



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA EMPRESA
DE SERVICIOS DE DELIVERY BAJO EL CONCEPTO DE
ECONOMIA COLABORATIVA”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Sr. Carlo Alexis Zarate Orihuela
Sr. Frans Erixson Becerra Panduro**

2018

Dedico el presente trabajo a mis queridos padres Ricardo y Nancy, por su ejemplo, dedicación y su gran apoyo incondicional. A mi amada esposa Luisana, por su gran apoyo, comprensión y su amor incondicional, y a mi amado hijo Liam, por su comprensión y por la alegría que siempre me regala cada día.

Frans Becerra

Dedico este trabajo al esfuerzo de muchas personas que trabajan arduamente, día a día, para lograr un bienestar básico. A mis padres, quienes se preocuparon por que sea una persona de bien. A mi esposa y a mis hijos, quienes me dan esa motivación adicional para disfrutar la vida verdaderamente, en el hoy.

Carlo Zarate

Agradecemos a Dios por darnos amor, salud y sabiduría; a nuestras familias por el gran apoyo que siempre nos brindan; a la Universidad del Pacífico por brindarnos la oportunidad de formar parte de su prestigiosa familia y a todos nuestros profesores que nos apoyaron en el desarrollo de nuestros conocimientos.

Resumen ejecutivo

El plan de negocios contendrá todas las consideraciones cualitativas y cuantitativas para constituir y desarrollar una empresa de servicios de delivery enfocada al público en general de Lima Metropolitana, con posibilidades futuras de escalamiento a nivel nacional.

Los ingresos de la empresa serán generados a través del cobro por tarifa (km de recorrido) por los servicios que los clientes demanden por medio de la plataforma tecnológica. Los servicios de delivery serán atendidos por personas independientes, que se encuentren previamente afiliadas a la plataforma de la empresa Telollevo, bajo los requisitos necesarios para asegurar una excelente experiencia a los clientes. Los afiliados deben contar con un *smartphone* y una motocicleta, además serán certificados en calidad y servicio al cliente y tendrán los incentivos necesarios para asegurar la mejor experiencia al cliente. Los clientes podrán realizar sus solicitudes de delivery a través de la web o de sus *smartphones*, por los cuales tendrán la posibilidad de acceder al estado de sus repartos. Para la puesta en marcha del presente proyecto se requiere de una inversión aproximada de S/ 689.364 principalmente para cubrir intangibles, como la plataforma tecnológica (compuesta por una app, página web, redes sociales) por donde se recibirán las solicitudes de servicio. Además, incluye capital de trabajo para cubrir, por lo menos, un año de gastos de personal y gastos administrativos. La recuperación de la inversión se espera en el largo plazo (cinco años). El proyecto tendría una TIR de 36% y un VAN de S/ 938.439,78. A partir del quinto año se espera que la utilidad neta sobre las ventas sea mayor al 15%.

Los factores críticos de éxito para esta empresa son: la calidad de servicio que se requiere para satisfacer a los clientes y que se verá reflejada a través de la capacitación exhaustiva a los repartidores afiliados; los colaboradores directos de Telollevo, quienes dirigirán el negocio, y el marketing y la publicidad a través de redes sociales para generar el posicionamiento de la marca. La empresa tendrá como sede las instalaciones de Comunal Coworking, empresa dedicada al alquiler de espacios para otras empresas en crecimiento. Esta albergará a seis empleados administrativos con los que se iniciará Telollevo. Estos seis colaboradores dirigirán y soportarán las estrategias de negocio hasta el control operativo del servicio de reparto. El personal será constantemente evaluado y certificado para asegurar la experiencia del cliente y la diferenciación del servicio que la empresa desea llevar al mercado. Según recomendación de los expertos, se contará con un mínimo de veinte repartidores afiliados.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	3
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	3
1.1. Entorno político.....	3
1.2. Entorno económico	4
1.3. Entorno social y demográfico	5
1.4. Entorno tecnológico	6
1.5. Entorno ecológico	8
1.6. Entorno legal.....	9
2. Análisis del microentorno	11
2.1. Identificación, características y evolución del sector.....	11
2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	12
2.2.1. Poder de negociación de los proveedores	12
2.2.2. Poder de negociación de los clientes.....	13
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores	13
2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	15
2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes	15
2.3. Resumen general del microentorno – 5 fuerzas de Porter.....	16
2.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	17
3. Evaluación interna.....	18
3.1. Modelo de negocio de Telollevo.....	18
3.2. Evaluación de la cadena de valor	18
3.3. Actividades de la cadena de valor	19

3.4. Análisis de recursos y capacidades	20
3.5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	20
3.6. Matriz de perfil competitivo (MPC)	21
Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado	23
1. Objetivos	23
1.1. Objetivo general	23
1.2. Objetivos específicos	23
2. Metodología	23
2.1. Selección de mercado.....	24
3. Plan de muestreo	24
3.1. Unidad muestral	24
3.2. Diseño de la muestra	25
4. Mercado potencial.....	26
5. Resultados de la investigación	28
5.1. Resultados de la investigación de profundidad a expertos.....	28
5.2. Resultados de la investigación concluyente	29
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	31
1. Visión.....	31
2. Misión	31
3. Valores y principios	31
4. Matriz FODA	32
5. Matriz PEYEA	32
6. Matriz de la gran estrategia	33
7. Estrategia competitiva.....	34
8. Estrategia de crecimiento	34
8.1. Penetración de mercado	35
8.2. Estrategia de responsabilidad social empresarial	35
9. Objetivos estratégicos	35

Capítulo V. Plan de marketing	37
1. Descripción del servicio.....	37
2. Objetivos del plan de marketing	37
3. Formulación estratégica de marketing	38
3.1. Segmentación.....	38
3.2. Posicionamiento.....	38
4. Estrategias de la mezcla de marketing	39
4.1. Servicio	39
4.1.1. Definición y componentes del servicio.....	39
4.1.2. La flor del servicio	40
4.1.3. Servicio de facilitación.....	41
4.1.4. Servicio de mejora	41
4.2. Precio	42
4.2.1. Objetivo de fijación de precios	42
4.3. Plaza (lugar y tiempo).....	43
4.4. Promoción.....	43
4.5. Personal.....	44
4.6. Procesos y productividad	44
4.7. Infraestructura	44
4.8. Cronograma de actividades	44
4.9. Presupuesto de marketing	44
Capítulo VI. Plan de operaciones	45
1. Objetivos y estrategia de operaciones	45
2. Diseño de los procesos.....	46
2.1. Diseño del proceso de servicio.....	46
3. Diseño de las instalaciones.....	49
4. Actividades preoperativas	50

Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de Recursos Humanos.....	51
1. Estructura organizacional.....	51
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles	52
2.1. Objetivos	52
3. Estrategias de administración de Recursos Humanos	53
4. Presupuesto del plan de Recursos Humanos	54
Capítulo VIII. Plan financiero	56
1. Objetivos del plan financiero	56
2. Supuestos y políticas	56
Conclusiones y recomendaciones	58
1. Conclusiones	58
2. Recomendaciones.....	58
Bibliografía	59
Anexos	61
Notas biográficas.....	82

Índice de tablas

Tabla 1.	Variables del entorno político	3
Tabla 2.	Variables del entorno económico	5
Tabla 3.	Variables del entorno social y demográfico	6
Tabla 4.	Variables del entorno tecnológico	7
Tabla 5.	Variable del entorno ecológico.....	9
Tabla 6.	Variables del entorno legal.....	10
Tabla 7.	El poder negociador de los proveedores.....	12
Tabla 8.	El poder negociador de los clientes	13
Tabla 9.	La rivalidad entre competidores existentes	13
Tabla 10.	Amenaza de servicios sustitutos.....	15
Tabla 11.	Amenaza de competidores existentes.....	15
Tabla 12.	Resumen general de la industria.....	16
Tabla 13.	Matriz EFE	17
Tabla 14.	Actividades de la cadena de valor	19
Tabla 15.	Matriz VRIO para Telollevo	20
Tabla 16.	Matriz EFI	21
Tabla 17.	Matriz MPC de Telollevo	22
Tabla 18.	Cálculo de la demanda potencial.....	26
Tabla 19.	Cálculo de la demanda de personas.....	27
Tabla 20.	Cálculo de la demanda de kilómetros y servicios.....	27
Tabla 21.	Componentes de la misión.....	31
Tabla 22.	Matriz PEYEA de Telollevo	32
Tabla 23.	Matriz de la gran estrategia de Telollevo	34
Tabla 24.	Estrategia de crecimiento de Telollevo	35
Tabla 25.	Objetivos estratégicos de Telollevo.....	36
Tabla 26.	Objetivos del plan de marketing de Telollevo.....	37
Tabla 27.	Segmentación de Telollevo	38
Tabla 28.	Posicionamiento de Telollevo	38

Tabla 29.	Componentes del concepto de servicio de Telollevo	40
Tabla 30.	Precios de servicios realizados de la competencia	43
Tabla 31.	Objetivos de Telollevo	45
Tabla 32.	Estrategia general de operaciones.....	46
Tabla 33.	Tácticas de operaciones.....	46
Tabla 34.	Definición de los procesos.....	48
Tabla 35.	Cronogramas de actividades preoperativas de la empresa	50
Tabla 36.	Objetivos del plan de Recursos Humanos	52
Tabla 37.	Requerimientos y perfiles.....	52
Tabla 38.	Estrategias de Recursos Humanos de Telollevo.....	53
Tabla 39.	Plan de incentivos para afiliados	54
Tabla 40.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos de Telollevo	55
Tabla 41.	Objetivos del plan financiero.....	56
Tabla 42.	Capital de trabajo.....	56
Tabla 43.	Estructura del capital de trabajo	57

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Valor agregado bruto (información en miles de soles).....	4
Gráfico 2.	Modelo de negocio de Telollevo	18
Gráfico 3.	Cadena de valor de Telollevo	19
Gráfico 4.	Distribución de personas según NSE 2017-Lima Metropolitana	24
Gráfico 5.	Personas mayores de 18 años según NSE 2017-Lima Metropolitana	25
Gráfico 6.	Matriz PEYEA de Telollevo	33
Gráfico 7.	Logo de Telollevo.....	37
Gráfico 8.	Vista panorámica de la marca de Telollevo.....	39
Gráfico 9.	La flor de servicio de Telollevo.....	40
Gráfico 10.	Diseño de los procesos de Telollevo	47
Gráfico 11.	Diseño de las instalaciones de Telollevo (fotos de Comunal Coworking)	50
Gráfico 12.	Organigrama de Telollevo	51

Índice de anexos

Anexo 1.	PBI del sector transporte, correo y mensajería (Perú y Lima - miles de soles).....	62
Anexo 2.	Producto Bruto Interno	62
Anexo 3.	Lista de expertos entrevistados.....	62
Anexo 4.	Encuesta a los expertos.....	63
Anexo 5.	Encuesta.....	64
Anexo 6.	Resultados de la encuesta	66
Anexo 7.	Solicitudes de servicio a la competencia, para cotizar precios	73
Anexo 8.	Prototipo de la web de la empresa Telollevo.....	73
Anexo 9.	FODA cruzado.....	74
Anexo 10.	Cronograma de actividades de marketing de Telollevo	75
Anexo 11.	Presupuesto de marketing de Telollevo.....	75
Anexo 12.	Presupuestos de activo fijos e intangibles	76
Anexo 13.	Gastos operativos.....	76
Anexo 14.	Análisis de capacidad instalada	77
Anexo 15.	Estado de pérdidas y ganancias	77
Anexo 16.	Flujo de caja	78
Anexo 17.	Análisis del punto de equilibrio.....	78
Anexo 18.	Balance general	79
Anexo 19.	Cálculo del COK y del WACC.....	79
Anexo 20.	Valor presente neto y tasa interna de retorno	80
Anexo 21.	Cuadros de cálculo de la demanda	81

Capítulo I. Introducción

La industria de servicios de repartos está dominada por las empresas de *courier* SMP DHL, Fedex, Servientrega y Corporación Logística SPC, que cuentan con una amplia experiencia y trayectoria, trabajan a gran escala con grandes compañías del sector financiero, telecomunicaciones y *retail*. Estas empresas requieren envíos de recibos y facturación de sus servicios a sus clientes a nivel nacional. La demanda del *e-commerce* es también tendencia y, cada vez más, estas compañías prestan sus servicios a dicha demanda. Sin embargo, si bien el mercado es maduro para grandes empresas, aún hace falta para cubrir toda la demanda. Además, hay un nicho desaprovechado para atender a personas naturales y empresas pyme a través de un servicio *express* dentro de la misma ciudad. Solo algunas de estas empresas poseen el servicio de destaque de personal para realizar tareas de mensajería, a través de la modalidad de *outsourcing*. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en agosto del 2017, el sector de transporte, almacenamiento, correo y mensajería creció un 1,6 % y el servicio de mensajería aportó 1,47 %. Con la aparición de más personas naturales con negocios propios, que usan internet para ofrecer productos variados y requieren servicio de delivery, nace la propuesta de satisfacer un mercado que va en crecimiento, además de atender a personas laboralmente dependientes o amas de casa que requieran transportar objetos menores y no cuentan con el tiempo para hacerlo. Esta reflexión sobre el sector lleva a analizar la posibilidad de penetrar en un mercado nuevo, donde la prioridad es satisfacer la demanda del *e-commerce*.

El presente trabajo de investigación busca sustentar la viabilidad técnica, económica y financiera de implementar una empresa de servicios de delivery a través de repartidores afiliados (con un medio de transporte) para personas naturales con negocios propios y de todos los niveles socioeconómicos, así como para empresas en la ciudad de Lima Metropolitana. Este informe identifica la necesidad de contar con servicios delivery personalizados, debido a la demanda insatisfecha y al incremento del poder adquisitivo de su población.

En el capítulo II, se realiza el análisis del macroentorno y se concluye que existen condiciones externas favorables que representan una oportunidad de negocio, para el servicio de delivery. Por otro lado, se elabora el análisis del microentorno, basado en las cinco fuerzas establecidas por Michael Porter, lo que, finalmente, indica que la industria es atractiva para la inversión.

En el capítulo III, se desarrolla la investigación de mercado para conocer la oferta y la demanda. Se realizaron dos investigaciones: la investigación exploratoria se hizo mediante entrevistas a

diferentes expertos del sector, quienes brindaron sus conocimientos, sus experiencias y asesoría en diferentes factores críticos, para coadyuvar a que la idea de negocio tenga éxito y sea sostenible. La investigación concluyente cuantitativa se aplicó mediante la técnica de encuestas, con un cuestionario estructurado y estandarizado de preguntas cerradas de opción múltiple, que estuvo dirigida a una muestra aleatoria simple. Luego de estudiar la demanda, se concluyó que el proyecto sería una buena alternativa y tendría una buena acogida de la población.

En el capítulo IV, se elabora el planeamiento estratégico, se desarrollan las declaraciones de la misión, la visión y los valores de la empresa; se elaboran las matrices importantes, como la FODA, la PEYEA y de la gran estrategia, como herramientas de análisis, que guían la creación de estrategias correctas, así como la determinación de objetivos estratégicos. Además, como estrategia competitiva, se debe aplicar la estrategia genérica de diferenciación enfocada; y como estrategia de crecimiento, una estrategia de penetración de mercado.

En el capítulo V, se describe el plan de marketing, estableciendo objetivos adecuados y medibles, describiendo detalladamente la estrategia de marketing, determinando la segmentación de clientes y todos los elementos del posicionamiento de marca. Luego, se usa como base la propuesta de Lovelock (2009) y las 8P del marketing de servicios para el desarrollo de la propuesta de valor.

En el capítulo VI, se desarrollan las estrategias y tácticas de operaciones de la empresa, además del diseño de los procesos operativos para la creación y entrega del servicio al cliente a través de técnicas que permitan cubrir los costos, cumplir con los tiempos y metas de calidad.

El capítulo VII presenta la estructura organizacional definida bajo una configuración empresarial sencilla, según Mintzberg (1989), y el plan de Recursos Humanos, que tiene como base fundamental a los empleados debidamente capacitados que operan bajo la filosofía de asegurar el cumplimiento de los objetivos y principios organizacionales. Se desarrollan estrategias que permitan que la empresa pueda atraer, formar y retener al mejor talento de la organización (Chiavenatto 2002).

En el capítulo VIII, se encuentra el plan financiero. Se determinó que el monto total de la inversión sería S/ 689.364 y la estructura de capital estará conformada por préstamos de terceros en un 15 % y un aporte propio de 85 %. Finalmente, se muestra que al quinto año este plan de negocios es rentable, según el análisis económico, pues se halló un VAN de S/ 938.439,78 y una TIR de 36%. Estos cálculos se basaron en el costo de capital promedio ponderado (WACC) de 11,14 %.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

Con el análisis de macroentorno se desea identificar, conocer y entender los factores externos que rodean el sector de servicios donde se desarrolla la empresa. Además, se busca evaluar las tendencias que puedan influenciar en el desarrollo del proyecto de plan de negocio.

1.1. Entorno político

Tabla 1. Variables del entorno político

Variable	Tendencia	Efecto probable	Estado
Estabilidad política	El Congreso de la República posee el 56% de congresistas (74) con una oposición al gobierno.	Un Congreso fragmentado con miembros de la oposición puede trabar decisiones de políticas de desarrollo para el país y en pro de las empresas	Amenaza
	Políticas económicas pro derecha y liberal compartidas por la oposición con amplia mayoría y el oficialismo, que favorecen los puntos de encuentro	Fluidez de políticas económicas y de pro desarrollo para las empresas	Oportunidad
	Desestabilización del gobierno por parte de la mayoría en el Congreso	La gobernabilidad e institucionalidad se ve mellada ante el mundo. Pueden afectar reputación política y alejar inversiones y hasta parar el país.	Amenaza
	El gobierno ha comenzado a destrabar los procesos administrativos de las entidades del Estado como señal política de un manejo eficiente de la administración pública.	Esto puede generar celeridad y dinamismo para el desarrollo de empresas y consumidores, posibles clientes.	Oportunidad
	Casos de corrupción de gobiernos anteriores con empresas privadas (caso Odebrecht)	El desprestigio y la desestabilización de empresas frenan inversiones y megaproyectos.	Amenaza
	Crisis como la causada por El Niño costero	Demuestra manejo alturado del gobierno para hacer frente a situaciones difíciles. Liderazgo presidencial	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2017

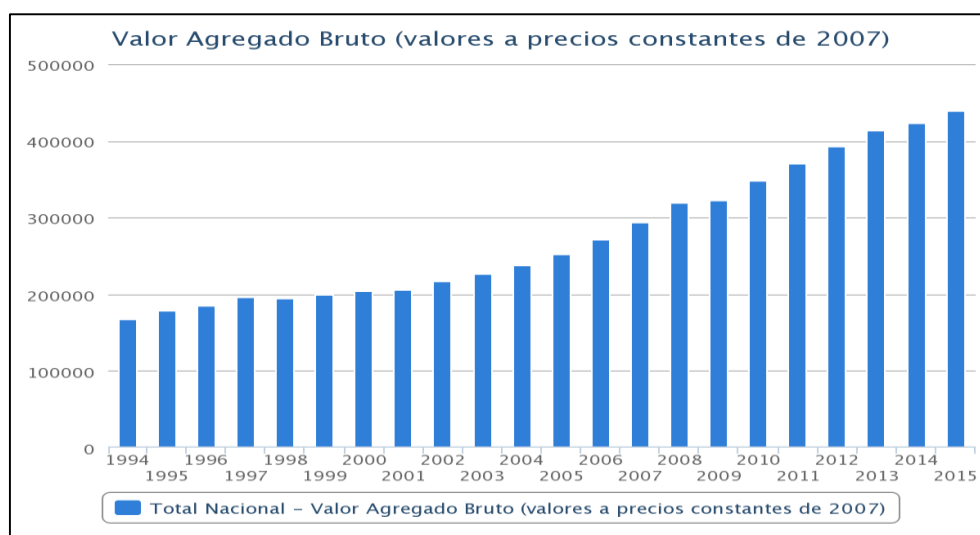
En el ámbito político, los resultados electorales, en las elecciones presidenciales y congresales entre abril y junio de 2016, llevaron al gobierno de Pedro Pablo Kuczynski a buscar el diálogo con todas las militancias políticas, pues la minoría del actual gobierno en el Congreso resulta una variable importante para definir la tendencia sobre la estabilidad política del país. Por otro lado, las agencias clasificadoras internacionales confían en que las corrientes económicas del partido de gobierno y de la oposición logren una estabilidad política positiva, que atraiga capitales internacionales. El transcurrir del gobierno no ha sido fácil, pues ha tenido que lidiar con más de una interpelación a los miembros del gabinete ministerial, como fue el caso del ministro de

Economía y la renuncia del ministro de Transportes y Comunicaciones luego del caso Chincheros. Además, los casos de corrupción de gobiernos pasados son un pasivo que el Presidente y sus ministros han tenido que administrar. Luego, el manejo de la crisis por la presencia de El Niño costero, que azotó en mayor medida el norte del país, dejó un halo de esperanza en pro de la unión política para construir un mejor país a partir de dicha crisis. El presidente de la República tuvo una muy buena aprobación de la sociedad por el liderazgo demostrado. Sin embargo, la minoría en el Congreso que tiene el gobierno es una debilidad clara para avanzar aceleradamente. El caso Odebrecht es, sin duda, una piedra en el zapato para el presente gobierno (ver la tabla 1). Finalmente, se concluye que el entorno político, de forma global, representa una fuerza neutral para el proyecto de negocio.

1.2. Entorno económico

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), a través de su reporte de inflación a marzo de 2017, la actividad económica para marzo en el período 2016-2017 en un contexto de precios de *commodities* estables, siendo el PBI proyectado para el 2016 de 3,5 % y para el 2018 de 4,1 %. En el sector Transporte, correo y mensajería, el PBI a marzo de 2017 ha crecido de manera interanual entre 1 % y 3 %, mensual y acumuladamente. Correo y mensajería tienen un mayor crecimiento (ver gráfico 1 y anexos 1 y 2).

Gráfico 1. Valor agregado bruto (información en miles de soles)



Fuente: INEI 2017

Después de realizar el análisis del entorno económico e identificar los factores más relevantes que influyen en el negocio, se concluyen las tendencias que se explican en la tabla 2.

Tabla 2. Variables del entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Estado
Proyección de crecimiento del PBI	Crecimiento del PBI en el 2017 a 3,5 % y para el 2018 4,1 %	Mejora en el poder adquisitivo y consumo interno	Oportunidad
El crecimiento del subsector transportes, almacenamiento y mensajería	El sector creció en 2,5 % acumulado interanual	Generación de mercado potencial	Oportunidad
Riesgo país	Mantenimiento de riesgo país en relación al cierre del 2016 (131 pb)	Impacto en inversión privada	Oportunidad

Fuente: BCR 2017, INEI 2017. Elaboración propia

Finalmente, se concluye que el entorno económico representa una oportunidad para la empresa.

1.3. Entorno social y demográfico

La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (Apeim) estimó el 2017 (data 2016) los gastos promedios mensuales por niveles socioeconómicos (NSE) de gastos en transportes, comunicaciones y otros bienes: en el NSE A fue de S/ 1.889; en el NSE B, de S/ 975; en el C, de S/ 515; en el D, de S/ 289; y en el E, S/ 230. Ello demuestra que la población cuenta con presupuestos para gastos en transporte y mensajería. Además, indica que el 10,2 % de personas de Lima Metropolitana compran productos y servicios por internet, más que el 8,5 % estimado al cierre del 2015. Según el INEI, en el trimestre noviembre-diciembre 2016 y enero 2017 la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada en Lima Metropolitana se incrementó en 1,7 %, que equivale a 78.700 nuevos empleos. Según el INEI, el indicador de la percepción de inseguridad de la población es de 90,4 % para los ciudadanos de Lima Metropolitana; es decir que los limeños perciben que el problema de inseguridad va a persistir en los próximos 12 meses (INEI 2017). Según TV Perú, a mayo de 2017 se registraron 222 mil vehículos en Lima. De acuerdo con la encuesta de Lima “Cómo Vamos”, el 73,3 % personas se moviliza en transporte público a sus centros de estudio, oficinas o trabajo; el 16,6 % lo hace en transporte individual y solo el 9 % camina o va en bicicleta. Según el último estudio de IPSOS Apoyo en *e-commerce*, en el Perú ya son 3 millones de compradores *online*. La tendencia de compradores, según el

informe, viene en aumento desde el 2015 y, a pesar de no ser una cifra tan alta, indica que el comercio electrónico se encuentra en movimiento.

Tabla 3. Variables del entorno social y demográfico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Estado
NSE	Crecimiento en la cantidad de personas en los todos los niveles	Volumen importante de potenciales clientes en Lima Metropolitana	Oportunidad
PEA ocupada en Lima Metropolitana	Crecimiento de la PEA ocupada	Mayor número de potenciales clientes para un negocio	Oportunidad
Seguridad ciudadana en Lima Metropolitana	Aumento de la percepción de inseguridad de la población	Posible aumento en la demanda del servicio de transporte/delivery	Oportunidad.
	Aumento de robos de vehículos	Afecta al proceso de atención de una empresa servicios de transporte	Amenaza.
Sistema de transporte en Lima Metropolitana	Aumento del parque automotor	Afecta al proceso de atención de una empresa servicios de transporte	Amenaza
	Aumento del tráfico vehicular	Mayor demora en los servicios de transporte	Amenaza
		Posible aumento en la demanda del servicio de delivery	Oportunidad
Aumento de nuevas vías de transporte en Lima (autopistas y ciclovías) Metro de Lima	Posible mejora en el servicio de transporte. Rapidez	Oportunidad	
Personas que compran por internet (comercio electrónico)	Aumento de la cantidad de personas que realizan compras por internet	Cantidad importante de potenciales clientes en Lima Metropolitana	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2017

Finalmente, se concluye que el entorno social y demográfico, de forma global, representa una oportunidad para una empresa.

1.4. Entorno tecnológico

Las conclusiones de los factores en el ámbito tecnológico se describen en la tabla 4.

Tabla 4. Variables del entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Estado
Mundo digital	Cada vez más empresas usan redes sociales para sus negocios	Las redes sociales contribuirían en el posicionamiento de la empresa.	Oportunidad
		Fallas en el servicio de conexión a internet	Amenaza
	El marketing digital se está convirtiendo en una herramienta fundamental para las empresas.	El marketing digital impulsará el desarrollo del comercio electrónico para beneficio de las empresas.	Oportunidad
	La analítica de negocios y el <i>big data</i> se están convirtiendo en herramientas necesarias para las empresas peruanas.	Las empresas peruanas tendrían mejor manejo de información que genere valor, para la toma de decisiones de manera estratégica.	Oportunidad
Dispositivos móviles de pago	Aumento de medios de pago electrónicos (POS, BIM, Yape, Apps)	Mejor servicio, más ágil y eficiente, seguro, incremento de la satisfacción de los clientes	Oportunidad
Vehículos modernos (motos eléctricas, bicicletas)	Mejora de la eficiencia en el servicio de transporte	Reducción de costos en combustible y mantenimiento	Oportunidad
	Las empresas peruanas están usando la responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva.	Genera ventaja competitiva y mejora la imagen de la empresa, amigable con el medio ambiente.	Oportunidad
Tecnologías de geolocalización (mapa satelital, Google Maps y aplicación GPS móvil Waze)	Mejora en la eficiencia de los procesos del servicio de reparto	Reducción de costos, mejora en tiempos de entrega y visualización en línea de localización	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2017

Actualmente, las redes sociales son una herramienta esencial para las personas y los negocios. Facebook, Twitter, Instagram, entre otras, brindan nuevas tendencias para impulsar la publicidad, generar comunidades para intercambiar opiniones sobre productos o servicios, generar contenidos que influyan en las decisiones de los consumidores. Instagram empezó el año 2017 con el lanzamiento de Instagram Shopping, una nueva funcionalidad para vender productos, que puede llegar a convertirse en indispensable para las empresas de marketing *online*. Facebook es la red social más utilizada en la actualidad (*Gestión* 2017). La interacción con los clientes y una respuesta oportuna poniendo de manifiesto la propuesta de valor de la empresa pueden ayudar al posicionamiento de la marca en el ciberespacio y, con ello, generar oportunidad de obtener más clientes. Sin embargo, los riesgos asociados a las tecnologías son importantes. Las caídas de la conexión de internet, que pueden generar pérdidas económicas y problemas en el servicio que brindan las empresas a sus clientes, son un ejemplo. Según el diario El Comercio, en septiembre del 2016, varias zonas de Lima se quedaron sin el servicio de conexión a internet, los usuarios de la empresa Movistar denunciaron en Facebook y Twitter que carecían del servicio.

El marketing digital viene desarrollando el comercio, tendencias como el *inbound* marketing que busca atraer al cliente a la compra de un producto o servicio y no empujarlo hacia ella, colocando la información correcta, en el lugar y momento apropiado, así como el remarking, que es una herramienta dirigida a un público que visita un sitio web, que a pesar de no comprar el producto, la empresa puede rastrear para convertirlo en un comprador futuro. También está el marketing H2H (*human to human*), que apunta a un nivel de personalización sofisticado que permite crear un mensaje individual para cada usuario.

La empresa Business One de SAP (Systems, Applications, Products in Data Processing) indica que, en el Perú, el 36 % de 2 millones de empresas pymes formales están utilizando analítica de negocios; estas empresas están empezando a pasar de solo usar *software* contable y administrativo a emplear soluciones analíticas que establecen proyecciones y ayudan a la toma de decisiones (*El Comercio* 2016). El Banco de Crédito del Perú (BCP) está utilizando las herramientas del *big data* para crear soluciones que mejoren la experiencia de los usuarios de los servicios bancarios (*Gestión* 2017). También se puede mencionar el desarrollo de la banca móvil, el BCRP obligó a los bancos a prestar servicios que agilicen las transferencias electrónicas y reduzcan los costos. Podrá comprarse *online* y en los comercios, y pagar desde el teléfono. La ‘Billetera móvil’, el ‘Botón de pago’ y el POS móvil son los tres medios de pago electrónico que los bancos deben implementar por disposición del BCRP; la idea es que cualquier operación pueda hacerse desde el teléfono celular con una transferencia bancaria inmediata, estos medios de pago reemplazan el uso de efectivo y reducen los costos de los comercios (*El Comercio* 2016).

Hoy existen también herramientas de geolocalización, como Google Maps, y aplicaciones GPS móvil, las cuales son bien aprovechadas por aplicaciones como Waze (Waze 2018), que ayudan a un mejor desarrollo de las operaciones de los negocios que requieren de seguimiento en línea.

Finalmente, se concluye que el entorno tecnológico, de forma global, representa una oportunidad para las diferentes empresas que funcionan en la ciudad de Lima.

1.5. Entorno ecológico

La conclusión de los factores más relevantes en el ámbito ecológico que tendrían impacto en el desarrollo de un negocio en la ciudad de Lima se explican en la tabla 5.

Tabla 5. Variable del entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Estado
Emisiones de CO2-histórico	Aumento de las emisiones de CO2	Aumento en la contaminación ambiental	Oportunidad
Políticas ambientales	Creación y aplicación de políticas de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero	Reducción de la contaminación ambiental	Oportunidad
Nuevas tendencias en transporte ecológico	Aumento de vehículos amigables con el medio ambiente	Reducción de la contaminación ambiental y de costos en transporte	Oportunidad
Emisiones de CO2-histórico	Aumento de las emisiones de CO2	Aumento en la contaminación ambiental	Amenaza (si solo se trabaja con motos a combustible)
Políticas ambientales	Creación y aplicación de políticas de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero	Reducción de la contaminación ambiental	Amenaza (si solo se trabaja con motos a combustible)
Nuevas tendencias en transporte ecológico	Aumento de vehículos amigables con el medio ambiente	Reducción de la contaminación ambiental y de costos en transporte	Amenaza (si solo se trabaja con motos a combustible)

Fuente: Elaboración propia 2017

Según el Banco Mundial, en el Perú la emisión de CO2 ha aumentado cada año desde 0,9 a 1,87 toneladas métricas per cápita entre los años 1960 y 2013. El Ministerio del Ambiente (Minam) busca impulsar el desarrollo y aplicación de políticas de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, tales como inversiones en desarrollo de fuentes de energía renovables, la promoción para el uso de combustibles limpios, mejoras en la eficiencia de los procesos de combustión y modificación de las tendencias de consumo a través de la educación ambiental (Minam 2017). El Ministerio de Energía y Minas (Minem) del Perú tiene como meta ingresar en la era de los vehículos eléctricos; por lo tanto, planean comenzar con el sistema de transporte público, lo cual ayudaría en la reducción del CO2, así como en el ahorro en gastos de combustible (*El Comercio* 2016).

Finalmente, se concluye que el entorno ecológico, de forma global, representa una oportunidad futura para la empresa.

1.6. Entorno legal

En la actualidad, en el Perú se puede constituir una empresa en solo 48 horas, a través de los centros de desarrollo empresarial (RPP Noticias 2017). En las instituciones como Registros Públicos, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat) y el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) se vienen configurando estructuras administrativas y legales que favorecen a las

pymes. Por otro lado, el Ministerio de la Producción (Produce) viene impulsando el incentivo a la creación y desarrollo de *startups*, empresas emergentes con potencial de crecimiento y escalamiento, teniendo en cuenta el impacto en generación de empleo, desarrollo de tecnología e impacto social. Las obligaciones laborales y tributarias de las empresas están establecidas según sus magnitudes. Por ejemplo, empresas de 1 a 10 trabajadores con ventas por un valor máximo de 150 unidades impositivas tributarias (UIT) son consideradas microempresas, las cuales tienen un beneficio en la reducción de sus costos laborales de 28,55 % menos, frente al régimen general.

Existen también varias medidas promocionales emitidas por el gobierno en materia tributaria que benefician a las pymes, como es el Régimen Especial de Renta (RER), que favorece a las empresas que manejen un tope de compras y ventas de S/ 525.000,00 al año y con un valor de activos de hasta S/ 126.000,00. Dichas características permiten acceder como máximo al 1,5 % de impuesto a la renta de manera mensual.

Tabla 6. Variables del entorno legal

Variable	Tendencia	Efecto probable	Estado
Marco legal de constitución y actividad de la empresa	No existe marco legal que genere barreras en la constitución y actividad de la empresa. En el Perú, constituir una empresa se puede hacer en línea y solo en 48 horas gracias al servicio de los centros de desarrollo empresarial.	Asegura la formalización de la empresa.	Oportunidad
Leyes tributarias	Las leyes tributarias se vienen flexibilizando a favor de las pymes, no son costosas en diferencia a las grandes empresas.	No genera altos costos para desarrollar un negocio.	Oportunidad
Leyes laborales	Las leyes laborales en el Perú son segmentadas para diferentes momentos de crecimiento de la empresa.	Los costos pueden incrementarse de manera progresiva. En relación al momento de la empresa.	Oportunidad
Leyes laborales	El consejo nacional del trabajo volivió a entrar en funcionamiento con el nuevo gobierno y se tratan diversos intereses sobre derechos laborales.	Esto puede traer acuerdos que incrementen los costos laborales.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2017

Finalmente, se concluye que el entorno legal, de forma global, representa una oportunidad para la empresa.

2. Análisis del microentorno

A continuación, se analizará el microentorno, se revisarán los diferentes factores de la industria en la cual se compete. Para ello se empleará la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter (Porter 2009).

2.1. Identificación, características y evolución del sector

La industria de repartos a través de plataformas tecnológicas con economías colaborativas está constituida por empresas como Isend, 2 Ruedas, Urbaner, Cabify y Chazqui, las cuales tienen la particularidad de posicionar un modelo de negocio innovador que hoy en día es tendencia en varios rubros. El modelo de negocio consiste en conectar a personas que tengan un medio de transporte –bicicletas, motos, autos, camiones– con personas y empresas que tengan la necesidad de transportar algún bien o producto. Esta industria ha tenido la oportunidad de desarrollarse debido a la falta de reinversión del sector logístico. Estas empresas encontraron una oportunidad para poder ofrecer tecnología para un delivery eficiente. En los últimos años, empresas de *e-commerce* y nuevos emprendimientos (con tiendas físicas) han tenido la necesidad de ofrecer a sus clientes, adicionalmente a la venta de sus productos, un canal de distribución para los mismos. Las personas naturales con necesidades de transportar desde un USB o laptop hasta una refrigeradora no son la excepción como clientes en este modelo de negocio. Sin embargo, en promedio, el 70% de los repartos los generan los clientes empresas o personas naturales con negocios. Las características del servicio asociadas a las empresas antes mencionadas son la eficiencia, dado que la interacción con el cliente es totalmente virtual y en tiempo real, ello le otorga una percepción de celeridad y rapidez al servicio; y la agilidad.

Un atributo central es el servicio al cliente, ya que los clientes esperan un alto nivel de respuesta. El reto, en este sector, ha sido el poder responder a estos niveles de atención que los clientes requieren. Las empresas que presentan este tipo de servicios hoy en día poseen una demanda promedio de 500 a 700 pedidos al día. Los dueños de estas compañías señalan que el rubro ha evolucionado y se encuentra en un periodo de evangelización, para que el público en general opte por este modelo de delivery. El sector se ha visto favorecido también por el crecimiento en el uso de *smartphones*, dispositivos que son indispensables para quien desee trabajar como mensajero en estas empresas. Un punto importante para poder formar parte como mensajero en este tipo de empresas es contar con seguros por accidentes y robos. Para ello, las compañías realizan un convenio para que los mensajeros puedan comprar dichos seguros. Otras empresas compran el

seguro y lo asumen dentro de sus costos, debido a la exigencia de grandes clientes. El precio del servicio en la mayoría de estas empresas se viene dando a través de tarifas por rangos de kilómetros; sin embargo, la tendencia es realizar cobros por kilometraje. Este tipo de cobro pareciera más efectivo, dada la facilidad de contabilizarlo a través de la plataforma tecnológica y que ello se pueda ver en tiempo real; según los expertos esto pareciera ser más transparente y cómodo para los clientes.

2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Se analizará el nivel de atractividad de la industria de las empresas de delivery, denominado microentorno. Se observa cómo se posiciona la empresa en los diferentes elementos del microentorno, cómo son sus proveedores, sus clientes, el ingreso de nuevos competidores, los posibles servicios sustitutos y la rivalidad con sus clientes. Se mostrará un cuadro resumen con el resultado final y se indicará si la industria es atractiva para competir.

2.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Tabla 7. El poder negociador de los proveedores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20 %	Número de proveedores	Escasos				4		Muchos	0,8
10 %	Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Baja				4		Alta	0,4
7 %	Costos de cambio de proveedor	Alto				4		Bajo	0,28
15 %	Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	Alta			3			Baja	0,45
10 %	Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Baja			3			Alta	0,3
20 %	Contribución de los proveedores a la calidad del producto	Baja					5	Alta	1
10 %	Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores	Alta					5	Baja	0,5
8 %	Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores	Baja				4		Alta	0,32
									4,05

Fuente: Hax y Majluf 2008. Elaboración propia

Los proveedores de este negocio están relacionados con la industria de seguros y de tecnología. En el primer caso, resultan ser proveedores de productos que aseguran los activos que serán transportados, además de seguros contra accidentes por daños propios o a terceros. Esto otorga confianza a los clientes, el saber que siempre tendrán una compensación en caso de que ocurra

algún incidente con sus activos. Por el lado de la tecnología, las empresas de desarrollo de negocios a través de tecnología *mobile*, desarrollo web y redes sociales 2.0 son vendedores de la plataforma que soportara las operaciones, el flujo de trabajo y hasta la relación con el cliente. El resultado de la tabla 7 muestra el poder de negociación de los proveedores de 4,05, lo cual lo describe como muy atractivo.

2.2.2. Poder de negociación de los clientes

El nicho de consumo va creciendo en Lima Metropolitana, en su mayoría los delivery son referidos a reparto de comida, sin embargo, el envío de documentación y el traslado de objetos para ahorro de tiempo son sin duda un elemento que amplía el universo de consumidores. Además, las empresas de *e-commerce* y las tiendas físicas tienen hoy necesidades de distribución de todos sus productos, estos conocen las necesidades de sus clientes y se convierten a la vez en clientes cada vez más exigentes y sofisticados. Luego de analizar los resultados de la tabla 8, dentro del microentorno, es posible concluir que el resultado de 4,2 indica un posicionamiento atractivo.

Tabla 8. El poder negociador de los clientes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25 %	Número de compradores importantes	Escasos				4		Muchos	1,0
10 %	Disponibilidad de sustitutos para servicios de la industria	Alta			3			Baja	0,3
10 %	Costo de cambio de consumidor	Baja				4		Alto	0,4
10 %	Amenaza de los consumidores de integración hacia atrás	Alta					5	Baja	0,5
10 %	Amenaza de los consumidores de integración hacia adelante	Baja					5	Alta	0,5
15 %	Contribución a la calidad del servicio para los consumidores	Pequeña				4		Grande	0,6
20 %	Rentabilidad de los consumidores	Baja				4		Alta	0,8
									4,2

Fuente: Hax y Majluf 2008. Elaboración propia

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

Tabla 9. La rivalidad entre competidores existentes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20 %	Economías de Escala	Pequeñas				4		Grandes	0,8
5 %	Diferenciación del Servicio	Poco importante					5	Importantes	0,25
5 %	Identificación de la marca	Bajas			3			Altas	0,15

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
5 %	Acceso a canales de distribución	Bajo					5	Alto	0,25
20 %	Requerimiento de capital	Alto				4		Bajo	0,8
20 %	Acceso a última tecnología	Bajo					5	Alto	1
15 %	Acceso a reclutamiento de personal	Bajo					5		0,75
10 %	Efecto de la experiencia	Sin importancia				4		Muy importante	0,4
									4,4

Fuente: Hax y Majluf 2008. Elaboración propia

La posibilidad de generar economías de escala es bastante grande, dado que los competidores pueden emerger utilizando la tecnología y generando menores costos fijos, mayores eficiencias. Los negocios hoy en día se vienen desarrollando a través de canales de distribución virtuales, como son la web o los app. En los últimos tres años, en Lima han surgido *startups* como Urbaner, Isend, Chazki y Cabify Express, los cuales son un ejemplo de que el mercado se encuentra en alza y con una demanda galopante. Estas empresas han sabido aprender a desarrollar sus negocios a través del cambio del segmento al cual atendían en un primer momento. La empresa Isend, por ejemplo, pasó de atender a clientes naturales a replantear su segmento, incluyendo a empresas que necesitan un servicio de mensajería de bajo costo. Esta es la propuesta de valor más común entre dichas empresas.

La diferenciación es un punto importante en el mercado, ya que los precios tienden a mantenerse de forma similar entre los competidores. Es necesario mantener mucha presencia publicitaria, a través de redes sociales, comerciales, con el fin de diferenciarse del resto de empresas. La entrada al mercado supone una inversión en procesos de registros públicos y una alta inversión en reclutamiento y capacitación, dado que el perfil del personal de mensajería tiende a rotar de manera permanente y requiere mucha preparación en el trato con el cliente. Los riesgos de accidentes también son considerados una barrera de entrada para este negocio, por los costos que ello puede significar. Los costos de mano de obra para este servicio son altos, por ello es fundamental estructurar modalidades de servicio tipo afiliación donde se compartan los ingresos por los servicios de reparto, en vez de salarios fijos, para establecer costos de personal de tipo variables, según se genera la demanda de los servicios.

Luego de evaluar la amenaza de nuevos competidores dentro del microentorno, se concluye que un resultado de 4,4 indica una posición atractiva (ver tabla 9).

2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Tabla 10. Amenaza de servicios sustitutos

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
40 %	Disponibilidad de sustitutos	Importante				4		Escasa	1,6
40 %	Costos del cambio del consumidor del servicio	Bajos					5	Altos	2
20 %	Precio del sustituto	Bajos		2				Altos	0,4
									4

Fuente: Hax y Majluf 2008. Elaboración propia

A través del análisis del factor de competencia de servicios sustitutos, se evidencia la existencia de amenaza de servicios que podrían reemplazar lo planteado en el presente plan de negocio. En este mercado, el consumidor encontrará la opción de servicios especiales de Serpost, y con un menor costo, con entregas entre 24 y 48 horas. Por otro lado, el objeto a enviar debe ser llevado por el cliente a alguna de las sedes de dicha empresa, para que desde allí se registre el envío. Esto sucede en horarios de lunes a viernes, y en algunas zonas hasta el domingo, solo hasta la una de la tarde (Serpost 2013). Otra empresa que puede ofrecer sustitutos es Olva Courier. En el caso de esta empresa, el servicio se realiza luego de dos días, similar al de Serpost, el cliente debe acercarse a las oficinas de la empresa para registrar las características de lo que enviará. La comunicación con la central de servicio al cliente proporciona un mensaje de voz que restringe la atención de lunes a viernes. Además, indica en su página web que el servicio de envíos urgentes no puede ser recogido de ningún domicilio, este debe ser registrado por el cliente en una de las sedes de Olva (Olva Courier s.f.). Si bien existe un sustituto, hay una diferencia en cuanto al valor del costo de oportunidad en términos de tiempos en la mayoría de los servicios que se ofrecen en estos posibles sustitutos. La evaluación de los posibles servicios sustitutos muestra una posición atractiva por haber obtenido un factor resultante de 4 (ver tabla 10).

2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes

Tabla 11. Amenaza de competidores existentes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20 %	Número de competidores	Muchos		2				Pocos	0,4
15 %	Presencia de competidores con marca conocida	Alta			3			Baja	0,45
15 %	Capacidad para innovar	Alta	1					Baja	0,15

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
10 %	Barreras de salida de la industria	Alta				4		Baja	0,4
20 %	Disponibilidad de recursos financieros	Alta			3			Baja	0,6
20 %	Presencia en Internet y redes sociales	Escasa					5	Alta	1
									3

Fuente: Hax y Majluf 2008. Elaboración propia

El número de competidores en el mercado peruano se viene incrementando desde hace dos años. Luego de un año de la aparición de la empresa Isend, han surgido 2 Ruedas, Urbaner y Chazki. Estas empresas se encuentran en un nivel de *startup*, en etapa de inversión y consolidación. Si bien no son conocidas a nivel nacional, se puede oír de ellas en el pequeño ecosistema de emprendimiento que se comienza a formar en Lima. Algunas de estas compañías han conseguido apoyo de Produce a través de su iniciativa StartUp Perú (2015a; 2015b).

La innovación es el eje fundamental en este tipo de empresas es bastante alta, es la característica principal, la cual se obtiene de manera directa (con un socio) o a través de un proveedor. Retirarse de esta industria no supone una gran complicación, ya que este tipo de empresas no poseen un inventario de activos, tampoco existen restricciones legales para el retiro.

Por otro lado, las iniciativas del Estado peruano como Startup Perú son una fuente interesante para recaudar el capital inicial. Sin embargo, existen otros espacios para realizar rondas de inversión en Perú y en otros países para disponer de recursos financieros en lugar de apalancarse con créditos o préstamos bancarios.

2.3. Resumen general del microentorno – 5 fuerzas de Porter

A continuación, se muestra el resultado de las 5 fuerzas de Porter, las cuales reflejan el análisis del microentorno de una manera positiva, ya que alcanza un promedio ponderado de 3,97. Por lo tanto, es un mercado atractivo.

Tabla 12. Resumen general de la industria

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
10 %	Poder de negociación de proveedores	Alto				4,05		Bajo	0,41
20 %	Poder de negociación de clientes	Alto				4,2		Bajo	0,84
30 %	Amenaza de nuevos competidores	Alto				4,4		Bajo	1,32

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20 %	Amenaza de servicios sustitutos	Alto				4		Bajo	0,80
20 %	Rivalidad de los competidores	Alto			3			Bajo	0,60
									3,97

Fuente: Hax y Majluf, 2008. Elaboración propia

2.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Se realizó el análisis de factores externos considerando los entornos político, económico, social y demográfico, tecnológico, ecológico y legal. Se examinaron las oportunidades y amenazas antes descritas en el análisis del macroentorno (PESTEL), sobre la base teórica del análisis estimado por Fred R. David, donde se considera como puntaje máximo posible para una organización 4,0; y el más bajo, 1,0. La calificación ponderada promedio es 2,5. Bajo este enfoque, la empresa tiene una puntuación de 2,82, lo que constituye un indicador de que la empresa posee una respuesta superior, aprovecha las oportunidades existentes y busca minimizar las amenazas externas. La evaluación de los factores externos con mayor puntuación se puede observar en la tabla 13.

Tabla 13. Matriz EFE

Oportunidades		Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Fluidez de políticas económicas y de pro desarrollo para las empresa.	0.03	2	0.06
2	El gobierno busca destrabar los procesos administrativos de las entidades del Estado	0.03	2	0.06
3	Crisis del Niño Costero. Liderazgo presidencial en situaciones difíciles. Inversiones en plan de reconstrucción.	0.03	2	0.06
4	Crecimiento del PBI en el 2017 y para el 2018.	0.04	3	0.12
5	Crecimiento del subsector transportes, almacenamiento y mensajería .	0.03	3	0.09
6	Mantenimiento de riesgo país en relación al cierre del 2016 (131 pb) . Impacto en inversión privada	0.03	3	0.09
7	Crecimiento en la cantidad de personas en los todos los niveles socioeconómicos.	0.03	4	0.12
8	Crecimiento de la PEA ocupada. Mayor potencial de clientes	0.03	4	0.12
9	Aumento de la percepción de inseguridad de la población .aumento en la demanda del servicio de transporte/ delivery.	0.04	4	0.16
10	Aumento de nuevas vías de transporte en Lima (metro, autopistas y ciclo vías).	0.04	4	0.16
11	Mayor Tráfico.Posible aumento en la demanda del servicio de delivery.	0.04	4	0.16
12	Crecimiento en la cantidad de personas que realizan compras por internet.	0.05	4	0.2
13	Uso de redes sociales en los negocios. Marketing Digital y desarrollo del comercio electrónico	0.05	4	0.2
14	Análisis de negocios y el Big Data se vienen convirtiendo en unas herramientas necesarias para las empresas peruanas.	0.05	4	0.2
15	Aumento de medios de pago electrónicos y Tecnologías de Geolocalización	0.05	4	0.2
16	Vehículos modernos, amigable con el medio ambiente y Responsabilidad social como ventaja competitiva.	0.05	4	0.2
17	Políticas ambientales y Nuevas tendencias en Transporte Ecológico.	0.04	4	0.16
18	Marco legal de constitución y actividad de la empresa, Leyes tributarias y Leyes Laborales accesibles.	0.03	3	0.09
Amenazas		Peso	Calificación	Peso Ponderado
18	Congreso fragmentado, puede trabar decisiones de políticas de desarrollo para el país y en pro de las empresas.	0.02	2	0.04
19	La gobernabilidad e institucionalidad se ve mellada ante el mundo. Pueden afectar reputación política y alejar inversiones.	0.02	2	0.04
20	Corrupción de gobiernos anteriores con empresas privadas, frena inversiones y megaproyectos.	0.02	1	0.02
21	Aumento de robos de vehículos. Afecta al proceso de atención .	0.04	1	0.04
22	Aumento del parque automotor y Aumento del tráfico vehicular, genera demora en atención de los servicios.	0.04	1	0.04
23	Fallas en el servicio de conexión a internet.	0.04	1	0.04
24	La tecnología cambia muy rápido.	0.04	1	0.04
25	En el nuevo gobierno se tratarán diversos intereses sobre derechos laborales. Incremento de los costos laborales.	0.03	1	0.03
26	Entrada de nuevos competidores aplicando economías de escala utilizando la tecnología .	0.03	1	0.03
27	Empresas con servicios sustitutos con menores costos.	0.03	1	0.03
28	Pocas Barreras de entrada , aumento de nuevos competidores con precios bajos.	0.02	1	0.02
TOTAL		1		2.82

Nota: Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

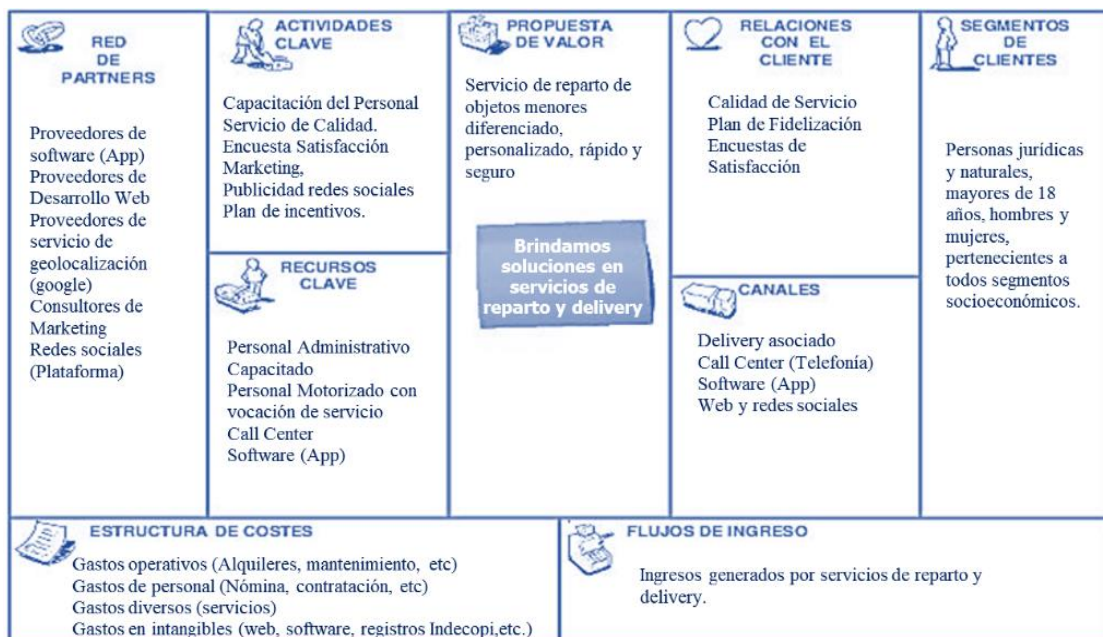
Fuente: David 2013. Elaboración propia

3. Evaluación interna

Como parte de la evaluación situacional, es importante realizar la evaluación interna que tiene como objetivos la identificación del modelo de negocio y la evaluación de las fortalezas y debilidades que existen dentro de la organización en sus áreas funcionales, como las de administración, finanzas, marketing, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de información. A continuación, se presenta un enfoque basado en un modelo del negocio flexible y adaptable al entorno, en los recursos y capacidades, así como el análisis de la cadena de valor.

3.1. Modelo de negocio de Telollevo

Gráfico 2. Modelo de negocio de Telollevo



Fuente: Alexander Osterwalder e Yves Pigneur 2010. Elaboración propia

3.2. Evaluación de la cadena de valor

El enfoque de la cadena valor (McKinsey 1980) consiste en una metodología para evaluar a Telollevo como el conjunto de actividades que contribuyen a la explotación de sus fuentes y recursos potenciales, que generen ventajas competitivas y la diferencien de la competencia.

Gráfico 3. Cadena de valor de Telollevo

Tecnología	Diseño del Servicio	Producción	Marketing	Distribución	Servicio
Call Center equipado. GPS. IP en la Nube. Analytics. Marketing Digital. Web y APP en celulares.	Servicio de reparto de objetos menores. Precio competitivo. Diferenciado. Personalizado. Rápido. Seguro.	Servicio solicitado por cliente vía el Call Center, App o redes sociales. Luego se deriva al repartidor via App y este recoje del objeto, realiza el registro del servicio y luego realiza el traslado a su destino final, se recibe el pago al contado o por medios electrónicos.	Marketing Digital. Analytics SEO. Uso de redes sociales (Facebook, Twiter, youtube y LinkedIn). Publicidad en medios de comunicación. Precios competitivos. Resaltar atributos del servicio.	Pagina web. Internet y redes sociales. Red movil. Transporte de objetos en vehículos motorizados. Pago con POS y Medios Virtuales (Paypal, VISA, MC).	Calidad del Servicio. Plan de fidelización. Encuestas de satisfacción y plan de incentivos.

Fuente: McKinsey (Grant 1996: 106). Elaboración propia 2017

3.3. Actividades de la cadena de valor

Tabla 14. Actividades de la cadena de valor

Actividad	Descripción	Análisis	Estado
Tecnologías	Infraestructura	Poca infraestructura para cumplir la demanda creciente de clientes.	Debilidad
	Sistemas de información.	Tecnología fácil de imitar.	Debilidad
		Falta de software administrativo para la gestión del negocio.	Debilidad
		Contar con una web y app en celulares, IP en la nube, Marketing Digital y Sistemas de Analytics,	Fortaleza
	Comunicación con clientes	Call center equipado para la recepción de pedidos, genera una buena comunicación con nuestros clientes.	Fortaleza
Producción (Procesos del servicio)	Los procesos del negocio estará apoyados con tecnologías de última generación.	Fortaleza	
Diseño del Servicio	Servicio Básico	Servicio de reparto de objetos menores. Precio competitivo, diferenciado, Personalizado, Rápido y Seguro.	Fortaleza
	Servicios complementarios.	Horarios flexibles (noche), uso de tecnología de Geolocalización (GPS) para que el cliente puede hacer seguimiento de su pedido.	Fortaleza
Producción (Proceso del Servicio)	Proceso del Servicio de reparto	Cobertura limitada dentro del mercado en Lima.	Debilidad
		Es solicitado por el cliente vía App o Pagina web, se realiza el recojo y luego realiza el traslado a su destino final.	Fortaleza
Marketing	Publicidad y Promoción	Marketing Digital, Marketing BTL en diferentes ferias, Mkt BTL para promocionar servicios, souvenirs. Publicidad con el uso de redes sociales.	Fortaleza
	Precios	Establecer precios competitivos y muy cercanos al promedio del mercado y que represente la diferenciación en el servicio.	Fortaleza
	Percepción del cliente	Marca nueva ingresando a un mercado competitivo. Es importante brindar un servicio con calidad y amabilidad para generar un buen concepto del cliente con nuestra marca.	Fortaleza
Distribución	Solicitudes del servicio.	Servicio solicitado por cliente vía el Call Center. Luego se deriva al motorizado vía app o celular y este buscará cumplir con el requerimiento oportunamente.	Fortaleza
	Cuidado del medio ambiente	Transporte se realizará en vehículos con buen estado de mantenimiento.	Fortaleza
	Cobranza	Se realizaría cobranzas en efectivo y por medios electrónicos (uso de tarjetas de debito y créditos) buscando facilitar el servicio.	Fortaleza
Servicio Post-Venta	Políticas de Fidelización.	Plan de fidelización y Plan de incentivos. Encuestas de satisfacción para control y mejoras del servicio.	Fortaleza
	Calidad de Servicio	Comunicación constante con nuestros clientes, buscando obtener información que nos permita mejorar nuestros procesos.	Fortaleza

Fuente: McKinsey (Grant 1996: 106). Elaboración propia 2017

(*) F=Fortaleza, D=Debilidad

3.4. Análisis de recursos y capacidades

Se realiza el análisis de recursos y capacidades sobre la base de la teoría de análisis estratégico contemporáneo de Grant (1996), entendiendo por recurso los activos productivos de la empresa y por capacidades lo que la empresa puede hacer. En la tabla 15 se determina la posición competitiva de la empresa Telollevo. Para ello se ha utilizado la matriz VRIO (V = valor, R = raro, I = inimitabilidad y O = organización).

Tabla 15. Matriz VRIO para Telollevo

Recursos		V	R	I	O	Implicancia Competitiva
Tangibles						
Estabilidad financiera	Recursos financieros propios	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Físicos	Capacidad para adquirir financiamiento.	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Tecnológicos	Utilización de APP y servicio de geolocalización (GPS).	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Tecnológicos	Call Center equipado con tecnologías IP en la Nube.	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Tecnológicos	Web, Analítica de información de servicios.	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Intangibles						
Reputación	Marca nueva	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Reputación	Empresa Socialmente responsable	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
RRHH	Personal profesional capacitado en Servicio al cliente, afiliado. Plan de incentivos para un mejor servicio.	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Recursos		V	R	I	O	Implicancia Competitiva
Funciones directivas	Experiencia en Operaciones y Distribución.	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Información para la dirección.	Analítica para toma de decisiones.	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Servicio al Cliente.	Modelo de gestión de atención al cliente a través del Call Center y personal en frente, personalizado.	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Servicio al Cliente.	Servicio personalizado, reparto eficiente y rápido. Brindamos soluciones en servicio de reparto.	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Servicio al Cliente.	Servicios complementarios y horarios flexibles.	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Marketing y ventas.	MKT BTL para promocionar servicios, souvenirs.	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Marketing y ventas.	Publicidad en redes sociales, desarrollo de contenidos y Marketing Digital.	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva temporal

Fuente: David 2013. Elaboración propia

Luego de analizar la matriz VRIO, se determinó que la empresa tiene como ventaja competitiva sostenible la capacidad de mantener personal profesional capacitado en servicio al cliente con una excelente calidad y diferenciado; otro recurso sostenible es el modelo de gestión de servicio al cliente, el cual incluye la fidelización de clientes internos y externos, además de un plan de incentivos para los empleados.

3.5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Sobre la base de David (2013), se desarrolla la matriz de factores internos, evaluando las principales fortalezas y debilidades de la empresa. El puntaje resultante que puede ir de 1,00 a

4,00; la media es 2,5. Para el caso de Telollevo se obtiene un resultado de 2,78, lo que coloca a la empresa en una posición interna superior. Entre las principales fortalezas, se encuentra contar una propuesta de valor enfocada en ser una empresa que brinda soluciones en delivery y reparto, con precios competitivos, brindando una excelente calidad de atención en el servicio, realizada por un personal altamente capacitado y motivado con un adecuado plan de incentivos, ser una alternativa amigable y cercana, con posibilidades de contacto vía app, redes sociales, correo electrónico y vía telefónica. Entre las principales debilidades, se debe afrontar el ser una empresa con una marca nueva, contar con tiempo inexacto o prolongado para dominar el negocio y sus procesos (curva de aprendizaje), existe un posible incumplimiento en los tiempos de entrega, la atención solo en Lima Metropolitana y contar con tecnologías fácil de imitar, para lo cual se desarrollará las estrategias descritas en este plan de negocios, que ayuden a superar las debilidades existentes.

Tabla 16. Matriz EFI

Fortalezas		Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Propuesta de valor: precio competitivo, personalizado, rapidez y seguridad	0.09	4	0.36
2	Excelente calidad de servicio y plan de fidelización e incentivos.	0.09	4	0.36
3	Accesibilidad por redes sociales, app, telefonía y correo electrónico.	0.09	4	0.36
4	Personal profesional, altamente capacitado y capacitación constante.	0.09	4	0.36
5	Accesibilidad de pagos: Contado y medios electrónicos	0.08	3	0.24
6	Publicidad en redes sociales. Marketind Digital.	0.08	3	0.24
7	Empresa socialmente responsable.	0.08	4	0.32
Debilidades		Peso	Calificación	Peso Ponderado
8	Marca nueva	0.09	1	0.09
9	Posible incumplimiento en los tiempos de entrega.	0.09	1	0.09
10	Atención sólo en Lima Metropolitana.	0.07	2	0.14
11	Tecnología fácil de imitar.	0.08	1	0.08
12	Tiempo invertido en el conocimiento del negocio (curva de aprendizaje)	0.07	2	0.14
TOTAL		1.00		2.78
Nota= debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).				

Fuente: David 2013. Elaboración propia

3.6. Matriz de perfil competitivo (MPC)

«Esta herramienta identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (MPC y EFE) tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas» (David 2013).

Tabla 17. Matriz MPC de Telollevo

Factores Críticos de Éxito	Ponderación	Telollevo		Isend		Urbaner	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Calidad del Servicio	0.17	4	0.68	2	0.34	3	0.51
Publicidad	0.17	4	0.68	2	0.34	3	0.51
Posición Financiera.	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
Participación de mercado.	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3
Infraestructura para cumplir la demanda creciente de clientes.	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42
Tecnologías de información.	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6
Personal profesional capacitado constante.	0.17	4	0.68	2	0.34	3	0.51
Total	1		3.07		2.59		3.25

Nota: Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (MPC y EFE) tienen el mismo significado. las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad principal.

Fuente: David 2013. Elaboración propia

En la tabla 17, se puede observar la matriz de perfil competitivo de la empresa Telollevo, en donde se realiza una comparación de factores críticos de éxito con respecto a los competidores más fuertes del mercado limeño en el giro de servicio de delivery, como Isend y Urbaner. En la tabla indicada se puede observar que la publicidad, calidad de servicio y el personal profesional capacitado son los factores críticos de éxito más importantes, como indica la ponderación de 0,17. Es importante contar con una buena publicidad para poder ingresar en el mercado de servicios y ganar de a pocos la participación de la misma, por ello la empresa Telollevo cuenta con una buena estrategia publicitaria calificada con 4. La calidad de servicio de la compañía es superior con una calificación 4. También se puede observar que la empresa cuenta con un personal profesional capacitado, lo cual sería un factor diferenciador ante la competencia, cuenta con una calificación de 4. Telollevo cuenta con una posición media, como revela la puntuación ponderada total de 3,07, y se encuentra a 0,18 puntos de la primera empresa, Urbaner. Eso indica que puede ser competitiva en el mercado.

Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Obtener información relevante que permita conocer la demanda que tendrá la nueva empresa que brinde un servicio de delivery a través de un repartidor en la ciudad de Lima Metropolitana para luego determinar la oferta de valor de la misma.

1.2. Objetivos específicos

- Determinar el grado de aceptación que tendría una nueva empresa en servicio de delivery
- Establecer una oferta diferenciada en servicio delivery en Lima Metropolitana
- Conocer cuáles son los atributos del servicio de reparto que más valoran los clientes, de tal forma que se pueda crear una oferta de valor y generar una ventaja competitiva sostenible
- Identificar ciertas variables demográficas (edad, género, situación laboral) y de conducta (beneficios buscados: precio, calidad y servicio) de los potenciales clientes
- Conocer la opinión, las características y los requerimientos de los clientes para poder crear un servicio de reparto personalizado para cubrir sus necesidades
- Conocer las características del comportamiento de los clientes, tales como datos cuantitativos relacionados a las necesidades del servicio, el consumo, tiempo de espera, gasto promedio
- Obtener información y fundamentos para desarrollar una adecuada estrategia de comunicación y marketing del servicio de delivery

2. Metodología

Se realizó en dos fases de investigación, una exploratoria cualitativa que se realizó mediante entrevistas a diez expertos de diferentes sectores y temas que complementan el negocio del servicio de delivery. Se consultó con expertos del mismo giro de negocio, en tecnologías de información, en marketing y ventas, en responsabilidad social, planeamiento estratégico, en negocios pyme y otros. Los expertos prestaron asesoría, opinión y percepción respecto a esta propuesta de negocio e indicaron cuáles son las ventajas y desventajas, además de algunos atributos del servicio muy valorados por el cliente. En el anexo 3 se encuentra la lista de expertos entrevistados y en el anexo 4 está la guía de preguntas utilizada en las entrevistas.

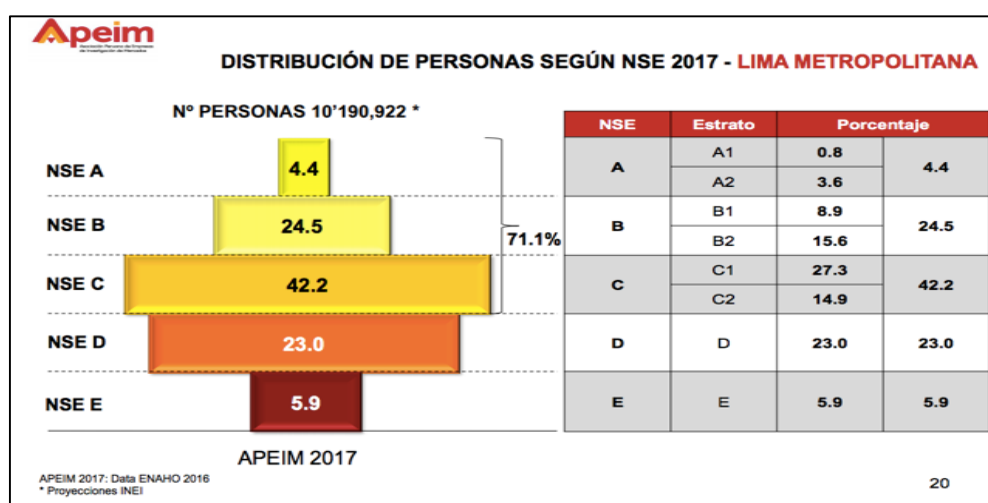
La investigación concluyente cuantitativa se aplicó mediante la técnica de encuestas a través de un cuestionario estructurado y estandarizado de preguntas cerradas de opción múltiple (ver anexo 5), dirigidas a una muestra aleatoria simple en la que todas las unidades del universo tengan la misma probabilidad de ser incluidas. Por ello, se ha considerado adecuado ir de casa en casa y entrevistar a 400 personas que se encuentran en sus hogares en distintas calles y avenidas de diferentes distritos de Lima Metropolitana.

2.1. Selección de mercado

Para determinar la población objetivo se aplicaron los siguientes criterios (Kotler y Keller 2012):

- (a) Segmentación geográfica: personas que residen y trabajan en Lima Metropolitana, que cuenta con 10.190.922 habitantes (Apeim 2017) (ver gráfico 4)
- (b) Segmentación demográfica: hombres y mujeres mayores de 18 años pertenecientes a todos los NSE, económicamente independientes y que necesiten de un servicio de delivery

Gráfico 4. Distribución de personas según NSE 2017-Lima Metropolitana



Fuente: Apeim 2017

3. Plan de muestreo

3.1. Unidad muestral

Para llevar a cabo la investigación concluyente fue necesario determinar las siguientes variables:

- Universo: El universo está conformado por (73,9 %) 7.531.091 personas naturales mayores de 18 años que trabajan y viven en Lima Metropolitana (Apeim 2017). A partir de él se seleccionó las unidades muestrales participantes (ver gráfico 5).

Gráfico 5. Personas mayores de 18 años según NSE 2017-Lima Metropolitana

		Lima Metropolitana							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Sexo	Hombre	48.4%	49.6%	46.3%	48.8%	48.1%	50.0%	48.7%	53.0%
	Mujer	51.6%	50.4%	53.7%	51.2%	51.9%	50.0%	51.3%	47.0%
¿ Qué edad tiene en año cumplidos ? (En años) (agrupado)	<= 12	18.7%	14.2%	14.3%	18.8%	16.5%	22.8%	22.9%	25.3%
	13 - 17	7.3%	5.6%	7.0%	6.9%	6.8%	7.1%	8.1%	9.2%
	18 - 25	13.7%	9.2%	13.7%	13.7%	13.8%	13.6%	13.7%	16.3%
	26 - 30	7.7%	6.7%	7.5%	7.8%	7.8%	7.9%	7.7%	7.9%
	31 - 35	7.1%	8.1%	6.9%	6.9%	6.6%	7.3%	7.3%	7.6%
	36 - 45	14.1%	16.3%	12.8%	14.4%	14.5%	14.1%	14.2%	15.5%
	46 - 55	12.0%	13.4%	14.4%	11.7%	12.0%	11.3%	10.7%	7.9%
56+	19.4%	26.5%	23.4%	19.8%	22.0%	15.9%	15.4%	10.3%	

Fuente: Apeim 2017

- Unidades muestrales: hombres y mujeres mayores de 18 años, de todos los NSE, que viven y trabajan dentro de la ciudad de la ciudad Lima Metropolitana
- Técnica de muestreo: muestreo aleatorio simple donde todas las unidades del universo tienen la misma probabilidad de ser incluidas. Se realizó encuestas de casa en casa.

3.2. Diseño de la muestra

La muestra se refiere al número de personas que fueron encuestadas, las mismas que respondieron a las características específicas de la investigación concluyente. Para ello fue necesario definir la técnica de muestreo y el tamaño de la muestra.

Para seleccionar la muestra a encuestar se aplicó la técnica de muestreo probabilístico, y para determinar el tamaño de la muestra se utilizó un nivel de confianza del 96% y un margen de error de $\pm 4\%$.

- Parámetros utilizados:
 - z = Variable normalizada (del nivel de confianza) = 1,96
 - p = Probabilidad de éxito = 0,5
 - q = Probabilidad de fracaso = $1-p$ = 0,5

e = Margen de error = $\pm 4,9\% = 0,049$

n = Muestra

$$n = z^2 * p * q / e^2$$

$$n = (1.96)^2 * 0.5 * 0.5 / (0.049)^2$$

n = 400 (en la presente investigación se realizaron 400 encuestas)

4. Mercado potencial

Para estimar la demanda se usaron fuentes secundarias procedentes del INEI y la Apeim 2017. Como fuente primaria se empleó la encuesta aplicada.

En primer lugar, se tomó la información del perfil de personas de Apeim 2017, en donde se identificó el número de personas de Lima Metropolitana, para luego segmentar a los mayores de 18 años.

Tabla 18. Cálculo de la demanda potencial

Cálculo de la demanda potencial		
Mayores a 18 años según Apeim 2017		
No Personas en Lima Metropolitana		10.190.922,00
		Total NSE
¿Qué edad tiene en año cumplidos? (En años) (agrupado)	18 - 25	13,70%
	26 - 30	7,70%
	31 - 35	7,10%
	36 - 45	14,10%
	46 - 55	12,00%
	56+	19,40%
% de personas según NSE 2017, mayores a 18 años		74,00%
No de personas según NSE 2017 mayores a 18 años		7.541.282,28
Total demanda potencial (A)		7.541.282,28

Fuente: Apeim 2017. Elaboración propia

En segundo lugar, se calcula la demanda disponible, acotando al mercado potencial a través del segmento de personas que consumen productos y servicios a través de internet. Además, utilizando el resultado de las encuestas, se acotó el mercado disponible por el porcentaje de personas que estarían dispuestos a utilizar el servicio de delivery. Todo ello se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 19. Cálculo de la demanda de personas

Total demanda potencial (A)	7.541.282,28
% de personas mayores a 18 años que compran productos y/o servicios en internet (B)	10,20 %
Demanda de clientes (A x B = C)	769.210,79
% de personas que sí usarían el servicio delivery según encuesta (D)	88,50 %
Demanda estimada en personas (C x D=E)	680.752

Fuente: Apeim 2017. Elaboración propia

El tercer procedimiento sobre la estimación de la demanda consistió en utilizar el resultado de las encuestas sobre la probable frecuencia de uso del servicio, y los kilómetros estimados de recorrido de cada posible servicio, obteniendo así el número de servicios disponibles.

Tabla 20. Cálculo de la demanda de kilómetros y servicios

A	B	C	D=AxC	E=AxB
N de servicios al año	Encuestados	Suma de distancia Km	N servicios al año x suma distancia Km	N servicios año x encuestados
Nº				
(en blanco)				
Sí	354	2.858		
1	143	1.148	1.149	143
2	122	1.033	2.065	244
3	35	255	765	105
4	26	206	825	104
5	8	72	362	40
6	11	102	611	66
7	1	12	87	7
8	4	17	139	32
10	2	8	174	20
12	1	2	24	12
16	1	2	32	16
Total general	354	2.858	6.233	789
F=D/E	Promedio ponderado de KM mensuales per cápita			7,90
G=E/B	Promedio ponderado de Nº de servicios x encuestados			2,23
H	Demanda estimada en personas			680.752
I=HxG	Demanda estimada en servicios al año (mercado Lima)			1.517.268
J= IxF	Demanda estimada en km al año			11.985.650
J/12	Demanda estimada en km al mes			998.804
% Servicio meta	Meta % sobre demanda de servicios (1,99 %)			2,0 %
I x % Servicio meta	Servicios meta sobre mercado mensual (Prom 5 años)			30.194
I x % Serv meta x 12 meses	Servicios meta sobre mercado anual (Prom 5 años)			362.324

Fuente: Apeim 2017. Elaboración propia

La demanda estimada de servicios disponibles anuales es de 1.517.268, los cuales significan un total de 11.985.650 kilómetros de recorrido anual. Por otro lado, la demanda mensual en kilómetros recorridos es 998.804.

5. Resultados de la investigación

5.1. Resultados de la investigación de profundidad a expertos

Luego de analizar a profundidad las posiciones de los expertos sobre el servicio de delivery se concluyen los siguientes puntos:

- El Produce promueve el sector empresarial a través del programa Startup Perú, en el cual invierte un presupuesto anual, con el fin de dinamizar el sector.
- La conectividad y la tecnología de *smartphones* favorece el negocio de *e-commerce*, con ello es necesario contar con servicios de distribución, el cual va en aumento en el Perú.
- Lo indispensable en este negocio es manejar cero inventarios, manejar la operación a través de aplicativos tecnológicos. El negocio funciona a través de envíos a demanda.
- Hoy, la frecuencia de servicios de repatos se presenta más con empresas, se maneja un 80 % de facturación a empresas y 20 % en personas. En sus inicios, las empresas que están operando en el negocio de delivery solo trabajaban con personas naturales al 100 %, debido a que eran nuevas, y las empresas (clientes) no querían arriesgar su servicio con ellas.
- El servicio al cliente es apreciado, contactos a través del chat, con generación de *ticket*.
- Las empresas de este rubro vienen evangelizando el mercado, existe un nicho interesante en empresas de ecomerce que vienen creciendo en el país. Son *startups* que están levantando fondos con inversionistas internacionales.
- El negocio requiere mucha gestión de eficiencia para reducir cualquier esfuerzo logístico.
- Las personas que realizan el servicio son 95 % tercerizados. Es importante tener un proceso dinámico de selección de personas, en línea. El reto principal en la industria del delivery es la alta rotación del personal y la dificultad para encontrar el perfil para satisfacer las necesidades de los clientes.
- El negocio tiene un elemento importante de responsabilidad social, ya que formaliza el sistema de repartidores; les da una posición en el mercado laboral independiente.
- Este tipo de negocios es escalable y podría apuntar a manejarse como franquicia en el futuro.
- Empresa con 3 años cuenta con 20 empleados en administración, sistemas y servicio al cliente y alrededor de 150 repartidores afiliados. Cuando comienza una empresa en el rubro de servicio delivery, es necesario contar con un mínimo de 25 personas para un óptimo funcionamiento: un administrador, 4 en sistemas y servicio al cliente, y 20 repartidores afiliados. El nivel de servicios mensuales es de aproximadamente 15.000 al mes.
- En el primer año del negocio, un motorizado puede realizar 8 servicios por día en promedio y después de 3 años, un motorizado puede realizar 13 servicios al día, es lo óptimo posible.

El incremento de motorizados afiliados se va dando de acuerdo al aumento de la demanda de servicios. Los clientes prefieren conocer la tarifa de precios por cada km recorrido. Uno de los competidores inició sus actividades en agosto del 2015 y hasta la fecha han pasado 28 meses, han repartido más de cien mil paquetes y han recorrido más de 450.000 km.

5.2.Resultados de la investigación concluyente

Después de culminar la investigación concluyente cuantitativa, el detalle de los resultados de las 400 encuestas se puede observar en el anexo 6. Se obtiene un 78,75 % de encuestados con edades entre 18 y 45 años, con una mayoría porcentual de 50,25 % de hombres y con una pequeña diferencia para las mujeres, que representan el 49,75 %. Las conclusiones son las siguientes:

- Se pudo identificar los distritos y las zonas de residencia de los potenciales clientes. Un 58 % de encuestados residen en la zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel, según Apeim 2016) y un 40% pertenecen a la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, según Apeim 2016). Ver la pregunta 3 del anexo 6.
- Se pudo identificar los distritos y las zonas de trabajo de los potenciales clientes. Un 24,45 % trabajan en la zona 6 y un 59,75 % en la zona 7. Ver la pregunta 4 del anexo 6.
- La situación laboral indica que el 71,75 % es dependiente, el 20,50 % es independiente, el 2 % es dueño de una pyme y el 5,75 % no trabaja. Ver la pregunta 5 del anexo 6.
- La competencia indica que el 30 % de los encuestados conoce a la empresa Urbaner como prestadora de servicios delivery, el 15 % conoce a Cabify, el 12,75 % conoce a Chazki, el 11,75 % conoce a Isend y un 12 % no sabe de estas empresas. Ver la pregunta 6 del anexo 6.
- Se pudo determinar que el 62,25 % (249) de los encuestados dijeron que sí usaron alguna vez el servicio de reparto y 37,75 % (151) no lo usaron. Ver la pregunta 7 del anexo 6.
- Se pudo determinar que el 88,50 % (354) de los encuestados sí usarían el servicio, mientras que un 11,50 % (46) no lo usaría. También se pudo determinar que de los 151 encuestados que no usaron el servicio, 105 estarían dispuestos a usarlo. Ver pregunta 8 del anexo 6.
- De los 249 encuestados que sí usaron el servicio de delivery, se identificó que un 13,50 % lo usó por la comodidad; un 11,25 %, para ahorrar tiempo; un 1,5 %, para ahorrar dinero; un 32 % dijo 2 a más alternativas en los que figuran (comodidad, ahorro de dinero, ahorro de tiempo y rapidez). Esto significa que los potenciales clientes valoran mucho la comodidad y el tiempo más que ahorrar el dinero. Ver la pregunta 9 del anexo 6. De los 249 encuestados que sí usaron el servicio de delivery, un 60,24 % lo usó hasta 2 veces, un 21,29 % lo usó hasta 4 veces y un 11,65 % lo usó hasta 6 veces en el último año. Ver la pregunta 10 del anexo 6.

- El 18,50 % de encuestados originan sus envíos por delivery desde el distrito de San Miguel, el 12,75 % desde Pueblo Libre, el 9,25 % desde Surco, el 8,25 % desde Miraflores y San Isidro, un 7,5 % desde Magdalena y un 7,25 % desde Jesús María. Ver la pregunta 11 del anexo 6. El 18% de los encuestados destina sus envíos por delivery hacia el distrito de San Isidro; el 11,25 % hacia Miraflores, el 9,50 % hacia La Molina, el 9,25 % hacia Surco, un 7,25 % hacia San Miguel y un 7 % hacia San Borja. Ver la pregunta 11 del anexo 6. Estas informaciones son importantes para el cálculo de kilómetros recorridos en un servicio de delivery.
- De los 249 encuestados que sí usaron el servicio delivery, el 27,50 % lo usó para enviar documentos, un 10,75 % envía documentos y ropa, el 4 % envía documentos y artículos de valor y un 4 % solo artículos de valor. Ver la pregunta 12 del anexo 6.
- De los 105 encuestados que no usaron el servicio delivery, el 14,75 % indicó que no lo hizo por falta de información. Ver la pregunta 13 del anexo 6.
- Sobre el medio de comunicación para informar del servicio, un 35 % prefiere por web y redes sociales; un 19,25 % por web de la empresa, un 10 % solo redes sociales y un 8,25 % por una web, redes sociales y comerciales de televisión. Ver la pregunta 14 del anexo 6.
- Las 354 personas que sí usarían el servicio indican que los atributos apreciados son: rapidez 59,25 %, confianza 53,25 % y garantías 57 %. Atributos apreciados son: comodidad 45,25 % precio 49 %, buen trato 46,25 % y ecológico 45,75 %. Ver la pregunta 15 del anexo 6.
- De las 354 personas que sí usarían el servicio, el 35,75 % lo usaría una vez al año; un 30,50 % lo usaría 2 veces, un 8,75 % 3 veces; y 6,50 % 4 veces. Ver la pregunta 16 del anexo 6.
- De los 354 encuestados que sí usarían el servicio de reparto, un 51,50 % mencionó que prefiere contactarnos por web, redes sociales, app y celular; un 14,50 % prefiere la web, call center, celular y mail; un 13,25 % prefiere el uso de app, *call center*, celular y *mail*. Ver respuestas de la pregunta 17 del anexo 6.
- Los 354 encuestados opinaron que la razón por la cual pediría un delivery. Un 17,50 % indicó que ahorraría tiempo y dinero; 14,50 % dijo que la distancia, el horario y el tráfico son cruciales en la decisión; un 11 % dijo que la distancia, ahorro de tiempo y dinero son motivos importantes para tomar el servicio; un 7,25 % mencionó el horario, el tráfico, el ahorro de dinero y tiempo son importantes en la decisión. Ver la pregunta 19 del anexo 6.
- Se consultó sobre el precio mínimo que estarían dispuestos a pagar. De los 354 encuestados, un 42,25 % pagarían S/ 15; un 28,25 % pagaría S/ 10 y un 13,5 % pagaría S/ 20. Ver la respuesta 20 del anexo 6. Se consultó sobre el precio máximo que estarían dispuestos a pagar. De los 354 encuestados, un 39 % pagarían S/ 15, un 33,25 % pagaría S/ 20 y un 13,5 % pagaría S/ 25. Ver la respuesta 21 del anexo 6.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

El planteamiento estratégico fue elaborado bajo el enfoque de David (2013).

1. Visión

Ser reconocida como la principal empresa peruana de servicios de delivery personalizado, amigable con el medio ambiente, que brinda soluciones a sus clientes con seguridad y puntualidad.

2. Misión

Brindar una solución personalizada para el servicio delivery para las personas naturales y jurídicas en Lima Metropolitana, con el uso de tecnología, asegurando el cuidado del medio ambiente y generando valor para los grupos de interés, con el fin de aportar al desarrollo sostenido del país.

Tabla 21. Componentes de la misión

Componentes	Análisis de la misión
1. Clientes	Personas naturales y jurídicas con necesidades de servicio de transporte delivery.
2. Productos o servicios	Servicio delivery personalizado con seguridad y puntualidad
3. Mercados	Lima Metropolitana
4. Tecnología	Uso de APP/geolocalización/call center/web y redes sociales
5. Preocupación por la supervivencia	Hacer de Telolleva una empresa rentable y sostenible en el tiempo
6. Filosofía	Ser la empresa que brinda soluciones en servicio de transporte, de fácil acceso y contacto, en quien sus clientes puedan confiar sus objetos menores y que estos lleguen a su destino en las mejores condiciones
7. Concepto propio	Ser una empresa que brinda soluciones en servicio de transporte de objetos menores, cercana a sus clientes, amigable y económica
8. Preocupación por la imagen pública	Responsable con los bienes transportados y amigables con el medio ambiente
9. Preocupación de los empleados	Personal comprometido con la cultura de la empresa y adecuadamente remunerados, respetando sus derechos laborales, brindándoles un ambiente y condiciones de trabajo adecuado

Fuente: David 2013. Elaboración propia

3. Valores y principios

- Honestidad, responsabilidad, amabilidad en el trato interno y externo, servicio de calidad
- Procesos eficientes, proactividad, enfoque en el cliente, pasión por las metas, capacidad de adaptación al cambio y preocupación por el bienestar del empleado.

4. Matriz FODA

«La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas)» (David 2013).

La matriz FODA cruzado se puede visualizar en el anexo 9.

5. Matriz PEYEA

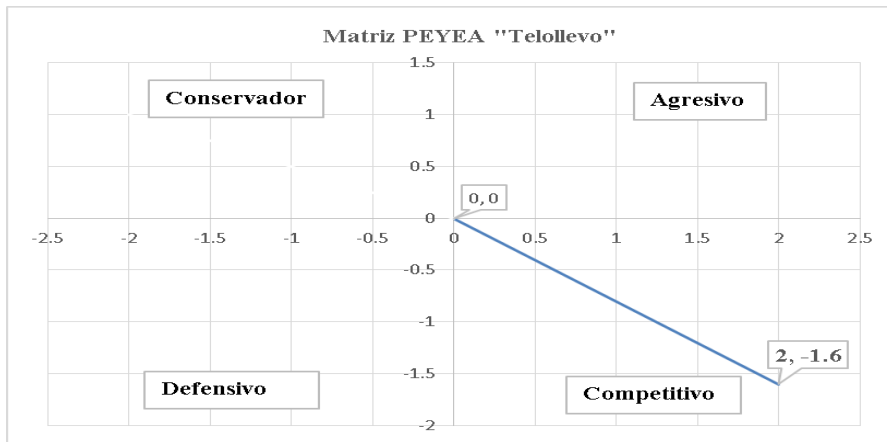
La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) es una herramienta de cuatro cuadrantes que indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica (David 2013). Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas, fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas, estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

Tabla 22. Matriz PEYEA de Telollevo

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad ambiental (EA)	
Empresa rentable	4	Empresa amigable con el medio ambiente	-2
Flujos de efectivo	3	Escala de precios de servicios competidores	-5
Capital de trabajo	3	Cambios tecnológicos	-5
Bajo endeudamiento.	2	Barreras para entrar en el mercado	-5
Liderazgo en costos	3	Variabilidad de la demanda	-6
	3		-4.6
		Resultado eje y	-1.6
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la industria (FI)	
Participación del mercado	-6	Conocimientos tecnológicos	4
Publicidad en redes sociales.	-2	Potencial de crecimiento	5
Tecnologías de información.	-2	Potencial de ganancias	4
Personal profesional capacitado.	-1	Posibilidad de crear sinergias con empresas.	4
Calidad del Servicio	-1	Posible aumento en la demanda del servicio	5
	-2.4		4.4
		Resultado eje x	2

Fuente: David 2013. Elaboración propia

Gráfico 6. Matriz PEYEA de Telollevo



Fuente: David 2013. Elaboración propia

Después de la evaluación de la matriz PEYEA, se observa que el vector direccional se encuentra en el extremo inferior derecho o cuadrante competitivo de la matriz. De ahí se concluye que la empresa Telollevo poseerá ventajas competitivas en una industria de alto crecimiento. Por ello, se recomienda aplicar estrategias competitivas, tales como la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto o servicio.

6. Matriz de la gran estrategia

La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado (David 2013).

Después del análisis realizado, se puede determinar que la empresa Telollevo se encuentra en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia, porque cuenta con una excelente posición estratégica. Además, cuenta con ventajas competitivas establecidas que la diferencian de su competencia y puede competir en la concentración continua en los mercados actuales y en los productos y servicios. Por lo tanto, las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos serían estrategias apropiadas. En la siguiente tabla se muestra la posición de la empresa Telollevo.

Tabla 23. Matriz de la gran estrategia de Telollevo

	CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO		
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	Cuadrante II	Cuadrante I	POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
	1. Desarrollo de mercado.	1. Desarrollo de mercado.	
	2. Penetración de mercado.	2. Penetración de mercado.	
	3. Desarrollo de productos.	3. Desarrollo de productos.	
	4. Integración horizontal.	4. Integración directa.	
	5. Desinversión.	5. Integración hacia atrás.	
	6. Liquidación.	6. Integración horizontal.	
		7. Diversificación relacionada.	
	Cuadrante III	Cuadrante IV	
	1. Reducción.	1. Diversificación relacionada.	
2. Diversificación relacionada.	2. Diversificación no relacionada.		
3. Diversificación no relacionada.	3. Empresas conjuntas.		
4. Desinversión.			
5. Liquidación.			
	CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO		

Fuente: David 2013. Elaboración propia

7. Estrategia competitiva

De acuerdo con Porter (1980), las estrategias permiten que las empresas obtengan una ventaja competitiva a partir de tres bases diferentes y fundamentales denominados estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Con análisis de estas estrategias se concluye que la empresa Telollevo debe aplicar una estrategia genérica de Tipo 5, estrategia de enfoque de mejor valor, denominada también “diferenciación enfocada”, porque busca ofrecer a un grupo de consumidores servicios que cumplan con sus gustos y requisitos mejor que los de la competencia.

8. Estrategia de crecimiento

De acuerdo con Ansoff (1957), el crecimiento económico, cuando es aplicado a la empresa, significa que se han producido aumentos en cantidades y dimensión, así como cambios en sus características económicas internas. Estos aumentos pueden reflejarse en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, beneficios, líneas de producto, mercado.

Tabla 24. Estrategia de crecimiento de Telollevo

		PRODUCTO	
		TRADICIONALES	NUEVOS
MERCADO	TRADICIONALES	PENETRACION DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Ansoff 1957. Elaboración propia

8.1. Penetración de mercado

La empresa Telollevo deberá aplicar la estrategia de penetración de mercado porque la ayudará a ganar participación en un mercado actual, ya existente y con un crecimiento atractivo, en el que aún se encuentran oportunidades al no haberse abarcado en su totalidad y por incremento de la demanda. Las acciones radican en realizar mayores esfuerzos de marketing, dando a conocer los atributos diferenciadores del servicio a través de medios masivos y de alto impacto, como redes sociales, y fomentando campañas promocionales alineadas a los esfuerzos públicos y privados.

8.2. Estrategia de responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social del negocio busca gestionar sus impactos económicos, sociales y ambientales, además de las expectativas de sus grupos de interés (*stakeholders*). En tal sentido, la estrategia se concentra en el cumplimiento de las leyes peruanas: aplicando de forma adecuada la ley laboral, implementando un ambiente de trabajo en óptimas condiciones y asegurándose de que todos los empleados gocen de todos sus beneficios sociales. Por otro lado, el presente plan busca cumplir con toda la documentación para el funcionamiento del negocio, como licencias, permisos, seguridad, y con las disposiciones de Indeci.

9. Objetivos estratégicos

Para plantear los objetivos estratégicos se usará el Balanced Scorecard, porque un cuadro de mando integral efectivo contiene una combinación cuidadosamente escogida de objetivos estratégicos y financieros adaptados al negocio de la empresa (Kaplan y Norton 1993). En la siguiente tabla se procede a describir los objetivos estratégicos de Telollevo de acuerdo con la dimensión financiera, cliente, interna y de aprendizaje, indicando las metas y acciones a seguir.

Tabla 25. Objetivos estratégicos de Telollevo

PERSPECTIVA	INDICADORES	METAS	ACCIONES
Objetivo 1.- Incrementar la rentabilidad del Negocio			
FINANCIERA	Incrementar el EBITDA	Obtener un EBITDA mayor a S/.300Mil en el mediano plazo y mayor a S/.900Mil en el largo plazo.	Establecer una adecuada política de control de costos y gastos.
	Incrementar Rentabilidad neta	Obtener una rentabilidad mayor a S/.200Mil en el mediano plazo y mayor a S/.800Mil en el largo plazo.	
	Incrementar el rendimiento sobre activos (ROA)	Obtener un ROA mayor a 15% en el mediano plazo y mayor a 30% en el largo plazo.	
	Objetivo 2.- Incrementar los ingresos por servicio.		
	Incremento de ingresos por servicios.	Obtener un incremento de ingresos en 20% en el mediano plazo y 10% en el largo plazo.	Elaborar y ejecutar un buen plan de Marketing digital y Publicidad en medios de comunicación y redes sociales.
Objetivo 3.- Incrementar la participación de mercado y posicionamiento de marca.			
CLIENTES	Incrementar la cartera de clientes.	Obtener incremento 20% en el mediano plazo y 40% en el largo plazo.	Establecer alianzas estratégicas con centros comerciales y empresas pyme que requieran servicio de reparto.
	Posicionar la marca	Obtener 20% en el corto plazo, 50% en mediano plazo y 70% en el largo plazo.	Realizar encuestas en todo Lima metropolitana. Crear un fanpage de la empresa en Facebook. Realizar encuestas de calidad de servicio constantemente.
	Indicador de calidad de Servicio. (calificación en una escala de 1 a 5.)	Obtener un promedio de calificación de 3 en el corto plazo, de 4 en mediano plazo y de 4.8 en el largo plazo.	Elaborar un plan de incentivos a repartidores que premie el excelente servicio de calidad. Establecer políticas de capacitación constante en temas de la calidad del servicio.
	Reclamos resueltos en el primer contacto	80% en el corto plazo, 90 en el mediano plazo y 95% en el largo plazo.	Establecer políticas de capacitación constante en atención de consultas y reclamos.
	Objetivo 4.- Procesos operativos eficientes y enfocados en el cliente.		
INTERNO	Tiempo de atención al cliente	Promedio de hasta 2 Horas Oferta de tiempo de entrega en el corto plazo, 1.5 horas en el mediano plazo y 1 hora en el largo plazo.	Establecer y aplicar procesos eficientes de atención del servicio.
	Atención de sugerencias y reclamos.	Mantener un numero menor de reclamos. Max 10% en el corto plazo, 5% en el mediano y 2% en el largo plazo.	Elaborar las pautas de calidad y atención.
Objetivo 6.-Promover el desarrollo de las competencias de los colaboradores en el contexto de un buen clima laboral.			
APRENDIZAJE	Desarrollo de Talento	Realizar 3 capacitaciones anuales por colaborador en el corto plazo, 4 en el mediano plazo y 5 en el corto plazo.	Establecer programas de capacitaciones en calidad de servicio.
	Motivación y Clima laboral	Obtener un 70% en nota de clima laboral en el mediano plazo y 80% en el largo plazo.	Definir la cultura organizacional y establecer un sistema de comunicación eficaz, comunicar la línea de carrera y comunicar los beneficios.
	Retención del talento	90% de la mediana del mercado en el corto plazo, 95% en el largo plazo y 105% en el largo plazo	Establecer un buen sistema de compensaciones con políticas de premios a los mejores empleados.
	Atracción del talento	Obtener una rotación de 70% en el mediano plazo y 68% en el largo plazo.	Definir y comunicar la línea de carrera. Comunicar los beneficios.

Fuente: Kaplan y Norton 1993. Elaboración propia

Capítulo V. Plan de marketing

1. Descripción del servicio

El presente plan de negocio está orientado a la conformación de una empresa de servicios de delivery (a través de una plataforma tecnológica) para atender a los clientes que residen en Lima Metropolitana por medio de vehículos lineales, con personal calificado. El modelo de negocio consiste en atender mediante la referida plataforma tecnológica, que está compuesta por solicitudes vía web, Facebook, app y *call center* de clientes, con el fin de realizar repartos y transporte de objetos menores y/o documentos de una manera rápida y segura. Para ello, Telollevo trabaja con diferentes profesionales del servicio motorizado, a los cuales sirve de intermediario para llevar a cabo el servicio solicitado por los clientes. En el gráfico 7 se muestra el logo de la empresa.

Gráfico 7. Logo de Telollevo



Fuente: Elaboración propia 2017

2. Objetivos del plan de marketing

En la tabla se muestran los objetivos del plan de marketing de corto, mediano y largo plazo.

Tabla 26. Objetivos del plan de marketing de Telollevo

Objetivos	Corto plazo (<1 año)	Mediano plazo (1-2 años)	Largo plazo (>3 años)	Indicador de medición
Incrementar los ingresos por servicio de reparto	-	20 %	10 %	Ingresos por servicios del año actual/Ingresos por servicios del año anterior.
Incrementar la cartera de clientes	-	20 %	40 %	Cantidad de clientes actuales/ Cantidad de cliente antiguos.
Posicionar la marca	20 %	50 %	70 %	Resultados de encuestas en todo Lima Metropolitana. Facebook, cantidad de seguidores.

Fuente: Elaboración propia 2017

3. Formulación estratégica de marketing

3.1.Segmentación

Tabla 27. Segmentación de Telollevo

Variable	Análisis
Región geográfica	Lima Metropolitana
Tamaño del área de influencia	10.190.922 habitantes (según APEIM, 2017)
Densidad	Urbana
Género	Masculino, femenino
Ocupación	Profesional y técnico, dependiente e independiente
Nivel socioeconómico	Todos

Fuente: Kotler y Keller 2013. Elaboración propia

3.2.Posicionamiento

Tabla 28. Posicionamiento de Telollevo

Elemento	Definición	Aplicación
Mantra de marca	¿Cuál es la esencia y la promesa central de marca?	Brinda soluciones en servicio de reparto/delivery con excelente calidad.
Puntos de diferencia	¿Por qué prefieren?	Brinda soluciones personalizadas en servicio de reparto/delivery con excelente calidad.
Puntos de paridad		Reparto desde y hasta domicilio.
Justificadores	¿Por qué nos creen?	Precio competitivo, rapidez y seguridad.
Valores/personalidad/carácter	Asociaciones intangibles que ayudan a establecer el tono de las palabras y las acciones marca.	Condiciones laborales óptimas para empleados. Capacitación constante a los colaboradores. Premios e incentivos para empleados. Mejoras en la plataforma tecnológica. Servicio de reparto de calidad. Medición constante de la calidad del servicio.
Propiedades de ejecución/identidad visual	Componentes más tangibles de la marca.	Puntual, calidad y proactividad. Considerado, trato amable, calidad en servicio.
Consumidor meta y perspectiva clave	¿Quién es el consumidor?	Color rojo (energía, proactividad), negro (elegancia) y gris (seguridad y fiabilidad). Logotipo de velocidad (moto).
	¿Cuál es la impresión del consumidor?	Clientes de Lima Metropolitana. Servicio de reparto rápido, seguro y precio bajos. Brinda soluciones personalizadas.
Información competitiva	Necesidad clave del consumidor	“Deseo un servicio de reparto que me brinde soluciones personalizadas, con precios competitivos y buena calidad de servicio”.
	Competidores	Urbaner, Isend, Cabify.
Visión global del rendimiento	Percepción del consumidor	“Telollevo me brinda soluciones y atención personalizada en el servicio de reparto/delivery con precios competitivos y buena calidad de servicio”.

Fuente: Kotler 2013. Elaboración propia

Gráfico 8. Vista panorámica de la marca de Telollevo



Fuente: Kotler 2013. Elaboración propia

4. Estrategias de la mezcla de marketing

Para elaborar el análisis se tomará como guía los estudios de Lovelock (2009), que aportan una adecuada metodología para la creación de servicios, y se desarrollarán las 8 P del marketing de servicios como bases estratégicas de la propuesta de valor de la empresa Telollevo. Estas 8 P son el producto, el lugar y tiempo, el precio y costos para el cliente, la promoción y educación, el proceso, el entorno físico, el personal, y, finalmente, la productividad y calidad.

4.1. Servicio

4.1.1. Definición y componentes del servicio

Según Lovelock y Wirtz (2009), el diseño de un concepto de servicio reconoce la necesidad de adoptar una perspectiva total del desempeño que se desea que los clientes perciban. La proposición de valor debe integrar tres componentes: el producto básico, los servicios complementarios y el proceso de entrega. En la tabla 29 se describen los tres componentes.

Tabla 29. Componentes del concepto de servicio de Telollevo

Componente	Concepto	Definición
Servicio básico	Componente central que proporciona las principales soluciones a los problemas que el cliente desea resolver	Servicios de reparto/delivery de objetos menores en Lima Metropolitana
Servicios complementarios	Ampliación del producto básico, facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo	Atención de call center, brindar información, absolver consultas, toma de pedidos, servicio de entrega, facturación y pago
Procesos de entrega	Utilizados para entregar el producto básico y los servicios complementarios	Horario de 8 a.m. a 9 p.m., naturaleza del proceso, nivel de servicio, rol del cliente; trabajo 24/7

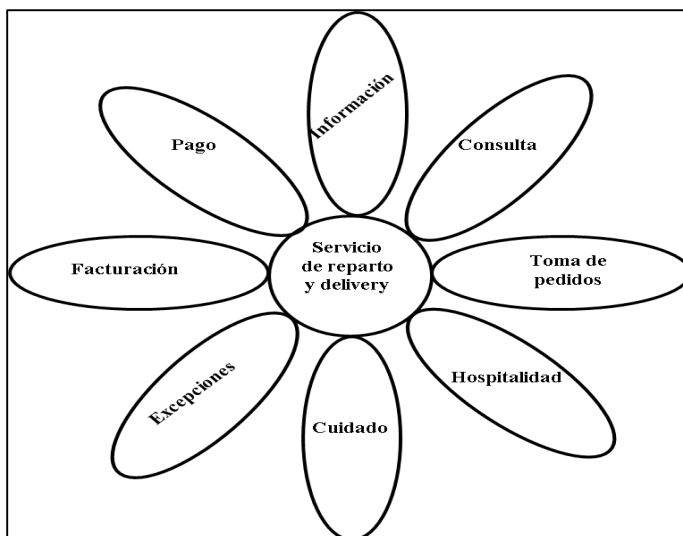
Fuente: Lovelock y Wirtz 2009. Elaboración propia

De lo anterior, es necesario indicar que las funciones de los servicios se experimentan y no se poseen. Por ello es importante brindarlos con valor agregado, para brindar una agradable experiencia que desee repetirse. En conclusión, se trata de un servicio de reparto/delivery de objetos menores, compuesto por un elemento intangible, el transporte.

4.1.2. La flor del servicio

Según Lovelock y Wirtz (2009), los servicios complementarios cumplen uno de dos papeles: de facilitación o de auxilio, en el uso del producto básico, o de mejora, que añade valor para los clientes. En el gráfico 9 se presentan ambas funciones de los servicios complementarios.

Gráfico 9. La flor de servicio de Telollevo



Fuente: Lovelock y Wirtz 2009. Elaboración propia

4.1.3. Servicio de facilitación

(a) Información

- La inscripción de repartidores afiliados a Telollevo y la afiliación de clientes se realizan a través de la web y la app, con rápido registro de datos personales.
- Base de datos: manejar un proceso continuo de CRM es vital para mantener integrados los esfuerzos de Comercial y Marketing. Por ello, entre los procesos del BackOffice, este se vuelve importante y requiere de un soporte tecnológico.
- Chatbot: el proceso de recepción de clientes que ingresen a la web y al aplicativo debe ser exacto, es por ello que se implementará un chat automatizado con inteligencia artificial, que da la bienvenida y recoge información de los visitantes a la web.

(b) Toma de pedido del servicio

- A través de la web y la app (se muestra prototipo en el anexo 8), los clientes podrán contactar el servicio ingresando su número telefónico o correo electrónico, con el cual tendrán una clave de acceso a la plataforma de manera dinámica. Aquí podrán localizar al repartidor más cercano de su preferencia; además, podrán ver el precio del servicio, la distancia a recorrer y el tiempo estimado que tardará el servicio solicitado.

(c) Facturación

- La emisión de las facturas de Telollevo se realizará a través del portal automatizado con el que cuenta SUNAT. Así se mantendrá la agilidad requerida para este proceso.
- La cobranza a los afiliados se realizará de manera automática a través de la cuenta de correo de Telollevo, la misma que se podrá visualizar en la web y/o en el app. Esta indicará la fecha máxima en la que el afiliado deberá abonar en la cuenta corriente de Telollevo. Las cobranzas a las empresas que contratan servicios de la plataforma de Telollevo se realizarán según las cláusulas del contrato, y se hará seguimiento telefónico o personal de ser necesario.

(d) Pago

- El pago se podrá realizar tanto en efectivo como por medio de plataforma de pagos, que mantiene activa la interface de comunicación entre la plataforma de Telollevo y los servicios de pago de empresas de recaudo como Visa, Mastercard, Paypal, Safetypay. Esta plataforma estará presente en la interface de afiliados, clientes y hasta para el pago de proveedores.

4.1.4. Servicio de mejora

(a) Consultas y reclamos

- Soporta la plataforma de consultas que realicen los usuarios del servicio de reparto, ya que es importante el contacto oportuno ante cualquier consulta para la mejora del servicio o para un reclamo por algún incidente o accidente.
 - La atención de reclamos debe ser desarrollada y estructurada como un flujo sistémico que se alimenta de las consultas y reclamos de los clientes y afiliados. Este proceso generará la creación de un set de preguntas y respuestas que estará siempre disponible en línea.
- (b) Hospitalidad: Se brindará buena atención a los clientes, con trato cortés y amable, lo que proporcionará un contacto personal placentero en todo momento, ya sea físico o telefónico.
- (c) Cuidado: Se buscará brindar seguridad y garantía en el traslado de los objetos menores.
- (d) Excepciones: Se atendería a los clientes frecuentes y fidelizados fuera del horario de atención.

4.2.Precio

4.2.1. Objetivo de fijación de precios

La fijación de precios se basa en el valor del servicio que brindará el negocio. El objetivo es ofrecer una excelente relación calidad-precio, que el segmento meta esté dispuesto a pagar, por lo que debe ser superior a la oferta de los competidores. El precio se determinó así:

- Se identificaron 2 empresas competidoras en el giro del negocio: Urbaner y Cabify Express. Se solicitaron 9 servicios a dichas empresas (5 a Urbaner y 4 a Cabify Express), y en ellos se han identificado el precio total y los kilómetros recorridos. Con esos datos se construyó una tabla para calcular el precio en soles por cada kilómetro recorrido (ver anexo 7).
- Con los precios unitarios se realizó el cálculo del precio promedio, que dio como resultado S/ 2 por kilómetro (ver tabla 29).
- Tomando como base el precio promedio de los competidores, se decidió entrar al mercado de servicios de reparto/delivery con un precio menor y competitivo de S/ 1,80 por kilómetro recorrido en el primer año de operaciones, con lo que se busca ser una empresa atractiva para los clientes.
- A partir del segundo año, todo debe estar preparado para aplicar la estrategia de diferenciación y se aumentará el precio, igualando el promedio del mercado de S/ 2, el cual se mantendría constante hasta el quinto año.

Tabla 30. Precios de servicios realizados de la competencia

Empresa de Servicios	Origen	Destino	Precio	Recorrido Km	Precio/Km
Urbaner	Santiago de Surco	San miguel	S/. 18.80	12.6	1.49
Urbaner	San Isidro	San miguel	S/. 7.20	4	1.80
Urbaner	San miguel	La Molina	S/. 27.60	19.1	1.45
Urbaner	San miguel	Chacarilla	S/. 15.40	10.1	1.52
Urbaner	Miraflores	San Isidro	S/. 7.20	1.6	4.50
Cabify Express	Santiago de Surco	Mirafflores	S/. 7.40	2.7	2.74
Cabify Express	Cercado de Lima	Cercado de Lima	S/. 15.49	10.9	1.42
Cabify Express	La Punta	La Molina	S/. 39.05	29.8	1.31
Cabify Express	Centro Historico	La Victoria	S/. 7.40	4.2	1.76
Precio Promedio					2.00

Fuente: Elaboración propia

4.3.Plaza (lugar y tiempo)

La prestación del servicio de reparto incluye los siguientes elementos:

- (a) Punto o lugar del centro de operaciones. La empresa contará con una oficina donde se ubicará el *call center* y el personal administrativo.
- (b) Flujo de información.
 - Se buscará facilitar información a los clientes con rapidez para minimizar el tiempo de espera.
 - Se establecerán medios para la ubicación física en la oficina principal y medios electrónicos por los que se pueda contactar a la empresa: página web, Facebook, Twitter y app.
 - Se ofrecerá el servicio de consultas por vía telefónica o internet.

4.4.Promoción

La estrategia de promoción estará centrada en agregar valor a las comunicaciones con la finalidad de informar a los clientes potenciales y persuadirlos en el uso del servicio de reparto.

- (a) Publicidad
 - Paneles publicitarios: Ubicados en principales paraderos del metropolitano, calles principales y centros comerciales.
 - Internet: Página web de la empresa y redes sociales como Facebook. El internet goza de la preferencia del público, de acuerdo con los resultados de la investigación de mercado.
 - Encartes: Folletos a ser distribuidos en centros comerciales y en todo Lima Metropolitana.
- (b) Promoción de ventas
 - Los canales de publicidad brindarán información sobre las ventajas del servicio de reparto.

- Se buscará participar en ferias en las que se puedan anunciar los servicios que se brindan.
- (c) Relaciones públicas
- Explorar nuevos segmentos potenciales a partir de las relaciones y alianzas estratégicas con diferentes centros comerciales, con pymes, con diferentes instituciones educativas, etcétera.

4.5. Personal

Las estrategias para el personal de la empresa se detallan en el plan de recursos humanos que se expone en el capítulo VII.

4.6. Procesos y productividad

Las estrategias para los procesos, productividad y calidad de los servicios se detallan en el capítulo VI que trata el plan de operaciones.

4.7. Infraestructura

La estrategia consiste en crear un ambiente que ayude a mejorar la experiencia del servicio en los clientes. En tal sentido, se definirán los elementos relacionados a partir de lo siguiente:

- El aspecto físico de las instalaciones (texturas y colores), su iluminación y la sonorización ambiental.
- El uso de uniforme del personal que tiene el primer contacto con el cliente, el uniforme del personal motorizado y del personal de apoyo.
- Letreros y materiales impresos: uso de materiales, colores y estilos armónicos con los colores de la empresa.

4.8. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades permitirá cumplir con los objetivos del plan de marketing y se muestra en el anexo 10.

4.9. Presupuesto de marketing

Se muestra en el anexo 11. Esa inversión permitirá cumplir con los objetivos del plan de marketing.

Capítulo VI. Plan de operaciones

El servicio de Telollevo tiene como fin conectar, por medio de la tecnología móvil y web, a personas que brindan servicios de delivery a través de diversos medios de transporte (motos lineales, autos, camiones, bicicletas, patines, repartos en medios de transporte público) con personas que tengan la necesidad de trasladar objetos de un lugar a otro. El negocio de Telollevo, en concreto, es dotar a clientes y repartidores de una plataforma tecnológica que los conecte para poder satisfacer sus necesidades en transportes.

1. Objetivos y estrategia de operaciones

Los objetivos del plan de operaciones de Telollevo están enfocados en lograr la sostenibilidad del negocio a través de procedimientos robustos que garanticen la satisfacción del cliente.

Tabla 31. Objetivos de Telollevo

Objetivos	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Indicadores	Ejemplo
Servicio al cliente Obtener un promedio de calificación de 4, en una escala de 1 a 5.	Obtener un promedio de calificación de 3	Obtener un promedio de calificación de 4	Obtener un promedio de calificación de 4,8	Puntaje promedio de los repartidores afiliados	Dada la calificación de los clientes durante el mes, el indicador general señalará un número promedio entre 1 y 5.
Servicio al cliente Resolver las consultas/reclamos de los clientes en el primer contacto.	80% de los reclamos resueltos en el primer contacto	90% de los reclamos resueltos en el primer contacto	95%	Casos resueltos en primer contacto/Número de reclamos	40 reclamos atendidos en primera llamada/50 reclamos*100 = 80%
Calidad y productividad Mejorar la productividad y servicio al cliente	Hasta 2 horas: Oferta de tiempo de entrega	Hasta 1,5 horas: Mejorar en ½ hora el tiempo de entrega	Hasta 1 hora: Mejorar en 1 el tiempo de entrega	Diferencia del promedio de tiempo de entrega per cápita	Tiempo de entrega per cápita 2017 –Per Cápita 2016
Calidad Mantener un porcentaje máximo permisible de reclamos en el servicio.	Máximo permisible de reclamos: 10% (10 de cada 100 servicios)	Máximo permisible de Reclamos: 5% (5 de 100 servicios)	Máximo permisible de Reclamos: 2% (2 de 100 servicios)	Número de reclamos de clientes	Máximo permisible de reclamos en el largo plazo: 2%

Fuente: Elaboración propia 2017

Según Lovelock (2004), el punto central en la estrategia de operaciones es crear y entregar un paquete de servicio específico a los clientes incorporando técnicas de operación que ayuden a la empresa a cubrir los costos originados por los clientes, el itinerario y las metas de calidad.

Además, Lovelock (2004) sugiere que las operaciones deben ayudar al negocio a reducir sus costos a través de un aumento continuo de la productividad. A continuación, se muestran las estrategias operativas generales y las tácticas de Telollevo.

Tabla 32. Estrategia general de operaciones

Estrategias de productividad
<ul style="list-style-type: none"> • Crear un sistema tecnológico aprovechando estrategias digitales que generen economías de escala • Mejorar la contactabilidad con los clientes (ganar más servicios)
Estrategias de calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar de manera permanente la satisfacción de los clientes • Ofrecer un mínimo de tiempo a los clientes para ejecutar los servicios • Crear y mantener un modelo de atención al cliente de alta calidad, personalizado

Fuente: Elaboración propia basado en Lovelock, 2004.

Tabla 33. Tácticas de operaciones

Estrategias de productividad - tácticas
<ul style="list-style-type: none"> • Control de servicios a través de la plataforma web (digital), con el fin de optimizar la calidad de servicio • Asegurar el óptimo funcionamiento de los aplicativos y sistemas, con el fin de mantener la contactabilidad para la ejecución de los servicios • Analizar la información que proporcione la plataforma web sobre servicios, clientes, distancias, precios, con el fin de tomar decisiones que hagan más productivo el negocio
Estrategias de calidad - tácticas
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar, a través de encuestas en línea, desde la aplicación, el nivel de satisfacción de los clientes • Generar un sistema de incentivos para repartidores en función a las calificaciones que reciben de sus clientes • Atender los pedidos y reclamos de clientes a través de la plataforma web y centro de contacto en un tiempo máximo de 24 horas, con el fin de asegurar la experiencia del cliente en un nivel de satisfacción máximo

Fuente: Elaboración propia 2017

2. Diseño de los procesos

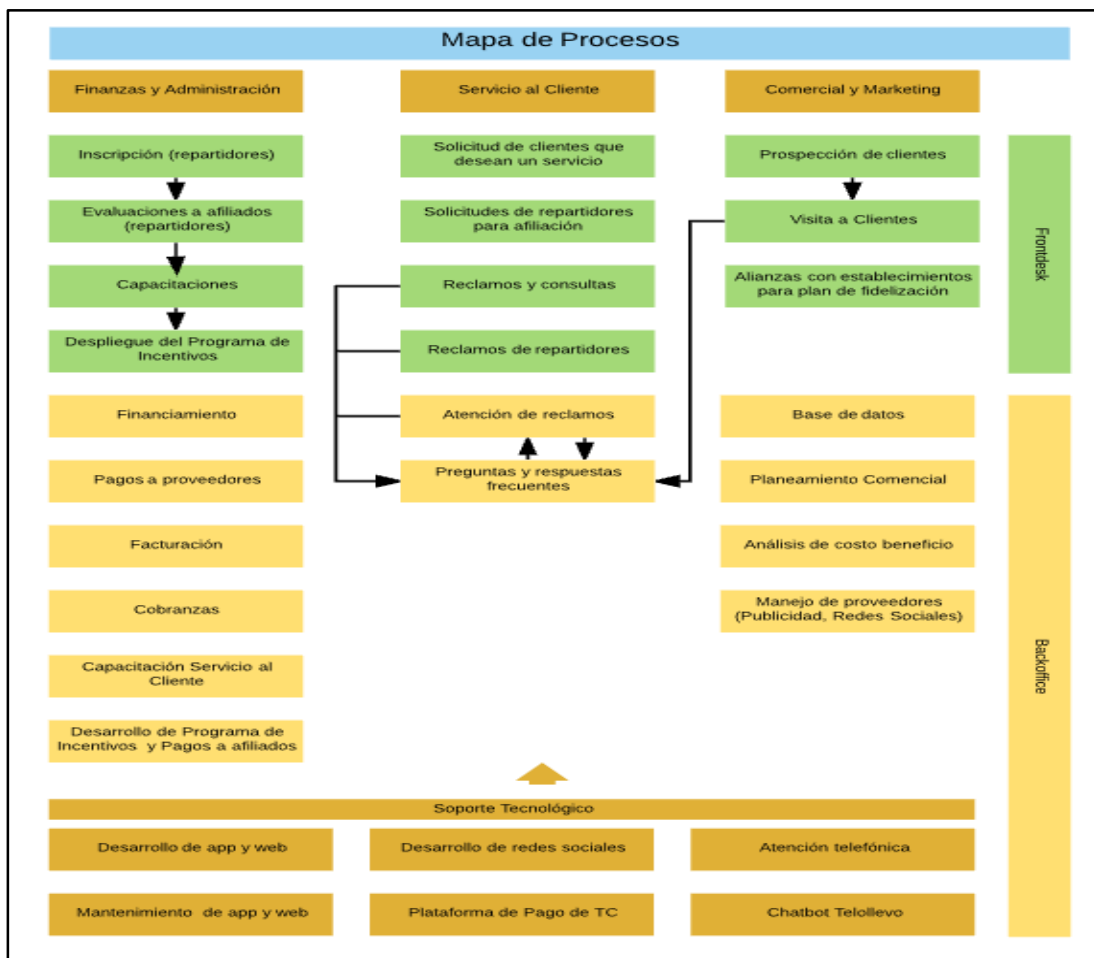
2.1. Diseño del proceso de servicio

El diseño del servicio de Telollevo se hizo en función a las necesidades de diferenciación con los servicios de las empresas competidoras, como Cabify, Isend, Urbaner, Chazqui, entre otras. Además, se han considerado variaciones en el servicio de tecnología para obtener un contacto más fluido con los clientes. También se ha tomado en cuenta, en el diseño, la posibilidad de

contactar a los clientes a través de la vía telefónica y whatsapp, para darle un trato más personalizado y cercano a la solución de reclamos. Un enfoque importante para el diseño del servicio ha sido el desarrollo de un programa de fidelización de clientes, que otorgue beneficios a través de alianzas con diferentes empresas. El testeo de los servicios de empresas competidoras ha sido valioso dentro del análisis para determinar el servicio. Es importante señalar que dentro del desarrollo del diseño de servicio de Telollevo se ha utilizado el proceso de Lean Startup (Steve Blank) para estimar la viabilidad del servicio, además de las herramientas de entrevista a expertos y encuesta de mercado.

En el mapa de procesos (gráfico 10) se muestran las actividades para el desarrollo de las operaciones. Un grupo está relacionado a la interacción con el cliente y actividades de *backoffice*. Todo ello se encuentra soportado por la tecnología, pieza central del negocio.

Gráfico 10. Diseño de los procesos de Telollevo



Fuente: Elaboración propia 2017

Tabla 34. Definición de los procesos

Proceso	Definición
Finanzas y administración	Proceso que pone en marcha las operaciones que permitan a la empresa gestionar los recursos económicos y humanos. La tecnología asegurará la eficiencia.
Inscripción	Proceso por el cual las personas se afiliarán para ser repartidores de Telollevo. Realizan su inscripción a través de la web con un rápido registro de datos personales.
Evaluación de repartidores	En esta etapa una empresa externa especializada realizará las evaluaciones a los afiliados, con pruebas de honestidad, aptitudinales y actitudinales.
Capacitaciones	El servicio brindado debe ser una experiencia única para los clientes que usen la plataforma de Telollevo. Por ello, las capacitaciones se llevarán a cabo de manera permanente.
Programas de incentivos	Es necesario desplegar con claridad y oportunidad los programas de incentivos a los afiliados (repartidores), lo que contribuirá al éxito de las operaciones.
Financiamiento	La gestión financiera buscará sostener las operaciones, desde gestionar créditos para capital de trabajo, hasta buscar inversión para empresas en etapa de inicio de operaciones (startups).
Pagos a proveedores	El proceso de administración y finanzas contempla el cumplir con las obligaciones con terceros, ello implica encargarse de emitir órdenes de pago bajo diferentes medios para hacerse cargo de cerrar las contraprestaciones de Telollevo.
Facturación	La emisión de las facturas de Telollevo se realizará a través del portal automatizado con el que cuenta Sunat, así se mantendrá la agilidad requerida para este proceso
Cobranzas	A los afiliados se les cobrará de manera automática a través de la cuenta de correo de Telollevo que se podrá visualizar en la web o en el aplicativo, esta indicará la fecha máxima en la que el afiliado deberá de realizar el abono en la cuenta corriente de Telollevo.
Capacitaciones de servicio al cliente	Es necesario preparar la temática de las capacitaciones con el fin de obtener un producto de calidad, el cual ayude a los afiliados a brindar una experiencia diferencial. En este proceso se diseña, construye el curso y las dinámicas.
Crear programas de incentivos	Este proceso se encarga del diseño y la construcción de un sistema de Incentivos que permita fidelizar a los afiliados.
Servicio al cliente	Este proceso asegura la interacción con los clientes que requieren contactar a los repartidores a través de la plataforma de Telollevo. El mismo que se apoya en un cuidadoso trato por parte de las personas y procesos que toman contacto con los clientes.
Solicitud de clientes que desean el servicio	A través de la web y la app, los clientes podrán contactar el servicio de los repartidores, ingresando su número telefónico o correo electrónico, con el cual tendrán una clave de acceso a la plataforma de manera dinámica. Podrán localizar al repartidor más cercano o al que quieran elegir según su preferencia.
Solicitud de clientes que desean afiliarse	A través de la web y la app, los clientes afiliados que se inscriban necesitarán la asistencia para una afiliación efectiva a Telollevo.
Consultas y reclamos de clientes	Soporta consultas y reclamos por algún incidente o accidente que realicen los usuarios del servicio. Es importante el contacto oportuno.
Consultas y reclamos de repartidores	Este proceso ayudará a recibir las consultas y reclamos de los afiliados. Por ejemplo, sobre los servicios realizados o sobre el valor de las tarifas que corresponde abonar por el servicio que brinda a través de Telollevo.
Atención de reclamos	Un proceso que debe ser desarrollado y estructurado, como un flujo sistémico que se alimente de las consultas y reclamos de los clientes y afiliados. Este proceso generará la creación de un set de preguntas y respuestas que estarán siempre disponibles en línea.
Comercial y marketing	Proceso que desarrolla la estrategia de visualización comercial que la plataforma debe mantener para alcanzar sus objetivos de rentabilidad y crecimiento.
Prospección de clientes	Telollevo tiene como público objetivo empresas comerciales virtuales y de e-commerce, es por ello que la labor de prospeccionar clientes es fundamental
Visitas	Después de la prospección se lleva a cabo el proceso de visitas a clientes con la finalidad de cerrar contratos de servicio de la plataforma de Telollevo.
Alianzas comerciales	Para fortalecer el proceso de fidelización es necesario visitar a establecimientos para acordar alianzas comerciales y beneficios para los clientes y afiliados. Se debe establecer alianzas continuas con establecimientos afiliados a cambio de recibir consumos.
Bases de datos	El proceso continuo de CRM ayudará a comercial y marketing, por ello dentro de los procesos del backoffice, este es importante y requiere de un soporte tecnológico.

Proceso	Definición
Planeamiento comercial	La prospección, visitas y manejo de alianzas comerciales para los planes de fidelización serán soportados por un proceso estructurado de objetivos y metas para asegurar rentabilidad.
Análisis de costo-beneficio	Es un proceso que se encuentra inmerso dentro de las operaciones que tiene la empresa para determinar si un cliente sigue siendo rentable, o quizá sea necesario descartarlo o renegociar algún tipo de condición para recuperar dicha rentabilidad.
Manejo de proveedores	La gestión de proveedores, desde la perspectiva del marketing, requiere un proceso robusto que sirva de soporte a todas las iniciativas de marketing, publicidad y de impulsar el desarrollo del negocio a través de las redes sociales.
Soporte tecnológico	Telollevo como modelo de negocio se enfoca en el servicio a través de una plataforma virtual, la cual se soporta en procesos tecnológicos robustos. Esto se encuentra anclado en el desarrollo de la web y el app, soporte al servicio al cliente.
Desarrollo web y app	A través de la empresa DevAcademy, Telollevo tendrá soporte tecnológico en desarrollo y mantenimiento. La tecnología es central para la marcha del negocio.
Redes sociales	Telollevo tendrá presencia en las principales redes sociales (Facebook) que permitan la interacción y el vínculo con el público objetivo. Este proceso será tercerizado.
Plataforma de pagos	Este proceso mantiene activa la interfaz de comunicación entre la plataforma de Telollevo y los servicios de pago de las diferentes empresas de recaudo como Visa Mastercard, Paypal, entre otras. Esta plataforma estará disponible para afiliados, clientes y proveedores.
Atención telefónica	A través de los servicios de Interfono se pondrá en marcha el proceso de atención que soporte las consultas y reclamos de los clientes de Telollevo. La tecnología de telefonía IP asegura bajos costos y la posibilidad de almacenar la información en la nube.
Chatbot	El proceso de recepción de clientes que ingresen a la web y al aplicativo debe ser exacto, es por ello que se implementará un chat automatizado a través de inteligencia artificial, que da la bienvenida y recoge información de los visitantes a la web.
Programación de las operaciones de Telollevo	Telollevo ofrecerá el servicio de repartos de lunes a domingo, el cual podrá realizarse a través del aplicativo, en donde los afiliados repartidores podrán aceptar los servicios de los clientes.

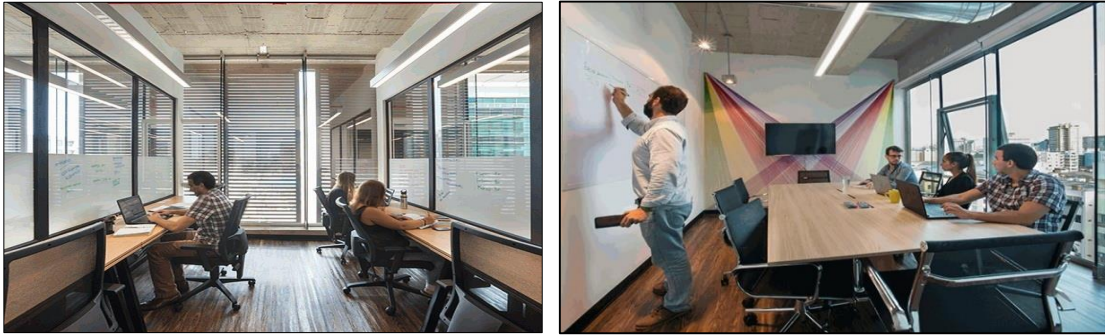
Fuente: Elaboración propia 2017

3. Diseño de las instalaciones

La infraestructura para desarrollar el servicio de Telollevo se muestra en el gráfico 11. Para ello se necesitará un espacio que incluya: (i) Administrador y Comercial, (ii) Coordinador de Recursos Humanos, (iii) Jefe de Operaciones y Servicio al Cliente, (iii) Jefe de Sistemas y (iv) Coordinador Post Venta. La oficina será alquilada en Comunal Coworking, empresa que ofrece oficinas para empresas que inician, con costos bajos y un ambiente de trabajo en equipo, incluye:

- Estaciones de trabajo fijas, sillas ergonómicas, internet de fibra óptica, soporte IT para temas de conectividad, acceso 24x7, uso de las salas de reuniones, impresiones, fotocopias y escaneos. Café, agua purificada y cerveza. Limpieza, seguridad, y *office manager*.
- Acceso a zonas comunes:
 - Zona de recepción, salas de reuniones, directorio, auditorio, cafetería
 - Estacionamientos para invitados

Gráfico 11. Diseño de las instalaciones de Telollevo (fotos de Comunal Coworking)



Fuente: Comunal Coworking 2017

4. Actividades preoperativas

Para poner en marcha la empresa en etapa de producción, es necesario desarrollar una serie de actividades previas. Estas tareas preoperativas tendrán un plazo de siete meses, aproximadamente, dado que gran parte de este plazo comprende el desarrollo de la plataforma tecnológica que es el soporte el corazón del negocio de Telollevo. Las actividades se describen en la tabla 34.

Tabla 35. Cronogramas de actividades preoperativas de la empresa

Actividades pre operativas	Semanas=>	Mes1		Mes2		Mes3		Mes4		Mes5		Mes6		Mes7															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Búsqueda de Nombre y separación																													
Inscripción de empresa notarialmente a través de escritura pública																													
Generación del RUC respectivo																													
Realizar la inscripción de la empresa a través de cofide																													
Firma de escritura pública para inscripción en registros públicos																													
Contratar los servicios tributarios de un contador para apertura de libros																													
Inscripción de marca en Indecopi																													
Contratación de espacio en oficina Comunal Coworking																													
Contratación de proveedores (Desarrollo Tecnológico)																													
Desarrollo de software																													
Desarrollo del primer programa de incentivos																													

Fuente: Elaboración propia

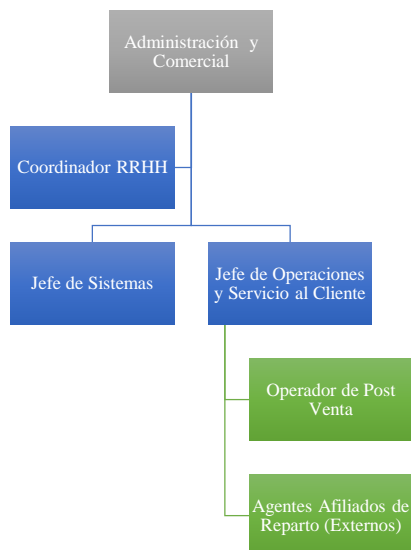
Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de Recursos Humanos

1. Estructura organizacional

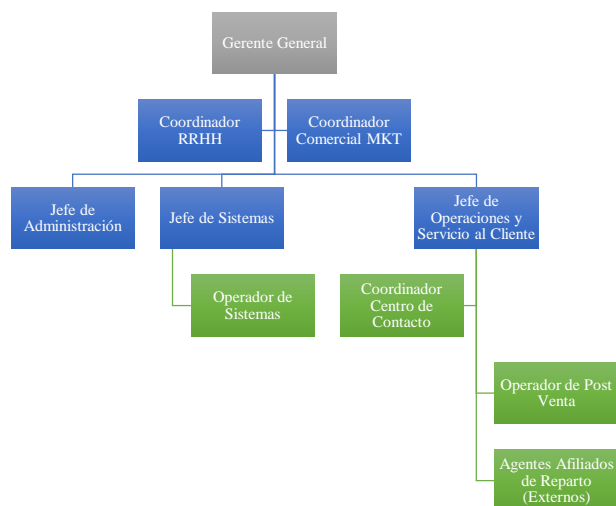
La estructura organizacional de la empresa Telollevo ha sido definida bajo una configuración empresarial que, según Mintzberg (1989), responde a una estructura sencilla, parecida a una unidad grande que consiste de uno o pocos gerentes ejecutivos, uno de los cuales domina a través de la unidad que dirige, y un grupo de operadores que desempeña el trabajo básico. Esta configuración mantiene una organización ligera y flexible. Para el primer año de inversión, la organización estará al frente de administración y comercial, con un *staff de Recursos Humanos*, y el frente de sistemas y operaciones y servicio al cliente, como parte del *core* del negocio de Telollevo. Además, se incluye en la estructura organizacional, dentro de la unidad de centro de contacto, una unidad externa conformada por los agentes afiliados, quienes recibirán los servicios solicitados por los clientes de Telollevo.

Gráfico 12. Organigrama de Telollevo

Estructura organizacional - año 0



Estructura organizacional - año 5



Fuente: Elaboración propia 2017

2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

2.1. Objetivos

A continuación, se detallarán los objetivos de Recursos Humanos trazados para soportar el negocio de Telollevo, bajo la filosofía de asegurar el cumplimiento de los objetivos y principios organizacionales.

Recursos Humanos, dentro de la gerencia de administración, tiene el objetivo de atraer y retener a los mejores colaboradores con el fin de elevar el desempeño de la empresa.

Tabla 36. Objetivos del plan de Recursos Humanos

Objetivos	Corto	Mediano	Largo Plazo	Indicador
Retención de talento	90 % de la mediana del mercado	95 % de la mediana del mercado	105 % de la mediana del mercado	Comparación de los promedios de sueldo vs el mercado salarial
Atracción de talento		Rotación 70 %	Rotación 68 %	Ahorro de costos de reclutamiento
Desarrollo de talento	3 capacitaciones al año por empleado	4 capacitaciones al año por empleado	5 capacitaciones al año por empleado	Incremento de la productividad y mejora de las notas de desempeño
Motivación		Nota de satisfacción de clima organizacional 70 %	Nota de satisfacción de clima organizacional 80 %	Incremento del buen clima laboral

Fuente: Elaboración propia 2017

Tabla 37. Requerimientos y perfiles

Puesto	Funciones	Experiencia requerida	Competencias
Jefe de administración y comercial	Diseñar y dirigir el plan comercial Responsable de elevar las ventas de la empresa Responsable del posicionamiento de la marca responsable de contabilidad y finanzas, recursos humanos y logística operaciones y servicio al cliente, con el fin de asegurar el soporte necesario para el negocio A cargo del pago de nómina y tributos	2-3 años a cargo de unidades de administración y contabilidad Contador/ administrador/economista/ingeniero industrial	Liderazgo Orientación a resultados Planificación Sentido de Urgencia
Coordinador de Recursos Humanos	Responsable del reclutamiento y la selección de afiliados externos de reparto para el servicio al cliente. Realizar tareas de capacitación, desarrollo de empleados.	2-3 años haciendo tareas de reclutamiento y selección.	Liderazgo Planificación Orientación a resultados Impacto e influencia

Puesto	Funciones	Experiencia requerida	Competencias
Jefe de sistemas	Responsable del desarrollo y mantenimiento de aplicativos y plataformas de geolocalización y despacho de pedidos de clientes. Responsable de la infraestructura y el soporte tecnológico de la empresa.	2-4 años a cargo de desarrollos de aplicativos y plataformas para IOS, Android. Maneja de proyectos. Metodología Scrum-Agil.	Negociación Planificación Orientación a resultados Sentido de urgencia
Jefe de operaciones y servicio al cliente	Responsable del centro de contacto y de postventa Responsable por el nivel de satisfacción de servicio al cliente	Ingeniero industrial/administrador 2-3 años a cargo de unidades de operaciones	Liderazgo Orientación a resultados Sentido de urgencia
Coordinador centro de contacto	Responsable del contacto con el cliente y los afiliados motorizados Responsable de la administración de los servicios a cargo	Administrador o afines 1-2 años de experiencia como agente en <i>call center</i> de atención al cliente. Empresas de repartos, delivery, taxis	Orientación a resultados Planificación Sentido de urgencia Servicio al cliente
Coordinador postventa	Responsable de la administración de las confirmaciones y las respuestas a las solicitudes y los reclamos de los clientes Administra plataforma web de post venta	Administrador o afines 1-2 años de experiencia como agente en <i>call center</i> de atención al cliente	Orientación a resultados Sentido de urgencia Servicio al cliente
Afiliado motorizado externo	Responsable de realizar los pedidos de los clientes a través de la asignación del <i>call center</i>	Educación secundaria completa Experiencia mínima de un año en servicios de reparto	Servicio al cliente Sentido de urgencia Honestidad y transparencia

Fuente: Chiavenato 2007. Elaboración propia

3. Estrategias de administración de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2012), la estrategia de administración de personas está referida a cómo las empresas desean tratar a sus miembros para, a través de ellos, obtener resultados y objetivos organizacionales. A continuación se muestra las estrategias de recursos humanos de Telollevo.

Tabla 38. Estrategias de Recursos Humanos de Telollevo

	Estrategias de Recursos Humanos	Estrategias específicas
Integración Reclutamiento y selección e inducción	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistar, reclutar y seleccionar de acuerdo a las técnicas actuales y tendencias del mercado, según el perfil que se requiera Asegurar el staff necesario para el cumplimiento de los objetivos de cobertura de personal, tanto interno como externo (afiliados de reparto) Diseñar y mantener un proceso de inducción que otorgue a los empleados la visión inicial de lo que significa el negocio, la organización y los roles que deberá cumplir durante su vida laboral en su puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> El reclutamiento del personal será a través de fuentes externas.
Organización Análisis y evaluación de puestos	<ul style="list-style-type: none"> Administrar las descripciones y las valorizaciones de puestos del personal Asegurar la evaluación del personal externo de forma cualitativa y cuantitativa 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluaciones permanentes a través de los clientes externos para el caso del personal afiliado

Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar al personal interno y externo (afiliados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones cuantitativas y cualitativas para el personal interno, a través del jefe inmediato
Desarrollo Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el plan de capacitación anual para el personal interno y externo (afiliados) • Diseñar, desarrollar y mantener el plan de evaluación del desempeño anual • Relajar las necesidades de capacitación y recomendar mejoras a cada una de Jefaturas 	<ul style="list-style-type: none"> • Como estrategia específica se buscará impulsar la formación de líderes dentro de la organización, con el fin de mantener una cultura que permita desarrollar al personal.
Retención Compensaciones y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y definir el presupuesto de Compensaciones necesario para lograr los objetivos organizacionales. Esto incluye lograr eficiencias en términos de costos. • Asegurar una remuneración competitiva con el mercado, de tal manera que favorezca la atracción y retención del talento. • Desarrollar los planes de incentivo para el personal interno y externo (afiliados) • Administrar el pago de la nómina y los beneficios sociales del personal • Asegurar el pago de los tributos e impuestos relacionados al pago de la nómina 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el conocimiento de las políticas salariales hacia los jefes de la organización, con el fin de alinearlos y contribuir a mantener la equidad interna. • Se diseñará un plan de pagos para el personal, con la finalidad de fomentar el ingreso variable por volúmenes de servicio. • Se diseñarán campañas e incentivos por la estacionalidad de los servicios.

Fuente: Chiavenato 2007. Elaboración propia

4. Presupuesto del plan de Recursos Humanos

A continuación en la tabla 40, se muestra el presupuesto de personal, el cual incluye el salario más costos laborales, esto es, un 45 % adicional (CTS, gratificaciones, EsSalud y vacaciones).

Tabla 39. Plan de incentivos para afiliados

Objetivo: Incentivar a los afiliados a cumplir con los objetivos del negocio retribuyendo el uso de la plataforma de servicios de reparto Tolloveo y el buen servicio que ofrecerán en cada entrega favoreciendo la experiencia positiva del cliente.	
Condiciones que debe cumplir el afiliado para participar del plan de incentivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender mínimo 55 servicios en la semana. El registro quedará grabado en cada utilización de la plataforma por parte del afiliado, al aceptar cada servicio solicitado por el cliente. Los servicios deben ser no solo aceptados, sino culminados. 2. Calificación mínima de 4,5 en servicio al cliente. Esto lo realizará el cliente a través del aplicativo de atención de repartos.
¿Qué se premiará?	Los primeros 10 afiliados con mayor cantidad de servicios realizados en el mes y la mayor cantidad de kilómetros recorridos durante sus servicios
¿Cuál es el premio?	S/ 400
Periodicidad	La periodicidad de este plan será mensual.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40. Presupuesto del plan de Recursos Humanos de Telollevo

Salario x Número de Personal	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Sueldos Fijos	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	264,000	396,000	654,000	690,000	690,000
Gerente General	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	120,000	120,000	120,000	120,000
Coordinador de RRHH	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000	54,000	72,000	108,000	108,000
Coordinador Comercial y Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	72,000	72,000	72,000
Administrador	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	84,000	-	84,000	84,000	84,000
Jefe de Sistemas	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000	-	54,000	54,000	54,000
Operador de Sistemas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60,000	90,000	90,000	90,000
Jefe de Operaciones y Servicio al Cliente	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000
Coordinador Centro de Contacto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18,000	18,000	18,000	18,000
Coordinador Post Venta	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000	90,000	90,000	90,000	90,000
Presupuesto de Capacitación	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cursos de Servicio al Cliente	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	12,600	13,230	13,892	14,586
Cursos de seguridad y salud	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	12,600	13,230	13,892	14,586
Total	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000	25,200	26,460	27,783	29,172
Poliza de seguro	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Prima de Seguro	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	12,600	13,230	13,892	14,586
Actividades de Personal	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficios y actividades	2,000	2,000	2,000	2,000	5,000	5,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	5,000	33,000	34,650	36,383	38,202	40,112
Total	2,000	2,000	2,000	2,000	5,000	5,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	5,000	33,000	34,650	36,383	38,202	40,112
Total Gastos de Personal	29,000	29,000	29,000	29,000	32,000	33,000	30,500	31,000	31,000	32,000	32,000	35,000	372,500	468,450	730,073	769,876	773,870

Fuente: Elaboración propia 2017

Capítulo VIII. Plan financiero

1. Objetivos del plan financiero

Tabla 41. Objetivos del plan financiero

Objetivos	Corto plazo (2018)	Mediano plazo (2019-2020)	LargopPlazo (2021-2020)	Indicador de medición
Incrementar el EBITDA	-	300Mil>	900mil>	Estados de resultados
Incrementar la rentabilidad neta del negocio	-	200Mil>	800mil>	Rentabilidad neta
Incrementar el rendimiento sobre activos	-	15%>	30%>	ROA (utilidad neta/total de activos)

Fuente: Elaboración propia 2017

2. Supuestos y políticas

- La empresa comienza sus operaciones el año 2018.
- El plan inicial ha sido proyectado a 5 años y expresados en soles. El valor absoluto de la inversión es de S/ 689.364. Esto incluye inversión en equipos, intangibles y capital de trabajo por 1 año (gastos de personal, gastos operativos y gastos de ventas y marketing).

Tabla 42. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	IMPORTE
NÓMINA	S/. 383,354
GASTOS OPERATIVOS	S/. 41,400
GASTOS DE VENTAS	S/. 39,500
GASTOS DE MKT	S/. 125,788
TOTAL KW	S/. 590,042

Fuente: Elaboración propia 2017

- Los activos fijos, en el proceso previo al inicio de operaciones se ha considerado los siguientes rubros de inversión: En equipos como laptops y call center, así como intangibles como app, página web, constitución de la empresa, gastos notariales, permisos municipales, registros ante Indecopi para registro de marca, libros contables y los costos de plan de marketing.
- Los gastos de marketing están relacionados al gasto de paneles publicitarios, volantes, tarjetas personales, posicionamiento en buscadores de Google. La inversión en equipos suma S/ 9.400

y la inversión en intangibles suma S/ 89.922. La depreciación se calculará según la duración del proyecto: 5 años (ver anexo 12).

- La estructura de capital de trabajo está conformada por préstamos en 15 % y aporte propio 85 % (ver tabla 43).

Tabla 43. Estructura del capital de trabajo

ESTRUCTURA DE CAPITAL				
Inversiones	Total	Participación	Capital	Préstamo
Maquinarias y equipos	-9,400	1%	-9,400	
Intangibles	-89,922	13%	-89,922	-100,000
Capital de Trabajo un año	-590,042	86%	-590,042	
Total	-689,364	100%	-589,364	-100,000
ESTRUCTURA DE CAPITAL			85%	15%

Fuente: Elaboración propia 2017

- Los gastos de personal serían descritos en el capítulo del plan de Recursos Humanos (ver tabla 40). Se consideran dentro de estos gastos los relacionados a los colaboradores en planilla, gastos en capacitación y reclutamiento del personal externo. Suman S/ 372.500 en el primer año, S/ 468.450 en el segundo año, S/ 730.073 en el tercer año, S/ 769.876 en el cuarto año y S/ 773.870 en el quinto año.
- Los gastos operativos están conformados por el alquiler del lugar de funcionamiento, el servicio de mantenimiento de la oficina y el servicio de abogados. Ascienden a S/ 41.400.00 por año (ver anexo 13).
- La empresa cuenta con gastos de ventas y marketing y se describen en anexo 11.
- Se solicitará un préstamo de S/ 100.000,00 con tasa de 20 % y plazo de 5 años (ver anexo 16).
- El precio de venta fue determinado en el plan de marketing.
- Los ingresos por servicios de Telollevo han sido proyectados en función al estudio de mercado; sin embargo, no se llega a cubrir todo el potencial de dicho estudio. Esto, de igual manera, arroja resultados positivos para el plan de negocio.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Con el análisis del entorno se pudo identificar 25 oportunidades y 8 amenazas, lo que indica que Lima Metropolitana es un entorno con condiciones externas favorables para el desarrollo de cualquier emprendimiento empresarial. En consecuencia, esto representa una buena oportunidad de negocio para la empresa Telollevo que brinda servicio de delivery.
- En el análisis del microentorno se obtiene una puntuación ponderada positiva de 4,03. Por lo tanto, la industria de servicios de repartos se muestra atractiva para la inversión. Son varias las empresas competidoras que están en la industria; sin embargo, existe oportunidad para atender un gran nicho de personas naturales y empresas pyme, que no han sido abarcadas.
- En el estudio de mercado se evidenció que el 88,50 % de los encuestados manifestaron que sí usarían el servicio de reparto/delivery. En consecuencia, el proyecto tendría demanda.
- La empresa Telollevo basa su ventaja competitiva en el desarrollo de un enfoque diferenciado, a través de la atención personalizada y la satisfacción de servicio al cliente.
- El plan de marketing estará alineado en establecer estrategias que generen vínculos muy cercanos entre los clientes y la empresa Telollevo, brindándoles soluciones en servicio de reparto/delivery con excelente calidad, motivo por el cual se debe priorizar las acciones basadas en publicidad en redes sociales, Marketing digital, mucho énfasis en la aplicación de calidad de servicio y la medición mediante encuestas de la misma.

2. Recomendaciones

- Si se toman en consideración las conclusiones y los resultados positivos del plan financiero donde se observa un VAN de S/ 938.439,78 y una TIR de 36 %, por encima de la tasa de descuento que es 20 % y del WACC de 11,14 %, se recomienda la implementación del presente plan de negocio, dada la viabilidad del mismo.
- Dada la rentabilidad del proyecto, luego del quinto año se recomienda explorar la posibilidad de desarrollar el negocio en otras regiones del interior del país.

Bibliografía

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (2017). *Niveles socioeconómicos 2016*. Lima: APEIM 2017.

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010). *Generación de modelos de negocio*. Primera edición en libro electrónico (PDF): junio de 2011 - Barcelona (España).

Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Reporte de Inflación Marzo 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas a marzo 2017-2018*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.

Banco Mundial (2018). “Emisiones de CO2 (toneladas métricas per cápita)”. *Banco Mundial*.

Briones, Guillermo (1996). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior.

Chiavenato, Idalberto (2012). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª ed. Bogotá: McGraw-Hill.

David, Fred (2013). *Strategic management: Concepts and cases*. 14ª ed. Boston: Prentice Hall.

Diario El Comercio (2014). “Motos eléctricas del futuro, más inteligentes y eficientes”. Sección actualidad. En: *Diario El Comercio*. 2 de julio de 2014.

Diario Gestión (2014). “Siete pasos para constituir una empresa en 72 horas”. En: *Diario Gestión*. 7 de junio de 2014.

Grant, Robert (1996). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for Diversification*. *Harvard Business Review*. (Vol. 35 Issue 5).

Comunal Coworking (2017). <www.comunalcoworking.com>.

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2013). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires, México: Gránica.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). “Notas de prensa”. *inei.gob.pe*.

Kotler, Philip (2013). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. México D.F.: Prentice Hall.

Lovelock, Christopher (2004). *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y Recursos Humanos*. México D.F.: Pearson Educación.

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia*. 6ª ed. México D.F.: Pearson.

Ministerio del Ambiente (2017). “Perú Compromiso Climático”. *minam.gob.pe*.

Minzberg, Henry (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.

Olva (s.f.). <<http://www.olvacourier.com>>.

Porter, Michael (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Pirámide.

Porter, Michael (2005). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto.

Serpost (2013). “Personas Destino Nacional. Servicio Especial”. *Serpost*.

StartUp Perú (2015a). “Acerca de StartUp Perú”. *StartUp Perú*.

StartUp Perú (2015b). “Listado de Ganadores Tercera Generación”. *StartUp Perú*.

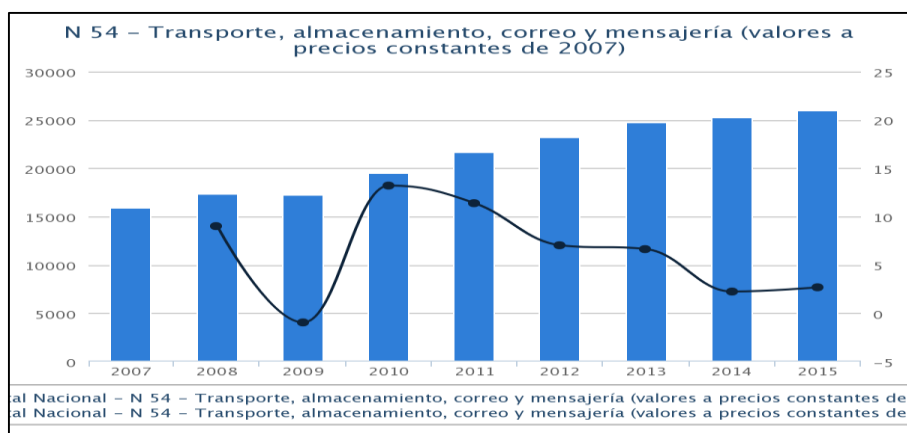
Vásquez Samaca, Leonardo (2014). *Revisión del modelo financiero y estimación de posibles costos adicionales durante la ejecución del proyecto de las líneas 2 y 4 del Metro de Lima*. Informe No 3. Reporte de valorización del riesgo de demanda y oferta de transporte del sistema.

Visanet (2017). “POS Delivery”. *Visanet Perú*.

Waze (2017). *Aplicación de Tráfico y Navegación*. <<https://www.waze.com/es>>.

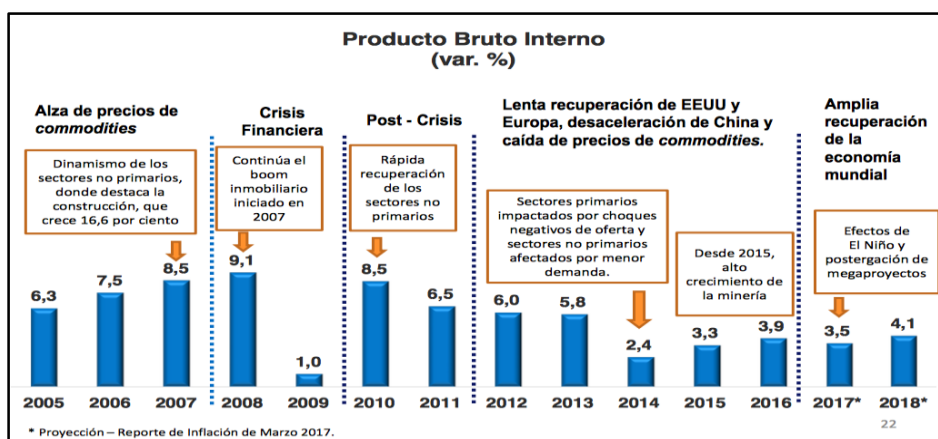
Anexos

Anexo 1. PBI del sector transporte, correo y mensajería (Perú y Lima - miles de soles)



Fuente: INEI 2017

Anexo 2. Producto Bruto Interno



Fuente: BCRP 2017

Anexo 3. Lista de expertos entrevistados

N	Nombre	Cargo	Empresa	Rubro
1	Giancarlo Secco	CEO	Isend –Repartos	Empresa de repartos
2	Ivonne Quiñones	CEO	Urbaner - Reparts	Empresa de repartos
3	Mariana Montoya	Especialista en Políticas de Invocación/Coach	Ministerio de la Producción	Empresa del Estado
4	Francisco Coros	CEO	Capital Pacífico	Empresa de Inversión
5	Michael Campbell	Gerente de Distribución	Nextel	Servicios
6	Hernán Aviléz	Jefe de Distribución y Comercial	Naturale	Consumo
7	César Antunez de Mayolo	Gerente Central de Comercialización	Pandero	Consumo
8	Marcela Dávila	Consultor/Coach Emprendimiento	ONG Latinoamericana Emprendedoras	Consultoría
9	Leonardo Escobar	CEO	OSC Telecom	Servicios Tecnológicos
10	José Anibal Díaz Ismodes	Catedrático y experto en Planteamiento Estratégico.	Universidad del Pacífico	Administración de empresas.

Anexo 4. Encuesta a los expertos

Sobre la industria

1. ¿La economía peruana está creando oportunidades para generar negocios o nuevas empresas?
¿Qué oportunidades de negocio existe en el Perú?
2. ¿El negocio de servicios de reparto/Delivery tiene espacio dentro del escenario económico del Perú? ¿Cuáles son los principales grupos de interés (*stakeholders*) en este mercado?
3. ¿Qué barreras de entrada existen en este negocio?

Sobre los clientes

4. ¿Qué atributos aprecia más el cliente en este tipo de negocio? ¿Valoran el cuidado del medio ambiente en este tipo de servicios?
5. ¿Qué segmento es el más atendido en este negocio el de personas o empresas?
6. ¿Cuál es el medio de comunicación más usado por los cliente para la contactar con el servicio de reparto?
7. ¿Qué valoran más los clientes, el precio o la oferta de valor completa que incluya el servicio al cliente?
8. ¿Cómo prefieren los clientes saber del precio, por Km o solo por servicio?

Sobre el plan de negocio

9. ¿Qué medios de comunicación se utilizan para solicitar el servicio? ¿Qué rol juega la tecnología?
10. ¿Qué retos se presentan sobre gestión de personas para este negocio?
11. ¿Se ha presentado algún inconveniente en la gestión de personas?
12. ¿Cuáles cree usted que son los factores críticos del negocio de reparto? ¿Cuál es el más importante?
13. ¿Cuál es su opinión personal sobre este negocio? ¿Crees que este negocio que planteamos funcionará?
14. ¿Quiénes creen que pueden consumir este servicio? ¿Qué recomendaciones nos darías para que nuestro negocio sean sostenible?
15. ¿Son muchos servicios los que se otorgan mensualmente?
16. ¿Con cuántos afiliados motorizados y administrativos deberían iniciar este giro de negocio como mínimo?

Anexo 5. Encuesta

ENCUESTA SOBRE USO DE SERVICIOS DE REPARTO					
<p>El plan de negocios a desarrollar consiste en evaluar la factibilidad de implementar una empresa de servicio delivery para diferentes clientes, a través de distintos medios de transporte, bajo el concepto de recojos y repartos de objetos de forma personalizada, cuya principal fortaleza es la flexibilidad del servicio, de la mano del trato amigable y personalizado, brindando un servicio veloz y seguro.</p>					
DATOS GENERALES					
<p>1. Edad: (Seg-Demográfica) <input type="radio"/> 18 y 25 <input type="radio"/> 26 a 30 <input type="radio"/> 31 a 35 <input type="radio"/> 36 a 45 <input type="radio"/> > = 46</p> <p>2. sexo <input type="radio"/> Hombre <input type="radio"/> Mujer</p> <p>3. Distrito de residencia: (Seg-Geográfica) <input type="radio"/> Jesús María <input type="radio"/> Pueblo Libre <input type="radio"/> La Molina <input type="radio"/> San Borja <input type="radio"/> Lince <input type="radio"/> San Miguel <input type="radio"/> Magdalena <input type="radio"/> San Isidro <input type="radio"/> Miraflores <input type="radio"/> Surco <input type="radio"/> Otros <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/></p>	<p>4. Cual es el distrito donde trabaja? -(Seg-Geográfica) <input type="radio"/> Jesús María <input type="radio"/> Pueblo Libre <input type="radio"/> La Molina <input type="radio"/> San Borja <input type="radio"/> Lince <input type="radio"/> San Miguel <input type="radio"/> Magdalena <input type="radio"/> San Isidro <input type="radio"/> Miraflores <input type="radio"/> Surco <input type="radio"/> e) Otros <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/></p> <p>5. Situación Laboral (Seg-Demográfica) <input type="radio"/> Independiente <input type="radio"/> Dependiente <input type="radio"/> No trabaja / No remunerado <input type="radio"/> Dueño de PYME</p>				
USO DE SERVICIOS DE REPARTO					
<p>6. Qué nombres de empresas de servicios de reparto se le viene a la mente en este momento?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">a) <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">b) <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">c) <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">d) <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/></td></tr> </table> <p>7. ¿Ha usado alguna vez el servicio de reparto o delivery para transportar alguna compra u objeto personal? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p> <p>Si la respuesta es SI pase a la pregunta 9.</p> <p>8. ¿Estaría dispuesto a usar el servicio de repartos o courier si lo necesitara?. <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p> <p>Si la respuesta es SI pase a la pregunta 13. Si la respuesta es No, es el fin de la encuesta.</p> <p>9. ¿Qué motivos son los que tuvo para solicitar el servicio de reparto o delivery ? . Puede Marcar más de uno.</p> <p><input type="checkbox"/> a) Comodidad de no hacerlo usted mismo</p> <p><input type="checkbox"/> b) Ahorro de dinero</p> <p><input type="checkbox"/> c) Ahorro de tiempo</p> <p><input type="checkbox"/> d) Rapidez del servicio</p> <p><input type="checkbox"/> e) Seguridad</p> <p><input type="checkbox"/> f) Otros <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/></p>	a) <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	b) <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	c) <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	d) <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>	<p>10. En el último año, ¿cuántas veces ha usado el servicio de delivery o courier, con qué frecuencia? Marque solo uno e indique la frecuencia.</p> <p><input type="radio"/> a) Hasta 2 <input type="radio"/> f) Más de 24 veces</p> <p><input type="radio"/> b) hasta 4 veces <input type="radio"/> g) Otro (especificar) <input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/></p> <p><input type="radio"/> c) Hasta 6 veces</p> <p><input type="radio"/> d) Hasta 12 veces</p> <p><input type="radio"/> e) Hasta 24 veces</p> <p>11. En el servicio de delivery, ¿cuáles son los distritos más frecuentes de origen y destino de tus envíos?</p> <p>a) Distrito de destino <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/></p> <p>b) Distrito de destino <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/></p> <p>12. ¿Qué tipos de artículos o pertenencias suele transportar por este tipo de servicios? Indicar si es propio o se trata de compras online.</p> <p>a) Documentación <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>b) Ropa <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>c) Dinero <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>d) Artículos de valor <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p>e) Otros (especificar) <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No</p> <p><input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/></p> <p>13 ¿Por qué no ha usado el servicio de delivery o reparto?. Puede marcar más de uno. Muchas gracias por participar.</p> <p><input type="checkbox"/> a) Temor al daño de sus pertenencias</p> <p><input type="checkbox"/> b) Temor a la impuntualidad o retraso en la entrega</p> <p><input type="checkbox"/> c) Experiencias pasadas</p> <p><input type="checkbox"/> d) Opiniones de terceros</p> <p><input type="checkbox"/> e) Falta de tiempo para ir al courier a dejar el objeto</p> <p><input type="checkbox"/> f) No lo he necesitado</p> <p><input type="checkbox"/> g) Otros <input style="width: 100px; height: 15px;" type="text"/></p>
a) <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>					
b) <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>					
c) <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>					
d) <input style="width: 100%; height: 15px;" type="text"/>					

DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

14. ¿Cómo le gustaría informarse de nuestros servicios?

Puede marcar más de uno. (Promoción)

- a) Web de la empresa
- b) Redes sociales
- c) Comerciales de televisión
- d) Medios de comunicación impresos
- e) Vallas y paneles publicitarios
- f) App
- g) Otros

15. ¿Cuáles son los atributos que más aprecia de un servicio de reparto o courier?

(Servicio/Personal/Proactividad)

- | | <i>Muy apreciado</i> | <i>Apreciado</i> | <i>Poco apreciado</i> | <i>Nada apreciado</i> |
|------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------------------|----------------------------|
| a) Rapidez | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| b) Confianza | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| c) Comodidad | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| d) Precio | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| e) Garantías | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| f) Buen trato | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| g) Es ecológico | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| h) Otros (Especificar) | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input checked="" type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

16. ¿Cuántas veces al año usaría este servicio? (demanda)

- 1 2 3 4
- 5 6 7 8
- 9 10 11 12
- 13 14 15 16
- Otros (Indicar) _____

17. ¿Cómo le gustaría contactarnos para utilizar el servicio? (plaza)

- a) Web (incluye vista Smartphone)
- b) Redes sociales (Facebook)
- c) App (Aplicativo Smartphone)
- d) Call Center
- e) Celular
- f) Mail
- g) Otros

18. ¿En qué zona le gustaría que se encuentren nuestras oficinas? (plaza)

- Jesús María
- La Molina
- Lince
- Magdalena
- Miraflores
- e) Otros
- Pueblo Libre
- San Borja
- San Miguel
- San Isidro
- Surco

19. ¿Cuál es la razón por la cual pediría un delivery? (Oferta de valor)

Indique una sólo una opción de la tarjeta _____

- a. Distancia largas
- b. Horario inconvenientes
- c. Mucho Tráfico
- d. Por Seguridad
- e. Ahorrar tiempo
- f. Ahorrar dinero
- g. Otros(especif.)

20. ¿Qué precio mínimo estaría dispuesto a pagar por este servicio? (Precio)

Indique una sólo una opción de la tarjeta _____

- a) S/.10
- b) S/.15
- c) S/.20
- d) S/.25
- e) S/.30
- f) Otros especificar

21. ¿Qué precio máximo estaría dispuesto a pagar por este servicio? (Precio)

Indique una sólo una opción de la tarjeta _____

- a) S/.15
- b) S/.20
- c) S/.25
- d) S/.30
- e) S/.35
- f) Otros especificar

Anexo 6. Resultados de la encuesta

1. Rango de edades de la muestra			2. Sexo		
Rango Edades ▾	Encuestados	% Encuestados	Sexo ▾	Encuestados	% Encuestados
18 - 25	92	23.00%	Femenino	199	49.75%
26 - 30	88	22.00%	Masculino	201	50.25%
31 - 35	75	18.75%	Total general	400	100.00%
36 - 45	60	15.00%	4. Distrito donde trabajo		
46 a más	85	21.25%	Distrito Trabajo ▾	Encuestados	% Encuestados
Total general	400	100.00%	Ate	2	0.50%
3. Distrito de residencia			Barranco	5	1.25%
Distrito Resid ▾	Encuestados	% Encuestados	Breña	6	1.50%
Barranco	2	0.50%	Callao	11	2.75%
Bellavista	5	1.25%	Cercado	7	1.75%
Callao	1	0.25%	Chorrillos	4	1.00%
Jesús María	32	8.00%	Desempleado	9	2.25%
La Molina	16	4.00%	Jesús María	20	5.00%
Lince	22	5.50%	La Molina	42	10.50%
Magdalena	39	9.75%	La Victoria	6	1.50%
Miraflores	38	9.50%	Lince	7	1.75%
Pueblo Libre	55	13.75%	Magdalena	8	2.00%
San Borja	28	7.00%	Miraflores	43	10.75%
San Isidro	36	9.00%	Pueblo Libre	25	6.25%
San Miguel	82	20.50%	Rímac	1	0.25%
Surco	42	10.50%	San Borja	30	7.50%
Surquillo	2	0.50%	San Isidro	83	20.75%
Total general	400	100.00%	San Miguel	37	9.25%
Viven Zona 6		57.50%	SMP	4	1.00%
Viven Zona 7		40.00%	Surco	41	10.25%
			Surquillo	9	2.25%
			Total general	400	100.00%
5. Situación Laboral (Seg-Demográfica)			Trabajan Zona 6		24.25%
			Trabajan Zona 7		59.75%
Situación labo ▾	Encuestados	% Encuestados	6. Nombres de empresas de servicios delivery		
Dependiente	287	71.75%	Empresas Delivery ▾	Encuestados	% Encuestados
Dueño de PYME	8	2.00%	Cabify	60	15.00%
Independiente	82	20.50%	Chazki	51	12.75%
No trabaja / no re	23	5.75%	Isend	47	11.75%
Total general	400	100.00%	No lo sé	48	12.00%
7. ¿Ha usado alguna vez el servicio de repartos o courier?			Olva courier	31	7.75%
Respuesta ▾	Encuestados	% Encuestados	Serpost	43	10.75%
No	151	37.75%	Urbaner	120	30.00%
Sí	249	62.25%	Total general	400	100.00%
Total general	400	100.00%	8. ¿Estaría dispuesto a usar el servicio de repartos		
			Respuesta ▾	Encuestados	% Encuestados
			<input type="checkbox"/> No	151	37.75%
			No	46	11.50%
			Sí	105	26.25%
			<input checked="" type="checkbox"/> Sí	249	62.25%
			Sí	249	62.25%
			Total general	400	100.00%
			Usarían el Servicio	354	88.50%

9. ¿Qué motivos son los que tuvo para solicitar el servicio de reparto o delivery ?						
	Encuestad ^o					
	Encuestados		% Encuestados		Total Encuestados	Total % Encuestados
Respuesta	No	Sí	No	Sí		
a) Comodidad de no hacerlo usted mismo		54	0.00%	13.50%	54	13.50%
a) Comodidad de no hacerlo usted mismo d) Rapidez del		1	0.00%	0.25%	1	0.25%
a) Comodidad de no hacerlo usted mismo, b) Ahorro de		3	0.00%	0.75%	3	0.75%
a) Comodidad de no hacerlo usted mismo, b) Ahorro de dinero, c) Ahorro de tiempo		1	0.00%	0.25%	1	0.25%
a) Comodidad de no hacerlo usted mismo, b) Ahorro de dinero, c) Ahorro de tiempo, d) Rapidez del servicio		1	0.00%	0.25%	1	0.25%
a) Comodidad de no hacerlo usted mismo, c) Ahorro de		29	0.00%	7.25%	29	7.25%
a) Comodidad de no hacerlo usted mismo, c) Ahorro de tiempo, d) Rapidez del servicio		15	0.00%	3.75%	15	3.75%
a) Comodidad de no hacerlo usted mismo, c) Ahorro de tiempo, d) Rapidez del servicio, experiencia profesional		1	0.00%	0.25%	1	0.25%
a) Comodidad de no hacerlo usted mismo, d) Rapidez del		31	0.00%	7.75%	31	7.75%
b) Ahorro de dinero		6	0.00%	1.50%	6	1.50%
b) Ahorro de dinero, c) Ahorro de tiempo		19	0.00%	4.75%	19	4.75%
b) Ahorro de dinero, c) Ahorro de tiempo, d) Rapidez del		4	0.00%	1.00%	4	1.00%
b) Ahorro de dinero, d) Rapidez del servicio		1	0.00%	0.25%	1	0.25%
c) Ahorro de tiempo		45	0.00%	11.25%	45	11.25%
c) Ahorro de tiempo, d) Rapidez del servicio		22	0.00%	5.50%	22	5.50%
d) Rapidez del servicio		13	0.00%	3.25%	13	3.25%
Distancia de envío, generalmente lo uso par envíos a		1	0.00%	0.25%	1	0.25%
La compra lo ofrecía como parte del producto.		1	0.00%	0.25%	1	0.25%
pedidos del extranjero		1	0.00%	0.25%	1	0.25%
(en blanco)	151		37.75%	0.00%	151	37.75%
Total general	151	249	37.75%	62.25%	400	100.00%

10. En el último año, ¿cuántas veces ha usado el servicio de courier y con qué frecuencia?			
Respuestas	Encuestados	% Encuestados	De los 249
a) Hasta 2 veces	150	37.50%	60.24%
b) Hasta 4 veces	53	13.25%	21.29%
c) Hasta 6 veces	29	7.25%	11.65%
d) Hasta 12 veces	11	2.75%	4.42%
f) Más de 24 veces	6	1.50%	2.41%
(en blanco)	151	37.75%	
Total general	400	100.00%	100.00%

11.a. En el servicio de delivery, ¿cuáles son los distritos más frecuentes de origen de tus envíos? ORIGEN		
Respuestas	Encuestados	% Encuestados
Barranco	2	0.50%
Bellavista	4	1.00%
Callao	1	0.25%
Jesús María	29	7.25%
La Molina	12	3.00%
Lince	22	5.50%
Magdalena	30	7.50%
Miraflores	33	8.25%
Pueblo Libre	51	12.75%
San Borja	24	6.00%
San Isidro	33	8.25%
San Miguel	74	18.50%
Surco	37	9.25%
Surquillo	2	0.50%
(en blanco)	46	11.50%
Total general	400	100.00%
11.b. En el servicio de delivery, ¿cuáles son los distritos más frecuentes de destino de tus envíos? DESTINO		
Respuestas	Encuestados	% Encuestados
Ate	2	0.50%
Barranco	5	1.25%
Breña	6	1.50%
Callao	11	2.75%
Cercado	5	1.25%
Chorrillos	4	1.00%
Jesús María	21	5.25%
La Molina	38	9.50%
La Victoria	6	1.50%
Lince	8	2.00%
Magdalena	4	1.00%
Miraflores	45	11.25%
Pueblo Libre	22	5.50%
Rímac	1	0.25%
San Borja	28	7.00%
San Isidro	72	18.00%
San Miguel	29	7.25%
SMP	4	1.00%
Surco	37	9.25%
Surquillo	6	1.50%
(en blanco)	46	11.50%
Total general	400	100.00%

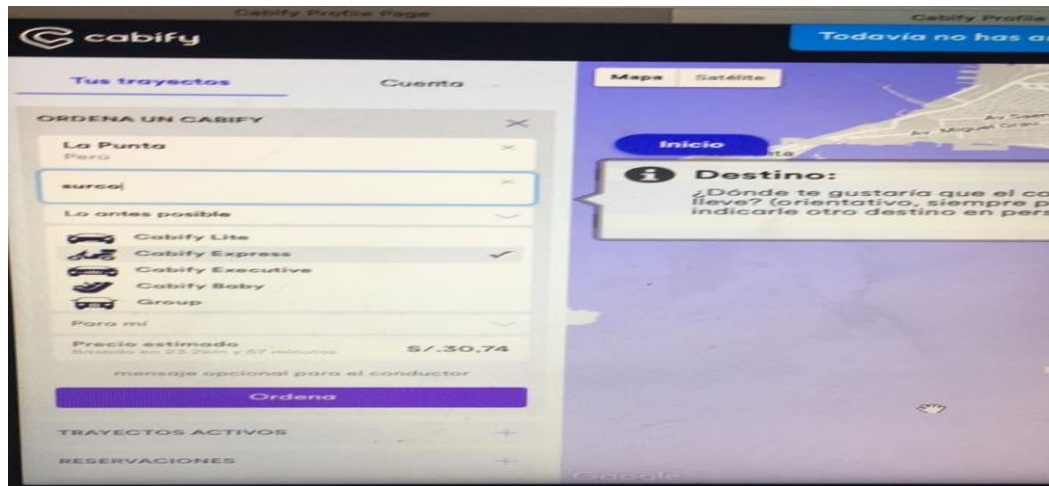
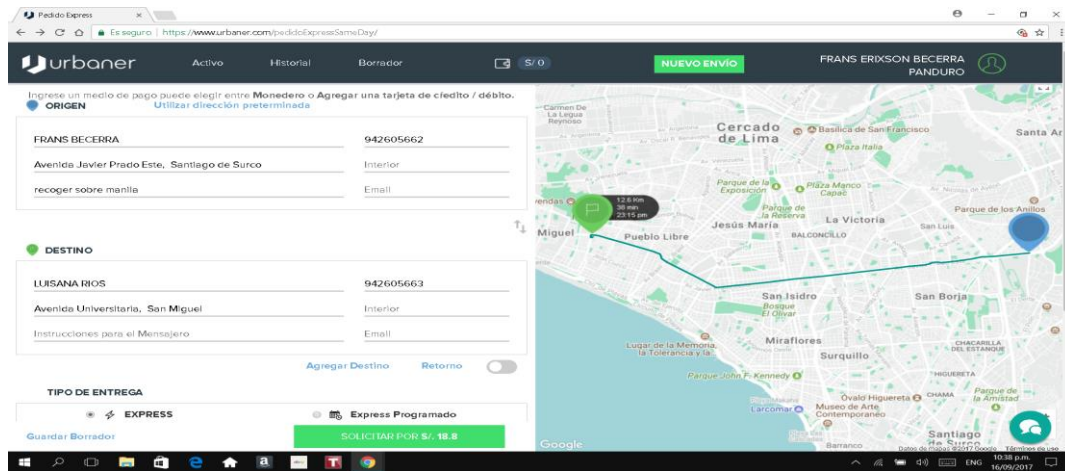
12. ¿Qué tipos de artículos o pertenencias suele transportar por este tipo de servicios?		
Respuestas	Encuestados	% Encuestados
a) Documentación	110	27.50%
a) Documentación, artículos varios	1	0.25%
a) Documentación, b) Ropa	43	10.75%
a) Documentación, b) Ropa, c) Dinero	2	0.50%
a) Documentación, b) Ropa, c) Dinero, d) Artículos de valor	1	0.25%
a) Documentación, b) Ropa, d) Artículos de valor	7	1.75%
a) Documentación, b) Ropa, Productos varios	1	0.25%
a) Documentación, c) Dinero	9	2.25%
a) Documentación, c) Dinero, d) Artículos de valor	6	1.50%
a) Documentación, Comida	1	0.25%
a) Documentación, d) Artículos de valor	16	4.00%
b) Ropa	8	2.00%
b) Ropa, accesorios para celulares, accesorios de vestimenta	1	0.25%
b) Ropa, alimentos	1	0.25%
b) Ropa, Artículos de bebe, leche, medicamentos	1	0.25%
b) Ropa, c) Dinero	1	0.25%
b) Ropa, café ganoderma	1	0.25%
b) Ropa, d) Artículos de valor	5	1.25%
c) Dinero	3	0.75%
c) Dinero, d) Artículos de valor	8	2.00%
c), Dinero	1	0.25%
comida y medicinas	1	0.25%
d) Artículos de valor	16	4.00%
d) Artículos de valor, discos	1	0.25%
d) Artículos de valor, Objetos varios	1	0.25%
Dulces, souvenirs, medicina	1	0.25%
libros y otros productos	1	0.25%
productos	1	0.25%
(en blanco)	151	37.75%
Total general	400	100.00%
13 ¿Por qué no ha usado el servicio de delivery o reparto?		
Respuestas	Encuestados	% Encuestados
a) Temor al daño de sus pertenencias	7	1.75%
a) Temor al daño de sus pertenencias, b) Temor a la impuntu	2	0.50%
a) Temor al daño de sus pertenencias, b) Temor a la impuntu	2	0.50%
a) Temor al daño de sus pertenencias, b) Temor a la impuntu	6	1.50%
b) Temor a la impuntualidad o retraso en la entrega	6	1.50%
b) Temor a la impuntualidad o retraso en la entrega, e) Falta	2	0.50%
b) Temor a la impuntualidad o retraso en la entrega, e) Falta	2	0.50%
b) Temor a la impuntualidad o retraso en la entrega, f) No lo	3	0.75%
d) Opiniones de terceros	1	0.25%
e) Falta de tiempo para ir al courier a dejar el objeto	7	1.75%
e) Falta de tiempo para ir al courier a dejar el objeto, f) No lo	1	0.25%
f) No lo he necesitado	7	1.75%
falta de información	59	14.75%
(en blanco)	295	73.75%
Total general	400	100.00%

14. ¿Cómo le gustaría informarse de nuestros servicios?		
Respuestas	Encuestados	% Encuestados
a) Web de la empresa, b) Redes sociales, c) Comerciales de	251	62.75%
a) Web de la empresa, b) Redes sociales, c) Comerciales de televisión, d) Medios de comunicación impreso	13	3.25%
a) Web de la empresa, b) Redes sociales, c) Comerciales de televisión, e) Vallas y paneles	1	0.25%
a) Web de la empresa, b) Redes sociales, correo electrónico	13	3.25%
a) Web de la empresa, c) Comerciales de televisión	4	1.00%
a) Web de la empresa, c) Comerciales de televisión, d) Medios de comunicación impreso	2	0.50%
a) Web de la empresa, d) Medios de comunicación impreso	6	1.50%
b) Redes sociales	43	10.75%
b) Redes sociales, c) Comerciales de televisión	5	1.25%
b) Redes sociales, c) Comerciales de televisión, d) Medios de comunicación impreso, e) Vallas y paneles	1	0.25%
b) Redes sociales, d) Medios de comunicación impreso, e) Vallas y paneles	10	2.50%
c) Comerciales de televisión, d) Medios de comunicación impreso, e) Vallas y paneles	5	1.25%
(en blanco)	46	11.50%
Total general	400	100.00%
15. ¿Cuáles son los atributos que más aprecia de un servicio de reparto o courier? [a) Rapidez]		
Respuestas	Encuestados	% Encuestados
Apreciado	117	29.25%
Muy apreciado	237	59.25%
(en blanco)	46	11.50%
Total general	400	100.00%
15. ¿Cuáles son los atributos que más aprecia de un servicio de reparto o courier? [b) Confianza]		
Respuestas	Encuestados	% Encuestados
Apreciado	139	34.75%
Muy apreciado	213	53.25%
Poco apreciado	2	0.50%
(en blanco)	46	11.50%
Total general	400	100.00%
15. ¿Cuáles son los atributos que más aprecia de un servicio de reparto o courier? [c) Comodidad]		
Respuestas	Encuestados	% Encuestados
Apreciado	181	45.25%
Muy apreciado	162	40.50%
Poco apreciado	11	2.75%
(en blanco)	46	11.50%
Total general	400	100.00%
15. ¿Cuáles son los atributos que más aprecia de un servicio de reparto o courier? [d) Precio]		
Respuestas	Encuestados	% Encuestados
Apreciado	196	49.00%
Muy apreciado	146	36.50%
Poco apreciado	12	3.00%
(en blanco)	46	11.50%
Total general	400	100.00%
15. ¿Cuáles son los atributos que más aprecia de un servicio de reparto o courier? [e) Garantías]		
Respuestas	Encuestados	% Encuestados
Apreciado	123	30.75%
Muy apreciado	228	57.00%
Nada apreciado	1	0.25%
Poco apreciado	2	0.50%
(en blanco)	46	11.50%
Total general	400	100.00%

15. ¿Cuáles son los atributos que más aprecia de un servicio de reparto o courier? [f] Buen trato]		
Respuestas	Encuestados	% Encuestados
Apreciado	185	46.25%
Muy apreciado	159	39.75%
Poco apreciado	10	2.50%
(en blanco)	46	11.50%
Total general	400	100.00%
15. ¿Cuáles son los atributos que más aprecia de un servicio de reparto o courier? [g] Es ecológico]		
Respuestas	Encuestados	% Encuestados
Apreciado	183	45.75%
Muy apreciado	117	29.25%
Nada apreciado	8	2.00%
Poco apreciado	46	11.50%
(en blanco)	46	11.50%
Total general	400	100.00%
16. ¿Cuántas veces al año usaría este servicio? (demanda)		
Respuestas	Encuestados	% Encuestados
1	143	35.75%
2	122	30.50%
3	35	8.75%
4	26	6.50%
5	8	2.00%
6	11	2.75%
7	1	0.25%
8	4	1.00%
10	2	0.50%
12	1	0.25%
16	1	0.25%
(en blanco)	46	11.50%
Total general	400	100.00%
17. ¿Cómo le gustaría contactarnos para utilizar el servicio?		
Respuestas	Encuestados	% Encuestados
a) Web (incluye vista Smartphone), b) Redes sociales (Facebook),	206	51.50%
a) Web (incluye vista Smartphone), b) Redes sociales (Facebook), d) C	5	1.25%
a) Web (incluye vista Smartphone), c) App, d) Call center, e) Celular	7	1.75%
a) Web (incluye vista Smartphone), c) App, d) Call center, g) Contacto	1	0.25%
a) Web (incluye vista Smartphone), d) Call center, e) Celular, f) M	58	14.50%
b) Redes sociales (Facebook), c) App, e) Celular	11	2.75%
b) Redes sociales (Facebook), d) Call center, e) Celular	2	0.50%
c) App, d) Call center, e) Celular, f) Mail	53	13.25%
c) App, e) Celular, f) Mail, g) Contacto directo en Oficina	9	2.25%
c) App, e) Celular, g) Cojntacto Directo en Oficina	1	0.25%
c) App, f) Mail, g) Contacto directo en Oficina	1	0.25%
(en blanco)	46	11.50%
Total general	400	100.00%

18. ¿En qué zona le gustaría que se encuentren nuestras oficinas?		
Respuestas	Encuestados	% Encuestados
Barranco	2	0.50%
Bellavista	2	0.50%
Callao	1	0.25%
Chorrillos	1	0.25%
Indiferente	2	0.50%
Jesús María	30	7.50%
La Molina	17	4.25%
Lince	23	5.75%
Magdalena	2	0.50%
Magdalena	24	6.00%
Miraflores	49	12.25%
Pueblo Libre	40	10.00%
San Borja	21	5.25%
San Isidro	45	11.25%
San Miguel	64	16.00%
Surco	29	7.25%
Surquillo	2	0.50%
(en blanco)	46	11.50%
Total general	400	100.00%
19. ¿Cuál es la razón por la cual pediría un delivery? (Oferta de valor)		
Respuestas	Encuestados	% Encuestados
a) Distancia, b) Horario, c) Tráfico	58	14.50%
a) Distancia, b) Horario, c) Tráfico, d) Valor del objeto enviado, e) Ahorrar tiempo, f) Ahorrar dinero	21	5.25%
a) Distancia, b) Horario, c) Tráfico, e) Ahorrar tiempo, f) Ahorrar dinero	18	4.50%
a) Distancia, b) Horario, d) Valor del objeto enviado, e) Ahorrar tiempo	25	6.25%
a) Distancia, c) Tráfico, d) Valor del objeto enviado, e) Ahorrar tiempo	25	6.25%
a) Distancia, c) Tráfico, d) Valor del objeto enviado, f) Ahorrar dinero	1	0.25%
a) Distancia, c) Tráfico, e) Ahorrar tiempo	5	1.25%
a) Distancia, c) Tráfico, e) Ahorrar tiempo, f) Ahorrar dinero	1	0.25%
a) Distancia, d) Valor del objeto enviado	14	3.50%
a) Distancia, d) Valor del objeto enviado, e) Ahorrar tiempo	11	2.75%
a) Distancia, d) Valor del objeto enviado, e) Ahorrar tiempo, f) Ahorrar dinero	4	1.00%
a) Distancia, e) Ahorrar tiempo, f) Ahorrar dinero	44	11.00%
b) Horario, c) Tráfico, e) Ahorrar tiempo, f) Ahorrar dinero	29	7.25%
b) Horario, d) Valor del objeto enviado, e) Ahorrar tiempo, f) Ahorrar dinero	21	5.25%
c) Tráfico, e) Ahorrar tiempo	1	0.25%
e) Ahorrar tiempo, f) Ahorrar dinero	70	17.50%
(en blanco)	46	11.50%
c) Tráfico, d) Valor del objeto enviado, e) Ahorrar tiempo, f) Ahorrar dinero	6	1.50%
Total general	400	100.00%
20. ¿Qué precio mínimo estaría dispuesto a pagar por este servicio ? (Precio)		
Respuestas	Encuestados	% Encuestados
a) S/. 10.00	113	28.25%
b) S/. 15.00	169	42.25%
c) S/. 20.00	54	13.50%
d) S/. 25.00	17	4.25%
e) S/. 30.00	1	0.25%
(en blanco)	46	11.50%
Total general	400	100.00%
21. ¿Qué precio máximo estaría dispuesto a pagar por este servicio ? (Precio)		
Respuestas	Encuestados	% Encuestados
a) S/. 15.00	156	39.00%
b) S/. 20.00	133	33.25%
c) S/. 25.00	54	13.50%
d) S/. 25.00	3	0.75%
d) S/. 30.00	8	2.00%
(en blanco)	46	11.50%
Total general	400	100.00%

Anexo 7. Solicitudes de servicio a la competencia, para cotizar precios



Anexo 8. Prototipo de la web de la empresa Telollevo



Anexo 9. FODA cruzado

FODA CRUZADO		FORTALEZA - F		DEBILIDADES - D	
		1	Propuesta de valor: precio competitivo, personalizado, rapidez y seguridad	1	Marca no conocida en el Mercado
		2	Excelente calidad de servicio y plan de fidelización e incentivos.	2	Posible incumplimiento en los tiempos de entrega.
		3	Accesibilidad por redes sociales, app, telefonía y correo electrónico.	3	Atención sólo en Lima Metropolitana.
		4	Personal profesional, altamente capacitado y capacitación constante.	4	Tecnología fácil de imitar.
		5	Accesibilidad de pagos: Contado y medios electrónicos	5	Tiempo invertido en el conocimiento del negocio (curva de aprendizaje)
		6	Publicidad en redes sociales. Marketind Digital.		
		7	Empresa socialmente responsable.		
OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	Fluidez de políticas económicas y de pro desarrollo para las empresa.	1	Generar negocios y alianzas estratégicas con empresas del sector comercio e industria y brindar el servicio a la demanda no atendida. (F1,F2,F4,F5,F6,F7,O1, O2,O4,O5,O7,O8,O9,O12).	1	Consolidar a la empresa en el mediano plazo, dentro de su mercado. (D1,D2,D3,O7,O8,O9, O12,O13,O14).
2	El gobierno busca destrabar los procesos administrativos de las entidades del Estado para un manejo eficiente de la administración pública.				
3	Crisis del Niño Costero. Liderazgo presidencial en situaciones difíciles. Inversiones en plan de reconstrucción.				
4	Crecimiento del PBI en el 2017 y para el 2018.				
5	Crecimiento del subsector transportes, almacenamiento y mensajería .				
6	Mantenimiento del riesgo país en relación al cierre del 2016 (131 pb) . Impacto en inversión privada	2	Crear una escuela de repartidores para formar personal constantemente capacitado en calidad de servicio y procesos de reparto eficiente con una excelente propuesta de valor en el servicio de delivery (F1,F2, F4, F7,O9,O10,O11,O12,O13,O14,O15,O16,O17,O18)	2	Crear e implementar una app con la mejor tecnología de comunicación y Geo localización, para generar una mejor respuesta de atención. (D2,D4, O12,O13,O14)
7	Crecimiento en la cantidad de personas en los todos los niveles socioeconómicos.				
8	Crecimiento de la PEA ocupada. Mayor potencial de clientes				
9	Aumento de la percepción de inseguridad de la población .aumento en la demanda del servicio de transporte/ delivery.				
10	Aumento de nuevas vías de transporte en Lima (metro, autopistas y ciclo vías).				
11	Mayor Tráfico Posible aumento en la demanda del servicio de delivery.				
12	Crecimiento en la cantidad de personas que realizan compras por internet.	3	Elaborar un proceso de servicio con transporte ecológico, que facilite el reparto y delivery ante el creciente caos vehicular y disminuya el costo de combustible ayudando a conservar el medio ambiente (F1,F2,F3,F4,F7,O13,O14,O15,O16,O17).	3	Elaborar un plan de posicionamiento de marca a través del usos de redes sociales y de una atención personalizada, puntual y segura, explotar la oferta ecoamigable (D1,D2,D3,O12,O13,O14,O15,O16)
13	Uso de redes sociales en los negocios. Marketing Digital y desarrollo del comercio electrónico				
14	Analítica de negocios y el Big Data se vienen convirtiendo en unas herramientas necesarias para las empresas peruanas.				
15	Aumento de medios de pago electrónicos y Tecnologías de Geolocalización				
16	Vehículos modernos, amigable con el medio ambiente y Responsabilidad social como ventaja competitiva.				
17	Políticas ambientales y Nuevas tendencias en Transporte Ecológico.				
18	Marco legal de constitución y actividad de la empresa, Leyes tributarias y Leyes Laborales accesibles.				
AMENAZAS - A		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
1	Congreso fragmentado, puede trabar decisiones de políticas de desarrollo para el país y en pro de las empresas.	1	Fortalecer la propuesta de seguridad en el traslado de objetos y documentos frente a la creciente inseguridad ciudadana, buscando rapidez en el servicio. (F1,F2,F4,A4,A5,A6).	1	Nos proyectamos ser los primeros en brindar el servicio de calidad y personalizado de reparto y delivery, se explotará como fortaleza de marca y posición frente a la competencia. (D1,D2,D5,A4,A5,A6,A8,A9,A10,A11)
2	La gobernabilidad e institucionalidad se ve mellada ante el mundo. Pueden afectar reputación política y alejar inversiones y hasta parar e país.				
3	Corrupción de gobiernos anteriores con empresas privadas, frena inversiones y megaproyectos.				
4	Aumento de robos de vehículos. Afecta al proceso de atención .				
5	Aumento del parque automotor y Aumento del tráfico vehicular, genera demora en atención de los servicios.				
6	Fallas en el servicio de conexión a internet.				
7	La tecnología cambia muy rápido.	2	Establecer una estrategia de precios brindando promociones a clientes frecuentes y leales.(F1,F2,F4,F6,A9,A10,A11)	2	Elaborar un plan de tecnologías de información que permita mantener actualizados el hardware y software de la empresa para mantenerla competitiva.(D4,A6,A7)
8	En el nuevo gobierno se tratarán diversos intereses sobre derechos laborales. Incremento de los costos laborales.				
9	Entrada de nuevos competidores aplicando economías de escala utilizando la tecnología y generando menores costos fijos, mayores eficiencias.				
10	Empresas con servicios sustitutos con menores costos.				
11	Pocas Barreras de entrada , aumento de nuevos competidores con precios bajos.				

Fuente: Elaboración propia basada en David 2013.

Anexo 10. Cronograma de actividades de marketing de Telollevo

Evento	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Apertura de la oficina y call center	1	x																
Creación de pagina web	1	x	x															
Mantenimiento de la pagina web	Bimestral		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Marketing en redes sociales	Mensual	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Merchandising	1		x		x			x						x	x	x	x	x
Alquiler Paneles Publicitarios	Trimestral	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Emisión de Tarjetas personales	Trimestral	x	x		x			x			x			x	x	x	x	x
Volantes	Bimestral	x		x		x		x		x		x		x	x	x	x	x

Anexo 11. Presupuesto de marketing de Telollevo

Evento	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento de la página web			1,000		1,000		1,000		1,000		1,000		1,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Communte Manager - SEO/SEM generación de tráfico.		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000	22,000	22,000	22,000	22,000
Communte Manager - Generación de contenidos y publicidad		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Merchandising		850		850			850						850	3,400	3,400	4,250	4,250	4,250
Alquiler de espacio para paneles publicitarios		3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	38,400	38,400	38,400	38,400	38,400
Servicio de Chatbot		330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3,960	3,960	3,960	3,960	3,960
Emisión de Tarjetas personales		500		500			500			500			500	2,500	2,000	2,000	2,000	2,000
Volantes		620	620		620		620		620		620		620	4,340	1,240	1,240	1,240	1,240
Total		9,500	9,150	8,880	9,150	7,530	10,500	7,530	9,150	8,030	9,150	7,530	10,500	106,600	83,000	83,850	83,850	83,850
IGV		1,710	1,647	1,598	1,647	1,355	1,890	1,355	1,647	1,445	1,647	1,355	1,890	19,188	14,940	15,093	15,093	15,093
Con IGV		11,210	10,797	10,478	10,797	8,885	12,390	8,885	10,797	9,475	10,797	8,885	12,390	125,788	97,940	98,943	98,943	98,943

Anexo 12. Presupuestos de activo fijos e intangibles

Maquinarias y equipos	Cantidad	Costo Unitario	Valor Venta	IGV	Inver.Total
Laptops	4	-2,000	-6,560	-1,440	-8,000
Call Center	2	-700	-1,148	-252	-1,400
Total maquinarias y equipos			-7,708	-1,692	-9,400

Intangibles	Cantidad	Costo Unitario	Valor Venta	IGV	Inver.Total
App	1	-40,000	-32,800	-7,200	-40,000
Pagina Web	1	-8,000	-6,560	-1,440	-8,000
Constitución de la empresa	1	-3,700	-3,034	-666	-3,700
Gastos Notariales	1	-500	-410	-90	-500
Licencia de funcionamiento (hasta 100)	1	-472	-387	-85	-472
Certificado de defensa civil	1	-173	-142	-31	-173
Indecopi (Marca)	1	-1,500	-1,230	-270	-1,500
Libros contables	1	-150	-123	-27	-150
Plan de Marketing inicial	1	-35,427	-29,050	-6,377	-35,427
Total Intangibles			-73,736	-16185.96	-89,922

Activo Fijo Bruto	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos	-9,400	-9,400	-9,400	-9,400	-9,400	-9,400	-9,400	-9,400	-9,400	-9,400	-9,400	-9,400	-9,400	-9,400	-9,400	-9,400	-9,400
Intangibles	-89,922	-89,922	-89,922	-89,922	-89,922	-89,922	-89,922	-89,922	-89,922	-89,922	-89,922	-89,922	-89,922	-89,922	-89,922	-89,922	-89,922

Depreciación	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Set-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos	-157	-157	-157	-157	-157	-157	-157	-157	-157	-157	-157	-157	-1880	-1880	-1880	-1880	-1880
Intangibles	-1,499	-1,499	-1,499	-1,499	-1,499	-1,499	-1,499	-1,499	-1,499	-1,499	-1,499	-1,499	-17,984	-17984.4	-17984.4	-17984.4	-17984.4
Total depreciación	-1,655	-1,655	-1,655	-1,655	-1,655	-1,655	-1,655	-1,655	-1,655	-1,655	-1,655	-1,655	-19,864	-19,864	-19,864	-19,864	-19,864

Anexo 13. Gastos operativos

Gastos Operativos	Cantidad	Costo Unitario	Valor Venta	IGV	Inver.Total
Alquiler de oficinas	1	3,200	3,200	0	3,200
Limpieza y mantenimiento					
Servicio de abogados	1	250	250	0	250
Total gastos operativos					3,450
Total Anual					41400

Anexo 14. Análisis de capacidad instalada

- Cantidad de días laborados al mes son 24, cantidad de servicios per cápita por repartidor diario es 8 y la cantidad de Km promedio x servicio es 7.9.
- El precio por kilómetro recorrido es S/.1.8 en el primer año, oferta por ingreso de la empresa en el mercado, después del segundo año subirá a s/.2 y se mantendrá constante hasta el quinto año.

	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Promedio de un Motorizado	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	1,502	2,086	2,294	2,503	2,711
Número de personal al día	20	20	20	20	20	30	35	40	40	50	50	50	33	55	85	100	120
Cantidad de servicios per cápita	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	10	11	12	13
Cantidad de servicios al día	160	160	160	160	160	240	280	320	320	400	400	400	3,160	6,600	11,220	14,400	18,720
Cantidad de servicios mensual	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	5,760	6,720	7,680	7,680	9,600	9,600	9,600	75,840	158,400	269,280	345,600	449,280
Precio x KM (1)	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	2.0	2.0	2.0	2.0
KM Promedio x Servicio (2)	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9
Precio promedio por servicio (1)*(2)	14.2	14.2	14.2	14.2	14.2	14.2	14.2	14.2	14.2	14.2	14.2	14.2	14.2	15.8	15.8	15.8	15.8

Anexo 15. Estado de pérdidas y ganancias

	Dic-00	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		54,605	54,605	54,605	54,605	54,605	81,907	95,558	109,210	109,210	136,512	136,512	136,512	1,078,445	2,502,720	4,254,624	5,460,480	7,098,624
COSTO DE VENTAS		30,033	30,033	30,033	30,033	30,033	45,049	52,557	60,065	60,065	75,082	75,082	75,082	593,145	1,376,496	2,340,043	3,003,264	3,904,243
UTILIDAD BRUTA		24,572	24,572	24,572	24,572	24,572	36,858	43,001	49,144	49,144	61,430	61,430	61,430	485,300	1,126,224	1,914,581	2,457,216	3,194,381
GASTOS ADMINISTRATIVOS		57,435	57,022	56,704	57,022	58,111	63,615	58,111	61,022	59,701	63,022	61,111	67,615	720,492	720,492	720,492	720,492	720,492
CARGAS DE PERSONAL		29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	33,000	30,500	31,000	31,000	32,000	32,000	35,000	372,500	468,450	730,073	769,876	773,870
COSTOS LABORALES		10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	10,120	121,440	182,160	300,840	317,400	317,400
GASTOS OPERATIVOS		3,450	3,450	3,450	3,450	3,450	3,450	3,450	3,450	3,450	3,450	3,450	3,450	41,400	41,400	41,400	41,400	41,400
GASTO DE VENTAS (PREMIOS E INCENTIVOS)		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	3,000	3,500	4,000	4,000	5,000	5,000	5,000	39,500	66,000	102,000	120,000	144,000
DEPRECIACION		1,655	1,655	1,655	1,655	1,655	1,655	1,655	1,655	1,655	1,655	1,655	1,655	19,864	19,864	19,864	19,864	19,864
GASTOS DE PUBLICIDAD Y MARKETING		11,210	10,797	10,478	10,797	8,885	12,390	8,885	10,797	9,475	10,797	8,885	12,390	125,788	97,940	98,943	98,943	98,943
UTILIDAD OPERATIVA (Ebit)		-32,863	-32,450	-32,132	-32,450	-33,539	-26,757	-15,109	-11,878	-10,556	-1,592	320	-6,185	-235,192	250,410	621,461	1,089,732	1,798,903
GASTOS FINANCIEROS		-	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	20,000	17,312	14,087	10,217	5,573
AMORTIZACION DE DEUDA		-	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	13,438	16,126	19,351	23,221	27,865
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-35,650	-35,237	-34,918	-35,237	-36,325	-29,544	-17,896	-14,665	-13,343	-4,378	-2,467	-8,971	-268,630	216,972	588,023	1,056,295	1,765,465
PARTICIPACION DE TRABAJADORES		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IMPUESTO A LA RENTA		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	65,091	176,407	316,888	529,640
UTILIDAD NETA		-35,650	-35,237	-34,918	-35,237	-36,325	-29,544	-17,896	-14,665	-13,343	-4,378	-2,467	-8,971	-268,630	151,880	411,616	739,406	1,235,826
UTILIDAD NETA/VENTAS		-65%	-65%	-64%	-65%	-67%	-36%	-19%	-13%	-12%	-3%	-2%	-7%	-25%	6%	10%	14%	17%
SALDO INICIAL DE CAJA		590,042	554,393	519,156	484,238	449,001	412,676	383,132	365,236	350,572	337,229	332,851	330,384	321,412	321,412	473,292	884,908	1,624,315
SALDO FINAL DE CAJA		590,042	554,393	519,156	484,238	449,001	412,676	383,132	365,236	350,572	337,229	332,851	330,384	321,412	473,292	884,908	1,624,315	2,860,140

Anexo 16. Flujo de caja

	Dic-00	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FREE CASH FLOW																			
EBIT*(1-t)	-689,364	-23,004	-22,715	-22,492	-22,715	-23,477	-18,730	-10,577	-8,315	-7,390	-1,114	224	-4,329	-689,364	-164,635	175,287	435,023	762,813	1,259,232
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-689,364	-21,349	-21,060	-20,837	-21,060	-21,822	-17,075	-8,921	-6,659	-5,734	541	1,879	-2,674	-689,364	-144,770	195,151	454,887	782,677	1,279,097
PRINCIPAL	100,000													100,000	86,562	70,436	51,086	27,865	-0
AMORTIZACION		1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120		13,438	16,126	19,351	23,221	27,865
INTERES		1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667		20,000	17,312	14,087	10,217	5,573
CUOTA		2,786	2,786	2,786	2,786	2,786	2,786	2,786	2,786	2,786	2,786	2,786	2,786		33,438	33,438	33,438	33,438	33,438
BENEFICIO TRIBUTARIO		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500		6,000	5,194	4,226	3,065	1,672
FLUJO DE LA DEUDA TOTAL	100,000	-2,286	-2,286	-2,286	-2,286	-2,286	-2,286	-2,286	-2,286	-2,286	-2,286	-2,286	-2,286	100,000	-27,438	-28,244	-29,212	-30,373	-31,766
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-589,364	-23,635	-23,346	-23,123	-23,346	-24,108	-19,361	-11,208	-8,946	-8,021	-1,746	-407	-4,961	-589,364	-172,208	166,907	425,675	752,304	1,247,331

Anexo 17. Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio en el primer año es 112,595 y a partir del segundo hasta el quinto año es 101,335 servicios a realizar de manera mensual, para que el gasto y los ingresos concluyan en el punto cero.

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
Año	1	2	3	4	5
Costos Fijos	720,492	720,492	720,492	720,492	720,492
Costo Variable Unitario	7.8	8.7	8.7	8.7	8.7
Precio Venta	14.22	15.80	15.80	15.80	15.80
Punto de equilibrio	112,595	101,335	101,335	101,335	101,335
$Pe = CF / (PVU - CVU)$					
Venta	1,601,094.22	1,601,094.22	1,601,094.22	1,601,094.22	1,601,094.22
Costo Fijo	720,492	720,492	720,492	720,492	720,492
Costo Variable	880,601.82	880,601.82	880,601.82	880,601.82	880,601.82
Ganancia	-	-	-	-	-
Margen bruto (PVU-CVU)	6.40	7.11	7.11	7.11	7.11
Punto de equilibrio	112,595	101,335	101,335	101,335	101,335

Anexo 18. Balance general

Balance General						
Años	0	1	2	3	4	5
Activo Corriente						
Caja y Bancos		324,142	397,187	674,782	1,242,183	2,254,403
Activo fijo						
Maquinaria y Equipos		9,400	9,400	9,400	9,400	9,400
Intangibles		89,922	89,922	89,922	89,922	89,922
Depreciacion Acumulada		-19,864	-39,729	-59,593	-79,458	-99,322
Otros activos		7,104	42,148	130,326	251,172	433,808
Total activo fijo		86,562	101,741	170,055	271,036	433,808
Total Activos		410,704	498,928	844,837	1,513,220	2,688,211
Pasivo Corriente						
Impuesto a la renta		0	31,305	118,969	243,172	433,808
Pasivo No corriente						
Deuda a Largo plazo		86,562	70,436	51,086	27,865	0
Total Pasivo		86,562	101,741	170,055	271,037	433,808
Patrimonio						
Capital		590,042	590,042	590,042	590,042	590,042
Resultados Acumulados		0	-265,900	-192,856	84,740	652,141
Resultado del Ejercicio		-265,900	73,044	277,595	567,401	1,012,219
Total Patrimonio		324,142	397,187	674,782	1,242,183	2,254,403
Pasivo y Patrimonio		410,704	498,928	844,838	1,513,220	2,688,211
ROA (Beneficio antes de intereses e impuestos / Activos Totales)		-65%	15%	33%	37%	38%

Anexo 19. Cálculo del COK y del WACC

CRECIMIENTO DE MERCADO		
S&P Software & Services Select Industry Index		
LAUNCH DATE: SEP 19, 2011	5,876.91	10.9%
S&P Transportation Select Industry Index		
LAUNCH DATE: JUN 19, 2006	3,984.76	8.2%
Promedio		9.6%
Fuente: http://us.spindices.com/indices/equity/sp-software-services-select-industry-index		
Fuente: http://us.spindices.com/indices/equity/sp-transportation-select-industry-index		

Fuente: <http://us.spindices.com/indices/equity/sp-software-services-select-industry-index>

- **Cálculo del beta apalancado**

Desapalanco beta					
Betas	D/E	Tasas	Beta desapalancado		
1.01	31.98%	17%	0.80		
1.13	21.50%	6%	0.94		
Beta desapalancado promedio			0.87		
Deuda			Inversión		
D/D+E	Tasa Impositiva	D/E+D	E/E+D	D/E	Beta Apalancado
0-10 (incl.)	20%	15%	85%	0.17	0.97

- **Cálculo del COK con el modelo CAPM.**

CAPM (Capital asset pricing model)
$R_j = r + \beta_j(R_m - r) + r_{país}$
Donde:
β_j = Coeficiente Beta de la acción
R_m = Rendimiento del portafolio del mercado
R_j = Rendimiento esperado de la acción
r = Rendimiento de los títulos libres de riesgo

Datos de tasas	%
Fr, Libre de riesgo	2.29%
Mercado	9.6%
Tasa Mcdto Perú	1.30%
IR	30%
CAPM	10.66%

Deuda			Inversión				
D/D+E	Tasa Impositiva	D/E+D	E/E+D	D/E	Beta Apalancado	Cok	WACC
0-10 (incl.)	20%	15%	85%	0.17	0.97	10.66%	11.14%

Anexo 20. Valor presente neto y tasa interna de retorno

De acuerdo a la evaluación financiera el proyecto, arroja un VAN económico positivo para el negocio de S/. 938,439.78, considerando una tasa de descuento de 20%. En términos de TIR, el proyecto es viable debido a que la TIR es 36% superior a la tasa de descuento.

TIR y VAN Económico		TIR y VAN Financiera	
Tasa WACC	11.14%	Tasa COK	10.66%
VANE	S/. 938,439.78	VANF	960,515.39
TIRE	36%	TIRF	38%

Anexo 21. Cuadros de cálculo de la demanda

Cálculo de la Demanda Potencial		
Mayores a 18 años según APEIM 2017		
No Personas en Lima metropolitana	10,190,922.00	
	TOTAL NSE	
¿ Qué edad tiene en año cumplidos ? (En años) (agrupado)	18 - 25	13.70%
	26 - 30	7.70%
	31 - 35	7.10%
	36 - 45	14.10%
	46 - 55	12.00%
	56+	19.40%
% de Personas según NSE 2017, mayores a 18 años	74.00%	
No de Personas según NSE 2017 mayores a 18 años	7,541,282.28	
Total Demanda Potencial (A)	7,541,282.28	
% de personas mayores a 18 años que compran productos y/o servicios en internet (B)	10.20%	
Demanda de Clientes (A x B = C)	769,210.79	
% de personas que si usarían el servicio delivery según encuesta (D)	88.50%	
Demanda estimada en personas (C x D=E)	680,752	

Cálculo de la Demanda de Kilómetros y de Servicios				
A	B	C	D=AxC	E=AxB
N de Servicios al año	Encuestados	Suma de Distancia Km	N Servicios al año x Suma distancia Km	N Servicios año x Encuestados
<input type="checkbox"/> No				
(en blanco)				
<input checked="" type="checkbox"/> Sí	354	2,858		
1	143	1,148	1,149	143
2	122	1,033	2,065	244
3	35	255	765	105
4	26	206	825	104
5	8	72	362	40
6	11	102	611	66
7	1	12	87	7
8	4	17	139	32
10	2	8	174	20
12	1	2	24	12
16	1	2	32	16
Total general	354	2,858	6,233	789
F=D/E	Promedio Ponderado de KM mensuales Per Cápita		7.90	
G=E/B	Promedio Ponderado de No de servicios x encuestados		2.23	
H	Demanda estimada en personas		680,752	
I=HxG	Demanda estimada en servicios al año (Mercado Lima)		1,517,268	
J= IxF	Demanda estimada en km al año		11,985,650	
J/12	Demanda estimada en km al mes		998,804	
% Servicio Meta	Meta % sobre Demanda de Servicios (1.99%)		2.0%	
I x % Servicio Meta	Servicios Meta sobre mercado mensual (Prom 5 años)		30,194	
I x % Serv Meta x 12 meses	Servicios Meta sobre mercado anual (Prom 5 años)		362,324	

Notas biográficas

Frans Erixson Becerra Panduro

Ingeniero de Sistemas titulado en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto. Trabaja en el Banco de Crédito del Perú desde el año 2006. Actualmente, labora en la División Comercial como funcionario de Negocios Banca Pyme. Pasó por el área de Procesos Operativos, donde cumplió las funciones de promotor de servicio, promotor principal y supervisor. Además, laboró en el área de Créditos Banca Minorista ejerciendo la función de analista de créditos centralizado.

Carlo Alexis Zarate Orihuela

Magíster en Gestión de Personas y especialista en Consultoría en Desarrollo Organizacional por la Universidad de Ciencias Aplicadas del Perú (UPC). Bachiller en Relaciones Industriales por la Universidad de San Martín de Porres.

Trabaja en Sodimac Perú desde febrero del 2017. Actualmente, labora en el Área de Recursos Humanos y Sostenibilidad como subgerente de Control de Gestión y Proyectos de Recursos Humanos. Laboró cuatro años en el Banco de Crédito del Perú y diez años en el banco Interbank, en donde sus últimos cargos fueron los de gerente adjunto de Compensación Total de Recursos Humanos, especialista de Compensaciones y jefe de Relaciones Laborales, respectivamente.