PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING: CASO DELIVERY HERO

GABRIELA ALEJANDRA MORENO PADILLA

DIRECTOR: MBA. JUAN CARLOS LATORRE

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRUCTURAS DE MERCADOS, DE PRODUCTOS, DE FIJACIÓN DE PRECIOS, DE DISTRIBUCIÓN, DE COMUNICACIÓN E IMAGEN, DE POSICIONAMIENTO DE MARCAS

QUITO, DICIEMBRE 2020

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN:

MBA. Juan Carlos Latorre

LECTORES:

Mgtr. Roberto Ordoñez

Mgtr. Leonardo Ávila Proaño

DEDICATORIA

A mi madre, quien con valor esfuerzo y cariño ha estado los días más grises dándome la mano para seguir, que con ejemplo y constancia ha sido parte de mi crecimiento para llegar a ser la persona que soy hoy. Admiro la mujer que es y dedico este y todos mis logros en honor a ella.

A mi hermano, por soportar mis malos ratos por darme la fuerza de seguir y por estar presente en cada logro y fracaso. Por siempre darme ejemplo de valentía, fortaleza.

A mis sobrinos Christopher y Felipe que me inspiran cada día a ser mejor persona para luchar por darles un mundo mejor en donde crecer.

A mi padre por enseñarme que la independencia al forjar un camino, es base para crecer y desarrollarse para cumplir metas y objetivos

A mi abuelita Elena que me abrió los brazos cuando lo necesité, mucho de este camino se lo debo a ella, sé que la vida le devolverá todo con amor

A mis tíos Giovanny, Rosita y sus hijos Giovanny y Johanna por siempre ser y estar, por escucharme atentamente, por ser pilar y apoyarme sin importar la circunstancia

A mi abuelita Magdi porque a pesar de la distancia en kilómetros siempre estuvo para llenarme de amor, afecto y apoyo incondicional.

A mi abuelita Inés, quien en vida me dejó grandes lecciones y me levantó cada vez que estuve caída, le debo mi camino y haber llegado hasta aquí.

A mi abuelito Oscar, quien en vida me regaló momentos únicos y sé que estaría orgulloso de mi por alcanzar esta meta.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Gabriela Moreno por luchar todos los días, por salir adelante batallando firme, por ser paciente y aprender de todas las situaciones de la vida hasta llegar a concluir con una meta que ha tenido un camino largo y difícil, por no quedarse callada ante las injusticias, por ser leal y trabajar en su amor propio.

Agradezco a mi novio Giovanny Andrade, por ser fuerza y compañía, por apoyarme en mis estudios siendo el mejor equipo para lograr nuestras metas. Le agradezco la paciencia y las vivencias para cada día ser mejores personas, porque a pesar de las dificultades siempre tiene una palabra de apoyo y motivación para continuar nuestro camino.

Agradezco a mis amigas y hermanas que han sumado lecciones de vida importantes, siendo guerreras y supervivientes de la complejidad de este mundo. Gracias a su sororidad y amor que ha sostenido este largo proceso. Michu, Thai, Adri, Chinty y Rochi quienes me han abrazado y me han dado fuerza para continuar.

Agradezco al MBA Juan Carlos Latorre por compartirme sus conocimientos y ser la guía idónea para concluir esta etapa de mi vida, siempre recordándome los valores de la institución, poniéndome su profesionalidad en cada etapa de desarrollo, desde que fui su estudiante en las aulas hasta el final en la obtención de mi título universitario.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA i

DEDICATORIA iii

AGRADECIMIENTOS iv

RESUMEN EJECUTIVO 1

INTRODUCCIÓN 2

1. ANÁLISIS SITUACIONAL 3

1.1 EXTERNO 3

1.1.1 Macroambiente 3

1.1.1.1 Factores Políticos 3

1.1.1.2 Factores Económicos 4

1.1.1.3 Factores Sociales 10

1.1.1.4 Factores Tecnológicos 12

1.1.1.5 Factores Ecológicos 14

1.1.1.6 Factores Legales 15

1.1.2 Microambiente 15

1.1.2.1 Clientes 15

1.1.2.2 Proveedores 17

1.1.2.3 Competencia *21*

1.1.2.4 Productos Sustitutos *24*

1.1.2.5 Entradas Potenciales *25*

1.2. INTERNO 28

1.2.1 Misión 28

1.2.2 Visión 28

1.2.3 Valores 28

1.2.4 Políticas 29

1.2.5 Cadena de valor 29

1.2.6 Mapa de procesos 31

1.3. ANÁLISIS FODA 33

1.3.1 Factores Externos 33

1.3.1.1 Oportunidades *33*

1.3.1.2 Amenazas *33*

1.3.2 Factores Internos 34

1.3.2.1 Fortalezas *34*

1.3.2.2 Debilidades *34*

1.3.3 Matriz FODA 35

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO 38

2.1 ENTREVISTA 39

2.2 FOCUS GROUPS 43

2.3 OBSERVACIÓN 47

2.4 ENCUESTAS 54

2.5 CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA 68

2.6 CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA 73

3. ESTRATEGIAS DE MARKETING 76

3.1. SEGMENTACIÓN 76

3.2. POSICIONAMIENTO 77

3.3. CRECIMIENTO 79

3.4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS 79

3.5. MARKETING MIX 81

3.5.1 Producto 81

3.5.2 Precio 84

3.5.3 Plaza 86

3.5.4 Promoción 89

4. PRESUPUESTO Y BENEFICIOS 94

4.1 PRESUPUESTO 94

4.1.1 Ingresos 94

4.2. Egresos 95

4.3. Proyección de beneficios 97

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 106

5.1 CONCLUSIONES 106

5.2. RECOMENDACIONES 108

ANEXOS 110

Anexo A: Formato de encuesta 111

Anexo B: Guía de entrevista 113

Anexo C: Guía de Focus Group 114

Anexo D: Guía de observación..... 116

Anexo E: Cotización de campaña..... 116

BIBLIOGRAFÍA..... 118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Producto Interno Bruto (Pib Trimestral) Ecuador.....5

Tabla 2: Oferta y Utilización de Bienes y servicios.....5

Tabla 3: Contribuciones Absolutas a la variación Interanual del PIB 6

Tabla 4: Tasa de empleo adecuado 7

Tabla 5: Tasa de desempleo.....8

Tabla 6: Variabilidad de la inflación mensual en el Ecuador 2019 9

Tabla 7: Evolución del Salario Básico Unificado en el Ecuador.....10

Tabla 8: Equipamiento tecnológico del hogar 11

Tabla 9: Hogares que tienen teléfono fijo y celular 11

Tabla 10: Hogares con acceso a internet 12

Tabla 11: Personas que utilizan Internet 13

Tabla 12: Personas que utilizan Internet (sexo) 13

Tabla 13: Razones de uso de internet.....14

Tabla 14: Porcentaje de Personas que tienen celular activado y teléfono inteligente....17

Tabla 15: Cadena de Valor Delivery Hero 30

Tabla 16: Mapa de procesos Delivery Hero 32

Tabla 17: Matriz Foda Delivery Hero 35

Tabla 18: Observación de mercado: Delivery Hero, UberEats y Rappi 50

Tabla 19: Observación de atención a clientes: Delivery Hero, UberEats y Rappi 51

Tabla 20: Observación de marketing: Delivery Hero, UberEats y Rappi 52

Tabla 21: Observación de operaciones: Delivery Hero, UberEats y Rappi 53

Tabla 22: Observación de aspectos legales: Delivery Hero, UberEats y Rappi 53

Tabla 23: Análisis pregunta 1 57

Tabla 24: Análisis pregunta 2 58

Tabla 25: Análisis pregunta 3 59

Tabla 26: Análisis pregunta 4 60

Tabla 27: Análisis pregunta 5 61

Tabla 28: Análisis pregunta 6 62

Tabla 29: Análisis pregunta 7 63

Tabla 30: Análisis pregunta 8 64

Tabla 31: Análisis pregunta 9 65

Tabla 32: Análisis pregunta 10 66

Tabla 33: Estructura económica del mercado 72

Tabla 34: Tabla de fijación de precios 85

Tabla 35: Ingresos de la empresa en 2019 94

Tabla 36: Propuesta de inversión anual con el plan de marketing 95

Tabla 37: Inversión con ajuste inflacionario 96

Tabla 38: Financiamiento de la inversión por años 97

Tabla 39: Proyección sin acciones propuestas en el plan de marketing 98

Tabla 40: Proyección con acciones propuestas en el plan de marketing 101

Tabla 41: Diferencias de rentabilidad anual con el plan de marketing 103

Tabla 42: Recuperación de la inversión de marketing 104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logo comercial, Amazon Web Services 18

Figura 2: Logo comercial, Salesforce 19

Figura 3: Logo comercial, Tableau 20

Figura 4: Logo comercial, Menú Express 22

Figura 5: Logo comercial, Uber Eats 22

Figura 6: Logo comercial, Glovo 23

Figura 7: Logo comercial, Rappi 24

Figura 8: Logo comercial, DoorDash 25

Figura 9: Logo comercial, DoorDash 26

Figura 10: Logo comercial, Amazon Food Delivery 27

Figura 11: Logo comercial, Food for All 27

Figura 12: Cruce de factores FODA 36

Figura 13: Porcentajes pregunta 1 57

Figura 14: Porcentajes pregunta 2 58

Figura 15: Porcentajes pregunta 3 59

Figura 16: Porcentajes pregunta 4 60

Figura 17: Porcentajes pregunta 5 61

Figura 18: Porcentajes pregunta 6 62

Figura 19: Porcentajes pregunta 7 63

Figura 20: Porcentajes pregunta 8.....64

Figura 21: Porcentajes pregunta 9.....65

Figura 22: Porcentajes pregunta 10.....66

Figura 23: Usuarios de UBER EATS 69

Figura 24: Usuarios de GLOVO.....70

Figura 25: Usuarios de RAPPI 70

Figura 26: Usuarios de DELIVERY HERO.....71

Figura 27: Pasos en el proceso del servicio de entrega 83

Figura 28: Zona de cobertura de la ciudad de Quito.....88

Figura 29: Zona de cobertura de la ciudad de Guayaquil 88

Figura 30: Zona de cobertura de la ciudad de Cuenca 89

Figura 31: Ejemplo de campaña OHH 91

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación propone la creación de un plan de marketing para la empresa Delivery Hero en la ciudad de Quito.

Para lograr esto, se ha realizado una indagación tanto de la empresa como de las empresas de la competencia a fin de conocer los procedimientos además de su posicionamiento en el mercado y las maneras como operan; lograr una comprensión más profunda del trabajo y poder generar un plan de marketing que se acople a las circunstancias investigadas.

El presente documento se divide en capítulos que contienen: Análisis situacional, donde se realiza una exploración de los datos tanto de la empresa como de la competencia para conocer más a fondo sus características y poder realizar una mejor aplicación del plan; Investigación de mercado, en donde se plantean las estrategias además de las herramientas a usar; Estrategias de marketing, donde se revisa el posicionamiento, crecimiento, estrategias competitivas y marketing mix; Propuesta y Presupuesto, en donde se explican los pasos a seguir para la aplicación del plan que se ha planteado especificando sus costos al corto, mediano y largo plazo además de los ingresos que se espera percibir en los mismos periodos; y finalmente se presentaron las conclusiones y recomendaciones del plan de Marketing para la empresa extraídas de los puntos más importantes analizados y desarrollados en toda la investigación.

La metodología que se usó en la investigación fue el análisis deductivo, mismo que se obtuvo a partir de datos recolectados a directivos, repartidores, clientes externos y clientes internos de la empresa y de la principal competencia, estos datos se obtuvieron por medio de entrevistas, focus groups, observación directa y encuestas.

INTRODUCCIÓN

El marketing, como una disciplina importante y completamente separada de otras, ha adquirido importancia social porque se le confía la tarea de creación de las maneras como un producto puede ser o no parte importante de un mercado. El marketing estudia de manera continua la demanda del consumidor, que es variada y está en constante cambio. Es el modo como deben acercarse productores (producción) y consumidores (consumo). Es además el principal comprometido en mantener la estructura de producción y consumo en funcionamiento a una velocidad y desempeño que se califique como óptimo.

El marketing es mucho más complejo que vender y simplemente ser una función comercial. En un artículo innovador "El marketing lo es todo", Regis McKenna ha declarado:

> "El marketing de hoy no es una función. Es una forma de hacer negocios. El marketing no es una nueva campaña publicitaria o la promoción de este mes ... Su trabajo no es engañar a los clientes ni falsificar la imagen de la empresa. Es integrar al cliente en el diseño del producto y diseñar un proceso sistemático para la interacción que creará sustancia en la relación " (McKenna, 2019).

El marketing abarca cada aspecto de los negocios y todos los sitios de contacto con el cliente, incluido el sitio web de su empresa, cómo responde los teléfonos, sus campañas y relaciones públicas, sus ventas, cómo se presentan sus representantes de ventas (en persona y en el teléfono), cómo implementa sus productos y / o servicios, cómo administra a sus clientes (servicio al cliente) y cómo solicita comentarios de los clientes. Estas son solo algunas de las razones por las cuales los estudios de marketing como el que se presenta aquí, son de vital importancia en el desarrollo económico de las empresas.

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 EXTERNO

1.1.1 Macroambiente

1.1.1.1 Factores Políticos

Para el ingreso de todas las empresas instauradas legalmente en el Ecuador es importante tener en cuenta los factores políticos que afectan al negocio en la nación donde abrirán y operarán de manera legal.

La República del Ecuador es una nación democrática que tiene 3 poderes que son el legislativo, judicial y ejecutivo. Se llama a elecciones presidenciales a todos los ciudadanos cada 4 años, es decir que los dirigentes de la nación son escogidos por mayoría (OEA, 2019). La constitución de empresas en el Ecuador obedece a la legislación vigente, misma que se subordina al estado de derecho mencionado. La estructura legal de la empresa puede ser de dos tipos; con el estatus de compañía limitada (conformada por máximo 15 socios y tiene "capital cerrado", es decir, capital con un número limitado de acciones), o como una compañía anónima , es decir una empresa sin límite de socios y con "capital abierto", número ilimitado de acciones que sí se pueden cotizar en la Bolsa de Valores (Cámara de Comercio de Quito, 2019).

Para la constitución de una empresa se debe seguir los procedimientos de rigor, que se resumen en:

- Reservar un nombre en la Superintendencia de Compañías.
- Elaboración de los estatutos, es decir, la convención social que regirá a la sociedad validada por una minuta firmada por un abogado.
- Apertura de una "cuenta de integración de capital".

- Elevar a escritura pública, aprobación de los estatutos y publicación en un diario.
- Obtención de los permisos municipales, patente, certificado de cumplimiento de obligaciones e inscripción de la compañía.
- Generación de representantes, junta de accionistas y RUC. El Registro Único de Contribuyentes (RUC) se obtiene en el Servicio de Rentas Internas (SRI).

La sociedad Delivery Hero se encuentra establecida legalmente como una empresa de derecho en el Ecuador, cumpliendo con todos los requisitos mencionados y siendo partícipe de los derechos y obligaciones que estos traen.

1.1.1.2 Factores Económicos

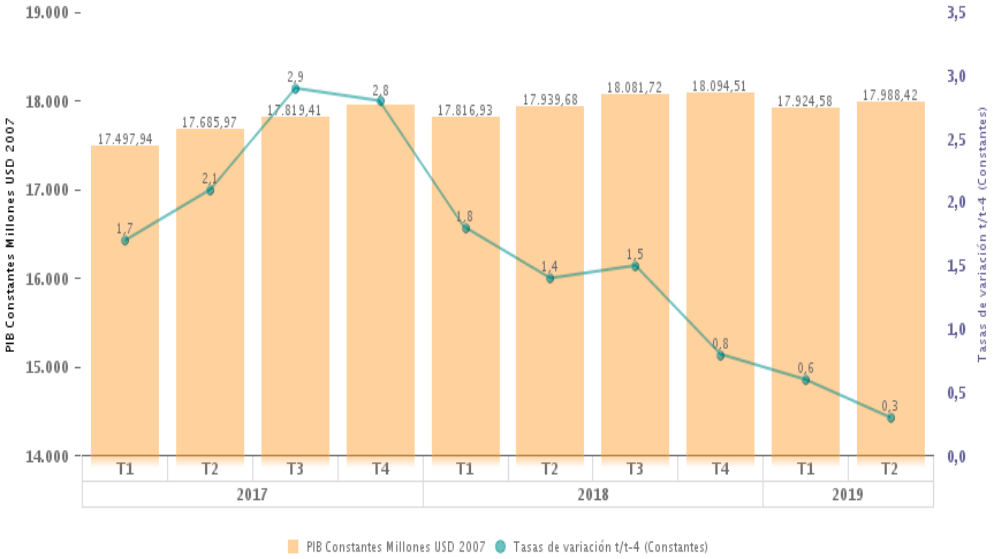
El ingreso de empresas privadas en el Ecuador tomará siempre en cuenta el clima económico que puede afectar el funcionamiento de estas en el país, ya que los factores económicos nacionales e internacionales influyen directamente en el comportamiento del consumidor final. Es por este motivo que el análisis de los indicadores económicos en el Ecuador es fundamental para el desarrollo y estabilidad de una empresa.

Entre los principales factores económicos que influyen en el desarrollo de las labores empresariales se tiene el PIB, el ingreso per cápita, la tasa de empleo adecuado, la tasa de desempleo, la inflación mensual y anual, el salario básico unificado, la canasta familiar básica entre otros de igual importancia, pero de influencia cada vez más específica.

El PIB es el primer indicador de análisis para invertir en un país. Delivery Hero al ser una empresa privada que ingresó como inversionista en el Ecuador revisa esta métrica constantemente y analiza la situación actual del país. El PIB es el reflejo del análisis per cápita y de la comparación de las condiciones de vida o el uso de los recursos en los países.

En el primer trimestre de 2019, el Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano alcanzó un 0,6%, es decir 17.921 millones de dólares constantes (BCE, 2019).

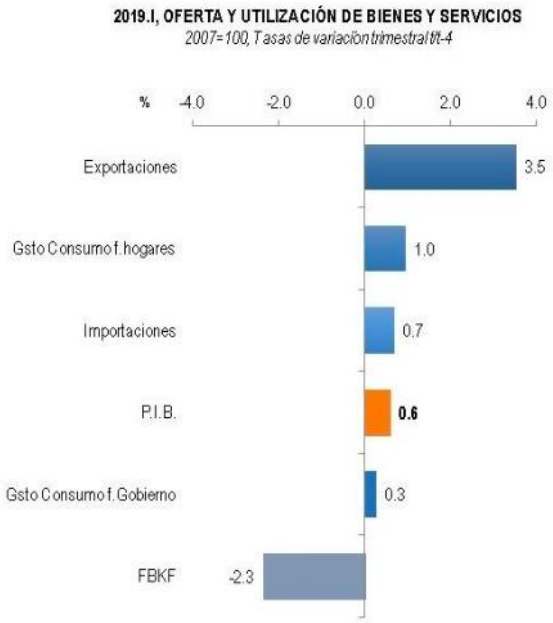
Tabla 1: *Producto Interno Bruto (Pib Trimestral) Ecuador*



Fuente: Banco Central del Ecuador

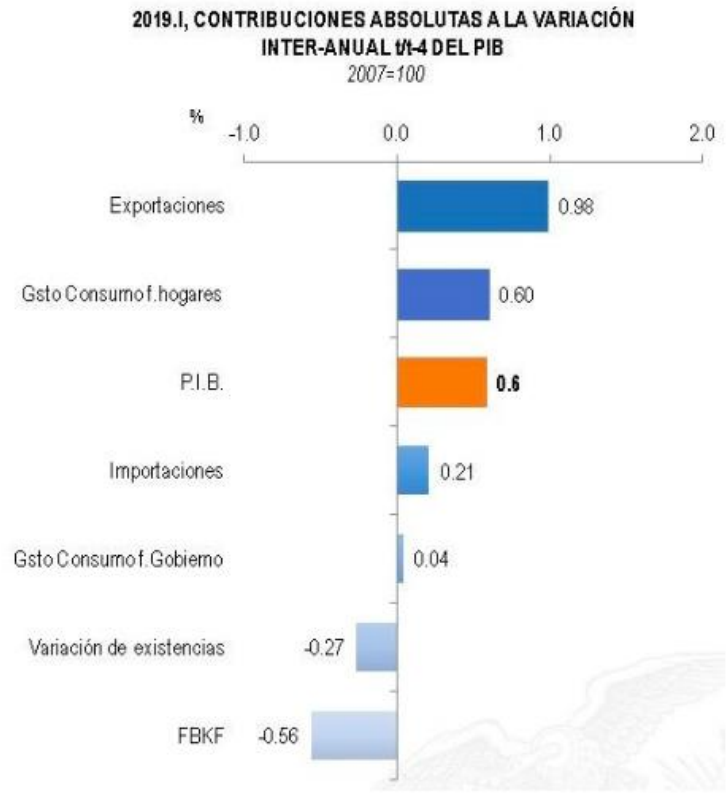
El crecimiento interanual (primer trimestre de 2019 versus igual período de 2018) de 0,6% del PIB se da en exportaciones (3,5%); crecimiento del gasto de los hogares (1,0%); y, aumento del gasto del gobierno general (0,3%) (BCE, 2019).

Tabla 2: *Oferta y Utilización de Bienes y servicios*



Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 3: *Contribuciones Absolutas a la variación Interanual del PIB*

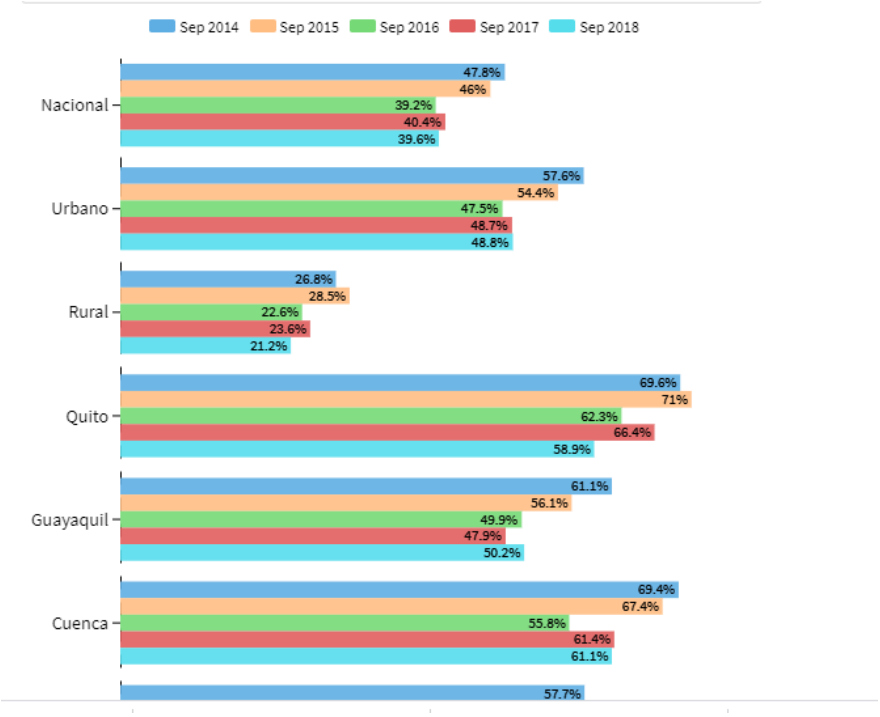


Fuente: Banco Central del Ecuador

El siguiente factor, esto es, el ingreso per cápita, en el Ecuador al 2018 es de USD 6 345. El ingreso por habitante en el año 2000 era de USD 4750, en 2014 de USD 6750 en el año 2020 de 6200.

La tasa de empleo adecuado en el 2018 se ubicó en 39.6%, comparada con el año anterior que fue del 40.4%, en el 2016 fue de un 41,2%. El siguiente cuadro muestra la tendencia en barras:

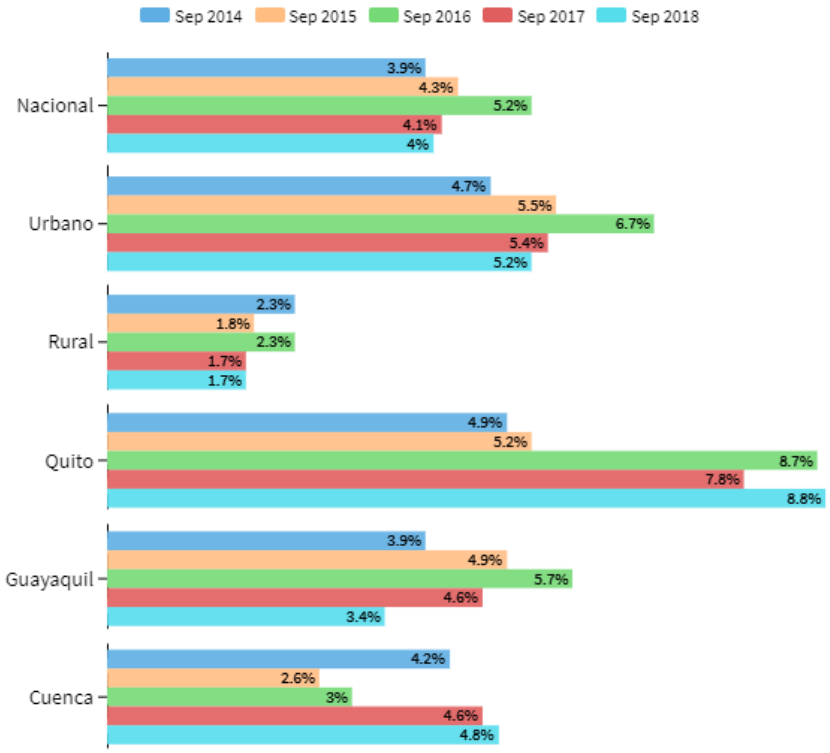
Tabla 4: *Tasa de empleo adecuado*



Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa de desempleo para el año 2016 fue del 5.2% a nivel nacional, comparando entre el 2017 (4.1%) y el 2018, el nivel de desempleo se mantiene estable con el 4% (Banco central, 2018). La variación por año se muestra en la siguiente figura:

Tabla 5: Tasa de desempleo



Fuente: Banco Central del Ecuador

La inflación es un indicador que muestra el aumento generalizado y sostenido del nivel de precios existentes en el mercado durante un período de tiempo, cuando el nivel general de precios aumenta, generando así que el consumidor gaste más dinero para llegar a cubrir las necesidades de la vida "básica".

En el Ecuador los datos de inflación han sido variables dependiendo de la época y la circunstancias. El Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC) sostiene que la inflación del 2019 estuvo en -0,07%. Anteriormente hubo una inflación negativa en el 2017, cuando alcanzó un -0,2%. Un año antes, en el 2016, el PIB cayó 1,5%, por la caída del precio del barril de petróleo principalmente (El Comercio, 2019).

En lo concerniente a la inflación mensual, el siguiente cuadro muestra la variabilidad en el año 2019 (El Comercio, 2019):

Tabla 6: Variabilidad de la inflación mensual en el Ecuador 2019



Fuente: El Comercio

El Salario Básico Unificado es un factor que se ajusta por decreto antes del inicio de cada año fiscal. La tendencia de este ajuste normalmente se da en aumentos progresivos pero muy bajos. El Salario Básico Unificado (SBU) del trabajador ecuatoriano en 2020, es de $ 400. Esto significa $ 6 por encima del salario anterior que era $ 394. El siguiente cuadro muestra la evolución anual de este indicador:

Tabla 7: Evolución del Salario Básico Unificado en el Ecuador

Año	Salario Mínimo Mensual ($/US$)
2017	$ 375
2018	$ 386
2019	$ 394
2020	$ 400

Fuente: El Comercio

La inflación mensual en enero del 2020 fue de 0,23%, (boletín publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC). En base a este dato, la Canasta Básica Familiar se ubicó aquel mes en USD 716,14 y la Canasta Vital en USD 508,52.

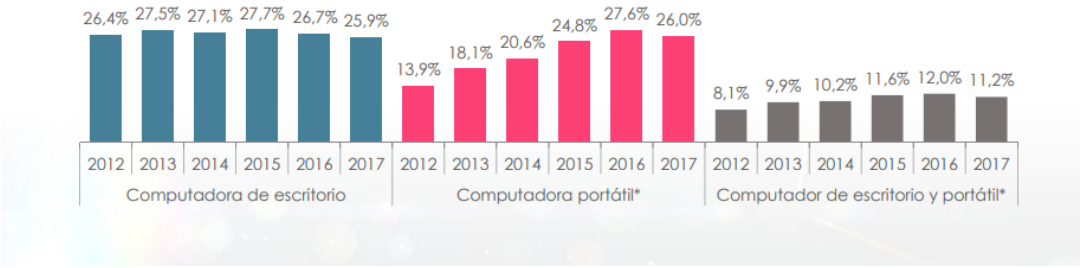
1.1.1.3 Factores Sociales

La globalización ha permitido que la tecnología sea uno de los elementos más influyentes en la sociedad hoy por hoy. Para la educación, negocios o política es indispensable contar con canales tecnológicos que han revolucionado a la sociedad.

En la actualidad las familias ecuatorianas han adoptado estilos de vida diferentes los que dan lugar a la inclusión de la tecnología en su diario vivir.

En el siguiente cuadro se puede observar que en el 2017 se incrementó en 12,1 puntos el uso de computadoras portátiles en los hogares, con respecto al 2012 (Ecuador en cifras, 2019).

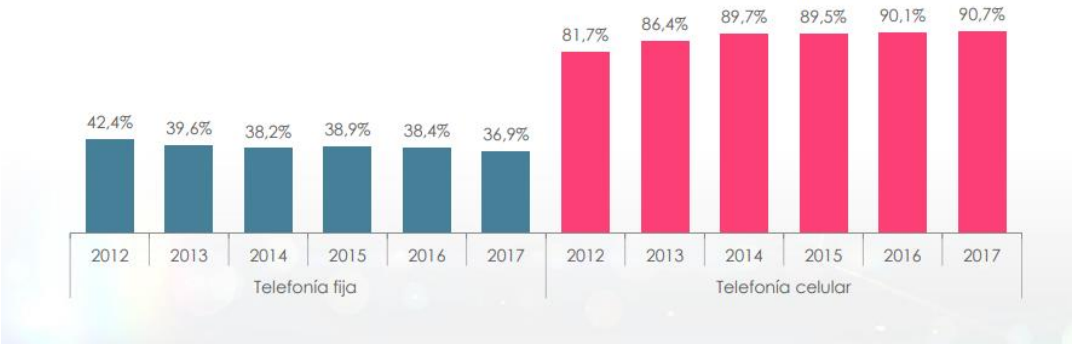
Tabla 8: Equipamiento tecnológico del hogar



Fuente: Gob-Ecuador en cifras

Es importante mencionar que para las empresas que desarrollan aplicaciones móviles los datos como que en el Ecuador 9 de cada 10 familias poseen un teléfono celular son claves para la apertura de operaciones.

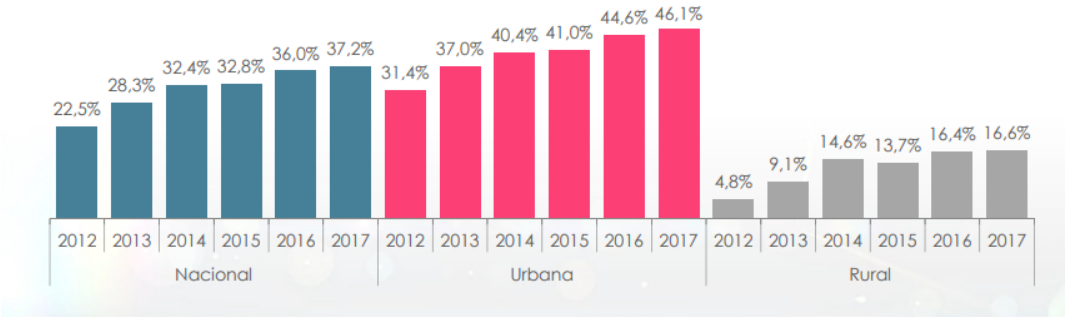
Tabla 9: Hogares que tienen teléfono fijo y celular



Fuente: Gob-Ecuador en cifras

Para el año 2017, el acceso a Internet a nivel nacional se incrementó en 14,7 puntos más que en 2012; al igual que en área urbana, mientras que en la rural crece 11,8 puntos (Ecuador en cifras, 2019).

Tabla 10: Hogares con acceso a internet



Fuente: Gob-Ecuador en cifras

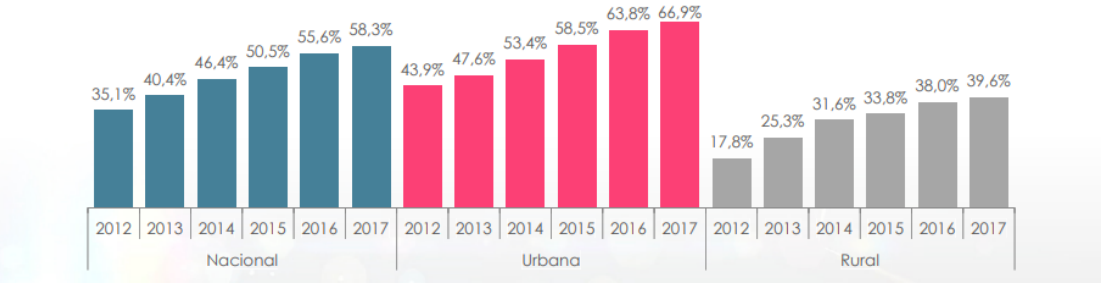
1.1.1.4 Factores Tecnológicos

La empresa Delivery Hero es una empresa netamente tecnológica considera de alta importancia este factor ya que de estos datos se basan los medios de comunicación con los clientes, todas las campañas de publicidad, ayuda significativa en procesos, además utilizar todas estas herramientas tiene como gran ventaja bajo costo, fácil uso y flexibilidad.

Es importante que tengamos en cuenta los datos según el INEC, donde detallan las cifras de las personas que pueden acceder a la tecnología utilizada por la empresa Delivery Hero, ya que esto ayudará a tener claro el mercado de personas que se pueden convertir en usuarios potenciales de la aplicación.

El 58,3% de la población de 5 años y más ha utilizado Internet en los últimos 12 meses. El 66,9% en el área urbana frente al 39,6% del área rural (Ecuador en cifras, 2019). Este dato está focalizado en las personas mayores de 5 años que han utilizado internet los últimos 12 meses.

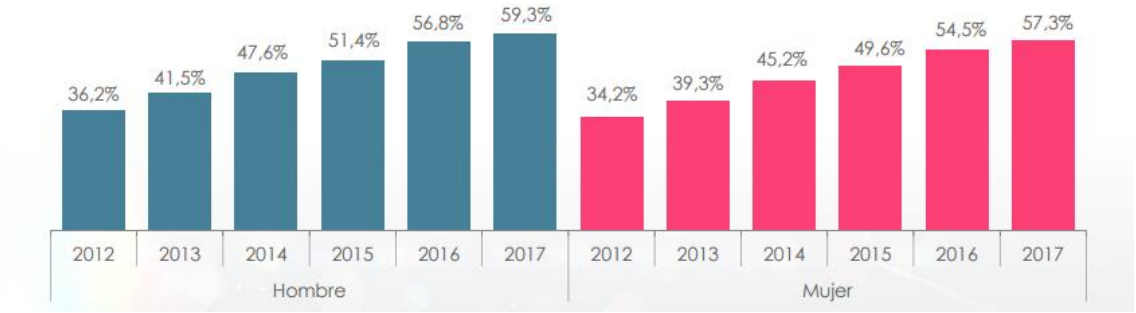
Tabla 11: Personas que utilizan Internet



Fuente: Gob-Ecuador en cifras

De acuerdo con los gustos y preferencias tecnológicas de los usuarios es muy importante saber que las personas que usan Internet han aumentado en aproximadamente el 50% entre 2012 y 2017. Ellos representan el 59,3% mientras que ellas el 57,3% (Ecuador en cifras, 2019).

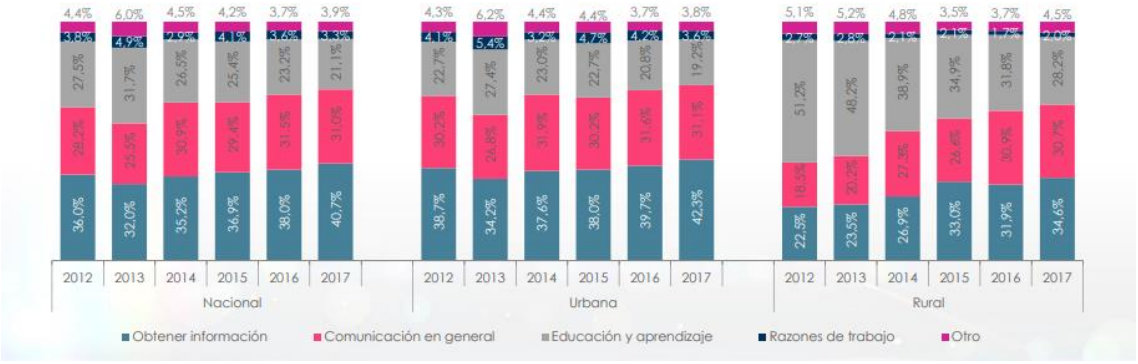
Tabla 12: Personas que utilizan Internet (sexo)



Fuente: Gob-Ecuador en cifras

Conocer las razones del uso del internet en la población es indispensable para determinar varios factores tecnológicos que nos ayudan a comprender hacia dónde va la revolución de la tecnología. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en 2017 a nivel nacional, el 40,7% de las personas navega por Internet a fin de conseguir información, mientras el 31,0% lo usa para informarse de temas coyunturales (Ecuador en cifras, 2019). Es posible ver la relación entre el área urbana y rural en el siguiente gráfico:

Tabla 13: Razones de uso de internet



Fuente: Gob-Ecuador en cifras

1.1.1.5 Factores Ecológicos

Los factores ecológicos de una empresa que maneja una plataforma web son bastante sustentables y amigables con el medio ambiente ya que al ser netamente digital ayudan a no crear un impacto de contaminación o destrucción al sistema ecológico.

Aún con este contexto cuando se habla de tecnologías y medio ambiente, es fácil tener en cuenta como norma general que la utilización tecnológica genera perjuicios ambientales enormes, que de no ser manejados de una manera más eficiente pueden producir problemas graves e irreversibles.

Más del 90% de los componentes de un smartphone son reutilizables). Pero por motivos políticos y económicos, no existe en la actualidad una inversión significativa en este sector.

Las tecnologías y las apps, al ser un negocio que nació en épocas de necesaria concienciación social, son uno de los sectores que más se ocupan de la reutilización de materiales. Lo único que se necesita es "una mayor implicación de los organismos públicos no ligados a mercados financieros o privados (promocionando e invirtiendo), una mejor educación medio ambiental (creando usuarios conscientes) y ayudando económicamente al desarrollo y la promoción de este tipo de aplicaciones" (Apploading, 2019).

1.1.1.6 Factores Legales

Existen varios factores legales que regulan la creación y funcionamiento de aplicaciones móviles en el Ecuador. Es por esto que para la empresa Delivery Hero fue de gran importancia conocer la situación política de país en su ingreso al mercado en el año 2017, año en el cual ya estaba vigente la Ley Orgánica de Telecomunicaciones que se publicó el 18 de febrero del 2015 donde se detallan artículos en cuanto a la protección de la información bases de datos y comercio electrónico.

El Artículo 24 estipula lo siguiente:

> " No limitar, bloquear, interferir, discriminar, entorpecer, priorizar ni restringir el derecho de sus usuarios o abonados a utilizar, enviar, recibir u ofrecer cualquier contenido, aplicación, desarrollo o servicio legal, a través de Internet o en general de sus redes u otras tecnologías de la información y las comunicaciones, ni podrán limitar el derecho de un usuario o abonado a incorporar o utilizar cualquier clase de instrumentos, dispositivos o aparatos en la red, siempre que sean legales, salvo las excepciones establecidas en la normativa vigente. Se exceptúan aquellos casos en los que el cliente, abonado o usuario solicite de manera previa su decisión expresa de limitación o bloqueo de contenidos, o por disposición de autoridad competente. Los prestadores pueden implementar las acciones técnicas que consideren necesarias para la adecuada administración de la red en el exclusivo ámbito de las actividades que le fueron habilitadas para efectos de garantizar el servicio".

La libertad y los límites establecidos en esta normativa son la base sobre la cual se ha generado el trabajo y los procedimientos que Delivery Hero lleva a cabo para ofrecer sus servicios a la comunidad.

1.1.2 Microambiente

1.1.2.1 Clientes

La empresa Delivery Hero al tener una aplicación móvil que conecta la necesidad de un usuario final de pedir comida a domicilio con el establecimiento que lo produce. Es por este motivo que tiene dos grandes grupos de clientes, los clientes directos y los clientes indirectos.

Se define como clientes directos a todas aquellas marcas que se ofertan a través de la plataforma. Es decir que tienen su menú dispuesto en la aplicación para que el usuario final realice su compra.

La empresa en el Ecuador cuenta con varias marcas de cadenas de comida rápida entre las más importantes se encuentran:

- Mc Donalds
- Burger King
- KFC
- Noe
- Kobe
- Pollo Campero
- Pollos Gus
- Alitas del Cadillac
- Naturísimo
- Puerto Moro
- Tablita del Tártaro

A los clientes indirectos Delivery Hero les cobra una comisión sobre las ventas generadas en el canal online. Estas comisiones pueden variar entre el 20% 30% y hasta 40% dependiendo de varios factores al momento del ingreso a la aplicación.

A de más de las grandes cadenas Delivery Hero cuenta con más de 100 establecimientos que ofertan sus productos en la aplicación.

Los clientes indirectos son todos aquellos usuarios que compran a través de la aplicación. Delivery Hero cuenta con una base de usuarios de 300 K en el Ecuador.

A los usuarios de la aplicación se los determina como personas que tienen acceso al internet, tienen teléfonos inteligentes y están en un rango de 18 a 40 años de edad, en su mayoría son personas que pertenecen al sector económicamente activo del Ecuador y carecen de tiempo por sus actividades diarias.

Según el INEC el 82,8% de la población que está en un rango de 16 y 24 años de edad tienen un teléfono inteligente, pueden acceder al internet y su celular consta como activo (Ecuador en cifras, 2019)..

Tabla 14: Porcentaje de Personas que tienen celular activado y teléfono inteligente



Fuente: Gob-Ecuador en cifras

Delivery Hero clasifica a sus clientes indirectos en tres grupos:

- Los clientes recurrentes: Son aquellos que compran regularmente en la aplicación. Se dice que un usuario es recurrente cuando dentro de los últimos 3 meses de uso de aplicación a comprado por lo menos una vez.
- Los clientes o usuarios nuevos: Se considera un usuario nuevo cuando el cliente ha bajado la aplicación, pero no ha hecho ninguna compra por la misma.
- Los clientes promocionales: Son aquellos que tienen descargada la aplicación, pero solo compran cuando hay un descuento o promoción.

1.1.2.2 Proveedores

La empresa Delivery Hero no comercializa productos tangibles, es por eso que su principal proveedor es global, una empresa para el soporte de la información llamada Amazon.

Amazon Web Services ofrece productos de almacenamiento y gestión de documentos y material virtual por medio del servicio de nube, con el que se puede gestionar dicha información. (Amazon, 2019)



Figura 1: Logo comercial, Amazon Web Services

Fuente: Redes Zone

Por otro lado, se tiene varios proveedores no solo para proteger la información si no para administrarla. El CRM que utiliza la empresa para el registro de todas las actividades de sus clientes es Salesforce.

Salesforce ofrece servicios digitales basados en nube al igual que la empresa anterior, con la diferencia que aquí es posible mantener una interacción entre empresa y clientes.

Características de Salesforce:

- Vista simultánea de clientes.
- Mecaniza flujos de trabajo.
- Integra datos y sistemas existentes.
- Protege datos empresariales.
- Es personalizable y adaptable (Salesforce, 2019).



Figura 2: Logo comercial, Salesforce

Fuente: www. salesforce.com

Otro de los importantes proveedores de tecnología para Delivery Hero es la empresa Tableau, ya que ayuda a tener una visualización de la data de forma ordenada y trae estadísticas del manejo y análisis de la situación actual del negocio.

Tableau es un software de análisis de datos que simplifica los datos para presentarlos en un formato compresible e intuitivo; es un programa al estilo de Microsoft Exel, pero con una interfaz creada específicamente para el contexto empresarial de Apps como la manejada por Delivery Hero. .

Tableau es más fácil de manipular lo que está pasando en la interfaz para que se pueda ver lo que se está haciendo. Tableau ha sido definido como una forma más avanzada de la tabla dinámica (Arimetrics, 2018).

Herramientas de Tableau:

- Tableau de escritorio. La versión desktop de este software.
- Tableau Server. Se comparte la información generada en la versión de escritorio.
- Tableau Online. La versión server cloud. No se necesita instalar el programa para poder trabajar con el software.

Aunque Tableau tenga un funcionamiento similar al popular programa de hojas de cálculo no se trata de herramientas iguales. Tableau es un software de presentación de datos dando mucha importancia a la visualización, frente a Excel que trabaja la trata de datos a través de filas y columnas. Excel está más centrado en objetivos predefinidos que se extraen a través de datos y fórmulas, Tableau permite analizar datos sin objetivos específicos. Trabaja visualizaciones hipotéticas con comparaciones de datos de forma diferente (Arimetrics, 2018).



Figura 3: Logo comercial, Tableau

Fuente: IMF Business School

Debido a que la empresa ofrece servicios digitales en primera instancia, sus otros proveedores tienen menor presencia que los mencionados. No obstante, los más importantes son:

- Corporación Samaniego Rodríguez, empresa con RUC# 909752818001 dedicada a las actividades de compra, venta, alquiler y explotación de bienes inmuebles, y que ha sido proveedora de los espacios y oficinas para la empresa Delivery Hero.
- Saade Network Security, con RUC# 992262133001, y responsable de la venta al por mayor de máquinas y equipos de computación, mismos que han sido adquiridos por la empresa.
- Styles Technology S.A. Stylestech, empresa con RUC# 992440813001 y que ha surtido a Delivery Hero de equipos de audio y video.
- Juan El Juri, con RUC# 90007510001, y que provee a la empresa de mobiliario, suministros y productos varios.

- Productos Químicos Did Prodid Ltda., con RUC# 991336516001 es la encargada de proveer a Delivery Hero con productos químicos de limpieza.
- Castro Fernández John Chester, Grupo Editorial con RUC# 701685216001, quienes ofrecen impresiones, encuadernación y producción de textos y/u otros servicios.
- Ramos Bautista Nelson, RUC# 902149111001, quien ofrece a la empresa comidas y bebidas de manera regular.
- Torres Rada Diego, con RUC# 917199614001 ofrece de manera ocasional servicio de transporte de pasajeros.

1.1.2.3 Competencia

La empresa Delivery Hero llega a abrir operaciones en Ecuador en el año 2015. Fue la primera empresa con una aplicación de intermediación entre el usuario final y el establecimiento de comida.

Al ingreso en el mercado únicamente se encontró con la empresa de entrega de comida Menú Express.

Menú Express es una empresa de entrega de comida en Quito, que al iniciar su proyecto tomaba los pedidos a través de teléfono para luego enviar a sus motorizados a realizar la operación de recoger los productos y entregárselos al cliente final. Trabaja con su equipo de 30 motorizados para dar apoyo a los establecimientos que no cuentan con este servicio.

En el año 2018 las extranjeras Glovo, UberEats y Rappi entran al mercado ecuatoriano para revolucionar la industria de la comida a domicilio por medio de las aplicaciones. Delivery Hero considera a estas tres empresas como competencia potencial en el mercado ecuatoriano.



Figura 4: Logo comercial, Menú Express

Fuente: Menú Express

Uber Eats

Uber Eats es la aplicación de intermediación que permite ordenar comida de restaurantes de forma sencilla por medio de la aplicación. La aplicación permite conectarse con una gran variedad de restaurantes. (UberEats, 2019).

Esta aplicación opera en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca (UberEats, 2019).



Figura 5: Logo comercial, Uber Eats

Fuente: Uber Eats

Glovo

Glovo trabaja en un formato algo diferente, ya que no solo se dedica al envío de comida sino de cualquier cosa pequeña (aprox. 40x40cm) en menos de 60 minutos al lugar que se indique. Funciona con el formato "multidelivery on Demand" y basa su negocio en la economía colaborativa. (Mogliani, 2018)



Figura 6: Logo comercial, Glovo

Fuente: El Español

Rappi

Rappi es una multinacional colombiana que ofrece servicios de delivery de casi cualquier producto, pero especialmente de comida. La aplicación móvil permite a los consumidores pedir el mandado del supermercado, comida, y medicamentos de farmacias (Rappi, 2017).

Rappi acerca el consumidor a cualquier producto o servicio sin tener que desplazarse. Conecta a los clientes con los repartidores y estos a su vez se conectan con los establecimientos para conseguir los productos y servicios y llevarlos al lugar que les hayan indicado (Rappi, 2017).



Figura 7: Logo comercial, Rappi

Fuente: www.rappi.com.ec

La competencia para Delivery Hero no se limita a empresas como las descritas, es decir que se dedican a los servicios a domicilio por medio de aplicaciones on line, sino también las empresas que disponen de servicios de llamadas telefónicas por medio de call centers, tales como Pizza Hut, Pollos Campero, Ceviches de la Rumiñahui, Tablita del Tártaro, etc.

1.1.2.4 Productos Sustitutos

En el mundo de las aplicaciones se pueden encontrar varios productos que se asemejen a dar el mismo servicio. Se puede considerar que para Delivery Hero existen dos grupos donde se pueden encontrar productos sustitutos.

El primero es la competencia telefónica, por la que se pueden pedir productos de todo tipo a las centrales de llamadas de cada empresa sin la necesidad de aplicaciones intermediarias como la ofertada por Delivery Hero. Aquí podemos detallar que en el Ecuador existe un gran número de usuarios que piden comida por llamada telefónica. Varios establecimientos como Campero, Pizza Hut, Tablita del tártaro cuentan con sus propios call centers donde toman pedidos y ofertan promociones.

El segundo grupo son aplicaciones que funcionan de manera similar pero que en esencia tienen mercados, productos y funcionamientos diferentes. Se pueden encontrar otro tipo de aplicaciones que tiene cada cadena de comida rápida como la aplicación de Dominos Pizza, Mc Donald´s Alitas del Cadillac entre otras.

1.1.2.5 Entradas Potenciales

El Ecuador se ha convertido en un mercado interesante para las aplicaciones móviles ya que el potencial de éxito se ha transformado en el ingreso de varias empresas internacionales y el desarrollo de aplicaciones de emprendedores nacionales. A continuación, se detalla varias empresas que potencialmente ingresen al mercado de entregas de comida a domicilio. No solamente por su función, si no por el capital y presencia importante que tienen en varios lugares alrededor del mundo.

DoorDash

DoorDash es una aplicación que cuenta con funciones de entrega a domicilio tales como:

Servicios de catering y de entrega especial: En este servicio, la empresa ofrece a sus conductores como parte de eventos en los que se requiera de entregas grandes y coordinadas, es decir, como un servicio de alquiler de transporte por hora o por envíos.

Tecnología: La empresa también trabaja con otros formatos adem´pas del de la app de smarthphone; por ejemplo por teléfono móvil, tableta, o incluso fax.

Tarifas: Estas dependen del contrato y el acuerdo de servicio (Dtallent, 2019).



Figura 8: Logo comercial, DoorDash

Fuente: TechEngage

GrubHub

GrubHub es una empresa de empresas; esto es ya que maneja firmas tales como Foodler, Eat24, OrderUp y Seamless. De esta manera, la plataforma integra las funcionalidades de dicas plataformas en una sola (Dtallent, 2019).

Sus beneficios incluyen tecnología fácil de usar, una interfaz fantástica, recomendaciones al cliente, asistencia en marketing, publicidad gratuita, enlaces de pedidos en línea, todo esto agiliza el proceso tanto para el restaurante como para el cliente (Dtallent, 2019).



Figura 9: Logo comercial, DoorDash

Fuente: www.grubhub.com

Amazon Food Delivery

Amazon, la empresa de compra y venta en línea, ahora además también ha ingresado al mercado de compras de supermercado. Esta empresa basa sus servicios por medio del código postal de sus clientes. (Dtallent, 2019).

Esta empresa ofrece los siguientes beneficios con su uso: una base de usuarios gigantesca, lo que ayuda a que sus clientes internos (los restaurantes o locales de expendio de casi cualquier producto) puedan llegar a muchos más clientes en potencia; asistencia al cliente; un sistema eficiente de entrega; y sobre todo, que maneja una tarifas bastante reducidas y difíciles de igualar por la competencia (Dtallent, 2019).



Figura 10: Logo comercial, Amazon Food Delivery

Fuente: The Drink Business

Food for All

Food For All es una aplicación que no solo se dedica a las entregas sino que promueve causas sociales. Se refiere al uso de la app en restaurantes que no forman parte de redes o consorcios mayores, y que expenden comida que no se encuentra en el menú oficial, o que se cataloga como desperdicio. Por esta razón, la app es popular entre quienes son partidarios de la llamada economía solidaria. (Dtallent, 2019).

Entre las múltiples ventajas de esta app se tiene una mejor imagen pública; la reducción del desperdicio de alimentos; permite vender la comida que no se utilice; y que requiere una pequeña comisión por pedido basada en un acuerdo de servicio (Dtallent, 2019).



Figura 11: Logo comercial, Food for All

Fuente: Dianatomic

1.2. INTERNO

1.2.1 Misión

Delivery Hero tiene como misión prestar el mejor y más rápido servicio de entrega a domicilio a través de una aplicación móvil en el país. El equipo de trabajo que lo conforma busca satisfacer el mayor rango de necesidades de la población y para ello cuenta con tecnología de punta y práctica al uso. Delivery Hero se caracteriza por la seriedad, cumplimiento y una excelente relación con los clientes (Delivery Hero, 2019).

1.2.2 Visión

Delivery Hero tiene como visión ser la empresa líder en la prestación de servicio de entregas a domicilio por medio de una aplicación en el Ecuador (Delivery Hero, 2019).

1.2.3 Valores

Los valores de la empresa son:

Lo hacemos ya

Con este valor se quiere transmitir la rapidez de reacción en cada decisión, negociación que tome la empresa para su crecimiento.

Jugamos en equipo

Trabajar en equipo es indispensable para la empresa con líderes y empleados.

Vamos al detalle

Ir al detalle representa que los análisis son profundos para que los resultados sean fructíferos

Generamos impacto

Este valor comunica el convertirse en ejemplo de comunidad que realiza buenas prácticas en un ambiente laboral sano y generando ayuda social.

Pisamos fuerte.

La empresa Delivery Hero quiere trasmitir su sostenibilidad a largo plazo con la fortaleza de una multinacional (Delivery Hero, 2019).

1.2.4 Políticas

Políticas para empleados en Delivery Hero

- Compromiso con el cumplimiento de la normativa legal.
- La correcta ejecución de las actividades.
- Desempeñar otro trabajo. (Delivery Hero, 2019).

1.2.5 Cadena de valor

Consiste en un esquema que muestra la estructura básica de una empresa tomando en cuenta su funcionamiento desde los aspectos más relevantes (es decir, con mayor valor) hasta los procesos independientes que aportan un desarrollo empresarial menor pero no por eso menos importante (de allí su nombre, cadena de valor). Una cadena puede contar con varios puntos fuertes, el desarrollar una cadena de valor para una empresa tiene como finalidad el hacer más fácil el orientar los esfuerzos hacia de las que dan ventajas a las empresas (Obs, 2015)

Tabla 15: Cadena de Valor Delivery Hero



Fuente: Delivery Hero

Elaborado por: Gabriela Moreno

Es posible evidenciar en el gráfico expuesto que la cadena de valor trabaja con las actividades de logística, operaciones, mercadeo, y servicio posventa como actividades primarias:

La logística de entrada implica el registro de datos de usuarios reales y potenciales, punto de gran importancia por tratarse de un negocio que requiere de la fidelidad de los clientes por lo que es necesaria una continua revisión de los mismos.

Las actividades de mercadeo, en concordancia con la actividad anterior, mantienen como principales objetivos la fidelización de los clientes; el incremento de ingresos; la evaluación de las promociones propuestas; la mejora de la satisfacción del cliente; la gestión de ingresos y egresos; la eficiencia en redes sociales y, mantener o incrementar la participación en el mercado.

El área de operaciones tiene como objetivos mejorar el nivel de seguridad integral; mejorar el nivel de eficiencia de limpieza; mejorar la eficiencia operativa y, dar cumplimiento a las normativas de seguridad.

En lo concerniente a las actividades de logística de salida, los objetivos planteados son la maximización de la clientela; el maximizar la ocupación de los recursos; mantener o incrementar la participación de mercado; maximizar los ingresos de integración y, aumentar la satisfacción tanto de clientes como de accionistas.

Por último, las actividades de venta y post venta tienen como principales objetivos la facturación, el eliminar reclamos tributarios; controlar los ingresos y gastos; maximizar la gestión de cobranzas; mejorar la eficiencia de procesos y, la implementación de proyectos de manejo de la información.

Estas actividades primarias mencionadas en la cadena de valor, se apoyan en las administraciones financiera, tecnológica, legal y de desarrollo organizacional para su mejor y más eficiente desempeño.

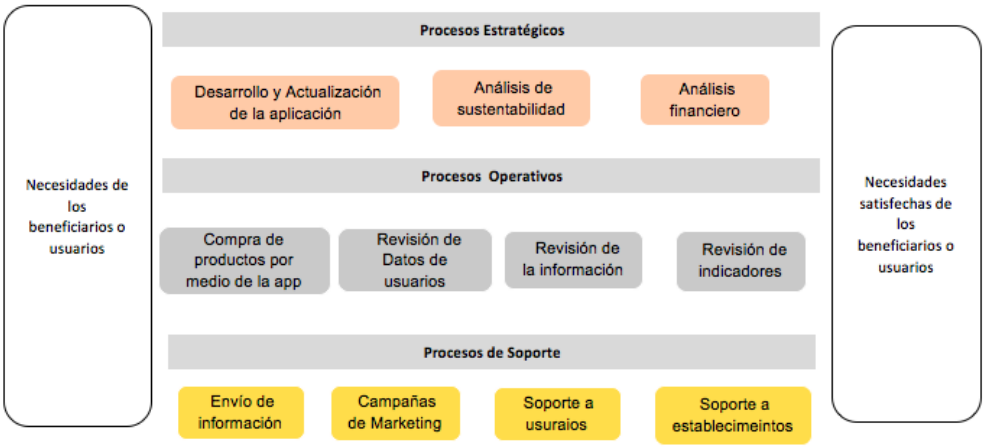
1.2.6 Mapa de procesos

El mapa de procesos es un gráfico que sintetiza todas las actividades que deben ser realizadas por la empresa y las organiza a fin de que puedan ser entendidas de una manera correcta y eficiente. .

Un proceso es el conjunto de movimientos y recursos conectados que transmutan los compendios de entrada en compendios de salida contribuyendo con valor para el usuario. (Esan, 2015).

Mapa de procesos Delivery Hero:

Tabla 16: Mapa de procesos Delivery Hero



Fuente: Delivery Hero
Elaborado por: Gabriela Moreno

En lo referente a los procesos estratégicos del cuadro anterior, éstos tienen como objetivo principal cuestiones específicas de la planificación estratégica tales como el establecimiento de políticas y alianzas, la mejora en el manejo de la relación con los clientes, el marketing de la imagen corporativa y de los productos y servicios ofertados, además del diseño e innovación necesarias para que todos los objetivos anteriores puedan cumplirse.

Los procesos operativos se dan en función de cumplir y evaluar constantemente el cumplimiento de la cadena de producción, esto es la toma de pedidos, la entrega, la gestión de finanzas y la mejora continua en base a la retroalimentación. En este proceso es donde se da de manera puntual la prestación del servicio ofertado.

Por último, los procesos de soporte implican objetivos tales como la medición, análisis de la efectividad y eficiencia y mejora, la gestión de Recursos Humanos (formación, vigilancia de la salud, comunicación), recursos materiales (provisión, almacenamiento), además de la gestión del equipamiento técnico, proveedores de productos y servicios, y la gestión medioambiental, que, dada la naturaleza de la empresa, se da de manera mínima.

1.3. ANÁLISIS FODA

1.3.1 Factores Externos

1.3.1.1 Oportunidades

Son todos los aspectos positivos y favorables a la empresa y que deben ser bien identificados a fin de poder aprovecharlos de la manera más eficiente (Fernandez, 2012).

En el contexto circundante a la empresa Delivery Hero, encontramos las siguientes oportunidades:

- Desarrollo de tecnologías. El constante y cada vez más rápido desarrollo tecnológico hace que las empresas que brindan servicios digitales tengan cada vez mayores oportunidades.
- Crecimiento del mercado tecnológico en el Ecuador. Esto hace que la demanda crezca y se amplíe el posible mercado para la empresa.
- Necesidad de fuentes de empleo en el país. Las empresas de entrega necesitan una cada vez más grande cantidad de trabajadores (repartidores) y al promover nuevos productos y alianzas, mueven más el mercado laboral.
- Incremento progresivo de la cultura digital en el mercado ecuatoriano. Esto hace que la necesidad de aplicaciones de todo tipo crezca de manera geométrica y con ésta, crece además los posibles clientes.
- Existen oportunidades de generar alianzas con varias empresas como por ejemplo bancos, tarjetas de crédito y grandes cadenas.

1.3.1.2 Amenazas

Son las situaciones y/o circunstancias propias del entorno y que resultan negativas para la empresa (Fernandez, 2012). Las principales amenazas encontradas para la empresa son:

- Ser parte de uno de los mercados menos competitivos de Latinoamérica (tecnología y capital invertido).
- Inestabilidad económica, política y social del país.
- Aumento de la tarifa del internet. La baja calidad del servicio hace que el mismo presente precios mayores a otros países de la región.
- Cartera de clientes y conocimientos que pueden ser replicados de manera fácil por la competencia.

1.3.2 Factores Internos

1.3.2.1 Fortalezas

Se refiere a las cualidades que la empresa tiene o maneja y que la hacen diferenciarse de las otras empresas (Fernandez, 2012).

- Delivery Hero es la primera app multinacional que ingresó al Ecuador generando así una extensa base de usuarios.
- Manejo de datos de usuarios. La logística usada en el manejo de datos es muy eficiente, ya que es posible generar publicidad dirigida en función de intereses tanto de restaurantes como de clientes externos, además del número de pedidos que los clientes han hecho.
- Equipo de expertos que dirigen la empresa. Los líderes de Delivery Hero son profesionales que poseen una vasta experiencia en la gestión y estrategia de empresas de tecnología.
- Políticas y normativas fuertes. La empresa ha logrado que se dé un estricto cumplimiento de las políticas entre sus empleados, por ejemplo, existe fidelidad a la marca por parte de los repartidores, quienes no tienen contratos con la competencia.

1.3.2.2 Debilidades

Se refiere a las características de la empresa que le resultan desfavorables en su desempeño y para la competencia con otras empresas (Fernandez, 2012).

- Fallas tecnológicas por servidores que están constituidos a nivel regional.

- La cobertura de la aplicación no llega a ciertos sectores de las ciudades donde sus competidores si llegan.
- Tiempos inadecuados de entrega de los productos por factores externos a la operación (tráfico, clima, dificultades de acceso, etc.).
- Espectro limitado de productos. Las entregas de Delivery Hero se limitan exclusivamente al mercado de alimentos preparados, mientras otras empresas han diversificado las entregas hasta abarcar muchas posibilidades.

1.3.3 Matriz FODA

Tabla 17: Matriz Foda Delivery Hero



Fuente: Delivery Hero

Elaborado por: Gabriela Moreno

El análisis FODA muestra claramente que la empresa cuenta con muchas y variadas fortalezas que bien pueden ser aprovechadas de una manera óptima a fin de lograr una mejor atención y desempeño de la mencionada empresa y así poder captar más clientes.

Finalmente, con relación a las amenazas, una correcta manera de mitigarlas es tener una cantidad considerable de retail-investors satisfechos, de esta manera se logrará proyectar mayor confianza y credibilidad a otros potenciales retail-investors y seguir en el mercado ecuatoriano como app líder a pesar de los nuevos competidores.

1.3.4 Cruce de factores FODA

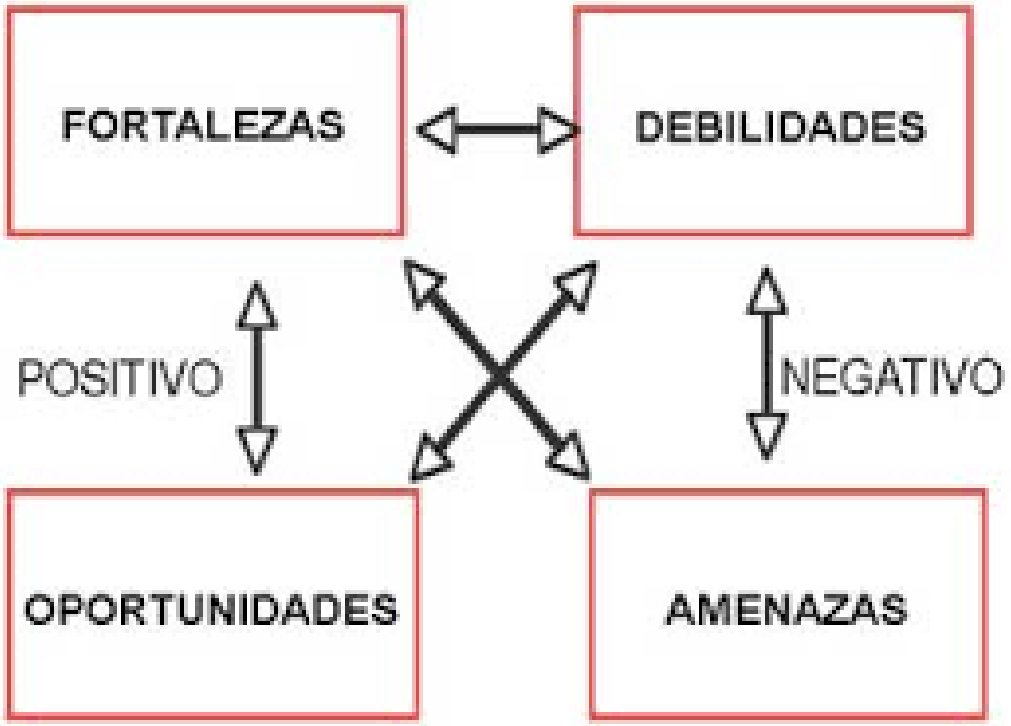


Figura 12: Cruce de factores FODA
Fuente: matrizfodaunahherramientaexcelente.blogspot.com/

Cruce de fortalezas y oportunidades (estrategia ofensiva). La cualidad de ser la primera app multinacional que ingresó al Ecuador y el eficiente manejo de los datos de usuarios (fortalezas), están en estrecha relación con el crecimiento del mercado tecnológico en el Ecuador y el desarrollo de tecnologías (oportunidades) ya que una amplia base de datos bien manejados son material muy útil en la aplicación de nuevas tecnologías y/o nuevos mercados tecnológicos.

Es por esto que se plantea la profundización de la base de datos para mejorar la calidad de la participación, entendiendo que el negocio en cuestión es un espacio que puede de una manera eficiente integrarse con colaboradores a fin de que en conjunto se puedan tomar más y mejores decisiones a fin de mejorar la gestión de procesos empresariales.

Cruce de fortalezas y amenazas (estrategia defensiva). El contar con un equipo de expertos capacitados al frente de la empresa (fortaleza) resulta un punto a favor para hacer frente a cuestiones como la inestabilidad económica, política y social del país o el estar en uno de los mercados latinoamericanos menos competitivos. La experticia no sólo sirve cuando se trata de buscar fórmulas que ayuden al crecimiento de la empresa, sino que puede ser usado como estrategia en sí misma; la vasta experiencia de los directivos se muestra como garantía de desarrollo y éxito, lo que resulta muy beneficioso a la hora de ampliar la base de clientes.

Es necesario recuperar y fomentar el vínculo y el diálogo de los directivos de la empresa con los actores políticos a fin de mejorar la calidad de la participación política de la empresa en la sociedad. Se propone además gestionar los medios de comunicación en pos de sostener una imagen y una presencia que potencie la gestión y a la vez mejore la participación en el mercado.

Cruce de debilidades y oportunidades (estrategia de reorientación). Debido a que la cobertura de la aplicación no llega a ciertos sectores de las ciudades donde sus competidores si llegan (debilidad), es necesario concentrar esfuerzos en la creciente oferta del mercado tecnológico en el país (oportunidad). La facilidad de acceso a productos y servicios tecnológicos permitirá si no lograr un alcance óptimo de la aplicación a más sectores, por lo menos la mejora de la publicidad y el consiguiente conocimiento del público acerca de los beneficios del uso de la aplicación.

Cruce de debilidades y amenazas (estrategia de supervivencia). Las fallas tecnológicas que presenta el sistema utilizado por la empresa (debilidad) se agrava enormemente debido a las deficiencias en el servicio de internet en el país (amenaza). Es necesario el apoyo interempresarial (no solo nacional sino también internacional), sobre todo en situaciones que podrían tornarse críticas como la falta de cobertura, los costos de servicios en línea, y las fallas tecnológicas frecuentes.

CAPÍTULO II

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado, según Kumar (1986):

> "Es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de mercadotecnia; generar, afinar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño y mejorar la comprensión de la mercadotecnia como un proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para atender estos aspectos, diseña el método para recabar la información, administra e implementa el proceso de recolección de datos, analiza y comunica los hallazgos y sus implicaciones (Kumar, 1986).

Otra definición dice que, una investigación de mercado, "se trata de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses" (www.marketing-xxi.com, 2020).

Según otro autor, "consiste en la búsqueda y obtención de datos relevantes, oportunos, eficientes y exactos que tienen como objetivo reducir el riesgo en la toma de decisiones comerciales y de marketing" (Peces, 2000).

"La investigación en marketing comprende el conjunto de las actividades que buscan definir, recoger y analizar, de manera sistemática, información que permita alimentar el proceso de decisión en marketing, con el fin de volverlo más eficaz" (d`Astous, 2003).

Por último, se pude decir que "es la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing" (Malhorta, 2008).

2.1 ENTREVISTA

La entrevista se define Por Diaz Bravo (2013), como “una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial” (Díaz Bravo Laura, 2013).

2.1.1 Clasificación por su estructura y diseño

Entrevistas estructuradas

El investigador prepara un guion con preguntas realizado de forma secuenciada y dirigida (Bogdan, 1984).

Entrevistas semiestructuradas

El investigador prepara un guion temático sobre lo que quiere que se hable con el informante. Las preguntas que se realizan son abiertas (Bogdan, 1984).

Entrevistas no estructuradas o abiertas

El investigador crea las preguntas según vaya obteniendo las respuestas. Su rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas (Bogdan, 1984).

2.1.2 Formato de las entrevistas aplicadas

Las entrevistas realizadas contienen preguntas de los tres tipos citados (estructuradas, semiestructuradas y abiertas), y en general constan de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo ve en el contexto político a la empresa? ¿Hay apertura del gobierno?
- ¿Cómo la dinámica económica ha incidido en su negocio?
- ¿Cuáles son los requisitos para ser parte de la empresa como repartidor o proveedor?
- ¿Cuáles son sus proveedores estratégicos?
- ¿Cómo ve su negocio con respecto a la competencia?
- ¿Cuál cree que serían los productos sustitutos?

- ¿Cómo ve las entradas potenciales de su negocio?
- A cuáles usted denominaría como sus consumidores potenciales?
- ¿Cómo se da la ganancia y cuál es su participación en el mercado de las entregas?
- ¿Cuál cree que es lo que valoran más de su negocio los clientes finales?
- ¿Cómo definiría a su mercado meta?
- ¿Cuáles cree que son las motivaciones del usuario final para comprar su producto?
- ¿Cuáles son los puntos clave de su operación?
- ¿Cuál cree que es la mayor ventaja en su logística?

Se realizaron en total tres entrevistas, una al gerente de la empresa y dos a directivos de la competencia (anexo 2). Las personas entrevistadas fueron:

1. José Guillermo Calderón, el gerente de la empresa Delivery Hero

2. Daniel Arévalo, gerente general de Glovo para Ecuador.

3. Alejandro Freund, country manager de Rappi Ecuador.

2.1.3 Información recopilada de entrevistas a directivos de la empresa

Delivery Hero

José Guillermo Calderón, el gerente de la empresa Inversiones Delivery Hero , sostiene que:

- Funciona desde 2007 como página web y desde 2012 como plataforma.
- Están en 31 ciudades colombianas de mayor población, siete ciudades de Ecuador y cinco de Perú.
- Su trabajo no incluye repartidores, quienes son los mismos trabajadores de los restaurantes.
- La mayoría de pagos son en efectivo. Se cobra al momento de la entrega del pedido. El 80 por ciento se paga en billetes y el 20 por ciento restante con tarjeta a través de datáfono. Están próximos a lanzar el pago online.

- En el 2018 creció 200% en valor y en pedidos. La meta para este año es cerrar con dos millones de pedidos mensuales y una facturación de medio billón de pesos (en Colombia). La idea es que en el 2020 lleguen al primer billón.
- Los clientes son personas de 24 a 35 años y de estratos socioeconómicos 4, 5 y 6. La empresa funciona con una app que conecta la necesidad de un usuario final de pedir comida a domicilio con el establecimiento que lo produce.
- La empresa es la primera en ingresar al mercado ecuatoriano.
- Los requisitos de los repartidores son que tengan licencia de motocicleta, papeles de ser residente en Ecuador, que tenga RUC.
- La ganancia promedio de un repartidor es de 2,00 dólares por hora, con picos en circunstancias específicas.
- Los directivos de Delivery Hero son en gran medida los responsables de su éxito, ya que son profesionales que poseen una vasta experiencia en la gestión y estrategia de empresas de tecnología.

2.1.4 Información recopilada de entrevistas a directivos de la competencia

Glovo

En entrevista a Daniel Arévalo, gerente general de Glovo para Ecuador, se puede extraer que:

- La empresa lleva un año en el mercado ecuatoriano.
- Los requisitos de los repartidores son que tengan récord policial, licencia, papeles de residencia en Ecuador, RUC y firma electrónica.
- Los pagos se dan cada 15 días.
- La ganancia promedio de un repartidor es de 3,50 dólares por hora durante el período de estudio, considerando que había generado un pedido en este lapso de tiempo; sin embargo, por cada pedido extra, se generó 2,70 dólares de ganancia por orden.
- Un repartidor pudo ganar, en promedio, entre $569 y $1,736 mensuales, lo cual variará dependiendo el número de horas trabajadas, vehículo usado (bicicleta, motocicleta o carro) y distancia recorrida.

- Los resultados indicaron que el éxito de la aplicación se debe a dos factores fundamentales: flexibilidad horaria (45%) e ingresos percibidos (20%).
- Guayaquil encabeza la demanda de pedidos, pero en Quito son más, pero a las cadenas grandes.

Rappi

La entrevista realizada a Alejandro Freund, country manager de Rappi Ecuador, arroja los siguientes datos:

- Rappi llegó a Ecuador en octubre de 2019.
- Cuenta con 1.000 repartidores.
- Los repartidores ganan $ 3,5 por hora y podría llegar a generar hasta $ 1.736 mensuales.
- Cuenta con 8.000 referencias en categorías como bebidas, panadería, bebé y otras.
- Ofrece tiendas y supermercados, restaurantes, courier, licores o mandados.
- En Quito, la plataforma cuenta con más de 300 aliados activos. En Guayaquil, hay más de 200.
- La filial en Quito tiene 30 personas trabajando. Y trabaja con 500 ‘Rappi Tenderos’ o repartidores.
- El costo del envío (mínimo USD 1,70 en Quito) se lo lleva el repartidor. La empresa ofrece cobertura de accidentes personales y póliza de vida a los repartidores, por USD 6,99.
- Rappi está implementando el servicio de ‘dark kitchens’ o ‘cocinas ocultas’. Se trata de la digitalización de los restaurantes. Se abre una cocina virtual, con los conceptos que más se venden online. De esta manera se apoya a los emprendedores en otras ciudades, siempre basándose en la data de qué prefiere el consumidor.

Es importante mencionar que las entrevistas fueron realizadas vía reuniones por Zoom y por petición de los participantes no se recopiló la información en video ni audio ya que la sensibilidad de la información en el mercado no les permite este tipo de respaldo.

2.2 FOCUS GROUPS

El focus group es un grupo de discusión que resulta particularmente exitoso cuando los participantes son capaces de intercambiar opiniones entre ellos, generar acuerdos o remarcar sus diferencias (Olabuenaga, 1996)..

Un focus group funciona como una mesa de diálogo donde se comparten ideas, experiencias, reclamos e ideas sobre cualquier tema planteado en particular. Esto permite a quien la organiza el obtener mucha información de primera mano que podrá ser utilizada para cualquier investigación (Olabuenaga, 1996).

2.2.1 Criterios utilizados en el Focus Group:

- Amplitud (cobertura temática).
- Especificidad (experiencias concretas).
- Profundidad (lo extraído va más allá de lo esperable).
- Contexto personal (perspectiva desde donde hablan los participantes) (Jurgenson, 2003).

2.2.2 Esquema y orientación del Focus Group realizado

Se realizó un focus group con orientación a la discusión entre administrativos, repartidores y clientes en general (anexo 3). El focus group se realizó en la ciudad de Quito en una reunión convocada por la empresa. Las evidencias físicas no fueron proporcionadas por sensibilidad de información, pero los informes de resultados fueron compartidos para este trabajo de investigación. Los participantes fueron 15 personas distribuidas de la siguiente manera:

- Un administrativo de la empresa Delivery Hero.
- Cuatro administrativos de restaurantes clientes de la empresa.
- Dos trabajadores (repartidores) de la empresa Delivery Hero.
- Cinco clientes externos que usan el servicio de Delivery Hero.
- Tres potenciales clientes que no han usado los servicios de la empresa.

La participación de todos los que conformaron el focus group se dio de manera anónima por cuestiones de confidencialidad empresarial, por lo que no fue posible el acceso de audio o video al mismo. El desarrollo del focus group por su parte, se dio en base al siguiente esquema y orientado por las siguientes preguntas:

- Presentaciones: nombre, su rol dentro del restaurante, lo que hace con las tareas diarias y su nivel de participación.
- ¿Cuánto tiempo ha estado con socios de entrega de alimentos, con Delivery Hero, etc.? (5 minutos).
- Comentario sobre la comunicación de Delivery Hero a los socios (10 minutos).
    - ¿Es efectivo?
    - ¿Debería ser más o menos frecuente?
    - ¿Qué esperas leer o escuchar de nosotros? ¿Cómo podemos apoyarte mejor?
- Comentarios sobre el informe del socio.
    - ¿Cómo podemos ayudar a que su negocio crezca mejor?
    - ¿Cómo es el apoyo de Delivery Hero cuando nos necesita? (5 minutos)
    - ¿Cuáles son los mayores desafíos dentro del restaurante (30-35 minutos)
- Problemas de personal / abandono.
- Volatilidad de la demanda / tiempos de espera.
- Problemas con los repartidores.
- Cancelaciones / malas críticas. ¿Cómo podemos ayudarlo a reducirlos?
- Sanciones vs. incentivos - Apetito general.
- Problemas de adquisiciones.
- ¿Qué le gusta de los servicios / productos UE / Rappi/ Glovo que desea que Delivery Hero tenga? (Incluye producto, comunicaciones, ventas, mensajería, soporte) (15 minutos).
- Discusiones de costos (10 minutos).
- ¿Cuál es el servicio más ideal de Delivery Hero? ¿Cómo podemos mejorar y realmente deleitar a los socios? (10 minutos).
- Otras preguntas / comentarios (5 minutos).

2.2.3 Resumen de opiniones, comentarios e información general en el focus group

La discusión establecida en el focus group dejó mucha información de índole positiva y negativa acerca del trabajo que la empresa viene realizando, tanto del lado de los repartidores y trabajadores asociados como de la clientela en general. Los puntos positivos más destacables fueron:

- Alto volumen de pedidos y usuarios.
- Servicio disponible las 24 horas.
- Aplicación / Experiencia de Usuario.
- Capacidad para que el usuario ordene cualquier cosa desde la aplicación.
- La posibilidad de los pedidos de Delivery Hero con utilización de plataforma similar a la usada por Glovo, esto concatenado con la precisión de Rappi, sería una opción más que viable.
- En general, los socios creen que Delivery Hero tiene una posición dominante en el mercado con respecto a la competencia.

Por su parte, los comentarios que se dieron dejan algunas ideas positivas sobre la manera de mejorar el servicio y maximizar el alcance:

En relación a los productos:

- Ampliación y mejora de suministros.
- Emparejar los tipos de vehículos correctos para pedidos grandes.
- Mejor visibilidad de dónde está el servicio de mensajería / tiempos de llegada.
- Capacidad para calificar a los correos.

En relación al trabajo conjunto de la empresa y los restaurantes:

- Opción "Estado de la cocina" para indicar el grado de saturación.
- Posibilidad de ver el código de pedidos y el nombre del servicio de mensajería para una mejor coincidencia de recogida (el código de pedido debería ser fácil, Uber Eats tiene un código de 4 dígitos).
- Opción para apaciguar a los clientes con comida gratis / descuentos.
- Posibilidad de cambiar el menú.
- Precio del producto.

- Alertas por pedidos cancelados.
- Acceda a las facturas desde la aplicación web.
- Limite los pedidos estableciendo un límite de cantidad diaria por producto.
- La opción de orden de retraso en la impresora no funciona.
- Recomendaciones al momento de pagar para ventas adicionales.

Comentarios referentes a las relaciones laborales entre socios:

- Mejora de la comunicación de socios.
- Estimaciones más rápidas sobre la calidad.
- Calificaciones malas, información de reembolsos que les llegó antes.
- Calificaciones y comentarios subjetivos de los usuarios.
- Informes de socios.
- Mejor cadencia (Uber Eats envía informes diarios).
- Datos de los mejores vendedores.
- Insights: "Sí, tengo cancelaciones, es alta / baja, ¿qué debo hacer?".
- Evaluación comparativa de la industria "¿Cómo estoy en mi categoría/área?" Especialmente para las calificaciones.
- Categoría de razones para malas calificaciones y cancelaciones.
- Servicio de previsión de pedidos.

Comentarios respecto a las operaciones en vivo:

- Dificultad para llegar al call center" Me lleva 25 minutos poner a alguien en la línea"
- Intimación mejor y más rápida en un pedido cancelado.
- La calidad del servicio es similar a la de otros competidores.

Respecto a operaciones con repartidores:

- Dificultad en la comunicación "No todos hablan español".
- No revisan las bolsas a fondo durante la recolección.
- Repartidores rechazando órdenes debido a largas distancias.
- Malos modales.
- La cadencia y la cantidad de bolsas son desorganizadas / caóticas.

- Piden bolsas y, como no reciben, siguen pidiendo bolsas y de repente reciben demasiadas bolsas.
- Discrepancia frecuente en los datos con la factura enviada y la empresa.
- Sería bueno tener la factura informada en Excel para conciliar mejor.

Respecto al marketing y otras informaciones:

- A algunos se les ofreció pagar la opción de promoción, pero no lo hicieron. Para pagar deberían agregar personal adicional, es decir más complicaciones innecesarias.
- Cambiar la posición en la aplicación
- Los establecimientos estaban cerrados a la idea de cobrar por bolsas / transacciones.
- Rappi les pidió que pagaran por bolsa, pero estaban completamente en contra.
- Tienen márgenes muy estrechos para comenzar a pagar más en cualquier aspecto (bolsas, transacciones, costos de soporte).
- Pagan 0,20 por pedido en UberEats en términos de costos de transacción.
- Ideal para establecer precedencia en los mercados de lanzamiento.
- UberEats aumenta la comisión con más volúmenes de pedidos.
- 3/5 socios ya estaban con Uber Eats.
- Los socios de la categoría B afirman que destinan aproximadamente 800 EUR / mes para promociones de marketing.
- Los socios creen que las calificaciones del usuario deben hacerse por separado para los correos, socios y Delivery Hero.

2.3 OBSERVACIÓN

Consiste en observar y registrar los hechos o fenómenos físicos que se producen en la vida cotidiana, para analizarlos y obtener conclusiones acerca de los mismos (Abascal, 2014).

Los objetivos primordiales de las observaciones residen en:

- Descubrir quien, cuando, con qué asiduidad, cómo, y en qué lugares se obtiene el producto.
- Descubrir quien, cuando, cómo, con qué asiduidad, en qué lugares, y en qué situaciones se usa el beneficio (Abascal, 2014).

Y, adicionalmente, se puede evaluar datos del comportamiento respecto al producto como:

- Las expresiones verbales y no verbales que declaran las clientelas en el momento de valorar a simple vista el producto.
- Las prestaciones adicionales que más solicitan - Cuáles son las réplicas más frecuentes.
- Las quejas o solicitudes más usuales sobre el servicio o beneficio (Abascal, 2014).

2.3.1 Datos obtenidos de la observación y comparación entre Delivery Hero, UberEats y Rappi (con la competencia)

La observación realizada tomó en cuenta la empresa en investigación, esto es, Delivery Hero, y la colocó en una observación comparativa con las dos principales empresas de la competencia, es decir UberEats y Rappi (anexo 4).

La observación consistió principalmente de dos pasos:

1. Observación del funcionamiento de las empresas por medio de la realización de pedidos a cada una.

2. Observación del trabajo realizado en las empresas por medio de preguntas y conversaciones con los repartidores y trabajadores de las cadenas de restaurantes en los que se hicieron los pedidos.

Los datos obtenidos de las observaciones fueron clasificados de acuerdo a su naturaleza y respecto a los siguientes factores:

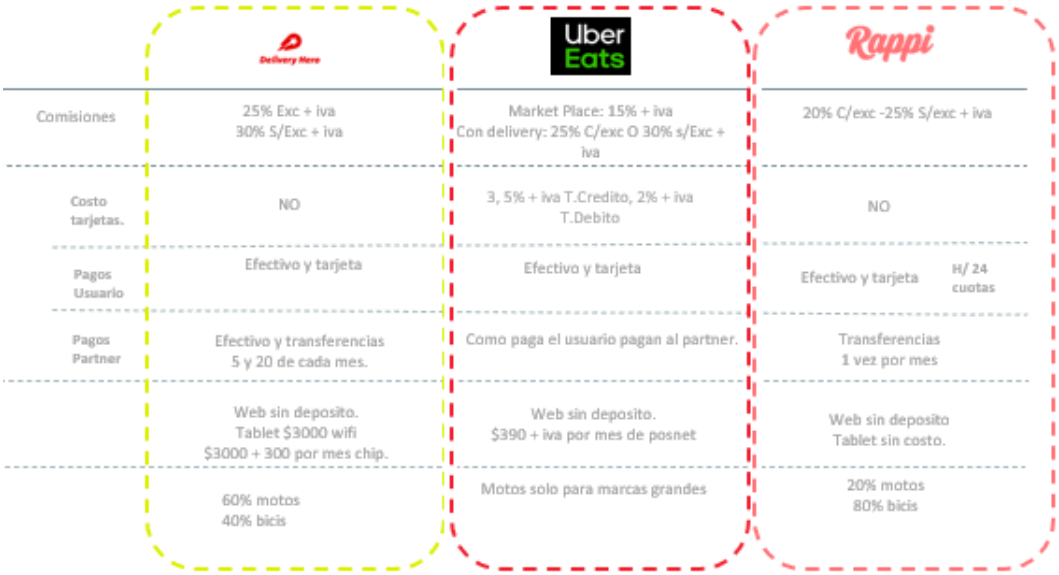
- Datos comparativos de las tres empresas obtenidos respecto al mercado en general.

- Datos comparativos de las tres empresas obtenidos respecto a la manera como se da la atención al cliente, sus estrategias y los niveles de satisfacción.
- Datos comparativos de las tres empresas obtenidos respecto a las estrategias de marketing que utiliza cada una y su rentabilidad.
- Datos comparativos de las tres empresas obtenidos respecto a las operaciones que realiza, Estos datos son de carácter más difuso debido al punto de vista de cliente que se adoptó durante la observación; no obstante, la información respecto a las operaciones de las empresas se encuentra con más detalle en las entrevistas realizadas anteriormente.
- Datos comparativos de las tres empresas obtenidos respecto a los aspectos legales.

2.3.1.1 Datos respecto al mercado en general

Delivery Hero presenta un porcentaje de comisiones un poco mayor que las otras dos empresas observadas, además que comparte con Rappi el no generar costo en las tarjetas (al contrario de UberEats) y por último, las tres empresas manejan el servicio de pago con efectivo y tarjeta.

Tabla 18: Observación de mercado: Delivery Hero, UberEats y Rappi



	Delivery Hero	Uber Eats	Rappi
Comisiones	25% Exc + iva 30% S/Exc + iva	Market Place: 15% + iva Con delivery: 25% C/exc O 30% s/Exc + iva	20% C/exc -25% S/exc + iva
Costo tarjetas.	NO	3, 5% + iva T.Credito, 2% + iva T.Debito	NO
Pagos Usuario	Efectivo y tarjeta	Efectivo y tarjeta	Efectivo y tarjeta H/ 24 cuotas
Pagos Partner	Efectivo y transferencias 5 y 20 de cada mes.	Como paga el usuario pagan al partner.	Transferencias 1 vez por mes
	Web sin deposito. Tablet $3000 wifi $3000 + 300 por mes chip.	Web sin deposito. $390 + iva por mes de posnet	Web sin deposito Tablet sin costo.
	60% motos 40% bicis	Motos solo para marcas grandes	20% motos 80% bicis

Fuente: Delivery Hero, Uber Eats, Rappi

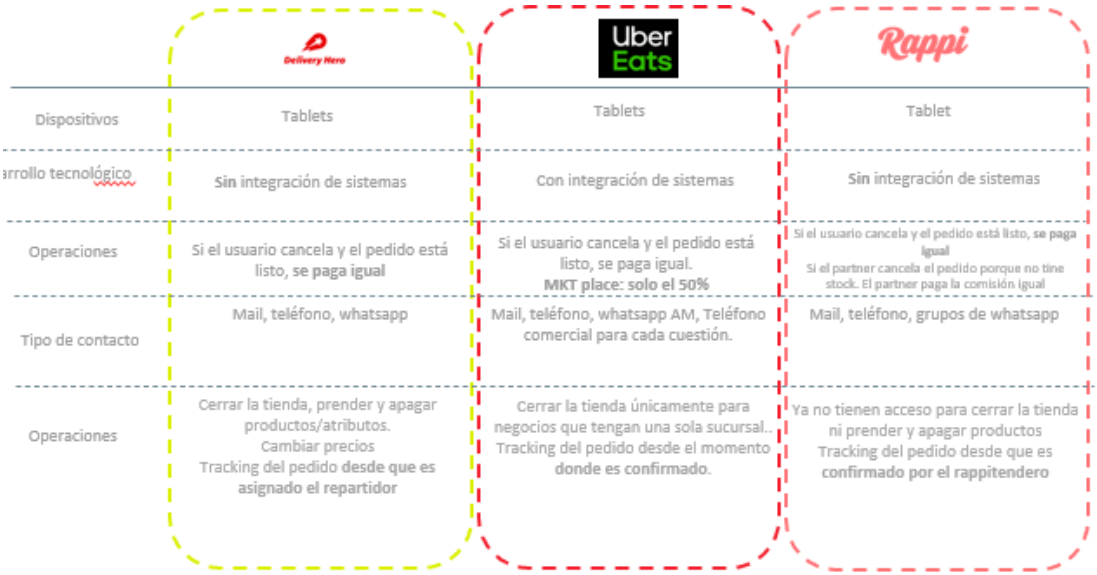
Elaborado por: Gabriela Moreno

2.3.1.2 Respecto a la atención al cliente

Las tres empresas observadas tienen aplicaciones no solo para smartphones sino también para tablets, con la diferencia que en UberEats existe integración de sistemas. Las tres empresas pagan igual al repartidor, aunque el cliente cancele el pedido.

Por otra parte, UberEats incluye además de las plataformas como el mail, teléfono y whatsapp, el uso de teléfonos comerciales dependiendo del local al que se realiza el pedido. Las operaciones observadas en las tres empresas son muy similares entre sí.

Tabla 19: Observación de atención a clientes: Delivery Hero, UberEats y Rappi



	Delivery Hero	Uber Eats	Rappi
Dispositivos	Tablets	Tablets	Tablet
arrollo tecnológico	Sin integración de sistemas	Con integración de sistemas	Sin integración de sistemas
Operaciones	Si el usuario cancela y el pedido está listo, se paga igual	Si el usuario cancela y el pedido está listo, se paga igual. MKT place: solo el 50%	Si el usuario cancela y el pedido está listo, se paga igual. Si el partner cancela el pedido porque no tine stock. El partner paga la comisión igual
Tipo de contacto	Mail, teléfono, whatsapp	Mail, teléfono, whatsapp AM, Teléfono comercial para cada cuestión.	Mail, teléfono, grupos de whatsapp
Operaciones	Cerrar la tienda, prender y apagar productos/atributos. Cambiar precios Tracking del pedido desde que es asignado el repartidor	Cerrar la tienda únicamente para negocios que tengan una sola sucursal.. Tracking del pedido desde el momento donde es confirmado.	Ya no tienen acceso para cerrar la tienda ni prender y apagar productos Tracking del pedido desde que es confirmado por el rappitendero

Fuente: Delivery Hero, Uber Eats, Rappi

Elaborado por: Gabriela Moreno

2.3.1.3 Respecto al marketing

La valoración del usuario es mayor en UberEats que en las otras dos empresas en observación, esto a pesar que Delivery Hero tiene una mejor valoración de su publicidad Offline.

Rappi no maneja publicidad televisiva mientras que Delivery Hero y UberEats sí lo hacen, las estrategias en Delivery Hero incluyen acciones con influencers y refuerzos publicitarios en medios de alto consumo, mientras que UberEats genera eventos recordatorios de marca. Las estrategias de Rappi son difusas y no generan mucho éxito.

.

Tabla 20: Observación de marketing: Delivery Hero, UberEats y Rappi



Fuente: Delivery Hero, Uber Eats, Rappi

Elaborado por: Gabriela Moreno

2.3.1.4 Respecto a las operaciones

Las operaciones en las tres empresas observadas muestran que la conexión de repartidores se da según su disponibilidad, aunque UberEats incluye un tiempo específico de conexión. Los requisitos en las tres empresas son los mismos que en las empresas de formación tradicional (esto a pesar de que dicha información EN UberEats no es de acceso público). Los costos por pedido son estandarizados en Delivery Hero y UberEats y variables por distancia en Rappi, por último, cabe mencionar que Uber Eats es la única empresa observada que maneja pago por salario mensual.

Tabla 21: Observación de operaciones: Delivery Hero, UberEats y Rappi

	Delivery Hero	Uber Eats	Rappi
Repartidores	Eligen en función de la excelencia	4h u 8hs a elección	No seleccionan horas, se conectan cuando quieren.
Requisitos para ser repartidor	Monotributo, licencia, propiedad, antecedentes penales.	Están en blanco. Empleados	1 Mes para ser monotrib. Antecedentes penales solo a las motos. Documentación: Solo con la moto.
Costo por pedido	4km – Costo fijo	4km – Costo fijo, el costo lo define el local y es plata para ellos.	2 km $40 - $65 4 km $45 -$70
Llegada de pedidos	Primero al Repartidor después al local	Primero al local después a peya	Primero al local después a rappitendero
Multipicking	NO	SI	SI
Pago al repartidor	Fijo + Kilometraje + Demora x partner + Nueva dirección	Salario mensual.	Delivery fee + PROPINA

Fuente: Delivery Hero, Uber Eats, Rappi

Elaborado por: Gabriela Moreno

2.3.1.5 Respecto a los aspectos legales

El rescindir el contrato con anticipación es causa de penalidad en Rappi, no así en las otras dos empresas observadas.

Tabla 22: Observación de aspectos legales: Delivery Hero, UberEats y Rappi

	Delivery Hero	Uber Eats	Rappi
RESCINDIR EL CONTRATO	Con Anticipación nada	Con Anticipación nada	$10.000 multa
PENALIDADES	5% por quebrar exclusividad 10% retroactivo 6 meses si no avisan con 30 días la suspensión del acuerdo	Aumentar hasta la comisión máximo por modelo (15 MKP, 30 logística) Puede dar de baja el comercio temporal o permanentemente (Según contrato y prácticas actuales)	Aumentar hasta la comisión máximo, y sacar beneficios de pre-compra o acuerdos comerciales exclusivos. En muchos casos no avisan que se está firmando una exclusividad, entonces cuando quieren firmar con nosotros le llevan la comisión al máximo.

Fuente: Delivery Hero, Uber Eats, Rappi

Elaborado por: Gabriela Moreno

2.4 ENCUESTAS

Teniendo en cuenta a los objetivos de la investigación, es posible diferenciar cinco tipos de encuestas: exploratorias, descriptivas, explicativas, predictivas y evaluativas (Díaz Bravo Laura, 2013). En el caso de Delivery Hero se realizaron encuestas explicativas y evaluativas dirigidas al consumidor final

Las encuestas siguen un proceso con el fin de poder realizarla de manera óptima:

- Concretar el objetivo de la encuesta.
- Detallar el emporio a estudiar.
- Precisar la investigación y lo que se quiere recolectar.
- Fabricar el informe.
- Computar la muestra.
- Compilar los datos.
- Reconocer y procesar los datos.
- Examinar los resultados.

Las preguntas a circunscribir en el cuestionario deben expresarse de forma tal que el encuestado no pueda seleccionar dos respuestas diferentes para la misma pregunta, y que no deje pregunta alguna sin contestar, dado que no encuentre la respuesta que mejor se adapte a su criterio (Díaz Bravo Laura, 2013).

Los tipos de preguntas pueden clasificarse en:

Preguntas abiertas: se definen como las que no delimitan posibles contestaciones en el cuestionario, permitiendo responder con total libertad lo que mejor le parezca (Díaz Bravo Laura, 2013).

Preguntas cerradas: son las que implican opciones de respuesta, como por ejemplo “sí o no” (Díaz Bravo Laura, 2013).

Preguntas de elección múltiple: son aquellas que aceptan más de una respuesta (Díaz Bravo Laura, 2013).

Encuestas utilizadas en la investigación

En el caso de la presente investigación para Delivery Hero se realizaron encuestas estructuradas con respuestas de tipo cerrado; esto a fin de obtener datos objetivos y medibles (anexo 1).

Se planteó una encuesta de tipo virtual por medio de un formulario on line creado desde la plataforma de Google Forms; el mismo fue remitido a los clientes de Delivery Hero, es decir a las personas que constan en la base de datos, y se estableció un tiempo de 15 días para que la encuesta sea contestada. La base de datos contiene un total de 18.000 personas que han descargado la aplicación de Delivery Hero en los últimos doce meses.

Para la tabulación de las encuestas realizadas se ha tomado en cuenta aquellas que han sido llenadas en su totalidad, y enviadas con el consentimiento de los clientes. El número de las mismas supera por muy poco las 100 encuestas, por lo que, a fines de la presente investigación, serán tomadas en cuenta las mencionadas 100 respuestas de encuesta enviadas.

2.4.1 Preguntas formuladas para la encuesta a clientes

Se estableció un formato de encuesta de 10 preguntas cerradas (con opción múltiple), misma que fue enviada a los clientes de la empresa, obteniéndose 100 respuestas de las personas que usaron la aplicación y servicios de Delivery Hero. Las preguntas son las siguientes:

- ¿Qué tan fácil fue usar nuestra aplicación?
- ¿Pudiste encontrar todo lo que buscabas?
- Teniendo en cuenta la experiencia general. ¿Cómo calificaría el servicio prestado por la app?
- ¿Qué posibilidades hay de que nos vuelva a comprar?
- ¿Qué tan satisfecho está con el tiempo en la respuesta?
- En una escala del 1 al 5. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad en la respuesta?
- En una escala del 1 al 5, ¿consideras que el agente que te atendió es capaz de solucionar tu problema?

- Teniendo en cuenta lo general / Considerando la experiencia completa con nuestra empresa. ¿Qué tan probable sería recomendar pedir por la app a un amigo o colega?
- ¿Cuán receptivos hemos sido a sus preguntas o inquietudes sobre nuestros productos?
- ¿Te gustaría recibir una promoción en tu siguiente compra?

La encuesta fue realizada en el formato on line propuesto por la plataforma Google Forms, y puede encontrarse en el siguiente link:

https://forms.gle/WWE2RrVM5jZNXzFB9

2.4.2 Análisis de las encuestas por pregunta

¿Qué tan fácil fue usar nuestra aplicación?

Tabla 23: Análisis pregunta 1

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy fácil	75	75%
Medianamente fácil	11	11%
Difícil	14	14%
Muy difícil	0	0%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Gabriela Moreno

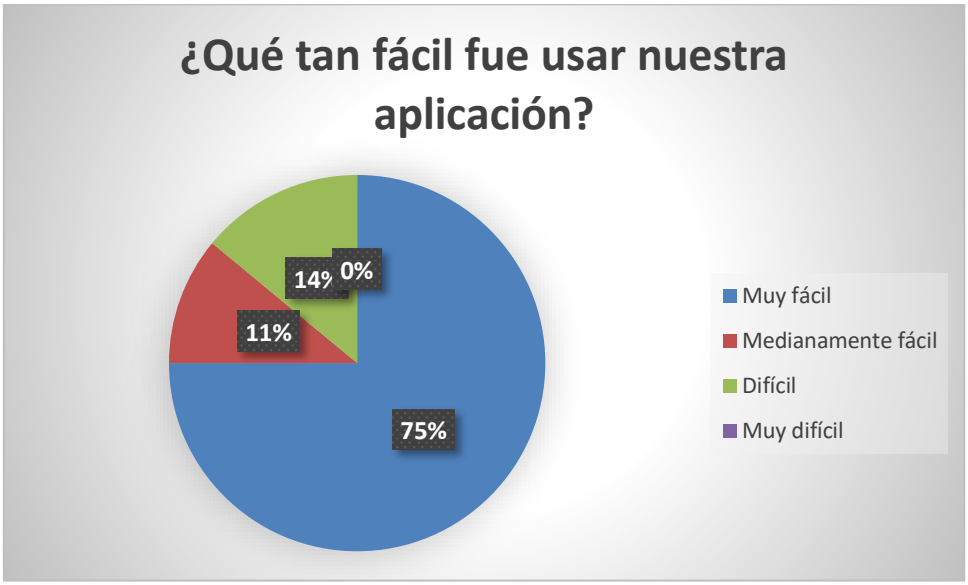


Figura 13: Porcentajes pregunta 1

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Gabriela Moreno

Interpretación: El 75% de las personas encuestadas sostiene que la plataforma es de fácil uso, el 11% dice que fue medianamente fácil y un 14% cree que es difícil.

¿Pudiste encontrar todo lo que buscabas?

Tabla 24: Análisis pregunta 2

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	70	70%
No	30	30%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Gabriela Moreno

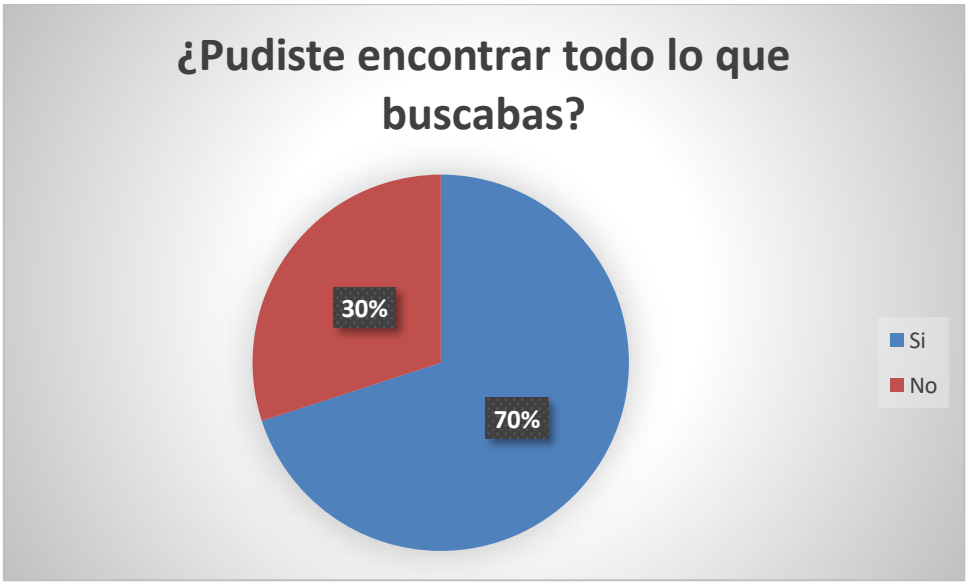


Figura 14: Porcentajes pregunta 2

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Gabriela Moreno

Interpretación: El 70% de las personas encontraron lo que buscaban cuando usaron la aplicación, mientras que el 30% no lo hicieron.

Teniendo en cuenta la experiencia general. ¿Cómo calificarías el servicio prestado por la app?

Tabla 25: Análisis pregunta 3

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	2	2%
2	2	2%
3	11	11%
4	42	42%
5	43	43%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Gabriela Moreno



Figura 15: Porcentajes pregunta 3

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Gabriela Moreno

Interpretación: El 85% de los encuestados califican entre 4 y 5 el servicio de Delivery Hero, tomando en cuenta que la nota más alta es 5 y la más baja es 1. Un 11% lo califica con 3, y el 4% le da calificaciones de 2 y 1.

¿Qué posibilidades hay de que nos vuelva a comprar?

Tabla 26: Análisis pregunta 4

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	3	3%
2	1	1%
3	16	16%
4	19	19%
5	61	61%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Gabriela Moreno



Figura 16: Porcentajes pregunta 4

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Gabriela Moreno

Interpretación: El 80% de los encuestados calificaron entre 4 y 5 la posibilidad de volver a utilizar la plataforma, tomando en cuenta que 5 es que inevitablemente se la volverá a utilizar y 1 indica no volver a utilizarla en otra ocasión. Un 16% calificó con un 3, mientras que el 4% dio calificaciones de 2 y 1.

¿Qué tan satisfecho está con el tiempo en la respuesta?

Tabla 27: Análisis pregunta 5

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	0	0%
2	9	9%
3	21	21%
4	27	27%
5	43	43%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Gabriela Moreno



Figura 17: Porcentajes pregunta 5

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Gabriela Moreno

Interpretación: El 70% de los encuetados calificaron entre 4 y 5 el tiempo de respuesta de la aplicación, tomando en cuenta que 5 es muy rápida y 1 es muy lenta. Un 21% calificó con un 3, mientras que el 9% dio calificación de 2.

En una escala del 1 al 5. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad en la respuesta?

Tabla 28: Análisis pregunta 6

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	7	7%
2	8	8%
3	20	20%
4	27	27%
5	38	38%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Gabriela Moreno



Figura 18: Porcentajes pregunta 6

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Gabriela Moreno

Interpretación: El 65% de los encuetados contestaron que su satisfacción con el uso de la plataforma está entre 4 y 5, tomando en cuenta que 5 es muy satisfechos y 1 es insatisfecho. Un 20% calificó con un 3, mientras que el 15% dio calificación de 2 y 1.

En una escala del 1 al 5, ¿consideras que el agente que te atendió es capaz de solucionar tu problema?

Tabla 29: Análisis pregunta 7

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	8	8%
2	11	11%
3	21	21%
4	20	20%
5	40	40%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Gabriela Moreno

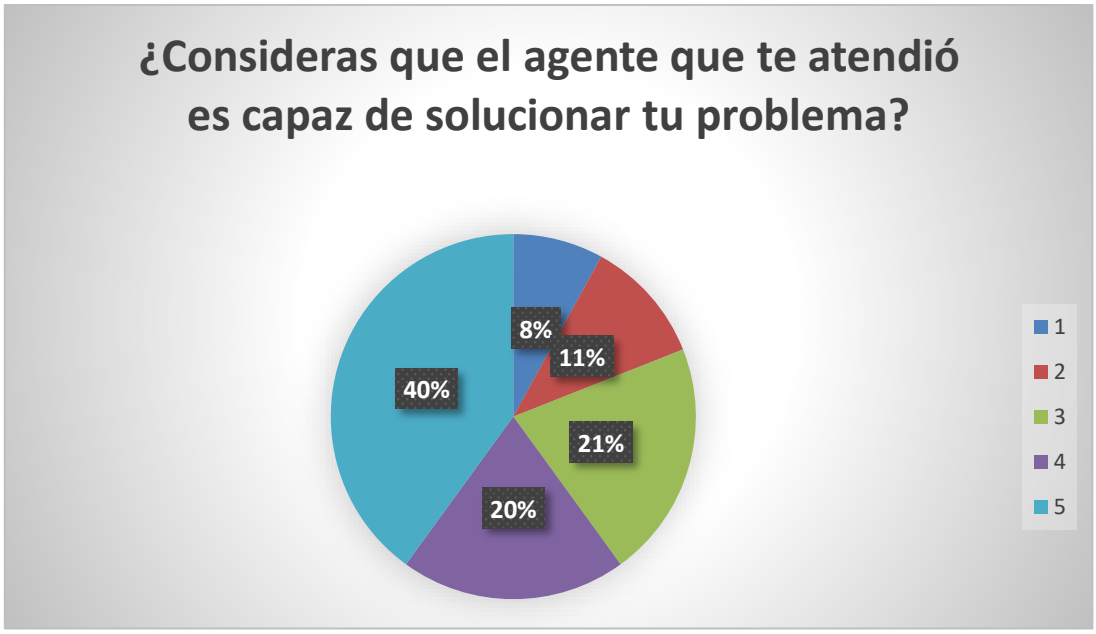


Figura 19: Porcentajes pregunta 7

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Gabriela Moreno

Interpretación: El 65% de los encuetados contestaron entre 4 y 5 a la celeridad y eficiencia en la resolución de los problemas presentados con la app, tomando en cuenta que 5 es muy eficiente y 1 es poco eficiente. Un 21% calificó con un 3, mientras que el 19% dio calificación de 2 y 1.

Teniendo en cuenta lo general / Considerando la experiencia completa con nuestra empresa. ¿Qué tan probable sería recomendar pedir por la app a un amigo o colega?

Tabla 30: Análisis pregunta 8

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inevitablemente	90	90%
Quizá lo haga	10	10%
No lo haría	0	0%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Gabriela Moreno



Figura 20: Porcentajes pregunta 8

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Gabriela Moreno

Interpretación: El 90% de los encuetados contestaron que recomendarían inevitablemente la app a sus familiares, amigos y compañeros, mientras que un 10% lo haría alguna vez.

¿Cuán receptivos hemos sido a sus preguntas o inquietudes sobre nuestros productos?

Tabla 31: Análisis pregunta 9

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy receptivos	80	80%
Medianamente receptivos	12	12%
Poco receptivos	8	8%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Gabriela Moreno

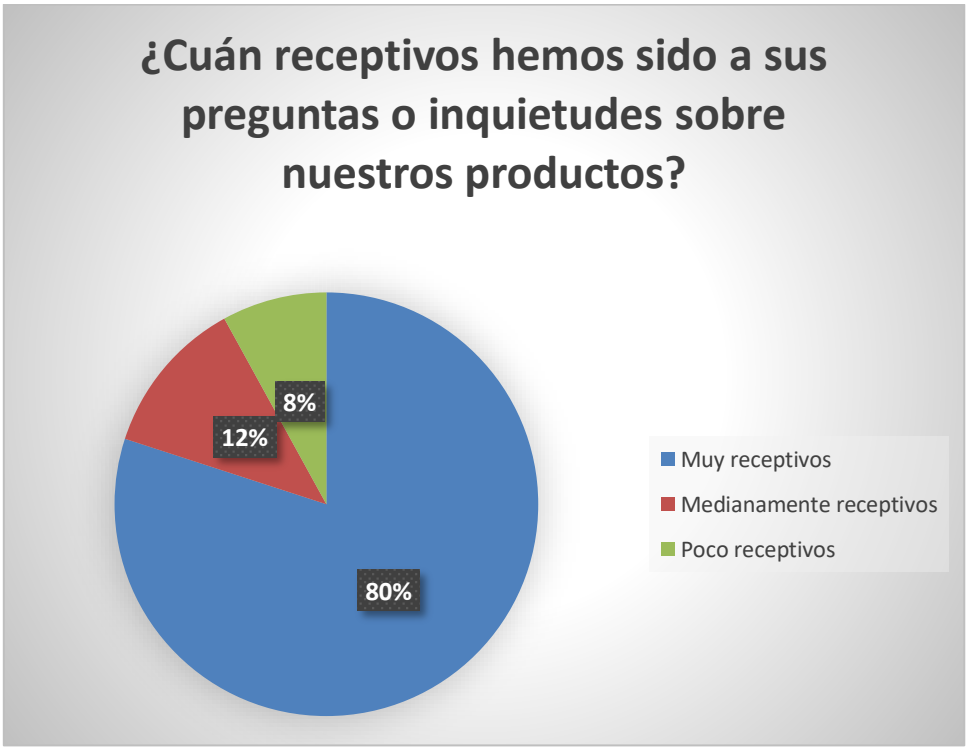


Figura 21: Porcentajes pregunta 9

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Gabriela Moreno

Interpretación: El 80% de los encuetados contestaron que los trabajadores de la empresa son muy receptivos con sus preguntas y dudas. Un 12% cree que son medianamente receptivos, y el 8% sostiene que son poco receptivos.

¿Te gustaría recibir una promoción en tu siguiente compra?

Tabla 32: Análisis pregunta 10

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	80	80%
No	20	20%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Gabriela Moreno



Figura 22: Porcentajes pregunta 10

Fuente: Encuesta a usuarios

Elaborado por: Gabriela Moreno

Interpretación: El 80% de los encuetados muestra interés en los descuentos y promociones ofertados por la empresa, mientras que el 20% no muestra interés.

2.4.3 Datos obtenidos de las respuestas a las encuestas realizadas

Las respuestas dadas por los encuestados se tabularon de manera simple (conteo de respuestas y establecimiento de porcentajes de dichas respuestas), obteniéndose los siguientes resultados:

- El 75% de las personas encuestadas sostiene que la plataforma es de fácil uso.
- El 70% de las personas encontraron lo que buscaban cuando usaron la aplicación.
- El 85% de los encuestados califican entre 4 y 5 el servicio de Delivery Hero, tomando en cuenta que la nota más alta es 5 y la más baja es 1.
- El 80% de los encuestados calificaron entre 4 y 5 la posibilidad de volver a utilizar la plataforma, tomando en cuenta que 5 es que inevitablemente se la volverá a utilizar y 1 indica no volver a utilizarla en otra ocasión.
- El 70% de los encuetados calificaron entre 4 y 5 el tiempo de respuesta de la aplicación, tomando en cuenta que 5 es muy rápida y 1 es muy lenta.
- El 65% de los encuetados contestaron que su satisfacción con el uso de la plataforma está entre 4 y 5, tomando en cuenta que 5 es muy satisfechos y 1 es insatisfecho.
- El 65% de los encuetados contestaron entre 4 y 5 a la celeridad y eficiencia en la resolución de los problemas presentados con la app, tomando en cuenta que 5 es muy eficiente y 1 es poco eficiente.
- El 90% de los encuetados contestaron que recomendarían inevitablemente la app a sus familiares, amigos y compañeros.
- El 80% de los encuetados contestaron que los trabajadores de la empresa son muy receptivos con sus preguntas y dudas.
- El 80% de los encuetados muestra interés en los descuentos y promociones ofertados por la empresa.

2.5 CARACTERIZACIÓN DE LA OFERTA

2.5.1 La oferta en el mercado

No es lo mismo plantear a la oferta en un mercado tradicional de productos de compra y venta regular, que en un mercado en el que el servicio se encuentra en crecimiento y diversificación constante, como es el caso del servicio de delivery ofertado por la empresa en cuestión. Por eso, al respecto, Riquelme (2019) sostiene que:

> "Los avances tecnológicos y la diversificación han cambiado el concepto de oferta, se puede decir que ha evolucionado constantemente a lo largo de tiempo. Por ejemplo, durante la edad media era única y con precio fijo, actualmente existen mercados con fuertes diferencias de precio en función de la marca, calidad, cantidad, lugar de venta, incluso según el público destino. Cualquiera que sea el sistema económico; libre mercado o economía planificada, la oferta y la demanda interactúan y según esta interacción se determina la valoración y cuantificación de los productos y/o servicios ante las necesidades del demandante, es decir que la oferta y su interacción con la demanda influyen en el precio de los productos y las cantidades en el mercado" (Riquelme, 2019).

2.5.2 Oferta de Delivery Hero y competidores

La empresa y sus competidores ofertan servicios de entrega de comida de diferentes restaurantes a nivel nacional por medio de una app para smartphones y tablets. Las características del servicio son:

- La entrega de comidas propias de cada ciudad o sector.
- El servicio de entrega tiene un costo para el usuario final.
- Este servicio se oferta vía internet por medio de la descarga de la aplicación en tiendas como PLAY STORE, APP STORE
- La descarga de la aplicación es gratis.
- Compromiso con el cumplimiento de la normativa legal.
- Los repartidores tienen licencia de motocicleta, papeles de ser residente en Ecuador y RUC.

Esta oferta, dadas sus características, se encuentra en un rápido y exponencial crecimiento, por lo que su aprovechamiento a tiempo es primordial para el establecimiento de estrategias de marketing que resulten eficientes.

2.5.3 Descripción de la oferta

Uber Eats. Es una aplicación de intermediación que permite ordenar comida de restaurantes de forma sencilla por medio de la aplicación. La aplicación de Uber Eats conectar con una gran variedad de restaurantes.

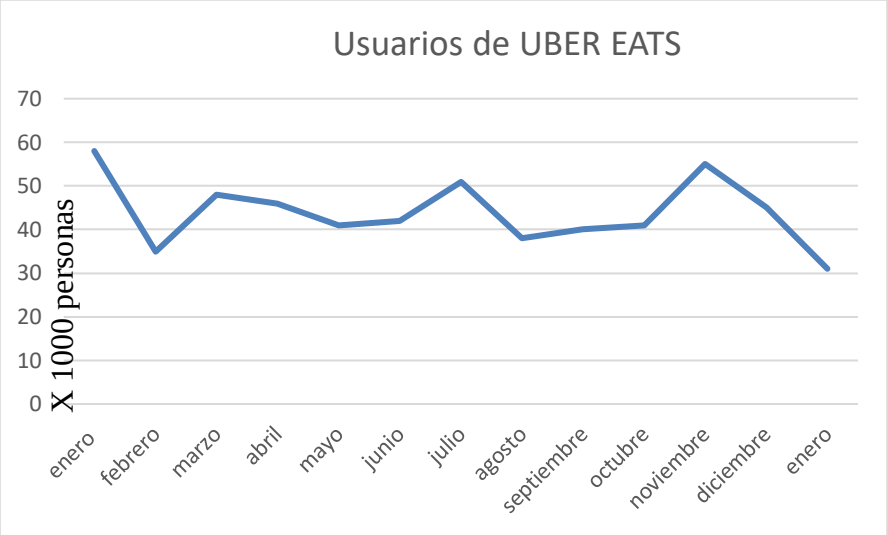


Figura 23: Usuarios de UBER EATS

Fuente: UBER EATS

Elaborado por: Gabriela Moreno

Tomando en cuenta el cuadro precedente, se puede establecer que la oferta de UBER EATS desde enero del 2019 hasta enero del 2020 suma un total de 571.000 descargas realizadas. Cabe destacar que el número de descargas totales no corresponde a las personas que usan la aplicación, que normalmente están en un 80%. Por lo que la oferta efectiva de Uber Eats es de 456.800 clientes.

Glovo. Esta empresa se encuentra en crecimiento constante, al igual que UberEats y que Delivery Hero. Por tanto:

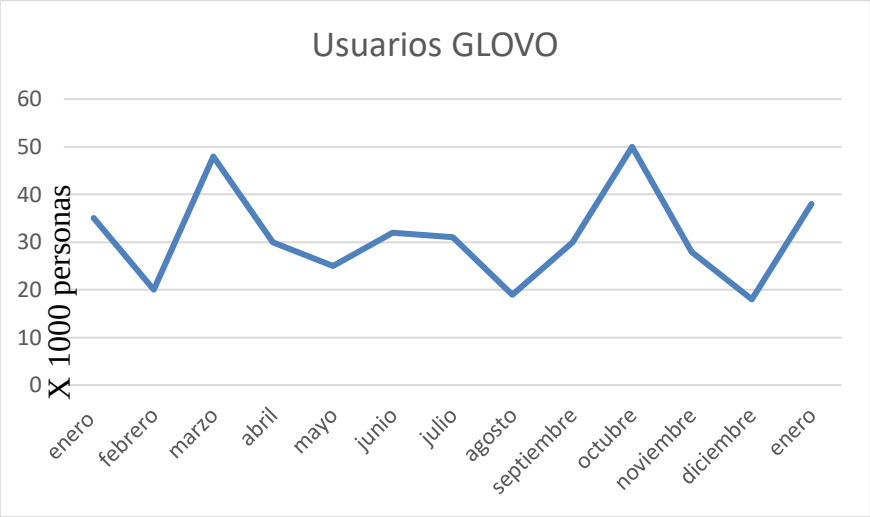


Figura 24: Usuarios de GLOVO

Fuente: App Anie (medidor de descargas)

Elaborado por: Gabriela Moreno

Tomando en cuenta el cuadro precedente, se puede establecer que la oferta de GLOVO desde enero del 2019 hasta enero del 2020 suma un total de 404.000 descargas realizadas. Cabe destacar que el número de descargas totales no corresponde a las personas que usan la aplicación, que normalmente están en un 80%. Por lo que la oferta efectiva de GLOVO es de 323.200 clientes.

Rappi. Los servicios ofertados por esta empresa están entre los de más rápido crecimiento, como lo muestra el siguiente cuadro:

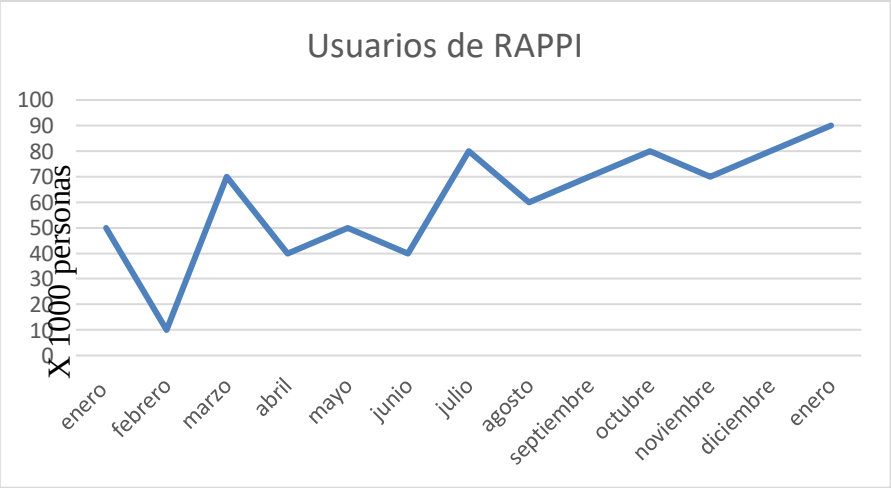


Figura 25: Usuarios de RAPPI

Fuente: App Anie (medidor de descargas)

Elaborado por: Gabriela Moreno

Tomando en cuenta el cuadro precedente, se puede establecer que la oferta de RAPPI desde enero del 2019 hasta enero del 2020 suma un total de 790.000 descargas realizadas. Cabe destacar que el número de descargas totales no corresponde a las personas que usan la aplicación, que normalmente están en un 80%. Por lo que la oferta efectiva de RAPPI es de 632.000 clientes.

Delivery Hero La app de la empresa objeto de estudio ofrece servicios que no distan demasiado de los descritos en la competencia. Las descargas de la misma se evidencian en el siguiente gráfico:

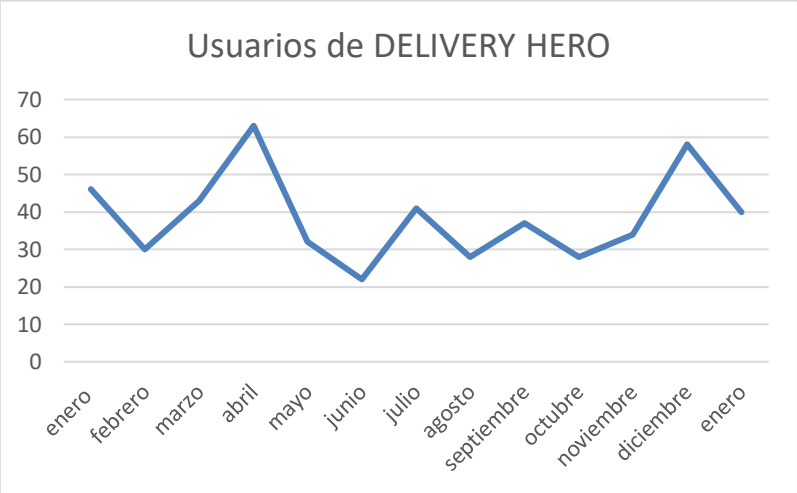


Figura 26: Usuarios de DELIVERY HERO
Fuente: DELIVERY HERO
Elaborado por: Gabriela Moreno

Tomando en cuenta el cuadro precedente, se puede establecer que la oferta de DELIVERY HERO desde enero del 2019 hasta enero del 2020 suma un total de 502.000 descargas realizadas. Cabe destacar que el número de descargas totales no corresponde a las personas que usan la aplicación, que normalmente están en un 80%. Por lo que la oferta efectiva de DELIVERY HERO es de 401.000 clientes.

Oferta total del mercado

Para el cálculo de la oferta total del mercado, se deben sumar todos los datos de los clientes de las empresas descritas anteriormente. Así, se tiene un total de 1´813.600 clientes como demanda total de todas las empresas analizadas.

2.5.4 Estructura económica a la que corresponde la oferta

Según Williams, "Un mercado es un conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio formal y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes." (Williams, 2011).

Dado este concepto, se establece que el mercado en el que se pretende insertar el proyecto es parte de la clasificación propuesta en la siguiente tabla:

Características	Competencia perfecta	Competencia monopolística	Oligopolio	Monopolio
Número de empresas en la industria	Muchas	Muchas	Pocas	Una
Producto	Idéntico	Diferenciado	Idéntico o diferenciado	Sin sustitutos cercanos
Barreras de entrada	Ninguna	Ninguna	Moderadas	Altas
Control de la empresa sobre el precio	Ninguna	Moderado	Considerable	Considerable o regulado
Coeficiente de concentración[1]	0	Bajo	Alto	100
Ejemplos	Trigo, maiz	**Alimentos**, ropa	Automóviles, cereales procesados	Suministro local de agua

Tabla 33: Estructura económica del mercado

Fuente: PARKIN, M. (2004). Economía de Mercado. Sexta edición (pág. 204).

De acuerdo al cuadro, las empresas forman parte de una estructura de mercado identificada como competencia monopolística, porque están ubicada entre otras grandes empresas y cada una ofrece servicios diferenciados. Cada uno de estos estamentos compite con base en la calidad de los servicios, el precio y las actividades de marketing.

2.6 CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA

2.6.1 La demanda en el mercado

En materia económica, "se define la demanda como el total de los bienes y/o servicios que pueden ser consumidos por uno o más consumidores de un mercado, a los distintos precios en que estos bienes sean ofertados. Es también la acción de compra que ejercen los consumidores cuando buscan satisfacer sus necesidades mediante los bienes disponibles en el mercado (oferta)" (wikifinanzas.com, 2020).

La demanda forma parte de la ley de la oferta y la demanda, según la que el sistema de concesión de precios de un mercado determinado implica que existen productores que ofrecen bienes y servicios, y consumidores deseosos de obtenerlos (wikifinanzas.com, 2020).

2.6.2 Demanda de Delivery Hero y competidores

A partir de los datos mostrados se puede establecer una caracterización bastante fiel de la demanda a la que se apunta con los servicios de Delivery Hero.

Personas que necesitan de servicios de entrega de comidas en base a plataformas de fácil uso.

- Necesidad de respuestas rápidas y eficientes de la aplicación.
- Mínima cantidad de problemas presentados con la app, si es posible nula.
- Repartidores receptivos con las preguntas y dudas de los clientes.
- Descuentos y promociones ofertados por las empresas.

La demanda establecida por la empresa en cuestión se basa en el número de personas que han descargado la aplicación de Delivery Hero, número que asciende a 502.000, de los cuales se tiene que alrededor de un 80%, es decir, unas 401.600 personas, han comprado por lo menos 1 vez en la aplicación.

La demanda total de usuarios reales (número de usuarios) se calcula a partir del mercado total de usuarios reales, que es de 1’813.600 (N) usuarios, a razón de 2,5 (Q) pedidos al mes por usuario, y tomando en cuenta además que el consumo promedio es de USD 20 (P) dólares por pedido, se tienen los siguientes datos de la demanda anual (12 meses):

- Número de usuarios reales: 1’813.600 (N)
- Número de pedidos mensuales por usuario: 1,5 (Q)
- Consumo promedio por usuario: USD 16 (P)
- Demanda total: NxQxPx12
- Demanda de usuarios reales: USD 43’526.400

Por su parte, la demanda total de usuarios posibles (que han descargado las aplicaciones) se calcula a partir del mercado total de usuarios totales, que es de 2’267.000 (N) usuarios, a razón de 1,5 (Q) pedidos al mes por usuario, y tomando en cuenta además que el consumo promedio es de USD 16 (P) dólares por pedido se tienen los siguientes datos de la demanda anual (12 meses):

- Número de usuarios totales: 2’267.000 (N)
- Número de pedidos mensuales por usuario: 1,5 (Q)
- Consumo promedio por pedido: USD 16 (P)
- Utilidad promedio de las empresas por pedido: USD 2,00
- Demanda total: NxQxPx12
- Demanda total: USD 54’408.000

Por último, la demanda insatisfecha de usuarios (aquellos que han descargado las aplicaciones, pero aún no registran pedidos en ninguna de las aplicaciones en análisis) se calcula a partir del mercado total de usuarios posibles, que es de 2´267.000, menos los usuarios reales, que es de 1´813.600, (usuarios reales o recurrentes que compran en todas las apps del mercado por lo menos 1,5 veces por mes) se obtiene el número de usuarios insatisfechos o potenciales (N). A razón de 1,5 (Q) pedidos al mes por usuario, y tomando en cuenta además que el consumo promedio es de USD 16 (P) dólares por pedido se tienen los siguientes datos de la demanda anual (12 meses):

- Número de usuarios totales: 2’267.000 (A)
- Número de usuarios reales: 1’813.600 (B)
- Número de usuarios potenciales (demanda insatisfecha): A-B
- Número de usuarios potenciales (demanda insatisfecha): 453.400 (N)
- Número de pedidos mensuales por usuario: 1,5 (Q)
- Consumo promedio por usuario: USD 16 (P)
- Utilidad promedio de las empresas por pedido: USD 2,00
- Demanda total: NxQxPx12
- Demanda insatisfecha: USD 10’881.600

CAPÍTULO III

3. ESTRATEGIAS DE MARKETING

3.1. SEGMENTACIÓN

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos significativos, relativamente similares e identificables." (LAM, 2002)

> "La razón de segmentar el mercado es que el mercado total que existe para un producto es tan amplio y variado, que no es rentable adaptar nuestro producto para cada tipo de consumidor que pueda existir en dicho mercado, lo más razonable es identificar tipos de consumidores con características similares, seleccionar el grupo más atractivo para nuestro negocio, y enfocarnos sólo en él, especializarnos en él, y dirigir nuestro producto o servicio sólo hacia él, logrando así una mayor efectividad" (CNCreceNegocios.com, 2011).

Segmentación del mercado de uso de servicios de entrega

Las principales variables de segmentación utilizadas fueron:

- Total de personas en el Ecuador
- Personas que usan internet en el Ecuador
- Personas que tienen un smartphone y necesiten del servicio.

En el Ecuador hay actualmente 17 millones de personas, de las cuales 3 de cada 4 poseen un smartphone (75%). De esta cantidad de personas (12,75 millones) las estadísticas sostienen que quienes están en edad apropiada para el uso de la app (de 18 años en adelante), y además mostrarían la necesidad de hacerlo estarían en un 55%. Esto hace que el mercado existente global sea de alrededor de 7,1 millones de personas, pero también existe la variable de los posibles usos del smartphone.

Debido a que el 58,3% de la población descrita (7,1 millones) ha utilizado Internet en los últimos 12 meses (el 66,9% en el área urbana frente al 39,6% del área rural) se puede decir que la segmentación del mercado se concentra en este porcentaje específico (58,3%), es decir 4,1 millones de personas.

Pero es imperativo tomar en cuenta que, debido a que el porcentaje de personas que usan Internet ha incrementado en aproximadamente el 50% entre 2012 y 2017, este número de posibles clientes tiende al alza de una manera muy rápida.

Se debe tomar en cuenta además que, a nivel nacional, el 40,7% de las personas usa Internet para obtener información, mientras el 31,0% lo utiliza como medio de comunicación en general. Este porcentaje (40,7%) muestra que la tendencia a la información en internet no es muy grande aún, lo que reduce el espectro de segmentación del mercado establecido anteriormente (58,3%), pero no limita su posible existencia.

El número de personas calculado en esta sección (4,1 millones) incluyen obviamente a los usuarios que han descargado cualquiera de las apps que se ofertan en el mercado, y que se mencionan en el capítulo anterior (demanda). Tomando en cuenta que el número de la demanda total calculada es de 2.267.000 personas, si se resta este número del total del mercado se tendría un total de 1,8 millones de personas que no tienen descargada ninguna app, pero podrían hacerlo.

3.2. POSICIONAMIENTO

Existen diferentes tipos de posicionamiento, y dependiendo de muchos factores se utilizará uno u otro. Estos tipos de posicionamiento pueden ser según sus características, en base a sus beneficios, en función de la competencia, en base a la calidad o precio, basado en su uso, o basada en el consumidor.

Por otro lado, existen errores cuando se intenta realizar un posicionamiento en el mercado y su estrategia no da buenos resultados. Pueden ser el sobreposicionamiento, el subposicionamiento, el posicionamiento confuso o el posicionamiento dudoso.

Posicionamiento ideal para Delivery Hero

Como se puede advertir de lo anteriormente dicho, un posicionamiento efectivo es el que concentra el mayor número de los tipos mencionados de una manera armónica y equilibrada. En el caso de la empresa Delivery Hero, el posicionamiento se lo plantea en base a dos tipos: en base a sus características y en base a sus beneficios.

En el primer tipo adoptado, es decir en base a sus características, se pretende posicionar la marca de la empresa en el sentido de las múltiples líneas de entrega que maneja (ya que la empresa no solo se dedica a la entrega de productos alimenticios sino también de papelería, hogar, pago de servicios, cuidado personal, además de muchas otras líneas).

Esto hace que la empresa Delivery Hero se distinga claramente de la mayoría de la competencia, ya que esta multilínea de entregas es algo que en otras empresas no existe o se está implementando de manera reciente.

El segundo tipo, es decir los beneficios, se concentrará en el sistema de billetera virtual manejado por la empresa; este es un beneficio por el cual los clientes pueden tener un saldo cargado para sus pedidos, mismo que se carga y recarga con un sistema similar al del teléfono prepago, lo que ayuda a ahorrar tiempo y dinero a los clientes.

El posicionamiento debe tomar en cuenta estos dos aspectos de manera conjunta a fin de garantizar una impresión de diferencia clara respecto de la competencia. Se propone a fin de lograr este fin el uso de la frase “DIVERSIDAD DE PRODUCTOS CON FACILIDAD DE PAGO”, misma que de manera simple concatena los aspectos que se pretende posicionar.

Esto se propone mientras al mismo tiempo se refuerza las características principales que la empresa DELIVERY HERO ofrece a sus clientes, estas son la entrega oportuna, la calidad de los productos, y muy especialmente las zonas de cobertura que, a pesar de no alcanzar todos los rincones del país de una manera óptima, sí resulta mucho más amplia que la que tienen las empresas competidoras (vale aclarar que dicha amplitud de cobertura se deduce en comparaciones individuales, no con la competencia en conjunto).

3.3. CRECIMIENTO

El crecimiento de una empresa es la primera finalidad de la misma respecto a objetivos referidos a mejorar las ventas, la cuota de mercado, el beneficio o el tamaño de la organización, sobrevivir a los ataques de la competencia, y en resumen, convertirse en líder se los servicios en su sector.

Hay cuatro estrategias básicas de crecimiento y expansión: de penetración en el mercado, de internacionalización, de integración vertical y de diversificación.

Estrategias de crecimiento ideal para Delivery Hero

Dadas las características de esta empresa y la constante ampliación y renovación del mercado digital, lo más viable es que las estrategias adoptadas se inclinen a aquellas centradas en la penetración constante del mercado; específicamente con productos, promociones, servicios e incluso curiosidades propias del marketing digital.

3.4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Generar estrategias de crecimiento implica también el ser agresivo al tratar de captar clientela de otras empresas, es decir, el establecer acciones ofensivas y defensivas a fin de lograr tener una posición ventajosa frente al resto de los competidores y que pueda ser sostenible en el tiempo y en los espacios que se abordan poco a poco con el crecimiento.

La ventaja competitiva se define como “un conjunto de características diferenciadoras respecto de los competidores que permiten conseguir una posición relativa superior para competir, así como, una rentabilidad superior” (Porter, 2014).

Estrategias competitivas para Delivery Hero

Las estrategias competitivas propuestas para la empresa Delivery Hero son de diferenciación y liderazgo, mismas que se basan en conceder al beneficio o servicio de una cualidad que es valorada de forma positiva por las clientelas y que permite cobrar precios superiores. La cualidad de diferenciación se centra en los servicios ofertados, específicamente en la variedad de productos que la empresa puede entregar.

Dados los cambios actuales y su celeridad, se podría suponer que esta diferenciación no es exclusiva de la empresa Delivery Hero, esto debido a que varias compañías la empiezan a desarrollar; pero es importante aclarar que la diferenciación de servicios ofertados es algo que se desarrolla de maneras muy complejas, por ejemplo, el ofrecer servicios de delivery para pago de servicios, implica el manejo de documentos y facturas de clientes, cuestión que no puede simplemente ofrecerse sin contar con los permisos, documentos y más importante, la confianza de los clientes que dejan en manos de DELIVERY HERO sus obligaciones financieras. Y esta confianza es algo que no se gana de un momento a otro.

En resumen, la diferenciación se debe enfocar en los mencionados puntos y además en las características de las entregas que, al ser la empresa pionera en este tipo de entregas, ofrece un servicio mucho más eficiente que las demás. De aquí parte la estrategia de liderazgo propuesta anteriormente.

El liderazgo de Delivery Hero se traduce no solamente en su lugar como pionera de entregas en el país sino además en el uso de la mencionada billetera virtual, servicio que a pesar de que su uso aún es poco desarrollado en el país, las proyecciones sostienen que podría tener un alcance casi general en los próximos años.

3.5. MARKETING MIX

Como se dijo anteriormente, la estrategia del marketing mix mezcla diferentes estrategias a fin de que puedan funcionar como una misma estructura en la que los beneficios obtenidos de una puedan ser utilizados como motivación para la otra; es un sistema de establecimiento complejo pero de funcionamiento simple cuando todos sus componentes se encuentran en sincronía.

3.5.1 Producto

Un producto es el artículo que se ofrece, es decir el recurso principal de una empresa. Es evidente que dentro de esta categorización, un producto puede ser además un servicio, y esto es importante aquí debido a que el producto principal de la empresa en cuestión es precisamente un servicio, mismo que se detalla a continuación.

Producto de Delivery Hero

El principal producto de la empresa Delivery Hero es la entrega de comidas, al tener una aplicación móvil que conecta la necesidad de un usuario final de pedir comida a domicilio con el establecimiento que lo produce. Es por este motivo que tiene dos grandes grupos de clientes, los clientes directos y los clientes indirectos.

Los clientes directos son aquellas cadenas de comida y locales de expendio de productos varios, que son los que ofertan el producto que el cliente directo (final) desea adquirir. Estos clientes mantienen una relación laboral directa con Delivery Hero, realizan acciones coordinadas de comercialización, distribución, promoción de ventas. Principalmente corresponden a los locales de expendio de comida rápida. La empresa Delivery Hero por tanto en el Ecuador cuenta con varias marcas de cadenas de comida rápida entre las más importantes se encuentran: Mc Donalds, Burger King, KFC, Noe, Kobe, Pollo Campero, Pollos Gus, Alitas del Cadillac, Naturísimo, Puerto Moro y Tablita del Tártaro.

A de más de las grandes cadenas Delivery Hero cuenta con más de 100 establecimientos que ofertan sus productos en la aplicación. Estos locales de productos varios mantienen una relación con la empresa, similar a la que se mantiene con las grandes cadenas de comida.

Los clientes indirectos son todos aquellos usuarios que compran a través de la aplicación. Delivery Hero cuenta con una base de usuarios de 600 K en el Ecuador. A los usuarios de la aplicación se los determina como personas que tienen acceso al internet, tienen teléfonos inteligentes y están en un rango de 18 a 40 años de edad, en su mayoría son personas que pertenecen al sector económicamente activo del Ecuador y carecen de tiempo por sus actividades diarias.

En base a las preguntas planteadas anteriormente para el desarrollo de un producto adecuado, se puede decir que la empresa Delivery Hero muestra las siguientes respuestas en relación a su producto:

- El cliente quiere una entrega que ofrezca rapidez, seguridad y variedad. Delivery Hero ofrece los tres aspectos en un servicio cuya rapidez se garantiza por la eficiencia de quienes trabajan con la empresa; que manejan protocolos de seguridad con estándares altos y que ofrecen entregas de una multiplicidad de productos que no se limitan a los alimenticios.
- El modo de uso de la aplicación por parte del cliente es sencillo e intuitivo, cuando se hace la descarga se despliegan las opciones con descripción de cada una para que el cliente no presente problemas en la realización de su pedido.
- La aplicación puede usarse desde el lugar que el cliente lo requiera; el único requisito es que dicha locación pueda ser reconocida por el sistema de GPS de su smartphone.
- Las entregas de Delivery Hero son eficaces y seguras, además de que reportan beneficios extra a los clientes que las utilizan.
- Delivery Hero ha desarrollado las características más eficientes y necesarias gracias a que tiene un largo tiempo en el mercado del país.
- La principal diferencia del servicio de entrega ofertado por Delivery Hero, respecto a sus competidores, es la calidad producto de la experiencia; esto debido a que tiene el mayor tiempo de permanencia en el mercado ecuatoriano.

El proceso de servicio desde el pedido por medio de la app hasta la entrega final consta de los pasos especificados en la siguiente figura:



Figura 27: Pasos en el proceso del servicio de entrega
Fuente: DELIVERY HERO
Elaborado por: Gabriela Moreno

El primer paso es el pedido del usuario, empieza cuando un usuario descarga la app y sigue los pasos indicados en la misma para realizar su pedido. La app muestra las opciones de servicio, así como los establecimientos con los que la empresa trabaja para que el cliente pueda escogerlos según su necesidad. Este pedido llega a la central que es desde donde se desarrollan los pasos siguientes.

El segundo paso es la asignación del motorizado; cuando en la central se recepta el pedido se comunica con los repartidores a fin de localizar uno que se encuentre en un sitio cercano al de la transacción requerida. Cuando se tiene la respuesta de un motorizado, se procede con el tercer paso.

El tercer paso es la notificación al restaurante o establecimiento en el que se realizará la compra del producto requerido por el usuario. La notificación es importante a fin de hacer más eficientes las entregas evitando la búsqueda infructuosa de productos que no están en stock.

El cuarto paso es la aceptación del restaurante o establecimiento notificado. Esta aceptación llega también al motorizado escogido para que pueda acercarse a realizar la adquisición del producto y llevarlo al cliente final.

El quinto paso es la movilización del motorizado. Esto debe hacerse con celeridad, pero sin dejar de lado la necesaria seguridad del trabajador, a fin de poder cumplir a tiempo con el pedido.

El siguiente paso es el retiro del producto del local y su transporte hasta el domicilio del cliente final. Aquí se recepta el producto y la calificación del servicio, misma que se utiliza en la mejora constante del servicio.

Existe un siguiente paso que no es parte de la entrega, pero sí de los procedimientos de la empresa; se trata del seguimiento de clientes por medio del conteo de descargas, pedidos, frecuencias y calificaciones; esto se hace a fin de contar con datos que permitan la mejora constante del servicio.

3.5.2 Precio

Los precios dan forma a la percepción de del servicio (en el caso de Delivery Hero) en los consumidores. Un precio bajo generalmente significa un bien inferior, ya que suele ser comparado con la competencia. Por otra parte, los precios altos (o mas bien dicho, demasiado altos) Pueden hacer que dejen de ser alcanzables por la economía del cliente. Lo ideal es saber encontrar un punto de equilibrio alcanzando la máxima ganancia con el menor riesgo de pérdida de clientela, y para esto una estrategia ce mercadeo es algo esencial.

Precio de productos en Delivery Hero

Los servicios de Delivery Hero dependen del servicio que se oferta; empezando por el precio para usuario de descarga de la app, que es gratuito; el recargo promedio por entrega es de USD 3,00; y el precio para el establecimiento de comida es de entre 25 y 35% del valor del pedido del cliente final. Todos estos valores que están sujetos a los cambios producto de revisiones, promociones y descuentos, además de estar normados en los contratos y las normativas empresariales. El detalle de los precios manejados se especifica en la siguiente tabla:

Tabla 34: Tabla de fijación de precios

TABLA FIJACIÓN DE PRECIOS	
Costo promedio administrativo	$1
Comisión Promedio	**35%**
Orden	1
Promedio de Compra por cliente	$20,00
Costo Servicio Domicilio	**$3,00**
Costo operativo	$1,00
Rentabilidad por orden	$1,00
Rentabilidad- Costo Operativo	**$2,00**
Rentabilidad- Costo Operativo- Costo administrativo	**$3,00**

Fuente: DELIVERY HERO

Elaborado por: Gabriela Moreno

Los conceptos y valores usados en esta tabla se explican a continuación:

- Costo promedio de otros gastos por orden: Valor del calculo que da la empresa por gastos administrativos y de marketing
- Comisión Promedio: Es la comisión promedio que pagan los establecimientos vinculados con la app
- Orden: La orden generada por el usuario
- Promedio de Compra por cliente: Es el valor promedio que compra un cliente
- Costo Servicio Domicilio: Es el valor que paga el cliente final por el servicio.
- Costo por Orden: Valor que nos da la empresa del cálculo de paga a los motorizados

- Rentabilidad por orden: Calculo de: Costo servicio a domicilio más promedio de compra del cliente por comisión
- Rentabilidad- Costo Operativo: Calculo de Rentabilidad por orden sumada al costo por orden
- Rentabilidad- Costo Operativo- Costo administrativo: Calculo de rentabilidad sumada al costo operativo y costo administrativo

De todo esto se puede concluir que el costo de producción unitario es de USD 2,oo (un dólar del servicio administrativo y un dólar del costo operativo). Y si se toma en cuenta que el servicio de entrega llega al cliente final por un costo de USD 3,oo entonces se puede saber que la rentabilidad unitaria es de USD 1,oo.

Cabe aclarar que en el capítulo de la demanda efectiva del mercado se tomó en cuenta el volumen total de la venta, esto es un promedio de USD 20,oo por pedido; pero esto no representa la utilidad de DELIVERY HERO, misma que según el análisis hecho en esta sección, es de un promedio de USD 3,00.

3.5.3 Plaza

La plaza es el lugar en el que se oferta el producto o servicio, para poder encontrar la mejor plaza para determinado producto son necesarias estrategias de diferente índole, una puede ser basada en las siguientes preguntas:

- ¿Dónde investigan los clientes el producto?
- ¿A qué tipo de comercios se dirigen los consumidores potenciales? ¿Adquieren en un centro comercial, en un comercio regular, en el supermercado, o en línea?
- ¿Cómo se accede a los diferentes canales de comercialización?
- ¿Cómo prorroga la estrategia de distribución de los competidores?
- ¿Se necesita una fuerte potencia de venta?
- ¿Se necesita vender en un comercio en línea? (www.genwords.com›blog›quees, 2020)

Plaza para productos de Delivery Hero

La distribución del servicio de entregas es bastante amplia, debe necesariamente tener una gran zona de cobertura ya que a mayor cobertura mejor servicio y mayor número de clientes. En referencia a las preguntas planteadas anteriormente para desarrollar una eficiente estrategia de distribución, se puede decir que la empresa:

- Ofrece una aplicación a través de medios digitales con la cual los clientes pueden acceder al servicio de entrega,
- Sus clientes son personas que requieren en su mayoría servicios de entrega de comida de grandes cadenas comerciales.
- Ofrece a sus clientes publicidades continuas y presencia continuada en redes sociales y sitios de internet con alto tráfico a fin de que sus servicios sean socializados a la mayor cantidad de clientes potenciales.
- Se diferencia de la competencia por su característica de pionera en el mercado ecuatoriano, lo que le da mayor experiencia y por tanto un servicio de mejor calidad.
- Sus ventas en su totalidad se hacen por medio de tiendas en línea, principalmente el AppStore genérico para smartphone.

El servicio de entrega ofertado por Delivery Hero únicamente se oferta vía internet por medio de la descarga de la aplicación en tiendas como PLAY STORE, APP STORE, etc., en el Ecuador sus principales zonas de cobertura se encuentran distribuidas en las principales ciudades (Quito, Guayaquil y Cuenca) según los siguientes mapas:



Figura 28: Zona de cobertura de la ciudad de Quito

Fuente: DELIVERY HERO

La ciudad de Quito cuenta con una cobertura casi total; de hecho, la matriz principal de la empresa se encuentra en la ciudad capital, en la avenida 6 de Diciembre E10-20 y Portugal, Edificio Zyra, oficina 1106. Esto hace que las operaciones en la ciudad sean bastante eficientes.

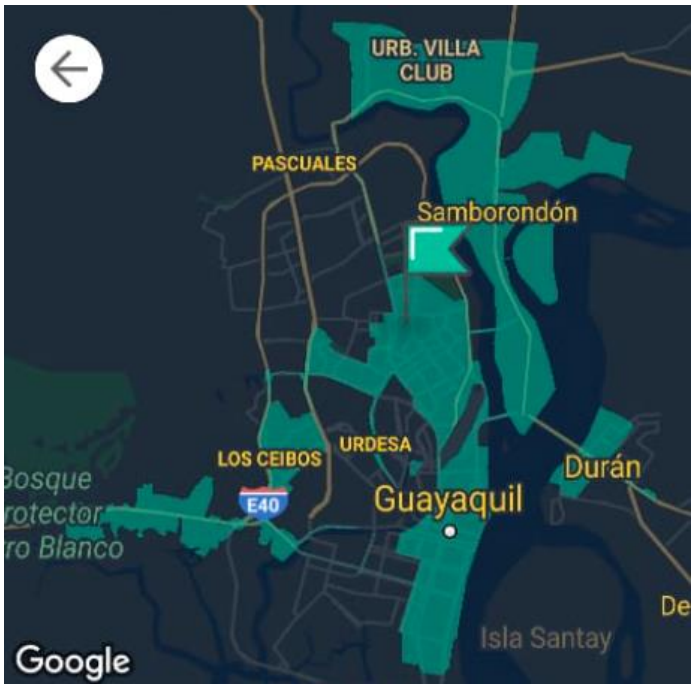


Figura 29: Zona de cobertura de la ciudad de Guayaquil

Fuente: DELIVERY HERO

En la ciudad de Guayaquil la cobertura también es muy grande, aunque un poco menor que en la capital. Las oficinas de la empresa en esta ciudad se encuentran en la calle 8A, número 090511, sector 9 de Octubre.

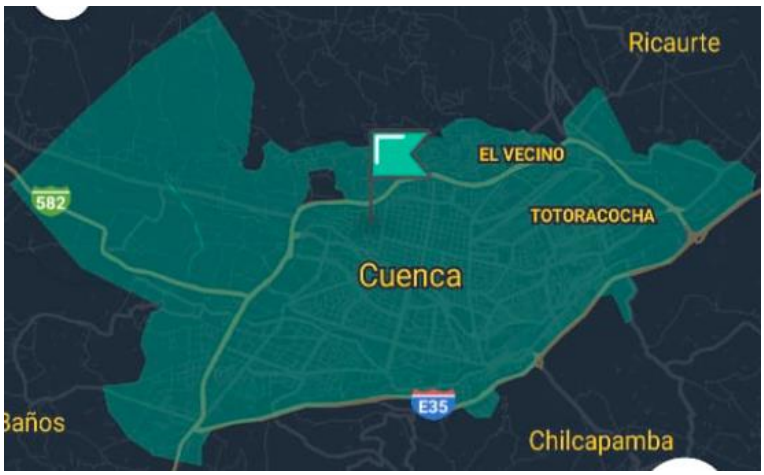


Figura 30: Zona de cobertura de la ciudad de Cuenca

Fuente: DELIVERY HERO

Cuenca es una de las ciudades en las que actualmente se trabaja en la ampliación de la cobertura a fin de alcanzar todos los rincones de la ciudad. DELIVERY HERO también tiene oficinas en aquella ciudad, ubicadas en la avenida Remigio Romero. número 5-55.

3.5.4 Promoción

La publicidad normalmente es de pago, los medios habituales son anuncios de televisión, anuncios de radio, medios impresos y anuncios en Internet.

Promoción para productos en Delivery Hero

La promoción para la empresa pretende cubrir muchos de los tipos publicitarios conocidos. Inicialmente, se pretende generar promoción en base a las preguntas planteadas anteriormente:

- La publicidad directa (mensajes de marketing) se realiza por medio de redes sociales y grupos de WhatsApp, a los que los clientes se agregan por interés en los servicios complementarios tales como videos, música, etc.

- El servicio ofertado se promociona constantemente, con especial énfasis a las horas del día destinadas a comer (esto porque como se dijo los principales productos que se solicitan son alimenticios.
- Los anuncios de televisión son una estrategia que se tiene en cuenta, pero de manera secundaria u opcional. Esto debido a la naturaleza del servicio (entrega coordinadas con una aplicación tecnológica) que no compagina con la tecnología usada para las emisiones televisivas.
- Las empresas de la competencia utilizan estrategias similares en lo concerniente al uso de la tecnología digital. Pero Delivery Hero mantiene el liderazgo debido a que su estrategia tiene mayor alcance, esto porque maneja la base de datos de clientes más grande de sus similares.

A fin de promocionar el posicionamiento de la marca en base a los tipos explicitados, y dadas las características de la empresa en cuestión, se recomienda el uso de publicidad en calle y en televisión, con estrategias como por ejemplo, la llamada “Campaña Ohh”

Esta es una campaña con un nivel de impacto medio, y cuyo objetivo es atraer nuevos consumidores a la tienda. Esta campaña se ha creado en función de generar comunicación acerca de las características y beneficios explicitados para el posicionamiento de la marca, y es complementada con inversión digital y comunicación de promociones o combos exclusivos.



Figura 31: Ejemplo de campaña OHH propuesta con diseño publicitario y locación pública

Fuente: Delivery Hero
Elaborado por: Gabriela Moreno

Como se mencionó antes, la promoción se ha venido dando en anuncios en Google, Facebook, Instagram, y otras redes sociales, la finalidad es que se realicen campañas publicitarias offline principalmente en calle y televisión. Aquí algunas de las publicidades existentes:

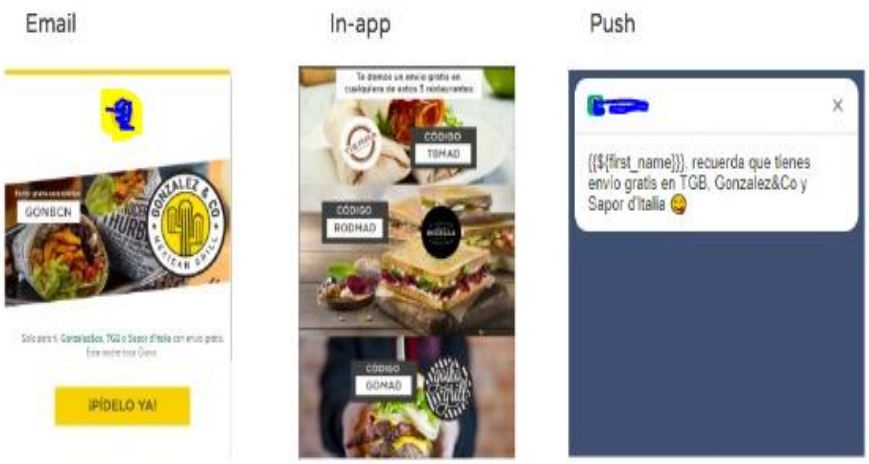


Figura 32: Publicidad de Delivery Hero en redes sociales

Fuente: Delivery Hero

Estas campañas publicitarias se complementan con el uso de extensiones y pluggins como los descritos a continuación:

- InApp: Se refieren a ventanas y links (Pop-Up) dentro de la app con un botón que te dirige a una tienda o categoría específica. Su alcance promedio es medio alto.
- Push: Notificación que aparece en la pantalla del celular. Es una burbuja con una comunicación. Tiene un nivel de impacto alto y un alcance promedio en el Ecuador.
- RRSS: Son posts sobre la promoción que se realiza, historias (stories personalizadas) con la promoción y logo de cada partner.

Como añadido, también se han generado estrategias como las siguientes:

Free Delivery: Estrategia de comunicación sin costo de servicio de domicilio en las compras con la marca.

Consultorías: Se propone realizar un programa para consultorías para las marcas que trabajen con Delivery Hero. Instaurar herramientas para manejo de canales digitales y crecimiento del negocio.

Pagos Cash: Realizar la activación de pagos en efectivo para que exista mayor liquidez en la operación del partner. El repartidor llega a la tienda y paga el pedido en el momento como un consumidor que compra en el punto.

CAPÍTULO IV

4. PRESUPUESTO Y BENEFICIOS

4.1 PRESUPUESTO

4.1.1 Ingresos

Durante la estancia de la empresa Delivery Hero en el país, se ha obtenido un crecimiento sostenido con un promedio de 10% anual, esto debido a que la plaza que la empresa maneja se encuentra en un mercado creciente y de gran rentabilidad. Los ingresos producto de las actividades laborales de la empresa en el año anterior (2019), se detallan a continuación:

Tabla 35: Ingresos de la empresa en 2019

	AÑO 2019
Comisión Promedio	35%
Ordenes Generadas por año	982.000
Promedio de compra por cliente	$20,00
Costo Servicio Domicilio	$3,00
Costo por Orden	$4,00
Ganancia por orden	$10,00
Ganancia - Costo Operativo	$6,00
Suma: Ganancia - Costo Operativo	$5.892.000,00
Ganancia - Costo Operativo - Costo administrativo	$3,00
Suma Ganancia - Costo Operativo - Costo administrativo	$2.946.000,00
Aumento de costo operativo y administrativo anual	2%
Ganancia final	$2’887.080

Fuente: Delivery Hero

Elaborado por: Gabriela Moreno

Lo que deja una utilidad en el año 2019 de USD 2´887.080 Se debe tomar en cuenta que, al tratarse de la empresa líder en el país en el servicio de delivery, su utilidad mantiene un ritmo de crecimiento anual bastante alto (alrededor de un 10% anual), mismo que se ha calculado desde los datos obtenidos durante los últimos años.

4.2. Egresos

Inversión anual promedio

Durante la estancia de la empresa Delivery Hero en el país, se ha obtenido un crecimiento sostenido con un promedio de 10% anual, esto debido a que la plaza que la empresa maneja se encuentra en un mercado creciente y de gran rentabilidad. Los ingresos del año 2019 de la empresa, analizados en el punto anterior, llegaron a USD 2'887.080; los egresos producto de las la inversión proyectada en el plan de marketing aplicable al año 2021 (anexo 5), se detallan a continuación:

Tabla 36: Propuesta de inversión anual con el plan de marketing

		Inversión para la implementación mensual	Inversión para la implementación anual
Publicidad directa	Redes sociales	900	10.800
	WhatsApp	900	10.800
Campaña OHH!	Vallas publicitarias	2.100	25.200
	Volanteo en sitios estratégicos	860	10.320
	Anuncios en medios	1.400	16.800
Extensiones y pluggins	InApp	420	5.040
	Push	420	5.040
	RRSS	420	5.040
Free Delivery		1.600	19.200

Consultorías		660	7920
		TOTAL ANUAL	116.160,00

Fuente: Delivery Hero
Elaborado por: Gabriela Moreno

Por lo que todo el plan proyectado tendrá un costo anual de USD 116.160. Es necesario tomar en cuenta que este valor es lo proyectado al año 2021 debido a que en el año 2020 se aplica el plan de marketing desde el mes de agosto, por lo que el valor de la inversión en este año es algo menor a la mitad (en la siguiente tabla se detalla el valor exacto para el 2020). A este plan también se le debe aplicar el ajuste inflacionario que se aplicó en los costes administrativos y de operación, además que como ya se dijo, se debe tomar en cuenta que los egresos del primer año se cuentan desde la implementación del plan, es decir, desde el mes de agosto del 2020; por lo que se tiene egresos anuales (por los 5 años proyectados) de:

Tabla 37: Inversión con ajuste inflacionario

	Costo calculado	**Costo con el ajuste inflacionario (2%)**
Costo primer año (2020)	48.400,00	49.368,00
2do año (2021)	116.160,00	118.483,00
3er año (2022)	116.160,00	120.853,00
4to año (2023)	116.160,00	123.270,00
5to año (2024)	116.160,00	125.735,00

Fuente: Delivery Hero
Elaborado por: Gabriela Moreno

Financiamiento del proyecto

La organización de financiamiento es la forma cómo una empresa puede conseguir fondos o recursos financieros para llevar a cabo sus metas de desarrollo y mejora.

El proyecto propone una estructura del 50 (Financiamiento)/50 (Recursos propios). Se decidió esa estructura, debido a que se requiere una inversión media y es difícil cubrir todo el capital necesario con recursos propios. El financiamiento propuesto viene de los mismos inversores de la compañía, por lo que el capital requerido no genera intereses bancarios y los beneficios van principalmente a quienes tienen acciones de la empresa. Cabe resaltar que en el primer año (2020) se realizó un financiamiento propio en su totalidad debido a su implementación tardía (agosto).

Tabla 38: Financiamiento de la inversión por años

FINANCIAMIENTO					
Detalle	**Valor**				
	1er año (2020)	**2do año (2021)**	**3er año (2022)**	**4to año (2023)**	**5to año (2024)**
Recursos propios	49.368,00	59.241,50	60.426,50	61.635,00	62.867,50
Financiamiento	0	59.241,50	60.426,50	61.635,00	62.867,50
TOTAL	49.368,00	118.483,00	120.853,00	123.270,00	125735,00

Fuente: Delivery Hero

Elaborado por: Gabriela Moreno

4.3. Proyección de beneficios

Resume las actividades comerciales correspondientes a los ingresos (y egresos) que tienen lugar en un periodo, con el fin de establecer la ganancia o pérdida que el negocio obtiene en las acciones de operación. El resumen de los ingresos y egresos muestra la demanda efectiva de la empresa, el promedio de pedidos mensuales, los pedidos mensuales efectivos, el promedio de costo por pedido, los ingresos mensuales por pedidos, los egresos (activos diferidos) y el ingreso neto mensual.

Rentabilidad proyectada a 5 años (sin el plan de marketing)

Para la proyección de beneficios sin el plan de marketing aplicado, se ha utilizado un porcentaje del 10% de crecimiento; esto se basa en el promedio de crecimiento histórico que la empresa ha tenido desde su llegada al país en el 2008.

Es necesario indicar que este porcentaje de crecimiento (10%) se mantiene constante para efectos del presente análisis; esto se da tomando en cuenta que las inversiones realizadas en la empresa se hacen con proyecciones fijas y sin tomar en cuenta variables que en la realidad podrían alterar las mencionadas proyecciones (por ejemplo, en el año 2019 se realizó un incremento fijo de número de motorizados y no se prevé volverlo a aumentar durante los próximos cinco años, así que este y otros rubros de inversión se mantienen fijos).

Inicialmente, se tiene un cuadro en el que se muestran los datos sin tomar en cuenta el plan de marketing propuesto:

Tabla 39: Proyección sin acciones propuestas en el plan de marketing

Costo promedio administrativo (por orden)	$3,00					
	AÑO 2019	**AÑO 2020**	**AÑO 2021**	**AÑO 2022**	**AÑO 2023**	**AÑO 2024**
Comisión Promedio	**35%**	**35%**	**35%**	**35%**	**35%**	**35%**
Órdenes Generadas por año	982.000	1´080.200	1´188.220	1´307.042	1´437.746	1´581.521
Crecimiento %		**10%**	**10%**	**10%**	**10%**	**10%**
Promedio de Compra por cliente	$20,00	$20,00	$20,00	$20,00	$20,00	$20,00
Costo Servicio Domicilio	**$3,00**	**$3,00**	**$3,00**	**$3,00**	**$3,00**	**$3,00**
Costo por Orden	$4,00	$4,00	$4,00	$4,00	$4,00	$4,00

Rentabilidad por orden	$10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Rentabilidad menos Costo Operativo	**$6,00**	**6,00**	**6,00**	**6,00**	**6,00**	**6,00**
Suma Rentabilidad menos Costo Operativo	**$5.892.000**	**$6.481.200**	**$7.129.320**	**$7.842.250**	**$8.626.476**	**$9.489.126**
Rentabilidad menos Costo Operativo menos Costo administrativo	**$3,00**	**$3,00**	**$3,00**	**$3,00**	**$3,00**	**$3,00**
Suma Rentabilidad menos Costo Operativo menos Costo administrativo	**$2.946.000**	**$3.240.600**	**$3.564.660**	**$3.921.126**	**$4.313.238**	**$4.744.560**
Aumento proyectado de costo operativo y administrativo anual	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Rentabilidad final	**$2.887.080**	**$3.175.788**	**$3.493.366**	**$3.842.703**	**$4.226.973**	**$4.649.671**

Fuente: Delivery Hero

Elaborado por: Gabriela Moreno

Los valores que se analizan en el cuadro precedente han sido extraídos de la empresa en cuestión y usan la terminología propia de la misma; estos indicadores obedecen a la manera como la empresa se encuentra estructurada y aunque algunos de estos no podrían estandarizarse se han tomado en cuenta a fin de comprender claramente cómo la estructura económica de la empresa se verá alterada con la implementación del plan de marketing propuesto. En este cuadro se pueden apreciar los siguientes valores (indicadores):

- Costo promedio de otros gastos por orden, que se refiere al valor del calculo que da la empresa por gastos administrativos y de marketing
- Comisión Promedio, que es la comisión promedio que pagan los establecimientos vinculados con la app.
- Orden generada por el usuario.
- Promedio de Compra por cliente, que es el valor promedio que compra un cliente.
- Costo Servicio Domicilio, que es el valor que paga el cliente final por el delivery.
- Costo por Orden, que se refiere al valor que da la empresa del cálculo de paga a los motorizados.
- Rentabilidad por orden, que es el cálculo de costo servicio a domicilio más el promedio de compra del cliente por comisión
- Rentabilidad- Costo Operativo, que es el cálculo de rentabilidad por orden - costo por orden.

Este cuadro contempla un aumento en el costo operativo y administrativo, paralelo a los índices económicos nacionales (inflación). Dicho aumento se fijó en 2% tomando en cuenta que la inflación del último año es de 1%, y que dicho aumento se da tanto en los costos administrativos como operativos.

Los ingresos proyectados en el cuadro son necesariamente altos debido a que se trata de una empresa cuyo crecimiento de clientes y movimientos es muy grande; esto se torna evidente tomando en cuenta que el servicio de delivery es un sector en el que cada año aumentan las transacciones de manera exponencial y esto no se ve afectado por situaciones como la de la emergencia sanitaria actual, es más, decisiones políticas como la cuarentena y el distanciamiento social son alicientes para el crecimiento del negocio.

Rentabilidad proyectada a 5 años (con el plan de marketing)

La aplicación del plan de marketing proyectado prevé un aumento del crecimiento de los ingresos de la empresa en un cinco por ciento anual, cifra que también es fija tomando en cuenta los puntos señalados anteriormente acerca de las inversiones fijas de la empresa. Este crecimiento proyectado toma como base el rubro de cada año, es decir que aumenta en relación a los años anteriores, esto se debe al crecimiento del mercado que inevitablemente se mantendrá al alza en los años venideros (dadas las características del servicio de delivery).

La promoción planteada se ha analizado de acuerdo a experiencias de la misma empresa en otros países. De estas se ha podido establecer un promedio de crecimiento anual de 5% en los ingresos y la rentabilidad final. Tomando en cuenta esto, la proyección con el plan de marketing es:

Tabla 40: Proyección con acciones propuestas en el plan de marketing

	AÑO 2019	**AÑO 2020**	**AÑO 2021**	**AÑO 2022**	**AÑO 2023**	**AÑO 2024**
Comisión Promedio	**35%**	**35%**	**35%**	**35%**	**35%**	**35%**
Ordenes Generadas por año	982.000	1129300	1298695	1493499	1717524	1975153
Crecimiento %		**12%**	**15%**	**15%**	**15%**	**15%**
Promedio de Compra por cliente	$20,00	$20,00	$20,00	$20,00	$20,00	$20,00
Costo Servicio Domicilio	**$3,00**	**$3,00**	**$3,00**	**$3,00**	**$3,00**	**$3,00**
Costo por Orden	$4,00	$4,00	$4,00	$4,00	$4,00	$4,00
Rentabilidad por orden	$10,00	$10,00	$10,00	$10,00	$10,00	$10,00

Rentabilidad-Costo Operativo	**$6,00**	**$6,00**	**$6,00**	**$6,00**	**$6,00**	**$6,00**
Suma Rentabilidad-Costo Operativo	**$5´892.000**	**$6´599.040**	**$7´588.896**	**$8´727.228**	**$10´036.314**	**$11´541.762**
Rentabilidad-Costo Operativo-Costo administrativo	**$3**	**$3**	**$3**	**$3**	**$3**	**$3**
Suma Rentabilidad-Costo Operativo-Costo administrativo	**$2´946.000**	**$3´299.520**	**$3´794.448**	**$4´363.614**	**$5´018.157**	**$5´770.881**
Aumento proyectado de costo operativo y administrativo anual	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Costo del plan de marketing	**0**	**$49.368**	**$118.483**	**$120.853**	**$123.270**	**$125.735**
Rentabilidad final	**$2’887.080**	**$3’233.530**	**$3’718.559**	**$4’276.342**	**$4’917.794**	**$5’655.463**

Fuente: Delivery Hero

Elaborado por: Gabriela Moreno

El año 2020 toma un crecimiento de 12% debido a que la implementación del plan de marketing proyectada se realizará desde finales del mes de julio, lo que deja 5 meses de implementación que deben reducir el 5% de crecimiento anual en el presente año, en un 60% (que, redondeando, se tiene una cifre de 2% de crecimiento para los meses que le restan al año).

La proyección con inclusión del plan de marketing también contempla el 2% de aumento en el costo administrativo y operativo conjunto. Tomando en cuenta esto, claramente se puede visualizar que existe un aumento significativo en los ingresos por año de la empresa.

Diferencia de rentabilidad sin aplicación y con aplicación del plan de marketing

Si se resta el valor de rentabilidad anual establecido en la tabla 39 (sin la aplicación del plan de marketing) del valor de la rentabilidad expuesto en la tabla 40 (donde se contempla la aplicación del plan de marketing propuesto) es posible obtener la rentabilidad esperada para los años propuestos.

La ganancia neta calculada con implementación del plan de marketing (ingresos) no toma en cuenta los costos de la implementación del mismo (egresos). En el siguiente cuadro se explica la rentabilidad real de la implementación del proyecto de marketing menos el costo de implementación (tabla 37):

Tabla 41: Diferencias de rentabilidad anual con el plan de marketing

	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Sin implementar Plan de Marketing	$3´175.788	$3´493.367	$3´842.703	$4´226.973	$4´649.671
Implementando el Plan de Marketing	$3’233.530	$3’718.559	$4’276.342	$4’917.794	$5’655.463
Diferencia	$57.742	$225.192	$433.639	$690.821	$1’005.792

Fuente: Delivery Hero
Elaborado por: Gabriela Moreno

La tabla precedente permite observar que la implementación del plan de marketing proyectado resulta en extremo rentable, esto se justifica tomando en cuenta que el servicio de delivery es un negocio en crecimiento y que augura un gran mercado futuro; las nuevas tendencias de consumo masivo muestran unas cifras de crecimiento exponencial que permiten manejar los rubros presentados, tomando en cuenta además que el contexto de la cuarentena y la posterior política de distanciamiento social han hecho que el servicio de entregas a la puerta sea uno de los mercados con mayor demanda..

Tomando en cuenta que la rentabilidad real calculada para el año 2020 es de USD 57.742, y que el costo de implementación del proyecto en ese mismo año es de USD 49.368, se puede afirmar que la inversión realizada es rentable desde el primer año de implantación del proyecto. La recuperación de lo invertido se especifica en la siguiente tabla:

Tabla 42: Recuperación de la inversión de marketing

	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Costo de implementación anual del plan de marketing	$49.368	$118.483	$120.853	$123.270	$125.735
Diferencia de rentabilidad con el plan	$57.742	$225.192	$433.639	$690.821	$1’005.792
Recuperación de inversión de marketing	$1,17	$1,90	$3,59	$5,60	$8,00

Fuente: Delivery Hero
Elaborado por: Gabriela Moreno

Este cuadro muestra que en el primer año de implementación (5 meses finales del año), la rentabilidad es de un 20 por ciento de la inversión; y para el último año proyectado en la tabla (5to año de implementación), la rentabilidad es 8 veces la inversión. Esta rentabilidad tan alta se explica debido a que en mercados como el de las entregas a domicilio la demanda crece de manera exponencial, es decir, cada año aumenta el uso de herramientas como el smartphone y los servicios tecnológicos se vuelven cada vez más eficientes y tienen mayor alcance. Esto muestra la necesidad imperiosa de la aplicación del plan de marketing a fin de ganar el gran mercado venidero.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Delivery Hero es una de las principales empresas que ofrecen servicios de delivery en el país, su posicionamiento en el mercado se ha dado desde el año 2008, por lo que además es la primera en ofrecer estos servicios.
- Existe un importante sector de la sociedad que no ha sido alcanzado ni por la empresa en cuestión ni por su competencia, pero que tiene un gran potencial como clientes futuros, mismos a los que se puede llegar con un plan de mercadeo sistemático.
- La empresa Delivery Hero es pionera en el servicio de entrega no solo de alimentos preparados sino también de servicios y casi cualquier requerimiento que tengan los clientes, esta empresa se encuentra bien posicionada en el mercado, pero podría mejorar aún su participación en el mismo.
- Las empresas que son competencia directa de Delivery Hero son principalmente Glovo, UberEats y Rappi, mismas que han entrado al mercado ecuatoriano para revolucionar la industria de la comida a domicilio por medio de las aplicaciones.
- La investigación realizada a fin de formular un plan de marketing eficiente contó con información recolectada tanto de fuentes primarias como secundarias, esta información al ser muy amplia y heterogénea, ha garantizado que el plan proyectado sea muy factible y sus proyecciones bastante cercanas a la realidad.

- Delivery Hero tiene en su entorno muchas ventajas que pueden considerarse como oportunidades; algunas son el desarrollo constante de las tecnologías, el crecimiento del mercado, la necesidad de fuentes de empleo que la empresa puede abarcar, el incremento de la cultura digital y las oportunidades de generar alianzas con otras empresas. A su vez, las fortalezas internas de la empresa son el ser pionera en el mercado, su gran base de datos, su equipo de profesionales y las políticas y normativas internas.
- Datos recolectados de entrevistas permiten concluir que la empresa funciona con una app, por medio de la cual los repartidores pueden entregar los pedidos; la ganancia de éstos últimos es de 2,00 dólares por hora, con picos en circunstancias específicas. La diferenciación en los productos y forma de comunicación de la aplicación es una de sus más grandes ventajas por sobre otras.
- Los datos del focus group realizado permiten ver que existe un alto volumen de pedidos y usuarios, en un servicio disponible las 24 horas. Se tiene además la capacidad para que el usuario ordene cualquier cosa desde la aplicación, aunque existe la posibilidad de que los pedidos de Delivery Hero se realicen con utilización de plataforma similar a la usada por Glovo, esto concatenado con la precisión de Rappi sería una opción más que viable.
- En el mismo focus group se establecieron sugerencias tales como la posible ampliación y mejora de suministros, emparejar los tipos de vehículos correctos para pedidos grandes, mejor visibilidad de dónde está el servicio de mensajería / tiempos de llegada, y capacidad para calificar a los correos.
- De las encuestas realizadas a los clientes objetivos se puede concluir que la gran mayoría se muestra interesada en las mejoras propuestas por la empresa, además de que califican al servicio de la misma como muy eficiente.
- Como táctica de posicionamiento para la empresa se propone la utilización de técnicas que concentren diferentes estrategias, de manera que se pueda abarcar la mayoría de escenarios que pudiesen presentarse. Se pretende también aplicar una estrategia de penetración constante en el mercado.

- Se propone como estrategia de marketing además la publicidad directa (mensajes de marketing), que se realiza por medio de redes sociales y grupos de WhatsApp, a los que los clientes se agregan por interés en los servicios complementarios tales como videos, música, etc. El servicio ofertado se promociona constantemente, con especial énfasis a las horas del día destinadas a comer.
- Tomando en cuenta que la ganancia neta calculada para el año 2020 con implementación del plan de marketing es de USD 57.742, que el costo anual del proyecto en ese mismo año es de USD 49.368, y que la recuperación de inversión de marketing es de USD 1,17 por cada dólar invertido, se puede afirmar que la inversión realizada es rentable desde el primer año de implantación del proyecto.
- La implementación del plan de marketing genera una rentabilidad bastante alta debido a que en mercados como el de las entregas a domicilio la demanda crece de manera exponencial, es decir, cada año aumenta el uso de herramientas como el smartphone y los servicios tecnológicos se vuelven cada vez más eficientes y tienen mayor alcance.
- La creación de un plan de marketing para la empresa Delivery Hero, goza de una gran factibilidad en función de las estrategias a tomar en cuenta a fin de mejorar su posicionamiento en el mercado y fomentar su crecimiento como empresa líder en el servicio de delivery.

5.2. RECOMENDACIONES

- La implementación del proyecto debe darse siguiendo los parámetros establecidos en el mismo, a fin de que se cumplan los objetivos planteados (o en el caso de que no se cumplan, poder identificar claramente cuáles fueron las causas de esta situación).
- En ocasiones la implementación de un plan de marketing muestra nuevas opciones, demanda, plazas, y/u otras variables que hacen que el seguimiento del plan a cabalidad resulte menos eficiente que su adaptación a las mencionadas circunstancias. Es recomendable, por tanto, dar opción de adaptación al plan durante su implementación.

- Una vez puesto en marcha el proyecto, conviene realizar un seguimiento a los procesos que se realicen a fin de controlar la calidad del mismo; acciones que permitirán disminuir costos.
- El presente plan de marketing no contempla un plan de evaluación del mismo; esto debido a que cualquier evaluación debe basarse en un punto referencial, y el plan propuesto no se ha aplicado previamente en la empresa. No obstante, es muy necesario contar con métodos de evaluación del plan a fin de conocer las fortalezas y debilidades del mismo, por lo que es recomendable el generar un proyecto evaluativo posterior.
- Se debe realizar indagaciones de mercado asiduamente para valorar el comportamiento de los clientes objetivo a fin de conocerlos mejor y poder corregir el servicio.
- El proyecto de marketing debe cumplir con todas las necesidades técnicas, legales, circunstanciales, etc., a fin de fraguar una imagen de calidad hacia el consumidor y de familiaridad para con las jurisdicciones y evitar sanciones.
- Es necesario invertir tiempo hasta lograr resultados en la ampliación de la clientela, pues se requiere de mucha energía, creatividad y condición de servicio para los propósitos del negocio. Es preciso realizar las campañas de manera precisa, con el propósito de que sean el mejor referente de marketing, y evitar el desperdicio de recursos en operaciones gravosas de publicidad.
- De acuerdo a los estudios de mercado, técnico y financiero, es recomendable poner en marcha este proyecto, pues los resultados de los análisis indican que el proyecto es viable.
- Es recomendable además que el presente proyecto sea utilizado como base para futuras investigaciones tanto en el campo de los planes de mercadeo como para ampliar el conocimiento sobre las empresas dedicadas al servicio de entrega mediante aplicaciones, esto ya que ambos campos se encuentran en un crecimiento exponencial y serán en un futuro cercano temáticas de interés general.

ANEXOS

Anexo A: Formato de encuesta

1. ¿Qué tan fácil fue usar nuestra aplicación?

1. Muy fácil
2. Medianamente fácil
3. Difícil
4. Muy difícil

2. ¿Pudiste encontrar todo lo que buscabas?

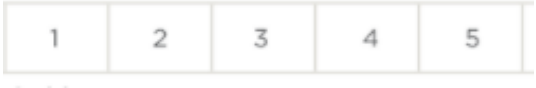
1. Sí
2. No

*Escoja entre 1 y 5 siendo 1: muy bajo y 5 muy alto

3. Teniendo en cuenta la experiencia general. ¿Cómo calificaría el servicio prestado por la app?



4. ¿Qué posibilidades hay de que nos vuelva a comprar?



5. ¿Qué tan satisfecho está con el tiempo en la respuesta?



6. En una escala del 1 al 5. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad en la respuesta?



7. Según su contacto con operaciones. ¿Crees que el agente que te atendió solucionó tu problema?



8. Teniendo en cuenta lo general / Considerando la experiencia completa con nuestra empresa. ¿Qué tan probable sería recomendar pedir por la app a un amigo o colega?

1. Inevitablemente
2. Quizá lo haga
3. No lo haría

9. ¿Cuán receptivos hemos sido a sus preguntas o inquietudes sobre nuestros productos?

1. Muy receptivos
2. Medianamente receptivos
3. Poco receptivos

10. Te gustaría recibir una promoción en tu siguiente compra?

1. Sí
2. No

Anexo B: Guía de entrevista

PREGUNTAS PLANTEADAS A LOS ENTREVISTADOS:

• ¿Cómo ve en el contexto político a la empresa? ¿Hay apertura del gobierno?

• ¿Cómo la dinámica económica ha incidido en su negocio?

• ¿Cuáles son los requisitos para ser parte de la empresa como repartidor o proveedor?

• ¿Cuáles son sus proveedores estratégicos?

• ¿Cómo ve su negocio con respecto a la competencia?

• ¿Cuál cree que serían los productos sustitutos?

• ¿Cómo ve las entradas potenciales de su negocio?

• A cuáles usted denominaría como sus consumidores potenciales?

• ¿Cómo se da la ganancia y cuál es su participación en el mercado de las entregas?

• ¿Cuál cree que es lo que valoran más de su negocio los clientes finales?

• ¿Cómo definiría a su mercado meta?

• ¿Cuáles cree que son las motivaciones del usuario final para comprar su producto?

• ¿Cuáles son los puntos clave de su operación?

• ¿Cuál cree que es la mayor ventaja en su logística?

Anexo C: Guía de Focus Group

INTEGRANTES DEL FOCUS GROUP:

- Un administrativo de la empresa Delivery Hero
- Cuatro administrativos de restaurantes clientes de la empresa
- Dos trabajadores (repartidores) de la empresa Delivery Hero
- Cinco clientes externos que usan el servicio de Delivery Hero

Tres potenciales clientes que no han usado los servicios de la empresa.

PREGUNTAS DE ORIENTACIÓN:

Presentaciones: nombre, su rol dentro del restaurante, lo que hace con las tareas diarias y su nivel de participación.

¿Cuánto tiempo ha estado con socios de entrega de alimentos, con Delivery Hero, etc.? (5 minutos).

Comentario sobre la comunicación de Delivery Hero a los socios (10 minutos).

- ¿Es efectivo?
- ¿Debería ser más o menos frecuente?
- ¿Qué esperas leer o escuchar de nosotros? ¿Cómo podemos apoyarte mejor?

Comentarios sobre el informe del socio.

- ¿Cómo podemos ayudar a que su negocio crezca mejor?
- ¿Cómo es el apoyo de Delivery Hero cuando nos necesita? (5 minutos)
- ¿Cuáles son los mayores desafíos dentro del restaurante (30-35 minutos)

Problemas de personal / abandono.

Volatilidad de la demanda / tiempos de espera.

Problemas con los repartidores.

Cancelaciones / malas críticas. ¿Cómo podemos ayudarlo a reducirlos?

Sanciones vs. incentivos - Apetito general.

Problemas de adquisiciones.

¿Qué le gusta de los servicios / productos UE / Rappi/ Glovo que desea que Delivery Hero tenga? (Incluye producto, comunicaciones, ventas, mensajería, soporte) (15 minutos).

Discusiones de costos (10 minutos).

¿Cuál es el servicio más ideal de Delivery Hero? ¿Cómo podemos mejorar y realmente deleitar a los socios? (10 minutos).

Otras preguntas / comentarios (5 minutos).

Anexo D: Guía de observación

	DELIVERY HERO	UBER EATS	RAPPI
COMISIONES			
Tarjetas			
Efectivo			
Pagos electrónicos			
ATENCIÓN AL CLIENTE			
Dispositivos			
Tecnología			
Operaciones			
Contactos			
MARKETING			
Valoración del usuario			
Publicidad			
Estrategias publicitarias			
OPERACIONES			
Repartidores			
Requisitos			
Costo por pedido			
Pagos a repartidores			
ASPECTOS LEGALES			
Contratos			
Penalidades			

Anexo E: Cotización de campaña

D&K
Relaciones Públicas

COTIZACIÓN DE SERVICIOS

ÁREA	TIPO	DESCRIPCIÓN	Cantidad	VALOR
PUBLICITARIOS	Publicidad directa	Redes sociales		900
		Whatsapp		900
	Campaña OHH!	Vallas publicitarias		2100
		Volanteo en sitios estratégicos		860
		Anuncios en medios		1400
	Extensiones y plugins	InApp		420
		Push		420
		RRSS		420
		TOTAL GENERAL		7420

D&K Relaciones Públicas — Cotización

Fecha: 27/5/2020
Cliente:
Paquete: Básico

Enfoque	Servicio	Empresa	Descripción	Valor mensual
Redes	Manejo de redes		2 redes sociales (Facebook e Instagram) 2 publicaciones semanales 2 historias estratégicas 1 video (banco de imágenes) ***no incluye pauta publicitaria**	200

D&K Relaciones Públicas — Cotización

Fecha: 27/5/2020
Cliente:
Paquete: Medium

Enfoque	Servicio	Empresa	Descripción	Valor mensual
Redes	Manejo de redes		2 redes sociales (Facebook e Instagram) 2 publicaciones semanales 3 historias estratégicas 1 interacciones 3 videos (banco de imágenes) ***no incluye pauta publicitaria**	350

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, Kumar y Day (2003). Técnicas de entrevistas en profundidad para publicidad creativa. Recuperado el 12/4/2020 de www.marketing-xxi.com

Adrian, V. (2003). *Talento Humano*. Recuperado el 09 de Abril de 2015

Amazon (2019) Información relevante. Recuperado el 12/4/2020 de www.amazon.com

Amoros, E. (2010). Eumed. Recuperado el 18 de marzo de 2015, de http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/123.htm

Andrade, M. A. (2016). Comercio Electrónico. Ibarra , Ecuador: UTN.

Ansoff, H. (1976). La estrategia de la empresa. Pamplona.

Apploading (2019) Desarrollo de Apps e información relacionada. Recuperado el 12/4/2020 de www.apploading.com

Armstrong, P. K.-G. (1999). Fundamentos de Marketing (Vol. Sexta Edición). (R. Escalona, Trad.) Carolina del Norte , Estados Unidos.

Arimetrics (2018). Información relevante. Recuperado el 12/4/2020 de www.aritmetics.com

Banco Central del Ecuador (2019) Datos y cifras del Banco Central del Ecuador. Recuperado el 12/4/2020 de www.bce.fin.ec

Bogdan, R. (1984). Metodología cualitativa.

Cámara de Comercio de Quito (2019). Manual para emprendedores. Recuperado el 11 de abril de 2020, de https://ccq.ec/wp-content/uploads/2019/01/Instructivo-legal-pra%CC%81ctico-para-emprendedores-DEF..pdf

Díaz Bravo L. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Recuperado el 12/4/2020 de https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf

Diaz, J. (2013). Emprendices Comunidad de Emprendedores. Recuperado el 18 de marzo de 2015, de http://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/

Dtalent (2019). Información relevante. Recuperado el 12/4/2020 de www.dtalent.tech

EL COMERCIO, ejemplar del 12/3/2020. Recuperado em 16 de abril de 2020 de https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-inflacion-anual-negativa-

Fernando Maciá Domene, J. G. (2010). Marketing online. Estrategias para ganar clientes en Internet .

Gates, M. &. (2016). Investigación de Mecados (Vol. 10 edición). (R. H. Rodríguez, Ed.) Mexico DC , Mexico: Cengage Learning.

GlovoApp (2018). Información relevante. Recuperado el 12/4/2020 de www.glovoapp.com

Hernandez, C. (2012). Buen trabajo. Recuperado el 18 de marzo de 2015, de http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-laboral-de-los-trabajadores

INEC (2019). Ecuador en Cifras. Recuperado el 12/4/2020 de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/

Jurgenson, L. (2003). Cómo hacer investigación cualitativa. México.

Kenneth C. Laudon, C. G. (2013). E-commerce 2013 (9ª ed.): Negocios, tecnología, sociedad.

Kotler, P. y. (2008). Principios de marketing. mADRID.

Lambin, J. (1995). Marketing estratégico. MADRID.

López, E. A. (2006). Recolección de datos tabulables.

Mediano, L. y. (2015). Marketing práctico para pequeños negocios. . Madrid.

Mogliani, G. (2018). ¿Qué es Glovo y cómo funciona? Recuperado el 12/4/2020 de https://www.web-media.com.ar/nuestro-blog/actualidad/que-es-glovo-y-como-funciona.html

Morales, C. (2009). Ecured. Recuperado el 18 de marzo de 2015, de http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral

Olabuenaga, J. (1996). Metodología de la investigación cualitativa

O'Shaughnessy, S. (1991). Marketing competitivo, Madrid: Díaz de Santos.

Ollé, M. (1997). El plan de empresa. Barcelona.

Ortega, E. (1982). Manual de investigación comercial, 3.ª ed., Madrid: Pirámide.

Pablo, M. (2007). Taller de produccion de mensajes. Recuperado el 18 de marzo de 2015, de www.perio.unlp.edu.ar/tpm

Pando, J. W. (2014). Planeación Estratégica . Buenos Aires , Argentina: CERALE .

PEREDA. (1987). Recuperado el 12 de 04 de 2015, de http://www.aulafacil.com/cursos/l10764/ciencia/investigacion/ciencia-y-metodo-cientifico/el-metodo-deductivo

Piéron. (1986). El merchanding en las medianas y pequeñas empresas.

Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analizing Industries and Competitors. New York.

Pulido, A. (1989). Predicción económica y empresarial, Madrid.

Rada, G. (2007). Escuela. Recuperado el 12 de abril de 2015, de http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/epiDesc4.htm

Rappi (2017). Información relevante. Recuperado el 12/4/2020 de www.rappi.com

Regis McKenna (2019). Relationship Marketing. New York.

Relacional, A. E. (2016). Libro Blanco del comercio electrónico. Zaragoza , España: AECEM FECEMD.

Ruiz, B. (1995). Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos.

Sainz de Vicuña, J. (2011). El plan de marketing en la práctica.

Salesforce (2019). Información relevante. Recuperado el 12/4/2020 de www.salesforce.com

Santesmases, M. (2007). Marketing. Conceptos y estrategias. Madrid.

Santesmases, M. (1992). Marketing: conceptos y estrategias, 2.ª ed., Madrid.

Sanz, P. V. (2010). Investigacion de mercados.

Scott, A. (2013). Planificación Estratégica. Obtenido de https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/sp-bk-taster.pdf

Serrano, F. (1990). Marketing para economistas de empresa, ESIC, Madrid.

Solomon, M. R. (2016). Comportamiento del Consumidor. (L. Pineda, Trad.) Carolina del Norte: Pearson Educación.

Uber Eats (2019). Información relevante. Recuperado el 12/4/2020 de www.ubereats.com

Zeithaml, B. G. (2009). Marketing de servicios. Mexico DF.