



**“PLAN DE MARKETING PARA CABIFY EXPRESS EN EL
SEGMENTO DE E-COMMERCE”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

**Sr. José Felipe Augusto Del Águila
Srta. Laura Cintya Marallano Céspedes
Srta. Otilia Pamela Tinedo Echevarría**

Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva

2018

Dedicatorias

A mi mamá, por su ejemplo de fuerza y
responsabilidad en todo momento.

Pamela Tinedo

A mi madre, quien es el motor en cada paso que
realizo.

Laura Marallano

A mis padres, quienes me inspiran a ser cada día
una mejor persona.

José Felipe Augusto

Agradecimientos

A mi familia, por acompañarme en cada etapa de mi vida.

Pamela Tinedo

A mis padres y hermana, por el apoyo incondicional en cada proyecto que emprendo.

Laura Marallano

A mis padres, por el apoyo constante.

José Felipe Augusto

Resumen ejecutivo

El trabajo de investigación propone un plan de *marketing* para la expansión del servicio Cabify Express en el mercado de *e-commerce*. Cabify Express permitirá a las empresas que cuenten con una plataforma de *e-commerce* mejorar la experiencia de compra de sus clientes finales, ya que hará posible el envío de ciertos de productos de manera inmediata. Además, les dará la posibilidad de integrar el servicio de envío a su web lo cual les permitirá a los *e-commerce* la opción de dar visibilidad a sus clientes del estado de su envío, tiempo de entrega y recorrido del motorizado que traslada el producto comprado.

La propuesta de valor de Cabify Express nace ante la necesidad de las empresas del rubro de contar con un servicio de transporte que se adapte a sus necesidades y tiempos. A través del uso de la tecnología se busca ofrecer una solución de transporte innovadora para un modelo de negocio digital. Por lo tanto, es un negocio *business to business* (B2B) que tiene como principal diferenciador la adaptabilidad y rapidez que los negocios digitales necesitan.

La promesa de Cabify Express hacia los *e-commerce* contempla lo siguiente:

- Tiempos de respuesta rápidos para asegurar entregas en no más de 60 minutos dentro de Lima Metropolitana.
- Garantía de seguridad sobre el objeto enviado.
- Entendimiento de las necesidades específicas de los *e-commerce*
- Adaptación e integración de la plataforma tecnológica para los *e-commerce*.

Se realizaron entrevistas a decisores e “influenciadores” de compra en las empresas con plataformas de *e-commerce* desarrolladas, los cuales indicaron la aceptación del servicio de transporte *express* que garantice tiempos de entrega menores y que permita integrar los sistemas para que el cliente tenga visibilidad en todo momento de los servicios que se están realizando, mejore la experiencia de compra del cliente final y en consecuencia la recurrencia en la compra se incremente.

El análisis FODA y los análisis del microentorno y macroentorno brindaron los lineamientos para implementar una estrategia de especialización con enfoque en los *e-commerce* de grandes *retails*, supermercados y plataformas de *e-commerce* puras, planteando tres tipos de objetivos de *marketing*: la participación de mercado, posicionamiento y satisfacción del cliente.

La construcción de la marca de Cabify Express se basará principalmente en el *equity* adquirido de la marca Cabify en el sector de transporte, cuya promesa de valor principal es seguridad y calidad de servicio. Lo que se añade en la estrategia propuesta por Express es mostrar el lado innovador de la marca para adaptarse a las necesidades del *e-commerce*.

En el desarrollo de las tácticas de *marketing* son determinantes el producto (aplicación y web de Cabify), las personas (*key account managers*) y los procesos. Estos elementos bien integrados permitirán cumplir con las estrategias planteadas y el logro de los objetivos estratégicos y de *marketing* de Cabify Express.

Índice

| | |
|--|-----------|
| Índice de tablas..... | ix |
| Índice de gráficos..... | x |
| Índice de anexos..... | xi |
| | |
| Capítulo I. Introducción..... | 1 |
| | |
| Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional..... | 3 |
| 1. Análisis del macroentorno (PESTEL)..... | 3 |
| 2. Análisis del microentorno (Porter)..... | 6 |
| 2.1 Amenaza de nuevos competidores..... | 6 |
| 2.2 Amenaza de productos sustitutos..... | 7 |
| 2.3 Poder de negociación de los proveedores..... | 7 |
| 2.4 Poder de negociación de los clientes..... | 8 |
| 2.5 Rivalidad entre los competidores..... | 9 |
| 3. Análisis interno..... | 10 |
| 3.1 Organización y estructura..... | 10 |
| 3.2 Misión y visión..... | 12 |
| 3.3 Valores y filosofía..... | 12 |
| 3.4 Productos y servicios..... | 13 |
| 4. Análisis de la cadena de valor..... | 13 |
| 5. Análisis FODA..... | 15 |
| | |
| Capítulo III. Investigación de mercados..... | 18 |
| 1. Objetivos..... | 18 |
| 1.1 Generales..... | 18 |
| 1.2 Específicos..... | 18 |
| 2. Metodología..... | 19 |
| 2.1 Investigación exploratoria..... | 19 |
| 2.1.1 Resultados de la investigación de fuentes secundarias..... | 19 |
| 2.1.2 Resultados de la investigación primaria..... | 20 |
| 3. Resultados y análisis..... | 21 |
| 3.1 Principales hallazgos de las entrevistas a expertos..... | 21 |
| 4. Decisiones estratégicas..... | 27 |

| | |
|---|-----------|
| 5. Estimación de la demanda | 27 |
| 5.1 Cálculo del tamaño del mercado | 27 |
| 5.2 Cálculo del tamaño de la oportunidad de mercado | 28 |
| Capítulo IV. Planeamiento estratégico..... | 30 |
| 1. Estrategias genéricas | 30 |
| 2. Estrategia de crecimiento | 30 |
| 3. Objetivos de <i>marketing</i> | 30 |
| 3.1 Claves para el éxito | 30 |
| 3.2 Objetivos de <i>marketing</i> | 31 |
| 4. Estrategia de segmentación | 32 |
| 5. Estrategia de posicionamiento | 33 |
| 6. Estrategia de marca | 35 |
| 7. Estrategia de clientes..... | 36 |
| Capítulo V. Estrategia de la mezcla de <i>marketing</i>..... | 38 |
| 1. Estrategia de producto..... | 38 |
| 2. Estrategia de precio..... | 39 |
| 3. Estrategia de plaza | 40 |
| 4. Estrategia de personas..... | 40 |
| 5. Estrategia de procesos..... | 41 |
| 6. Estrategia de promoción | 42 |
| 6.1 Identificación del público meta..... | 42 |
| 6.2 Determinación de los objetivos..... | 42 |
| 6.3 Elección de los canales | 42 |
| 6.4 Establecimiento del presupuesto..... | 43 |
| 6.5 Decisión de la mezcla de medios | 43 |
| 7. Evidencia física..... | 44 |
| Capítulo VI. Implementación y control | 46 |
| 1. Proyección de ventas..... | 46 |
| 2. Proyección de capacidad instalada..... | 48 |
| 3. Presupuesto de gastos | 49 |
| 4. Presupuesto de inversiones | 49 |
| 5. Flujo de caja económico | 50 |

| | |
|--|-----------|
| 6. Estado de resultados..... | 51 |
| 7. Control..... | 51 |
| 8. Planes de contingencia..... | 52 |
| Conclusiones y recomendaciones..... | 53 |
| 1. Conclusiones..... | 53 |
| 2. Recomendaciones..... | 54 |
| Bibliografía..... | 55 |
| Anexos..... | 59 |
| Notas biográficas..... | 62 |

Índice de tablas

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1. | Entorno político | 3 |
| Tabla 2. | Entorno económico..... | 3 |
| Tabla 3. | Entorno social..... | 4 |
| Tabla 4. | Entorno tecnológico..... | 4 |
| Tabla 5. | Entorno ecológico..... | 5 |
| Tabla 6. | Entorno legal | 5 |
| Tabla 7. | Tabla de competidores..... | 7 |
| Tabla 8. | Tabla de sustitutos | 7 |
| Tabla 9. | Tabla de proveedores..... | 8 |
| Tabla 10. | Tabla de clientes | 9 |
| Tabla 11. | Resumen de las cinco fuerzas de Porter | 9 |
| Tabla 12. | Productos y servicios Cabify | 13 |
| Tabla 13. | FODA Cabify | 15 |
| Tabla 14. | FODA Cabify Express..... | 16 |
| Tabla 15. | Principales competidores..... | 20 |
| Tabla 16. | Data de viajes Coolbox..... | 21 |
| Tabla 17. | Data de viajes Wong <i>on-line</i> | 22 |
| Tabla 18. | Participación de mercado de servicios <i>express</i> | 28 |
| Tabla 19. | Proyección de ingresos Cabify Express..... | 28 |
| Tabla 20. | Matriz Ansoff para estrategia de crecimiento..... | 30 |
| Tabla 21. | Niveles y descripción del producto | 39 |
| Tabla 22. | Presupuesto de <i>marketing</i> | 43 |
| Tabla 23. | Cronograma | 44 |
| Tabla 24. | Proyección de ventas por mes y por categoría Año 01..... | 46 |
| Tabla 25. | Proyección de ventas anual, Año 01 al Año 10..... | 46 |
| Tabla 26. | Participación de mercado proyecto de Cabify Express (%) | 47 |
| Tabla 27. | Proyección de ventas diez años | 48 |
| Tabla 28. | Proyección de recursos o la cantidad de agentes motorizados anual..... | 48 |
| Tabla 29. | Presupuesto de inversiones anualizado..... | 50 |
| Tabla 30. | Flujo de caja económico | 50 |
| Tabla 31. | Evolutivo de utilidad neta anual | 51 |
| Tabla 32. | Tablero de control..... | 52 |

Índice de gráficos

| | | |
|------------|---|----|
| Gráfico 1. | Perfil del comprador <i>on-line</i> | 5 |
| Gráfico 2. | Organigrama Cabify Perú..... | 11 |
| Gráfico 3. | Organigrama Cabify Express Perú..... | 12 |
| Gráfico 4. | Cadena de valor..... | 14 |
| Gráfico 5. | Mantra de marca..... | 35 |
| Gráfico 6. | Aplicación móvil..... | 44 |
| Gráfico 7. | Página web..... | 45 |
| Gráfico 8. | Plataforma de seguimiento..... | 45 |

Índice de anexos

| | | |
|----------|------------------------------|----|
| Anexo 1. | Entrevistas a expertos | 60 |
| Anexo 2. | Artes para redes | 61 |

Capítulo I. Introducción

Actualmente, el mercado peruano de *e-commerce* está en crecimiento año a año. «Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico, las ventas por internet alcanzaron los US\$ 2,800 millones en 2016, lo que implica un crecimiento del 198% durante los últimos dos años» (Diario Gestión 2017a: sexto párrafo). En Lima, se identifican registros que el consumidor digital tiene mayor frecuencia de compras, lo cual hace que se genere mayor confianza en las transacciones *on-line* para la adquisición de un producto o servicio.

Por otro lado, los registros también indican que el comprador *on-line* oscila entre los 23 y 35 años, encontrándose mayormente en el nivel socioeconómico B y que posee algún tipo de tarjeta financiera, lo cual hace que sea de mayor facilidad su compra.

Al mismo tiempo, se proyecta que los *e-commerce* puedan crecer de manera progresiva y exponencial, solo que el mercado aún es muy pequeño en comparación al tamaño del país, lo que demuestra que hay oportunidad de crecimiento, solo que es importante saber cómo trabajar y direccionar este sector, construyéndose una oferta más atractiva en el mercado limeño. La fórmula del crecimiento, no solo está en la oferta al brindar el producto o servicio, sino en construir una relación de seguridad con el comprador, hacer que su primera experiencia de compra *on-line* sea excelente, para que en una siguiente compra vuelva a sentir la misma grata experiencia, con la finalidad de que se convierta en un comprador habitual.

Acompañado de esto están las plataformas puras de *e-commerce*, así como los *retails* y supermercados, quienes cada vez más buscan obtener mayor captación de ventas a través de *e-commerce*, pues también han identificado que hay una oportunidad de crecimiento en este mercado. De acuerdo a las entrevistas a expertos, existe un gran interés por parte de los *retails* y supermercados en crecer exclusivamente en compras *on-line*, lo cual vienen haciendo, pero no enfocado en un 100%.

Es así que habiéndose analizado que existe un mercado de *e-commerce* con proyección de crecimiento y empresas segmentadas netamente como *retail* y supermercados enfocadas también en este tipo de compras, es que se vio la oportunidad de realizar una investigación a profundidad con el objetivo de desarrollar un plan de *marketing* de este nuevo rubro de *e-commerce*.

El principal reto que se encontró al desarrollar el plan fue valorizar la oportunidad de mercado que existe. Desarrollarlo implicó obtener diversas fuentes primarias de investigación, siendo la de mayor valor las entrevistas a las dos conocidas plataformas puras de *e-commerce* y con mayor demanda en el Perú: Linio y Juntoz, acompañado de entrevistas a gerentes del área comercial y de *e-commerce* exclusivamente en supermercados y *retail*.

Es así que se llevó a cabo un diagnóstico y análisis de la situación actual y problemáticas que enfrentan los *e-commerce* frente a envíos de sus productos como: el número de envíos diarios, tiques promedios, valor de los productos enviados, seguro de productos, tiempo de entrega, seguridad, monitoreo, precios, etc. (análisis externo), lo cual permitirá identificar las fortalezas y debilidades (análisis interno).

Con este conocimiento previo es que se desarrolló el planeamiento estratégico, donde se registra la misión, visión, valores, estructura y teniendo como finalidad llegar a los objetivos de *marketing* y las estrategias a utilizar (genéricas, de crecimiento, de segmentación, posicionamiento, de marca y de clientes).

Seguidamente, desarrollamos la mezcla de *marketing* alineada a la estrategia de *marketing*, para finalmente establecer los controles de implementación del plan de *marketing* mediante proyecciones de ventas, presupuesto, gastos e inversión, así como simulaciones de flujo de caja económico.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

En este análisis revisaremos las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales influenciadas en dicha investigación, para conocer su impacto a través de las oportunidades o amenazas y que nos permitan tomar las decisiones estratégicas aprovechando las oportunidades, además de reducir las amenazas.

Tabla 1. Entorno político

| Variable | Fuente | Impacto | Decisión |
|--|----------------------------------|---------|---|
| Congreso busca regular el servicio de aplicaciones de movilidad. | Iniciativa legal N° 1505/2016-CR | Amenaza | Alianzas con <i>stakeholders</i> para evitar una ley desfavorable |
| Creación de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao | Proyecto de Ley 1719/2017-PE | Amenaza | Seguimiento y relacionamiento con directivos |

Fuente: Elaboración propia 2018.

El entorno político se presenta como una amenaza ya que el Estado busca regular el servicio de movilidad a través de aplicaciones con la finalidad de resguardar la seguridad del ciudadano que lo usa. La regulación busca que las empresas del rubro asuman responsabilidad de las incidencias que ocurran en los servicios solicitados por las plataformas tecnológicas (RPP Noticias 2017).

Por otro lado, la creación de una Autoridad de Transporte Urbano podría convertirse en una amenaza si sus directivos no tienen claridad sobre los beneficios de plataformas digitales para la movilidad (El Peruano 2018).

Tabla 2. Entorno económico

| Variable | Fuente | Impacto | Decisión |
|---|----------------|-------------|---|
| El <i>e-commerce</i> en todo el Perú creció 11% en el 2017 y crecería en un 16% en el 2018, lo que superaría los 3.600 millones al año. | Diario Gestión | Oportunidad | Segmento objetivo: <i>e-commerce</i> |
| 58 % de los consumidores <i>on-line</i> adquieren moda y calzado, y un 47 % electrónica, celular y accesorios. | Diario Gestión | Oportunidad | Sub segmento objetivo: <i>e-commerce</i> de moda y tecnología |

Fuente: Elaboración propia 2018.

El entorno económico se muestra más alentador. Uno de los sectores de mayor auge es el de los *e-commerce*, industria que necesita servicios de movilidad para agilizar la entrega de los productos y mejorar la experiencia de sus usuarios. Además, vemos que el consumo se concentra en dos categorías: moda y tecnología, con lo cual podemos concentrar los esfuerzos comerciales en captar clientes de este tipo (Diario Gestión 2017b).

Tabla 3. Entorno social

| Variable | Fuente | Impacto | Decisión |
|--|---|-------------|--|
| 82 % de la población de Lima se siente insegura. | Encuesta 2014 ONG Lima Como Vamos (Perú21 2015) | Oportunidad | Posicionar a Express como un servicio seguro. |
| Tendencias del consumidor peruano: <i>millenials</i> más exigentes | Ipsos, Junio 2017, por encargo de Google y la Universidad del Pacífico. Publicado por Mercado Negro (Universidad del Pacífico 2017) | Oportunidad | Destacar las ventajas del <i>last mile delivery</i> para entregas más rápidas. |

Fuente: Elaboración propia 2018.

En cuanto al entorno social, dos oportunidades fuertes. Por un lado, la inseguridad ciudadana hace que las personas busquen soluciones que destaquen por su seguridad, atributo por el cual Cabify ya es reconocido en el mercado y se puede trasladar fácilmente al servicio Express. Más aún en el caso de las empresas, valorarán contar con un buen servicio de movilidad ya que transportarán sus mercancías, en la mayoría de los casos. Por otro lado, las tendencias del consumidor peruano indican que este es cada vez exigente. El *millenial*, en particular, que hace uso de los servicios de *e-commerce* no está dispuesto a esperar mucho tiempo. En ese sentido, Cabify Express llega a solucionar los problemas de los *e-commerce* ya que podrían llegar a tener tiempos de entrega de productos de menos de una hora. Esta ventaja, añadida a la promesa de venta de un *e-commerce*, se vería reflejada en un incremento de las ventas (Diario Gestión 2017a).

Tabla 4. Entorno tecnológico

| Variable | Fuente | Impacto | Decisión |
|---|----------------|-------------|---|
| El 30,5 % de usuarios accede a Internet desde su smartphones | Diario Gestión | Oportunidad | Destacar la facilidad del uso de apps para servicios de courier |
| El 41,3 % de usuarios cree que las compras <i>on-line</i> son peligrosas. | Diario Gestión | Amenaza | Usar el argumento de transacciones seguras en la app. |

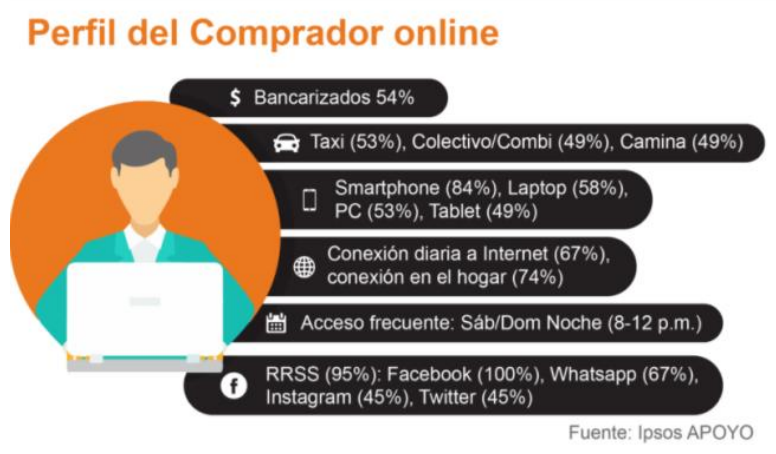
Fuente: Elaboración propia 2018.

En cuanto al entorno tecnológico, tenemos un panorama favorable con respecto a dos puntos: el primero de ellos es por el incremento de usuarios de *smartphones* en nuestro país, reflejándose mayormente en los *millenials*, pues se está percibiendo en ellos comportamientos especiales en tendencias digitales (Villanueva 2017). Esto permite que el uso de apps sea cada vez mayor.

Por otro lado, 3,27 millones de usuarios peruanos realizan compras *on-line*, de los cuales el 57 % las realizan desde sus *smartphones*. Nuestro país actualmente alcanza el 25 % de usuarios adultos con un *smartphone*, cifra pequeña con respecto a otros países. Esto sirve como indicador para saber que todavía hay un gran potencial de mercado para los *e-commerce* que serán el principal segmento al que se dirigirá la solución (Diario Gestión 2017a).

Por otro lado, como punto desfavorable, es la inseguridad percibida por algunos usuarios al realizar compras vía *on-line*, pues las consideran inseguras y peligrosas. Esto podría afectar la demanda de un *e-commerce* y reducir la frecuencia de viajes de Express.

Gráfico 1. Perfil del comprador *on-line*



Fuente: Diario Gestión (2017a).

Tabla 5. Entorno ecológico

| Variable | Fuente | Impacto | Decisión |
|---|---|-------------|-----------------------|
| Descongestión vehicular: Lima tiene 5 veces más taxis que otras capitales de Latinoamérica. | Gerencia Transporte Urbano - Publicado en La República (2016) | Oportunidad | Marketing responsable |
| 72 % de la congestión de Lima es generada por taxis. | Gerencia Transporte Urbano - Publicado en La República (2016) | Oportunidad | |

Fuente: Elaboración propia 2018.

El entorno ecológico es una oportunidad ya que el uso de motos para el envío de paquetes contribuye a la descongestión vehicular; las personas no necesitarán emplear al taxi de confianza para trasladar cosas (La República 2016). Por este motivo es que se enfocará en destacar a Cabify Express como una buena solución que contribuirá a reducir la congestión vehicular en el país, ya que es un mal que afecta de manera constante a la ciudad limeña actualmente.

Tabla 6. Entorno legal

| Variable | Fuente | Impacto | Decisión |
|---|---|---------|--|
| 1) Categoría de transporte gravada de impuesto. | Ley de IGV, artículo 1. | Amenaza | Redefinir estructura de costos |
| 2) Ordenanza municipal vigente que regula el servicio de taxi remisse en Lima sienta un precedente para que empresas de servicio de movilidad sean dueñas de un porcentaje de la flota. | Ordenanza N° 1684 de la Municipalidad Metropolitana de Lima | Amenaza | Seguimiento y alianzas con <i>stakeholders</i> para evitar que se replique este formato que afecta el modelo de negocio al incrementar costos fijos. |

Fuente: Elaboración propia 2018.

En cuanto al entorno legal, actualmente en nuestro país se está considerando el impuesto para la categoría de transportes, lo cual implicaría mayores costos, así como también la implementación de seguros para motos, tal como se maneja para los autos. Por otro lado, existe un precedente en la regulación de empresas de transporte que dictó la Municipalidad Metropolitana de Lima para normar la creación de empresas de taxis *remisse*. En esta se indica que la empresa sea propietaria de un porcentaje de la flota para garantizar la calidad y seguridad del servicio. Si esto se replicara en las plataformas tecnológicas de movilidad se impactaría directamente el modelo de negocio ya que se incrementarían los costos fijos. Se deberán formar alianzas con los principales *stakeholders* y *players* del sector para evitar que esto se incluya en la futura ley (Municipalidad de Lima 2013).

Conclusiones del análisis del macroentorno

Las principales amenazas para el servicio de *delivery* vía aplicativo móvil es la futura regulación que se está discutiendo en el Congreso de la República para legalizar el funcionamiento de plataformas digitales de movilidad que podría impactar de forma negativa al modelo de negocio del servicio. Para esto, la empresa deberá contar con un equipo a cargo de asuntos públicos para el mapeo de *stakeholders* y la creación de alianzas para incrementar su poder de influencia sobre una regulación favorable en base a argumentos sólidos sobre las ventajas del modelo actual.

Por otro lado, el mercado y los segmentos identificados se muestran muy favorables para el incremento de la penetración del servicio de *delivery* por app. La propuesta de valor deberá valerse de la necesidad del público *millennial*, que exige menores tiempos de respuesta, y para la cual el servicio de *delivery* de Cabify Express se adapta y satisface esta carencia actual de los *e-commerce* que tienen problemas con los tiempos de distribución.

2. Análisis del microentorno (Porter)

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permitirá establecer cuáles son los factores determinantes para la industria del servicio de transportes y tecnología.

2.1 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de los competidores es MEDIA, debido a:

- Alto nivel de inversión para el desarrollo de la plataforma tecnológica que sea escalable. Centros de servicios de terceros como data center, servidores, entre otros. Con el objetivo de asegurar el tráfico, el mantenimiento de base de datos, la integridad de la data, CRM, pasarela de pago electrónico, entre otros.

- Alta inversión en infraestructura que brinde servicios tanto para el agente motorizado y el usuario final.
- No hay barreras que impidan el ingreso operativo.
- El mercado es oligopólico manejado por pocas empresas como Cabify, Urbaner y Chasqui. Estos competidores tienen una marca sólida, consolidada y de confianza.

Tabla 7. Tabla de competidores

| Empresa | Cantidad de viajes al día | Tamaño de la flota |
|----------------|---------------------------|--------------------|
| Cabify Express | 2.000 | 500 |
| Urbaner | 1.200 | 300 |
| Chasqui | 800 | 200 |
| Olva Courier | 1.000 | 500 |

Fuente: Elaboración propia 2018.

2.2 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es MEDIA, debido a:

- Uno de los motivos por el cual el servicio puede ser reemplazado es el bajo uso o la confianza a las plataformas tecnológicas, así como también el bajo nivel de bancarización. Haciendo que las personas suelen tomar el servicio de manera tradicional siendo principal sustituto. Por ejemplo los servicios de courier, el taxi familiar o el taxi de confianza.
- En el caso de las empresas este servicio suele ser sustituido por el conserje, que en muchos casos suele tener muchos años haciéndolo.
- En ambos casos la variable precio no siempre es la determinante sino por el grado de confianza hacia la persona que va a realizar el servicio.

Tabla 8. Tabla de sustitutos

| Servicio propuesto | Sustituto | Motivo |
|---|-------------------------------------|---|
| Servicio <i>express</i> persona natural | Servicio courier, taxi de confianza | Desconfianza plataformas tecnológicas y bajo nivel de bancarización |
| Servicio <i>express</i> para empresas | Conserjes | Confianza en antigüedad de existencia de conserjes |

Fuente: Elaboración propia 2018.

2.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de proveedores es ALTO, debido a:

- La materia prima principal para el servicio es el agente y la unidad motorizada:

- El agente: en Lima existe mucha oferta de personas que buscan cubrir esta posición con o sin unidad, sin embargo el mercado es muy informal y no regulado. Los estándares de seguridad para garantizar la calidad del servicio pasan por el proceso de selección y filtro psicológico, teniendo en cuenta que no debe tener ningún problema con la justicia, o algún tipo de vicio que ponga en riesgo la integridad del servicio.
- La unidad o moto: es la herramienta de trabajo para el agente. Esta herramienta puede ser propia o alquilada y debe cumplir con requisitos técnicos para la selección. Cada unidad puede valer aproximadamente 5.000 nuevos soles.
- El ingreso promedio de un agente motorizado es de 500 nuevos soles a la semana, y depende de la cantidad de horas que se conecta a la semana. Además, es fácil cambiarse de una empresa a otra o cambiarse de rubro por unos soles más. Este punto es crítico para todas las empresas del sector teniendo un promedio del 30 % de rotación al mes.
- El sector atrae a los agentes motorizados bajo distintas estrategias, por ejemplo bono por reclutamiento, beneficios para su familia, programas de fidelización, seguros contra accidentes y seguros de vida.
- Alta valoración a las tarifas por transacción en horas de mayor demanda.

Tabla 9. Tabla de proveedores

| Principales proveedores |
|-------------------------------------|
| El motorizado |
| Proveedor cajas estandarizados |
| Proveedor de uniformes |
| Proveedor de seguros para conductor |
| Proveedor para seguro de paquete |
| Proveedor de servidores |

Fuente: Elaboración propia 2018.

2.4 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es ALTO, debido a:

- Al no ser un mercado regulado, la retención de los usuarios es difícil. Las empresas deben invertir tiempo y dinero en programas de valor.
- La facilidad de reemplazar el servicio es alto. Debido a que las variables de mayor valoración son confianza, la inmediatez, la trazabilidad y el precio. Siendo en muchos casos el factor de decisión. Por ejemplo, familiares, personal de confianza, entre otros.
- Existe alto riesgo de la imagen de marca frente a la valoración del servicio por parte del usuario. Las redes sociales pueden jugar a favor o en contra.

- Hoy en día, bajarse un app es muy fácil, así como también contar con más de dos apps que brinden el servicio. Por este motivo las empresas deben manejar acciones tácticas por horas de mayor demanda que asegurar el enganche del usuario.

Tabla 10. Tabla de clientes

| Clientes | |
|---------------|----------------------------------|
| Plataformas | Linio y Juntoz |
| Retails | Saga, Ripley, Oechsle |
| Supermercados | Wong, Tottus, Plaza Vea, Vivanda |

Fuente: Elaboración propia 2018.

2.5 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es MEDIA, debido a:

- Bajas barreras de ingreso y salida para los competidores locales o de menor alcance.
- En los últimos años se ha incrementado el número de competidores.
- Alto valor de marca, control de gestión, seguridad y tendencia, frente a un mercado competitivo.

Tabla 11. Resumen de las cinco fuerzas de Porter

| Cinco fuerzas de Porter | Grado |
|---|-------|
| Poder de negociación de los proveedores | Alto |
| Amenaza de productos sustitutos | Medio |
| Amenaza de nuevos competidores | Medio |
| Poder de negociación de los clientes | Alto |
| Rivalidad entre los competidores | Medio |

Fuente: Elaboración propia 2018.

Conclusiones del análisis del microentorno

Según el análisis de microentorno evaluando las cinco fuerzas de Porter, se obtienen resultados que no necesariamente son favorables para Cabify Express ya que existe un alto grado de poder de negociación de los proveedores y alto poder de negociación de los clientes debido a la informalidad del mercado no regulado y los bajos márgenes que deja el servicio.

La fortaleza y la confianza que brinda la marca Cabify permitirán sustentar la contratación del servicio en un mercado de muchos competidores muy pequeños, así como también de subirse a la tendencia de que cada peruano debe estar conectado y con cada vez más transacciones bancarias en línea.

3. Análisis interno

3.1 Organización y estructura

Cabify es una plataforma tecnológica de movilidad a nivel internacional que conecta a usuarios, tanto particulares como empresas, con vehículos a través de una app móvil para *smartphones*. Los vehículos son conducidos por sus propietarios, quienes deben pasar por un riguroso proceso de selección (Cabify 2017).

Fundada en 2011 en Madrid, Cabify se expandió a los pocos meses de su creación a América Latina y está presente en Perú desde octubre de 2012. Entre las categorías de servicios de movilidad que ofrece se encuentran Cabify Lite, Cabify Executive, Cabify Express y Cabify Group. En la actualidad, la empresa cuenta con más de 1.800 colaboradores directos y ofrece oportunidades de autoempleo sostenible a cientos de miles de socios conductores (Cabify 2017).

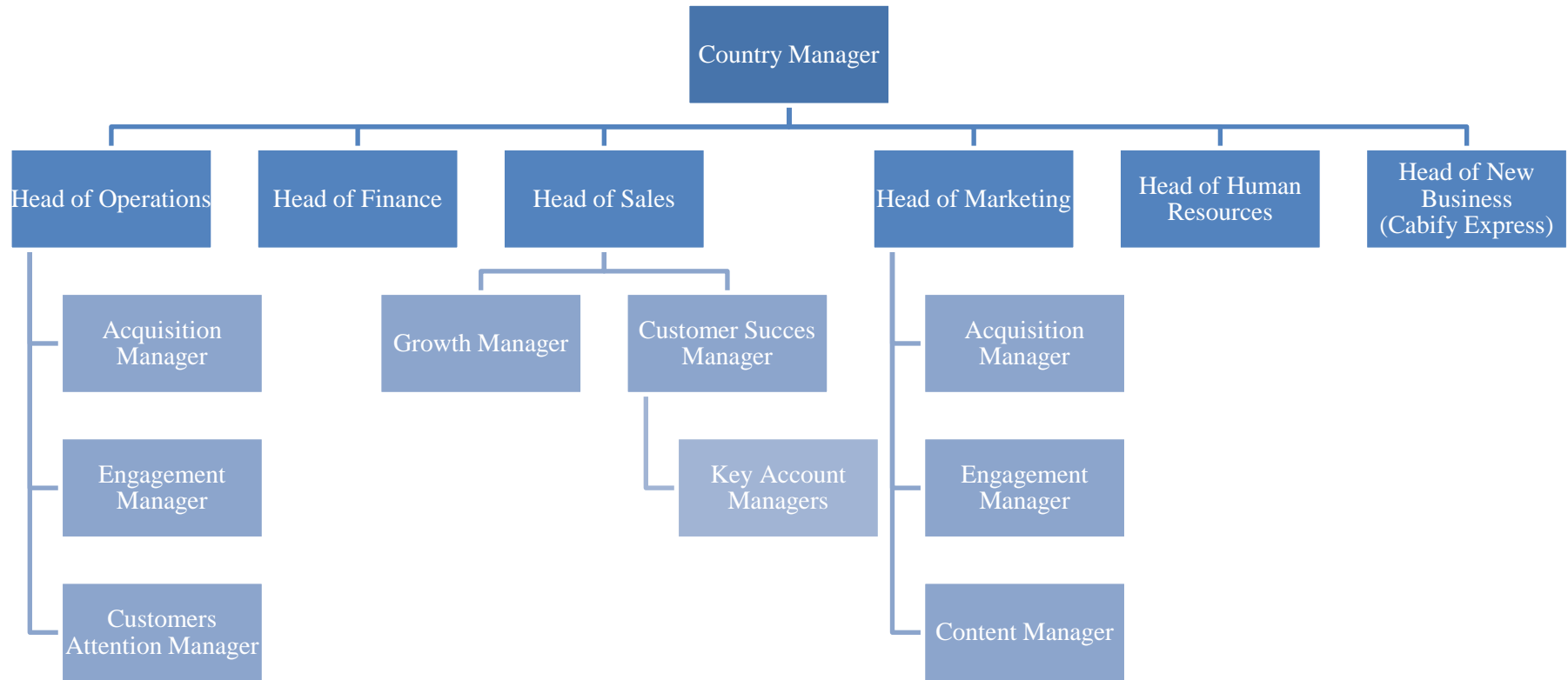
Cabify ha creado un modelo de movilidad como servicio (MaaS) que se adecua a las condiciones particulares de las 38 ciudades de América Latina, España y Portugal en las que opera. Su principal objetivo es convertir las ciudades en un mejor lugar para vivir. Para ello, busca descongestionar las calles gracias a que desincentiva el uso del carro particular al ofrecer, a través de su tecnología, una alternativa de movilidad segura y de calidad que contribuya a mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de las ciudades (Cabify 2017).

¿Cómo funciona?

El servicio que brinda Cabify se cotiza en función de los kilómetros recorridos por la ruta óptima del algoritmo estimador. El precio que da siempre es “estimado” porque puede variar por cambio de direcciones, suplementos (peajes, tiques de limpieza, estacionamiento por esperas excesivas en aeropuertos), paradas intermedias, tiempos de espera en punto de origen y tiempos de espera en paradas intermedias.

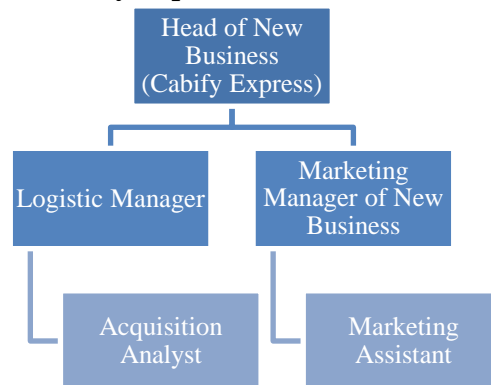
La ruta óptima significa la ruta más eficiente, que no siempre tiene que ser la más corta (Cabify 2017).

Gráfico 2. Organigrama Cabify Perú



Fuente: Cabify Perú (2017).

Gráfico 3. Organigrama Cabify Express Perú



Fuente: Cabify Perú (2017).

3.2 Misión y visión

Misión: Hacer que las ciudades sean mejores lugares para vivir y, a largo plazo, reemplazar el vehículo particular”.

Visión: Crear la comunidad de transporte más importante de ibero américa (Cabify 2017).

3.3 Valores y filosofía

Care: Busquemos un impacto positivo en la comunidad en la que operamos, creando un ambiente de trabajo agradable para los empleados y conductores, mejorando la movilidad de los pasajeros y haciendo nuestra ciudad más habitable. Logremos que nuestros clientes –y pasajeros– sean partícipes de este impacto mediante iniciativas sociales (Cabify 2017).

Be fair: Construyamos una comunidad, no una plataforma. Hagamos que nuestros clientes –conductores y pasajeros– se sientan orgullosos de pertenecer a ella. Busquemos ser un socio seguro y confiable. Pongámonos siempre en el lugar del usuario, preguntándonos “¿esto es justo?”. Sigamos adelante solo cuando la respuesta a esta pregunta sea “sí” (Cabify 2017).

Aim for excellence: Desafiemos lo establecido. Atrevámonos a hacer pruebas y aprendamos de los errores. Demos el 100% para lograr que las cosas pasen. Juguemos para ganar. Emocionémonos ante la incertidumbre y la posibilidad de explorar nuevos caminos. Proporcionemos a todos nuestros clientes –conductores y pasajeros– la experiencia excelente que esperan de nosotros (Cabify 2017).

Have fun: Disfrutemos el día a día y mostremos una actitud positiva ante los retos. Reforcemos la gran experiencia que ofrecemos al cliente compartiendo nuestra alegría con toda la familia Cabify: empleados, conductores y pasajeros (Cabify 2017).

3.4 Productos y servicios

Contamos con 4 categorías que nos permiten diversificar en una variedad de servicios de acuerdo con la necesidad del cliente.

Tabla 12. Productos y servicios Cabify

| Producto | Servicio | Modelo de auto |
|------------------|--|---|
| Cabify Lite | Servicio de taxi remisse | Kia Río, Toyota Yaris o similar, no más de 6 años de antigüedad |
| Cabify Express | Servicio de motorizado para envíos inmediatos | Motocicleta propia tipo cargo de más de 125 centímetros cúbicos. No más de 4 años de antigüedad |
| Cabify Executive | Servicio de taxi remisse con servicio <i>premium</i> | Toyota RAV4, Kia Sportage. Kia óptima o similar, no más de 4 años de antigüedad |
| Cabify Group | Servicio de movilidad con capacidad para 8 personas | Vans Hounday H1 |

Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Análisis de la cadena de valor

Michael Porter propuso la cadena de valor como herramienta para identificar formas de crear más valor para los clientes. Es así que el éxito de la empresa depende no solo de qué tan bien cada departamento u área realiza su trabajo, sino también de qué tan bien se coordinan las actividades entre ellos (Kotler 2000).

Cabify cuenta con las siguientes áreas:

- **Operaciones**

Es el área que se encarga de la captación, selección y fidelización de conductores (Cabify 2017).

- **Marketing**

Su principal función es asegurar la demanda de usuarios particulares para las diferentes categorías de servicio (Cabify 2017).

- **Ventas**

Equipo con estructura local conformado por 20 personas de los cuales 15 son ejecutivos de ventas y 5 son el área de soporte y fidelización. Esta área se encarga de la captación y fidelización de clientes corporativos para todas las categorías de servicios (Cabify 2017).

- **Servicio al cliente**

Denominada área de “Excellence”, reciben los reclamos y consultas tanto de usuarios como de conductores. En Perú está conformado por un equipo de 7 personas con horarios rotativos para brindar atención 24 horas al día durante los 7 días de la semana (Cabify 2017).

- **Tecnología**

Esta es una de las áreas más importantes de la empresa ya que son los responsables de las

configuraciones de la aplicación móvil. Cualquier cambio dentro de ella impacta la experiencia de usuario tanto del cliente como del conductor. No cuenta con presencia local, se centraliza en Madrid, España (Cabify 2017).

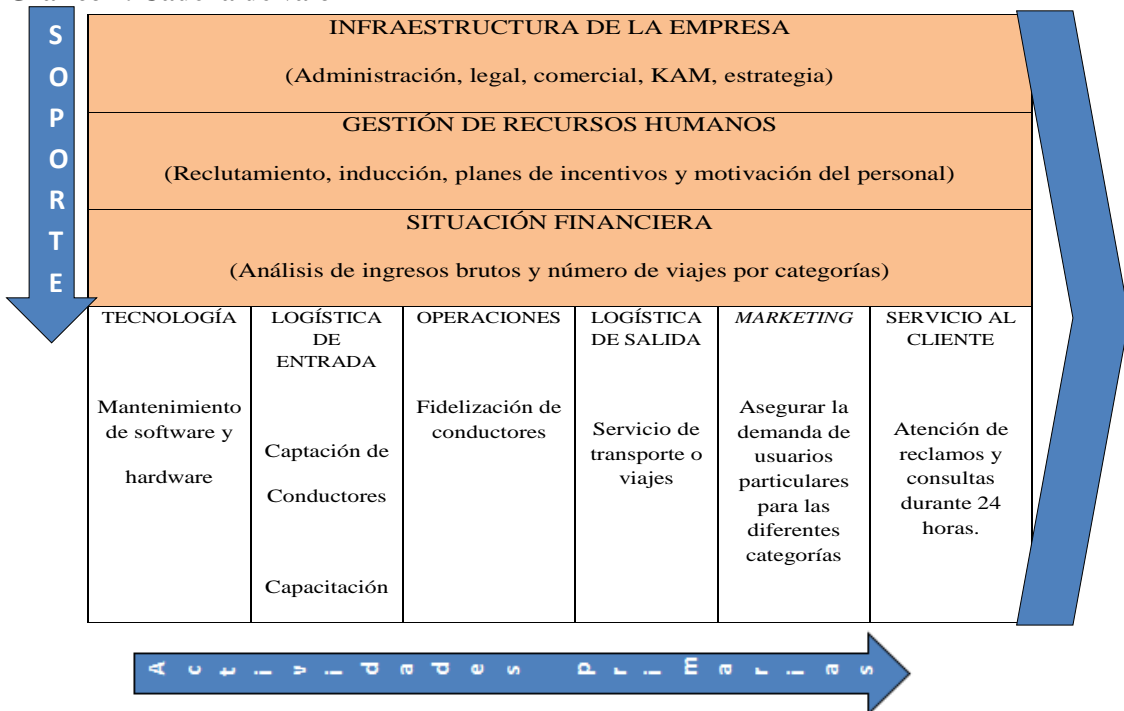
- **Situación financiera**

Al cierre del 2017, Cabify reportó un crecimiento global de más de 500 % en sus ingresos brutos y solicitudes de viajes, casi triplicó su base instalada y multiplicó seis veces el número de viajes realizadas frente a lo registrado en 2016. En Perú, Cabify superó el 300 % de crecimiento en facturación bruta (Cabify 2017).

«Maxi Mobility Inc., el *holding* que alberga a Cabify e Easy, anunció en enero del 2017 el cierre de una ronda de US\$ 160 millones de financiación para expandirse en sus mercados existentes. El grupo opera plataformas de movilidad como servicio (MaaS) para usuarios particulares y empresariales en más de 130 ciudades de 14 países de América Latina y la península Ibérica.

En esta nueva ronda de financiamiento, los inversionistas de Maxi Mobility fueron: Rakuten Capital, TheVentureCity, Endeavor Catalyst, GAT Investments, Liil Ventures, WTI, así como prominentes inversionistas locales de España y América Latina» (Diario Gestión 2018: primer y segundo párrafo).

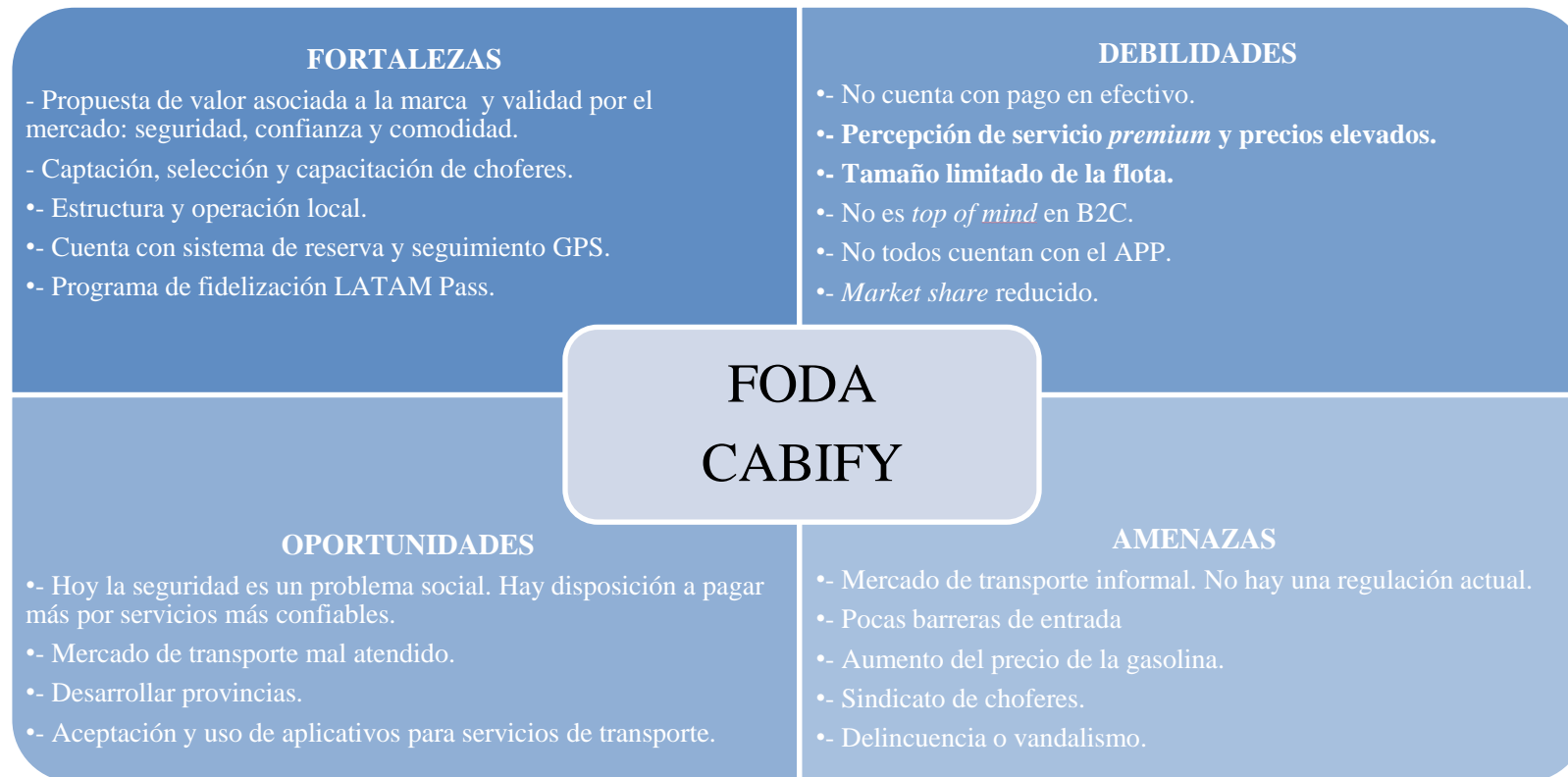
Gráfico 4. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia 2018.

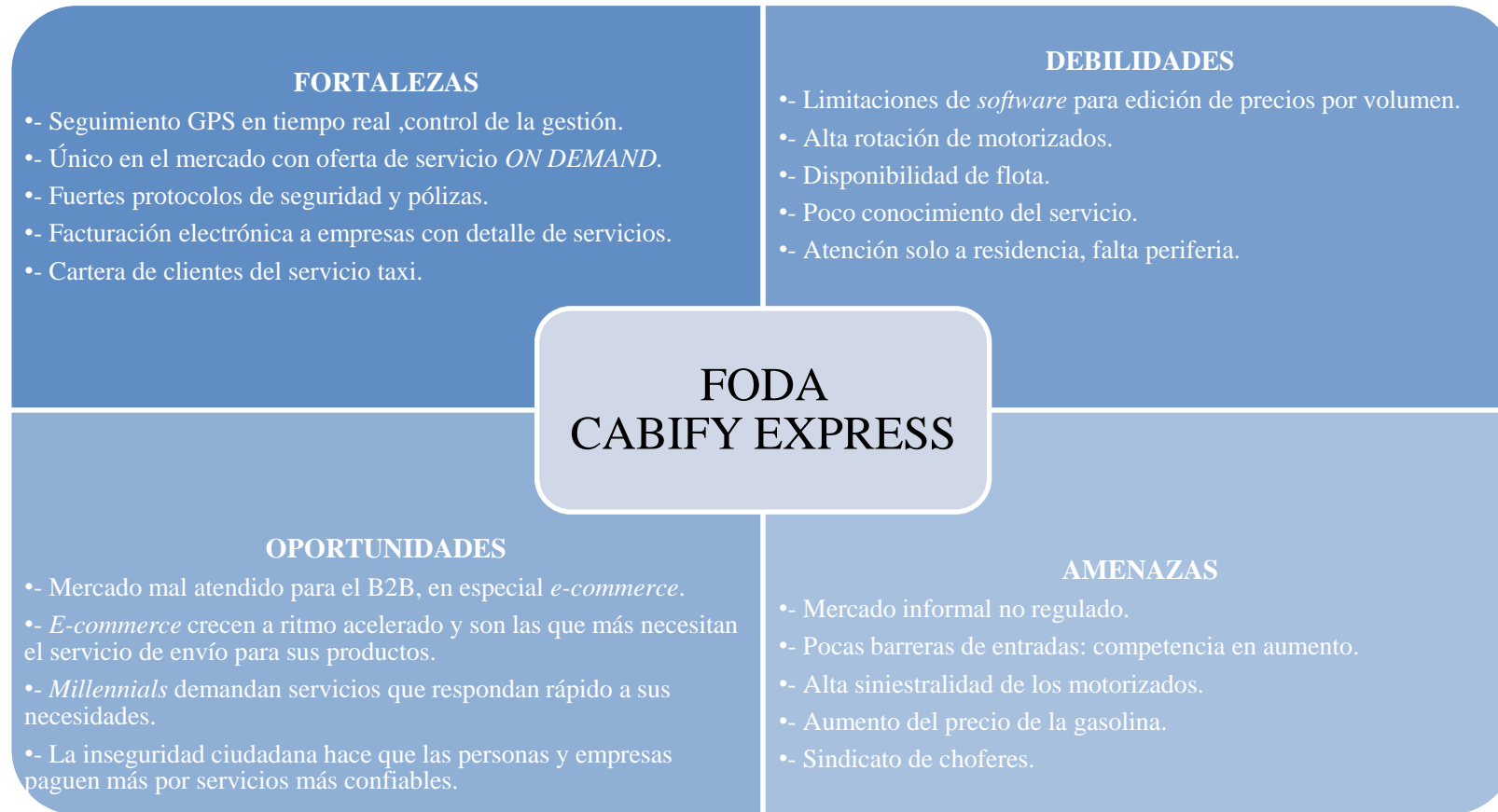
5. Análisis FODA

Tabla 13. FODA Cabify



Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 14. FODA Cabify Express



Fuente: Elaboración propia 2018.

Conclusiones del análisis FODA

La principal fortaleza de Cabify es que la marca está fuertemente asociada a seguridad y confianza, pero al mismo tiempo se percibe que esta característica encarece el servicio. La plataforma tecnológica sobre la que se brinda el servicio le proporciona confianza al usuario al darle total visibilidad sobre el viaje. Además, la rapidez de atención de las solicitudes, al ser un servicio *on demand*, lo posiciona como una solución que ofrece inmediatez.

Respecto al servicio Express, la oportunidad se abre en el B2B y en la penetración en el segmento de *e-commerce* en las categorías de mayor demanda. A nivel operativo Cabify deberá implementar mejoras para subsanar su debilidad en cuanto al tamaño de la flota y zonas de cobertura. También deberá estar atento a la amenaza de una posible regulación que restrinja la viabilidad del modelo de negocio.

Diagnóstico situacional

Las condiciones externas del mercado son atractivas y prometedoras para el desarrollo del servicio de *delivery on demand*. En los dos últimos años los *e-commerce* han tomado mayor relevancia en el sector y esto debido a un consumidor cada vez más tecnológico, más bancarizado, más de impulso, que busca inmediatez y una propuesta cada vez más personalizada. En este sentido los *e-commerce* buscan especializar su *core* en paquetes más atractivos, por precio o por frecuencia, siendo el servicio de *delivery* quien determina el éxito del proceso de compra.

Cabify deberá aprovechar sus fortalezas de posicionamiento como marca sólida dentro del sector de taxis corporativos para trasladar todos estos atributos a la categoría de *delivery* Cabify Express a través de una plataforma tecnológica confiable, trazabilidad e inmediatez y con una fuerza de venta especializada.

Capítulo III. Investigación de mercados

1. Objetivos

1.1 Generales

Identificar el público objetivo a través de la valoración de los atributos definidos, estimar la demanda potencial en función de la aceptación del servicio de Cabify Express en la categoría de *delivery on demand*.

1.2 Específicos

Conocer la industria

- Identificar el sector al cual pertenece y sus impactos regulatorios.
- Identificar el impacto del mercado informal.
- Identificar al líder de mercado y a los principales competidores.
- Identificar la facturación promedio del sector, así como también la rentabilidad.
- Identificar el modelo de operación, ya sea por plataforma tecnológica, medios de pago, usabilidad de las apps.
- Identificar el modelo de captación del agente motorizado.
- Identificar la cantidad de agentes motorizados con vehículo propio.

Conocer al consumidor (B2B)

- Identificar el *core* del negocio.
- En caso el *core* sea de *delivery* entender la frecuencia e ingresos. Impactando en el estado de ganancias y pérdidas ya como costo o gasto.
- Identificar el tamaño de la empresa a través de la facturación promedio, cantidad de trabajadores, número de locales, entre otros.
- Identificar a los servicios sustitutos de mayor impacto, ejemplo, servicios courier, taxi de confianza, conserje, otros.
- Identificar la cadena de valor del servicio (rentabilidad).

Validar la propuesta de valor

- Identificar el nivel de valoración a los atributos intangibles:
 - Seguridad.
 - Tiempo.
 - Comodidad.
- Identificar el nivel de valoración a los atributos tangibles:

- Control o trazabilidad en línea del app.
- Identificar el nivel de valoración de los competidores.
- Identificar el nivel de valoración de la marca Cabify.
- Identificar cómo se mueve la oferta del servicio *delivey on deman*:
 - Redes sociales, relaciones públicas, charlas, conferencias, campañas, otros.
 - Mensaje y tono.
 - Inversión.

Estimar la demanda

- Identificar el nivel de facturación y cantidad de empresas.
- Identificar la frecuencia de uso de compra, sobre la base del *core* del negocio.
- Identificar el tique promedio del mercado aproximadamente S/ 18,00.
- Identificar el margen que deja cada transacción.
- Identificar el ingreso promedio del agente motorizado.

2. Metodología

Se concluye que lo que se busca es tener un estudio comercial profundizado y de mercado sobre como el servicio de Cabify Express impactaría en los *e-commerce*, enfocados exclusivamente en *retails* y supermercados.

El enfoque será exploratorio, para lo cual el conocimiento obtenido en dicha investigación se complementará con la información secundaria, lo cual permitirá concluir si la propuesta es válida para satisfacer las necesidades actuales de los *e-commerce* en *retail* y supermercados.

2.1 Investigación exploratoria

2.1.1 Resultados de la investigación de fuentes secundarias

- Actualmente, el 42% de la población en el Perú utiliza *smartphones* conectados a internet, según Ipsos Perú. Donde los usuarios dedican su tiempo a la indagación, interacción y entretenimiento. Por ese motivo, casi dos millones realizan sus compras vía su celular (Diario Gestión 2017a).
- De esta manera el comercio electrónico se ha vuelto hoy una realidad en crecimiento. El 58 % de los usuarios por internet adquieren calzado, ropa, el 47 % productos electrónicos, celulares y accesorios.

«Esto nos es ajeno a las empresas, quienes han visto en este cambio una oportunidad para poner en vitrina sus productos y, más aún, facilitar las transacciones con clientes para que, con

un solo “clic”, estas resulten en beneficio para ambas partes”, sostiene Comex Perú» (Gestión 2017a: párrafo 4).

- Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico, las ventas por internet alcanzaron los US\$ 2.800 millones en 2016, lo que implica un crecimiento del 198 % durante los últimos dos años. No discrimina nivel socioeconómico (Diario Gestión 2017a).
- Según Ipsos Perú, el *e-commerce* en todo el Perú crecería un 11% este año y un 16% en 2018, lo que significa superar los S/ 3.600 millones el próximo año (Diario Gestión 2017a).
- Según Comex Perú, la cantidad de usuarios que realizan compras por internet es de 3.27 millones, de los cuales el 57% los realiza desde su *smartphone* (1,9 millones de peruanos). Los principales usos involucran las redes sociales y las compras por internet (El Comercio 2017).
- Las plataformas de compra y venta por internet, por su parte, concentran al 57 % de los consumidores y son preferidas antes que las tiendas de determinado producto o marca (37 %).

Además, en el mercado existe el mayor referente de venta por internet “Lima Delivery” que cuenta con flota propia. Puede mover al día hasta 15.000 pedidos con un tique promedio de S/ 40,00 (Saavedra 2016).

Los principales riesgos aún siguen siendo la desconfianza de pagos virtuales, y el servicio *delivery*.

Tabla 15. Principales competidores

| Empresa | Cantidad de viajes al día | Tique promedio | Tamaño de la flota |
|----------------|---------------------------|----------------|--------------------|
| Cabify Express | 2.000 | S/ 18,00 | 500 |
| Urbaner | 1.200 | S/ 16,00 | 300 |
| Chasqui | 800 | S/ 16,00 | 200 |
| Olva Courier | 1.000 | N/A | 500 |

Fuente: Cabify (2017).

2.1.2 Resultados de la investigación primaria

Para la investigación hemos enfocado el estudio en expertos de plataformas *e-commerce* entre ellas las más potenciales del país, siendo Linio y Juntoz, así como con expertos de *retails* y supermercados con quienes buscamos formar una alianza y presentar la propuesta.

3. Resultados y análisis

3.1 Principales hallazgos de las entrevistas a expertos

Entrevistas de Cabify:

Cabify Express Corp.: Drago Macan y Federico Estrada (Director nuevos negocios y Gerente de ventas)

A nivel de clientes B2B el potencial de facturación se estimaba en base al número de empleados.

- Ventaja diferencial de Cabify Express frente a la competencia: Consolidar el servicio de transporte con una sola empresa.
- Argumento de venta de Cabify Express frente a la figura del mensajero: Ahorro del *full time* de un empleado que usa el 30 % de su tiempo.
- El cambio de hábito de contar con una persona para que realice el servicio de courier vs. la autogestión de servicios es el hábito más difícil de vencer.
- Casos de éxito:

Coolbox:

- Coolbox es una empresa de tecnología, que se dedica a fabricar, vender y distribuir todo tipo de componentes informáticos, accesorios para ordenadores, *smartphones* y *tablets*.
- Inició operaciones con Cabify Express en agosto del 2016. Ese año Coolbox trabajaba con 4 proveedores en paralelo para el *delivery* de sus productos comprados en la tienda *on-line*. A la fecha solo trabaja con Cabify Express.
- El reparto de los productos sale de 6 tiendas de Lima Metropolitana. La promesa de venta es: entrega del producto en una hora.
- Para cumplir con la promesa de entrega, se implementó POS, haciendo más fácil y práctico la compra para el usuario (Macan 2018).

Tabla 16. Data de viajes Coolbox

| | Jun-17 | Jul-17 |
|------------------------|----------|----------|
| Viajes mensuales | 191 | 114 |
| Tiempo promedio | 10,08 | 7,47 |
| Tique promedio mensual | S/ 14,65 | S/ 11,87 |

Fuente: Cabify (2017).

Wong *on-line*:

- Servicios de ida y vuelta. Se comenzó con *delivery* de pollos rostizados y luego se fue escalando a otras categorías de *non food*. Los domingos se data mayor demanda de pollos – categorías *food* (Estrada 2018).

Tabla 17. Data de viajes Wong on-line

| | Ago-16 | Jul-17 |
|------------------------|---------------|---------------|
| Viajes mensuales | 39 | 310 |
| Tiempo promedio | 15 min. | 7,14 min. |
| Tique promedio mensual | S/ 15 | S/ 18,40 |

Fuente: Cabify (2017).

Entrevistas a competidores:

Urbaner: Ivonne Quiñones (Co-funder)

- Urbaner es una *startup* de tecnología que permite interactuar a empresas y personas a una red de mensajeros.
- Es una plataforma web y móvil que permite realizar servicios de envíos y logística *express* en 90 minutos y en el mismo día.
- Atiende envíos de 60 empresas: el 95% son oficinas y el 5% son tiendas virtuales. Buscando crecer en clientes *e-commerce*.
- La tarifa mínima es de S/ 7,00.
- Actualmente manejan más de 1.200 pedidos al día.
- El tique promedio es de S/ 16.
- Cuentan con una flota de transporte que emplea el *commuting* urbano, es decir, entrega a través de personas a pie, gente en bicicleta, en *skate*, motorizado, autos e incluso camiones (Quiñones 2018).

Chazki: Gonzalo Begazo (CEO & Co-funder)

- Es una *startup* acelerada por Wayra del Grupo Telefónica. Busca resolver el problema de entrega de paquetes, atendiendo tanto a personas naturales como a empresas.
- Ofrece servicios de envío el mismo día, *express* con promesa de entrega en tres horas, envíos programados en rangos horarios y *delivery* programados para el día siguiente.
- Su flota esta de transporte está compuesta por: bicicletas, motos, autos, furgonetas, camiones, etc.
- Te permite realizar el seguimiento de tus envíos.
- Además ofrece la posibilidad de cobros contra entrega.
- Realiza 800 viajes al día.
- El tique promedio de S/ 16,00 (Begazo 2018).

Entrevistas a empresas de *e-commerce*

Juntoz: Alexia Urbina y Carla García (Co-Marketing & Business Development y Operations Manager)

- Es una plataforma con un amplio catálogo de productos, se le denomina *mall on-line*, donde participan tiendas y marcas oficiales de Perú. Podrán encontrar varias categorías de productos, comprando en línea con un plazo de entrega de 24 a 72 horas.
- Su número de envíos *express* mensuales están entre 1.000 y 1.500.
- Los compradores *on-line* se encuentran entre el rango de 25 a 35 años.
- Realizan campañas para fechas especiales (navidad; día de la madre; día del padre; fiestas patrias, etc.). Durante estas campañas el crecimiento de envío *express* es de 300 % a comparación de un día normal.
- El tique promedio es de S/ 150, en las categorías de mayor demanda (moda y tecnología).
- La tarifa promedio de servicios de courier *express* es de S/ 7 a S/ 13 + IGV en Lima (zona de influencia). De acuerdo a la categoría y demanda, la tarifa se puede negociar asumiéndola Juntoz o la tienda afiliada, como es en el caso de la leche materna, el comprador no asumía ningún gasto de envío.
- La categoría que tienen mayor demanda o que tiene activo el servicio de entrega *express* son: Suplementos de leche materna, Moda, Tecnología y Accesorios (Urbina y García 2018).

Linio: Rose Rivera (Chief Marketing Officer Perú)

- Linio es un portal *on-line* donde pueden encontrar una gran variedad de productos. Esta plataforma les permite buscar, seleccionar y comprar el producto, los cuales están dividido por diferentes categorías como: tecnología, entretenimiento, libros, electrodomésticos, artículos varios, etc. Ofrecen precios accesibles y entrega a la puerta de tu casa.
- Descripción del comprador *on-line*:
 - El 86 % de los compradores *on-line* están en el rango de 18 a 45 años, de los cuales el 37 % son *millenials*.
 - El 54% son mujeres y el 46 % son hombres. En el caso de Linio el 60 % son hombres y el 40 % mujeres.
 - Nivel socioeconómico: Nivel B mayor igual al 45 %; Nivel mayor igual al 36 %; Nivel A mayor igual al 19 %.
 - Estilos de vida de Arellano: 35 % moderna, 28 % formalista, 23 % sofisticada.
- Comportamiento del comprador *on-line*:
 - Para el usuario más que un descuento es importante el tiempo de entrega. Mejor tiempo de entrega es igual a mayor confianza.

- El usuario no compra por internet por sentirse inseguro en diferentes sentidos: que le roben la data de la tarjeta, que no le llegue el producto, no poder devolver el producto sino le gusta.
- Según Linio la mejora en tiempos de entrega de los productos incrementa en un 30 % la conversión de los clientes lo que impacta en las recompras que realiza un usuario.
- El plan de Linio para el 2018 es mejorar los tiempos de entrega y hacerlo el mismo día en las categorías de moda y tecnología.
- **Operadores logísticos:** Antes el cliente dependía de los tiempos del operador logístico, ahora es al revés, pues en el *e-commerce* las cosas son para ayer. El factor rapidez es lo que impacta en el comprador. Factores importantes:
 - El costo de envío se traslada al cliente.
 - Olva, SMP, urbano cubren las zonas donde pueden llegar.
 - Realizan 1.000 transacciones al día, donde el 60 % son por productos de tecnología (TP: S/ 221) y el 14 % es moda (TP: S/ 120).
 - En un minuto venden alrededor de 7 a 8 productos.
 - Para el 2016 se registraron 350.000 órdenes.
 - Para el 2020 esperan tener una facturación de 3.300 millones de dólares (Rivera 2018).

Rosatel: Matías Valverde y Alejandro Recio (Gerente *E-Commerce* y Gerente de Canales)

- Rosatel es una empresa que se dedica al reparto de flores, arreglos, peluches, detalles para todo tipo de ocasión. Cuentan con más de una sede en Lima y provincias, siendo considerados la cadena de florerías más grande del mundo.
- Son líderes en el mercado, tienen aproximadamente 100.000 usuarios.
- Pertenecen al sector *retail*.
- La estrategia de la compañía es desarrollar el canal *on-line*. El 10 % de las ventas se realizan vía web.
- El 50 % de sus transacciones solicitan el servicio de *delivery*. Este servicio puede ser:
 - Flota propia (camiones pequeños).
 - Flota motorizada: personal externo con moto propia. Rosatel entrega la caja para su envío.
 - Glovo: medio de *delivery express* actualmente usado.
- El costo del *delivery*:
 - Representa el 10% del tique promedio (S/ 120).
 - El chofer del camión cobra un monto fijo y por la efectividad de reparto.
 - Los motorizados cobran variable, haciendo entre 6 y 7 entregas al día.
 - Glovo cobra por cantidad de transacciones.
- Indicadores del servicio:

- El tiempo de entrega estimado de un pedido es de 3 horas aproximadamente.
- Al día realizan entre 700 a 900 envíos.
- Rosatel como empresa valora las siguientes variables: alta usabilidad, velocidad de entrega, canal alternativo, proveedor que invierte dinero (Valverde y Recio 2018).

Supermercados peruanos: Luis Fernando Suito (Gerente comercial *Non food*)

- De las ventas totales de Plaza Vea, el *e-commerce* aún no alcanza el 1 %. Tiene un crecimiento exponencial. Este año se está invirtiendo más para mejorar la UX (experiencia del usuario).
- Este año el área de proyectos está desarrollando las entregas *express* para pedidos de productos pequeños en *non food* y compras pequeñas de *food*. Las entregas *express* funcionarán más para la categoría de *food*.
- En cuanto a envíos en la categoría *food* se realizan 150 envíos diarios y 60 en *non food*. En campaña la cantidad de envíos se multiplica drásticamente.
- A nivel logístico trabajamos con un operador: Urbano. Tenemos dos ventanas horarias para despacho de productos: de 9 am a 12 del día y de 2 a 8 pm. Tique promedio: 16-20 soles es el costo por envío.
- Debido a que el *e-commerce* es un mercado nuevo y que crece exponencialmente, las empresas, de acuerdo a la campaña y al tipo de producto, están dispuestas a asumir el costo del flete debido a que hay una estrategia de crecimiento muy fuerte por detrás. Los presupuestos para las plataformas webs se han incrementado también.
- Sobre Urbano: no es el mejor pero ha mejorado el servicio de *tracking* y la eficiencia en la entrega.
- Este año estimamos crecer el triple. Los tiques de *food* son de S/ 300 máx. – S/ 150 mín. En el caso de *non food*: S/ 500.
- Los productos de moda y lanzamientos de productos nuevos es donde la gente no le importa pagar el flete. Todos los *e-commerce* está dispuestos a crecer y asumir el costo del envío con el fin de ofrecer una mejor experiencia y fidelizar a los clientes.
- Variables del servicio que son valoradas
 - Flexibilidad del servicio para adaptarse al flujo de órdenes del *e-commerce*, capacidad para responder a campañas que levantan la demanda de un día a otro.
 - Eficiencia en la entrega al cliente.
- Productos urgentes como todo lo relacionado a bebés y mascotas son las que considero que más necesitarían de entregas *express*.
- La web de Plaza Veja tiene un *conversion rate* de 1 % aproximadamente y reciben 800.000 visitas al mes aproximadamente.

- El *e-commerce* es cíclico, explosivo y necesita servicios ad hoc, el servicio del operador logístico con mayor flexibilidad será el mejor aliado (Suito 2018).

Oechsle: Patricia Altamirano (Gerente de Compras)

- *E-Commerce* Oechsle tiene 2 años en el mercado, empezó con la venta de categorías duras como electro y línea blanca, luego siguió con tecnología, deportes, muebles y hogar.
- Número de transacciones: La venta oscila entre 100 a 500 transacciones al día, dependiendo del día.
- Tique promedio del *e-commerce*: De S/ 800 a S/ 1.000.
- Categorías de mayor demanda: 65% es electro-hogar (línea blanca, celulares, televisores).
- Estacionalidad: Aumenta demanda hasta 7 veces (*cyberdays*, festividades).
- El tiempo de entrega es de 24 horas, estos pickup pueden ser del CD central o de las mismas tiendas. Y para ciertos productos que se reparten directo de los almacenes de los proveedores pueden tomarse hasta 3 días.
- Para el caso de entrega a provincias puede tomar hasta 10 días.
- Hay conversaciones de trabajar las entregas con Cabify porque Oechsle busca garantía o confiabilidad de entrega, volúmenes que puedan ingresar en la caja de las motos, sin embargo, el cobro por kilómetros recorridos no les es rentable, debiera manejarse sobre cantidad de transacciones.
- Actualmente su medio logístico de entrega es con dos proveedores externos.
- Entrega el mismo día: Solo está disponible para la categoría de televisores.
- El costo de un envío puede llegar a costar entre 30 a 40 soles adicionales. Se traslada directamente al cliente.
- Factores que más valoran del servicio de *delivery* son: la seguridad, garantía, personal capacitado y amable y costos.
- Para Oechsle la inmediatez es importante pero la planificación de entrega es el factor principal para productos grandes.
- El servicio *express* de entrega en el mismo día se ve impulsado en moda, calzado y tecnología *small*.
- Actualmente el *e-commerce* representan el 1 % de la venta, pero para el 2019 se espera llegar al 4 %. Habrá una fuerte inversión para fortalecer este canal mejorando la experiencia de compra del cliente.
- Un tema importante es que el 60 % de las ventas por *e-commerce* el cliente prefiere recogerlo en tienda y ahorrarse el costo del traslado (Altamirano 2018).

4. Decisiones estratégicas

- Hay una necesidad insatisfecha en empresas de *e-commerce*, ya que los operadores logísticos actuales no se adaptan a sus tiempos.
- Existe una oportunidad para desarrollar un producto especializado de *delivery* potencializado gracias a la tecnología de Cabify Express.
- Hay una fuerte inversión por mejorar la experiencia de compras en las plataformas de *e-commerce*, lo que implica mejorar tiempos de entrega de productos.
- El crecimiento de los *e-commerce* locales es exponencial, lo cual hace bastante atractivo el servicio.
- Como consecuencia, Cabify Express puede aprovechar su tecnología actual para desarrollar una plataforma adecuada a las necesidades de los negocios de *e-commerce* enfocado en grandes empresas que generar una gran atracción de viajes.

5. Estimación de la demanda

5.1 Cálculo del tamaño del mercado

- La facturación promedio del comercio electrónico en el Perú en el 2016 fue de S/ 2.800.000.000,00, en el 2017 fue de S/ 3.108.000.000,00 y para el 2018 se estima crecer 16 % logrando una facturación S/ 3.600.000.000,00 (Diario Gestión 2017a).
- El 60 % de la facturación del comercio electrónico está representado por tecnología con un tique promedio de S/ 221,00, y 14 % representado por moda con un tique promedio de S/ 120,00 (Rivera 2018).
- Para hacerlo comparable llevamos la facturación total a la cantidad de viajes que se realizan por día con el objetivo de obtener la cantidad de viajes del mercado.
 - Tecnología: $[(S/ 3.600.000.000,00 \times 60\%) / (S/ 221,00 \text{ por pedido}) / (12 \text{ meses}) / (25 \text{ días al mes})] = 32.579 \text{ pedidos por día}$
 - Moda: $[(S/ 3.600.000.000,00 \times 14\%) / (S/ 120,00 \text{ por pedido}) / (12 \text{ meses}) / (25 \text{ días al mes})] = 14.000 \text{ pedidos por día}$
 - Entonces al día se hacen 46.579 pedidos entre tecnología y moda. Siendo este el mercado total de viajes.
- El mercado actual es atendido por 4 grandes operadores logísticos que solo cubren el 10,7 % del total de los pedidos al día:

Tabla 18. Participación de mercado de servicios *express*

| Empresa | Cantidad de viajes al día = Cantidad de pedidos al día | Participación de mercado |
|------------------|--|--------------------------|
| Cabify Express | 2.000 | 4,30% |
| Urbaner | 1.200 | 2,60% |
| Chasqui | 800 | 1,70% |
| Olva Courier | 1.000 | 2,10% |
| Otros operadores | 41.579 | 89,30% |

Fuente: Elaboración propia 2018.

5.2 Cálculo del tamaño de la oportunidad de mercado

- La estrategia de la compañía es capturar el 27 % del total de los viajes del mercado en los próximos 5 años, solo para el 2018 se espera un crecimiento de 11 puntos porcentuales y para el 2019 de 5 puntos porcentuales. A partir del 2020 un incremento en 3,5 puntos porcentuales (Anexo 2. Cálculo de la estimación de la demanda).
- Proyección de viajes de Cabify Express multiplicando la cantidad de viajes de la industria por la participación de mercado.
- Cálculo de los ingresos totales por el servicio total multiplicando los viajes por el tique promedio de S/ 18,00.
- Cálculo de la cantidad de recursos o motorizados dividiendo cantidad de viajes al día entre la cantidad de viajes por motorizado (1 motorizado hace 15 viajes al día).
- Cálculo de los ingresos netos multiplicando por el margen neto de 20%.

Tabla 19. Proyección de ingresos Cabify Express

| AÑOS | Nº DE VIAJES INDUSTRIA | PARTICIPACIÓN DE MERCADO | Nº DE VIAJES DE CABIFY PROYECTADO | CRECIMIENTO VS. AA | INGRESOS TOTALES AL AÑO | CANTIDAD DE RECURSO | INGRESOS NETOS DE CABIFY |
|--------|------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------|-------------------------|---------------------|--------------------------|
| 2015 | | | | | | | |
| 2016 | | | | | | | |
| 2017 | | | | | | | |
| Año 1 | 46.579 | 4% | 2.000 | | S/. 10.800.000 | 133 | S/. 2.160.000 |
| Año 2 | 50.771 | 15% | 7.616 | 281% | S/. 41.124.763 | 508 | S/. 8.224.953 |
| Año 3 | 55.341 | 20% | 11.068 | 45% | S/. 59.767.989 | 738 | S/. 11.953.598 |
| Año 4 | 60.321 | 24% | 14.176 | 28% | S/. 76.547.852 | 945 | S/. 15.309.570 |
| Año 5 | 65.750 | 27% | 17.753 | 25% | S/. 95.863.969 | 1.184 | S/. 19.172.794 |
| Año 6 | 71.668 | 31% | 21.859 | 23% | S/. 118.036.950 | 1.457 | S/. 23.607.390 |
| Año 7 | 78.118 | 34% | 26.560 | 22% | S/. 143.424.569 | 1.771 | S/. 28.684.914 |
| Año 8 | 85.149 | 38% | 31.931 | 20% | S/. 172.425.861 | 2.129 | S/. 34.485.172 |
| Año 9 | 92.812 | 41% | 38.053 | 19% | S/. 205.485.646 | 2.537 | S/. 41.097.129 |
| Año 10 | 101.165 | 45% | 45.018 | 18% | S/. 243.099.543 | 3.001 | S/. 48.619.909 |

Fuente: Elaboración propia 2018.

- Número de viajes de la industria: El total de viajes de la industria se calculan en función al monto facturado al año dividido entre el tique promedio por viaje y eso bajada a meses y a días laborales (tecnología $S/ 3.600.000.000 \times 0,6$ peso industria / $S/ 221 \times$ viaje / 12 meses / 25 días trabajados = 32.579 viajes, moda $S/ 3.600.000.000 \times 0,14$ peso industria / $S/ 120 \times$ viaje / 12 meses / 25 días trabajados = 14.000 viajes). El cual nos da un total de 46.579 viajes que se mueven en un a día.
- Participación de mercado: La participación de mercado se calcula multiplicando los viajes que realiza Cabify entre el total de la industria (2.000 viajes al día dividido entre 46.579 viajes total industria), el viene a ser el 4,3 %. Para la proyección se toma información histórica de cómo se vienen comportando la industria el cual nos indica un crecimiento para el año 2 de 11 puntos porcentuales, para el año 3 de 5 puntos porcentuales, para el año 4 de 4 puntos porcentuales y para el año 5 de 3 puntos porcentuales.
- Número de viajes de Cabify proyectado: El número de viajes se calcula multiplicando la participación de mercado del año por la cantidad de viajes de la industria.
- Crecimiento vs. año anterior (AA): El crecimiento se calcula dividiendo el Año +1 entre el Año 0 menos 1.
- Ingresos totales al año: Los ingresos se calcular multiplicando los viajes del mes de Cabify Express por $S/ 18,00$ de tique promedio, por 12 meses del año y por 25 días calendarios.
- Cantidad de recursos: La cantidad de recursos se calculan dividiendo el número de viajes de Cabify Express entre 15 viajes que al día que puede realizar un motorizado
- Ingresos netos Cabify: Los ingresos netos se calculan multiplicando los ingresos totales por el 20 % de margen.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Estrategias genéricas

Para Cabify Express, la estrategia genérica es de diferenciación con enfoque brindando una solución de movilidad inmediata para los *e-commerce* cuyos clientes demandan cada vez tiempos de entrega de producto más reducidos. Es así que Cabify buscará ofrecer un servicio de transporte con motorizados cuya plataforma les dé visibilidad a los clientes de *e-commerce* sobre el envío de sus productos en tiempo real.

La diferenciación se da, por un lado, debido a la calidad y seguridad que viene garantizado por el *equity* de la marca en el mercado. Esto se dará manteniendo los procesos de selección y capacitación de los motorizados que se asociarán a la plataforma de Cabify Express. En ese sentido, la empresa deberá velar por mantener los estándares de calidad con el fin de asegurar envíos inmediatos y seguros para sus clientes. Por otro lado, la plataforma tecnológica integrada al sistema del *e-commerce* será un gran diferencial debido a la trazabilidad que se podrá hacer en cada envío.

2. Estrategia de crecimiento

Tabla 20. Matriz Ansoff para estrategia de crecimiento

| | | PRODUCTOS | |
|----------|----------|-------------------------------|--------------------------------|
| | | ACTUALES | NUEVOS |
| MERCADOS | ACTUALES | PENETRACIÓN DE MERCADOS | DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS |
| | NUEVOS | DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS | DIVERSIFICACIÓN |

Fuente: Elaboración propia 2018.

De acuerdo a la matriz de Ansoff la estrategia de crecimiento de Cabify Express será de desarrollo de nuevos mercados, dirigida al segmento de grandes empresas con plataformas de *e-commerce* (*retails*, supermercados y plataformas de *e-commerce* puras) basándose en el producto actual.

3. Objetivos de *marketing*

3.1 Claves para el éxito

Existen diversas propuestas de factores claves para el éxito que pueden llevar a definir mejor los objetivos de *marketing* para el negocio, pues la finalidad es plantearlos, alcanzarlos y que a su vez

sean ajustables a las estrategias que se implementaran para el servicio. Lo que se busca es obtener excelentes resultados que contribuyan a una exitosa campaña de *marketing* para Cabify Express.

Evaluándose algunos factores importantes de acuerdo con el servicio de Cabify Express se ha determinado los más relevantes:

- ***Crear confianza en los consumidores de la marca.*** Cabify es una marca reconocida en el mercado, obteniendo credibilidad por los estándares de seguridad y servicio que brinda en todas sus categorías. En la categoría de Cabify Express, se ofrece al cliente una entrega segura, en el tiempo estimado, con seguimiento y visibilidad en tiempo real.
- ***Fidelización de los clientes.*** Fortalecer las relaciones con los clientes, así como la captación de nuevos clientes, que permitirá continuar siendo reconocida y recomendada por un servicio eficiente y seguro en comparación a la competencia. La generación de leads le permitirá fortalecer este punto.
- ***Implementar propuestas de valor para el servicio de Cabify Express.*** Con la finalidad de poder satisfacer las nuevas necesidades de los clientes. El desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica hace que este sea más amigable con el usuario, así como obtener de este servicio una atención inmediata y segura. La propuesta de valor tiene que orientarse al uso de la plataforma y la eficacia del servicio *on demand*. Se buscará entender las necesidades de los clientes para que la plataforma tecnológica se adapte lo más fácil posible y se de una integración del servicio.
- ***Fortalecer la presencia on-line,*** posicionándose en el mundo digital. El objetivo de posicionamiento está directamente relacionado en dar a conocer a la empresa como una alternativa de servicio seguro y confiable para los clientes potenciales.
- ***Crecimiento en sus ingresos brutos y solicitudes de viajes,*** para el servicio en la categoría Cabify Express.

3.2 Objetivos de *marketing*

Los objetivos de *marketing* de Cabify estarán enfocadas en los siguientes factores: la participación de mercado, posicionamiento y satisfacción del cliente.

Los objetivos del primer año de operación implicarán reforzar y dar a conocer la propuesta de valor del servicio *express* a los clientes potenciales. Habrá un trabajo constante del equipo de *key account manager* (KAM), con la finalidad de hacer una correcta prospección de clientes y entendimiento de sus necesidades para presentar una propuesta de servicio innovadora.

El objetivo de posicionamiento estará enfocado al conocimiento de la empresa y al servicio *express*, siendo la primera opción de servicio para los clientes, brindándoles seguridad, rapidez, flexibilidad, eficiencia de entrega y capacidad de entrega para flujos de órdenes de *e-commerce* en tiempos de campañas especiales.

El objetivo de satisfacción del cliente estará enfocado en la fidelización de los clientes, con la finalidad de mantener vigente los contratos de servicios *express*. El trabajo de los *key account managers* y el servicio de postventa son importantes, buscándose en todo sentido la satisfacción de nuestros clientes con todo el servicio, desde que se emite el pedido del servicio hasta la entrega final del producto.

4. Estrategia de segmentación

Cada vez más empresas están siendo más exigentes a la hora de escoger con qué clientes desean mantener relaciones comerciales. La mayoría se ha alejado del *marketing* de masas, desplazándose hacia la segmentación del mercado y selección de público objetivo.

No existe un único método para segmentar un mercado, pues se debe intentar identificar las variables independientemente o en conjunto para encontrar la mejor manera de visualizar la estructura del mercado (Kotler *et al.* 2004).

Kotler propone diversas variables a interactuar y utilizar. Considerando que Cabify Express brindará servicios principalmente a las empresas de *e-commerce*, nuestra estrategia es de segmentación en segmento único, el cual se ha planteado a través de algunas variables definidas de acuerdo al sector elegido.

Los criterios de segmentación considerados para definir y calcular el valor del mercado meta son tamaño o facturación de la empresa, por el ciclo de vida de la plataforma de *e-commerce*, variables operativas (cantidad de transacciones y distribución de puntos de atención) y por el tique promedio y la cantidad de envíos *express* o *same day*.

Por el tamaño o facturación de la empresa

En el Perú se pueden encontrar muchas empresas que hacen *e-commerce*, desde el microempresario que vende sus propias prendas de vestir, las grandes plataformas como Amazon, o las grandes cadenas *retail* del país que vienen desarrollando este canal de venta.

De acuerdo con un estudio realizado por la compañía de investigación de mercados GFK en el 2017, Linio (30 %), Saga Falabella (23 %) y Amazon (17 %) son los líderes del *e-commerce* en el Perú. A nivel *retail* destacan Ripley que salió con su tienda *on-line* en el 2011 y Oechsle en el 2015. En el sector de supermercados destaca Wong, seguido de Plaza Veá.

Por ese motivo el criterio de selección será las grandes empresas de *e-commerce* y las de *retail*.

Por ciclo de vida de la plataforma de *e-commerce*

Se identificará qué empresas cuentan con una plataforma de *e-commerce*, que se encuentren en el ciclo de introducción-crecimiento, analizando su evolución en los últimos 3 años, lo que permitirá reconocer la oportunidad real de los clientes.

Por variables operativas como cantidad de transacciones y la ubicación geográfica

El tercer criterio a tomar será la ubicación geográfica de los centros de distribución hacia los clientes finales, y la cantidad de transacciones que se realizan al día.

Esta variable es clave para asegurar la rentabilidad en toda la cadena de valor del producto.

Por el tique promedio y la cantidad de envíos *express* o *same day*

De acuerdo con las entrevistas a expertos, Linio tiene un tique promedio de S/ 221 y realiza 1.000 transacciones al día, de las cuales en promedio el 10 % serían susceptibles de envío el mismo día. Para Plaza Veá, el tique promedio llega hasta los S/ 500 (*non food*), realizando 60 envíos diarios.

5. Estrategia de posicionamiento

Cada empresa debe diferenciar su oferta mediante la creación de un paquete único de beneficios que atraiga a un grupo sustancial dentro del segmento. La tarea de diferenciación y posicionamiento consta de tres pasos: identificar un conjunto de ventajas competitivas diferenciales sobre las cuales construir una posición, elegir las ventajas competitivas adecuadas y seleccionar una estrategia global de posicionamiento. La empresa debe entonces comunicar y entregar eficazmente la posición elegida al mercado (Kotler y Armstrong 2013).

Cabify, actualmente, además de ser reconocida como una de las mejores marcas en servicios *express*, también es reconocida por ofrecer una serie de beneficios, es así que en base a esos beneficios y variables competitivas se plantea la estrategia de posicionamiento de la siguiente manera:

Valor diferencial: Cabify Expres - *Delivery on demand*

“Ofrecer altos estándares de seguridad y servicio a través de profesionales que ponen todo su talento al alcance de las personas para que sus vidas avancen y no se detengan” (Cabify 2017).

La estrategia de posicionamiento estará orientada también a identificar qué es lo que realmente le interesa al cliente, y en base a eso trabajar para brindar un servicio de manera efectiva. Cabify busca posicionarse como la primera opción de servicios *express*, brindando servicios oportunos de acuerdo con las necesidades de cada negocio.

Actualmente, existen competidores en la categoría *express* que brindan el mismo servicio, es así que la **estrategia será orientada en función a la competencia**. Los consumidores tienden a comparar antes de adquirir un servicio y para eso se pretende seguir manteniéndose líderes en la mente del consumidor por un servicio seguro, confiable e impecable. Se trabajará bajo las variables de servicios que valoran los clientes: brindar flexibilidad del servicio para adaptarse al flujo de órdenes de *e-commerce*, así como en la eficiencia de entrega del producto.

Se buscará mantener presente de manera constante las características o beneficios del servicio, resaltando lo más importante que este ofrece: seguridad, tiempo, flexibilidad y eficiencia de entrega. Se sabe que:

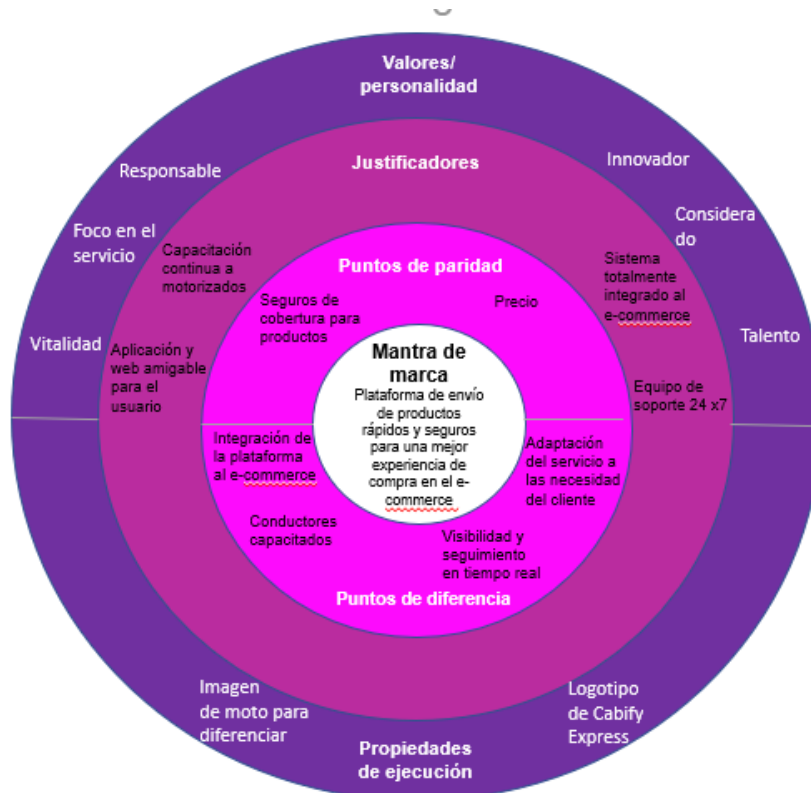
- Cabify Express te permite solicitar un servicio de entrega seguro y rápido a través de una plataforma de fácil uso (Cabify 2017).
- Puedes darle seguimiento y visibilidad en tiempo real (Cabify 2017).
- Puedes programar un servicio de entrega más flexible y rápido, en el tiempo y en el lugar que lo necesites, con la confiabilidad y seguridad que brinda Cabify en todos sus servicios (Cabify 2017).
- Capacidad para responder el flujo de órdenes *e-commerce* en periodos de campañas, que son las que levantan las demandas de un día a otro, incluso triplicándose en algunos casos (Cabify 2017).

Otro variable que contribuirá en la estrategia planteada es la de calidad- precio, con respecto a los competidores. El objetivo de posicionamiento es seguir siendo percibido por los clientes como una empresa que te brinda un servicio *delivery express* de calidad y eficiencia en comparación a los competidores. El factor tiempo de entrega, seguridad, flexibilidad, capacidad de entrega y confiabilidad permitirá tener esta diferencia en calidad y precio, lo que llevara a los clientes a obtener mayores ingresos y crecimiento en la categoría de *e-commerce*, que es lo que se está buscando actualmente, pues se proyecta que el crecimiento *on-line* será progresivo y rentable.

La estrategia busca la diferenciación de los competidores que ya existen, Cabify no es el único, es así que se buscará posicionarse como la empresa de la categoría *express* generando propuesta de valor al servicio, como también desarrollar una relación rentable con los clientes. En el rubro de servicios, el contacto e interacción con ellos es fundamental, donde tendrá presencia el *key account manager*, con la finalidad que este se sienta satisfecho con la propuesta y con el cumplimiento de este.

6. Estrategia de marca

Gráfico 5. Mantra de marca



Fuente: Elaboración propia 2018.

La marca no solo es crucial para la identificación del producto o servicio, sino también es el factor clave para diferenciarlo de sus competidores. Tiene muchas otras ventajas además de la identificación y diferenciación del producto o servicio. Muchas de ellas se relacionan con los beneficios para el cliente (Ferrer y Hartline 2006).

Entre las ventajas generales de las marcas se recalcan que estas van a permitir a los clientes a identificar de manera exclusiva el servicio, les ayudara a que comparen y evalúen en función a los competidores, les permitirá reducir el tiempo y esfuerzo invertido en búsqueda de otros servicios

similares, así mismo permite a los clientes adquirir un servicio ya conocido reduciendo el riesgo de compra, cabe recalcar que la marca comunica imagen o prestigio que van a permitir mayor lealtad para el servicio (Ferrer y Hartline 2006).

En función a todas estas ventajas, se sabe que Cabify es una marca con presencia en el mercado peruano desde el 2012. En sus casi 8 años de funcionamiento, se ha constituido como una marca con un *equity* de seguridad y confianza en el servicio de taxi *remisse*. En ese sentido Cabify Express, al ser una categoría soportada en los mismos canales que el servicio de taxi, recibe estos mismos atributos por añadidura (Cabify 2017).

Para la categoría *express*, la estrategia de marca se compondría de la siguiente manera:

Promesa de marca

- Tiempos de respuesta rápido para asegurar entregas en no más de 60 minutos dentro de Lima Metropolitana.
- Garantía de seguridad sobre el objeto enviado.
- Entendimiento de las necesidades específicas de los *e-commerce*
- Adaptación e integración de la plataforma tecnológica para los *e-commerce*.

Identidad de marca

Brindar a los clientes una solución de movilidad que garantice el traslado seguro de sus productos a sus clientes finales con el fin de garantizar una experiencia de compra satisfactoria en las plataformas de *e-commerce* (Cabify 2017).

Personalidad de la marca

Cabify Express busca ser reconocida como una categoría de servicio innovadora, rápida, segura, profesional y carismática (Cabify 2017).

Valores de la marca

Vitalidad, por el constante movimiento que el mismo tipo de servicio requiere, foco en el servicio y las personas, talento y conocimiento del mercado (Cabify 2017).

7. Estrategia de clientes

Las empresas de servicio pueden mejorar la satisfacción y fidelización de los consumidores creando beneficios basados en la personalización de los servicios, de acuerdo a los gustos o características, así mismo también pueden crear relaciones de dependencia o vinculación con sus

clientes cuando se prevea que el contacto con ellos se prolongue en el tiempo. Generalmente se consigue mediante la prestación de servicios muy personalizados, buscando ofrecer una excelente propuesta de valor diferenciada, con el fin de lograr la fidelización en corto y largo plazo (Grande 2005).

Mantener fidelizados y ganar la confianza de cada uno de los clientes es el resultado de brindar un servicio seguro, confiable y rápido, permitiendo generar mayor rentabilidad para la empresa. El enfoque siempre estará orientado a las relaciones con los clientes. Mantener clientes fidelizados mediante una interacción constante en todo el proceso de servicio, con la finalidad de generar valor a la empresa.

Aquí será importante la labor que desempeñaran los *key account managers*, enfocándose en mantener constante la conexión del servicio con las necesidades del cliente.

- El vínculo con los clientes potenciales debe fortalecerse, poniéndose en marcha acciones de fidelización, interactuar con ellos, mantener una comunicación clara. Es importante conocer al cliente, obtener información relevante que permitirá brindar un servicio adecuado de acuerdo con las necesidades. Esto también permitirá segmentar a los clientes potenciales y nuevos clientes. La finalidad es construir relaciones duraderas y rentables.
- El objetivo de los *key account managers* será generar beneficios para ambas partes, tanto para los clientes como para la empresa, es importante planificar acciones de *marketing* que permite diferenciarse de la competencia, generándose leads interesantes y rentables para cada uno de los clientes, así como también responder a las capacidades de flujos de entrega y eficiencia de entrega, siendo esto lo que más valoran en un servicio *express*.

Capítulo V. Estrategia de la mezcla de *marketing*

El análisis para la mezcla de *marketing* se realizará mediante el enfoque de servicios, pues la propuesta de valor, tal como se ha venido planteando, es menos tangible.

Los especialistas en *marketing* consideran que los servicios poseen características importantes. Grande (2005) orienta a un número determinado de características de los servicios que nos permitirá manejar de manera más clara y precisa la propuesta de valor.

En base a esta premisa de *marketing* de los servicios, Cabify Express estará expresada en base a sus características y beneficios del consumidor, entre estos tenemos:

- Intangibilidad: el buen funcionamiento de la aplicación móvil y la plataforma web nos permitirá brindar evidencias de que el servicio se está brindando de forma correcta.
- Variabilidad: ya que el contacto humano es indispensable para brindar un servicio, este no va a ser exactamente el mismo cada vez que se realice.
 - Es importante garantizar un correcto filtro de selección de motorizados.
 - Asimismo, se deberán implementar protocolos de atención y capacitar al personal con los mismos. Esto se podrá medir con la calificación que se haga de los servicios mediante la plataforma o por encuestas *Net Promote Score*.
 - En la gestión comercial, habrá un *key account manager* asignado para velar por la satisfacción de los clientes.
- Caducidad: una vez realizado el servicio de recojo y entrega de un bien, se dará por finalizado el servicio.

1. Estrategia de producto

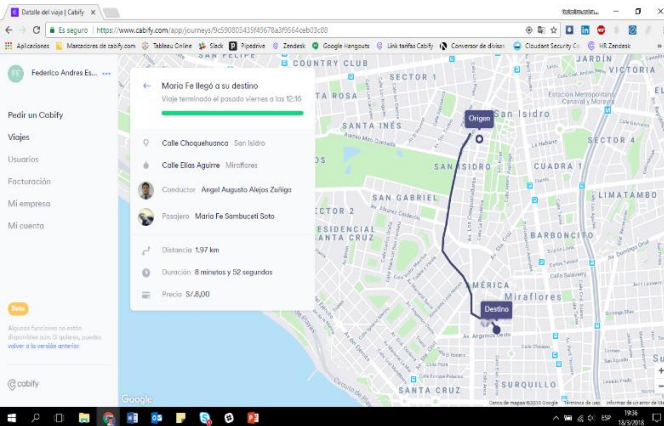
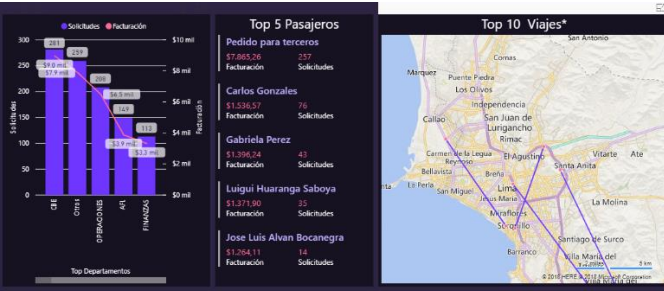
Los productos son un elemento fundamental de la oferta de mercado general. La planeación de la mezcla de *marketing* se inicia con la formulación de una oferta que entregue valor a los clientes. Esta oferta se convierte en la base sobre la cual la empresa construye relaciones redituables con los clientes.

En la actualidad a medida que los productos y servicios se comercializan más, muchas empresas están pasando a un nuevo nivel de creación de valor para sus clientes para diferenciar sus ofertas más allá del simple hecho de fabricar productos y prestar servicios, las empresas están creando y entregando experiencia para los clientes mediante sus marcas o su compañía. Las experiencias siempre han formado parte importante del *marketing* en algunas empresas (Kotler y Armstrong 2017).

La estrategia de producto que ofrece Cabify Express ha sido diseñada para responder a las necesidades puntuales de cada cliente. En ese sentido, se han establecido tres niveles de servicio que podrán adaptarse o mejorarse progresivamente.

Respecto a la garantía, esta estará presente en todos los niveles de servicio siendo parte integral de la propuesta de valor. Todos los envíos realizados contarán con un seguro por el bien transportado que cubrirá los gastos en caso de pérdida, robo o cualquier otro daño ocasionado por un accidente de tránsito.

Tabla 21. Niveles y descripción del producto

| Nivel de producto | Descripción | |
|-------------------|--|--|
| Básico | Envío de productos sin integración de API (mecanismo para conectar dos <i>software</i> entre sí para el intercambio de mensajes o datos en formato estándar como XML o JSON) |  |
| Estándar | Integración de API | |
| Premium | Integración de API y plataforma web de reporte en tiempo real con visibilidad de viajes pasados, actuales y reservas futuras, así como el gasto acumulado al mes. |  |

Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Estrategia de precio

Es importante tener en cuenta que a la fecha Cabify solo cuenta con precios fijos para todas sus categorías de servicio. En ese sentido, se ha visto limitado a poder negociar con las empresas con las que trabaja. Para la categoría *express* se buscará establecer precios diferenciados por tipo de cliente y potencial del volumen de trayectos que maneje, así como el nivel de servicio que adquiera la empresa.

Esta estrategia de fijación de precios está orientada en generar “valor para el cliente”, debido a que Cabify Express busca ser un aliado en el crecimiento del *e-commerce* al mejorar la experiencia de compra del usuario final con un menor tiempo de entrega. Según Kotler y Armstrong (2017), la fijación de precios basada en el valor evalúa las necesidades de los clientes y sus percepciones acerca del valor del producto y luego establece un precio meta basado en dichas percepciones.

En cuanto al tipo de fijación de precios, Cabify Express la basará por “valor agregado”. Kotler y Armstrong (2017) sostienen que esto se aplica para productos donde se incorporan características y servicios de valor agregado para diferenciar la oferta y justificar un precio más alto. En ese sentido, el precio del servicio se establecerá en función al nivel que la empresa contrate por las características adicionales que solicite y se diferenciará teniendo en cuenta el potencial del cliente siempre y cuando el volumen de viajes lo justifique.

Solo estableceremos un precio base del servicio de entrega que será de S/ 6,50 por 2 kilómetros de distancia. En adelante, cada kilómetro tendrá un precio base de S/ 1,00. Los servicios de las plataformas tecnológicas como integración del API o plataforma de reporte *on-line* tendrán un *fee* base adicional de 5 % de la facturación para cada uno.

3. Estrategia de plaza

Teniendo en cuenta que la estrategia de negocio está basada en segmento único y que esto incluye a muy pocas empresas, pero de gran tamaño con un número importante de envíos, el principal canal de ventas será la fuerza de ventas compuesta por *key account managers* que se encarguen desde la prospección hasta el cierre de venta. Para ayudar a la gestión de ventas, se usarán herramientas de *marketing* directo acompañadas de una fuerte estrategia *on-line* en diferentes medios.

A nivel de cobertura, el enfoque de Cabify Express estará en Lima Metropolitana debido a la ubicación de los clientes que se buscan. Se hará un análisis de las necesidades de envíos de los clientes por zona para implementar expansión de la zona de cobertura.

4. Estrategia de personas

En un servicio, las personas cobran vital relevancia debido a que en la interacción con el cliente se medirá la calidad del mismo. En el caso de Cabify Express distinguiremos a los empleados directos de los socios conductores:

- Empleados directos: pertenecen a la nómina de la empresa y tienen una relación laboral contractual.
 - Comercial: En el equipo de ventas se contará con *key account managers* con amplia experiencia en servicios B2B que puedan asesorar y dar soporte a la cartera de clientes asignada.
 - Atención al cliente: Es el equipo que dará soporte a las incidencias que puedan presentarse durante un servicio y que den pie a consultas o reclamos tanto de clientes como de socios conductores.
- Socios conductores: Serán hombres o mujeres de 23 años en adelante de niveles socioeconómicos C y D que cuenten con secundaria completa. Asimismo, será requisito indispensable que estén familiarizados con el uso de aplicativos móviles, cuenten con un *smartphone* con conexión 3G y GPS en buen estado que soporte la aplicación de Cabify para conductores. También deberán contar con una motocicleta propia tipo cargo de más de 125 centímetros cúbicos. Los socios conductores pasarán previamente por una serie de pruebas: revisión de documentos: permiso de conducir, documento de identidad, antecedentes policiales, penales, judiciales y de requisitorias. Posterior a ello, recibirán una capacitación sobre el uso de la aplicación móvil y sobre protocolos de servicio al cliente.

5. Estrategia de procesos

La calidad del servicio de Cabify Express se asegurará siempre que se establezcan y cumplan los procesos necesarios para que los estándares de calidad sean altos y satisfactorios para los clientes.

- Acercamiento y entendimiento: Análisis de las necesidades del cliente para lograr una buena personalización del servicio de acuerdo con sus expectativas y determinación de flujo de actividades para alcanzar sus objetivos de negocio.
- Integración: Comunicación entre las áreas de desarrollo tecnológico para asegurar la correcta integración del API de Cabify Express a la plataforma de *e-commerce*.
- Operación: El equipo de operaciones y tecnología hará el seguimiento respectivo para que los recojos y envíos de productos se realicen de forma correcta dando mantenimiento constante al soporte tecnológico para que la aplicación y la web funcionen.
- Control y reporte: Plataforma web disponible para los usuarios con información en tiempo real para el correcto monitoreo y análisis del servicio que Cabify Express ofrece. El ejecutivo comercial asignado a cada cuenta velará por el correcto uso y entendimiento de los clientes sobre la plataforma y deberá extraer reportes periódicos de este.
- Servicio postventa.

6. Estrategia de promoción

La comunicación de nuestro servicio abarca una gran variedad de beneficios y atributos que generan valor al tipo de servicio *express* que brindamos, por lo que las acciones de publicidad y promoción deben pensarse en base a nuestros clientes, quienes son los involucrados en el proceso de decisión de tomar este servicio.

Para nuestro diseño de promoción y comunicación, hemos trabajado sobre la base de los pasos planteados por Kotler y Keller (2012), con el fin de asegurar una comunicación integrada.

6.1 Identificación del público meta

La estrategia de comunicación se dirige a los tomadores de decisión, “influenciadores” y usuarios de grandes empresas de *retail* que cuenten con plataforma de *e-commerce*. La descripción de cada público la detallamos a continuación:

“Influenciadores”: Gerente de *marketing*, gerente comercial.

Decisores: Gerente de compras, gerente general, gerente comercial.

Usuarios: Personal de logística, despachadores de productos.

La identificación de cada uno de los roles de estas personas estará a cargo de la fuerza de ventas. La estrategia de promoción ayudará a generar un *awareness* y consideración del servicio que facilite el cierre de las ventas transmitiendo claramente la propuesta de valor del servicio.

6.2 Determinación de los objetivos

Teniendo en cuenta que la marca se apalanca en una marca con un *awareness* y percepción positivos, se han definido los siguientes objetivos de comunicación:

- Dar a conocer el servicio de envío Cabify Express especializado para la industria de *e-commerce*.
- Incrementar la consideración del uso del servicio de Cabify Express entre el público meta.

6.3 Elección de los canales

Considerando que nos dirigimos a personas de las áreas logísticas y comerciales de las empresas con plataforma de *e-commerce*, nuestros principales canales de comunicación serán:

Ventas personales

Publicidad directa: basada en el *mailing* directo. También es necesario reforzar el posicionamiento e imagen de la marca en canales digitales con un alcance más masivo:

Facebook: segmentación *ad hoc* para el tipo de público al que nos dirigimos.

Linkedin: segmentación por empresa, área y posición.

Google Ad Words: compra de *key words*.

Estrategia de SEO y SEM.

Para reforzar la reputación *off-line* de la marca y la categoría *express* usaremos las relaciones públicas para llegar a medios masivos y contar de qué trata el servicio y cómo ayuda a optimizar la gestión del *e-commerce*.

6.4 Establecimiento del presupuesto

Para la inversión en medios de comunicación se utilizará el método de objetivo y tarea, estableciendo un límite sano de inversión fácilmente de controlar debido a que no usaremos canales masivos *off-line* sino que priorizaremos lo digital.

El presupuesto de *marketing* será el 6 % de los ingresos totales y se distribuirán como se indica en la siguiente tabla.

Tabla 22. Presupuesto de *marketing*

| | |
|--|----------------------|
| Presupuesto anual de <i>marketing</i> | S/ 648.000,00 |
| Nuevos clientes | S/ 518.400,00 |
| Digital | |
| Facebook | S/ 129.600,00 |
| Google Ad Words | S/ 259.200,00 |
| Linkedin | S/ 51.840,00 |
| Off Line | |
| RRPP | S/ 25.920,00 |
| <i>Merchandising</i> | S/ 51.840,00 |
| Clientes recurrentes | S/ 129.600,00 |
| Digital | |
| Facebook | S/ 12.960,00 |
| Google Ad words | S/ 64.800,00 |
| Off line | |
| <i>Merchandising</i> | S/ 51.840,00 |

Fuente: Elaboración propia 2018

6.5 Decisión de la mezcla de medios

Dado que Cabify ya es una marca reconocida en el mercado, lo que realizaremos será un lanzamiento del servicio *express* especializado para el *e-commerce*. En ese sentido, distribuiremos los medios de acuerdo con el siguiente cronograma:

Tabla 23. Cronograma

| Trimestre | Medios | Objetivo |
|-------------------|---|---|
| Primero | RR.PP. Ad Words SEO – SEM Mailing | Buscaremos difusión máxima del servicio especializado para <i>e-commerce</i> mediante los medios de prensa. A esto sumaremos una estrategia de Google Ad Words, SEO y SEM para obtener un buen posicionamiento en las búsquedas que hagan los interesados en el servicio. |
| Segundo y tercero | Ad Words Linkedin Facebook Mailing | Con menor inversión seguiremos teniendo presencia en medios digitales para mantener una buena imagen <i>on-line</i> que de confianza a nuestros clientes actuales y potenciales. |
| Cuarto | RRPP Ad Words Linkedin | Con una pequeña cartera de clientes medianamente fidelizada buscaremos contar casos de éxito a través del RR.PP. a los principales medios de negocio como prueba del buen servicio que brinda la empresa. La presencia digital seguirá siendo vital para un buen posicionamiento e imagen de marca. |

Fuente: Elaboración propia 2018

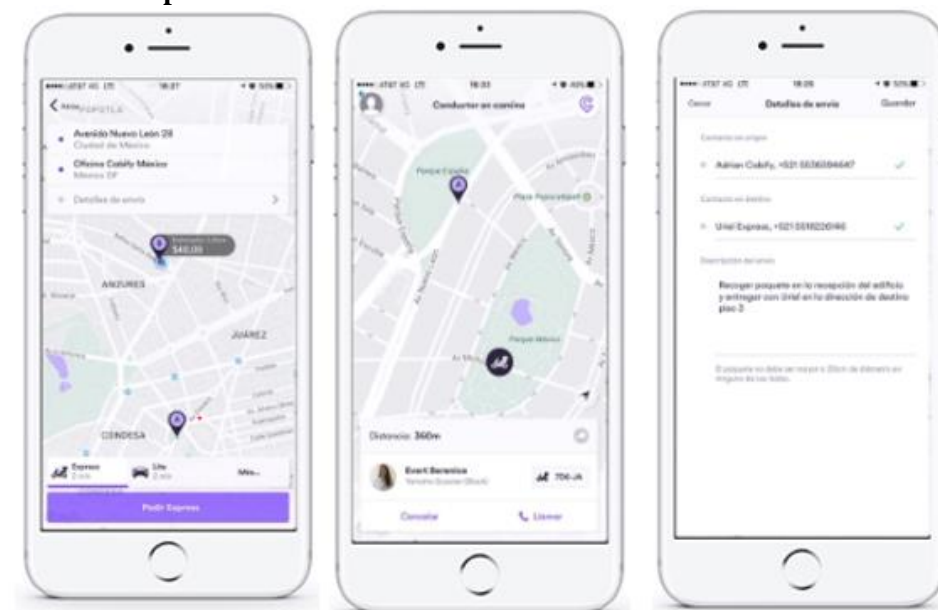
Cabe destacar que la venta personal se mantendrá de forma transversal desde el día 1. Para esto se desarrollará material complementario como folletería informativa y obsequios de la marca.

7. Evidencia física

Las evidencias físicas en las que se basará el servicio de Cabify Express contemplarán los siguientes aspectos:

- Aplicación móvil: disponible para todos los sistemas operativos.

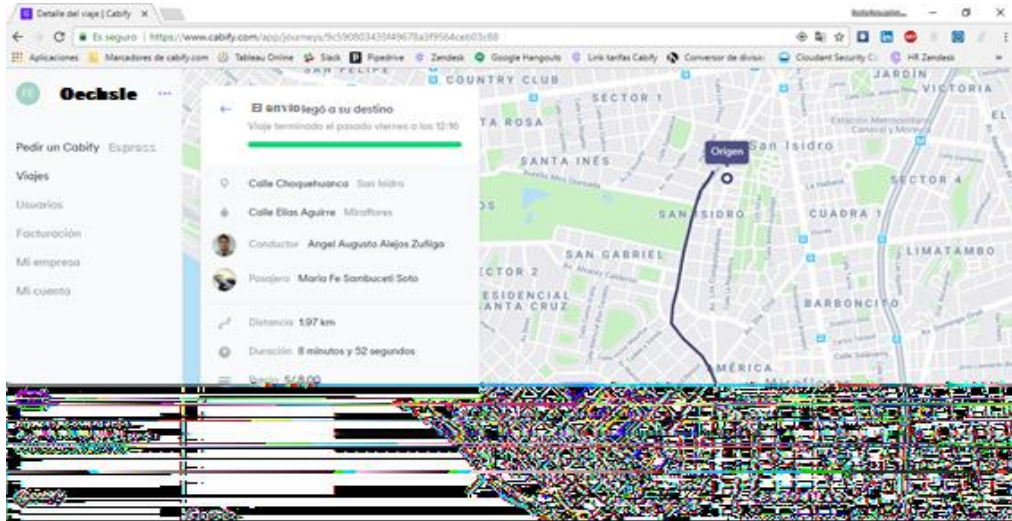
Gráfico 6. Aplicación móvil



Fuente: Cabify (2017).

- Página web: en formato *responsive* para que se adapte a todos los tipos de dispositivos.

Gráfico 7. Página web



Fuente: Cabify (2017).

- Plataforma de seguimiento y reporte en tiempo real: información de valor disponible para que los clientes puedan tener visibilidad de los servicios pasados, activos y programados, así como llevar el control de gastos de su empresa.

Gráfico 8. Plataforma de seguimiento



Fuente: Cabify (2017).

- Oficinas con un área destinada a atención al cliente, reclutamiento y capacitación de motorizados disponible para que los clientes puedan visitarla y conocer de cerca las operaciones de la empresa.

Capítulo VI. Implementación y control

1. Proyección de ventas

La proyección de ventas se basa en la capacidad de capturar la oportunidad del mercado del comercio en línea a un valor de venta anual de S/ 10.800.000,00, valor promedio incluido el costo de transportar todos los productos. La proyección considera solo a las categorías de tecnología y moda, haciendo el 74 % del mercado total, y con tique promedio del costo del producto de S/ 221,00 y 120,00, respectivamente. Con una participación de mercado esperado del 4 %, y una fuerza de venta especializada en capturar nuevas cuentas. El resumen, la proyección considera las ventas anuales en nuevos soles (S/). Se estiman para el primer año 60 % de participación de ventas para tecnología y 40 % de participación de ventas para moda.

Tabla 24. Proyección de ventas por mes y por categoría, Año 01

| | Tecnología 60% | Moda 40% | Total 100% |
|-----|---------------------------|----------------------|-----------------------|
| Ene | S/. 617.102 | S/. 411.402 | S/. 1.028.504 |
| Feb | S/. 602.456 | S/. 401.637 | S/. 1.004.093 |
| Mar | S/. 621.617 | S/. 414.411 | S/. 1.036.029 |
| Abr | S/. 571.210 | S/. 380.807 | S/. 952.017 |
| May | S/. 529.718 | S/. 353.145 | S/. 882.863 |
| Jun | S/. 386.053 | S/. 257.369 | S/. 643.422 |
| Jul | S/. 416.448 | S/. 277.632 | S/. 694.081 |
| Ago | S/. 482.103 | S/. 321.402 | S/. 803.504 |
| Set | S/. 474.247 | S/. 316.165 | S/. 790.412 |
| Oct | S/. 539.956 | S/. 359.971 | S/. 899.927 |
| Nov | S/. 558.929 | S/. 372.619 | S/. 931.548 |
| Dic | S/. 680.161 | S/. 453.441 | S/. 1.133.601 |
| | S/. 6.480.000 | S/. 4.320.000 | S/. 10.800.000 |

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 25. Proyección de ventas anual, Año 01 al Año 10

| | Tecnología 60% | Moda 40% |
|--------|---------------------------|---------------------|
| Año 1 | S/. 6.480.000 | S/. 4.320.000 |
| Año 2 | S/. 24.674.858 | S/. 16.449.905 |
| Año 3 | S/. 35.860.793 | S/. 23.907.195 |
| Año 4 | S/. 45.928.711 | S/. 30.619.141 |
| Año 5 | S/. 57.518.381 | S/. 38.345.588 |
| Año 6 | S/. 70.822.170 | S/. 47.214.780 |
| Año 7 | S/. 86.054.742 | S/. 57.369.828 |
| Año 8 | S/. 103.455.517 | S/. 68.970.344 |
| Año 9 | S/. 123.291.388 | S/. 82.194.258 |
| Año 10 | S/. 145.859.726 | S/. 97.239.817 |

Fuente: Elaboración propia 2018.

La participación de mercado de Cabify Express es del 4,3 % comparada con la de los más grandes competidores como Chasqui, Urbaner y Olva, teniendo la mayor participación los informales. La meta de participación de mercado para los próximos cinco años es lograr el 27 %, capturando el 15 % en el primer año, el 20 % en el segundo año, el 4 % para el tercer año, el 3 % para el quinto año y a partir del sexto año incrementar en 3,5 puntos porcentuales.

Tabla 26. Participación de mercado proyecto de Cabify Express (%)

| Participación de mercado | |
|--------------------------|-------|
| Glovo/Cabify | 4,3% |
| Chasqui | 1,7% |
| Urbaner | 2,6% |
| Olva | 2,1% |
| Informales | 89,3% |

Fuente: Elaboración propia 2018.

En el primer año, la proyección de ventas considera mantener las cuentas actuales. Para el segundo año, se estima capturar cuatro cuentas grandes adicionales (el plazo estimado para cerrar un contrato con una empresa transnacional o multinacional es de tres a cuatro meses). Los ingresos de ventas proyectados ascienden a S/ 10.800.000,00 y a S/ 41.124.763,00, respectivamente. Los servicios logísticos de Cabify Express ascienden a S/ 2.160.000,00 y S/ 8.224.953,00, respectivamente.

El tercer año, la proyección de ventas considera mantener las cuentas y capturar tres contratos adicionales. Los ingresos de ventas proyectados ascienden a S/ 59.767.989,00 y para Cabify Express S/ 11.953.598,00.

El cuarto y quinto año, la proyección de ventas considera mantener las cuentas, capturar dos contratos adicionales y capturar contratos medianos. Los ingresos de ventas proyectados ascienden a S/ 76.547.852,00 y a S/ 95.863.969,00, respectivamente. Para los servicios de Cabify Express ascienden a S/ 15.309.570,00 y a S/ 19.172.794,00, respectivamente.

A partir del sexto año, se proyecta mantener las cuentas, se contará con un ingreso proyectado de S/ 118.036.950,00, y para el décimo año de S/ 243.099.543,00. Donde Cabify Express proyectaría facturar el sexto año S/ 23.607.390,00 y S/ 48.619.909,00 para el décimo año.

Tabla 27. Proyección de ventas diez años

| AÑOS | INGRESOS TOTALES AL AÑO | INGRESOS NETOS DE CABIFY |
|--------|----------------------------|-----------------------------|
| 2015 | | |
| 2016 | | |
| 2017 | | |
| Año 1 | S/. 10.800.000 | S/. 2.160.000 |
| Año 2 | S/. 41.124.763 | S/. 8.224.953 |
| Año 3 | S/. 59.767.989 | S/. 11.953.598 |
| Año 4 | S/. 76.547.852 | S/. 15.309.570 |
| Año 5 | S/. 95.863.969 | S/. 19.172.794 |
| Año 6 | S/. 118.036.950 | S/. 23.607.390 |
| Año 7 | S/. 143.424.569 | S/. 28.684.914 |
| Año 8 | S/. 172.425.861 | S/. 34.485.172 |
| Año 9 | S/. 205.485.646 | S/. 41.097.129 |
| Año 10 | S/. 243.099.543 | S/. 48.619.909 |

Fuente: Elaboración propia 2018.

La proyección de ventas considera una inflación del 2,5 % anual (INEI 2018) y un incremento del precio promedio del mercado de productos comercializados a través de *e-commerce* del 3,5 % anual, esto debido a ser productos cada vez más especializados y personalizados.

2. Proyección de capacidad instalada

La capacidad instalada de Cabify Express está relacionada directamente con la cantidad de agentes motorizados, que permitirá atender la demanda del servicio de *e-commerce*. El primer año se espera mantener los 133 agentes motorizados. El segundo año se espera incrementar en 281 % la cantidad de agentes motorizados llegando a 508.

Para el tercer, cuarto y quinto año, se estima un incremento del 28 %, 25 % y 23 % de agentes motorizados, resultando 738, 945 y 1.148 agentes motorizados, respectivamente. Para el sexto año, se estima 1.457 agentes motorizados y para el décimo año de 3.001 agentes motorizados.

Tabla 28. Proyección de recursos o la cantidad de agentes motorizados anual

| AÑOS | CANTIDAD DE RECURSO |
|--------|---------------------|
| 2015 | |
| 2016 | |
| 2017 | |
| Año 1 | 133 |
| Año 2 | 508 |
| Año 3 | 738 |
| Año 4 | 945 |
| Año 5 | 1.184 |
| Año 6 | 1.457 |
| Año 7 | 1.771 |
| Año 8 | 2.129 |
| Año 9 | 2.537 |
| Año 10 | 3.001 |

Fuente: Elaboración propia 2018.

Este incremento se debe a las nuevas cuentas y a la cantidad de transacciones que realizarán las cuentas en las categorías de tecnología y moda en el mercado.

3. Presupuesto de gastos

Para la elaboración del presupuesto de gastos, estos fueron divididos entre fijos y variables. Los gastos fijos en el periodo de cinco años ascienden a S/ 30.601.711,00, y los variables ascienden a S/ 8.585.913,00. Su participación sería del 78,1 % para gastos fijos y del 21,9 % para los variables. Los gastos fijos están compuestos por los gastos de administración, los gastos de *marketing* y ventas y los gastos fijos (planilla) de la fuerza de venta especializada.

Los gastos de administración representan el 20 % de los ingresos de Cabify Express, están compuestos por personal de administración, contabilidad y recursos humanos. El resto se proratea del gasto fijo total de Cabify. El gasto para el primer año es de S/ 432.000,00.

Los gastos de *marketing* y ventas representan el 6 % de los ingresos, están compuestos por la inversión en medios, comunicación, auspicios, entre otros. El gasto para el primer año es de S/ 129.600,00.

El gasto de planilla de la fuerza de venta especializada considera para los primeros cinco años a dos gerentes de cuentas claves con un sueldo de S/ 4.500, y una fuerza de venta especializada de cinco vendedores con un sueldo de S/ 3.500. A partir del sexto año, se estima contratar a un gerente de cuentas claves adicional, y a tres nuevos vendedores. Además, de contar con sueldo fijo de S/ 500.00 para cada agente motorizado en planilla.

El gasto variable está compuesto por S/ 500.00 al mes para la fuerza de venta especializada, y de S/ 200.00 al mes para los agentes motorizados. Por cumplimiento, los objetivos planteados en el mes (prospección de nuevas cuentas y renovación de contratos).

4. Presupuesto de inversiones

Considerando la inversión de activos fijos tangibles e intangibles, la inversión inicial necesaria es de S/ 2.000.000,00 cuyo detalle se verá en el siguiente punto de flujo de caja económico. La principal inversión se da en capital de trabajo para cubrir planillas de la fuerza de venta y los gastos de administración del primer año de operación.

Tabla 29. Presupuesto de inversiones anualizado

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------------|-----------------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| Inversión Total | S/. 2.000.000 | -S/. 233.600 | S/. - | S/. - | S/. - |
| Bienes tangibles | -S/. 42.000 | -S/. 42.000 | S/. - | S/. - | S/. - |
| Equipos | -S/. 18.000 | -S/. 18.000 | S/. - | S/. - | S/. - |
| Muebles y enseres | -S/. 24.000 | -S/. 24.000 | S/. - | S/. - | S/. - |
| Bienes intangibles | -S/. 129.600 | -S/. 129.600 | S/. - | S/. - | S/. - |
| Marketing y Ventas | -S/. 129.600 | -S/. 129.600 | S/. - | S/. - | S/. - |
| Capital de trabajo (planillas) | -S/. 2.062.000 | S/. - | S/. - | S/. - | S/. - |
| Administración | -S/. 432.000 | S/. - | S/. - | S/. - | S/. - |
| KAM y Vendedores | -S/. 510.000 | S/. - | S/. - | S/. - | S/. - |
| Agentes motorizados | -S/. 1.120.000 | S/. - | S/. - | S/. - | S/. - |

Fuente: Elaboración propia 2018.

5. Flujo de caja económico

EL flujo de caja proyectado nos permite entender de manera mensual los ingresos y salidas de efectivo durante el primer año (sobre todo los primeros nueve meses), hasta que los ingresos superen las salidas de efectivo. El préstamo solicitado es por el importe de S/. 2.000.000 a 5 años y con una tasa anual del 8,5%.

El flujo de caja acumulado sin considerar la inyección del préstamo pasaría a ser positivo a partir del segundo año de operación con un importe de S/ 2.086.812,00. El flujo de caja neto permitió entender la rentabilidad del negocio con la inversión considerada confirmando su viabilidad. Para este análisis se calcularon el VAN (valor actual neto) y la TIR (tasa interna de retorno). El VAN consideró una tasa anual del 15 % (tasa del costo de capital) y en el periodo de cinco años fue positiva; dando como resultado S/. 52.689.377,00. La TIR obtenida fue del 123,7 %, superior al 20 % del costo de capital.

Tabla 30. Flujo de caja económico

| | |
|--------|----------------|
| Año 0 | -S/. 2.000.000 |
| Año 1 | S/. 1.371.769 |
| Año 2 | S/. 2.086.812 |
| Año 3 | S/. 3.627.682 |
| Año 4 | S/. 5.911.837 |
| Año 5 | S/. 8.793.625 |
| Año 6 | S/. 13.254.224 |
| Año 7 | S/. 18.839.402 |
| Año 8 | S/. 25.709.229 |
| Año 9 | S/. 34.043.482 |
| Año 10 | S/. 44.043.891 |

Fuente: Elaboración propia 2018.

6. Estado de resultados

La elaboración del estado de resultados se proyectó para un periodo de diez años. Solo el primer año se tuvo utilidad negativa (que representó una pérdida del 15 %). En el segundo año, la utilidad neta pasar a representar el 9 % de los ingresos.

Tabla 31. Evolutivo de utilidad neta anual

| | |
|--------|---------------|
| Año 1 | -S/. 331.600 |
| Año 2 | S/. 739.319 |
| Año 3 | S/. 1.353.215 |
| Año 4 | S/. 1.914.706 |
| Año 5 | S/. 2.380.418 |
| Año 6 | S/. 3.122.420 |
| Año 7 | S/. 3.909.624 |
| Año 8 | S/. 4.808.879 |
| Año 9 | S/. 5.833.977 |
| Año 10 | S/. 7.000.287 |

Fuente: Elaboración propia 2018.

7. Control

Para el cumplimiento de los objetivos planificados de Cabify Express, es fundamental establecer mecanismos de control con el propósito de analizar el cumplimiento de las estrategias implementadas, realizando un monitoreo del servicio y evaluando los resultados obtenidos de manera anual.

Se han considerado los siguientes indicadores.

- Prospección de clientes nuevos: número de clientes captados en el año. Se considera un cliente nuevo aquel que tiene un contrato firmado.
- Renovación de contratos: número de contratos actuales, orientado a medir la satisfacción de los clientes actuales.
- Rotación de los vendedores especializados: número de promotores que dejan de trabajar para Cabify Express.
- Rotación de agentes motorizados: número de agentes motorizados que dejan de trabajar para Cabify Express.
- Eficiencia de capacitación: considerando las pruebas y evaluaciones necesarias, se espera que el 80 % de los vendedores especializados y agentes motorizados aprueben los cursos dictados.
- Ingresos: ingresos obtenidos por Cabify Express, producto del pago recibido por el servicio brindado.

Tabla 32. Tablero de control

| Indicador | Descripción | Responsable |
|---------------------------------|--|----------------------------|
| Prospección de clientes | N° de Altas / Altas del Plan | <i>Key Account Manager</i> |
| Renovación de contratos | N° de cuentas al 100% | <i>Key Account Manager</i> |
| Rotación de vendedores | N° de vendedores que se van / N° de vendedores totales | Gerente Comercial |
| Rotación de agentes motorizados | N° de vendedores que se van / N° de vendedores totales | Gerente Comercial |
| Eficiencia de capacitación | N° de vendedores aprobados / Total vendedores N° de agentes motorizados aprobados / Total agentes motorizados | Recursos Humanos |
| Cumplimiento de ingresos | Ingresos Reales / Ingresos Plan | Gerente Comercial |

Fuente: Elaboración propia 2018.

8. Planes de contingencia

Se ejecutarán las acciones que permitirán continuar con las operaciones comerciales de Cabify Express en caso de presentarse inconvenientes en las estrategias actuales versus la ejecución del plan.

- Bajo nivel de prospección de nuevas cuentas: actualmente las segmentaciones de clientes están orientadas a grandes empresas transnacionales o multinacionales con más de mil transacciones al día. Se tendría que bajar la valla del perfil de los clientes para salir a capturar a aquellas medianas empresas que manejan entre 500 y 1.000 transacciones al día.
- Bajo nivel de capacitación: se propone trabajar con un plan de reforzamiento y de *e-learning* virtual para que los vendedores especializados y agentes motorizados tengan más opciones para aprender los conceptos y prepararse más para las evaluaciones.
- Alto nivel de rotación de la fuerza de venta y agentes motorizados: se propone trabajar con un plan que intensifique las comisiones, trabajar con cuponeras con descuentos en principales tiendas de comida o de ropa, constantes reconocimientos y bonos por excelencia operativa.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La industria del *e-commerce* en el Perú viene creciendo año a año a doble dígito. El servicio de *delivery on demand* aún no se encuentra muy desarrollado, solo 5.000 viajes de los 46.000 viajes que se realizan al día son atendidos por empresas especializadas, el resto viene por el mercado informal.
- La proyección de ingresos de Cabify Express para los próximos 10 años es crecer 24 veces su facturación, pasar de S/ 10.800.000,00 a S/ 243.099.543,00.
- A nivel de servicio, los consumidores exigen tiempos de entrega más cortos sobre todo en la categoría de moda y tecnología. Siendo esta la variable de mayor valoración de las empresas de *e-commerce*, quienes están dispuestas a invertir en este servicio mejorando tiempos e incrementando transacciones.
- Las principales empresas de *e-commerce* en el Perú cuentan con flota propia de reparto o a través de operadores logísticos tradicionales, representado el 89,3% de los viajes al día. Sin embargo, no se adaptan a los tiempos de respuesta de los negocios digitales, por lo que existe una gran oportunidad para las empresas de *delivery on demand*.
- De acuerdo con un estudio realizado por GFK en el 2017, presenta que Linio (30 %), Saga Falabella (23 %) y Amazon (17 %) son los líderes del *e-commerce* en el Perú. A nivel *retail* destacan Ripley que salió con su tienda *on-line* en el 2011 y Oechsle en el 2015. En el sector de supermercados destaca Wong, seguido de Plaza Vea. Por ese motivo, el criterio de selección será las grandes empresas de *e-commerce* y las de *retail*.
- Financieramente, las proyecciones de ingresos apalancados en la captura de nuevos clientes, el flujo de caja y el estado de resultados son buenos. El proyecto es rentable (el VAN es positivo con S/ 52.689.377 en un periodo de diez años, y la TIR de 123,7% es mayor a la tasa de descuento esperado por los inversionistas).

2. Recomendaciones

- Es fundamental para el éxito de Cabify Express mantener una relación de largo plazo con sus clientes, trasladándoles valor y mejora en sus procesos. Asimismo, tener con sus agentes motorizados una relación de confianza y de desarrollo mutuo, teniendo en cuenta que ellos vienen a ser el recurso que ejecuta el servicio.
- Es importante contar con un nivel bajo de rotación de agentes motorizados para evitar perder la inversión de tiempo que se hace en capacitación y asegurar los resultados comprometidos.
- Una vez que Cabify Express esté posicionada no solo como la primera sino como una sobresaliente alternativa de tercerización, se podrá desarrollar nuevos productos como soporte en licitaciones, soporte de eventos promocionales e inclusive ampliar el horizonte hacia nuevas modalidades de atención, y entrar al mercado de *retails* y supermercados.

Bibliografía

Altamirano, Patricia (2018). Entrevista realizada a la Gerenta de Compras de Oechsle por Marallano, Tinedo y Augusto (Equipo de tesis) el 03 de Junio de 2018.

Begazo, Gonzalo (2018). Entrevista realizada al CEO & Co funder de Chazki por Marallano, Tinedo y Augusto (Equipo de tesis) el 30 de Abril de 2018.

Cabify (2017). Información privilegiada Data Cabify. Referencia: Pamela Tinedo (Equipo de tesis).

Diario Gestión (2017a). “Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras *on-line* desde su celular”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 11/09/2017. Fecha de consulta: 10/03/2018. <<https://gestion.pe/tendencias/2-millones-peruanos-realizan-compras-online-celular-143284>>

Diario Gestión. (2017b). “Las cinco principales tendencias del consumidor peruano”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 19/07/2017. Fecha de consulta: 10/03/2018. <<https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597>>

Diario Gestión (2018). “Cabify e Easy obtienen US\$ 160 millones para financiar su expansión en el mundo”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 22/01/2018. Fecha de consulta: 30/03/2018. <<https://gestion.pe/economia/cabify-e-easy-obtienen-us-160-millones-financiar-expansion-mundo-225460>>

El Comercio (2017). “¿Qué porcentaje de peruanos compra por Internet?”. *Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 12/12/2017. Fecha de consulta: 8/03/2018. <<https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/vamos-compras/que-porcentaje-peruanos-compra-internet-1003215>>

El Peruano (2018). “Aprueban autoridad única para el transporte urbano”. *Noticias El Peruano*. Fecha de publicación: 10/01/2018. Fecha de consulta: 15/03/2018. <<http://elperuano.pe/noticia-aprueban-autoridad-unica-para-transporte-urbano-62864.aspx>>

Estrada, Federico (2018). Entrevista realizada al Gerente de Ventas de Cabify por Marallano, Tinedo y Augusto (Equipo de tesis) el 05 de Abril de 2018.

Ferrer, O. y Hartline, M. (2006). *Estrategia de Marketing*. Tercera ed. México: Thomson.

Grande Esteban, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Cuarta ed. Madrid: Esic.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2017). *Fundamentos de Marketing*. Décimo tercera ed. México: Pearson.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2013). *Fundamentos de Marketing*. Undécima ed. México: Pearson.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta ed. México: Pearson Educación.

Kotler, P., Armstrong, G., Cruz Roche, I., y Camara Ibañez, D. (2004). *Marketing*. Décima edición. Madrid: Pearson Educación.

Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. Décima ed. México: Pearson Educacion de México.

La República (2016). “Lima tiene 5 veces más taxis que otras capitales de Latinoamérica”. *Redacción La República*. Fecha de publicación: 13/04/2016. Fecha de consulta: 15/03/2018. <<https://larepublica.pe/sociedad/931326-lima-tiene-5-veces-mas-taxis-que-otras-capitales-de-latinoamerica>>

Macan, Drago (2018). Entrevista realizada al Director de nuevos negocios de Cabify por Marallano, Tinedo y Augusto (Equipo de tesis) el 05 de Abril de 2018.

Municipalidad de Lima (2013). *Ordenanza 1684*. Fecha de publicación: 20/03/2013. Fecha de consulta: 15/03/2018. <<http://www.munlima.gob.pe/images/descargas/gobierno-abierto/transparencia/mml/planeamiento-y-organizacion/Normas-Legales/ORD-1684-2013.pdf>>

Perú 21 (2015). “El 82% de limeños se sienten inseguros, revela encuesta”. *Perú 21*. Fecha de publicación: 13/01/2015. Fecha de consulta: 15/03/2018. <<https://peru21.pe/lima/82-limenos-sienten-inseguros-revela-encuesta-162174>>

Quiñones, Ivonne (2018). Entrevista realizada a Co fundador de Urbaner por Marallano, Tinedo y Augusto (Equipo de tesis) el 20 de Abril de 2018.

Rivera, Rose (2018). Entrevista realizada al Chief Marketing Officer | Perú de Linio por Marallano, Tinedo y Augusto (Equipo de tesis) el 20 de Mayo de 2018.

RPP Noticias (2017). “¿Qué propone el Congreso para regular el servicios como Uber y Taxibeat?”. *RPP noticias - edición nacional*. Fecha de publicación: 20/06/2017. Fecha de consulta: 15/03/2018.
<<http://rpp.pe/economia/economia/congreso-busca-regular-servicios-de-taxi-que-operan-con-aplicaciones-noticia-1057386>>

Saavedra, Marcela (2016). “Lima Delivery: Hemos recibido hasta 15.000 pedidos en un día”. *Diario El Comercio*. Fecha de publicación: 18/02/2016. Fecha de consulta: 08/03/2018.
<<https://elcomercio.pe/economia/negocios/lima-delivery-hemos-recibido-15-000-pedidos-dia-274469>>

Suito, Luis Fernando (2018). Entrevista realizada al Gerente comercial de Non food por Marallano, Tinedo y Augusto (Equipo de tesis) el 25 de Mayo de 2018.

Universidad del Pacífico (2017). “#PerúConectado: Los millennials están revolucionando la forma de comunicarnos”. *Universidad del Pacífico*. Fecha de publicación: 21/07/2017. Fecha de consulta: 15/03/2018.
<<http://www.up.edu.pe/prensa/noticias/peru-conectado-millennials-revolucionando-forma-comunicarnos>>

Urbina, Alexia y García, Carla (2018). Entrevista realizada a Co-Marketing & Business Development y Operations Manager de Juntoz por Marallano, Tinedo y Augusto (Equipo de tesis) el 15 de Mayo de 2018.

Valverde, Matías y Recio, Alejandro (2018). Entrevista realizada al Gerente E-Commerce y al Gerente de Canales de Rosatel por Marallano, Tinedo y Augusto (Equipo de tesis) el 30 de Mayo de 2018.

Villanueva, Rosi (2017). “¿En qué se diferencian los millenials del Peru”. *Datum Internacional*.
Fecha de publicación: 15/04/2017. Fecha de consulta: 15/03/2018.
<http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf>.

Anexos

Anexo 1. Entrevistas a expertos

| Empresa | Cargo | Nombre |
|------------------------|-------------------------------------|---------------------|
| Cabify | Director de nuevos negocios | Drago Macan |
| Cabify | Gerente de ventas | Federico Estrada |
| Urbaner | Co-funder | Ivonne Quiñones |
| Chazki | CEO & Co-funder | Gonzalo Begazo |
| Juntoz | Co-Marketing & Business Development | Alexia Urbina |
| Juntoz | Operations Manager | Carla García |
| Linio | Chief Marketing Officer Perú | Rose Rivera |
| Rosatel | Gerente <i>E-Commerce</i> | Matías Valverde |
| Imaginarium | Gerente de Canales | Alejandro Recio |
| Supermercados Peruanos | Gerente comercial Non food | Luis F. Suito |
| Oechsle | Gerente de compras | Patricia Altamirano |

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 2. Artes para redes

Controla todos los envíos gracias al dashboard de Cabify Express



Cabify Express lo lleva por ti

Notas biográficas

José Felipe Augusto Del Águila

Nació en Tarapoto, el 17 de marzo de 1985. Licenciado en Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima. Magíster en Administración Estratégica de Empresas de CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú y cuenta con un Máster en Operaciones de CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cuenta con 10 años de experiencia en supply chain y planeamiento estratégico en empresas líderes del sector de consumo masivo. Actualmente, desempeña el cargo de Gerente de Estrategia y Monitoreo de Negocio de Corporación Lindley S.A.

Laura Cintya Marallano Céspedes

Nació en Lima, el 1 de diciembre de 1983. Licenciada en Ingeniería Industrial por la Universidad de San Martín de Porres. Cuenta con un Diplomado en Recursos Humanos de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Tiene más de tres de años de experiencia en el área comercial del rubro de medicina y más de cinco años en la misma área pero en el sector financiero. Actualmente, desempeña el cargo de Ejecutiva Comercial de Banca Exclusiva en el Banco de Crédito del Perú S.A.C.

Otilia Pamela Tinedo Echevarría

Nació en Piura, el 25 de agosto de 1988. Bachiller en Comunicación por la Universidad de Piura. Cuenta con un Diplomado en Marketing y Ventas de la Universidad de Piura.

Tiene más de cinco años de experiencia en relaciones públicas y dos años y medio de experiencia en marketing en el sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de Engagement Manager en Maxi Mobility Perú S.A.C. (Nombre comercial: Cabify).