¿Consideran que este aplicativo es para personas como ustedes?	sí, porque los deliverys no llegan a todo el distrito	sí, porque los deliverys no llegan a todo el distrito	sí, porque los deliverys no llegan a todo el distrito	sí, porque los deliverys no llegan a todo el distrito	sí, porque los deliverys no llegan a todo el distrito
5.5. ¿Qué les parece la propuesta de valor de este aplicativo? ¿Son importantes para ustedes? ¿En qué sentido? ¿Cuál sería el pilar más importante?	Sí, muy importante por la cobertura				
5.6. ¿Estarían interesados en utilizar este aplicativo? ¿Por qué sí/por qué no? ¿Con qué frecuencia creen que lo usarían?	Sí, por la propuesta de valor de 2 a 3 veces a la semana.	Sí, por la propuesta de valor de 2 a 3 veces a la semana.	Sí, por la propuesta de valor de 2 a 3 veces a la semana.	Sí, por la propuesta de valor de 2 a 3 veces a la semana.	Sí, por la propuesta de valor de 2 a 3 veces a la semana.
5.7. Después de ver este concepto, ¿estarían dispuestos a dejar de usar otros canales y empezar a usar este aplicativo? ¿Cómo así? ¿Qué tendría que pasar para que sí lo hagan?	Sí, mejorar precio y que lleguen a la zona	Sí, solo que lleguen a la zona	Sí, solo que lleguen a la zona	Sí, mejorar precio y que lleguen a la zona	Sí, solo que lleguen a la zona
5.8. ¿Qué restaurantes les gustaría encontrar en la oferta de este aplicativo?	pollerías, chifas, parrillas, caldos, mariscos				

5.9. Además de restaurantes, ¿debería haber otro tipo de servicios/productos? ¿Cuáles?	Sí, farmacia, bodegas, licorería, bazar, vestido y calzado	Sí, farmacia, bodegas, licorería, bazar, vestido y calzado	Sí, farmacia, bodegas, licorería, bazar, vestido y calzado	Sí, farmacia, bodegas, licorería, bazar, vestido y calzado	Sí, farmacia, bodegas, licorería, bazar, vestido y calzado
5.10. ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar como tarifa de envío?	de 5 a 8 soles	de 5 a 8 soles	de 5 a 8 soles	de 5 a 8 soles	de 5 a 8 soles
5.11. ¿Les gustaría agregar algo que no hemos visto? ¿Por qué? ¿Les gustaría agregar alguna recomendación?	Sí, que al ser delivery de comida los trabajadores estén presentables(higiene)	Sí, que haya un pos venta efectivo.	No, todo bien	Sí, que la aplicación no pida información innecesaria.	No, todo bien

	ATE			
Participantes	Valeria	Carlos	Diego	Grecia
PREGUNTAS				
1. PERFIL DEL PÚBLICO OBJETIVO				
1.1 ¿Cuántos años tienen y a que se dedican?	24, Bachiller administración	35, Bachiller Negocios Internacionales	32, Bachiller Ingeniería de Seguridad Industrial	24, Diseño de Modas
1.2 ¿Dónde viven?	Asoc. Apurimac, Ate.	Cooperativa Demsa, Ate	Santa Clara, Ate	Urb. Roncadora, Ate
1.3. ¿qué canales usan para entretenerse o mantenerse informados?	Redes sociales	Redes sociales, medios escritos	Redes sociales, televisión	Redes sociales
1.4. ¿Por qué prefieren estos medios?	Están actualizados	Son accesibles	Son los que prefiero	Por la inmediatez en la información
1.5. ¿qué cambios ha traído la pandemia en sus vidas? ¿Cómo así?	El trabajo se volvió remoto	Nuevas oportunidades de negocio	Mayores cuidados en la salud y alimentación	Mayor presencia de delivery para emprendimientos
2. HABITOS DE CONSUMO				
2.1. ¿Ustedes suelen pedir delivery? ¿En qué ocasiones?	Sí, algunas veces a la semana	Sí, para mi trabajo	Ocasionalmente	Sí, para el consumo diario
2.2. ¿Qué tipo de productos suelen pedir por delivery?	Comida y ropa de emprendimientos	Comida	Comida	Comida y ropa de emprendimientos
2.3. ¿Suelen pedir delivery para ustedes solos o con amigos o familia?	En compañía	En compañía	Solo y en compañía	Sola y en compañía
2.4. ¿Con qué frecuencia suelen pedir delivery?	2 veces a la semana	2 veces a la semana	1 vez a la semana	2 a 3 veces por semana
2.5. ¿Cuánto suelen gastar cuando piden delivery?	Aproximadamente 7 a 8 soles	Aproximadamente 7 soles	Aproximadamente 7 a 8 soles	Aproximadamente 10 soles o más
2.6. ¿Cuáles son los canales por los que piden delivery?	Whatsapp	Whatsapp	Whatsapp y teléfono	Whatsapp, redes sociales
2.7. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de pedir por este canal?	Mucha demora en el proceso de pedido	Algunas opciones de delivery / demora en el pedido	Demora en el proceso de pedido	Demora en la entrega y no es accesible por mi ubicación

2.9 De todo el paso a paso que suelen seguir para pedir delivery, ¿cuál dirían que es el momento más fácil? ¿Por qué?	No me parece fácil	No hay fiabilidad de la protección de mis datos	No puedo hacer el tracking del pedido	Me es difícil pedir por delivery por la lejanía de mi ubicación
2.10. De todo el paso a paso que suelen seguir para pedir delivery, ¿cuál dirían que es el momento más difícil? ¿Por qué?	El proceso de pedido es largo	El proceso de pedido es largo	El proceso de pedido es largo y no hay opciones para pedir	El proceso de pedido es largo y muchas veces no quieren llegar a mi domicilio
3. ATRIBUTOS VALORADOS				
3.1. Cuando piensan en un aplicativo para pedir comida, ¿cuáles son las características que debería tener idealmente?	Confiable, limpieza, amabilidad	Confiable	Rapidez	Precio justo y confiable
3.2. ¿cuáles son los 3 aspectos más importantes para ustedes para elegir una aplicación?	Confiable, limpieza, y post venta	Aplicación conocida, confiable, y postventa	Rapidez, confiable, y post venta	Precio justo, post venta y confiable
3.3. ¿cuáles dirían que son los 3 más importantes para ustedes en orden de importancia?	Los mismos anteriores	Los mismos anteriores	Los mismos anteriores	Los mismos anteriores
4. IMAGEN Y POSICIONAMIENTO				
4.1. ¿Qué aplicativos que vendan alimentos conocen? ¿conocen de estos aplicativos?	Rappi y Pedidos Ya. Sí los conozco	Rappi y Pedidos Ya. Sí los conozco	Rappi y Pedidos Ya. Sí los conozco	Rappi y Pedidos Ya. Sí los conozco
4.2. ¿Cuáles son las principales ventajas o fortalezas de rappi y pedidos ya?	Son conocidas	Son conocidas	Son conocidas	Son conocidas
4.3. ¿Cuáles son sus desventajas o en qué podría mejorar rappi y pedidos ya?	El precio y debe ampliar la cobertura	Debe mejorar su cobertura	Debe mejorar su cobertura	Debe mejorar su cobertura
4.4. ¿Qué tan satisfechos se sienten respecto a las opciones de aplicativos que están a su alcance?	Poco satisfecha, deberían haber más opciones	Poco satisfecho, deberían haber más opciones	Poco satisfecho, deberían haber más opciones	Poco satisfecha, deberían haber más opciones

4.5.¿Qué estaría faltando que hagan los aplicativos para que se encuentren totalmente satisfechos?	Ampliar su cobertura	Ampliar su cobertura	Ampliar su cobertura	Ampliar su cobertura y precio justo
5. EVALUACION DE CONCEPTOS (presentación del proyecto)				
5.1. ¿Qué opinan de lo que acabamos de ver?	Es muy interesante ya que se necesitan más aplicativos que lleguen a lugares alejados	Interesante porque solo tengo opciones de delivery informales que no dan confiabilidad	Me parece genial ya que es necesario contar con deliverys formales	Es bueno para contar con deliverys que lleguen a lugares desatendidos
5.2. ¿Qué es lo que más les gustó? ¿Por qué?	Que se enfocará en atender a las zonas donde no llegan los deliverys actuales	Que se enfocara en atender a las zonas donde no llegan los deliverys más conocidos	Porque podría tener un delivery de confianza	Que su objetivo será las zonas alejadas donde no llegan los deliverys como Rappi y Pedidos Ya
5.3. ¿Y lo que menos les gustó? ¿Qué podría mejorar?	Me parece bien la propuesta	Nada, todo bien.	Todo excelente	Solo que tengan precios justos
5.4. ¿Consideran que este aplicativo es para personas como ustedes?	Sí	Sí, porque no hay opciones de deliverys en mi zona	Sí, porque los deliverys de la zona son informales y poco confiables	Sí, porque los deliverys no llegan a mi ubicación o si lo hacen me cobran muy caro
5.5.¿Qué les parece la propuesta de valor de este aplicativo? ¿Son importantes para ustedes? ¿En qué sentido? ¿Cuál sería el pilar más importante?	Muy buena por la cobertura	Muy buena por la cobertura	Muy buena por la cobertura	Buena por la cobertura y porque generará empleo
5.6.¿Estarían interesados en utilizar este aplicativo? ¿Por qué sí/por qué no? ¿Con qué frecuencia creen que lo usarían?	Sí, cuando desea comprar comida	Sí por la cobertura, de 2 a 3 veces por semana seguramente	Sí por la cobertura, cuando pida comida	Sí por la cobertura, de 3 a 4 veces por semana
5.7. Después de ver este concepto, ¿estarían dispuestos a dejar de usar dichos canales y empezar a usar este aplicativo? ¿Cómo así? ¿Qué tendría que pasar para que sí lo hagan?	Buen precio y que lleguen a la zona	Buen precio y que lleguen a la zona	Que lleguen a la zona y que sean rápidos	Precio justo y buena atención al cliente

5.8. ¿Qué restaurantes les gustaría encontrar en la oferta de este aplicativo?	De todo	De todo	Comida japonesa makis y criollo	De todo un poco
5.9. Además de restaurantes, ¿debería haber otro tipo de servicios/productos? ¿Cuáles?	Farmacia y bodegas	Farmacia, bodegas, librerías y panadería	Farmacia, bodegas, venta de licores	De todo y también productos para mascotas
5.10. ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar como tarifa de envío?	de 5 a 8 soles	de 5 a 8 soles	de 5 a 8 soles	de 5 a 8 soles
5.11. ¿Les gustaría agregar algo que no hemos visto? ¿Por qué? ¿Les gustaría agregar alguna recomendación?	Que el servicio sea muy limpio	Post venta eficaz	Post venta accesible	Que el servicio sea limpio y post venta accesible

	CHACLACAYO			
Participantes	Junior	Rigel	Daniel	Lucero
PREGUNTAS				
1. PERFIL DEL PÚBLICO OBJETIVO				
1.1 ¿Cuántos años tienen y a que se dedican?	23, Estudiante administración	35, Emprendedor	28, Barista	20, Estudiante fotografía
1.2 ¿Dónde viven?	La Perla, Chaclacayo	Los Geranio, Chaclacayo	Chaclacayo	Los Ángeles, Chaclacayo
1.3. ¿Qué canales usan para entretenerse o mantenerse informados?	Redes sociales	Redes sociales, televisión	Redes sociales, televisión	Redes sociales
1.4. ¿Por qué prefieren estos medios?	Están actualizados	Es lo que está más actualizado	Por la información más rápida	Por la inmediatez en la información
1.5. ¿Qué cambios ha traído la pandemia en sus vidas? ¿Cómo así?	Las clases y trabajo fueron vía remota	Nuevas oportunidades de negocio	Primero poco trabajo en mi sector, luego se reactivó	Clases remotas, fueron buenas
2. HABITOS DE CONSUMO				
2.1. ¿Ustedes suelen pedir delivery? ¿En qué ocasiones?	Muy poco, no tengo alternativas	Muy poco, sobre todo courier	Muy poco, solo de algunos comercios que incluyen sus motorizados	Casi nunca, prefiero ir a las tiendas
2.2. ¿Qué tipo de productos suelen pedir por delivery?	Comida	Envío de documentos	Comida	Si pido, es comida
2.3. ¿Suelen pedir delivery para ustedes solos o con amigos o familia?	En compañía	En compañía	En compañía	En compañía
2.4. ¿Con qué frecuencia suelen pedir delivery?	1 vez a la semana	1 vez a la semana o a veces ninguna	1 vez a la semana	1 vez a la semana o a veces ninguna
2.5. ¿cuánto suelen gastar cuando piden delivery?	Aproximadamente 7 a 8 soles	Dependiendo la distancia, varía	Aproximadamente 7 a 8 soles	Aproximadamente 7 a 8 soles
2.6. ¿Cuáles son los canales por los que piden delivery?	Whatsapp y teléfono	Whatsapp y teléfono	Whatsapp y teléfono	Teléfono
2.7. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de pedir por este canal?	Mucha demora en la entrega del pedido	Tengo que programar el envío con mucho tiempo	Demora en la entrega del pedido	No tengo opciones de delivery para pedir

2.9 De todo el paso a paso que suelen seguir para pedir delivery, ¿cuál dirían que es el momento más fácil? ¿Por qué?	Suele ser fácil el delivery porque lo hago por llamada	No es fácil porque tengo que llamar para programar el pedido y depende de la disponibilidad del courier	Es fácil porque lo pido por llamada	No veo que sea fácil porque no llegan hasta mi zona
2.10. De todo el paso a paso que suelen seguir para pedir delivery, ¿cuál dirían que es el momento más difícil? ¿Por qué?	No hay una buena atención	Tengo que hacer el seguimiento para ver si llegó o no mi envío	No hay buena atención	Que no vengan hasta mi zona
3. ATRIBUTOS VALORADOS				
3.1. Cuando piensan en un aplicativo para pedir comida, ¿cuáles son las características que debería tener idealmente?	Confiable y rapidez	Confiable y rapidez	Confiable y rapidez	Confiable, rapidez y precio justo
3.2. ¿Cuáles son los 3 aspectos más importantes para ustedes para elegir una aplicación?	Confiable, rapidez y post venta	Confiable, rapidez y postventa	Confiable, rapidez, y post venta	Confiable, rapidez y cobertura
3.3. ¿Cuáles dirían que son los 3 más importantes para ustedes en orden de importancia?	Los mismos anteriores	Los mismos anteriores	Los mismos anteriores	Los mismos anteriores
4. IMAGEN Y POSICIONAMIENTO				
4.1. ¿Qué aplicativos que vendan alimentos conocen? ¿conocen de estos aplicativos?	Rappi y Pedidos Ya. Sí los conozco	Rappi y Pedidos Ya. Sí los conozco	Rappi y Pedidos Ya. Sí los conozco	Rappi y Pedidos Ya. Sí los conozco
4.2. ¿Cuáles son las principales ventajas o fortalezas de rappi y pedidos ya?	Son conocidas	Son conocidas	Son conocidas	Son conocidas
4.3. ¿Cuáles son sus desventajas o en qué podría mejorar rappi y pedidos ya?	Debe ampliar la cobertura	Debe mejorar su cobertura	Debe mejorar su cobertura	Debe mejorar su cobertura
4.4. ¿Qué tan satisfechos se sienten respecto a las opciones de aplicativos que están a su alcance?	Poco satisfecho, debería haber más opciones como Rappi	Poco satisfecho, deberían haber más opciones como Rappi	Poco satisfecho, deberían haber más opciones como Rappi y Pedidos Ya	No satisfecho porque casi no llegan a mi zona
4.5. ¿Qué estaría faltando que hagan los aplicativos para que se encuentren totalmente satisfechos?	Ampliar su cobertura	Ampliar su cobertura	Ampliar su cobertura	Ampliar su cobertura y precio justo

5. EVALUACION DE CONCEPTOS (presentación del proyecto)				
5.1. ¿Qué opinan de lo que acabamos de ver?	Muy interesante porque llegarán a lugares alejados con una buena propuesta	Muy interesante porque habrá opciones de delivery	Muy interesante porque podría hacer todo tipo de pedidos a mi hogar	Muy interesante porque podré tener acceso al delivery
5.2. ¿Qué es lo que más les gustó? ¿Por qué?	Que se enfocará en atender a las zonas donde no llegan los deliverys actuales	Que se enfocara en atender a las zonas donde no llegan los deliverys más conocidos	Que se enfocara en atender a las zonas donde no llegan los deliverys más conocidos	Que se enfocara en atender a las zonas donde no llegan los deliverys más conocidos
5.3. ¿Y lo que menos les gustó? ¿Qué podría mejorar?	Me parece bien la propuesta, no tengo nada que agregar	No tengo comentarios sobre mejoras	No tengo comentarios sobre mejoras	Que tengan una buena tecnología para llegar a estas zonas desatendidas
5.4. ¿Consideran que este aplicativo es para personas como ustedes?	Sí, porque quisiera pedir cosas y no las puedo hacer en este momento	Sí, porque no hay opciones de deliverys en mi zona	Sí, porque no hay opciones de deliverys en mi zona	Sí, porque los deliverys no llegan a mi ubicación
5.5. ¿Qué les parece la propuesta de valor de este aplicativo? ¿Son importantes para ustedes? ¿En qué sentido? ¿Cuál sería el pilar más importante?	Muy buena por la cobertura	Muy buena por la cobertura	Muy buena por la cobertura	Buena por la cobertura
5.6. ¿Estarían interesados en utilizar este aplicativo? ¿Por qué sí/por qué no? ¿Con qué frecuencia creen que lo usarían?	Sí, sobre todo para comprar alimentos. No sabría aún la frecuencia	Sí por la cobertura, de 2 a 3 veces por semana	Sí por la cobertura, de 2 a 3 veces por semana	Sí por la cobertura. Aún no sé sobre la frecuencia, pero sí pediría
5.7. Después de ver este concepto, ¿estarían dispuestos a dejar de usar dichos canales y empezar a usar este aplicativo? ¿Cómo así? ¿Qué tendría que pasar para que sí lo hagan?	Cobertura y buen precio	Cobertura y buen precio	Cobertura y buen precio	Cobertura y buen precio
5.8. ¿Qué restaurantes les gustaría encontrar en la oferta de este aplicativo?	De todo	De todo	De todo	De todo un poco
5.9. Además de restaurantes, ¿debería haber otro tipo de servicios/productos? ¿Cuáles?	Bodegas y panadería	Bodegas y farmacias	Bodegas y farmacias	Bodegas y farmacias
5.10. ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar como tarifa de envío?	De 5 a 8 soles	De 5 a 8 soles	De 5 a 8 soles	De 5 a 8 soles

5.11.¿Les gustaría agregar algo que no hemos visto? ¿Por qué? ¿Les gustaría agregar alguna recomendación?	Post venta eficaz	Post venta eficaz	Post venta eficaz	Servicio rápido y post venta accesible
---	-------------------	-------------------	-------------------	--

Anexo 5 – Listado de preguntas para encuestas a clientes potenciales

¡Hola! Somos alumnos de la Maestría de Finanzas y Derecho Corporativo de ESAN, actualmente nos encontramos realizando un plan de negocios acerca de la viabilidad de implementar un servicio de *delivery* por aplicativo en los distritos de Ate, Chaclacayo y Santa Anita por ser ubicaciones con poca o nula cobertura del *delivery* por aplicativos.

La siguiente encuesta es de condición anónima y voluntaria, los datos proporcionados por el encuestado serán anónimos y serán utilizados únicamente para el desarrollo del presente plan de negocios.

Gracias de antemano por su colaboración y sinceridad.

Pregunta filtro con el fin de tomar en cuenta sólo a los residentes en los distritos objetivo: Ate, Chaclacayo o Santa Anita.

1. ¿En qué distrito vives? Puedes marcar estas opciones si trabajas en estos distritos
 - a. Ate
 - b. Chaclacayo
 - c. Santa Anita
 - d. Otro: _____

Si el encuestado marcaba la opción “Otro” no podría continuar con la encuesta.

Por favor responde las preguntas como si te encontraras en tu domicilio o centro de trabajo, es decir, como si te encontraras en Ate, Chaclacayo o Santa Anita.

2. Género
 - a. Masculino
 - b. Femenino
 - c. Prefiero no responder
3. ¿Cuál es tu rango de edad?
 - a. 18 a 30 años
 - b. 31 a 40 años
 - c. 41 a 50 años
 - d. 51 a 65 años
4. ¿Con qué frecuencia pides *delivery* en Ate, Chaclacayo o Santa Anita?
 - a. Siempre/frecuentemente
 - b. Regularmente
 - c. Raras veces
 - d. Nunca
5. ¿Cuál es el canal que usas con más frecuencia para pedir *delivery* en Ate, Chaclacayo o Santa Anita?
 - a. WhatsApp
 - b. Llamada telefónica
 - c. Aplicativo
 - d. Plataforma web
 - e. No suelo encontrar *deliveys* en mi distrito
6. ¿Qué atributos valoras cuando pides por *delivery*? Ordenar de mayor a menor importancia (donde 1 es "MENOS IMPORTANTE" y 4 es lo "MÁS IMPORTANTE")

	1	2	3	4
Precio justo				
Rapidez				
Calidad del servicio				
Protocolos e higiene				

7. ¿Qué complicaciones has tenido/tienes cuando pides delivery en Ate, Chaclacayo o Santa Anita?
 - a. No atienden la llamada o en el transcurso del pedido se corta la llamada
 - b. Equivocaciones con la dirección de entrega
 - c. Entrega de un producto distinto al solicitado
 - d. El proceso para pedir por delivery tarda demasiado y/o el pedido tarda demasiado en llegar

8. ¿Estarías dispuesto a pedir delivery por aplicativo en Ate, Chaclacayo o Santa Anita?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. Quizás

9. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el servicio de delivery considerando lo alejado de tu ubicación en Ate, Chaclacayo o Santa Anita?
 - a. Entre 5 a 8 soles
 - b. Entre 9 a 11 soles
 - c. Entre 12 a 15 soles

10. ¿Cuál es el rango de tiempo que consideras prudente para que tu pedido llegue a la puerta de tu domicilio/trabajo en Ate, Chaclacayo o Santa Anita?
 - a. Entre 20 y 30 minutos
 - b. Entre 31 y 40 minutos
 - c. Entre 41 y 50 minutos

11. Además de restaurantes, ¿qué otros productos te gustaría encontrar en el aplicativo del delivery con cobertura en Ate, Chaclacayo o Santa Anita? Puedes marcar más de una opción
 - a. Licores
 - b. Farmacia
 - c. Mercado
 - d. Productos para mascotas

12. ¿Qué tipo de restaurantes te gustaría encontrar en el aplicativo del delivery con cobertura en Ate, Chaclacayo o Santa Anita? Puedes marcar más de una opción
 - a. Pollos a la brasa/broaster y salchipapas
 - b. Sándwiches y hamburguesas
 - c. Carnes y parrillas
 - d. Mariscos y comida marina
 - e. Pastas y pizzas
 - f. Postres y panadería
 - g. Otra: _____

13. ¿Qué atributo considerarías como el más importante al momento de hacer tu pedido por aplicativo?
 - a. Método de pago seguro
 - b. Facilidad de seguir al repartidor del delivery en tiempo real

- c. Opción de indicar especificaciones del producto (salsas, nivel de picante, cubiertos, otros)
14. ¿Qué método de pago te gustaría usar para pagar por el delivery con cobertura en Ate, Chaclacayo o Santa Anita? Puedes marcar más de una opción
- Método de pago seguro
 - Tarjeta de crédito/débito
 - Transferencia bancaria
 - Yape/Plin
 - POS
 - Efectivo
15. ¿Cuál de los siguientes deliverys tiene cobertura en tu distrito: Ate, Chaclacayo o Santa Anita?
- Rappi
 - PedidosYa
 - Ninguno
 - Otro: _____

16. ¿Qué opinas acerca de que el delivery por aplicativo pueda ofrecer productos de los negocios más conocidos en Ate, Chaclacayo o Santa Anita?

	1	2	3	4	5	
Me interesa						No me interesa

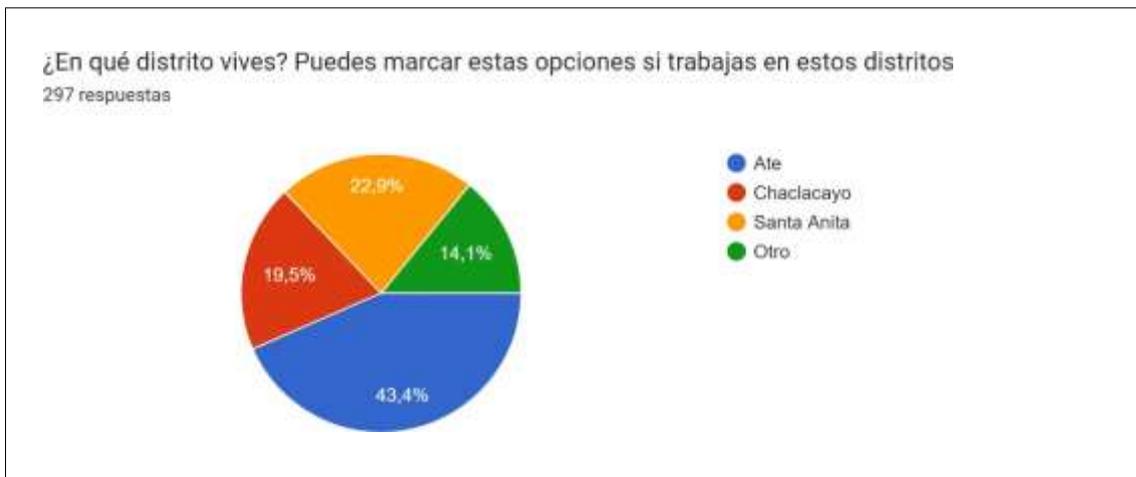
17. Si existiera un delivery por aplicativo que llegara a zonas desatendidas o donde otros deliverys habituales no llegan y además incluyera a los comercios pequeños y medianos de Ate, Chaclacayo o Santa Anita, en una escala del 1 al 5 donde 1 es "DEFINITIVAMENTE NO" y 5 es "DEFINITIVAMENTE SÍ" ¿Qué tan probable sería que uses este aplicativo?

	1	2	3	4	5	
Definitivamente no						Definitivamente sí

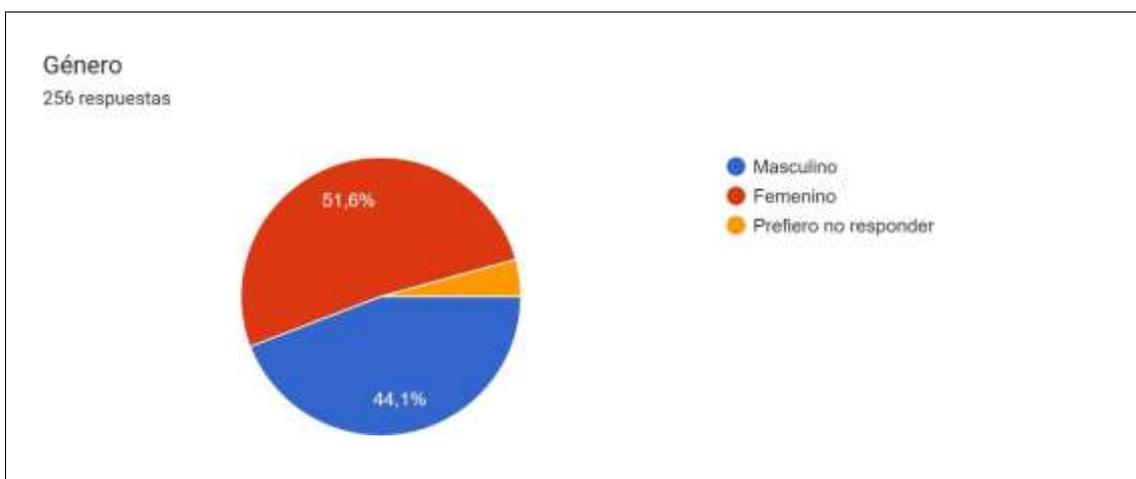
18. ¿Porqué? Indícanos tus motivos para no utilizar o para sí utilizar el aplicativo propuesto
- (Texto de respuesta larga)

Anexo 6 – Resultados de encuestas virtuales Google Form a clientes potenciales

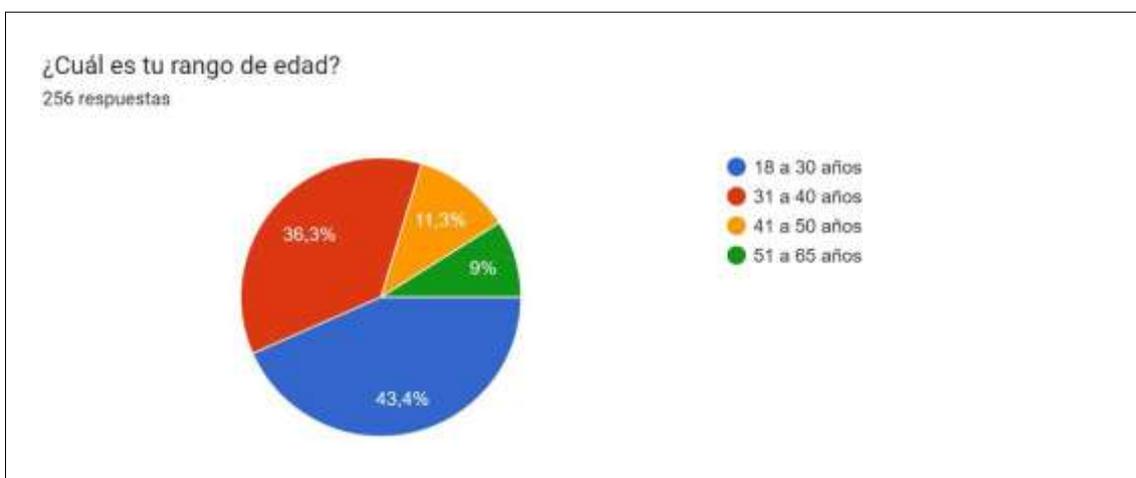
Pregunta 1



Pregunta 2



Pregunta 3



Pregunta 4



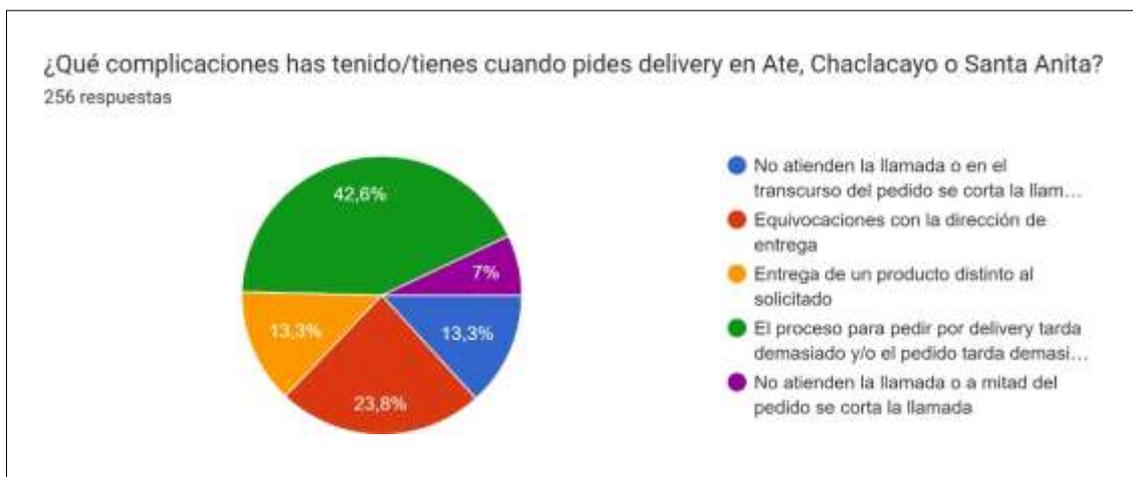
Pregunta 5



Pregunta 6



Pregunta 7



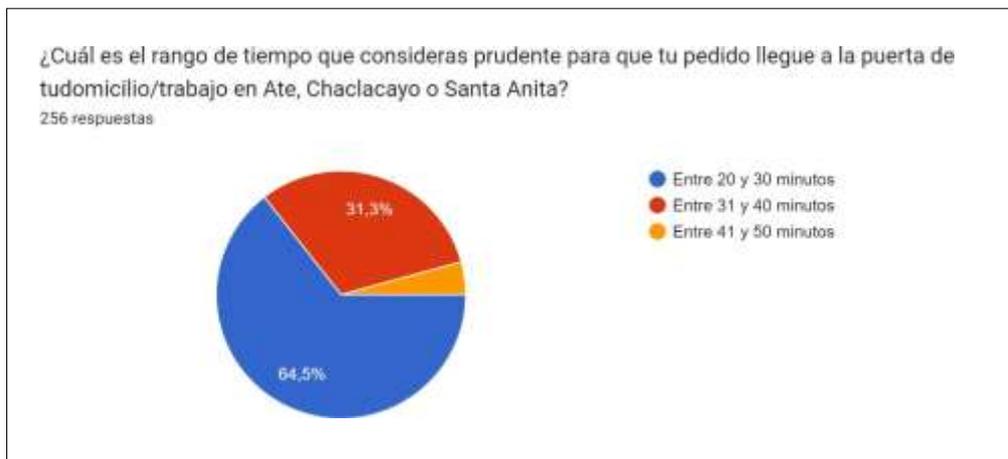
Pregunta 8



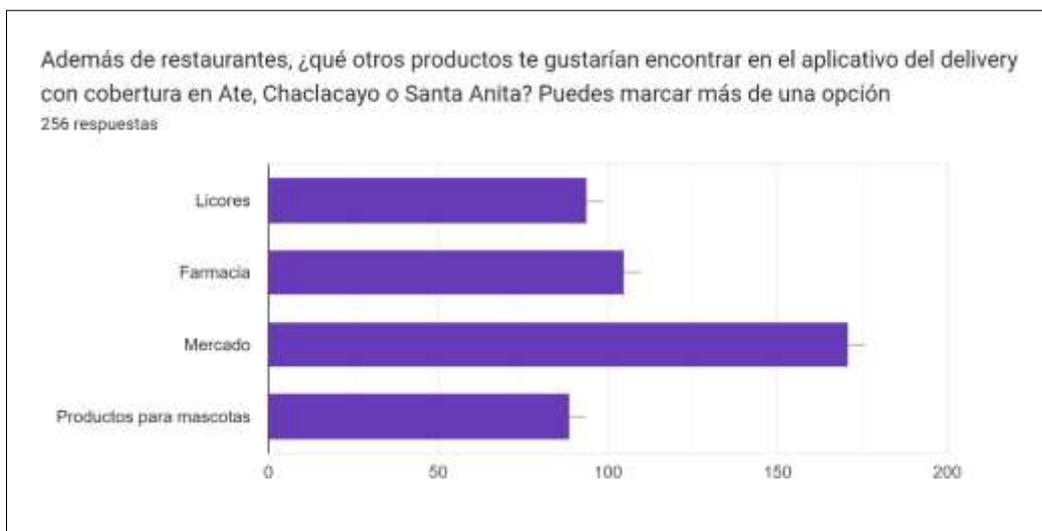
Pregunta 9



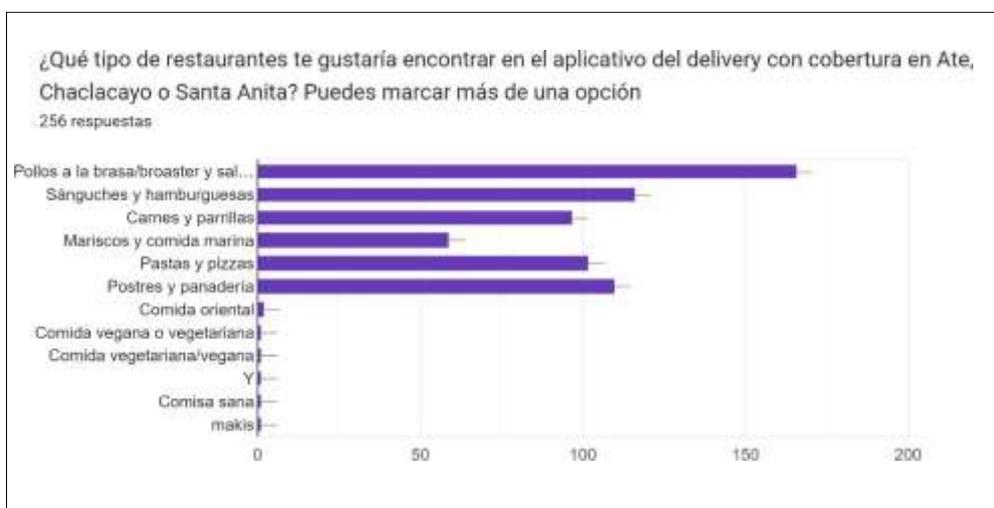
Pregunta 10



Pregunta 11



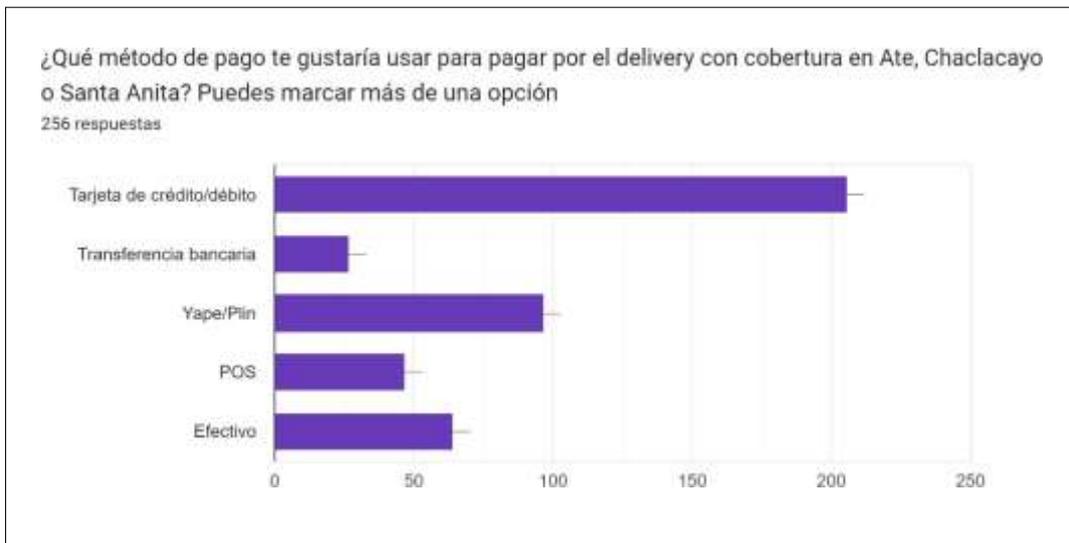
Pregunta 12



Pregunta 13



Pregunta 14



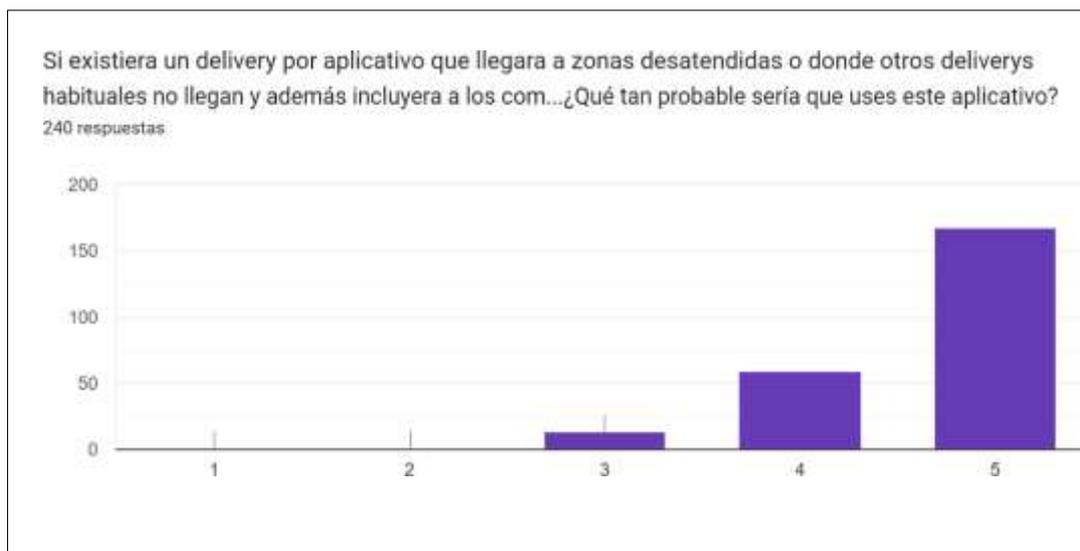
Pregunta 15



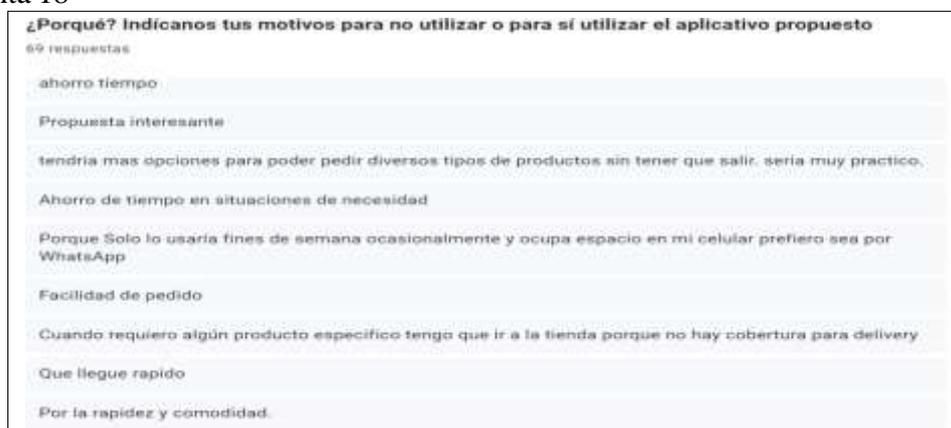
Pregunta 16



Pregunta 17



Pregunta 18



Anexo 7 – Guía de entrevistas – Repartidores

(Duración aproximada 25 minutos)

I. Presentación

Buenos días/tardes/noches, mi nombre es... estudiante de la Maestría de Finanzas y Derecho Corporativo de la ESAN. En esta ocasión, nos encontramos realizando un plan de negocios para prestar el servicio de *delivery* en Lima Este. Por ello, estamos interesados en conocer su opinión en relación a dicho propósito. Es importante mencionarle que sus comentarios y apreciaciones son valiosos para esta investigación, es por ello que le solicitamos que tenga confianza y sea lo más sincero posible. Recuerde que la información que usted nos brinde es estrictamente confidencial y se analiza de manera conjunta.

II. Perfil del público objetivo (5 min)

1. **Perfil:** Actualmente, ¿dónde y cómo trabaja? ¿Cuánto tiempo tiene trabajando de ese modo? ¿Anteriormente ha desempeñado funciones similares?
2. **Impacto postpandemia:** Cuéntenme, ¿qué cambios ha traído la pandemia en su vida laboral? ¿Cómo así? ¿Y cómo cree que ha cambiado la vida de las personas en relación a los servicios de *delivery*? ¿Cómo así? (**M: Indagar y dirigir conversación a incrementos en el uso de *delivery*/e-commerce**)

III. Relación con la categoría (3 min)

3. **aplicativo:** En su distrito de residencia, ¿existe algún aplicativo para realizar servicio de *delivery* como el modelo de Rappi o PedidosYa?
4. **Delivery:** ¿Cómo se realizan los pedidos a través del *delivery* en su distrito de residencia?
5. **tres aplicativos:** Anteriormente, ¿has trabajado con aplicativos como Rappi o PedidosYa? ¿Cuánto aproximadamente era tu ganancia mensual? ¿En función a qué te pagaban? (km recorridos, comisión fija u otro)

IV. Atributos valorados (5 min)

6. **Atributos valorados:** *Ahora quisiera que conversemos sobre el aplicativo para delivery ideal para trabajar y llegar al consumidor final.* Cuando piensa en un aplicativo de este tipo, ¿cuáles son las características que debería tener idealmente? (**E: No tiene que ser una aplicación que exista hoy en día necesariamente, puede ser una ficticia/ideal**) ¿Algo más? (**E: Espontáneo**)
7. (**E: MOSTRAR LISTADO DE ATRIBUTOS**) Del siguiente listado, ¿cuáles son los 3 aspectos más importantes para usted para elegir trabajar con una empresa que desarrolla una aplicación? (**E: Profundizar en significado, razones de importancia y en construcción del ideal de cada uno de los atributos mencionados**)
 - Flexibilidad de horarios
 - Sueldo fijo
 - Beneficios por desempeño
 - Que le brinde un seguro de salud y accidentes
 - Que se les otorgue el 100% de las propinas dejadas por el usuario
8. **Factores negativos:** ¿Qué lo desmotiva de trabajar como repartidor en algunas de las zonas objetivo?
 - Inseguridad ciudadana
 - Accesibilidad de los destinos finales.

V. Evaluación de concepto (12 min)

Ahora voy a mostrarle unas láminas sobre una nueva aplicación que saldrá al mercado limeño y me gustaría que me dé su opinión:

9. **General:** ¿Qué opina de lo que acabamos de ver?
10. **Aspectos de agrado:** ¿Qué es lo que más le gustó? ¿Por qué?
11. **Aspectos de desagrado:** ¿Y lo que menos le gustó? ¿Qué podría mejorar? ¿Por qué?
12. **Entendimiento:** ¿Hay algo que no se entienda del concepto? ¿Cómo así?
13. **Intención de aplicación:** ¿Realizaría usted el servicio de reparto a través del aplicativo mostrado? ¿Trabajaría con nosotros? ¿En qué horario te gustaría trabajar?
14. **Precio:** ¿Cuál consideran que sería el esquema de pagos ideal?
 En caso opten por sueldo fijo, ¿Cuánto desearían ganar mensual por brindar el servicio de reparto?
 ¿Estarían dispuestos a trabajar por comisión? ¿Estarían dispuestos a ceder el 10% del pago total del *delivery* que realiza el usuario a la empresa del aplicativo? ¿Con qué frecuencia deberían realizarse los pagos? ¿Cuál sería el método de pago deseado para poder pagarles?
 (: ndagar por la estructurada adecuada, periodicidad y monto)
15. **Distancia:** ¿Cuál es la distancia promedio que se recorrería diariamente, en km?
16. **ugerencias finales:** ¿Le gustaría agregar algo que no hemos visto? ¿Por qué? ¿Le gustaría agregar alguna recomendación?

Agradecimiento y despedida

Anexo 8 – Cuadro resumen de las entrevistas a los repartidores

	SANTA ANITA		CHACLACAYO		ATE	
Nombre:	Daker	Lenning	Ray	Alan	Oscar	Renzo
Preguntas						
1. ¿En qué trabaja actualmente? ¿Cuánto tiempo viene trabajando en ese rubro?	Repartidor, 2 años	Repartidor, 3 años	Repartidor, 1 año	Repartidor, 2 años	Repartidor, 2 años	Repartidor, 1 año
2. ¿Cuál ha sido el impacto que la pandemia trajo a su vida?	Opción de trabajar en rubro del <i>delivery</i>	Afectó económicamente a mi familia	Pérdida de mi trabajo anterior	Opción de trabajar en rubro del <i>delivery</i>	Afectó económicamente a mi familia	Pérdida de mi trabajo anterior
3. En su distrito de residencia ¿Hay alguna aplicación como Rappi o PedidosYa que brinde este servicio?	No	No	No	No	No	No
4. ¿Cómo lo contactan a Ud. para realizar el servicio de <i>delivery</i>?	Los comercios me llaman cuando haya un pedido	Los comercios me llaman cuando haya un pedido	Los comercios me llaman cuando haya un pedido	Los comercios me llaman cuando haya un pedido	Los comercios me llaman cuando haya un pedido	Los comercios me llaman cuando haya un pedido
5. Anteriormente, ¿Has trabajado con aplicativos como Rappi, PedidosYa?	Sí	No	No	No	Sí	No
6. ¿Cuánto aproximadamente ganabas en Rappi o PedidosYa?	S/ 2,000.00	-	-	-	S/ 2,000.00	-
7. ¿En función a qué te pagaban en Rappi o PedidosYa? Explica: Km recorridos, comisión fija u otro	Comisión variable. A razón de S/ 2.00 por Km.	-	-	-	Comisión variable A razón de S/ 2.00 por Km.	-
8. ¿Qué atributos valorarías para trabajar como repartidor mediante un aplicativo?	1. Sueldo fijo S/ 1,500, sin descartar trabajar por comisión. 2. Seguro contra accidentes	1. Beneficios por desempeño 2. Sueldo fijo S/ 1,700, sin descartar trabajar por comisión.	1. Seguro de salud 2. Sueldo fijo S/ 1,500, sin descartar trabajar por comisión.	1. Sueldo fijo S/ 1,500, sin descartar trabajar por comisión. 2. Beneficios por desempeño	1. Seguro de salud 2. Sueldo fijo S/ 1,500, sin descartar trabajar por comisión.	1. Seguro contra accidentes 2. Sueldo fijo S/ 1,800, sin descartar trabajar por comisión.
9. Indique el motivo por el cual desistiría de trabajar como repartidor	Inseguridad	Inseguridad	Accesibilidad al destino final	Inseguridad	Accesibilidad al destino final	Inseguridad
10. ¿Estarías dispuesto a ceder el 15% del total del <i>delivery</i> cobrado al aplicativo por el servicio de intermediación?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11. ¿Te gustaría recibir el 100% de propinas que el usuario deje a través del aplicativo?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12. Indícanos el horario de trabajo de tu preferencia	8 horas y flexible	8 -10 horas y flexible	8 horas y flexible	8 horas y flexible	8 -10 horas y flexible	8 -10 horas y flexible
13. Indícanos el método de pago que desearías tener	Depósito a cuenta	Depósito a cuenta	Depósito a cuenta	Depósito a cuenta	Depósito a cuenta	Depósito a cuenta
14. ¿Cuál sería la periodicidad de pago anhelado?	Mensual	Quincenal	Quincenal	Quincenal	Mensual	Mensual
15. ¿Cuál es la distancia promedio que se recorrería diariamente, en km?	40km	30km	40km	30km	40km	40km

Anexo 9 – Entrevista al Gerente de Operaciones de Rappi Perú

Link del audio de la entrevista:

https://drive.google.com/file/d/1Cv-QGMPFVnFILZ2mv_MuX8t_JQu458I2/view?usp=sharing

REFERENCIAS

- Alan, D., Quezada, C., & Arce, J. (2018). Investigación cuantitativa y cualitativa. En *Procesos y fundamentos de la Investigación Científica* (págs. 68-87). Ecuador: UTMACH.
- Alvites, R. (2021). Conoce las 7 pasarelas de pago más usadas en Perú. *BSALE*.
<https://blog.bsale.com.pe/7-pasarelas-de-pago-mas-usadas-en-peru>
- Ambit. (9 de Enero de 2022). IaaS, PaaS y SaaS, ¿en qué se diferencian?.
<https://www.ambit-bst.com/blog/definici%C3%B3n-de-iaas-paas-y-saas-en-qu%C3%A9-se-diferencian>
- Ámbito. (19 de abril de 2021). *PedidosYa sumó más países en la región*.
<https://www.ambito.com/economia/pedidosya-sumo-mas-paises-la-region-n5185521>
- Andina. (03 de mayo de 2021). *El 86% de peruanos usa WhatsApp, Facebook o Telegram en el trabajo remoto*. <https://andina.pe/agencia/noticia-el-86-peruanos-usa-whatsapp-facebook-o-telegram-el-trabajo-remoto-843574.aspx>
- Andina (03 de agosto de 2021). *Delivery de restaurantes aumentó 30% en Fiestas Patrias*.
<https://andina.pe/agencia/seccion-economia-%202.aspx/www.ytuqueplanes.com/gob.pe/noticia-delivery-restaurantes-aumento-30-fiestas-patrias-856133.aspx#:~:text=%E2%80%9CEl%20delivery%20ya%20leg%C3%B3%20para,fue%20lo%20que%20se%20esperaba>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Arias, J. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Lima, Perú.

- Bahillo, L. (16 de mayo de 2022). *Historia de Internet: cómo nació y cuál fue su evolución*. Marketing 4 ecommerce. <https://marketing4ecommerce.net/historia-de-internet/>
- Baldridge, R. y Curry, B. (4 de Febrero de 2022). *What Is A Startup? [Advisor]*. Forbes. <https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-a-startup/>
- Baz, A., Ferreira, I., Álvarez, M., & García, R. (s.f.). *Dispositivos móviles*. Docplayer. <https://docplayer.es/3763703-Dispositivos-moviles.html>
- BBC. (2022). *Quién es Yenifer Paredes, la cuñada de Pedro Castillo por la que la fiscalía de Perú registró el palacio presidencial*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-62513311>
- Banco Central de Reserva (BCR) (2021). *Reporte de Estabilidad Financiera 2021*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2021/noviembre/ref-noviembre-2021.pdf>
- Business Empesarial. (s.f.). *Rappi se une a ONGs para ayudar a poblaciones vulnerables afectadas por el COVID-19*. <https://www.businessempesarial.com.pe/rappi-se-une-a-ongs-para-ayudar-a-poblaciones-vulnerables-afectadas-por-el-covid-19/>
- Byskov, S. (2015). Importancia de desarrollar los pagos minoristas en Perú. *Revista Moneda*, Banco Central de Reserva del Perú, N° 161, 6-10.
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE). (2021). *Reporte oficial de la industria Ecommerce en el Perú. Impacto del Covid-19 en el comercio electrónico en Perú y perspectivas al 2021*. <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
- Casino, F. (31 de enero de 2020). *Cuando la suerte llama a tu puerta: la historia de Rappi, o de una empresa que nació de un buzón de sugerencias*. iProUp.

<https://www.iproup.com/economia-digital/10801-la-historia-de-rappi-la-empresa-que-revoluciono-el-delivery>

Castro, A. (2022). *Un año de gobierno de Castillo: crisis y cinco investigaciones en marcha*. Ojo Público. <https://ojo-publico.com/3609/un-ano-de-pedro-castillo-tesis-e-investigaciones-en-marcha>

Clarín. (29 de agosto de 2017). *La cadena de pizzas que inventó el delivery hará los repartos con vehículos autónomos*. https://www.clarin.com/sociedad/cadena-pizzas-invento-delivery-hara-repartos-vehiculos-autonomos_0_BJge_dmt-.html

Castelan, J. (31 de marzo de 2022). *Aprende cómo dar de alta un negocio en Rappi y llega a los hogares de todos tus clientes potenciales.*: <https://www.crehana.com/blog/negocios/alta-negocio-en-rappi/>

Días, M. (5 de noviembre de 2017). *Las 8p's del marketing digital: la nueva visión del mix de marketing*. RockContent. <https://rockcontent.com/es/blog/8ps-del-marketing-digital/>

Dinero en Imagen. (27 de abril de 2021). *¿Les conviene a los repartidores darles la propina en efectivo?*. <https://www.dineroenimagen.com/management/les-conviene-los-repartidores-darles-la-propina-en-efectivo/133044>

Drincovich, S. (15 de julio de 2020). *La ruta del dinero app: mirá cómo se abusan Rappi, Glovo y PedidosYa de los comercios por repartir en cuarentena*. iProUp <https://www.iproup.com/economia-digital/15160-pedidosya-rappi-y-glovocuantocobran-de-comision-reclamos>

El Comercio. (7 de noviembre de 2019). *Apps de delivery: ¿Por qué no existe un vínculo laboral entre los repartidores y las empresas?*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/por-que-las-aplicaciones-de-delivery-no-tienen-en-planilla-a-sus-repartidores-glovo-uber-eats-rappi-noticia/?ref=ecr>

- El Comercio. (09 de marzo de 2022). *Comercio electrónico creció 55% en el 2021 al mover US\$ 9.300 millones, según Capece.*
<https://elcomercio.pe/economia/peru/comercio-electronico-crecio-55-en-el-2021-al-mover-us-9300-millones-segun-capece-rmmn-noticia/?ref=ecr>
- El Peruano. (09 de febrero de 2021). *Delivery, una efectiva herramienta de abastecimiento en pandemia.* <https://elperuano.pe/noticia/114976-delivery-una-efectiva-herramienta-de-abastecimiento-en-pandemia>
- El Peruano. (24 de Julio de 2022). *Conoce el perfil de las start-ups peruanas.*
<https://elperuano.pe/noticia/141885-perfil-de-las-start-ups-peruanas>
- ERESTEL. (2019). *Los servicios de telecomunicaciones en los hogares peruanos. Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones (ERESTEL) 2019.*
<https://repositorio.osiptel.gob.pe/xmlui/handle/20.500.12630/736>
- ESAN (2020). *Oportunidades y desafíos del e-commerce en el Perú.*
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/oportunidades-y-desafios-del-e-commerce-en-el-peru#:~:text=Ya%20desde%20mediados%20de%20junio,reclamos%20aumentaron%20a%2015%20600.>
- Feijoo, I., Guerrero, J., & García, J. (2018). *Marketing aplicado en el sector empresarial.* Machala: Utmatch.
- García, F. (2004). *Comercio y firma electrónicos.* Valladolid: Lex Nova S.A.
- García, M., & García, M. (2012). Guía práctica para la realización de trabajos fin de Grado y trabajos fin de Máster. En *Los métodos de investigación* (págs. 99-128). Murcia: Editum.
- Gestión. (30 de setiembre de 2020). *Dindón la app de delivery que se enfoca en atender distritos con demanda desatendida.*

<https://gestion.pe/economia/empresas/dindon-la-app-de-delivery-que-se-enfoca-en-atender-distritos-con-demanda-desatendida-noticia/?ref=gesr>

Gestión. (09 de febrero de 2021). *Delivery creció 250% en el Perú durante la pandemia.*

<https://gestion.pe/economia/servicio-de-delivery-en-peru-crecio-250-durante-la-pandemia-nndc-noticia/>

Gestión. (11 de mayo de 2021). *Solo siete distritos de Lima concentran la mayoría del*

delivery de restaurantes. <https://gestion.pe/economia/empresas/solo-siete-distritos-de-lima-concentran-la-mayoria-del-delivery-de-restaurantes-dark-kitchens-wicuk-noticia/?ref=gesr>

Gestión. (2022). *Demanda de personal de delivery en el Perú creció 200% en el último*

mes. <https://gestion.pe/economia/demanda-de-personal-de-delivery-en-el-peru-crecio-200-en-el-ultimo-mes-rmmn-noticia/>

Gómez, M., Ramos, E., & Orueta, G. (2011). *Las nuevas tecnologías de la información y el ECommerce, algunas implicaciones regulatorias y éticas.* XIX Congreso.

Transformar el mundo-humanizar la técnica ética, responsabilidad social e innovación.

https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/13620/G%C3%B3mez_Lemus_Marbella_Araceli.pdf

Gonzales de Olarte, E. (2003). Descentralización para el desarrollo humano. *Red Participa Perú*, 1-7.

Guevara, G.; Verdesoto, A.; & Castro Molina, N. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción).* Recimundo, Vol. 4, N° 3, 163-173.

[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)

Guillén, J. (2021). *Los principales desafíos de la economía peruana para el 2022*.

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/los-principales-desafios-de-la-economia-peruana-para-el-2022>

Hammand, K. E. (2015). *What Do Mobile App Users Complain About?*. Data-driven

Analysis of Software (DAS) Lab.
<http://das.encs.concordia.ca/uploads/2016/04/khalid2014mobile.pdf>.

Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE). (2020). *¿Conoces las pasarelas de pago? ¿Sabes cuál es la más adecuada para tu tienda online?*.

<https://www.incibe.es/protege-tu-empresa/blog/conoces-las-pasarelas-pago-sabes-cual-mas-adecuada-tu-tienda-online>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017). *Censos Nacionales 2017:*

XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas.

<http://censo2017.inei.gob.pe/resultados-definitivos-de-los-censos-nacionales-2017/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2013). *Aumenta gasto en alimentación fuera del hogar*.

<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np185-2013-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018). *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1530/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2020). *Estado de la población peruana 2020*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1743/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2020). *La población de Lima supera los nueve millones y medio de habitantes.*

<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-poblacion-de-lima-supera-los-nueve-millones-y-medio-de-habitantes-12031/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2021). *Nota de Prensa N° 195.*

El 55,0% de los hogares del país accedieron a internet en el tercer trimestre del 2021. <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-195-2021-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2021). *El 52,5% de los hogares del país tiene conexión a internet en el trimestre abril-mayo-junio de este año.*

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-525-de-los-hogares-del-pais-tiene-conexion-a-internet-en-el-trimestre-abril-mayo-junio-de-este-ano-13129/#:~:text=Por%20C3%A1rea%20de%20residencia%2C%20la,rural%20el%2046%2C1%25.>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2022). *Población ocupada de Lima Metropolitana alcanzó los 4 millones 878 mil personas en el trimestre diciembre 2021-enero-febrero 2022.*

<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-alcanzo-los-4-millones-876-mil-personas-en-el-trimestre-diciembre-2021-enero-febrero-2022-13491/#:~:text=En%20el%20trimestre%20diciembre%202021%2Denero%2Dfebrero%202022%2C%20la,>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2022). *Precios al consumidor de Lima Metropolitana aumentaron 1,48% en marzo del 2022.*

<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-057-2022-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2022). *Variación de los Indicadores de Precios de la Economía*.

https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/04-informe-tecnico-variacion-de-precios-mar-2022.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2019). *Compendio Estadístico Provincia de Lima 2019*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1714/Libro.pdf

Instituto Nacional de Salud (INS) (5 de mayo de 2020).. *MINSA: ¿Qué protocolos de higiene deben cumplir los restaurantes que hacen delivery?*.

<https://web.ins.gob.pe/es/prensa/noticia/minsa-que-protocolos-de-higiene-deben-cumplir-los-restaurantes-que-hacen-delivery>

Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México: Nueva Editorial Interamericana.

Kmbista. (s.f.). *¿Qué son las empresas unicornio?*.

<https://kambista.com/emprendimiento/que-son-las-empresas-unicornio/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20define%20a%20una%20empresa,una%20estructura%20del%20todo%20consolidada>.

Kotler, P.; Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

La República. (22 de enero de 2020). *Los cinco puntos clave que debe conocer un restaurante al vender a través de Rappi*.

<https://www.larepublica.co/empresas/los-cinco-puntos-clave-que-debe-conocer-un-restaurant-al-vender-a-traves-de-rappi-2954747>

La República. (09 de marzo de 2022). *Suministro global de petróleo, el nuevo frente del conflicto entre Rusia y Occidente*. <https://www.larepublica.co/especiales/crisis-en-ucrania/el-suministro-global-de-petroleo-es-el-nuevo-frente-del-conflicto-entre-rusia-y-ucrania-3318468>

Legal Rappi. (4 de agosto de 2022). *Términos y Condiciones – “Soy Rappi”*. Recuperado de: <https://legal.rappi.com/peru/terminos-y-condiciones-rappitenderos-2/>

Libert, B., Wind, Y. , & Beck, & M. (20 de noviembre de 2014). *What Airbnb, Uber, and Alibaba Have in Common*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/11/what-airbnb-uber-and-alibaba-have-in-common>

Mapa de Lima (2022) *Mapa de Lima Este*. <https://www.mapadelima.com/mapa-de-lima-este/> (07/02/22; 16:45 hrs)

Master Marketing. (2019). *¿Cuándo nació Internet? Historia y evolución*. https://www.mastermarketing-valencia.com/marketing-digital/blog/internet-historia-evolucion/#Internet_tal_y_como_se_conoce_hoy_en_dia (12/05/2022; 15:23h)

Ministerio de Economía y Finanzas - MEF. (2022). *Valor proyectado del PBI para el 2022 se eleva de S/ 563 000 millones*. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7270&lang=es-ES

Modelo Canvas. (s.f.). *Modelo de negocio de Rappi 2022*. <https://modelo-canvas.com/modelo-de-negocio-rappi/>

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Colombia: Universidad Surcolombia. Facultad de ciencias sociales y humanas.

- Nateras, M. (2005). La importancia en el método de la investigación. *Espacios Públicos*, 277-284.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2019). *Panorama del comercio electrónico*. Paris.
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) (2020). *Los servicios de telecomunicaciones en los hogares peruanos. Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones (ERESTEL) 2019*. <https://repositorio.osiptel.gob.pe/handle/20.500.12630/736>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) (2020). *Uso del WhatsApp crece sostenidamente desde el inicio del aislamiento social*. <https://www.osiptel.gob.pe/media/rjtnqgsh/osiptel-uso-whatsapp-web-crece-sostenidamente.pdf>
- PAD. (31 de Enero de 2022). *ABC del comercio electrónico. Todo lo que necesitas saber*. <https://blog.pad.edu/abc-del-comercio-electronico-todo-lo-que-necesitas-saber>
- PedidosYa. (s.f.). Recuperado de: <https://www.pedidosya.com.pe/comidas>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2017). *Delivery*. Definicion.de. <https://definicion.de/delivery/>
- Peru Retail (6 de diciembre de 2021). *PedidosYa permitirá a usuarios donar platos de comida a través de su app*. <https://www.peru-retail.com/pedidosya-permitira-a-usuarios-donar-platos-de-comida-a-traves-de-su-app/>
- Perú21 (30 de junio de 2022). *Aplicativo de movilidad en Perú ofrecerá delivery para impulsar negocios gastronómicos*. <https://peru21.pe/peru/didi-food-aplicativo-de-taxis-ofrece-propuesta-para-impulsar-negocios-gastronomicos-en-peru-restaurantes-nacionales-e-internacionales-noticia/>
- Prieto, J. (2021). *Investigación de mercados*. Bogotá: Ecoe ediciones.

- Pumarino, A. (17 de noviembre de 2010). *Los medios de los pagos electrónicos en el comercio electrónico*. América Economía
<https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/los-medios-de-pago-electronico-en-el-comercio-electronico>
- Real Academia Española (RAE). (s.f.). *Fast Food*. Diccionario panhispánico de dudas. <https://www.rae.es/dpd/fast%20food>
- Rappi. (s.f.).
https://www.rappi.com.pe/?utm_campaign=GSEMB_REACH_WEB_ALL_PE_SEM_PE.000.01.100%20-%20Peru%20-%20Rappi&utm_source=google&gclid=EAIaIQobChMI67ijKKV-QIVBDKRCh2YWgBzEAAYASAAEgKzIvD_BwE
- Revista Cocktail (5 de julio de 2022). *Didi Food: Un nuevo empuje para la gastronomía peruana*. <https://cocktail.pe/didi-food-un-nuevo-empuje-para-la-gastronomia-peruana/>
- Rodríguez, G. (2002-2003). *La globalización: desde una perspectiva crítica-relexiva*. Instituto de Filosofía del Derecho, pp. 27-35.
- RPP Noticias (1 de abril de 2022). *Pedro Castillo a transportistas: “Existen demandas urgentes, pero será difícil resolverlas sin voluntad de diálogo”*. <https://rpp.pe/politica/gobierno/pedro-castillo-a-transportistas-existen-demandas-urgentes-pero-sera-dificil-resolverlas-sin-voluntad-de-dialogo-noticia-1397037>
- RPP Noticias. (7 de julio de 2022). *Nuevos sabores: DiDi lanzará un servicio de delivery de comida en Perú*. <https://rpp.pe/tecnologia/mas-tecnologia/didi-lanzara-un-servicio-de-delivery-de-comida-en-peru-noticia-1414932?ref=rpp>

- RPP Noticias (08 de agosto de 2022). *Desaprobación de Pedro Castillo crece en regiones: 79% de rechazo en el norte y centro y 65% en el sur, según Datum.*
<https://rpp.pe/politica/gobierno/desaprobacion-de-pedro-castillo-crece-en-regiones-79-de-rechazo-en-el-norte-y-centro-y-65-en-el-sur-segun-datum-noticia-1423127>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2022). *SBS Informa N° 26. Inclusión financiera: tomando un nuevo impulso.*
<https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/1225>
- Slotnisky, D. (22 de noviembre de 2019). *Tendencias mundiales en el uso de smartphones*. Digital house. <https://www.digitalhouse.com/blog/tendencias-mundiales-en-el-uso-de-smartphones/>
- Startupeable. (23 de diciembre de 2021). *Ranking actualizado de unicornios latinoamericanos [2022]*. <https://startupeable.com/unicornios-latinoamericanos/#Rappi>
- Startupeable. (12 de Enero de 2022). *Top 10 startups en Perú para seguir en 2022.*
<https://startupeable.com/startups-peru/>
- Trigo, V. (2004). *Historia y evolución de internet*. Revista Digital Acta. N° 33, pp. 1-11.
- Ugalde, N., & Balbastre, F. (2013). *Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación*. Ciencias Económicas 31, N° 2, pp. 179-187.
- Yepez, A. (7 de abril de 2022). *Estrategias de Posicionamiento: PedidosYa*. Aula Magna.
<https://aulamagna.usfq.edu.ec/?p=13864>
- Yeeply. (2021). *El beneficio económico de las apps: ¿depende del sistema operativo?*
 Obtenido de <https://www.yeeply.com/blog/beneficio-economico-de-las-apps/>

Zheng, P., & Ni, L. (2006). *Smart phone y next generation*. Mobile computing.