



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PLAN DE NEGOCIO: SERVICIO DELIVERY POR CONVENIENCIA "2GO"

Rafael Correa-Barúa y Boris Figueroa-
Zamudio

Lima, marzo de 2019

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**PLAN DE NEGOCIO: SERVICIO DELIVERY POR
CONVENIENCIA “2GO”**

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

RAFAEL CORREA BARÚA

BORIS FIGUEROA ZAMUDIO

Asesor: Pablo Domínguez Estrada

Lima, marzo 2019

A mi familia:

Mi madre, mi consejera, mi guía en esta aventura de vida.

A José, mi tío que siempre me apoyó con sus grandes conocimientos

Por el tiempo que tuvieron que sacrificar.

Boris Arturo Figueroa Zamudio

A mi familia:

Mi padre, quien me enseñó con el ejemplo a perseverar.

Mi madre, quien formó mi carácter y me demostró que todo esfuerzo tiene recompensa.

A todos aquellos amigos y personas que me acompañaron en este exigente viaje de

grandes aprendizajes.

Por el tiempo que tuvieron que sacrificar.

Rafael Correa Barúa

RESUMEN EJECUTIVO

2Go es una empresa que se identificará como una organización exponencial (ExO) con frecuentes cambios e innovaciones que le permitirá convertirse en una compañía ágil para ofrecer el servicio de intermediación “delivery” en compras efectuadas por usuarios que atenderán sus necesidades de urgencia y conveniencia. Desde el inicio 2Go se caracterizará por ser una empresa de crecimiento agresivo, diversificando verticales de servicios a ofrecer. Comenzará con atender necesidades de compra referidos a supermercados, farmacias y tiendas de autoservicios, para luego ampliar sus servicios en otras necesidades que serán identificadas durante su operatividad. Buscará pasar de ser una empresa con servicios que atiende algunos distritos de la capital, para también ser una marca referente en distritos emergentes.

Este modelo de negocio busca ser atractivo para aquellos dispuestos a colocar un capital de riesgo a la luz de las nuevas tendencias del mercado, el cual ya es característico en algunas organizaciones ubicadas en el Perú y que aumentará en los próximos cinco años.

Palabras clave: *2Go; delivery; conveniencia; innovación; crecimiento exponencial*

ABSTRACT

2Go is a company that will identify itself as an exponential organization (ExO) with frequent changes and innovations that will allow it to become an agile company to offer the service of intermediation "delivery" in purchases made by users that will meet their needs of urgency and convenience. From the beginning 2Go will be characterized by being an aggressive growth company, diversifying verticals of services to offer. It will start by meeting purchasing needs referred to supermarkets, pharmacies and self-service stores, and then expand its services to other needs that will be identified during its operation. It will seek to go from being a company with services that serves some districts of the capital, to also be a benchmark brand in emerging districts.

This business model seeks to be attractive for those investors who want to invest venture capital in light of new market trends, which is already characteristic in some organizations located in Peru and will increase in the next five years.

Keywords: *2Go; delivery; convenience; innovation; exponential growth*

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo.....	iii
Abstract.....	iii
Tabla de contenido	iv
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	ix
Índice de anexos	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. La oportunidad.....	3
1.1. Modelo de negocio	3
1.1.1. Socios claves	10
1.1.2. Actividades clave.....	11
1.1.3. Propuesta de valor	13
1.1.4. Vertical Pick2Go	13
1.1.5. Otras funcionalidades diferenciadoras	14
1.1.5.1. Tarifario vertical comercios.....	16
1.1.5.2. Tarifario vertical recadeo.....	17
1.1.5.3. Tarifario vertical Pick2Go	18
1.2. Crecimiento exponencial y las ExOs.....	19
CAPÍTULO 2. El entorno.....	21
2.1. Análisis del macroentorno	21
2.1.1. Económico	21
2.1.2. Social	22
2.1.3. Demográfico	24
2.1.4. Tecnológico	24
2.1.5. Legal	26
2.1.5.1. Lo que dice el regulador	26
2.1.5.2. Retos por afrontar	27
2.1.5.3. La propuesta	27

2.2. Análisis del microentorno.....	28
2.2.1. La competencia.....	29
2.2.1.1. El mercado peruano	29
2.2.1.2. Oportunidades.....	31
2.2.2. Sector supermercados	32
2.2.3. Sector farmacias	34
CAPÍTULO 3. El cliente	35
3.1. Mercado objetivo.....	36
3.2. Cliente objetivo	36
3.3. Potencial de mercado.....	37
3.4. Diseño y resultados de la investigación de mercado	42
CAPÍTULO 4. Plan de marketing	45
4.1. Objetivo	45
4.2. Publicidad.....	45
4.3. Distribución gastos de marketing	45
4.4. Estrategia comercial	47
CAPÍTULO 5. El equipo 2GO	48
5.1. ¿Quiénes somos?	48
CAPÍTULO 6. Esquema operativo 2GO, visión general	49
6.1. Vista general según afiliados repartidor y comercio	49
6.1.1. Para el repartidor	49
6.1.2. Para los usuarios finales	50
6.1.3. Para los comercios	50
6.2. Esquema de pago	51
CAPÍTULO 7. Costos y plan financiero	55
7.1. Estimación de la demanda y proyección de ventas	55
7.2. Flujo de caja	57
7.3. Indicadores financieros.....	58
CAPÍTULO 8. Responsabilidad social 2Go green.....	61
8.1. Certificación verde	61

8.2. Iniciativa motos eléctricas	61
CAPÍTULO 9. Puntos críticos.....	63
9.1. Condiciones de mercado favorables	63
9.2. Desarrollo de la plataforma tecnológica y mantenimiento.....	64
9.3. Densidad digital a través de IA.....	64
9.4. Establecer convenios con supermercados y farmacias	65
9.5. Tiempo de entrega	65
9.6. Los repartidores son la cara de la compañía.....	65
9.7. Servicio postventa inmediata y personalizada.....	66
Bibliografía.....	67
Anexos.....	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características y atributos de la marca	16
Tabla 2. Tarifario vertical comercios	17
Tabla 3. Tarifario vertical Pick2Go.....	18
Tabla 4. Modelo Canvas de organización exponencial (ExO)	20
Tabla 5. PBI real variación anual en porcentaje.....	22
Tabla 6. Perú presenta un escenario positivo	22
Tabla 7. Principales usos del <i>smartphone</i>	23
Tabla 8. Cobertura de supermercados por distritos	33
Tabla 9. Perfil del consumidor	35
Tabla 10. Productos más pedidos	35
Tabla 11. ¿Cuánto piden?.....	35
Tabla 12.El mejor momento para pedir.....	36
Tabla 13. Segmentación por edades Lima Moderna	41
Tabla 14. Perfil de hogares según NSE 2017	41
Tabla 15. Participación de celulares por niveles socioeconómicos.....	41
Tabla 16. Estrategia de posicionamiento 2Go vs. la competencia	46
Tabla 17. Escenario de pago 1.....	52
Tabla 18. Escenario de pago 2.....	53
Tabla 19. Escenario de pago 3.....	53
Tabla 20. Estimación de la demanda escenario pesimista.....	55
Tabla 21. Estimación de la demanda escenario conservador	56
Tabla 22. Estimación de la demanda escenario optimista.....	56
Tabla 23. <i>Ticket</i> promedio a pagar por el servicio	56
Tabla 24. Endeudamiento en soles	56
Tabla 25. Ventas proyectadas en 5 años (escenario pesimista).....	57
Tabla 26. Ventas proyectadas en 5 años (escenario conservador)	57
Tabla 27. Ventas proyectadas en cinco años (escenario optimista)	58
Tabla 28. Ratios de rentabilidad.....	59

Tabla 29. Ratios endeudamiento y costo de oportunidad.....	59
Tabla 30. Datos del sector y riesgo de mercado.....	59
Tabla 31. Ratios de rentabilidad.....	59
Tabla 32. Ratios endeudamiento y costo de oportunidad.....	59
Tabla 33: Datos del sector y riesgo de mercado.....	60
Tabla 34. Ratios de rentabilidad.....	60
Tabla 35. Ratios endeudamiento y costo de oportunidad.....	60
Tabla 36.Datos del sector y riesgo de mercado.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de contexto	3
Figura 2. Modelo de negocio 2Go	5
Figura 3. <i>Customer journey</i> CLIENTE que solicita el servicio	6
Figura 4. <i>Customer journey</i> COMERCIO afiliado.....	7
Figura 5. <i>Customer journey</i> REPARTIDOR (<i>Goer</i>).....	8
Figura 6. <i>Customer journey</i> PICKER.....	9
Figura 7. Prototipo de la aplicación.....	11
Figura 8. Tarifario vertical recadeo	17
Figura 9. Los 11 atributos de las ExOs.....	19
Figura 11. Variación del PBI mundial % 1961-2015	21
Figura 12. Mundo –Perú población en miles de habitantes (2000-2017).....	24
Figura 13. Suscripciones a telefonía celular móvil (2000-2017)	25
Figura 14. Ventas y transacciones de comida para llevar / <i>delivery</i> Perú	26
Figura 15. Participación de mercado Glovo Perú.....	31
Figura 16. Concentración de demanda del servicio de Glovo.....	32
Figura 17. Concentración de servicios solicitados a Glovo	32
Figura 18. Concentración tipo de comida solicitadas a Glovo.....	32
Figura 19. Demografía Perú	37
Figura 20. Nivel socioeconómico Lima Metropolitana año 2017.....	38
Figura 21. Nivel socioeconómico público objetivo Lima Moderna.....	38
Figura 22. Nivel socioeconómico distritos Lima Moderna.....	39
Figura 23. Lima Moderna - segmento AB.....	39
Figura 24. Lima Moderna - segmento C	40
Figura 25. Categoría en edad público objetivo Lima Moderna.....	40
Figura 26. Solicita servicio <i>delivery</i> por aplicativo.....	42
Figura 27. Distrito de los usuarios encuestados	43
Figura 28. ¿Qué tipo de servicio <i>delivery</i> utilizas?	43
Figura 29. ¿Con que frecuencia solicitas servicios <i>delivery</i> ?.....	44

Figura 30. ¿Te gustaría un servicio de delivery especializado que no sea comida?	44
Figura 31. ¿Qué tipo de servicio delivery te gustaría?	44
Figura 32. Distribución normal de la calificación del servicio	50
Figura 33. Modelo general de pasarela de pagos	51
Figura 34. Modelo pasarela de pagos 2Go	52

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta	71
Anexo 2. Flujograma de la operatividad 2GO.....	73

INTRODUCCIÓN

Nuestro servicio pretende unir dos palabras muy de tendencia en estos tiempos, “*delivery*” y “*smartphone*”, ¿el resultado?, realizar pedidos de cualquier producto o servicio desde una aplicación dentro de nuestro teléfono inteligente donde el pedido estará a nombre de 2Go, de manera que se puede controlar y reclamar directamente a la empresa.

Delivery es una palabra inglesa que significa entrega, es decir es el proceso logístico de envío que antes generalmente lo realizaba el consumidor y ahora lo puede realizar la empresa que da el servicio o produce por un costo adicional o sin él.

Por otro lado, la palabra inglesa *smartphone* proviene de la unión del vocablo *smart* que significa inteligente y *phone* que significa teléfono, de esta manera se está hablando de un teléfono inteligente.

La entrega a domicilio o la entrega directamente al cliente surgió en los años ochenta en territorios de habla inglesa y luego traído al Perú en los años noventa con el fin de facilitar la venta de los productos y servicios ante cada vez más agitados consumidores. Esta era realizada por llamadas telefónicas y directamente a la empresa que realizaba la venta del producto o servicio. El problema surgía que no todas las empresas poseían este tipo de servicio y por otro lado no era fácil conseguir el número telefónico de dicha empresa.

En la actualidad el servicio de entrega a domicilio sigue existiendo de la forma inicial como la conocemos, pero desde principios del nuevo siglo en el mundo con la aparición de las páginas web a través del internet, cada empresa que vendía algo ofrecía su servicio de entrega por página web, el problema era que la entrega algunas veces no se brindaba, se traspapelaba o no era entregado de la forma como el usuario lo requería.

Por eso aparecieron páginas web que comenzaron a dar el servicio de intermediación entre el cliente y el productor, así había una empresa que terceriza este servicio y estaba pendiente de que el encargo se cumpla, para que en el futuro el cliente esté satisfecho y lo haga nuevamente o lo recomiende, este fue el inicio de este tipo de servicios. A ello se agregaba que dentro de una misma página web no solo está un solo producto sino había muchas marcas para un mismo producto, muchos productos y la entrega era bastante rápida. Pero el nuevo cliente del milenio recién se acostumbraba a hacerlo a través de internet, lo que no generaba el mismo tráfico, además el internet era lento y a veces no se contaba con disponibilidad del servicio sin dejar de lado que era costoso.

En la actualidad con la llegada del *smartphone* que agrupa el teléfono móvil, que es un dispositivo de cómputo con una línea de internet rápida y a un solo toque, hizo que este tipo de servicio creciera exponencialmente en el mundo.

A comparación de una página web, la aplicación móvil es más fácil no solo por la rapidez de la red sino porque es posible acceder a través del celular la geolocalización, la hora y adicionalmente el cliente se lleva la satisfacción de tener todo a un toque y la respuesta de este es rápido.

CAPÍTULO 1. LA OPORTUNIDAD

Nuestra empresa tendrá dos tipos de clientes: por un lado, los comercios de conveniencia y por otro lado el cliente final. Es decir, es una confluencia de economía de plataformas colaborativas y comunidad de negocios, donde nuestro servicio es el de intermediación en una aplicación móvil ágil e intuitiva soportado sobre una plataforma tecnológica de *market place delivery on-demand*, es decir ser el nexo entre ambos y que mutuamente se retroalimenten. De manera que se cumpla la llegada del encargo, en las condiciones requeridas, en los tiempos preestablecidos, de las formas pre pactadas y que el cliente esté dispuesto a pagar por el servicio según su conveniencia y urgencia.

1.1. Modelo de negocio

2Go es una *startup* creada a partir de una idea de negocio innovadora, basada en un servicio, con el conocimiento y colaboración de cuatro socios dispuestos a escalar la pequeña idea hasta convertirla en un negocio rentable y sostenible cuyo objetivo es cubrir una necesidad que, si bien existe oferta en el mercado, aún se tiene espacio para seguir desarrollándola y estará basado sobre un fuerte componente tecnológico que permitirá conectar e interactuar a socios clave (repartidores y comercios de conveniencia) con usuarios que requerirán el servicio de *delivery*. A continuación, se ilustra un diagrama que muestra las entidades que interactúan:

Figura 1. Diagrama de contexto



Fuente: elaboración propia

Asimismo, se muestra el modelo de negocio que cubrirá cuatro principales áreas: clientes (usuarios a quien se ofrecerá el servicio), infraestructura (plataforma tecnológica y aplicación móvil que será un medio para la ejecución del servicio), la oferta (conformada por la propuesta de valor) y viabilidad económica (que definirá cuanto será el precio dispuesto a pagar por el servicio):

Figura 2. Modelo de negocio 2Go

<p>Socios clave</p>  <p>Repartidores con moto o bicicletas</p>  <p>Comercios de conveniencia</p>  <p>Proveedor de mapas (Google Maps y Waze)</p>  <p>Inversionistas</p>	<p>Actividades clave</p>  <p>Desarrollo del sistema, plataforma tecnológica y soporte</p>  <p>Marketing</p>	<p>Propuesta de valor</p>  <p><u>Para los usuarios:</u> Mínimo tiempo de espera en el servicio delivery Información del precio y repartidor Pago por el servicio o km recorrido Visibilidad de la ruta</p> <p><u>Para el establecimiento comercial:</u> Incremento de ventas a través de un nuevo canal</p>  <p><u>Para los repartidores:</u> Fuente de ingresos adicionales Flexibilidad en días y horarios de trabajo</p>	<p>Relación con clientes</p>  <p>Comunidad de redes sociales</p>  <p>Reseñas y calificaciones</p>  <p>Soporte a clientes y repartidores</p> <p>Canales</p>  <p>Aplicaciones móviles: Android y Apple (IOS)</p>	<p>Segmento de mercado</p>  <p><u>Usuarios que:</u> Tienen necesidad de compra por urgencia o conveniencia No tienen tiempo Buscan comodidad sin salir de casa u oficina</p>
<p>Estructura de costos</p>  <p>Infraestructura de TI</p>  <p>Empleados</p>  <p>Marketing y publicidad</p>			<p>Fuentes de ingresos</p>  <p>Tarifa por servicio efectuado, o km recorrido.</p>	

Fuente: elaboración propia

Figura 3. Customer journey CLIENTE que solicita el servicio

MOMENTO	Necesidad de compra 	Pedido 	Espera del pedido 	Recepción del pedido 	Pago del pedido 	Confirmación del pedido 	Calificación del servicio 
PUNTO DE CONTACTO	APP 2GO 	Vertical de comercio 	Mapa de trazabilidad 	Repartidor 	Interfaz de firma 	APP 2GO 	1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Optimo 5: Excelente
¿QUE ESPERA?	Disponibilidad Facilidad de uso Intuitivo Amigable	Promociones Elegir tipo de producto Condiciones Agregar orden	Conocer al repartidor Tiempo estimado de entrega Rapidez	Amable Limpio Rápido	Flexibilidad Facilidad Pagar en efectivo Pagar con tarjeta crédito	Confirmación pago en efectivo o tarjeta crédito	Brindar buena calificación Experimentar nuevamente el servicio
¿QUE RECIBE?	✓	■	✗	✗	✓	✓	■
	●				●	●	
		●					●
			●	●			

Fuente: elaboración propia

Figura 4. Customer journey COMERCIO afiliado

MOMENTO	Habilitar tienda virtual 	Atender pedidos 	Recepción de pedido 	Preparación de pedido 	Entrega del pedido 	Facturación del pedido 
PUNTO DE CONTACTO	APP 2GO 	Disponibilidad tienda virtual 	Interfaz lista de pedidos 	Personal / Vendedor 	Repartidor 	Interfaz comprobante pago 
¿QUE ESPERA?	Rapidez Atractivo Útil	Establecer horarios de atención	Disponibilidad de stock. Establecer prioridad de atención	Rapidez. Facilidad de empaque	Disponibilidad del repartidor Integridad del empaque Rapidez en entrega	Recepción del pago Emitir boleta / factura
¿QUE RECIBE?	✗	■	✓	✓	✗	✓
			●	●		●
		●				
	●				●	

Fuente: elaboración propia

Figura 5. Customer journey REPARTIDOR (Goer)

MOMENTO	Habilitarse en el servicio 	Salir a trabajar 	Recojo de pedido 	Transportar pedido 	Entrega del pedido 	Calificación del servicio 
PUNTO DE CONTACTO	APP 2GO 	Moto Bicicleta 	Comercio o domicilio recadeo 	Calles de principales distritos 	Usuario que solicitó pedido 	1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Optimo 5: Excelente
¿QUE ESPERA?	Trabajar Ganar dinero	Ser alertado Repartir pedido	Mayor cantidad de pedidos para reparto	Llegar rápido punto destino.	Contactar usuario Entregar pedido Satisfacción del usuario	Buena calificación Continuar ruta reparto
¿QUE RECIBE?	✓	✓	✓	✗	✗	■
	●	●	●			
				●		●
					●	

Fuente: elaboración propia

Figura 6. Customer journey PICKER

MOMENTO	Habilitarse en el servicio Pick2Go 	Colaborar con otros usuarios sus pedidos 	Recojo de pedido 	Transportar pedido 	Entrega del pedido 	Calificación del servicio 
PUNTO DE CONTACTO	APP 2GO 	Scooter Bicicleta Caminata 	Comercio o recado 	Calles de principales distritos 	Usuario que solicitó pedido 	1: Malo 2: Regular 3: Bueno 4: Optimo 5: Excelente
¿QUE ESPERA?	Ganar ingreso extra en horas muertas	Ser alertado en pedidos cercanos	Mayor cantidad de pedidos para reparto	Brindar mayor rapidez en el reparto	Contactar cliente cercano Entregar pedido e incentivar la colaboración	Buena calificación Volver a colaborar
¿QUE RECIBE?	✓	✓	✓	✗	✗	■
	●	●	●			
						●
				●	●	

Fuente: elaboración propia

1.1.1. Socios claves

Los comercios de conveniencia comercializan brindan un servicio y existe un extenso rubro de empresas de diversos sectores como son:

- Supermercados
- Farmacias (productos sin receta médica)
- Licorerías
- Florerías
- *Homecenter* (artículos y herramientas menores)
- Accesorios menores
- Lavanderías

Estas empresas necesitarían el servicio de entrega a domicilio y en este caso existirá un contrato de afiliación con estas empresas para que participen de la aplicación móvil 2Go con el fin de ser un canal alternativo para que los clientes puedan acceder a todo tipo de productos, de manera que el comercio de conveniencia pueda ser visto por diversos tipos de clientes y pueda generar una venta esperada.

Por el volumen de movimientos que se generen se podría obtener descuentos que compensarían el servicio u otra manera sería por el pago de la entrega, estas formas de negociación dependerán del cliente, si esta es imagen para la empresa o por el contrario nuestra empresa es imagen para el cliente.

Logística de entrega a través de repartidores (*Goers*) con motos o bicicletas quienes podrán afiliarse a través de la aplicación para brindar el servicio de delivery. La logística de entrega será clave para el éxito y en términos de infraestructura de transporte, muchas de las calles y vías de Lima moderna se encuentran en buenas condiciones para asegurar un transporte sin complicaciones a las llegadas de destino. Asimismo, las direcciones de Lima moderna se encuentran en Google Maps y la señalización se encuentran implementadas para una ubicación rápida del destino.

Proveedor de mapas (Google Maps y Waze) que brindará el servicio de geolocalización y seguimiento del servicio de delivery. El desafío para la entrega es poder habilitar el envío desde cualquier lugar y en el plazo prometido a los clientes y esto puede ser aprovechado a través de plataformas móviles ya existentes, como por ejemplo Waze o Google Maps, el cual ayuda a millones de usuarios en encontrar la mejor ruta y tiempo en recorrido de distancia.

Inversionistas, quienes estarán dispuestos a invertir un capital de riesgo con un costo de oportunidad.

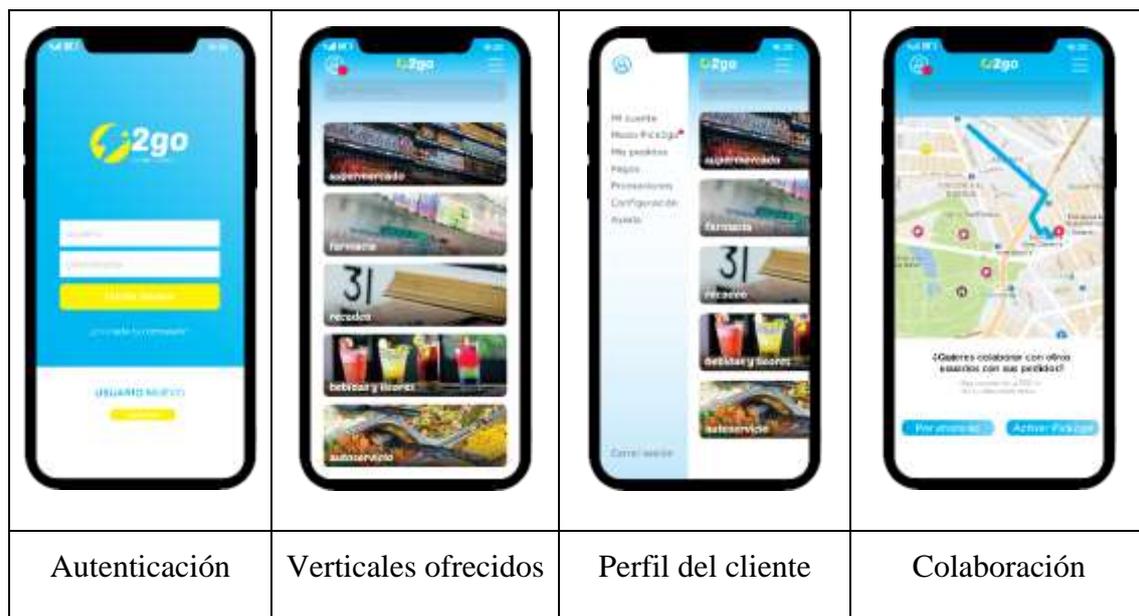
1.1.2. Actividades clave

Desarrollo de un sistema ágil, intuitivo y plataforma tecnológica robusta, segura y escalable cuyo *core* de servicio se encuentra en el sistema desarrollado donde tendrá actualizaciones constantes con la finalidad de corregir errores en el funcionamiento y recoger necesidades del cliente final, así como de los que efectúan el servicio de recado.

La aplicación tiene la capacidad de acercar el consumidor a diversos productos en un mismo lugar, a través de una navegación desde un *smartphone* o *tablet* donde la elección de los productos será de elección rápida sin tener que desplazarse demasiado. Estará disponible en sistemas operativos Android y IOS (Apple), además integrará una diversa oferta comercial compuesta por diversos productos que son entregados en un tiempo razonable.

Asimismo, el usuario puede ver desde su *smartphone* o *tablet* en cuánto tiempo aproximadamente llegará al destino final, quién es el repartidor, entre otros detalles relevantes de la operación gracias al sistema de geolocalización incorporado.

Figura 7. Prototipo de la aplicación



Fuente: elaboración propia

Aprovechamiento de inteligencia artificial (IA) para la innovación a través de los datos, el talento y la infraestructura que son factores críticos de éxito con el objetivo de anticipar las demandas del mañana de los clientes, lo cual permitirá incrementar las capacidades en analítica e inteligencia artificial brindando una ventaja en el crecimiento.

La identificación de nuevas oportunidades para acentuar la experiencia del cliente, predecir su comportamiento y mejorar la segmentación es fundamental para el análisis

basado en el aprendizaje automático y el modelado estadístico. Se trata de un enfoque basado en datos para evaluar el servicio y enumerar la calidad en tiempo real. Sus algoritmos de búsqueda ayudarán a los clientes a buscar el servicio deseado.

Asimismo, 2Go se asociará con Microsoft para brindar a los clientes un servicio seguro, adoptando Microsoft Azure como su plataforma exclusiva de nube pública y aprovechar las capacidades de inteligencia artificial, aprendizaje automático y análisis de Azure, como Cortana Intelligence Suite y Power BI, para optimizar sus datos e innovar en la comercialización, publicidad, marketing y servicio al cliente.

Se podrá contemplar también un asistente de compras que guíe a los usuarios con preguntas relevantes, filtros de conversación, ideas de compras, ofertas y colecciones de tendencias, qué marca y entre otras cosas con la finalidad de que sea diseñado para ayudar a los clientes en encontrar lo que necesitan.

Otra alternativa de la inteligencia artificial es el “aprendizaje computacional o *machine learning* cuyo objetivo es desarrollar técnicas que permitan crear programas capaces de generalizar comportamientos” (Alexey, 19 de marzo de 2019, párr. 1), basado en el análisis de datos a partir de una información suministrada como es la de los clientes que usarán la aplicación móvil 2Go.

2Go podrá utilizar *machine learning* para detectar direcciones erróneas, calcular los puntajes de calidad de las direcciones, corregir los códigos de ciudad incorrectos, y realizar sugerencias para que los usuarios corrijan las direcciones erradas.

La Big Data y el *data analytics* apalancarán el desarrollo de capacidad de inteligencia artificial al buscar “optimizar las eficiencias operativas” utilizando algoritmos controlados por datos, *data analytics* y modelamiento predictivo mediante la captura e integración de la información sobre los comportamientos de compra. Se analizará los datos en tiempo real con tableros de indicadores durante las transacciones de la operación para tomar decisiones más rápido, y ayudar a 2Go a comprender la naturaleza rápidamente cambiante del cliente de comercio electrónico, analizando el *awareness* de la marca hasta predecir la respuesta de los usuarios por un producto, entendiendo los gustos y preferencias de los usuarios, y la detección de fraudes.

Las innovaciones de 2Go se centrarán en estas áreas: facilidad de acceso a la aplicación, facilidad de navegación, encontrar los productos que desean comprar, que la decisión de compra sea fácil, facilidad en el proceso de pago de un producto y rapidez en el servicio de entrega al cliente.

Teniendo en cuenta la enorme cantidad de datos que se puede recolectar, se elaborará un *Data Mart* que contenga conjuntos de datos sobre los clientes, sus preferencias, el

historial de ventas, los detalles del vendedor y las tendencias del mercado de los productos.

2Go tendrá un diseño donde la aplicación será liviana para adaptarse a los teléfonos inteligentes de gama baja, en el cual las aplicaciones pasaron a ser de un tamaño de diecisiete megabytes a solo cinco megabytes aproximadamente. Asimismo, con la IA se analizarán los registros de búsqueda para identificar lo que los clientes intentaron encontrar, pero no pudieron.

1.1.3. Propuesta de valor

Permitirá atender la necesidad de los consumidores, tener entregas a domicilio de productos que se venden en comercios de conveniencia, entre otros conectando a personas que quieran tener ingresos extras entregando dichos productos con aquellas que necesitan el servicio de “*delivery*”. En la aplicación se puede escoger la entrega a domicilio y también ordenar productos de la vertical de supermercados asociados donde también puede efectuarse sólo el recojo de aquellos pedidos que fueron comprados directamente vía internet al supermercado. No obstante, se puede ordenar también productos de una farmacia (sin receta médica) y autoservicios entre otros. Como un lugar en el mercado, los repartidores no son empleados, pero son afiliados que usan la plataforma para conectar con clientes. Los pilares en la estrategia centrada en el cliente serán la de ofrecer un servicio de entrega con amplia selección de productos, crear un gran valor para los clientes ya sea en precio o entrega rápida, y brindarles flexibilidad y comodidad en las compras a través de la aplicación móvil 2Go rápida y fácil de usar lo cual permitirá aumentar el tráfico de navegación y obtener miles de descargas.

Se tendrá una plataforma de pedidos anticipados de compras frecuentes que permitan programar entregas diarias, semanales o mensuales de productos de conveniencia y también de primera necesidad. Se podrá administrar uno o varios listados personalizados de compras que se realizan de manera constante, relacionando los productos básicos a solicitar junto con un contador numérico del presupuesto versus la inversión a realizar en la compra. De esta manera se logrará un mecanismo de compra muy amigable que te ahorra el tiempo invertido en realizar la lista de artículos y permitirá llevar un control económico, para poder optimizar esta función se tendrá un sistema de alerta previa con dos filtros o controles.

1.1.4. Vertical Pick2Go

A fin de explotar en mayor magnitud el concepto de economía colaborativa o compartida se propone aprovechar recursos subutilizados de usuarios afiliados a 2Go para que puedan convertirse en repartidores a corta distancia (perímetro cercano) ofreciéndose para poder realizar el envío o transporte de alguna solicitud de otro usuario sin acudir a un motorizado o bicicleta que tomaría más tiempo para el “*delivery*”.

Con esta vertical de servicio podríamos explotar la red de envíos en mayor dimensión teniendo a los usuarios disponibles para realizarlo en un rango corto de distancia (uno o dos 2 km) aprovechando que cuentan con algo de tiempo y espacio disponible (mochila, bolsillo, bicicleta, maletera) que no altere su rutina y que a la vez le permita poder generar un ingreso adicional no previsto.

Según este esquema podríamos aprovechar los recursos de la red de la siguiente manera:

- Usuarios afiliados a la red de repartidores para envíos a corta y larga distancia
- Usuarios que puedan ejercer un doble rol (cliente consumidor y también el de repartidor o *goer*)

El diferenciador de este nuevo vertical de servicio es la promesa de una entrega más rápida aprovechando la tendencia de inmediatez cada vez más acentuada en las nuevas generaciones.

¿Cómo es posible esto?, utilizando la geolocalización a corta distancia, conectando usuarios con necesidad de compra a establecimientos cerca a la redonda con otros usuarios dispuestos a prestar su servicio a cambio de una compensación.

¿Quién gana?, ganan todos bajo el esquema de economía colaborativa, es decir el pago estará en función de la cercanía, ahorro de tiempo en la entrega, así como cantidad de ítems a ser transportados con un máximo de tres unidades, peso máximo de tres kilogramos y un tope de desembolso de S/.100.

Se registra la ubicación de los usuarios activos en la aplicación móvil, pero se mantiene como invisible y solo se mostrará como aproximada hasta que se concrete el interés de ambos lados por llevarlo a cabo y es ahí donde se podría revelar la ubicación exacta y la trazabilidad en tiempo real.

1.1.5. Otras funcionalidades diferenciadoras

Con la ayuda de la inteligencia artificial se podrá recopilar información relevante de los usuarios y sus preferencias en tiempo real para poder ir sugiriendo posibles opciones de compras relacionadas a su comportamiento de compra y gustos reflejados en los diversos pedidos realizados previamente. Esta práctica en el tiempo permitirá realizar una recolección de data bastante potente logrando una densidad digital, que permitirá poder entender mejor a nuestros clientes y poder realizar una micro segmentación mediante la detección de compras recurrentes cruzando variables como edad, NSE (A/B/C), usos y

costumbres, estilos de vida entre otros que permitirían construir modelos de perfiles¹ personalizados para ofrecerse como una herramienta de compra a la medida.

Estos perfiles creados con data cruzada a través del tiempo detectarían necesidades muy específicas de grupos de tamaño considerable que comparten las mismas preferencias, gustos o costumbres que permitiría a este modelo poder ofrecer soluciones personalizadas como un acceso directo sin necesidad de invertir tiempo explorando los diversos productos, tan solo replicando el comportamiento de compra de un usuario con similares características y solo ajustando o variando pocos ítems, esta herramienta permitiría una compra más ágil y con menos complicaciones.

Sabiendo de la tendencia por la inmediatez en los tiempos actuales consideramos oportuno poder ofrecer un *gadget* que permita optimizar los tiempos muertos para poder realizar los pedidos de compra de manera práctica y segura. Es así como hemos pensado incorporar un asistente personal de voz como Siri en "IOS" y "Ok Google" en Android que te permita hacer tus compras sin la necesidad de tener que buscar o escribir pues solo sería necesario hablar con el teléfono e ir indicando las necesidades de consumo y este sistema podría ir procesando la compra, asimismo poder sugerirle compras según su preferencia en la data recolectada como histórico o utilizando información de usuarios con perfiles de compra similar para poder facilitarle la tarea.

Esta solución sería muy segura para poder realizar compras mientras que se conduce a algún destino sin la necesidad de descuidar el volante y sería muy práctico poder ir realizando las compras mientras que realizas alguna actividad en el parque con la familia o quizás mientras te encuentras caminando por la calle.

Marca propia llamada 2Go, cuyo propósito es conectar con los clientes a través de una personalidad que va más allá del nombre, se trata de que sea identificado como una mezcla de un explorador que se reinventa constantemente para atender diversas necesidades y la de un creador que a través de la innovación ofrece originalidad y personalización del servicio.

2Go ofrece oportunidades de consumo que tendrá reconocimiento inmediato al asociar la marca con la rapidez en el servicio de entrega de diversos productos secundarios, pero que se sienten como de primera necesidad.

¹ Ejemplo de perfiles de compra: ama de casa, fiestero, parrillero, fitness, entre otros.

Tabla 1. Características y atributos de la marca

	<p>Identidad: fácil reconocimiento y recordación. Su sola presencia constituye un elemento clave para su desarrollo y poder potencial, con una imagen visual fuerte, capturaré la atención de los que desean un servicio rápido, ya sea con el propio símbolo o alguna característica que represente un beneficio funcional. (Colmenares, 6 de julio de 2007).</p>
	<p>Imagen: será percibida por el comprador del servicio a través de <i>smartphones</i> o <i>tablets</i>, con un diseño atractivo y que podrá ser utilizado en plataforma Android o IOS como un conjunto de atributos que generará satisfacción no sólo por el que recibe el servicio, sino también por el que lo brinda.</p>
	<p>Posicionamiento: tendrá valor cuando éste sea creado en la mente de los consumidores y tendrá éxito en la medida que se asegure esta posición específica, donde comunicará al público objetivo con un diseño fresco sobre las marcas competidoras. De esta manera permitirá aumentar, reforzar y difundir la imagen de marca asegurando que los servicios a ofrecer sean considerados como servicios plenamente diferenciados. (Colmenares, 6 de julio de 2007).</p> <p>Slogan: “Tus compras a un solo toque de distancia”</p>

Fuente: elaboración propia

La plataforma 2Go ofrece tres verticales de servicio que son comercios por conveniencia, recadeo y Pick2Go que cuentan con precios diferenciados dado que cubren diferentes necesidades de conveniencia y urgencia, así como el esfuerzo que demanda cada una de estas actividades sumado al tiempo de entrega.

1.1.5.1. Tarifario vertical comercios

- Cliente: al inicio pagará una tarifa plana de S/.5.00 por cualquier servicio de esta vertical.
- Repartidor (*Goer*): recibe el 75% del precio establecido al cliente como comisión de envío.
- 2Go: recibe el 25% del precio establecido al cliente como comisión de envío.

Tabla 2. Tarifario vertical comercios

				
		Costo S/.	Margen S/.	Margen 2Go S/.
	Vertical supermercados	5.00	3.50	1.50
	Vertical farmacias	5.00	3.50	1.50
	Vertical autoservicios	5.00	3.50	1.50
	Vertical licorerías	5.00	3.50	1.50

Fuente: elaboración propia

1.1.5.2. Tarifario vertical recadeo

- Cliente: el precio pagado está en función del recorrido en kilómetros que se ha establecido con tarifas por intervalos de distancia.
- Repartidor (*Goer*): recibe un pago en función a un sistema de doble factor que contabiliza el recorrido en kilómetros sumado al tiempo de espera al llegar al destino de entrega.
- 2Go: recibe el diferencial del precio por rango de recorrido establecido al cliente y el costo representado por el pago al repartidor según el sistema de doble factor.

Figura 8. Tarifario vertical recadeo

Sistema de Pago Doble Factor - Goer		
Pago por minuto de espera	S/	0.25
Pago por km. Recorrido	S/	1.00

Costo Servicio Recadeo			Margen Goer (Repartidor)			Margen 2Go		
Rango Kms		Precio S/.	Tiempo de Espera	Recorrido (KM)	Pago S/.	Precio S/.	Costo S/.	Margen S/.
0.1	0.4	7.30	5	0.4	1.65	7.30	1.65	5.65
0.3	0.8	7.60	5	0.8	2.05	7.60	2.05	5.55
0.7	1.2	7.90	5	1.2	2.45	7.90	2.45	5.45
1.1	1.6	8.30	5	1.6	2.85	8.30	2.85	5.45
1.5	2	8.60	5	2	3.25	8.60	3.25	5.35
1.9	2.4	8.90	5	2.4	3.65	8.90	3.65	5.25
2.3	2.8	9.30	5	2.8	4.05	9.30	4.05	5.25
2.7	3.2	9.60	5	3.2	4.45	9.60	4.45	5.15
3.1	3.6	9.90	5	3.6	4.85	9.90	4.85	5.05
3.5	4	10.30	5	4	5.25	10.30	5.25	5.05
3.9	4.4	10.60	5	4.4	5.65	10.60	5.65	4.95
4.3	4.8	10.90	5	4.8	6.05	10.90	6.05	4.85
4.7	5.2	11.30	5	5.2	6.45	11.30	6.45	4.85
5.1	5.6	11.60	5	5.6	6.85	11.60	6.85	4.75
5.5	6	11.90	5	6	7.25	11.90	7.25	4.65
5.9	6.4	12.30	5	6.4	7.65	12.30	7.65	4.65
6.3	6.8	12.60	5	6.8	8.05	12.60	8.05	4.55
7.1	7.7	13.30	5	7.7	8.95	13.30	8.95	4.35

Fuente: elaboración propia

1.1.5.3. Tarifario vertical Pick2Go

- Cliente: realiza un pago de S/7.00 en caso de realizar la compra de una a tres cosas en un mismo establecimiento, en caso de solicitar la compra en otros establecimientos se le adiciona por cada uno una comisión extra de 50% del valor inicial (S/3.50 por establecimiento).
- Repartidor Cliente (*picker*): recibe un pago de aproximadamente 71.43% que, en términos monetarios en el caso de compras en un mismo establecimiento, sería de S/5.00. Si se realiza en dos establecimientos percibiría un pago de S/7.50 y si se realiza en tres establecimientos el pago sería de S/10.00.
- 2Go: recibe el diferencial del precio aceptado por el cliente y el pago realizado al *picker* que debería ser equivalente aproximadamente a 28.57%.

Tabla 3. Tarifario vertical Pick2Go

		Comercio 1	Comercio 2	Comercio 3	Total
	Costo servicio Pick2Go	S/7.00	S/3.50	S/3.50	S/14.00
	Margen <i>picker</i> (repartidor)	S/5.00	S/2.50	S/2.50	S/10.00
	Margen 2Go	S/2.00	S/1.00	S/1.00	S/4.00

Fuente: elaboración propia

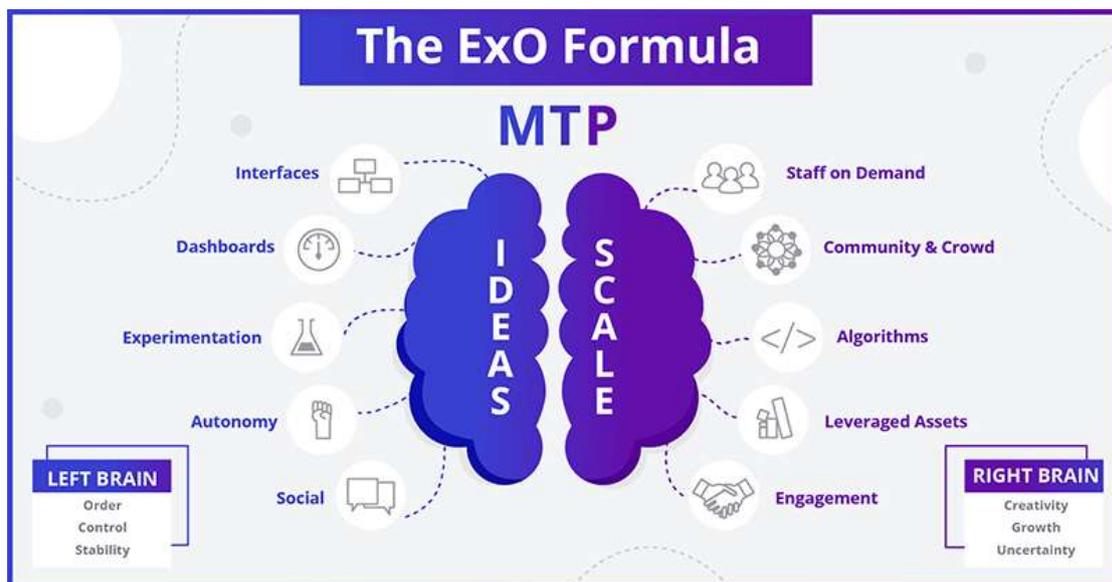
El esfuerzo de la interacción con la aplicación móvil ayudará a las personas a ahorrar tiempo y dedicarlo en actividades que le generen mayor valor en un mundo cada vez más dinámico y evolucionado, asegurando una entrega en tiempos razonables.

1.2. Crecimiento exponencial y las ExOs²

2Go será una Organización Exponencial (ExOs) creando diez veces más impacto que sus pares en la misma industria a una velocidad sin precedentes con una inversión razonable y con la gente necesaria de lo que tradicionalmente sería posible, de esta forma permitirá escalar rápido y de forma exponencial la participación de mercado y penetración del servicio. Asimismo, debido a que el servicio está basado en 100% información y densidad digital, los ajustes al modelo de negocio serán permanentes recogiendo las inquietudes y particularidades de los clientes.

2Go al ser una ExO, tendrá un Propósito Transformativo Masivo (MTP) como una base sobre la cual se apoyarán diez atributos divididos en cinco características externas y cinco mecanismos internos.

Figura 9. Los once atributos de las ExOs



Fuente: Ismail (s. f.)

² Una ExO es aquella organización donde el modelo de negocio está hecho en un entorno de economía colaborativa en escala, cuyo efecto es la adaptación a las nuevas tecnologías, que no se ajustan al mercado, sino que crean el mercado a través de técnicas disruptivas con innovación tecnológica con pocas personas y con equipos pequeños. Asimismo, tiene crecimiento desproporcionado que aspira llegar a facturar millones de dólares en menos de 1, 2 o 3 años después de haber sido fundada.

Tabla 4. Modelo Canvas de organización exponencial (ExO)

<p align="center">Propósito transformador masivo (MTP) de 2Go</p> <p align="center">Ofrecer un servicio de intermediación “<i>delivery</i>” ágil en compras efectuadas por usuarios que atenderán sus necesidades de urgencia y conveniencia, a través de una plataforma tecnológica innovadora.</p>			
<p>Información Comercios dispuestos a incrementar sus ventas a través de un nuevo canal de intermediación.</p> <p>Demanda de usuarios que necesitan cubrir una necesidad de consumo inmediata y conveniente, dispuestos a pagar un precio por el servicio de <i>delivery</i>.</p>	<p>Personal a demanda 2Go y su plataforma tecnológica, conectará al cliente repartidor 2Go para el servicio de intermediación.</p>	<p>Interfaces Dispositivos móviles que permitirán tener instalado el aplicativo 2Go para el servicio de <i>delivery</i></p>	<p>Implementación El <i>core</i> del servicio se encuentra en un sistema desarrollado donde será completa, ágil, amigable y segura con actualizaciones constantes con el objetivo de recoger necesidades del cliente final, así como de los que efectúan el servicio de <i>delivery</i></p>
	<p>Comunidad 2Go podrá construir comunidades compartiendo el mismo propósito transformador a fin de ofrecer servicios similares.</p>	<p>Tableros de control 2Go diseñará un panel de control adaptable en tiempo real con todas las métricas esenciales de descarga, venta y calidad de servicio.</p>	
	<p>Utilización de algoritmos Enfoque en densidad digital para evaluar el servicio y predecir el comportamiento de usuarios en la compra de productos.</p>	<p>Experimentación Análisis de métricas clave en tiempo real para la toma de decisiones</p>	
	<p>Activos apalancados Alquiler de plataforma tecnológica a través de Microsoft Azure y servicio de <i>delivery</i> con repartidores afiliados.</p>	<p>Autonomía Herramientas internas para la comunicación directa entre conductor 2Go y usuarios que requieren del servicio.</p>	
	<p>Compromiso Usuarios de Lima moderna que requieren el servicio y afiliación de establecimientos comerciales.</p>	<p>Tecnologías sociales Redes sociales que permitirán viralizar la marca y el servicio</p>	

Fuente: Growth Institute (2019)
Elaboración propia

CAPÍTULO 2. EL ENTORNO

2.1. Análisis del macroentorno

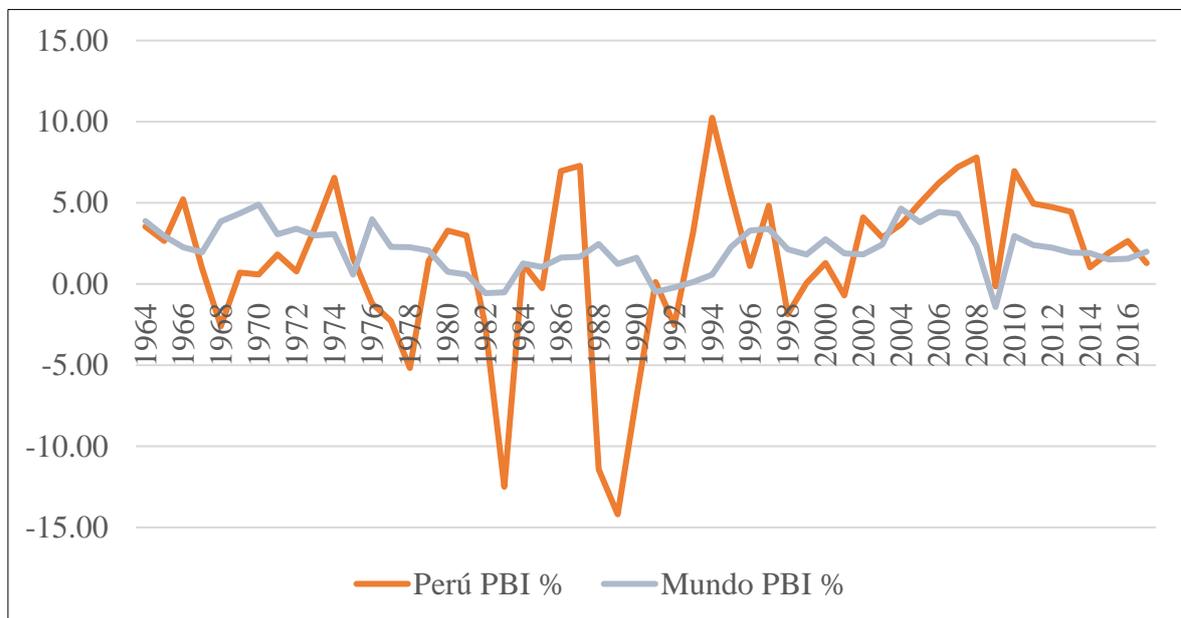
Este capítulo tiene por objeto identificar las oportunidades y amenazas que puede experimentar nuestra empresa desde el macroentorno, también conocido como entorno genérico, el cual incluye variables externas a la empresa y que no pueden ser controladas, ya que son aspectos independientes de cualquier operación de venta o intermediación y, por lo tanto, son aspectos condicionantes lejos de la gestión empresarial.

2.1.1. Económico

La mejor forma de medir el crecimiento económico es medir el crecimiento del PBI, siendo este la suma de la producción mundial a precios constantes de un determinado territorio.

Como se puede apreciar en la Figura 11, el mundo ha tenido un promedio de crecimiento desde los años sesenta hasta la actualidad de 3.53%, mientras el Perú en ese mismo proceso creció levemente con el 3.69%. (Focus Economics, 9 de diciembre de 2016).

Figura 10. Variación del PBI mundial % 1961-2015



Fuente: Banco Mundial (2019a)
Elaboración propia

Así, el mundo ha tenido un crecimiento más homogéneo que el caso peruano, con periodos breves de crisis donde el crecimiento mundial se ralentizaba mientras en el caso del Perú se traducían en una entrada en depresión.

Durante los 55 años en análisis del mundo el único año en el que cae el PBI es en el año 2009, como rezago de la crisis internacional con un -1.7% mientras en ese mismo año el Perú bajaba su crecimiento a solo 1.1%. Desde los 16 años anteriores al actual, el mundo ha crecido en promedio un 2.9% y para el Perú este ha sido de 5.1%.

De esta manera podemos ver claramente que la situación del Perú está mejor que el promedio del mundo, por lo cual un desarrollo de negocios en el Perú la expectativa es grande.

Tabla 5. PBI real variación anual en porcentaje

	2012	2013	2014	2015	2016
Mundo	2.6%	2.8%	2.8%	2.9%	3.4%
EEUU	2.3%	2.2%	2.4%	2.4%	2.8%
Zona Euro	-0.8%	-0.3%	0.9%	1.5%	1.7%
Japón	1.7%	1.6%	-0.1%	0.9%	1.5%
China	7.7%	7.7%	7.4%	6.9%	6.7%
Latino América	3.0%	2.9%	1.2%	0.5%	2.0%
Perú	6.0%	5.8%	2.4%	3.1%	4.2%

Fuente: Nielsen (2015)
Elaboración propia

Tabla 6. Perú presenta un escenario positivo

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PBI per capital ('000)	5.7	6.3	6.6	6.5	6.4	6.5	6.8
Desempleo (% población activa)	7.7	6.8	6	5.9	6.1	6.1	5.7

Fuente: Focus Economics (9 de diciembre de 2016)
Elaboración propia

Adicional al buen desenvolvimiento del PBI per cápita y la tasa de desempleo se han evidenciado otros escenarios positivos como los siguientes (Forecast, 2016):

- Aumento promedio del ingreso de los hogares
- Aumento del salario mínimo
- Crecimiento de las clases medias
- Inflación controlada

2.1.2. Social

Según el artículo “PwC: penetración de internet móvil” (15 de junio de 2017):

Entre el 2016 y 2021, se espera que la penetración de internet móvil pase de 43,1% a 67,8% en el Perú y se tiene previsto que los ingresos generados por el acceso mediante dispositivos móviles asciendan a US\$1.800 millones y representen el 72% de los ingresos totales por acceso a internet en el 2021. (párr. 1).

Asimismo, solo la mitad de las líneas móviles en el país tiene acceso a Internet de los 40 millones de líneas móviles en el país, poco más de la mitad tiene acceso a Internet, es decir 21.2 millones (unas 20.9 millones corresponden a smartphones) según cifras de Osiptel al cierre de 2017. Si bien el número de estas líneas casi se duplicó en cuatro años (llegaba a 11 millones en 2014), no todos los dispositivos cuentan con planes de datos para conectarse a Internet en el momento que el usuario quiera. (“Hay más de 40 millones de líneas móviles activas en Perú”, 24 de mayo de 2018).

De otro lado, el Perú importa alrededor de 10 millones de equipos móviles y un 90% corresponden a *smartphones*, siendo el 62% el acceso de personas en Lima y sólo un 24% en áreas rurales. (“Penetración de smartphones en Perú”, 24 de enero de 2018).

Finalmente, un estudio efectuado por IPSOS Perú detalla en el artículo de Cóndor (12 de marzo de 2018) que

El rol de los smartphones en la compra refiere que el 33% de quienes lo poseen ya compra o paga a través de estos dispositivos, lo cual representa un incremento frente al 2016 (24%). Vemos que ahora las personas piden el taxi y el delivery de comida rápida, compran entradas al cine y otras cosas por su smartphone, más en los segmentos A y B porque son más aventurados con estas alternativas. (Párr. 8-9).

Tabla 7. Principales usos del *smartphone*

	2017	2016
Redes sociales	81%	80%
Comunicación básica	80%	80%
Fotos/videos	78%	74%
Radio/música	61%	57%
Usar herramientas	50%	42%
Buscar información	41%	26%
TV/Películas/videos	41%	31%
Leer	37%	28%
Compras/pagar	33%	24%
Jugar	29%	33%

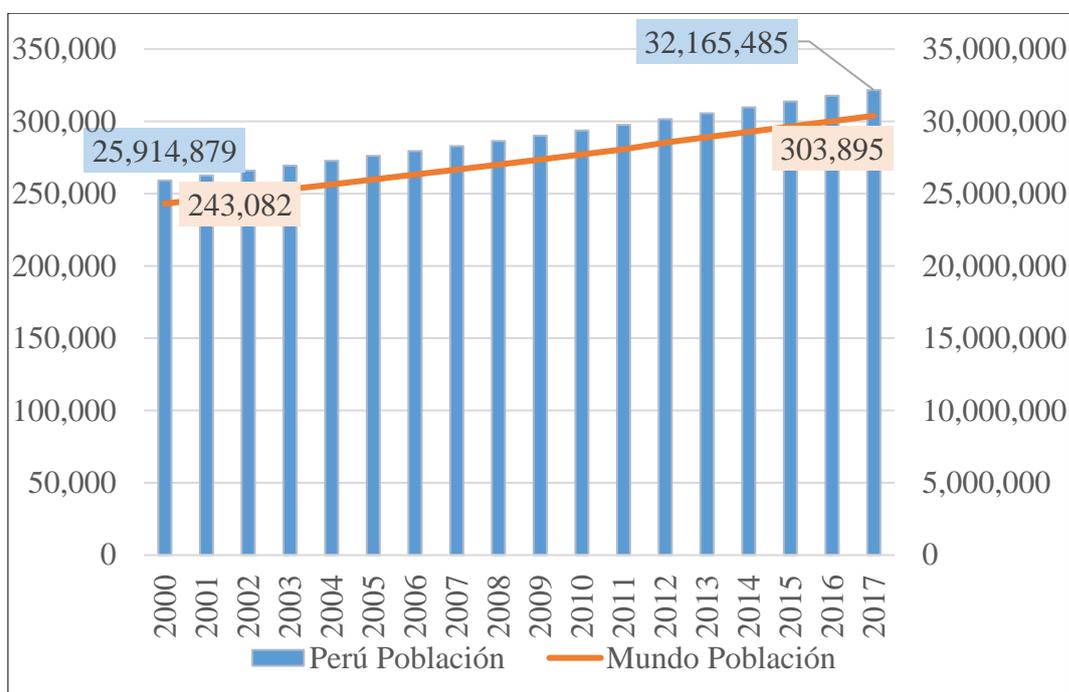
Fuente: Cóndor (12 de marzo de 2018)

2.1.3. Demográfico

La población del mundo ha sufrido un gran incremento en los últimos 55 años, un 240% pasando de 3 mil millones de habitantes en el año 1961 a 7.4 mil millones de habitantes registrados para el 2016. (Banco Mundial, 2019b).

En el caso del Perú, la población pasó de 10.4 millones de habitantes en el año 1961 a 31.8 millones de habitantes en el 2016; esto supuso un incremento del 300%, es decir, el Perú, proporcionalmente hablando, creció más rápido que la población mundial. (Banco Mundial, 2019b).

Figura 11. Mundo –Perú población en miles de habitantes (2000-2017)



Fuente: Banco Mundial (2019b)
Elaboración propia

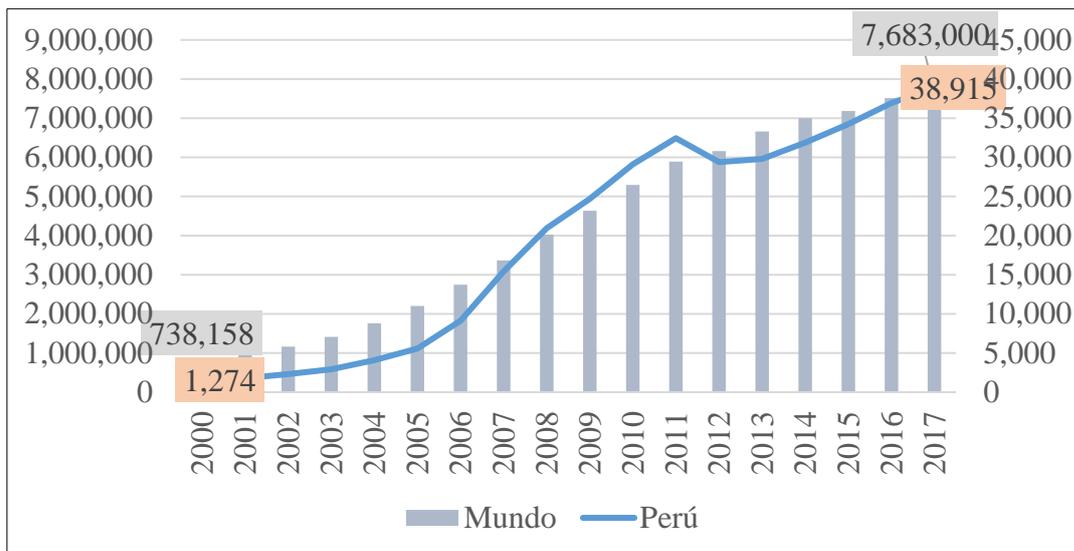
Pero entre los años 2000 y 2016 estos valores se han restringido a un crecimiento del 21.6% para el mundo y para el Perú levemente de 22.6%. Pasando de 6.1 a 7.4 mil millones de habitantes para el primero y para el Perú de 25.9 a 31.8 millones de habitantes. (Banco Mundial, 2019b).

2.1.4. Tecnológico

Los celulares en la estadística mundial aparecen en los años 1980, con veintitres unidades y en la actualidad prácticamente en promedio un habitante del mundo tiene un celular.

Para el caso del Perú, estos llegan en el año 1990 con dos unidades y en la actualidad aproximadamente existen 1.2 celulares por habitante. (Banco Mundial, 2019c).

Figura 12. Suscripciones a telefonía celular móvil (2000-2017)

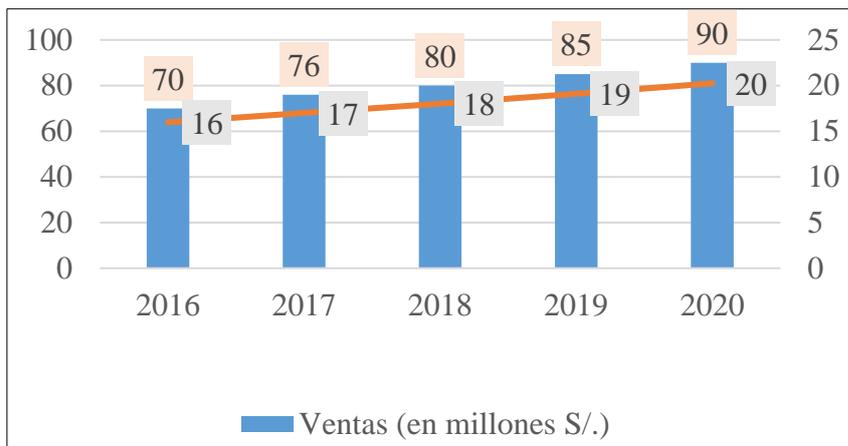


Fuente: Banco Mundial (2019c)
Elaboración propia

Dentro del nuevo milenio el crecimiento dentro del Perú, como dentro del mundo, también ha sido explosivo, se puede ver que en el caso del Perú este creció de 1.3 millones de unidades en el año 2000 a casi 39 millones es decir veinticinco veces más en dieciséis años, mientras que en el caso del mundo la multiplicación ha sido un poco menor de 10.3 veces, pasando de 0.7 mil millones al inicio del periodo a 7.6 mil millones al año 2016. Se puede ver que esta tendencia en los últimos años es a estabilizarse porque la mayor cantidad de gente ve que todo se puede concentrar en un solo aparato, sin necesidad de tener dos o más, además las compañías de móviles ofrecen ofertas que hacen que el acceso sea más cómodo. (Banco Mundial, 2019c).

Por otro lado, el mercado de “*delivery*” para comida se ha dinamizado gracias a la incursión de nuevas aplicaciones como, por ejemplo: el lanzamiento de Uber Eats en el 2017, la llegada de Glovo en el último trimestre del 2017 y la aparición de Rappi en el último trimestre del 2018. El mercado de *delivery* creció 9% el año pasado, llegando a ventas por S/. 76 millones, mientras que las transacciones crecieron 6% a 17 millones. Para el 2018, se espera una expansión de 6%. (Bohórquez, 11 de mayo de 2018, párr. 1-3).

Figura 13. Ventas y transacciones de comida para llevar / *delivery* Perú



Fuente: Bohórquez (11 de mayo de 2018)
Elaboración propia

2.1.5. Legal

Citando a Peña (13 de junio de 2017), las diferentes opiniones por aplicativos móviles que brindan servicio de intermediación y demás servicios que forman parte de la economía colaborativa ha existido desde hace tiempo, pero la controversia ha venido incrementándose en protestas y reclamos que pasan de lo virtual a lo real con millonarias multas por cuanto existe una simple necesidad, operar de manera legal. Es conocido por todos nosotros sobre los beneficios de una economía colaborativa, pero es cierto también que no es posible operar sin un marco legal, debido a que terminan afectando a los servicios tradicionales. Por ejemplo: operadores como la plataforma Netflix por suscripción, debe pagar una cuota al gobierno para poder operar. Con ese dinero se financia la televisión social.

Se presenta también en la televisión comercial, donde los canales captan recursos mediante la publicidad, se dan cuenta de que las personas a las que quieren llegar están consumiendo cada vez más las plataformas *over-the-top*, las cuales no pagan absolutamente nada para funcionar y se están llevando una cantidad de recursos.

2.1.5.1. Lo que dice el regulador

Según Peña, si pensamos en otros servicios de intermediación más allá de la televisión, tenemos también a la plataforma Airbnb que ofrecen la posibilidad de arrendar habitaciones, casas o apartamentos sin cumplir las obligaciones que impone la ley al sector hotelero. Asimismo, el servicio que ofrece Uber en su modalidad UberX, emplea carros particulares.

Por lo tanto, es necesario repensar el marco tradicional de la regulación y evaluar la forma en cómo se utilizan distintas herramientas, en el cual por ejemplo la transformación digital

obedece a una regulación multisectorial, que no solo compete a los reguladores del sector de las tecnologías de información, sino a todos los sectores de la economía.

2.1.5.2. Retos por afrontar

Peña sugiere que los reguladores deben darse cuenta de que las reglas de juego han cambiado, la tecnología va más rápido que la regulación y multar a estos servicios por supuestos incumplimientos o el aprovechamiento de vacíos legales, son cosas del pasado. En tal sentido el reto es que los entes de control entiendan que la forma de hacer negocios ha cambiado.

Por lo tanto, es necesario plantear planes de acción alineados a la realidad en que nos enfrenta la economía digital, desestimando el marco tradicional de la regulación y repensar la manera en la que se utilizan distintas herramientas para lograr los objetivos finales, con la finalidad de promover la competencia, la inversión y brindar el mayor beneficio para los usuarios.

2.1.5.3. La propuesta

Según el bufete de abogados Ad&Law; asesor en Madrid (España) y experto en *startups*, ha mencionado una lista de requisitos legales que debe cumplir una aplicación móvil en el artículo “Requisitos legales que debe cumplir una app” (23 de noviembre de 2015):

- **“Permisos, licencia y condiciones de uso.** Ser claros y explícitos cuando se solicitan permisos al usuario para acceder a contactos de su dispositivo, realizar pagos y ceder datos. También, es obligatorio desarrollar licencias y condiciones de uso.” (párr. 2).
- **“Derechos propios y de terceros.** Es necesario disponer de licencias de los recursos que se vayan a utilizar y proteger el contenido para evitar plagios y copias.” (párr. 3).
- **“Menores.** En caso la aplicación móvil sea utilizado por un menor de edad, se deben analizar las leyes correspondientes y las obligaciones impuestas ya que podría existir una regulación especial para ese tipo de usuarios y protección de datos.” (párr. 4).
- **“Funcionalidades lícitas.** Evitar estimular un ámbito de vida poco saludable, como el consumo excesivo de alcohol u otras sustancias.” (párr. 5).
- **“Privacidad y geolocalización.** Debe ser indispensable para el funcionamiento de la App y poder configurar la privacidad. Asimismo, es necesario tener la aceptación del usuario para poder acceder a ella.” (párr. 6).

2.2. Análisis del microentorno

El Perú es un mercado para los servicios de “*delivery*” relativamente nuevo porque en el mercado han ido apareciendo modelos de negocio donde el servicio de intermediación está tomando relevancia en la masificación de teléfonos inteligentes.

La cantidad de smartphones que ingresaron al Perú en los últimos cuatro años casi se ha triplicado. La cifra se expandiría hasta 10 millones de smartphones importados en el 2018, lo que elevaría la penetración promedio actual que alcanza a 4 de cada 10 consumidores peruanos. Asimismo, en el primer trimestre del 2014, se importaban 1.1 millones de celulares inteligentes, lo que se incrementó en 2.5 veces hasta 2.6 millones, se ha pasado de 1 millón de importaciones por trimestre como industria a prácticamente 3 millones. Casi se ha triplicado el ingreso de smartphones en el Perú. Hoy estamos en un mercado en donde el 2018 probablemente haya 10 millones de smartphones que ingresen al Perú. (“Penetración de smartphones en Perú casi se triplicó en últimos cuatro años”, 24 de enero de 2018, párr. 1-3).

Las *apps* (aplicaciones móviles) en realidad se encuentran desde un inicio en el mercado: primero fue exclusivo de las computadoras, después con la llegada de las *tablets* y los *smartphones* las empresas se dirigieron hacia las nuevas tecnologías.

El negocio de “*delivery*” mediante un teléfono inteligente está en pleno desarrollo en el Perú, ya que en la actualidad están ingresando nuevas empresas que no solo se sitúan en el sector comidas sino también en el sector no comidas³, sin embargo, el problema de este último sector es que es más personalizado y a veces el sistema de pedidos puede fallar a los requerimientos del cliente.

Una empresa que está dominando el mercado es Glovo de origen español con un 30% de participación de mercado y algo muy curioso dentro del mercado peruano es que no han tenido éxito las aplicaciones móviles propias de las empresas de comida rápida a pesar de que éstas tienen gran dominio del mercado, debido a que el cliente quiere variedad por lo que las nuevas tecnologías le ofrecen eso, en un mismo lugar puede escoger, comida nacional, china, japonesa y comida rápida.

La tendencia es que el mercado de entregas mediante aplicaciones móviles siga en crecimiento por lo menos para los próximos dos años para después entrar a un periodo de madurez, porque la entrada de nuevos clientes usando las *Apps* de pedido a casa está

³ Todo tipo de producto que no pertenece a comida, como puede ser artículos de farmacia, perfumería, alimentos sin procesar, flores y una infinidad de artículos.

creciendo rápidamente y pronto una gran cantidad de personas que usan sus *smartphone* van a tener y usar las aplicaciones de pedidos a casa.

2.2.1. La competencia

Antes de ingresar al panorama local del “*delivery*” por aplicación móvil es interesante poder mencionar como está el negocio en Latinoamérica, que se encuentra poblado de una mezcla de compañías tanto locales como internacionales que pugnan por un espacio en la participación de dichos mercados. La colombiana Rappi ha tenido la mano dura últimamente al consagrarse como la primera aplicación del país que ha obtenido una inversión de \$200 millones de la ronda de Serie D a finales de agosto del 2018. Rappi ha estado incrementando su presencia más allá de sus mercados principales que son Colombia y México. Otros dos jugadores relevantes en la región son UberEats y Glovo que han invertido fuertemente este 2018, siguiendo los pasos del conglomerado alemán de *delivery* de comida Delivery Hero que adquirió PedidosYa (originalmente de Uruguay) y Domicilios (originalmente de Colombia) así como otras compañías de reparto por aplicación en Latinoamérica. Otros actores importantes incluyen a IFooddelivery, otra aplicación móvil en Brasil recién salida de una ronda de inversión de \$400 millones y el mercado de entrega de comestibles Cornershop en Chile recientemente adquirido por Walmart por \$225 millones. (Moed, 15 de noviembre de 2018).

2.2.1.1. El mercado peruano

Las aplicaciones de *smartphone* han ganado protagonismo por facilitar en tiempo y esfuerzo las compras cotidianas. Una de las aplicaciones móviles más utilizadas es sobre el *delivery*, debido el denso tránsito de la capital en donde las distancias se alargan por la espera.

Según el artículo “Mercado de *delivery* por aplicativo ha crecido 30% en Lima” (2018), Glovo, un aplicativo *multidelivery*, ha crecido en el mercado un 30%; asimismo, el 80% de demanda del servicio está concentrado en Miraflores, San Isidro, Surco y Barranco.

El 70% de los pedidos son del rubro de comidas y el restante 30% corresponde al servicio de *courier* para entrega de documentos y paquetes, en lo referente a comidas un 10% solicita pedido de supermercados. Por el lado de los comercios, es una solución bien recibida dado que les evita tener que contar con una flota propia de motorizados para hacer la entrega de sus productos, asimismo se señala que aproximadamente entre el 20%-40% de la venta de los establecimientos se da por el servicio de *delivery*.

Este 2019 las aplicaciones de *delivery* se empezarán a enfocar en ampliar su presencia en provincias. Glovo ya cuenta con presencia en Arequipa y Trujillo mientras que su par Rappi tendría intenciones de arribar a Arequipa y Piura para consolidarse en el mercado local. El atractivo para esta expansión deriva de la alta frecuencia de compra de los

consumidores en las provincias de 117 veces al año mientras que en Lima es de 112 según datos de Kantar World Panel. Si bien Lima hoy es el principal mercado y motor de crecimiento Glovo considera en el mediano plazo tener entre 25%-30% de sus órdenes provenientes de provincia mientras tanto Rappi que al cierre del 2018 cuenta con 200,000 usuarios y que apunta este año a contar con 1.5 millones de usuarios estima al cierre de año tener 25% de sus pedidos en provincias.

La competencia es clasificada por dos categorías:

- Directa: empresas que realizan el mismo tipo de servicio de intermediación mediante aplicación móvil descargado en un *smartphone*, se hacen pedidos a domicilio o en un lugar de entrega.
- Indirecta: esta es realizada por la misma empresa que produce el producto o el mismo consumidor que llega al lugar de producción.

En el Perú dentro de la competencia directa existen varias empresas en el mercado como son Glovo, Rappi Domicilios.com, UberEats, Urbaner y Chazqui entre los más representativos.

En la actualidad quien domina el mercado del delivery es Glovo, con una participación que tiene al menos 30% de mercado, seguido de Rappi que ha venido al Perú con una agresiva estrategia comercial para captar participación de mercado, donde está dispuesto a invertir 10 millones de dólares en estrategia comercial según mencionan varios medios importantes en el país.

Rappi es una compañía colombiana dedicada al *multidelivery on demand* con reciente ingreso al mercado peruano a finales del 2018, inició su introducción con una adhesión de la *app* peruana Diloo que le aportó el *know how* del mercado local y 105 mil usuarios activos. Han tenido una apuesta comercial bastante agresiva con la ambición del lograr el liderazgo de mercado en tan solo tres meses. Esta plataforma está disponible a la fecha en siete países (Colombia, Argentina, Brasil, Chile, Perú, México y Uruguay) y 27 ciudades, ha sido rotulada como un caso de éxito en Silicon Valley. Durante el 2018 logró un total de trece millones de descargas sumados los mercados en los que está presente y se encuentra valorada \$1,000 millones. (“Rappi llega a Perú y va por el liderazgo en el mercado de delivery” 21 de noviembre de 2018).

Glovo también es una empresa española de *multidelivery on demand* con reciente llegada a Latinoamérica a finales del 2017 con presencia actualmente en Argentina (Buenos Aires, La Plata, Córdoba y Rosario), en Chile (Santiago) y en Perú (Lima). Perú es su segundo país en Latinoamérica, se inició en un joint venture con Cabify que puso a disposición de Glovo su red de mensajeros del servicio Cabify Express, Cabify aportará su amplia experiencia en el mercado durante cinco años iniciando con su servicio de

transporte privado. Al igual que Rappi se dedica también al rubro *non food*, es decir, de entrega de productos fuera del ámbito de comidas.

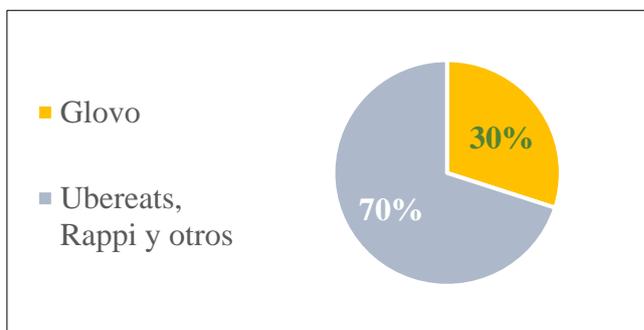
Ubereats es la parte de entrega a domicilio de la muy conocida empresa norteamericana de taxis por aplicación “Uber”, está aprovechando el marketing actual de la empresa conocida “Uber” con el fin de hacerse llegar rápidamente dentro del mercado peruano. La participación en la actualidad de esta empresa es difícil de establecer, pero se cree que viene alcanzando por lo menos el 15% del mercado. Por otro lado, es necesario mencionar que esta aplicación está enfocada y especializada únicamente en la vertical de alimentos.

2.2.1.2. Oportunidades

El principal reto es elevar la frecuencia de compra de uso quincenal a semanal o diario, así como diversificar su uso dado que el 73% hoy corresponde a comida, solo el 16% corresponde a aplicativos de traslado de encomiendas y un 14% a compra de supermercados.

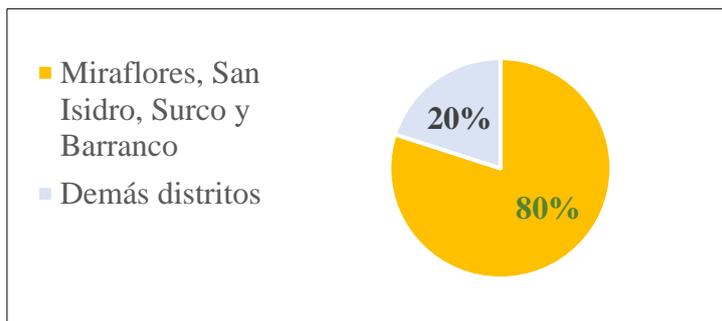
Paulina Goñi, analista de Euromonitor, “estima que el mercado de delivery de comida moverá S/.91.3 millones en el 2022 que es 20% más que el 2017.” (Romainville, 4 de febrero de 2019, párr. 8).

Figura 14. Participación de mercado Glovo Perú



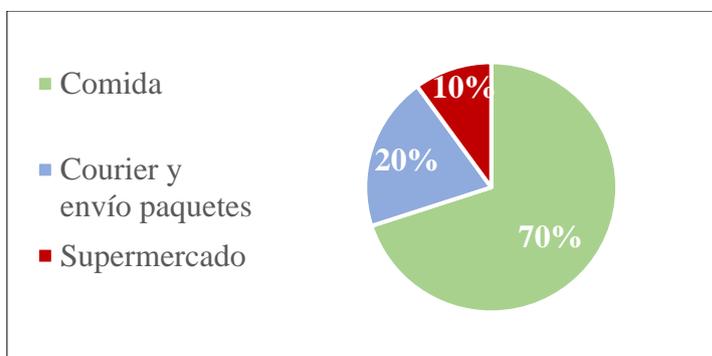
Fuente: Loza (26 de abril de 2018)
Elaboración propia

Figura 15. Concentración de demanda del servicio de Glovo



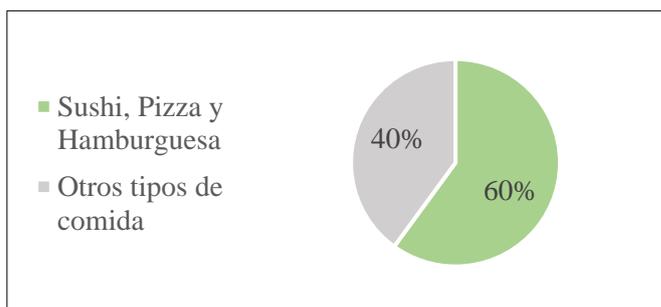
Fuente: Loza (26 de abril de 2018)
Elaboración propia

Figura 16. Concentración de servicios solicitados a Glovo



Fuente: Loza (26 de abril de 2018)
Elaboración propia

Figura 17. Concentración tipo de comida solicitadas a Glovo



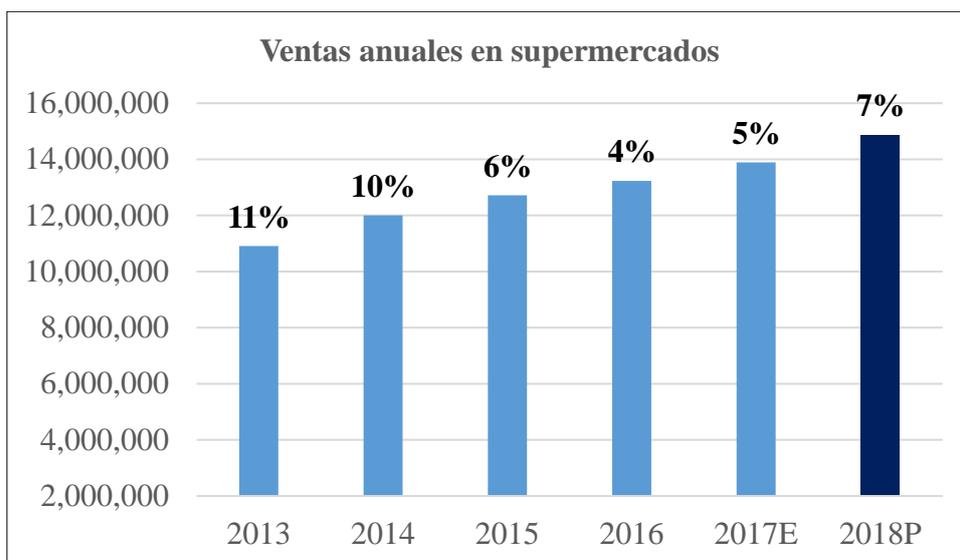
Fuente: Loza (26 de abril de 2018)
Elaboración propia

2.2.2. Sector supermercados

Según el artículo “Ventas de supermercados crecerían 7% este año en Perú” (23 de enero de 2018), en la actualidad el sector de supermercados está conformado únicamente por tres grandes jugadores como Supermercados Peruanos S.A (Vivanda, Plaza Vea y Mass), Cencosud (Wong y Metro) e Hipermercados Tottus perteneciente al Grupo Fallabela, este sector ha mostrado un importante dinamismo con un potencial muy alto para apertura de

puntos de venta tomando en cuenta la baja penetración del canal moderno peruano lo que ha estimulado la expansión de este formato en los sectores del NSE C y D. En este canal la guerra entre los diferentes jugadores es cada vez más intensa debido a las ofertas de atracción, precios muy bajos, así como el interés por los programas de lealtad.

El mercado de supermercados al cierre del 2017 representó un valor de mercado de aproximadamente S/. 14,000 MM. con un crecimiento de 5,3% respecto al 2016, la proyección para el cierre del 2018 es de S/. 15,000 MM alcanzando un crecimiento de 7% del 2017 al 2018



Fuente: “Ventas de supermercados crecerían 7% este año en Perú hasta S/ 15,000 millones” (23 de enero de 2018)

Elaboración propia

En este sector poco a poco se ha ido incorporando la oferta de los productos non-food con un ticket de venta promedio mayor pero más expuesto a la variación determinada por los ciclos económicos. El canal de supermercados pertenece al retail moderno que cuenta con un 60% de la participación total, el 40% restante corresponde al retail tradicional conformado por bodegas y mercados.

Tabla 8. Cobertura de supermercados por distritos

Distritos	Nº de supermercados	Superficie de salas en m ²
Miraflores	18	21,631
Surco	17	43,446
Chorrillos	11	32,400
Independencia	11	40,346
La Molina	11	29,455
Lima	10	32,599

Ate	9	36,254
S.J. L	9	30,879
Rímac	8	18,486
S.J.M	8	21,926
San Borja	8	19,302
San Isidro	8	21,437
Total	128	348,161

Fuente: Supermercados Peruanos toma la delantera a Cencosud y Tottus (20 de marzo de 2018)
Elaboración propia

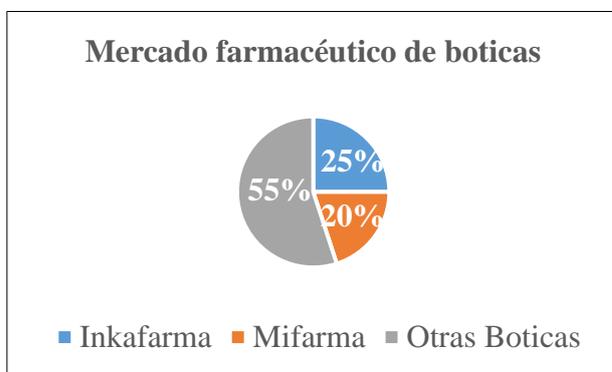
2.2.3. Sector farmacias

Según información del IMS líder mundial en servicios de información y tecnología en el rubro farmacéutico existe una evolución en el periodo 2011-2016. En el 2006 se vendieron en farmacias \$658 MM en cuidado personal y medicamentos. La cifra al 2011 fue de \$956 MM lo que implica un 45% de crecimiento en un periodo de 5 años. Al 2016 estaba proyectada una facturación entre \$1,175 MM y \$1,205 MM con un crecimiento proyectado de 23%.

Se aprecia en el retail farmacéutico un crecimiento sostenido de los mercados emergentes entre los cuales se encuentra Latinoamérica.

Si se analiza el sector en base a los canales tomando como referencia a Estados Unidos cuenta con 57% de ventas en cadenas farmacéuticas y 16% a través de boticas y 27% en otros (supermercados, farmacias telefónicas entre otros). La cadena de farmacias es una red de tiendas propiedad de una misma compañía con un mismo nombre y branding, mientras que las boticas es propiedad generalmente por una persona natural.

A nivel de Latinoamérica, Chile cuenta con 90% en cadenas de farmacias y un 10% de independientes, Ecuador es 81% y 19%, en Perú la distribución es más pareja con un 59% y 41%, la penetración de cadenas en Perú es aún tiene oportunidades de crecimiento.



Fuente: "Inkafarma: Con Mifarma tendríamos 2,245 farmacias y el 18% de las boticas en Perú (29 de enero de 2018)

Elaboración propia

CAPÍTULO 3. EL CLIENTE

Nuestro cliente será el que recibe el servicio de “*delivery*”, en general este será de niveles socioeconómicos A, B y C, localizada en un inicio en Lima Metropolitana (es decir los distritos centrales a Lima y con mayor poder adquisitivo), que posean y usen *smartphone*, de edades comprendidas entre los dieciocho y cincuenta años, de ambos sexos.

Con el cliente buscaremos que su pedido llegue en las mejores condiciones, en corto tiempo, en la forma de pago pre acordada y en la variedad de productos que se ofrecen en la aplicación móvil, con un trato cordial y amable.

Es ideal que el personal que brinde el servicio siempre esté alineado con la forma de entrega porque es vital para posteriormente generar más y mejores ventas, sobre todo en esto último se buscará marcar la diferencia. Por ello no solo la aplicación móvil debe servir a los propósitos de conectar, sino también el personal encargado de la entrega del servicio será vital para que la conexión entre cliente y comercio se brinden con las mejores condiciones.

Tabla 9. Perfil del consumidor

	Género	Edad	Estilo	Razones de uso	Mercado
Masculino	55%	Entre 25-45 años	<ul style="list-style-type: none"> • Moderno • Fan redes sociales • No tienen tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Práctico • Variedad de opciones de compra 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad • Practicidad y ahorro de tiempo
Femenino	45%				

Fuente: Glovo Perú, comunicación personal, enero, 2019

Elaboración propia

Tabla 10. Productos más pedidos

Alcohol y Bebidas	Lácteos	Carnes
40%	18%	7%

Fuente: Glovo Perú, comunicación personal, enero, 2019

Elaboración propia

Tabla 11. ¿Cuánto piden?

Día de semana	Fin de semana
41%	59%

Fuente: Glovo Perú, comunicación personal, enero, 2019)

Elaboración propia

Tabla 12.El mejor momento para pedir

Día	Noche
60%	40%

Fuente: Glovo Perú, comunicación personal, enero, 2019

Elaboración propia

3.1. Mercado objetivo

Como proyecto piloto o inicial proponemos circunscribir el servicio a una zona delimitada, por temas de concentración, volumen de negocio, cercanía y optimización de las rutas hemos elegido Lima Metropolitana como referencia y como foco hemos acotado el servicio a Lima Moderna.

Lima Moderna comprende los siguientes distritos, según la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. [CPI] (2017):

- Miraflores
- Santiago de Surco
- San Isidro
- San Borja
- Magdalena
- San Miguel
- Barranco
- La Molina
- Jesús María
- Lince
- Surquillo
- Pueblo Libre

3.2. Cliente objetivo

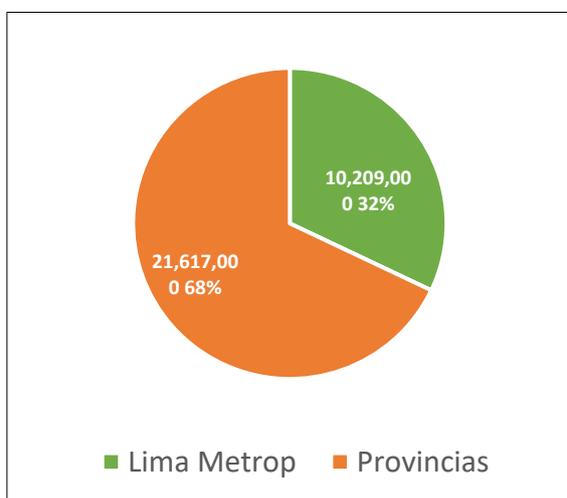
Nuestro cliente objetivo son personas con la necesidad de realizar la compra de un bien de conveniencia desde la tranquilidad de su hogar y oficina sin mayor esfuerzo. Por un tema económico relacionado a su capacidad de compra hemos tomado consumidores con un rango de edad de dieciocho a cincuentaicinco años tomando como base la capacidad de compra, así como los niveles socioeconómicos A, B y C basados en el poder adquisitivo. Los clientes comprenden personas de ambos sexos que tengan acceso a un *smartphone* con Internet como requisito mínimo para poder manipular la aplicación móvil de “*delivery*”.

3.3. Potencial de mercado

Luego de elegir el mercado objetivo así como el cliente objetivo, hemos evaluado el potencial de los mismos para poder entender cuál es el volumen total de negocio y como está distribuido zonalmente, con el fin de poder identificar los principales puntos de la ciudad a atender en donde se requerirá de una mayor logística de transporte así como de servicio, asimismo poder aprovechar los distritos colindantes para poder crear eficiencias mediante la optimización de las rutas de atención de pedidos.

Utilizando los *inputs* de mercado y cliente objetivo se tomó como iniciativa dividir la población del Perú con un total de 31,826,000 (CPI, 2017) entre Lima Metropolitana y Provincia quedado de la siguiente manera:

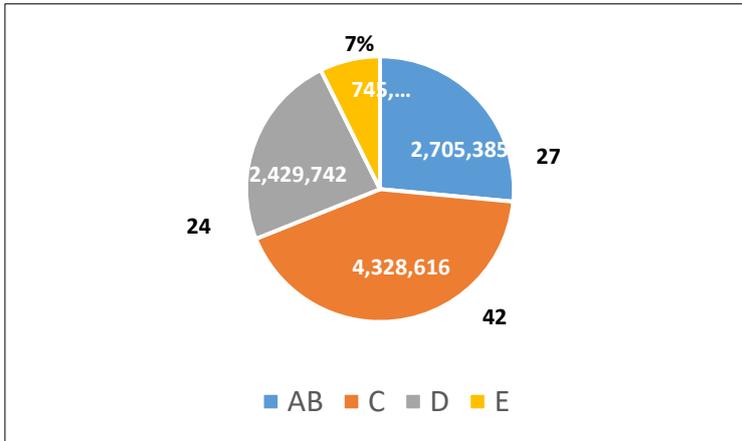
Figura 18. Demografía Perú



Fuente: CPI (2017) y Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2016)
Elaboración propia

Luego de identificar el potencial macro de población en Lima Metropolitana procedimos a segmentarlo en los diversos niveles socioeconómicos para poder comprender en cuáles de ellos se encuentra la mayor concentración, así como poder de compra dado que nuestro servicio no es de primera necesidad, sino que representa un gasto por obtener confort y disminuir el esfuerzo de adquisición de los productos.

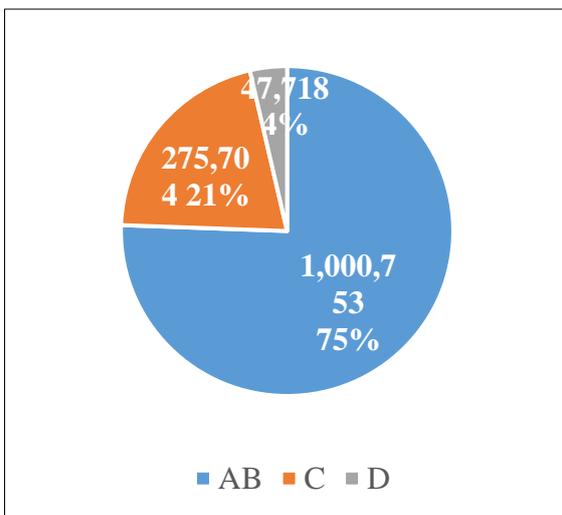
Figura 19. Nivel socioeconómico Lima Metropolitana año 2017



Fuente: CPI (2017)
Elaboración propia

Luego de analizar los niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana escogimos el A, B y C por contar con excedentes de la canasta básica y contar con un volumen considerable de personas que asciende a 7,034,001 (69%).

Figura 20. Nivel socioeconómico público objetivo Lima Moderna



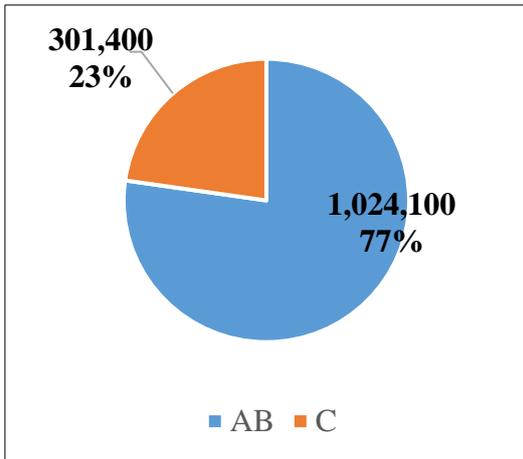
Fuente: CPI (2017)
Elaboración propia

Luego de ver Lima Metropolitana como el universo de población pudimos observar que el potencial general es bastante grande, sin embargo, es necesario poder enfocarnos en detalle en nuestro consumidor meta tomando en cuenta la destreza tecnológica del usuario, nivel de bancarización, el dinero disponible para costear el servicio, así como la necesidad de disponer de un servicio como el que brindamos por encontrarse dedicado a actividades que le aportan mayor valor. Por otro lado, esto encaja también con las restricciones iniciales que podríamos tener como compañía respecto a poder disponer de

la infraestructura adecuada, espalda financiera suficiente, así como capacidad operativa para poder brindar un servicio óptimo a tantas personas por lo que estaría bien comenzar por atender a un público objetivo más manejable para poder ir construyendo la marca.

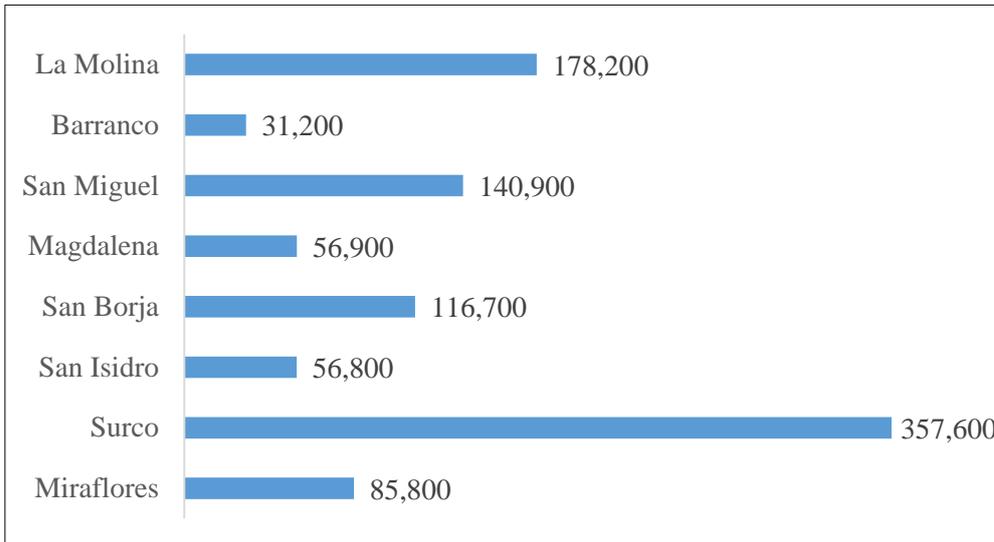
Según lo anteriormente descrito nuestro mercado potencial disponible en Lima Moderna como global es de 1,325,500 con una mayor concentración en los niveles socioeconómicos A y B con 1,000,753.

Figura 21. Nivel socioeconómico distritos Lima Moderna



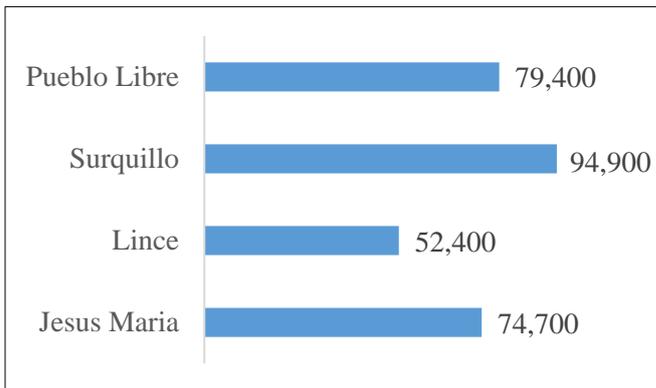
Fuente: CPI (2017)
Elaboración propia

Figura 22. Lima Moderna - segmento AB



Fuente: CPI (2017)
Elaboración propia

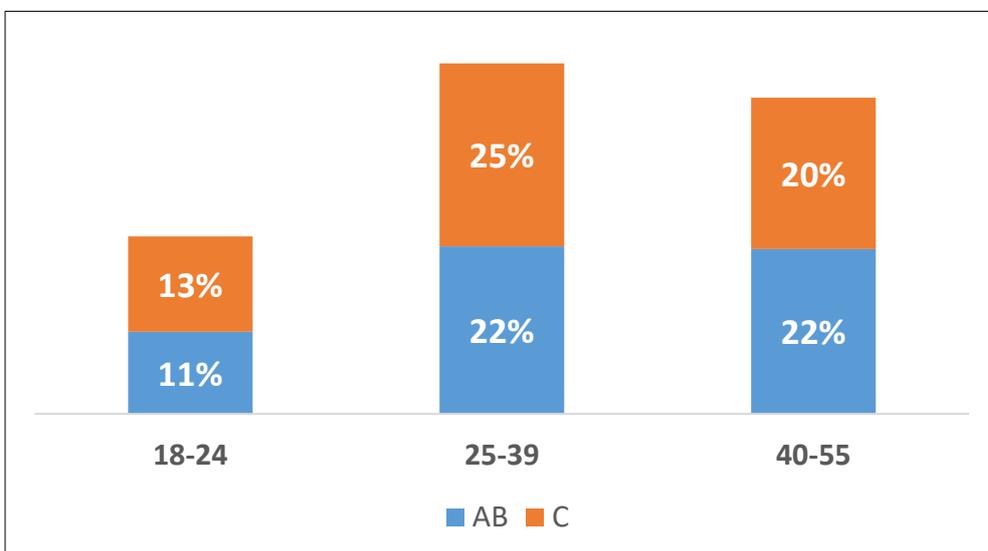
Figura 23. Lima Moderna - segmento C



Fuente: CPI (2017)
Elaboración propia

Al revisar la información de población por distritos de Lima Moderna pudimos notar que los valores que corresponden al NSE (nivel socioeconómico) AB de los distritos que categorizamos dentro de este segmento coinciden con el valor global del NSE AB de Lima Moderna (1,024,000 vs 1,000,753) por lo que consideramos que nuestro supuesto se aproxima bastante al contexto. Tomando en cuenta el análisis de los gráficos desplegados arriba el potencial de Lima Moderna en los NSE A/B es de 1,024,100 y C de 301,400 sumando un total de 1,325,500 personas.

Figura 24. Categoría en edad público objetivo Lima Moderna



Fuente: CPI (2017) y APEIM (2016)
Elaboración propia

Tabla 13. Segmentación por edades Lima Moderna

	Lima Moderna			
	18-24	25-39	40-55	Total, Target
AB	110,123	224,462	220,911	555,496
C	35,210	67,591	55,853	158,654
				714,150

Fuente: CPI (2017) y APEIM (2016)
Elaboración propia

Tomando como premisa la cifra global de personas de Lima Moderna (1,325,500), decidimos analizar con mayor profundidad nuestro público objetivo y considerando que esta cifra de Lima Moderna considera todas las edades, optamos por enfocarnos en nuestro *target* de edades que comprende de los 18 a 55 años. Como se puede apreciar en los cuadros anteriores tenemos las proporciones de tres rangos de edad: 18-24, 25-39 y 40-55 para los NSE A/B y C para luego multiplicar estos valores relativos por la cantidad de población en estos NSE, lo que nos permite tener un valor absoluto de nuestro público objetivo tomando en cuenta el target establecido y la cifra de mercado disponible asciende a 714,150.

Tabla 14. Perfil de hogares según NSE 2017

	Lima Metropolitana							
	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Combustible que usan en el hogar	2.4%	9.3%	3.0%	1.6%	1.0%	2.7%	2.0%	0.8%
Electricidad	80.1%	82.1%	78.1%	78.0%	75.7%	82.1%	84.6%	84.0%
para cocinar :	16.2%	8.6%	18.9%	20.4%	23.3%	15.1%	11.3%	1.3%
Gas Natural	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.3%	0.5%
Mayor Frecuencia	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	2.3%
Kerosene	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	6.4%
Carbón	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	4.7%
Leña	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Otro	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
No cocinan	51.6%	92.0%	81.3%	55.1%	63.9%	39.1%	17.8%	6.9%
Su hogar tiene : Teléfono (fijo)	93.4%	97.5%	97.0%	93.4%	93.6%	92.9%	90.2%	87.6%
Su hogar tiene : Celular	61.4%	93.4%	84.3%	65.6%	70.1%	57.4%	36.1%	14.1%
Su hogar tiene : TV. cable	51.5%	95.9%	84.8%	53.9%	62.2%	38.9%	15.3%	6.5%
Su hogar tiene : Internet								

Fuente: APEIM (2016)

Tabla 15. Participación de celulares por niveles socioeconómicos

NSE	% Penetración celulares	Total, target
AB	97.30%	540,497
C	93.40%	148,183
		688,680

Fuente: CPI (2017) y APEIM (2016)
Elaboración propia

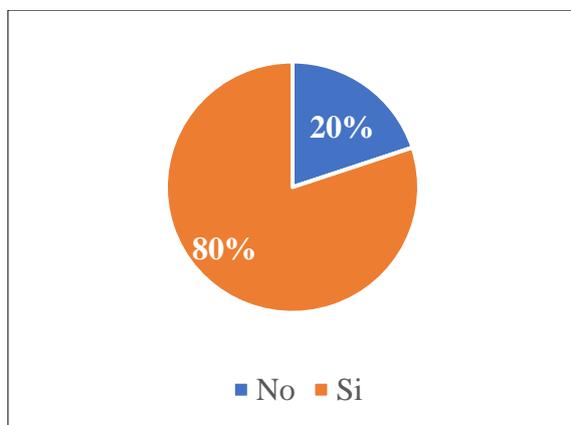
Finalmente analizando el perfil de los hogares en Lima Metropolitana respecto a la utilización de celular y considerando que para el caso de Lima Moderna concentra principalmente gente de los NSE A, B y C podríamos inferir que la tendencia debería ser la misma en cuanto a los porcentajes de esta tabla al extrapolar asumiendo que esta situación se repite en nuestro mercado objetivo.

Según lo mencionado anteriormente nuestro mercado potencial total es de 688,680 personas con una inclinación pronunciada del NSE AB (78.48%) con 540,497 quizás explicado por su elevado poder adquisitivo que le permite disponer de mayor acceso a la tecnología sin embargo también contamos con una cifra importante de 148,183 personas del NSE C (21.52%) lo que nos permitiría poder establecer como una meta razonable tener 60,000 servicios semanales (240,000 mensual).

3.4. Diseño y resultados de la investigación de mercado

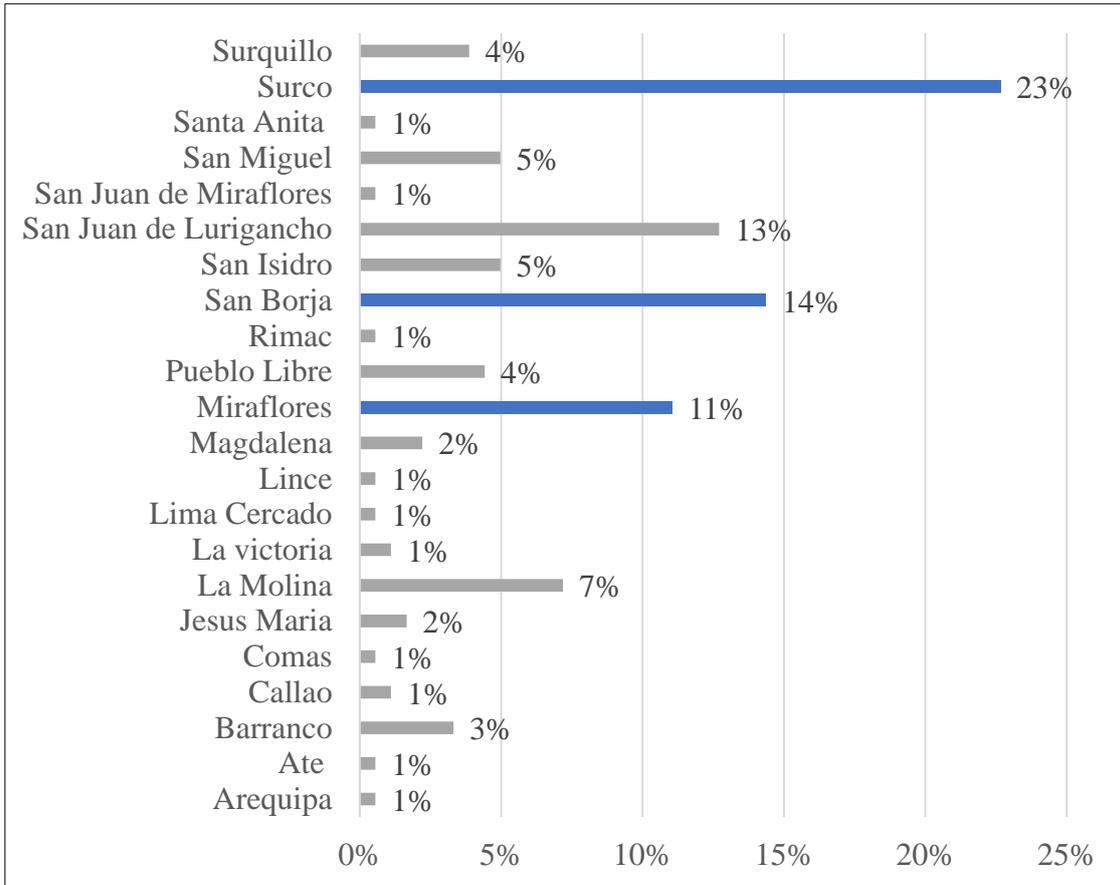
Objetivo	Analizar y determinar los criterios que motivan la utilización del servicio de “ <i>delivery</i> ”.				
Tipo de estudio	Cuantitativo				
Población objetivo	Nivel socioeconómico AB y C, hombres y mujeres en los siguientes rangos:				
	Lima Moderna				
		18-24	25-39	40-55	Total, Target
	AB	107,150	218,401	214,946	540,498
C	32,886	63,120	52,167	148,183	
Muestra	181 encuestados, 100% online a través de la plataforma Google.				
Selección de muestra	Efectuados a través de redes sociales (WhatsApp y Facebook)				

Figura 25. Solicita servicio *delivery* por aplicativo



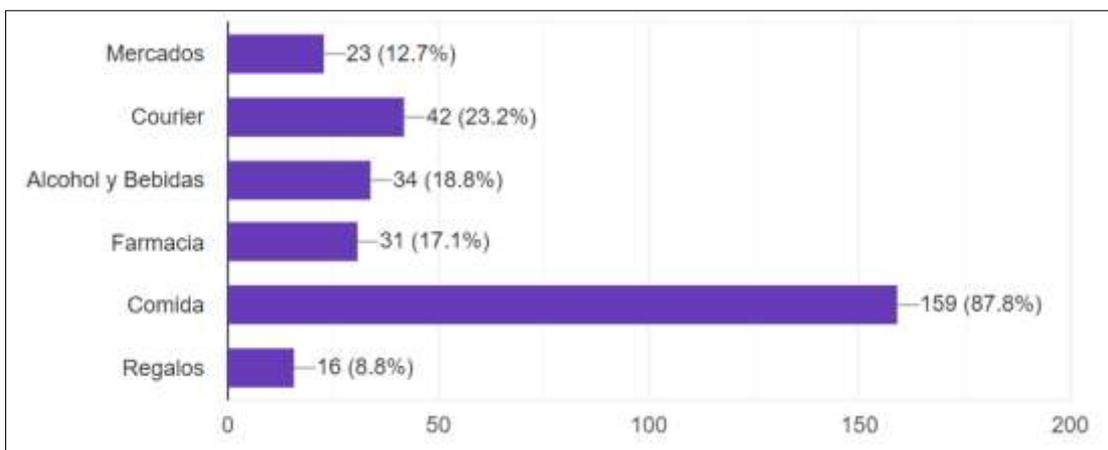
Fuente: Google Formularios (s. f.)
Elaboración propia

Figura 26. Distrito de los usuarios encuestados



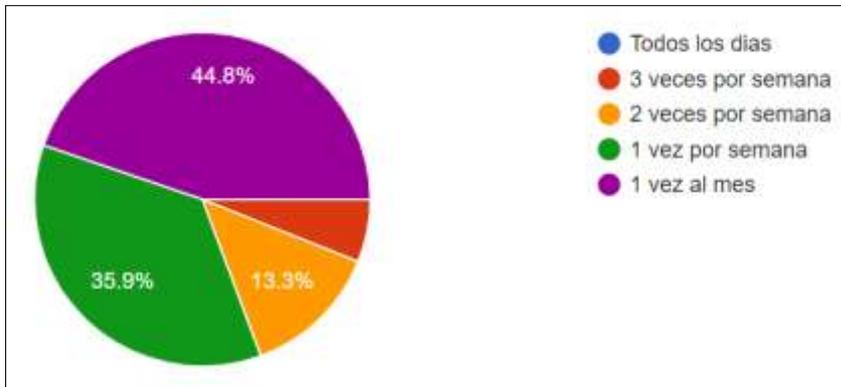
Fuente: Google Formularios (s. f.)
Elaboración propia

Figura 27. ¿Qué tipo de servicio delivery utilizas?



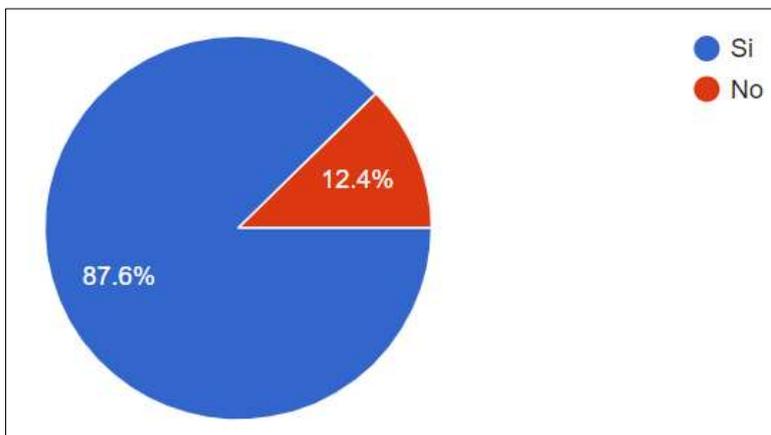
Fuente: Google Formularios (s. f.)
Elaboración propia

Figura 28. ¿Con que frecuencia solicitas servicios delivery?



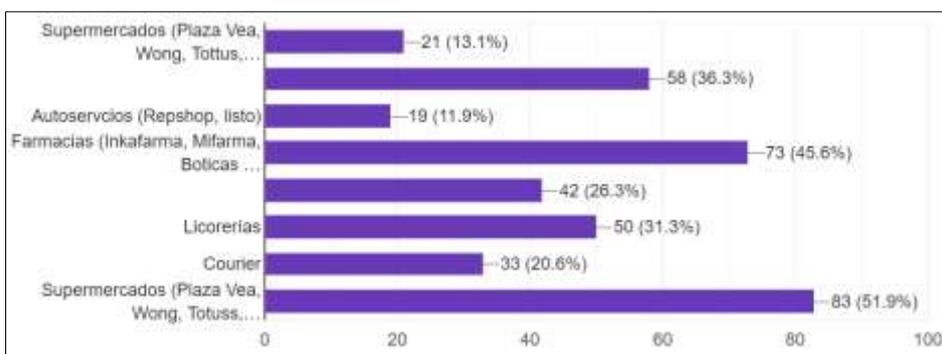
Fuente: Google Formularios (s. f.)
Elaboración propia

Figura 29. ¿Te gustaría un servicio de delivery especializado que no sea comida?



Fuente: Google Formularios (s. f.)
Elaboración propia

Figura 30. ¿Qué tipo de servicio delivery te gustaría?



Fuente: Google Formularios (s. f.)
Elaboración propia

CAPÍTULO 4. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivo

- En el primer año se espera poder obtener como mínimo un 5% de cuota de mercado respecto al mercado de conveniencia y recadeo donde principalmente participa Glovo, Rappi y algunas empresas pequeñas como Urbaner.
- Alcanzar visibilidad en posicionamiento de búsqueda SEO (Search Engine Optimization).
- Impulsar el número de descargas de la aplicación e incentivar la prueba del servicio mediante una tarifa especial y créditos gratuitos por tiempo limitado (tres meses), según muestra de encuesta representativa 80% del público objetivo utiliza una aplicación móvil para realizar pedidos de *delivery*.
- Crear y desarrollar imagen de la marca mediante el incremento de la tasa de descarga y utilización tanto de los usuarios como los comercios.

4.2. Publicidad

- Incrementar recordación de marca e impulsar la prueba del servicio
- Crear imagen de marca y generar recordación
- Establecer una red de motorizados amplia para poder atender sin demora y generar dinamismo de negocio

4.3. Distribución gastos de marketing

El presupuesto total para el primer año es de S/. 460,000 considerando que somos una compañía nueva en el mercado es modesto, pero estaríamos esperando poder contar con una ronda de inversión o alguna institución que apueste por el emprendimiento.

	Presupuesto 1er año S/.460M	MIX %	Participación del %
Total, media	320	70%	Respecto al presupuesto total
TV por cable & abierta	100	22%	Dedicados a comerciales de la compañía.
Radio	40	9%	Finalidad de dar a conocer el ingreso al mercado
Vallas	30	7%	Vallas en la calle para dar a conocer la nueva opción de <i>delivery</i>

Ads digitales repartidores	90	20%	Captar red de repartidores realizando “ <i>pull</i> ” en Facebook
Ads digitales clientes	60	13%	Realizar <i>push</i> a los consumidores vía Facebook
Extras	10	2%	Una provisión para cualquier incremento inesperado
Fee total de agencias	75	16%	Mantener los servicios de las agencias en medios radio, tv, relaciones públicas y digital
Fee agencia de medios	25	5%	
Fee agencia de relaciones públicas	20	4%	
Fee agencia digital	30	7%	
Producción de televisión	40	9%	
Catálogos	15	3%	Proporcionar de manera física mediante folletería en instituciones del público objetivo
Gran total	460	100%	

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar el mayor enfoque está en la publicidad online por contar con un presupuesto limitado y considerar esta herramienta la de menor costo y mayor alcance, permite poder segmentar el público y de esta manera ser eficiente destinando los recursos únicamente a los NSE A, B y C así como edades entre dieciocho y cincuentaicinco años que estén geográficamente ubicados en el área de influencia inicial que es Lima Moderna y las redes sociales serán el medio más utilizado por las nuevas generaciones captando mucha atención y tiempo invertido en explorar.

Las vallas son un medio de apoyo o refuerzo durante los recorridos largos en el transporte sea público o privado dado los largos trayectos y el alto tráfico, permite aprovecharlo mediante una publicidad de impacto y con notoriedad en las campañas o promociones importantes.

Finalmente, la radio y televisión podrán ser más descriptivos en cuanto a las bondades y beneficios del servicio, así como reclutamiento de la red de repartidores e invitación de prueba a los usuarios de *delivery*.

Tabla 16. Estrategia de posicionamiento 2Go vs. la competencia

Estrategia de posicionamiento				
Precio	Tiempo entrega	Servicio al cliente	Innovación del producto	Responsabilidad social

Glovo	Alto	Medio	Medio	Alto	Bajo
Rappi	Alto	Medio	Alto	Alto	Bajo
2GO	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto

Fuente: elaboración propia

4.4. Estrategia comercial

Acciones tácticas para el lanzamiento:

- Por espacio de seis meses se contará con una tarifa plana de S/.5.00 para la vertical de comercios de conveniencia, a fin de estimular la prueba de servicio por parte de los clientes y el colocar un precio tan accesible los invitará a probar el servicio y según su experiencia post utilización de la plataforma les permita repetir un pedido.
- Se creará un programa de fidelidad llamado “Easy2Go” que permita tener envíos ilimitados por espacio de un mes a S/.20.00 a fin de poder contar con un grupo cautivo de clientes que nos permita tener una base de clientes activos para sostener las operaciones constantes.
- Durante los primeros tres meses se lanzará una promoción por frecuencia de consumo o uso de la plataforma. Por la utilización continua durante el mes de la aplicación realizando diez pedidos en total, se les otorgará un cupón equivalente a tres envíos gratuitos.
- Al obtener una masa crítica suficiente de repartidores se realizará una acción de marketing para obtener visibilidad de la marca, se elegirá una porción de conductores por cada zona y se les pagará por recorrer calles para dar a conocer la marca y generar la sensación que está penetrando el mercado de manera rápida. Se les pagará S/.35.00 diarios por hacer el recorrido de 15 km por día.
- Se dará un código de activación para compartir y que sea ingresado por otro cliente a fin de poder generar incorporación por referencias de manera masiva. El que porta el código que sería el que invite a un nuevo cliente cada vez que sea activado su código en el primer pedido, se hará acreedor a S/.15.00 en consumo de productos, asimismo el que sea usuario nuevo y realice su primer pedido se le otorgará S/.40.00 como créditos aplicables al costo de envío.

CAPÍTULO 5. EL EQUIPO 2GO

5.1. ¿Quiénes somos?

Este emprendimiento estará conformado por cuatro directivos no adversos al riesgo, dispuestos a asumir retos, con una estructura organizativa plana sin jerarquía basada en segregación de funciones, roles y autonomía para la toma de decisiones y con un sueldo inicial de S/. 5,000.00:

BORIS FIGUEROA ZAMUDIO	<p>MBA, ejecutivo senior en consultoría y auditoría en industrias de los sectores venta directa multinivel, <i>retail</i>, financiero y telecomunicaciones. Especialista en análisis de datos, ingeniero de sistemas de profesión y con perfil en consultoría y tecnología de información.</p> <p>Se encargará de proponer y gestionar la implementación de nuevas tecnologías de acuerdo con las exigencias de mercado.</p>
RAFAEL CORREA BARUA	<p>MBA, ejecutivo senior de productos en las industrias de cosméticos, automotriz y <i>retail</i>. Administrador de empresas de profesión con perfil de negociación, marketing y desarrollo de nuevos productos.</p> <p>Se encargará de definir estrategias comerciales para la captación de clientes, establecer alianzas estratégicas con establecimientos comerciales y lograr el posicionamiento de la marca en el mercado.</p>
JANES RODRIGUEZ SALAZAR	<p>MBA, ejecutivo financiero en evaluación de proyectos de inversión. Economista con experiencia en el sector bancario y empresas de intermediación financiera.</p> <p>Se encargará de evaluar la viabilidad financiera de proyectos de inversión, relación con inversionistas, control del flujo de caja y validar la razonabilidad de los estados financieros.</p>
JUAN FRANCISCO ORTEGA	<p>MBA, ejecutivo en control de operaciones en los sectores de energía, hidrocarburos, minería, manufactura, consultoría y servicios. Ingeniero industrial con experiencia en cadena de abastecimiento, compras, logística almacenes, producción y distribución.</p> <p>Se encargará de definir estrategias de abastecimiento, optimización de rutas, implementar las operaciones y seguimiento a la productividad del servicio.</p>

CAPÍTULO 6. ESQUEMA OPERATIVO 2GO, VISIÓN GENERAL

6.1. Vista general según afiliados repartidor y comercio

6.1.1. Para el repartidor

Afiliación. Los repartidores se inscriben ingresando sus datos personales en la aplicación de 2Go, luego deberán asistir a una primera sesión informativa pero previo a su asistencia se revisa los documentos de los postulantes como son los antecedentes policiales, penales, licencia de conducir, así como todos los demás documentos que se encuentren en regla. Posteriormente los repartidores tienen que acudir a una segunda sesión de entrenamiento sobre el uso de la aplicación y las mejores prácticas para dar un buen servicio y finalmente al cumplir con estas condiciones se les activa el rol de repartidor en la aplicación. Al ser activados acceden solo a unas horas y en la medida que sube su puntuación por hacer horas y tener un buen *rating* se les dejaría elegir otros bloques de horas de más demanda y donde pueden obtener una mayor ganancia global.

Capacitación. Es necesario especificar que la sesión informativa y de capacitación son presenciales y que antes de activarlos en la aplicación se le entrega la mochila térmica y otros implementos a cambio de un depósito. Los repartidores al no ser empleados de la compañía son usuarios de la plataforma y debido a esto es manejable el incentivo para mantenerlos basado en un esquema de *score*. Por lo tanto, no existe un esquema de castigo o penalidad por no ser empleados de 2GO.

Como un filtro inherente, no existen mayores controles debido a que es importante que los documentos estén en orden y que asistan a las capacitaciones programadas y luego se mantiene un tablero de control donde se monitorea su performance de servicio.

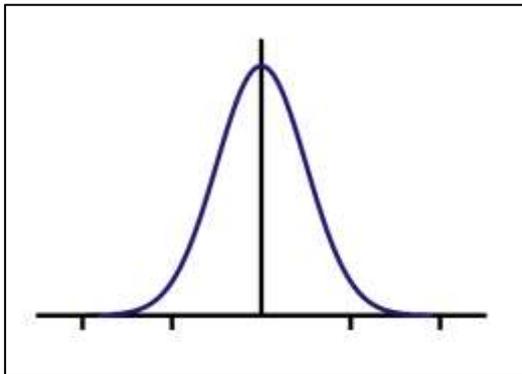
Atracción de los repartidores. Actualmente no existen barreras de entrada para la afiliación, existe una gran oferta de repartidores que excede al nivel de demanda, es decir, el mercado es atractivo, fácil y por afiliación no existe cobro. Asimismo, no se necesita experiencia previa, se requiere un vehículo de fácil acceso (moto o bicicleta) y finalmente al existir una gran oferta de repartidores dispuestos a trabajar en este servicio de intermediación, es viable evaluar el nivel de servicio brindado, con el fin de efectuar una depuración de afiliados por un mal servicio o calificación. Asimismo, se manejará un esquema de incentivos por puntaje en el cual al mejorar le permitirá acceder a mejores horarios de trabajo en los que existe mayor demanda con mayor percepción de ingresos.

Calificación del servicio. El control del nivel de servicio de nuestra red de repartidores será de manera constante mediante las métricas recopiladas por la plataforma en torno a la eficiencia y la calidad prestada tomando en cuenta algunos parámetros como son los siguientes:

- Faltas graves como fraude, robo, suplantación entre otros que no cumplan los códigos de ética de la compañía
- *Rating* brindado por el usuario y el comercio (de una a cinco estrellas) en donde aquellos que se encuentren por debajo de tres entran a revisión, y los que tienen menos de dos y media automáticamente son removidos cancelándose el acceso a la utilización de la aplicación debido a la gran oferta de repartidores dispuestos a trabajar
- Porcentaje de cancelaciones de los servicios
- Porcentaje de abandonos de pedido

Asimismo, se realizará un análisis de estos parámetros de manera semanal y los peores puntajes se desafiliarán y se obtendrán bajo una perspectiva estadística de distribución normal (campana de Gauss) de aquellos que se encuentran por debajo de la media en busca de poder mejorar progresivamente el perfil de nuestra red de repartidores tomando como base que la oferta de trabajo excede a la demanda del servicio. Finalmente se debe tener en mente que los repartidores no son directamente empleados de la compañía y son usuarios de la plataforma.

Figura 31. Distribución normal de la calificación del servicio



Fuente: elaboración propia

6.1.2. Para los usuarios finales

Como una política de fidelización se le ofrecerá cupones con envíos gratis para compensar alguna contingencia o error en el servicio y sólo se reembolsará el integro de la compra en caso de que se compruebe la no recepción del servicio, de lo contrario se incrementa el riesgo de fraude.

6.1.3. Para los comercios

Afiliación. – Se buscarán los mejores comercios con el mejor portafolio de productos para establecer alianzas estratégicas, en el cual se establecerán contratos con los

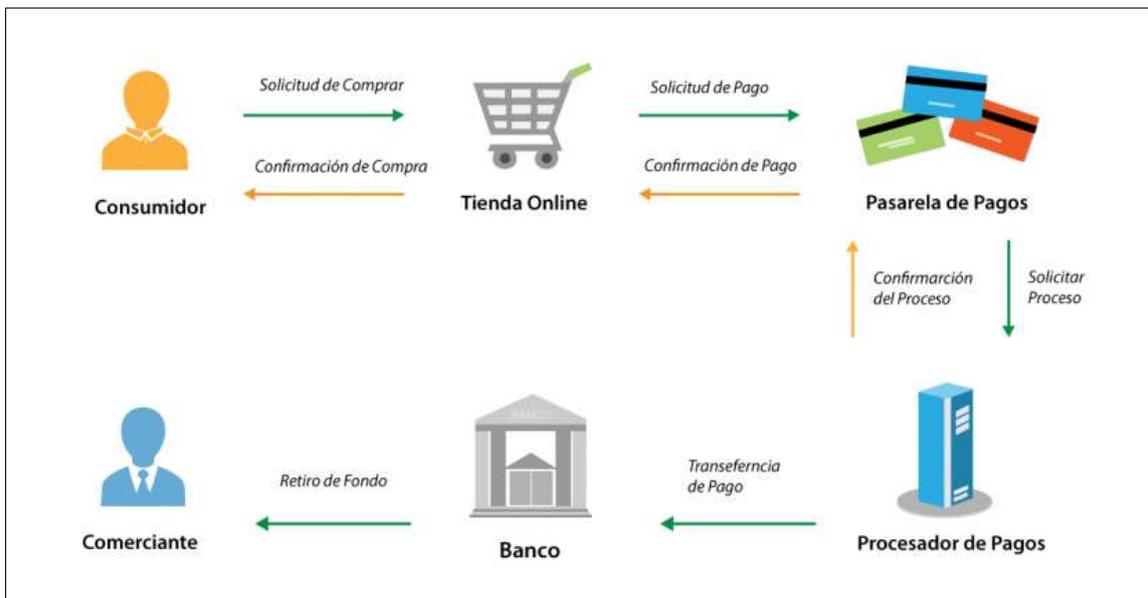
comercios para tener actualizado con un máximo de veinticuatro horas de desfase, el inventario disponible de cada producto que se ofrecerán a través de las tiendas virtuales.

6.2. Esquema de pago

Para pagos con tarjeta de crédito o débito, se manejará el criterio de cargo al cliente al momento de recibir el *delivery* y abono en cuenta para el comercio a través de un servicio tercerizado de pasarela de pagos regulado por ASBANC y que dicho servicio es cobrado por número de transacciones que conforme el volumen se incremente, los costos serán menores.

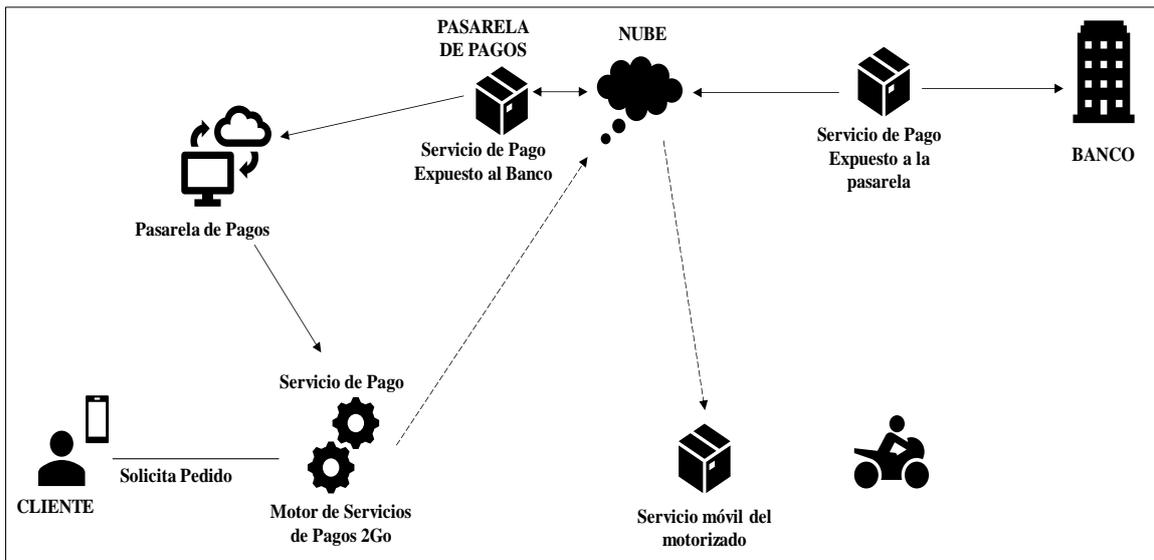
De otro lado, como un requisito regulatorio de ASBANC y como la aplicación móvil 2Go guardará datos personales, es necesario cumplir con la ley de datos personales y manejo de información segura (cifrado).

Figura 32. Modelo general de pasarela de pagos



Fuente: Urbano (s. f.)

Figura 33. Modelo pasarela de pagos 2Go



Fuente: elaboración propia

Asimismo, teniendo en cuenta que al buscar comercios para afiliar a la aplicación móvil 2Go, se tendrán convenios para que los comercios permitan publicar en línea sus productos y stock con los siguientes escenarios:

Escenario 1:

El comercio no acepta la totalidad del pago ni tampoco la empresa 2Go, es decir el esquema de pago será el más simple debido a que no existirá transacción por la pasarela de pago y se toma en cuenta un pago en efectivo o a través de una tarjeta con saldo que 2Go proporcionará a los repartidores.

Tabla 17. Escenario de pago 1

2Go recibe pago	Comercio recibe pago	Notifica repartidor	Consolidación de pago	
X	X	No aplica	No aplica	Repartidor asume un rol donde compra como si fuera el cliente mismo y paga con una tarjeta con saldo controlado proporcionado por 2Go

Fuente: elaboración propia

Escenario 2:

Aplicación móvil 2Go no recibe pago alguno y repartidor sólo recibe notificación del pedido, sin embargo, el comercio recibe la totalidad del pago (costo del producto y costo

de envío) para luego consolidarlo en una frecuencia de tiempo establecida y transferencia del costo de envío.

Tabla 18. Escenario de pago 2

2Go recibe pago	Comercio recibe pago	Notifica repartidor	Consolidación de pago	
✗	✓	✓	✓	Consolidación de costos de envío por parte del comercio y se lo transfiere a 2Go en una frecuencia establecida.

Fuente: elaboración propia

Escenario 3:

Aplicación móvil 2Go recibe la totalidad del pago (costo del producto y costo de envío) para luego consolidarlo en una frecuencia de tiempo establecida y transferirla en una frecuencia de tiempo establecida.

Tabla 19. Escenario de pago 3

2Go recibe pago	Comercio recibe pago	Notifica repartidor	Consolidación de pago	
✓	✗	✓	✓	Consolidación de costos de envío por parte de 2Go y se lo transfiere al comercio en una frecuencia establecida.

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 7. COSTOS Y PLAN FINANCIERO

7.1. Estimación de la demanda y proyección de ventas

Esto es determinado a partir de la estimación del servicio y considerando la competencia que existe en el mercado, se ha tomado en cuenta un mercado potencial que comprende a inicialmente 688,680 personas con posibilidad de adquirir el servicio, y teniendo en cuenta el crecimiento demográfico de 2% por año, tendrá ese mismo comportamiento. En lo que respecta al mercado objetivo y de acuerdo con las encuestas realizadas, tenemos un 13% que responde a aquellas personas que realizan *delivery* del tipo *non-food*⁴.

Con respecto a la participación de mercado se tomará en cuenta tres escenarios (pesimista, conservador y optimista), el cual tendrá un crecimiento exponencial por el tipo de organización ExO que caracteriza a 2GO.

En relación al mercado específico de servicios tendrá una variable referido a la frecuencia de uso, el cual de acuerdo a las encuestas realizadas serán de cuatro solicitudes de servicio *delivery* por mes, lo que significa 48 pedidos anuales en promedio por cada usuario.

Finalmente, nuestro mercado específico de servicios corresponderá a la cantidad de personas y la frecuencia de uso para el servicio de *delivery*.

Tabla 20. Estimación de la demanda escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado potencial		688,680	702,453	716,502	730,832	745,448
Mercado objetivo 13%		89,528	91,319	93,145	95,008	96,908
Participación mercado		5%	10%	15%	30%	60%
Mercado específico (No. personas).		4,476	9,132	13,972	28,502	58,145
Frecuencia de uso 48						
Mercado específico (servicios)		214,868	438,330	670,645	1,368,117	2,790,957

Fuente: elaboración propia

⁴ De acuerdo a la Figura 28 ¿Qué tipo de servicio *delivery* utilizas?, indica que el 87% de usuarios utiliza este servicio para envío de comida, por lo tanto, el 13% restante corresponde a *non-food*.

Tabla 21. Estimación de la demanda escenario conservador

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado potencial		688,680	702,453	716,502	730,832	745,448
Mercado objetivo	13%	89,528	91,319	93,145	95,008	96,908
Participación mercado		10%	20%	35%	50%	70%
Mercado específico (No. personas).		8,953	18,264	32,601	47,504	67,836
Frecuencia de uso	48					
Mercado específico (servicios)		429,736	876,661	1,564,840	2,280,195	3,256,116

Fuente: elaboración propia

Tabla 22. Estimación de la demanda escenario optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado potencial		688,680	702,453	716,502	730,832	745,448
Mercado objetivo	13%	89,528	91,319	93,145	95,008	96,908
Participación mercado		15%	30%	50%	65%	80%
Mercado específico (No. personas).		13,429	27,396	46,573	61,755	77,527
Frecuencia de uso	48					
Mercado específico (servicios)		644,604	1,314,992	2,235,486	2,964,254	3,721,276

Fuente: elaboración propia

Tabla 23. Ticket promedio a pagar por el servicio

Precio del <i>delivery</i> (S/)	Costo para pagar por el servicio de entrega	Margen (S/)
5.0	3.5	1.5

Fuente: elaboración propia

Asimismo, teniendo en cuenta que se tendrá una inversión en activo fijo es S/. 1,644,720, se optará un préstamo bancario del 50% y el otro 50% estará a cargo de inversionistas que serán los que harán realidad este proyecto.

Tabla 24. Endeudamiento en soles

Saldo	822,360.00	687,659.50	539,488.96	376,501.36	197,215.00
Interés		82,236.00	68,765.95	53,948.90	37,650.14
Amortización		134,700.50	148,170.55	162,987.60	179,286.36
Cuota		216,936.50	216,936.50	216,936.50	216,936.50

Fuente: elaboración propia

7.2. Flujo de caja

Tabla 25. Ventas proyectadas en 5 años (escenario pesimista)

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos en soles S/.		1,074,340	2,191,650	3,353,225	6,840,585	13,954,785
-Costos		-752,038	-1,534,155	-2,347,258	-4,788,410	-9,768,350
Margen Bruto		322,302	657,495	1,005,968	2,052,176	4,186,436
-Gastos administrativos		-252,000.00	-252,000.00	-252,000.00	-252,000.00	-252,000.00
-Gastos Generales		-36,000.00	-36,000.00	-36,000.00	-36,000.00	-36,000.00
-Gastos de marketing		460,000.00	-483,000.00	-545,790.00	-627,658.50	-753,190.20
+Depreciación		164,472.00	-164,472.00	-164,472.00	-164,472.00	-164,472.00
BAIT		-590,170	-277,977	7,706	972,045	2,980,773
-Intereses		-41,118	-34,383	-26,974	-18,825	-
BAT		-631,288	-312,360	-19,269	953,220	2,980,773
-Tributos		-	-	-	-	-
U neta		-631,288	-312,360	-19,269	953,220	2,980,773
+Intereses		41,118.00	34,382.98	26,974.45	18,825.07	0.00
-Esc fiscal por intereses		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación		164,472.00	164,472.00	164,472.00	164,472.00	164,472.00
-Inv. Act. fijo	-822,360					
-Inv. NOF	0					
Free Cash Flow (FCF)	-822,360.00	425,698.00	-113,505.00	172,177.50	1,136,517.00	3,145,245.30

Fuente: elaboración propia

Tabla 26. Ventas proyectadas en 5 años (escenario conservador)

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos en soles S.		2,148,680	4,383,305	7,824,200	11,400,975	16,280,580
-Costos		-1,504,076	-3,068,314	-5,476,940	-7,980,683	-11,396,406
Margen Bruto		644,604	1,314,992	2,347,260	3,420,293	4,884,174
-Gastos administrativos		-252,000.00	-252,000.00	-252,000.00	-252,000.00	-252,000.00
-Gastos Generales		-36,000.00	-36,000.00	-36,000.00	-36,000.00	-36,000.00
-Gastos de marketing		460,000.00	-506,000.00	-581,900.00	-669,185.00	-803,022.00
+Depreciación		164,472.00	-164,472.00	-164,472.00	-164,472.00	-164,472.00
BAIT		-267,868	356,520	1,312,888	2,298,636	3,628,680
-Intereses		-41,118	-34,383	-26,974	-18,825	-
BAT		-308,986	322,137	1,285,914	2,279,810	3,628,680

-Tributos		-	-	-	-	-
U neta		-308,986	322,137	1,285,914	2,279,810	3,628,680
+Intereses		41,118.00	34,382.98	26,974.45	18,825.07	0.00
-Esc fiscal por intereses		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación		164,472.00	164,472.00	164,472.00	164,472.00	164,472.00
-Inv. Act. fijo	-822,360					
-Inv. NOF	0					
Free Cash Flow (FCF)	-822,360.00	-103,396.00	520,991.50	1,477,360.00	2,463,107.50	3,793,152.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 27. Ventas proyectadas en cinco años (escenario optimista)

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos en soles S.		3,223,020	6,574,960	11,177,430	14,821,270	18,606,380
-Costos		-2,256,114	-4,602,472	-7,824,201	-10,374,889	-13,024,466
Margen Bruto		966,906	1,972,488	3,353,229	4,446,381	5,581,914
-Gastos administrativos		-252,000.00	-252,000.00	-252,000.00	-252,000.00	-252,000.00
-Gastos Generales		-36,000.00	-36,000.00	-36,000.00	-36,000.00	-36,000.00
-Gastos de marketing		460,000.00	-529,000.00	-608,350.00	-699,602.50	-804,542.88
+Depreciación		164,472.00	-164,472.00	-164,472.00	-164,472.00	-164,472.00
BAIT		54,434	991,016	2,292,407	3,294,307	4,324,899
-Intereses		-41,118	-34,383	-26,974	-18,825	-
BAT		13,316	956,633	2,265,433	3,275,481	4,324,899
-Tributos		-	-	-	-	-
U neta		13,316	956,633	2,265,433	3,275,481	4,324,899
+Intereses		41,118.00	34,382.98	26,974.45	18,825.07	0.00
-Esc fiscal por intereses		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación		164,472.00	164,472.00	164,472.00	164,472.00	164,472.00
-Inv. Act. fijo	-822,360					
-Inv. NOF	0					
Free Cash Flow (FCF)	-822,360.00	218,906.00	1,155,488.00	2,456,879.00	3,458,778.50	4,489,371.13

Fuente: elaboración propia

7.3. Indicadores financieros

Escenario pesimista:

Tabla 28. Ratios de rentabilidad

WACC	14.39%
VAN	S/. 1,103,028
TIR	32.62%

Fuente: elaboración propia

Tabla 29. Ratios endeudamiento y costo de oportunidad

WACC	14.39%
Deuda	0.50
Capital	0.50
Kd	10%
Ke	19%

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Datos del sector y riesgo de mercado

Rf	5.10%
Rm - Rf	6.26%
Beta desapalancado	0.96
Beta apalancada	1.92
Riesgo país	1.67%

Fuente: Damodaran (15 de enero de 2019)

Escenario conservador:

Tabla 31. Ratios de rentabilidad

WACC	14.39%
VAN	S/. 3,846,921
TIR	78.21%

Fuente: elaboración propia

Tabla 32. Ratios endeudamiento y costo de oportunidad

WACC	14.39%
Deuda	0.50
Capital	0.50
Kd	10%
Ke	19%

Fuente: elaboración propia

Tabla 33: Datos del sector y riesgo de mercado

Rf	5.10%
Rm - Rf	6.26%
Beta desapalancado	0.96
Beta apalancada	1.92
Riesgo país	1.67%

Fuente: Damodaran (15 de enero de 2019)

Escenario optimista:

Tabla 34. Ratios de rentabilidad

WACC	14.39%
VAN	S/. 6,204,688
TIR	118.25%

Fuente: elaboración propia

Tabla 35. Ratios endeudamiento y costo de oportunidad

WACC	14.39%
Deuda	0.50
Capital	0.50
Kd	10%
Ke	19%

Fuente: elaboración propia

Tabla 36. Datos del sector y riesgo de mercado

Rf	5.10%
Rm - Rf	6.26%
Beta desapalancado	0.96
Beta apalancada	1.92
Riesgo país	1.67%

Fuente: Damodaran (15 de enero de 2019)

CAPÍTULO 8. RESPONSABILIDAD SOCIAL 2GO GREEN

En este punto si bien somos una *start-up* es importante poder establecer la estrategia de mediano y largo plazo en la preservación del medio ambiente y bienestar de la población.

8.1. Certificación verde

Nuestro propósito es contribuir con el planeta reduciendo la huella de carbono mediante la utilización de plásticos reciclados/reusables o cumplir un parámetro de menor utilización de plástico en las mochilas para trasladar los productos. Nuestras mochilas contarían con el logo del “punto verde” de Ecoembes España con filial en Perú. (Planeta Recicla, 4 de septiembre de 2013 y Ecoembes, s. f.).

8.2. Iniciativa motos eléctricas

Apostamos por la eficiencia de la ciudad junto con tecnología y utilización de energía limpia, queremos iniciar un trabajo arduo para compensar el déficit ambiental del servicio procurando mantener la ciudad limpia con alternativas de transporte más amigables con el medio ambiente. Una opción viable es apostar por las motos eléctricas porque no generan contaminación acústica ni de residuos y tienen un costo accesible, así como una buena ratio de consumo generando ahorros en su utilización. Se buscará establecer algún convenio con una compañía de motos eléctricas que esté interesada en la renta de los vehículos a gran escala considerando nuestra red de afiliados como repartidores.

Para impulsar esta iniciativa se le brindará a los *goers* interesados en participar un mayor incentivo dentro del esquema compensatorio adicionándole S/.1 extra de comisión por servicio realizado a aquellos que formen parte del convenio de alquiler de motos eléctricas para poder subvencionar una parte del costo de la renta, de esta manera se les brinda una herramienta de trabajo y la posibilidad de acceder a un empleo que le permita al menos llegar al sueldo mínimo vital.

Estas motos con una batería de litio permiten tener una autonomía entre 70-100 km con una utilización de aproximadamente de seis a ocho horas antes de realizar una nueva carga.

En cuanto al ahorro en consumo es considerable siendo la fuente eléctrica más de 50% más económica que el combustible convencional (gasolina), es decir S/.15 en veinticuatro horas por electricidad mientras que con el combustible convencional sería S/.36. (“Miraflores usará motos ecológicas para patrullaje en el distrito”, 20 de octubre de 2017).

CAPÍTULO 9. PUNTOS CRÍTICOS

9.1. Condiciones de mercado favorables

¿Por qué Latinoamérica es atractivo para el servicio de *delivery* por aplicación móvil?

Desigualdad de ingresos: Latinoamérica permanece como una de las regiones más desiguales del mundo teniendo aún una brecha muy grande entre ricos y pobres aun así cuando esta ha venido estrechándose las últimas dos décadas sin embargo según el Foro Económico Mundial en el 2014 el 10% más rico acumulaba el 71% de la riqueza de la región. Esta situación genera un sistema de clase económica en donde un pequeño fragmento superior económicamente hablando es atendido por las masas del escalón inferior, esta clase acomodada no solo se siente cómoda pagando a otros por el servicio, sino que está acostumbrada, mientras que los servidores hacen lo que sea necesario para sobrevivir y mantener una vida lo más segura posible. Por otro lado, a pesar de la disparidad más de 200 millones de personas en la región son usuarios de *smartphones* y se proyecta que el 63% de la población latinoamericana tendría acceso móvil para el 2020.

Esta confluencia entre desigualdad de ingresos y acceso a tecnología genera una oferta y demanda interesante para este tipo de servicio. (Moed, 15 de noviembre de 2018).

Migración: soportado en el punto anterior de bajos ingresos este crecimiento no sería posible sin la reciente inundación de inmigrantes en la región y particularmente de Venezuela, según últimos reportes 7% de la población de este país (2.3 millones) migraron a Colombia, Ecuador, Brasil y Perú. Esta migración sumada a la de otros países ha generado una nueva clase de trabajadores dispuestos a trabajar en cualquier tipo de trabajo que les permita tener un ingreso así sea mínimo. Cristóbal Perdomo socio de Jaguar Venture Services estima que en Buenos Aires cerca del 90% de repartidores de Rappi son de Venezuela. (Moed, 15 de noviembre de 2018).

Densidad poblacional metropolitana: es característico de Latinoamérica la concentración de población en enormes metrópolis urbanas, de las cuarentaisiete megaciudades del mundo (con más de diez millones de habitantes) seis se encuentran en Latinoamérica mientras que quince en un solo país (China). Las megaciudades en Latinoamérica son Sao Paulo, Ciudad de México, Buenos Aires, Río de Janeiro, Bogotá y Lima; lo notable en estas ciudades no es solo el número de personas sino la densidad de estas ciudades versus el resto del país en donde por ejemplo Lima representa el 39% de la población peruana, así como Buenos Aires es el 31% de la población argentina. Esta concentración poblacional permite a las compañías centrar sus operaciones y distribución ya que representan la mayoría del negocio y punto de partida para la posterior expansión. (Moed, 15 de noviembre de 2018).

Infraestructura de transporte: la carencia de esta y tráfico denso en las urbes han facilitado el aumento de entregas especialmente en vehículos de dos ruedas dado que son eficientes y rápidos para la congestión. Las empresas de mensajería han aprovechado esta tendencia de forma inteligente garantizando que los pedidos se cumplan rápidamente. A su vez, confiar en medios de dos ruedas ha reducido drásticamente el costo. El costo promedio de entrega de un Rappi es de \$1.00. (Moed, 15 de noviembre de 2018).

Tecnología móvil: las aplicaciones de entrega han aprovechado la tecnología para crear plataformas con total visibilidad y trazabilidad de una entrega de punto a punto, ya no necesitan cuestionar su fiabilidad. Las empresas han procurado reflejar las necesidades y preferencias de los consumidores locales en todas sus plataformas, ofreciendo el pago en efectivo, por ejemplo. Esto ha sido una medida acertada, de acuerdo con datos de Uber Eats casi el 20% de sus pedidos en Latinoamérica son pagados en efectivo y en Colombia la cifra se eleva a 40%. (Moed, 15 de noviembre de 2018).

Como resultado de la confluencia de estos factores la gran demanda junto a una oferta de mano de obra barata aunados a una infraestructura deficiente que soporta el sistema de distribución en dos ruedas, así como la creciente adopción de smartphones y más confeccionan un escenario óptimo para este negocio. La entrega es significativamente más asequible que en otras regiones, pero no solo eso, sino que el alcance de los servicios ofrecidos en muchos casos es incomparable haciendo de la propuesta de entrega bajo demanda muy atractiva.

9.2. Desarrollo de la plataforma tecnológica y mantenimiento

Las plataformas tecnológicas hoy en día vienen creciendo de manera exponencial y son ajustables conforme las compañías vienen creciendo y cada vez son más sofisticadas las soluciones que se ofrecen, en tal sentido esto ha generado que los modelos de negocios de economías colaborativas cada vez incrementen y el proceso de transformación digital va acompañado en la estrategia y debería ser obligatorio para todas las empresas que no quieran perder competitividad en el mercado. Por lo tanto, si hoy una empresa que fue creada para ser exitosa en el siglo XX, está destinado al fracaso en el siguiente siglo.

9.3. Densidad digital a través de IA

El Big Data constituye uno de los elementos con mayor valor para poder construir el negocio en el futuro, resulta de la comprensión a detalle de las necesidades y gustos de los clientes que es posible leer mediante la acumulación de datos de comportamiento de compra, mediante el análisis de variables cruzadas permitiendo poder tener predictibilidad de lo próximo a ser consumido o alguna posible opción atractiva. Nuestra apuesta como 2Go va mucho por esta línea queriendo aprovechar esta información para

armar perfiles, poder ofrecer servicios diferenciados y personalizados como hemos señalado mediante el listado de compras frecuentes (diario, semanal, mensual) así como la micro segmentación que permite identificar grupos más reducidos con necesidades en común facilitándoles la tarea de búsqueda y compra.

9.4. Establecer convenios con supermercados y farmacias

El desarrollo de alianzas con *partners* comerciales es la piedra angular a trabajar previo a la afiliación de red de repartidores y clientes, antes del lanzamiento será crucial establecer sociedad con los establecimientos del sector de supermercados y farmacias que son los primeros que explotaremos en la vertical de comercios. Si los acuerdos logrados son atractivos el cliente estaría interesado en utilizar nuestra plataforma y dependerá de la experiencia de uso la repetición de la compra. Los comercios nos tienen que percibir como un aliado que les permite multiplicar sus ventas como un nuevo canal y en un plazo corto. Sería muy importante lograr acuerdos con las cadenas más reconocidas que cuenten con una mayor cobertura, portafolio y prestigio como marca, así como aquellos que no estén en la competencia y que permitan una diferenciación como propuesta.

9.5. Tiempo de entrega

El tiempo de entrega de los pedidos es quizás el *driver* más importante en la propuesta de valor al consumidor, podría ser un factor decisivo de elección entre la utilización de una u otra compañía de servicio de *delivery* por aplicación dado que esto es lo que buscan al realizar solicitudes mediante estas plataformas buscando ahorrar tiempo y aminorar el esfuerzo. Es por ello por lo que gran parte del enfoque de los recursos debería estar orientado en lograr ser eficiente el proceso logístico de entrega de la mano de los comercios mediante métodos más eficientes como la preparación anticipada del pedido, así como alguna tecnología o mecanismo que permita mejorar la promesa de entrega. Actualmente las compañías de entrega de pedidos por aplicación se maneja un rango de tiempo de 30 a 40 minutos de entrega por lo que un tiempo menor a este sería una propuesta atractiva, pensando en esto nosotros como 2Go hemos originado el servicio Pick2Go que mediante la economía colaborativa permite que otros clientes activen el modo *picker* haciendo un favor a un usuario cercano atendiendo pedidos de mayor urgencia que por estar en un radio más cercano sería posible reducir el tiempo para contar con el pedido superando lo ofrecido por los competidores actuales

9.6. Los repartidores son la cara de la compañía

Este punto es un gran reto dado que los repartidores (*goers*) son los que finalmente dan la cara al cliente con la entrega del pedido y en una compañía de este tipo que tiene un manejo tan masivo y un crecimiento de tipo exponencial será bastante difícil mantener un

control de calidad del personal constante. Hoy por hoy este es un punto defectuoso y pendiente por parte de todas las compañías del sector que han postergado esta responsabilidad contando con repartidores en algunos casos mal presentados, faltos de educación o que no reflejan la filosofía de la empresa. En este punto en 2Go consideramos que se debe invertir desde el inicio en un control estricto de la flota que permita ser mantenido en el tiempo, esto formaría parte del diferencial de nuestro servicio otorgando premios o incentivos para compensar la buena actitud de la red de repartidores y fomentando un buen clima y el desarrollo de una importante cultura organizacional.

9.7. Servicio postventa inmediata y personalizada

El servicio postventa ha adquirido un rol protagónico en los últimos años en todos los sectores de compra o consumo y no es ajeno a las plataformas de delivery por aplicación, de hecho, en este sector constituye probablemente el mayor déficit del servicio y por ello una gran oportunidad de hacerse notar con una experiencia de usuario ad-hoc que permita una identificación con la marca y poder crear una *love brand*. En 2Go hemos pensado en tener un marco de políticas que permitan reacción inmediata a los reclamos, así como derivar cierto nivel de autonomía en la solución de algún conflicto con el cliente a los repartidores. Hemos considerado habilitar una línea telefónica para reclamos que puede ser lanzada con un botón en la *app* presionado por el repartidor en caso de un conflicto considerable por problema de servicio, asimismo establecer un canal directo de Whatsapp *business* en tiempo real para poder atender los inconvenientes sin demora.

BIBLIOGRAFÍA

- Alexey. (19 de marzo de 2019). Aprendizaje Automático o *Machine Learning* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://revealingdatascience.com/index.php/2019/03/19/machine-learning/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Banco Mundial. (1 de diciembre de 2017). *Fijación del precio del carbono*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/results/2017/12/01/carbon-pricing>
- Banco Mundial. (2019a). *Crecimiento del PIB per cápita (% anual)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG>
- Banco Mundial. (2019b). *Población, total*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>
- Banco Mundial. (2019c). *Suscripciones a telefonía celular móvil*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/IT.CEL.SETS>
- Bohórquez, M. (11 de mayo de 2018). Domicilios.com, Glovo, Uber Eats y Dilloo: apps de *delivery* despegan. *Semanaeconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/289118-uber-eats-glovo-dilloo-y-domicilios-com-apps-de-delivery-despegan/>
- Colmenares, O. (6 de julio de 2007). *La marca: su definición, sus elementos y su gestión*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-marca-su-definicion-sus-elementos-y-su-gestion/>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. [CPI]. (2017). *Perú: Población 2017* (Market Report N° 07, agosto 2017). Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf
- Cóndor, J. (12 de marzo de 2018). Planes prepago ya superan a los postpago en equipos smartphone. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/planes-prepago-superan-postpago-equipos-smartphone-229162-noticia/>
- Damodaran, A. (15 de enero de 2019). *Estimating Country Risk Premiums*. Recuperado de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

- Ecoembes. (s. f.). *Tarifas Punto Verde*. Recuperado de <https://www.ecoembes.com/es/empresas/ingresos-punto-verde/tarifa-punto-verde-por-material>
- Focus Economics. (9 de diciembre de 2016). The latest on the economy of Latin America [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.focus-economics.com/blog/the-latest-on-the-economy-of-latin-america>
- Glovo, la plataforma que hace delivery que "lo que quieras" llega al Perú. (5 de diciembre de 2017). *Publimetro*. Recuperado de <https://publimetro.pe/vida-estilo/glovo-plataforma-que-hace-delivery-que-lo-que-quieras-llega-al-peru-68214-noticia/>
- Google Formularios. (s. f.). [Encuesta]. *Encuesta Servicio Delivery*. Recuperado de https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfoajDaWpZigy4MjdLwpxX_L5q9xQAaZJo8-dWcb9Zmihk2dQ/viewform?embedded=true
- Growth Institute. (2019). *The ExO Canvas*. Recuperado de <https://info.growthinstitute.com/exo-canvas?hsCtaTracking=6e1b199c-37fa-486f-957f-fcb56219a967%7C99ebef92-15db-4968-82d2-ba7fc5f7f9c3>
- Hay más de 40 millones de líneas móviles activas en Perú. (24 de mayo de 2018). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/peru/osiptel-hay-40-millones-lineas-moviles-activas-peru-408082>
- Inkafarma: "Con Mifarma tendríamos 2,245 farmacias y el 18% de las boticas en Perú". (29 de enero de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/inkafarma-mifarma-tendriamos-2-245-farmacias-18-boticas-peru-225983-noticia/>
- Ismail, S. (s. f.). 11 Secrets You Need To Know For Exponential Growth [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blog.growthinstitute.com/exo/11-attributes>
- Loza, I. (26 de abril de 2018). Mercado de delivery por aplicativo creció 30% en Lima. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1233400-mercado-delivery-aplicativo-crecio-30-lima/>
- Mercado de delivery por aplicativo ha crecido 30% en Lima. (2018). *Infomarketing*. Recuperado de <http://www.infomarketing.pe/marketing/noticias/mercado-de-delivery-por-aplicativo-ha-crecido-30-en-lima/>
- Miraflores usará motos ecológicas para patrullaje en el distrito. (20 de octubre de 2017). *Agencia Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-miraflores-usara-motos-ecologicas-para-patrullaje-el-distrito-687015.aspx>

- Moed, J. (15 de noviembre de 2018). Why Delivery Apps From UberEats To Rappi Are Taking Over Latin America. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/jonathanmoed/2018/11/15/why-delivery-apps-from-ubereats-to-rappi-are-taking-over-latin-america/#607dc1517bf7>
- Nielsen. (2015). *Seminario "Category Management. Más allá de la teoría"*. Lima, Perú: Autor.
- Penetración de smartphones en Perú casi se triplicó en últimos cuatro años. (24 de enero de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/penetracion-smartphones-peru-triplico-ultimos-cuatro-anos-225607-noticia/>
- Peña, C. (13 de junio de 2017). Netflix, Airbnb, Uber... ¿regular o prohibir? *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/se-necesita-un-marco-regulatorio-para-las-aplicaciones-98204>
- Planeta Recicla. (4 de septiembre de 2013). Pero... ¿qué es el Punto Verde? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.ecoembes.com/es/planeta-recicla/blog/pero-que-es-el-punto-verde>
- PwC: penetración de internet móvil será 67,8% en el 2021. (15 de junio de 2017). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/pwc-penetracion-internet-movil-sera-67-8-2021-434774>
- Rappi llega a Perú y va por el liderazgo en el mercado de delivery. (21 de noviembre de 2018). *Mercado negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/noticias/rappi-llega-a-peru-y-va-por-el-liderazgo-en-el-mercado-de-delivery/>
- Requisitos legales que debe cumplir una app. (23 de noviembre de 2015). *Emprendedores*. Recuperado de <https://www.emprendedores.es/gestion/a55043/requisitos-legales-app-lanzar-aplicacion/>
- Romainville, M. (4 de febrero de 2019). Glovo y Rappi: las apps de delivery apuntan a provincias. *Semanaeconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/articulo/sectores-y-empresas/servicios/328186-glovo-y-rappi-las-apps-de-delivery-apuntan-a-provincias/>
- Supermercados Peruanos toma la delantera a Cencosud y Tottus. (20 de marzo de 2018). *Club franquicia*. Recuperado de <https://clubfranquicia.pe/noticia/supermercados-peruanos-toma-la-delantera-a-cencosud-y-tottus>

Sysdev Kalipo. (2017). Recuperado de <https://www.sysdevkalipso.com/en>

Urbano, S. (s. f.). Qué es y cómo funciona la pasarela de pago en ecommerce. *Actualidad ecommerce*. Recuperado de <https://www.actualidadecommerce.com/que-es-y-como-funciona-la-pasarela-de-pago-en-ecommerce/>

Ventas de supermercados crecerían 7% este año en Perú hasta S/ 15,000 millones. (23 de enero de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ventas-supermercados-crecerian-7-ano-peru-s-15-000-millones-225506-noticia/>

ANEXOS

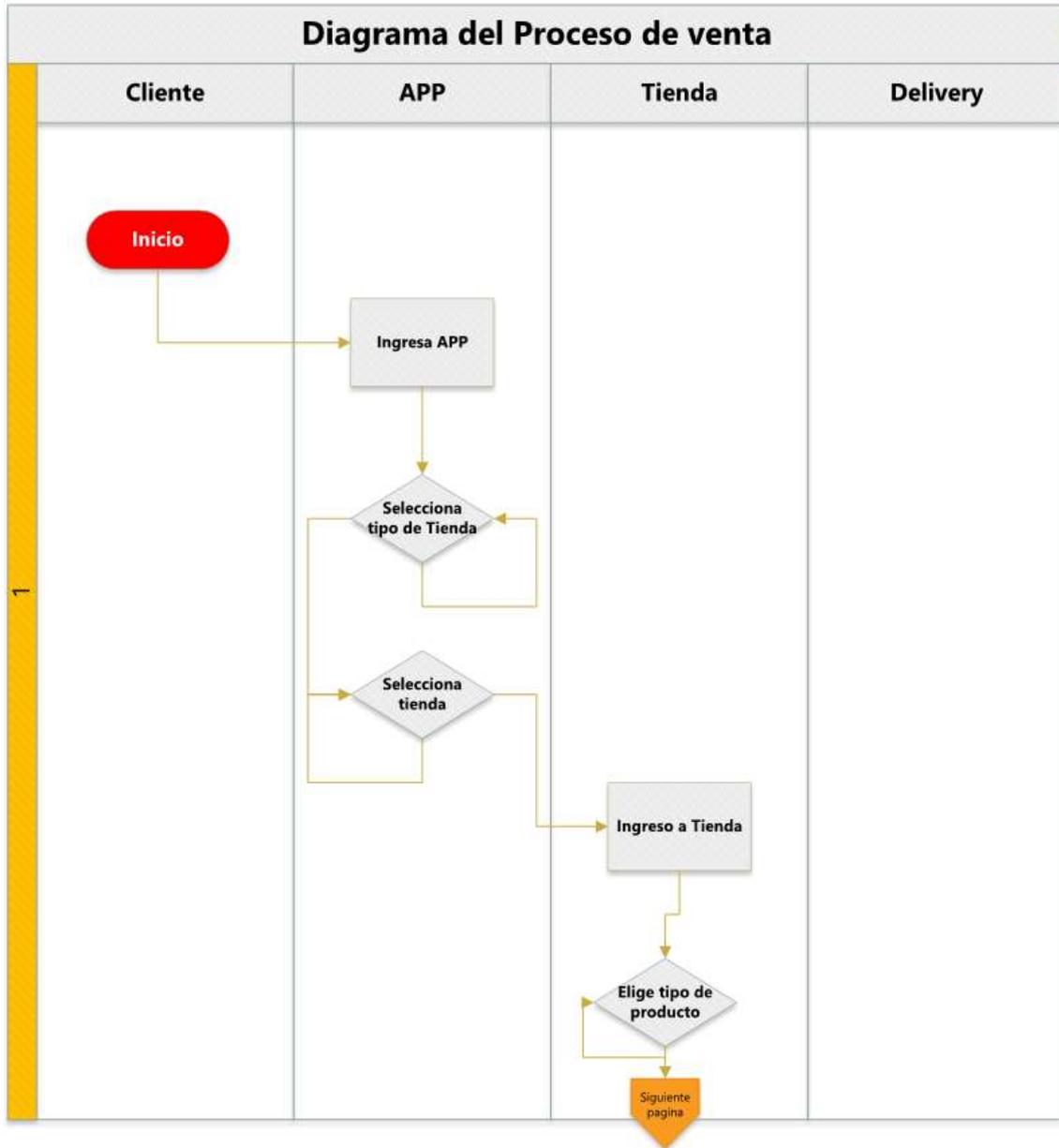
Anexo 1. Encuesta

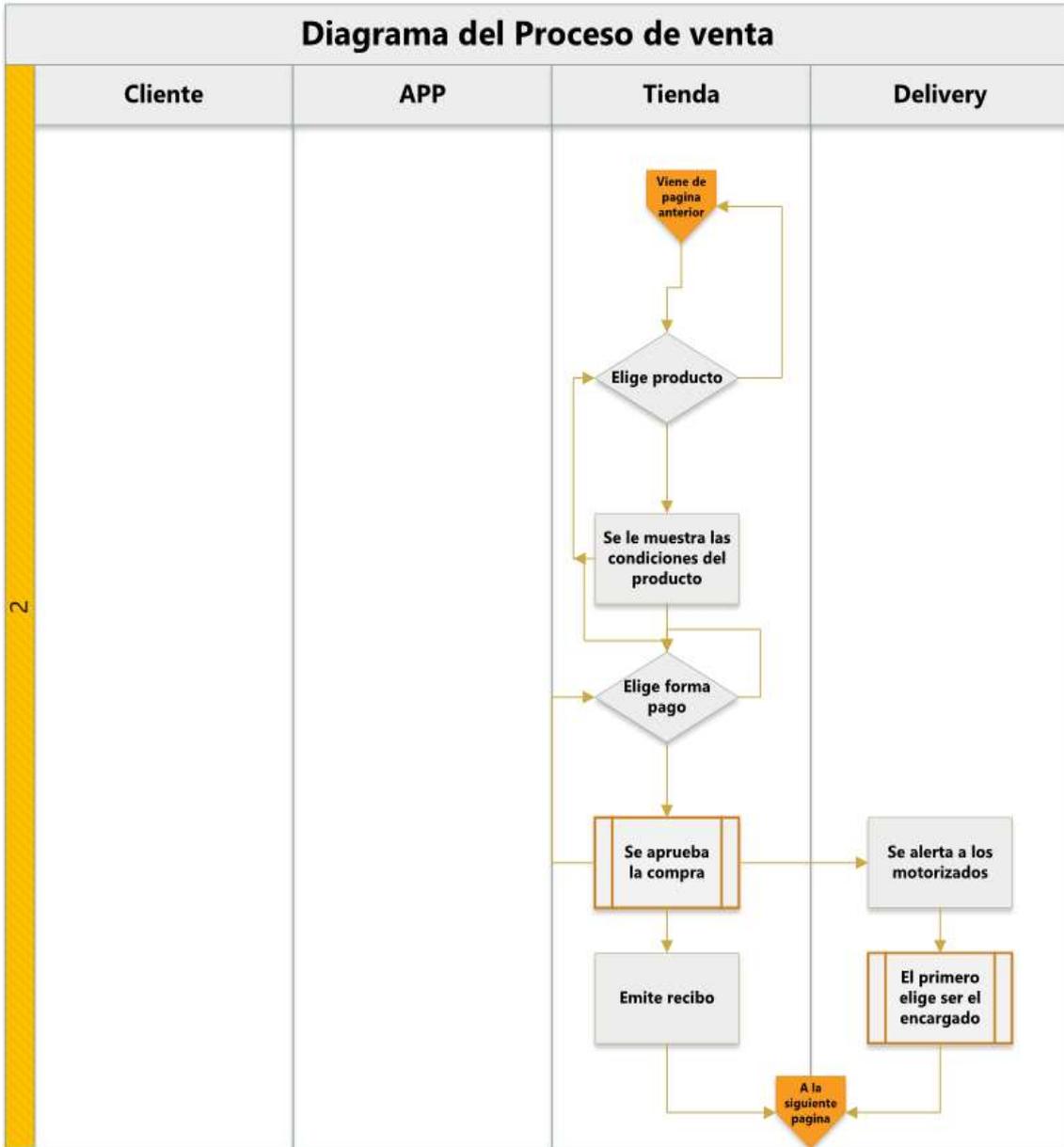
1. Edad
 - a) 18 a 24 años
 - b) 25 a 39 años
 - c) 40 a 55 años
2. Género
 - a) Femenino
 - b) Masculino
3. ¿En qué distrito vives?
 - a) Miraflores
 - b) San Isidro
 - c) Santiago de Surco
 - d) Barranco
 - e) San Borja
 - f) Magdalena
 - g) San Miguel
 - h) La Molina
 - i) Lince
 - j) Jesús María
 - k) Surquillo
 - l) Pueblo Libre
4. ¿Solicitas servicios *delivery* por aplicativo?
 - a) Si
 - b) No

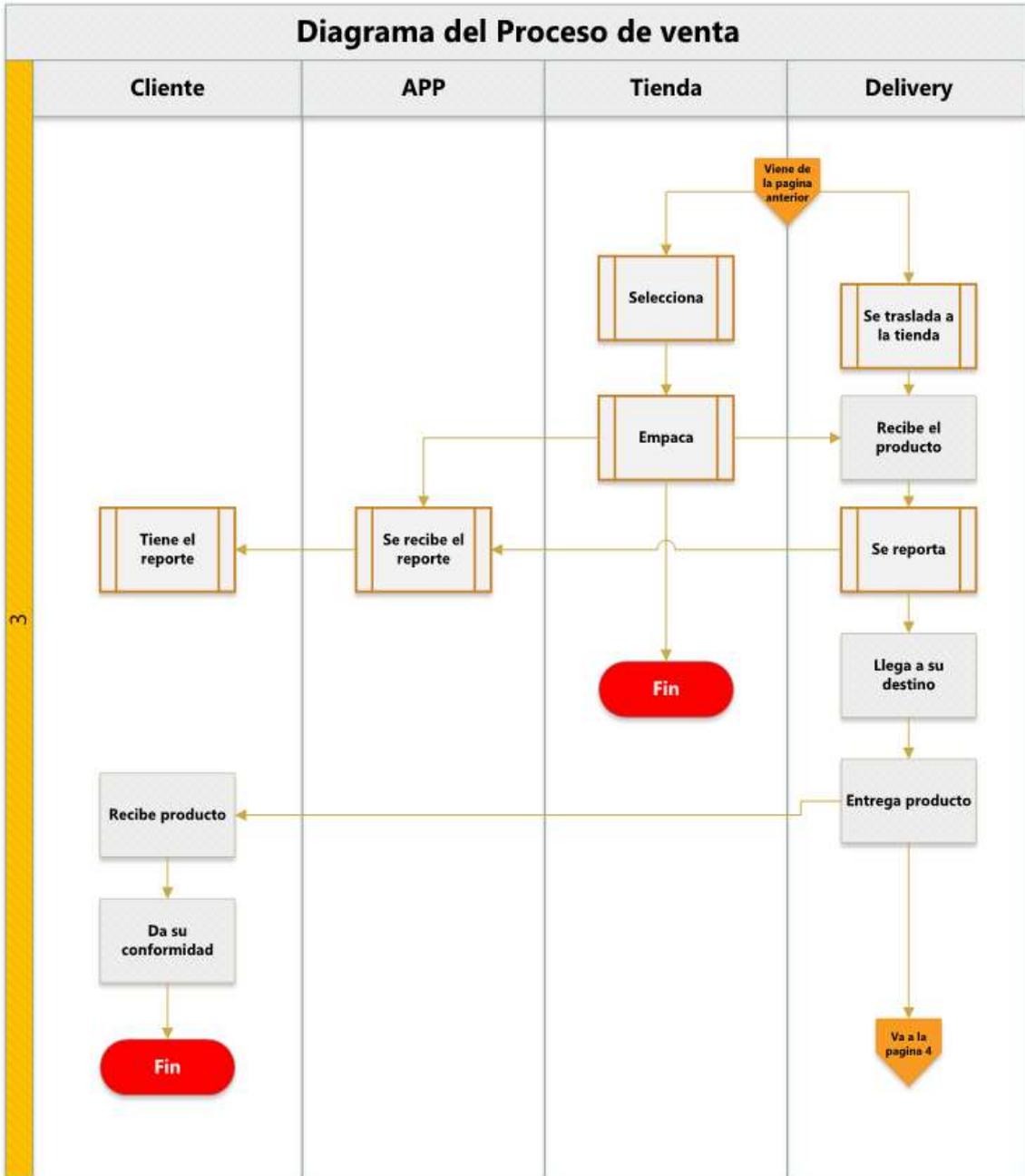
Si su respuesta es no, ¿Porque no? _____
5. Si tu respuesta es Sí, ¿qué *app delivery* utilizas? Puedes escoger más de una opción
 - a) Rappi
 - b) Glovo
 - c) Uber Eats
 - d) Assap
 - e) Domicilio.com
6. ¿Qué tipo de servicio *delivery* utilizas? Puedes escoger más de una opción
 - a) Mercados
 - b) *Courier*
 - c) Alcohol y bebidas

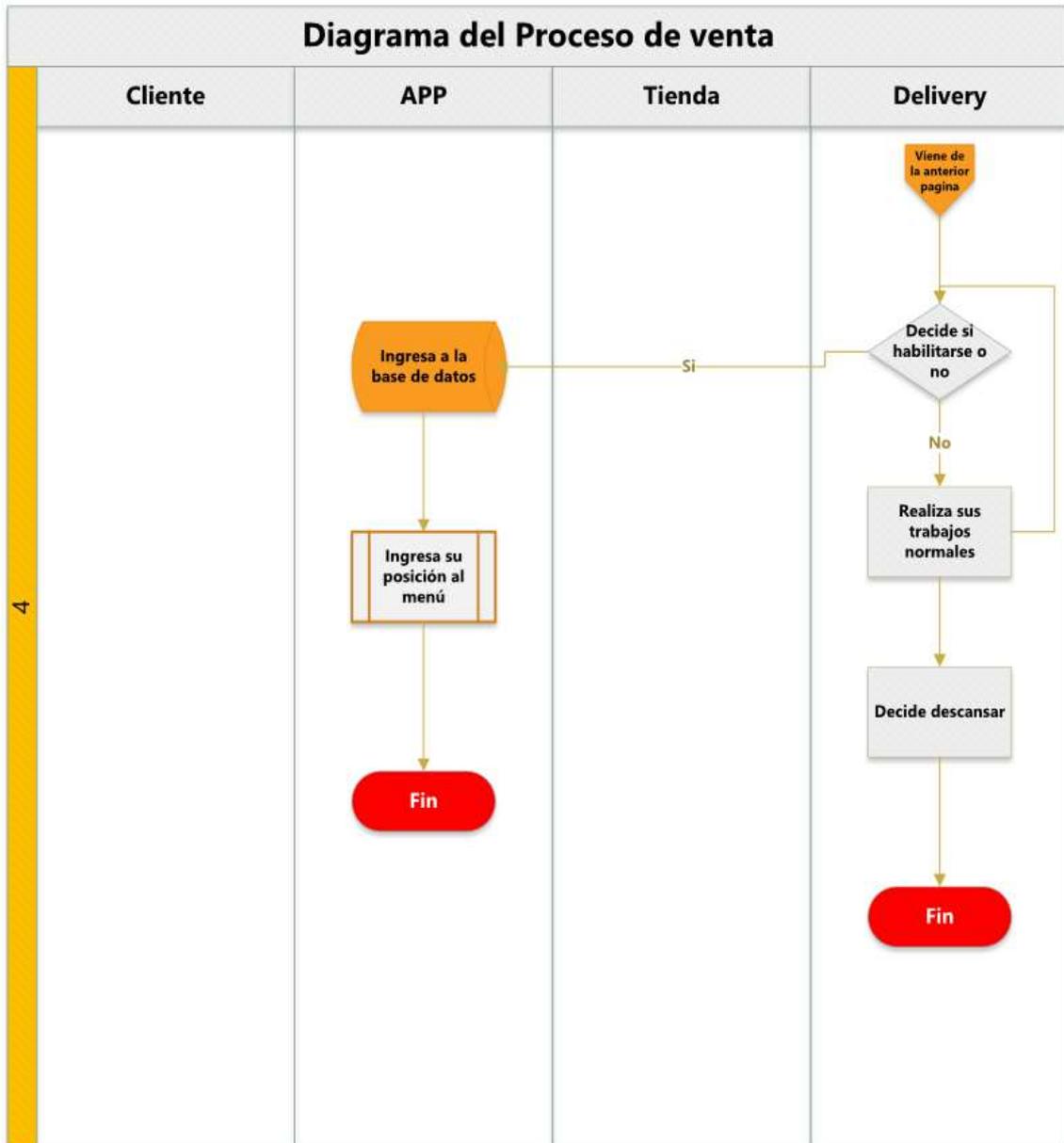
- d) Farmacia
 - e) Comida
 - f) Regalos
7. ¿Con qué frecuencia solicitas servicios *delivery*?
- a) Todos los días
 - b) 3 veces por semana
 - c) 2 veces por semana
 - d) 1 vez por semana
 - e) 1 vez al mes
8. ¿Qué tiempo promedio esperas por el servicio *delivery*?
- a) 20 minutos
 - b) 40 minutos
 - c) 1 hora a más
9. ¿Horarios que más solicitas? Puedes escoger más de una opción:
- a) Entre 8 am y 12 pm
 - b) Entre 12 pm y 3 pm
 - c) Entre 3 pm y 6 pm
 - d) Entre 6 pm y 9 pm
 - e) Entre 9 pm y 12 am
10. ¿Te gustaría un servicio de *delivery* especializado que no sea comida?
- a) Sí
 - b) No
11. Si tu respuesta es Sí, elige cuál te gustaría. Puedes escoger más de una opción
- a) Supermercados (Plaza Veá, Wong, Tottus, Vivanda)
 - b) Tienda de conveniencia (Tambo, Oxxo, Mi Market Viva, entre otros)
 - c) Autoservicios (Repshop, Listo)
 - d) Farmacias (Inkafarma, Mifarma, Boticas Arcángel, entre otros)
 - e) Ferretería menor (Sodimac, Promart, entre otros)
 - f) Licorerías
 - g) Courier
12. Si estás dispuesto a utilizar un nuevo servicio ¿Cómo te gustaría que se llame?
- a) Instamart
 - b) Altok
 - c) 2Go
 - d) Bolt
 - e) Asap

Anexo 2. Flujograma de la operatividad 2GO









Fuente: elaboración propia