



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
POSGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING

Plan de marketing para PedidosYa Envíos en Uruguay

por

Tamara Malowany
Tatiana Malowany
Camila Martin

TUTOR: Pau Morata
COORDINADOR: Fernando Lorenzo

Montevideo
URUGUAY
2022

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....

Autor/es

.....

Tutor/Coordinador

.....

Posgrado

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

A Pau Morata, por la tutoría de este trabajo y su gran disposición.

A la coordinación y docentes del posgrado.

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. INTRODUCCIÓN	3
3. OBJETIVOS	6
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	7
4.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	7
4.1.1 Factores demográficos	7
4.1.2 Factores socioculturales	7
4.1.3 Factores tecnológicos	8
4.1.4 Factores económicos	8
4.1.5 Factores políticos	9
4.1.6 Factores legales	10
4.1.7 Factores medioambientales	11
4.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	12
4.2.1 Competencia indirecta	12
4.2.1.1 Ues	12
Empresa uruguaya fundada en 1998. Se describe como la empresa líder de servicios postales, gestorías y logística integral para e-commerce.	12
4.2.1.2 DAC	13
4.2.1.3 PQuick	14
4.2.1.4 Pick Up comercios	14
4.2.2 Competencia directa	15
4.2.2.1 Uber Flash	15
4.2.2.2 Cabify Envíos	16
4.2.2.3 Moova	16
4.2.3 Intermediarios	17
4.2.4 Mercado	17
4.2.4.1 Usuarios finales	18
4.2.4.1 Los que -aún- no son clientes	19
4.2.4.3 Tiendas comerciales	20
4.2.4.4 Empresas que no pertenecen al mundo <i>retail</i>	20
4.3 ANÁLISIS FODA	21
4.3.1 Fortalezas	21

4.3.1.1 Rapidez de entrega	21
4.3.1.2 Disponibilidad del servicio	21
4.3.1.3 Programación de envíos	22
4.3.1.4 Seguimiento del paquete	22
4.3.2.1 Aumento de demanda en plataformas móviles.	22
4.3.2.2 Proliferación del emprendedurismo	22
4.3.3 Debilidades	23
4.3.3.1 Tamaño del paquete	23
4.3.3.2 Cobertura	23
4.3.3.3 Competencia sólida	23
4.3.3.4 Pago del servicio	24
4.3.3.5 Trayecto del paquete	24
4.3.3.6 Utilización del servicio	24
4.3.4 Amenazas	24
4.3.4.1 Antecedentes de conflictos con los riders	25
4.3.4.2 Barreras en la entrada	25
5. METODOLOGÍA	26
6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	27
6.1 ENCUESTAS	27
6.2 ENTREVISTAS	32
6.2.1 Tiendas <i>partners</i>	32
6.2.2 Nicolás Schmitz, manager de PedidosYa Envíos en Uruguay	34
7. PRODUCTO	36
7.1 CÓMO FUNCIONA EL SERVICIO EN C2C	36
7.1.1 Cuál es el proceso en la app	37
7.1.2 Atributos	37
7.2 CÓMO FUNCIONA EL SERVICIO EN B2C	38
7.2.1 Atributos	38
7.2.2 Exclusión de zonas fuera de cobertura	39
7.2.3 Filtro de productos que caben en la mochila	39
7.3 SEGURIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES	39
7.4 USO DE LA INFORMACIÓN	40
8. PRECIO	42

8.1 PEDIDOSYA VS. COMPETENCIA	42
8.1.1 Precios en mercado C2C	42
8.1.2 Precios en mercado B2C	44
8.1.2.1 Ues	44
8.1.2.2 DAC	44
8.1.2.3 PedidosYa Envíos	45
9. DISTRIBUCIÓN	46
10. PLAN DE MARKETING	48
10.1 AUMENTAR EL SHARE DE LA VERTICAL	48
10.1.1 Usuarios de PedidosYa que no han usado la vertical	48
10.1.1.1 ¿Cómo se va a comunicar?	48
10.1.2 Campaña de fidelización de clientes	49
10.1.2.1 Acciones a desarrollar	49
10.1.3 Alianza con un partnership bancario	50
10.1.4 Un nuevo nicho: cadetería para empresas	51
10.2 AUMENTAR TIENDAS PARTNERS	52
10.3 POSICIONAR A PEDIDOSYA ENVÍOS	54
10.3.1 Estrategia de comunicación	54
10.3.2 Campaña <i>branding</i>	55
10.3.3 Campaña ¿Cómo usar el servicio?	55
10.3.4 Mix de medios	56
10.3.4.1 Digital	56
10.3.4.2 Radio	57
10.3.4.3 TV	57
10.3.5 Ciberlunes	57
10.3.6 Campaña de influencers	57
10.3.6.1 Los MACRO seleccionados	59
10.3.6.2 Los <i>MID</i> seleccionados	60
11. PRESUPUESTO	61
12. CONCLUSIONES	62
13. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	64

ÍNDICE DE GRÁFICAS Y TABLAS

Gráficos

Gráfico 6.1

Porcentajes de franjas etarias que participaron en la encuesta. Muestra: 205 personas. 27

Gráfico 6.2

Conocimiento de la marca. 28

Gráfico 6.3

Uso de la vertical. 28

Gráfico 6.4

Ocasiones de uso de la vertical. 29

Gráfico 6.5

Frecuencia de uso. 29

Gráfico 6.6

Evaluación producto/servicio. 30

Gráfico 6.7

Top Of Mind empresas de envíos. 31

Gráfico 6.8

Ocasiones de uso Vs Frecuencia de uso. 32

Gráfico 11.1

Distribución presupuesto. 61

Tablas

Tabla 8.1

Comparativo de precios de PedidosYa Envíos respecto a su competencia directa en moneda local - Domingo 15:30 horas. 43

Tabla 8.2

Comparativo de precios de PedidosYa Envíos respecto a su competencia directa en moneda local - Domingo 17:10 horas. 43

Tabla 10.1

Categoría de *influencers* 58

Tabla 11.1

Total presupuesto 61

1. RESUMEN EJECUTIVO

Con el objetivo de seguir ofreciendo soluciones en el rubro logístico, la empresa de *delivery* PedidosYa lanzó en 2020 la vertical Envíos con foco en el servicio de entregas de usuario a usuario, así como servicio de entrega para tiendas comerciales.

En un mercado cada vez más exigente y en tiempos en que la inmediatez es la regla, la vertical aterriza con la premisa de entrega *express*; envíos en menos de una hora, desde la conexión con el *rider* a la entrega del paquete.

La vertical envíos tiene por delante varios desafíos, que serán abordados en la tesis a partir de tres ejes. En primer lugar, posicionarse y ser reconocida dentro del mercado; al ser una empresa con varias verticales, PedidosYa debe lograr que el público no las confunda entre ellas. Por otro lado, se vuelve vital el fidelizar al público que ya la conoce; el servicio debe tornarse imprescindible en los momentos en que el usuario necesite transportar algo de un lugar a otro. Por último, ampliarse a nuevos rubros y tiendas *partners*.

El presente trabajo abordará la estrategia para lograr los objetivos que convivirá en diferentes ecosistemas, buscando la amplitud de la misma. Estará compuesta por acciones comerciales de fuerza de ventas, alianzas estratégicas con entidades financieras, beneficios especiales para tiendas comerciales, fidelización de los usuarios a partir de los recursos que la aplicación brinda, espacios publicitarios, generación de cupones promocionales y campañas de comunicación en medios *offline* y *online*.

El plan de marketing planteado tiene un marco de acción a 12 meses, en los cuales se buscará cumplir con los objetivos establecidos.

Palabras Clave:

Envíos *express*, plan de marketing, posicionamiento, fidelización de clientes, captación de clientes

2. INTRODUCCIÓN

En el auge de la era digital y una sociedad inquieta por la eficiencia y la inmediatez, surge en Uruguay PedidosYa; una plataforma online que inició con la misión de conectar restaurantes con usuarios en busca de pedir comida desde su casa.

Con sus inicios en un salón de clase como un proyecto grupal, hoy en día opera en 15 países de Latinoamérica y se consagra como líder en su rubro en varios de estos.

Sin embargo, pese a su éxito y constante crecimiento, la empresa joven continúa desafiándose; busca nuevos nichos en el mercado y nuevas formas de satisfacer a sus clientes. Es así que crearon en 2020 PedidosYa *Market*; el primer supermercado 100% *online* y PedidosYa Envíos para el traslado de mensajería y paquetes pequeños.

2.1 VENTAS POR VERTICALES DE NEGOCIO

La estructura del negocio está formada por cuatro verticales: Envíos, *Food*, *Market* y Mercados. En este contexto y de acuerdo con los datos extraídos del informe de ventas de PedidosYa, se puede observar que el total de órdenes generadas de marzo a noviembre de 2021 está formado de la siguiente forma:

- Envíos: es la vertical en la cual se está haciendo foco y está dividida en C2C y B2C.

Con envíos C2C se generaron 29.000 órdenes que representan un 0,32% del total de las

órdenes, y para envíos B2C 89.000 órdenes, las cuales representan un 1% del total de las órdenes. Se trata de una de las verticales que más posibilidades de crecimiento tiene por ser de las últimas verticales lanzadas.

- *Food*: es la vertical que más órdenes genera y también la más antigua. Abarca todos los restaurantes y cafeterías. En el período mencionado, generó 7.400.000 órdenes y representa el 82% del total de órdenes.
- *Market*: es la segunda vertical más importante para el negocio. Generó un total 1.300.000 órdenes y representa un 14,42% de las órdenes totales.
- Mercados: incluye tiendas, farmacias, veterinarias, kioscos y bebidas. Generó 489.700 órdenes y representan el 2,26% del total de órdenes.

El plan de marketing que se elaborará estará centrado en la vertical PedidosYa Envíos, por ser un servicio con potencial para su crecimiento. Es la vertical que está especializada en la logística urbana de última milla, ofreciendo el servicio de lunes a domingo los 365 días del año, entre las 7:00 horas y las 23:00 horas. Cuenta con envíos de forma individual o automatizados, integrando PedidosYa Envíos a una tienda *online*.

2.2 ¿CÓMO FUNCIONA?

PedidosYa Envíos entra en el negocio de los *courier* con un servicio dedicado específicamente a la entrega de paquetes de forma *express*, con la promesa de entrega en un máximo de una hora. La vertical alcanza a usuarios finales que desean enviar un paquete a otro destinatario y a empresas, tanto grandes como pequeñas, que cuentan o no con un *e-commerce*. De acuerdo con Felipe Álvarez (2021), ex gerente general de la empresa en Uruguay, en entrevista con

InfoNegocios, se diseñó un *software* a medida que puede integrarse “con *e-commerce* ya existentes y resolver la entrega inmediata de productos que, normalmente, suelen llegar en 24 o 48 horas”.

De esta manera, la estrategia de la nueva vertical se desarrolla bajo la premisa de resolver envíos en un plazo máximo de una hora, todos los días de la semana. Una de las ventajas que ofrece este nuevo servicio es la posibilidad de programar los envíos; tanto la empresa como el consumidor final puede elegir la franja horaria que más se ajuste a sus tiempos y poder despreocuparse.

3. OBJETIVOS

En el presente plan de marketing se plantean tres objetivos de negocio:

- Alcanzar un 6% de *share* dentro del portafolio de verticales de PedidosYa, en un período de un año en Uruguay.
- Crecer un 15% en número de tiendas *partners* para el cierre de 2022 en Uruguay.
- Posicionar a PedidosYa Envíos como la solución líder en rapidez y eficacia en el mercado de consumidores finales en Uruguay.

Los primeros dos serán abordados desde el área comercial y de marketing, y el tercero desde el área de comunicación y marketing.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

4.1.1 Factores demográficos

El territorio uruguayo está dividido en 19 departamentos y la vertical Envíos de PedidosYa opera en 7 de ellos: Montevideo, Canelones, Maldonado, Salto, Colonia, Paysandú y Lavalleja. En el caso de Canelones y Maldonado, el servicio está disponible en la capital del departamento y en las localidades con mayor densidad de población. En cambio, en otros departamentos del interior del país, el servicio está disponible únicamente en la capital de cada departamento.

4.1.2 Factores socioculturales

El viernes 13 de marzo de 2020 se anunció en todos los noticieros la presencia del COVID-19 a Uruguay. Siguiendo la información de la enfermedad y los contagios en otros países de la región y el mundo, el gobierno no tardó más de 24 horas en declarar la emergencia sanitaria y los ciudadanos acataron la alerta encerrándose en sus hogares, en la medida que les fuera posible, sobre todo en la capital del país.

En un contexto sin precedentes, la opción de recibir un abanico prácticamente infinito de objetos de primera necesidad, así como compras ocasionales en la puerta del hogar se volvió fundamental para no arriesgar la salud personal y familiar, ni la de otras personas. Los cambios en los hábitos de consumo favorecieron esta nueva vertical del gigante de *delivery*.

4.1.3 Factores tecnológicos

De acuerdo con el informe Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2015 realizado por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Uruguay es el país de Latinoamérica con la mayor velocidad de conexión a internet, tanto en cargas como en descargas.

En la misma línea, la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y la CEPAL catalogan a Uruguay como el país con mayor porcentaje de penetración de banda ancha en hogares de toda la región.

En base al informe Perfil del Internauta Uruguayo (2020) elaborado y publicado por Grupo Radar, se afirma que la penetración de internet en Uruguay es de un 93%. De este porcentaje, el 98% se conecta a internet desde un celular. De la población uruguaya, el 22% tiene en su celular una aplicación de compras en supermercado y el 32% de *delivery* de comidas. Respecto al comportamiento en esas aplicaciones, 6 de cada 10 usuarios compran productos o servicios *online* en el período de un mes.

Estos datos confirman la alta penetración de internet a nivel local y la tendencia de uso de plataformas digitales como PedidosYa. Esto propicia un ecosistema digital ideal para el constante desarrollo de nuevas verticales y servicios de este tipo de aplicaciones, que pueden vislumbrar horizontes de crecimiento sin límites.

4.1.4 Factores económicos

En el mundo y la región reina la incertidumbre de los mercados como consecuencia de la guerra en Ucrania. Si bien Uruguay parece estar lejos del conflicto, hay réplicas de la ola que atraviesan fronteras; el alza en el precio de los combustibles es una consecuencia prácticamente directa y trajo consigo el cuarto aumento en el precio por litro en el primer semestre de 2022. Si esta tendencia se mantuviera en el correr del año, podría afectar los precios competitivos de los envíos que ofrece la vertical dado que el precio por kilómetro recorrido deberá aumentar acorde a la inflación de los combustibles.

4.1.5 Factores políticos

En Uruguay, el ámbito político tiene un comportamiento estable. De acuerdo con la constitución cada cinco años se llevan a cabo elecciones y en las últimas décadas han sido pacíficas; los diferentes gobiernos, aunque de diferentes partidos, han sabido acoplarse el uno al otro para mantener el buen funcionamiento de la democracia y el país.

Se mantienen leyes de promoción de inversiones, como la Ley N° 19.106 que establece:

(...) beneficios tributarios a proyectos cuya inversión genere el cumplimiento de metas en materia de generación de empleo productivo, aumento de las exportaciones, mejora del proceso de descentralización, incremento del valor agregado nacional, utilización de tecnologías limpias e inversiones en investigación, desarrollo e innovación (Ministerio de Industria, Energía y Minería, 2013).

La sinergia entre gobiernos para el mantenimiento de este tipo de leyes ha favorecido a empresas como PedidosYa, que comenzaron como una *startup* en el país y continuaron creciendo bajo capitales extranjeros que hoy en día emplean a cientos de personas en el país.

4.1.6 Factores legales

En el año 2012, se sancionó en la Intendencia de Montevideo el Decreto N° 34.234 que reglamenta por primera vez la actividad del *delivery*, un sector de trabajadores que hasta dicho momento presentaba muchas irregularidades y escasos controles que ponían en riesgo la integridad física del trabajador.

El decreto (2012) define la actividad como “(...) servicios de cadetería, de mensajería, de mozo de exterior, de traslado de alimentos y/u otros de idéntica naturaleza, que se realicen a través de motocicletas, motonetas, ciclomotores, cuatriciclos, moto furgones o vehículos similares (...)” y establece en su Artículo 5° que aquellos que realicen esta tarea deberán contar, entre otros, con “chaleco reflectivo, casco reglamentario según normas UNIT 650, indumentaria adecuada para días de lluvia, indumentaria reflectiva para usar de noche o en días de visibilidad reducida”.

PedidosYa como empresa contratante de *deliveries* independientes, se encarga de proveer a sus *riders* este tipo de indumentaria que garantiza seguridad y comodidad para realizar su trabajo, así como la mochila adaptable a la moto donde llevarán sus pedidos.

Por otra parte, en el año 2014, se aprobó en el senado la Ley N° 19.210 o conocida como “Ley de Inclusión Financiera”. Con el fin de promover en la población la inclusión financiera y el uso de medios de pago electrónicos, se otorga a aquellos que utilicen tarjetas de débito, crédito o medios de pago análogos un descuento de a partir de dos puntos de IVA sobre el valor abonado.

En el caso de PedidosYa, se ofrece la posibilidad de ingresar tarjetas de débito y crédito como medios de pago predeterminados, lo que implica que la empresa debe regirse bajo esta norma y realizar las devoluciones correspondientes. En la vertical Envíos, solo se admiten estos medios de pago.

4.1.7 Factores medioambientales

En Uruguay, se aprobó en 2019 el Decreto 3/2019 que reglamenta la Ley N° 19.655 sobre el uso sustentable de bolsas plásticas. A partir del 1 de marzo de ese mismo año, dejó de estar permitida tanto la fabricación como la importación de bolsas plásticas que no estuvieran aprobadas por la ley, es decir, las catalogadas como biodegradables o compostables. Asimismo, el 1 de junio del mismo año fue la fecha límite para los comerciantes para entregar las bolsas no permitidas. Para estimular el uso de bolsas reutilizables y desestimular las de contenido plástico de un solo uso, el Poder Ejecutivo estableció un precio que los consumidores deben abonar en caso de querer adquirir una bolsa de plástico, fijado en un principio en un valor de \$3,3 más IVA.

PedidosYa en su compromiso con el medioambiente ha optado por utilizar en sus envíos bolsas de papel, aunque eventualmente sus *riders* deban transportar pedidos de tiendas *partners* que incluyan bolsas de plástico.

Otro ámbito regulado en el país es el de la contaminación sonora. Desde el año 2004, la Ley N° 17.852 “(...) prohíbe la circulación en la vía pública de vehículos de tracción mecánica que sobrepasen los niveles sonoros admisibles o que estén desprovistos de sistemas de atenuación acústica adecuados y en buen estado de funcionamiento”.

En Uruguay es frecuente que los usuarios de motocicletas prescindan del silenciador. Si bien los *riders* son trabajadores independientes, circulan en sus vehículos con mochilas e indumentaria de PedidosYa, por lo que se vuelve necesario que la empresa constata el correcto funcionamiento del vehículo y su cumplimiento con estas disposiciones.

4.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

4.2.1 Competencia indirecta

4.2.1.1 Ues

Empresa uruguaya fundada en 1998. Se describe como la empresa líder de servicios postales, gestorías y logística integral para e-commerce.

Qué ofrece:

- Un servicio altamente eficaz en la administración y distribución de todo tipo de productos, incluyendo aquellos que requieren de un manejo seguro y confidencial.
- Cobertura nacional.
- Puntos de entrega (*pick up centers*) ubicados estratégicamente tanto en Montevideo como en el interior del país.

Diferenciales:

- Planta operativa de gran dimensión ubicada en un lugar estratégico de la ciudad, facilitando el acceso a las zonas de mayor densidad de Montevideo.

- Tecnología de alto nivel para los usuarios.
- Equipo humano conformado por más de 400 colaboradores.

Costos: Varía según lo que se solicita.

4.2.1.2 DAC

Empresa uruguaya que nace del Grupo de Transporte Agencia Central, una de las principales empresas de transporte del Uruguay con amplia trayectoria, lo cual genera confianza instantánea en el usuario tanto en Montevideo como en el interior del país.

Qué ofrece:

- Servicios de negocio, soluciones de correo, servicios logísticos, servicios de valor agregado, servicio e-commerce de envíos, servicio envíos internacionales, a nivel nacional.

Diferenciales:

- Sistema automatizado en web y Whastapp que permite hacer uso del servicio de forma expeditiva.
- Respaldo de Grupo Agencia.

Costos: desde los \$130 hasta \$1.200, esto depende del tipo de envío que se haga.

Es una competencia indirecta porque su objetivo son las entregas programadas, de gran tamaño, no son *express*, y llegan a todo el país.

4.2.1.3 PQuick

Empresa uruguaya fundada en 2021. Ofrece una solución creada para personas o empresas que necesiten mover uno o varios objetos pesados con fleteros confiables que cuentan con pick ups, camionetas o camiones chicos.

Diferencial:

- La cotización es en tiempo real, depende del tipo de envío.
- Una flota de vehículos adaptados a las necesidades del cliente.
- Permite contratar traslados puntuales.
- Permite solicitar el servicio en tiempo real y planificarlos mensualmente.
- Posibilidad de añadir puntos intermedios en los que se puede levantar o dejar paquetes u objetos.
- Tecnología que permite monitorear el traslado desde la salida hasta la llegada a destino.
- Brinda la opción de seleccionar la cantidad de ayudantes.
- Tienen opción de asesoramiento por la *app* o su instagram.

Este caso implica una competencia indirecta, dado que su fin principal es el traslado de objetos grandes o pesados mientras que PedidosYa Envíos se centra en objetos que quepan en la caja que lleva el *rider* en su moto. Sin embargo, esto no impide que el usuario elija PQuick para envíos de objetos pequeños.

4.2.1.4 Pick Up comercios

Se trata del servicio de retiro en el comercio. Los usuarios pueden marcar esta opción al momento de seleccionar la entrega del paquete, eligen la fecha de retiro y no tiene un costo asociado. Es una competencia indirecta dado que implica la entrega del paquete, pero esta está condicionada por los tiempos del local y no es a domicilio.

4.2.2 Competencia directa

4.2.2.1 Uber Flash

La empresa estadounidense de movilidad Uber cuenta, además del traslado de pasajeros, con la opción de envío de paquetes como iniciativa a partir de la emergencia sanitaria por COVID-19. Funciona de manera muy similar a la de PedidosYa; el usuario selecciona el punto de recogida y entrega del paquete y si está de acuerdo con el monto y el tiempo de entrega estipulados, confirma el viaje. De la misma manera, Uber Flash se maneja con *riders* que van en moto y no en automóviles, por lo que los objetos permitidos se limitan al tamaño de la mochila del repartidor. Sin embargo, la opción no está disponible para empresas, sino únicamente para personas físicas. Asimismo, sólo opera en Montevideo y Maldonado.

En este caso, el costo del envío se calcula a partir de tres pilares: kilómetros, tiempo y demanda. Esto quiere decir que, si el repartidor espera 3 minutos a que el usuario le entregue el paquete, esos 3 minutos serán facturados. También implica que el costo de base aumente si la demanda de repartidores es alta.

Al igual que en PedidosYa Envíos, permite el seguimiento del envío en tiempo real tanto para el remitente como para quien recibe. La ubicación en tiempo real se envía a través de whatsapp, con lo cual no es necesario que el receptor del pedido tenga instalada la aplicación.

4.2.2.2 Cabify Envíos

En Uruguay, Cabify nuclea no solo a los conductores de la empresa sino también a aquellos taxis que deseen formar parte. Por este motivo, un principal diferencial de este competidor es el mayor margen en términos de tamaño para los paquetes, ya que son trasladados en automóviles y no en motos.

Si bien en este caso no se calcula el precio de acuerdo a la demanda, si existe una tarifa base, un costo fijo por kilómetro y una tarifa por tiempo de espera. El servicio puede ser utilizado como cadetería de cabecera para empresas pero no ofrece la posibilidad de integrarlo como una opción de envío en un *e-commerce*, y solo está disponible en la ciudad de Montevideo.

4.2.2.3 Moova

En el caso de Moova, se considera una competencia directa para el mercado B2C. Al igual que PedidosYa, permite la integración a distintas plataformas *e-commerce*, ofrece la posibilidad de programar los envíos o realizarlos en el día, y también aporta valor al cliente con la opción del *tracking* del pedido.

Como ventaja ante PedidosYa Envíos, Moova cuenta con una flota de reparto que está compuesta por motocicletas, automóviles y camionetas, lo que permite el envío de objetos de mayor tamaño de forma inmediata.

4.2.3 Intermediarios

Los *riders*, constituidos como trabajadores independientes, se convierten en intermediarios en la cadena de servicio de la empresa, interviniendo en la distribución del producto. Si bien las oficinas de PedidosYa han logrado puestos dentro del top 10 del *ranking* Great Place to Work, la situación con estos trabajadores no es la misma, contando con antecedentes de conflictos y protestas.

En 2019, los repartidores de PedidosYa se movilizaron con el objetivo de lograr un acuerdo con la empresa ante una medida que no consideraban justa; reclamaron que no les descontarán de su sueldo las “pausas” que realizaban entre recorridos (de entre 15 y 30 minutos), minutos que utilizaban para ir al baño o para comer. En esta oportunidad se llegó a un acuerdo en conjunto, planteó un debate respecto a las relaciones laborales en este tipo de negocios y es una situación que podría volver a repetirse.

4.2.4 Mercado

En el caso de esta vertical, como lo es también en *Food*, se puede identificar dos categorías de clientes: por un lado, la empresa-comercio que contrata el servicio de envíos *-partners-*, por otro, el usuario final que selecciona PedidosYa Envíos con fines personales.

4.2.4.1 Usuarios finales

Los usuarios finales son jóvenes-adultos de 25 a 45 años, de poder adquisitivo medio y medio-alto, que se localizan en Montevideo, Canelones, Maldonado, Lavalleja, Salto, Paysandú y Colonia. Tienen formación terciaria y demuestran interés por lo digital, lo innovador y la inmediatez.

Buscan en el servicio funcionalidad, rapidez e inmediatez. PedidosYa Envíos se convierte en su aliado del día a día para solucionar olvidos, recibir sin esperas una prenda que compraron el mismo día o hacerle llegar un regalo a un amigo.

De acuerdo a datos de PedidosYa¹, los usuarios se pueden dividir en dos grupos, de acuerdo a su afinidad con la plataforma:

- Medium Users:
 - Son oportunistas y buscadores de conveniencia.
 - Son controladores; siguen el envío y controlan al rider. Están constantemente haciendo cálculos comparativos para evaluar si seleccionan este tipo de envío o uno gratuito.
 - Son demandantes y poco leales.
 - La pandemia impactó favorablemente en este público, ampliando ocasiones en la vertical *Food* y Envíos.

- Heavy Users:

¹ Datos extraídos de la presentación estratégica de resultados semestrales.

- Para ellos, es un servicio vital. Está articulado a sus rutinas, para tomar siempre las mejores decisiones, ganar tiempo y calidad de vida.
- Se sienten dominantes, tanto frente a la *app* (encontraron puntos débiles y saben cómo aprovecharlos) como gracias a la *app* (los ayuda a tener un mejor dominio del día).
- La consideran más que un conector: un tercero mediador y profesional, que compensa los errores humanos de manera transparente.

4.2.4.1 Los que -aún- no son clientes

Por último, también es pertinente analizar a aquellos que no son usuarios de la plataforma para poder conocer cómo cautivarlos.

Siguiendo por la línea de las categorías de acuerdo a la afinidad, existen usuarios denominados “*Non User Conservador*” y los “*Non User Minimalista*”. Ambos usuarios prefieren lo presencial y encargarse ellos mismos de sus necesidades. Muestran un gran desconocimiento por las verticales que ofrece la aplicación.

Los primeros, se muestran miedosos e inseguros en el uso de las *apps*; prefieren ir a lo seguro y tradicional para no complicarse y correr riesgo. Han llegado a descargarse la *app* por curiosidad pero siguen cuestionando el uso de la misma, consideran que están perdiendo tiempo y dinero, que son vulnerables para la empresa y les da fobia lo desconocido.

Los segundos, tienen una ideología clara y están orgullosos de la misma; no consideran necesario el uso de la *app*. Consideran que fomenta valores y hábitos poco sanos (sedentarismo,

aislamiento, egoísmo y consumismo). Muestran su orgullo por el no uso de la aplicación y el fuerte mantenimiento de su ideología.

El público mayor a 45 años son los que siguen confiando en los modelos tradicionales. Se ven reacios a las compras por aplicaciones dado que les genera desconfianza en cuanto a los fines de su dinero. A su vez, prefieren tangibilizar los productos, les gusta verlos, conocerlos, y evaluar su calidad ellos mismos, por lo que nunca confiarían en una compra a distancia y por ende nunca utilizarían la herramienta de envíos.

4.2.4.3 Tiendas comerciales

Corresponden a comercios de *retail* y se dividen en dos. Por un lado, las tiendas que cuentan con *e-commerce* para sus ventas y tienen integrado PedidosYa como método de envío al cliente final. Por otro lado están los negocios que no cuentan con un servicio de *e-commerce* sino que la venta se realiza a partir de los canales disponibles, como son perfiles de Facebook o Instagram. Hoy, a los ojos de PedidosYa, estos figuran como un cliente C2C dado que no están bajo el radar de comercio electrónico.

4.2.4.4 Empresas que no pertenecen al mundo *retail*

Son empresas del rubro jurídico, notarial, contable, estudios de arquitectura, agencias de publicidad, entre otras, que requieren de un servicio de cadetería para envío de facturas, recibos, paquetes, etcétera. Se trata de un servicio a demanda de la empresa, y puede ser resuelto con un contrato mensual con una empresa de logística, un empleado o PedidosYa Envios. Para este

tipo de empresas, un servicio de envíos más espontáneo y sujeto a necesidad es un gran beneficio.

4.3 ANÁLISIS FODA

4.3.1 Fortalezas

4.3.1.1 Rapidez de entrega

En el caso de los usuarios finales, la promesa es cumplir con el envío en un plazo máximo de una hora, lo que permite resolver olvidos o imprevistos.

En el caso de las empresas, gracias a la tecnología que permite integrar el servicio a diversas plataformas de *e-commerce*, el pedido es asignado automáticamente a un *rider* que se encuentre en la zona sin necesidad de coordinar un envío vía courier o cadetería que podría tardar más de 24hs.

4.3.1.2 Disponibilidad del servicio

Los *riders* de envíos son los mismos que pueden entregar un pedido de la vertical *Food o Market*. La cantidad de *riders* que hay en la calle en simultáneo asegura que siempre haya uno cerca del lugar de *pick up* y de destino, los 7 días de la semana.

4.3.1.3 Programación de envíos

La plataforma permite programar el envío para que el usuario entregue o reciba el pedido en el momento que considere más práctico y oportuno.

4.3.1.4 Seguimiento del paquete

Se puede ver por dónde está el repartidor, el horario estimado de entrega y hasta el nombre de quién le entregará el paquete. En el caso de B2B, el *link* de seguimiento se envía automáticamente al correo electrónico del cliente. A diferencia del B2C, se puede compartir el *link* de seguimiento a la persona que va a recibir, y consultar el detalle del envío.

4.3.2 Oportunidades

4.3.2.1 Aumento de demanda en plataformas móviles.

Con la emergencia sanitaria por COVID19, los consumidores se inclinaron hacia estas plataformas de compra. En primer lugar, cuando no podían salir de casa. Pasado el pico de pandemia, la continuidad en su uso se dio por la comodidad que estas proveen.

4.3.2.2 Proliferación del emprendedurismo

En los últimos años se ha incrementado la aparición de emprendimientos personales o familiares que, gracias a las redes sociales, lograron posicionarse y alcanzar un volumen importante de ventas. Estos son los pequeños negocios que, por un lado, sienten escasos los recursos humanos disponibles para abarcar la demanda que tienen, pero a la vez necesitan soluciones rápidas, confiables y sobre todo económicas para poder satisfacer a sus clientes.

4.3.3 Debilidades

4.3.3.1 Tamaño del paquete

Al tratarse de envíos con *riders*, los paquetes no pueden exceder el tamaño de la caja que estos llevan en su moto, por lo que el tipo de consumo es limitado. Esto genera no poder llegar a otro tipo de consumidores, por ejemplo traslados de muebles o electrodomésticos grandes.

4.3.3.2 Cobertura

El alcance del servicio tiene una cobertura limitada; abarca casi un 50% de los barrios de Montevideo y deja fuera las zonas más periféricas de la ciudad. En el caso del interior del país, en los departamentos que se encuentra el servicio, está disponible en las ciudades capital de estos, a excepción de Canelones y Maldonado, donde además de la capital incluye ciudades y localidades con mayor densidad de población.

4.3.3.3 Competencia sólida

Montevideo cuenta con una población de 1.325.968 personas, de acuerdo al último censo del Instituto Nacional de Estadística (2011); una población pequeña en relación a las grandes ciudades de la región. Esto refleja un escenario de participación reducido, donde las marcas nuevas tienen un camino grande por recorrer. Las empresas que llevan más tiempo cuentan con más solidez e historia, que les permite un buen posicionamiento.

4.3.3.4 Pago del servicio

Hasta el momento, el único medio de pago permitido es tarjeta de crédito o débito. Esto genera que las personas que no cuenten con dicho método no puedan usar el servicio, ya que el repartidor no puede cobrar el costo del envío o el valor del producto.

4.3.3.5 Trayecto del paquete

La modalidad de entrega es con ruta única, lo que descarta la posibilidad de ofrecer múltiple destino o ida y vuelta. Esto acota las posibilidades de uso del servicio.

4.3.3.6 Utilización del servicio

Únicamente se puede acceder al servicio a partir de la aplicación, lo que provoca que sea limitado.

4.3.4 Amenazas

4.3.4.1 Antecedentes de conflictos con los riders

El modelo de negocio combina recursos tecnológicos con capital humano; uno sin el otro no puede existir y la debilidad de alguno de sus componentes puede llevar al declive de la propuesta. Por este motivo, si bien es un negocio mayormente *online*, no se debe descuidar la estructura física que lo sostiene y en definitiva, hace que se cumpla el servicio que promete.

4.3.4.2 Barreras en la entrada

Desde 2017, existe en Uruguay un decreto que reglamenta la Ley N° 19.009 en la que se crea el Registro General de Prestadores del Servicio Postal, que depende de la Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones (URSEC). Por este motivo, todas aquellas personas físicas o empresas que tengan el fin de brindar este tipo de servicio, deberán inscribirse en el registro y aguardar la aprobación para comenzar a operar.

Para inscribirse, la persona o empresa deberá abonar la solicitud de inscripción, que se fija en 500 UI (quinientas unidades indexadas, aproximadamente 50 dólares americanos en Uruguay). Si bien se puede decir que el costo del registro no es una barrera, sí lo es la existencia del mismo dado que el solicitante puede ser rechazado por no cumplir, o no poder acreditar, los medios necesarios para el servicio que pretende brindar.

5. METODOLOGÍA

Para abordar los objetivos planteados se utilizaron metodologías de carácter exploratorio que fueron aplicadas a los principales segmentos objetivos de la vertical; por un lado usuarios finales, por otro, emprendedores y tiendas con potencialidad para ser *partners*.

En primer lugar y para atacar el primer objetivo, se hicieron encuestas a usuarios finales para conocer de qué manera y con qué estrategias podrán aumentarse las órdenes y adquisiciones. El fin de la encuesta fue descubrir si conocían el servicio, si lo habían usado, opiniones sobre las variables precio y eficiencia, cuáles son las debilidades que se deben mejorar y cuáles son los puntos fuertes a mantener. También se evaluaron posibles oportunidades de mejora e incorporación de nuevas funcionalidades.

Para poder lograr el segundo objetivo, incrementar el número de tiendas *partners* en un año, y con el fin de recopilar la información necesaria para elaborar una estrategia que responda al mismo, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a emprendedores y empresarios que ya utilizan el servicio. Con esto se ahondó en sus necesidades, qué buscan y qué esperan del servicio, qué se les puede ofrecer de parte de la compañía para ser una solución para el negocio y su método de envío exclusivo.

Por último, se utilizaron los datos de la encuesta realizada para el primer objetivo a fin de estudiar el posicionamiento de PedidosYa Envíos en la mente de los usuarios y el público objetivo. También se aprovecharon los insights tomados de las entrevistas en profundidad planteadas para el segundo objetivo. De esta manera, se puede diseñar una estrategia de comunicación que ubique a PedidosYa Envíos en el *top of mind* de los usuarios y tiendas.

6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

6.1 ENCUESTAS

Para abordar la primera etapa de la investigación se realizó una encuesta con la que se obtuvo una muestra de 205 personas de 5 franjas etarias que abarcan desde los 18 años en adelante, teniendo en cuenta a todos los segmentos potenciales.



Gráfico 6.1 - Porcentajes de franjas etarias que participaron en la encuesta. Muestra: 205 personas.

La encuesta fue difundida por diferentes canales digitales -Whatsapp, LinkedIn, Facebook, Twitter- y se realizó en la plataforma online Google Forms. En la misma, se identificaron tres trayectos a los que los encuestados fueron dirigidos de acuerdo a sus respuestas: usuarios activos de PedidosYa Envíos, usuarios de PedidosYa que aún no han experimentado con la vertical, y aquellos que aún no son usuarios.

De la muestra total, únicamente un 10% manifestó no conocer la marca PedidosYa. Sin embargo, más de un 40% de quienes manifestaron conocerla, aún no han utilizado la vertical Envíos.



Gráfico 6.2 - Conocimiento de la marca

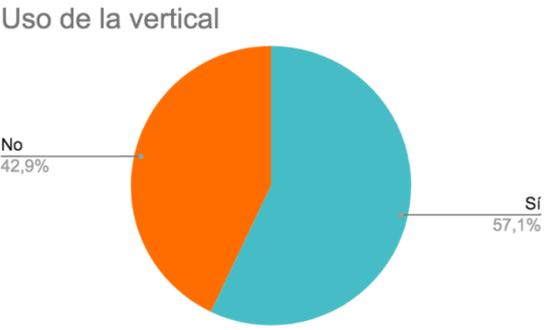


Gráfico 6.3 - Uso de la vertical

Si bien el porcentaje de quienes la han utilizado es muy significativo, también hay un porcentaje relevante de usuarios potenciales que aún no han experimentado el servicio y es importante abordarlo a nivel estratégico para alcanzar el objetivo de aumentar las órdenes.

En cuanto a las ocasiones de uso de la vertical, se destaca el uso para envíos personales y como medio para recibir una compra. No obstante, se debe atender al segmento de uso por motivos laborales, donde oficiará como cadetería empresarial.

Ocasiones de uso PedidosYa Envíos

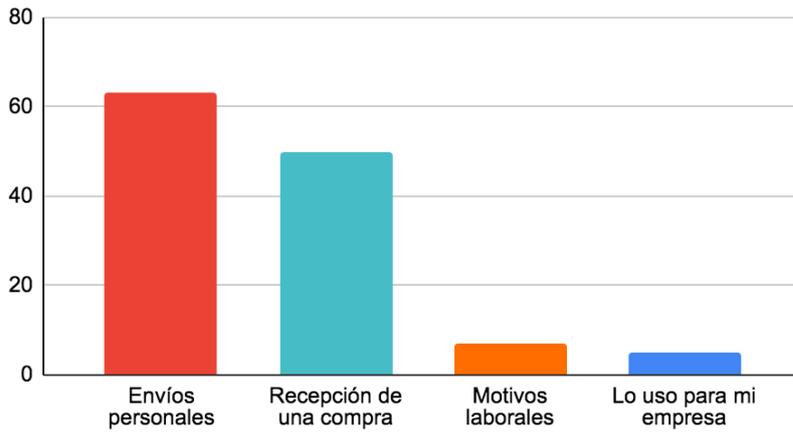


Gráfico 6.4 - Ocasiones de uso de la vertical

En cuanto a la frecuencia de uso, se destacan los usuarios que lo han usado una única vez. Es importante abordar este segmento ocasional para fidelizarlo y lograr que se transformen en usuarios frecuentes.

Frecuencia de uso

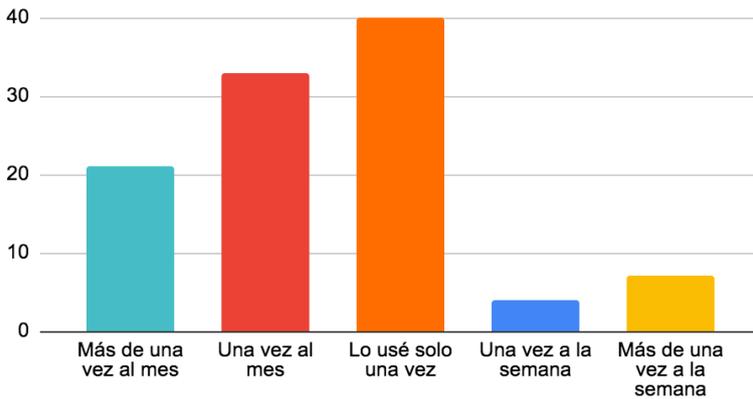


Gráfico 6.5 - Frecuencia de uso

En cuanto a las evaluaciones que se realizaron sobre el servicio y producto PedidosYa Envíos, la mayor parte de los encuestados que utilizan la vertical destacaron que se contacta de forma rápida con el repartidor, la entrega es rápida y se hace un buen cuidado del paquete. Mientras

tanto, el precio es la variable con más evaluaciones en nivel 3, que respondería a un neutro, es decir, no se destaca por ser económico pero tampoco impide su uso por ser un servicio caro.

En general, la puntuación de las distintas variables se destaca como positiva y responde al posicionamiento objetivo de PedidosYa Envíos; rápido y seguro. Por el momento, no es un objetivo primordial posicionarse como líder en precios. De todos modos, se puede observar que el costo del envío está por debajo de la competencia, quedando así como líderes en esta variable.

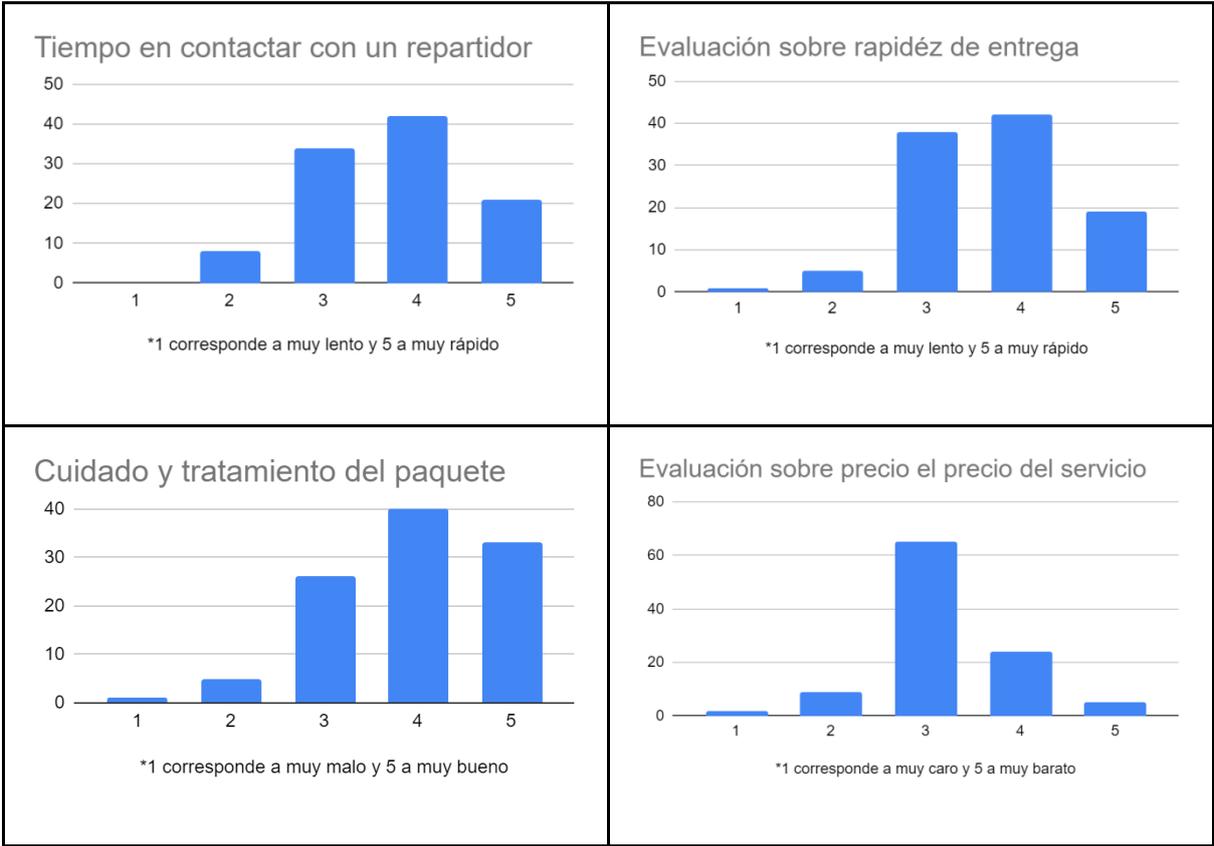


Gráfico 6.6 - Evaluación producto/servicio

Ante la pregunta “¿Qué otras compañías de envíos conoce?”, la respuestas más repetidas son DAC, Rappi, Uber y UES. Mientras que DAC, Uber y UES fueron identificadas como

competencia a la hora de analizar el Macroentorno, la empresa Rappi dejó de operar en servicios de envíos, algo que puede evaluarse como mal comunicado.

Las tres respuestas más repetidas, por ende, se entienden como las marcas en el *top of mind* de los usuarios en términos de envíos y logística.

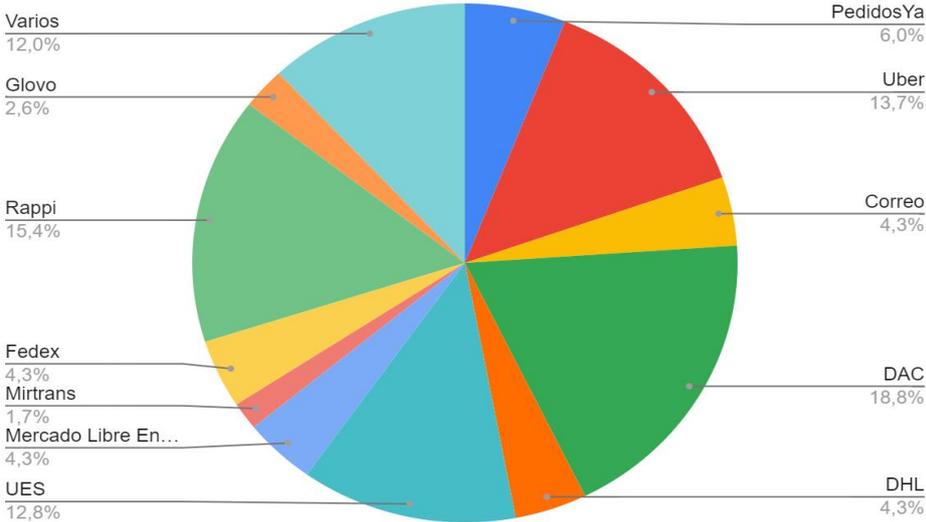


Gráfico 6.7 – Top Of Mind empresas de envíos

Se observó que las ocasiones de uso están ligadas a la frecuencia. Las opciones más repetidas involucraron el uso para envíos personales, con la frecuencia de una sola vez. Otra de las más marcadas fue la recepción de mercadería, lo que refleja la existencia de tiendas partners que ofrecen el servicio de envíos de PedidosYa.

Mientras que las opciones de “motivos laborales” y “lo uso para mi empresa” fueron las menos elegidas, se destaca el hecho de que, aunque pocas, se encuentran en las frecuencias más altas: “más de una vez al mes”, “más de una vez a la semana” y “una vez a la semana”. Como se

destacó en el análisis de los motivos de uso, la cadetería para empresas es un nicho a trabajar y a tener en cuenta a la hora de desarrollar la estrategia.

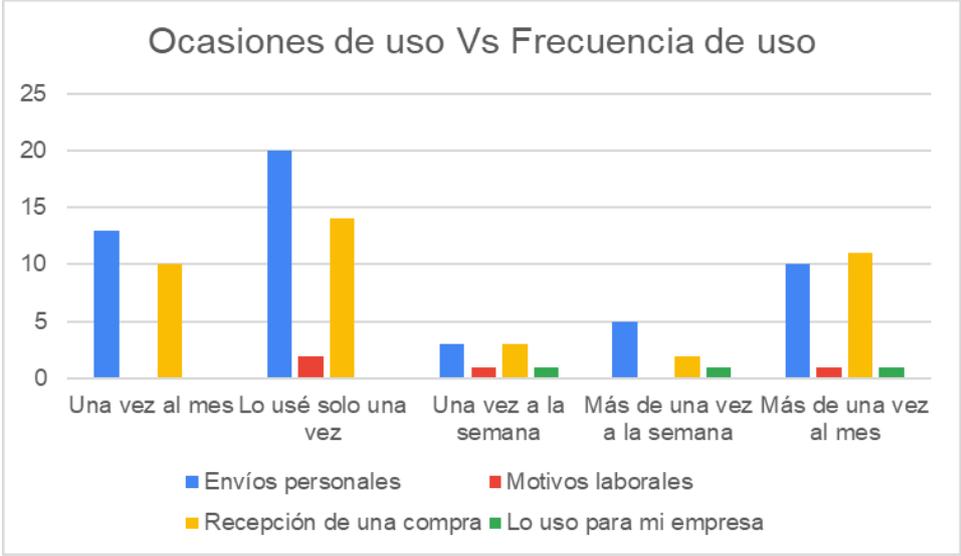


Gráfico 6.8 - Ocasiones de uso Vs Frecuencia de uso

6.2 ENTREVISTAS

6.2.1 Tiendas *partners*

En la segunda etapa de investigación de mercado y con el fin de conocer la mirada de las tiendas *partners*, se llevaron a cabo entrevistas a dos directoras de dos empresas del rubro moda.

La primera entrevista fue a las fundadoras de Josephine, Fernanda y Florencia Semino. Se trata de una marca de indumentaria y calzado que nació en 2015; actualmente el 100% de la producción de indumentaria es fabricada en Uruguay, mientras que el calzado es 50% producción nacional y otro 50% producido en Brasil. Conocieron PedidosYa Envíos porque un

vendedor de la empresa las contactó al lanzar la vertical y la propuesta les resultó muy atractiva porque apuntaba a satisfacer la necesidad de realizar envíos más inmediatos, impuesta por la pandemia.

La segunda entrevista fue a Sofía Salgado, fundadora de Muss, una empresa creada en 2015 dedicada al diseño y confección de accesorios en cuero. Conoció la vertical gracias a un amigo que trabaja en la empresa e inmediatamente le pareció muy atractivo el servicio ofrecido.

En ambos casos, las emprendedoras optaron por la opción de integrar PedidosYa Envíos a su *e-commerce*. Destacan que es una aplicación muy intuitiva y de fácil gestión. Los clientes seleccionan PedidosYa como forma de envío al finalizar la compra y el vendedor solo debe hacer *click* en un botón para llamar al repartidor y concretar el envío. En el caso de Sofía, cuenta que aprendió a usar la plataforma con un manual enviado por la empresa y que si bien acordaron coordinar una capacitación, esta no fue necesaria. Fernanda y Florencia de Josephine, sí tuvieron capacitación para conocer todo sobre la gestión del servicio.

En cuanto a la forma de pago, coinciden en que es muy práctica; se liquida todo a final de mes permitiendo así abonar todos los envíos juntos. No obstante, Sofía de Muss, considera poco práctico el pago a través de CobrosYa, sistema integrado que brinda la app para el negocio.

Las fundadoras de ambas marcas cuentan que el beneficio principal del servicio se lo lleva el consumidor final. Resaltan la practicidad del mismo, que el paquete sea retirado en la puerta del local y que el comprador lo reciba en un plazo menor a dos horas una vez realizada la compra. PedidosYa Envíos es la única empresa que ofrece un envío *express* a precio de cadetería normal.

Por otro lado, como un punto a mejorar, ambas emprendedoras afirman que la cobertura no es tan amplia como quisieran; explicaron que reiteradas veces tuvieron que enviar pedidos con otro medio de entrega, ya que se trataban de zonas donde PedidosYa no opera. Sofia, menciona una falla en la gestión, y es que el *rider* solo conecta con un envío, lo que implica que cuando llega a retirarlo no se puede llevar otro. Por este motivo, sugiere que sería de gran practicidad la posibilidad de incorporar la entrega de varios paquetes por un único repartidor en un solo viaje, optimizando así las entregas cuando hay mucha demanda -como es la zafra día de la madre, ferias de moda, entre otras-.

6.2.2 Nicolás Schmitz, manager de PedidosYa Envíos en Uruguay

En última instancia, se realizó una entrevista a Nicolás Schmitz, *manager* de la vertical PedidosYa Envíos en Uruguay. Cuenta que la vertical nació en 2020 pero recién en 2021 se comenzó a trabajar para potenciarla. En la actualidad, si bien el envío C2C se lleva el mayor número de órdenes, se están enfocando en crecer en el negocio B2C ya que ven un mercado objetivo casi 5 veces más grande del que abarcan hoy en día.

Hoy la estrategia está enfocada en contactar a tiendas *partners* para que incorporen el servicio de envíos express que brinda PedidosYa Envíos y fidelizar a las mismas, ya que muchas veces el uso es temporal en períodos zafrales. En la actualidad, cuentan con un total de 400 tiendas asociadas y 300 de ellas utilizan el servicio a diario. Para el servicio C2C se busca aumentar la frecuencia de uso, es decir, tener usuarios que hagan envíos más de una vez por mes.

Consultado sobre la posibilidad de abarcar más zonas de Montevideo, una de las principales inquietudes de las emprendedoras entrevistadas previamente, contestó que les gustaría llegar a más barrios pero no es su foco actual, dado que perderían su promesa principal de inmediatez. Teniendo en cuenta la distancia entre los principales polos comerciales de la ciudad y las zonas más periféricas, afirmó que no podrían cumplir con los tiempos mientras el medio de transporte del *rider* sea una moto.

Nicolás hace hincapié en la rapidez del envío como principal beneficio otorgado por la empresa. En entrevista con las emprendedoras de Josephine y Muss, se pudo confirmar que este diferencial no es simplemente una forma de vender el servicio, ya que ellas mismas lo destacan como un gran valor para el cliente. El cliente recibe en menos de una hora su paquete, en perfectas condiciones y el costo es el de un envío estándar. Los plazos de entrega son siempre respetados por ambas partes. Todo esto lleva a considerarlos un servicio eficiente que genera buena reputación para la marca.

Por otra parte, menciona la relevancia del servicio en las zafras como lo son fechas comerciales -Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño, entre otros- u otras más generales como la Navidad. Siempre que la tienda esté abierta, el usuario puede comprar lo que necesite y recibirlo rápidamente. Es la única empresa que ofrece este servicio, que saca al consumidor de un apuro.

7. PRODUCTO

La especialidad de PedidosYa Envíos es la logística urbana de última milla, dando la posibilidad de hacer envíos de forma individual para motivos personales o automatizarlos integrando PedidosYa Envíos a una empresa o tienda. Si bien la lista de objetos aceptados es amplia y diversa, el servicio se enfrenta a la limitante del tamaño; solo se pueden enviar bienes que quepan en la caja del repartidor.

7.1 CÓMO FUNCIONA EL SERVICIO EN C2C

A la hora de analizar el producto, se hace imprescindible estudiarlo desde la óptica de la experiencia del usuario; esto quiere decir, el valor que le aporta al usuario final en términos de usabilidad.

En primer lugar, al tratarse de una aplicación para dispositivos móviles, un punto clave es que la plataforma esté disponible en las tiendas de los principales sistemas operativos de *smartphones* como lo son Android e iOS. En el caso de PedidosYa, es apta para cualquiera de ellas y dentro de la misma se pueden utilizar cualquiera de sus verticales.

El segundo punto esencial para una experiencia del usuario óptima es la disposición de una interfaz intuitiva y de fácil uso, donde el usuario pueda lograr su objetivo dentro de la misma en la menor cantidad de pasos posible. En este caso, al ingresar en la aplicación se despliega una *landing* de inicio en la que pueden distinguirse fácilmente las distintas verticales de la plataforma.

7.1.1 Cuál es el proceso en la app

En línea con lo mencionado en el punto anterior, la interfaz de PedidosYa Envíos permite que el usuario logre su objetivo final en tan solo seis pasos:

1. En las opciones de la pantalla inicial se debe seleccionar “Envíos”.
2. Se debe indicar la dirección de retiro y de entrega.
3. Habilita una opción -aunque no es obligatoria- de dar instrucciones al *rider* tanto para el retiro como para la entrega, por ejemplo, “enviar mensaje al llegar porque no hay timbre”.
4. Se debe indicar el valor del paquete. Este dato es usado en caso de extravíos de paquete u otro tipo de inconvenientes.
5. Se confirma el importe a pagar y se procede a realizar el pago.
6. El envío queda confirmado.

A partir de la confirmación, el remitente del envío puede seguir el recorrido del *rider* en tiempo real y, además, la plataforma le irá avisando a cuántos minutos de distancia se encuentra para que lo espere con el paquete preparado. Una vez el pedido es recibido por el *rider*, quien envía puede compartir el recorrido en tiempo real con quien recibe. La única condición para esto, es que ambos tengan descargada la aplicación.

7.1.2 Atributos

- La flota de *riders* disponibles es grande.
- El repartidor llega en minutos al lugar de retiro.
- Promesa de entrega en menos de 1 hora.

- Posibilidad de programar los envíos en horario conveniente.
- Tranquilidad de que los productos están asegurados.
- Una solución para emprendimientos que carecen de cadetería fija.
- Una solución para el usuario cuando se olvida de un paquete o algún imprevisto.
- Servicio de asistencia ante cualquier duda o inconveniente los 7 días de la semana.

7.2 CÓMO FUNCIONA EL SERVICIO EN B2C

Como se mencionó en puntos anteriores, dentro de la categoría B2C se pueden identificar dos tipos de empresas: aquellas que cuentan con *e-commerce* y las que no.

En el caso de las empresas que no cuentan con una tienda de comercio electrónico, el uso del servicio de envíos funciona de la misma manera que en la categoría C2C. Es decir, cuando la tienda concreta una compra a través de su canal -puede ser una red social-, prepara el pedido y solicita un repartidor desde la aplicación.

Para las empresas que tienen una plataforma *e-commerce* en su web, se ofrece la opción de integrar PedidosYa Envíos a la misma. En este caso, el pedido se ejecuta automáticamente cuando el cliente elige la opción PedidosYa Envíos. Una vez que el paquete está preparado, la tienda solo debe *clickear* un botón para solicitar un repartidor.

7.2.1 Atributos

- Automatización de los envíos. Las tiendas *online* que cuentan con una plataforma de

e-commerce se les ofrece integrar PedidosYa Envíos o utilizar la API pública si se tiene un sitio web desarrollado.

- Para el pago se pueden acumular todos los envíos realizados en el correr del mes y se hace un pago único mensual.
- Gestión del tiempo de recogida: se puede elegir cuándo se quiere generar la solicitud de envío para que se tenga tiempo de preparar el paquete.
- Servicio de asistencia ante cualquier duda o inconveniente los 7 días de la semana.

7.2.2 Exclusión de zonas fuera de cobertura

En caso de que un usuario se encuentre fuera de la zona de cobertura de PedidosYa Envíos, la plataforma lo detectará automáticamente cuando el cliente especifique su dirección y no le ofrecerá la opción de envíos de PedidosYa. Esto evita disconformidades del usuario.

7.2.3 Filtro de productos que caben en la mochila

La tienda tiene la posibilidad de seleccionar qué productos incluirán la opción de envío express de PedidosYa. Si la empresa entiende que uno de sus productos no cabe en la mochila del repartidor, tanto por temas de tamaño o de peso, podrá etiquetarlo para que el cliente no vea esta opción al momento de realizar la compra.

7.3 SEGURIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

En la era digital se ha vuelto necesario contar con una política de datos personales que proteja al usuario, sobre todo en plataformas de venta de productos y servicios que incluyen *checkout online*.

En Uruguay, PedidosYa se rige por la Ley N° 18331 (2008), que regula el tratamiento de los datos personales “registrados en cualquier soporte que los haga susceptibles de tratamiento, y a toda modalidad de uso posterior de estos datos por los ámbitos público o privado”.

Si bien esta plataforma no ha registrado hackeos masivos, como sí ha sucedido con otras como Netflix o MercadoPago (el servicio de checkout de MercadoLibre), la popularidad de estos incidentes genera desconfianza a la hora de utilizar este tipo de plataformas, sobre todo en los públicos más añosos. Por ello, es importante contar con una política explícita y clara sobre la protección de datos personales.

7.4 USO DE LA INFORMACIÓN

En línea con lo expuesto en el punto anterior, es necesario destacar el tratamiento de PedidosYa de la información del usuario con el fin de brindar un servicio cada vez mejor y acorde a las necesidades de sus clientes.

Cada búsqueda, cada *click* o cada acción que un usuario registra en el ámbito digital teje una red que compone sus preferencias y su personalidad en esta dimensión. De esta manera, el buen uso de esta información por parte de las compañías contribuye a ofrecer al usuario lo que este busca, anticipándose a sus iniciativas.

En el caso de PedidosYa Envíos, puede reconocer las direcciones más frecuentes a las que se ha enviado un paquete para mostrarla como predeterminada y que el usuario no tenga que escribirla, geolocalizarlo para que no sea necesario escribir el punto de partida, o incluso reconocer los horarios más frecuentes de sus envíos para enviarle una notificación push consultando si se ha olvidado de algo.

8. PRECIO

Los costos se calculan según la distancia entre el punto de retiro y de entrega que elija el cliente, en moneda local e incluirá los impuestos correspondientes. Se conocerá el valor exacto antes de pagar el envío.

El método de pago depende de la forma de contratación del servicio. Para clientes C2C, es con una tarjeta de crédito o débito que esté registrada en la aplicación, y en el caso de clientes B2C se agrupan los envíos del mes y se abonan a mes vencido mediante una transferencia bancaria o a través de CobrosYa, plataforma de pagos propia de PedidosYa.

En el caso de los clientes C2C, el no poder abonar en efectivo podría significar una falencia en el negocio, ya que en general se trata de montos relativamente pequeños que fácilmente pueden cancelarse en moneda local. Incluyendo esta posibilidad, se abarcaría a muchos más usuarios que al día de hoy no están bancarizados y podrían utilizar el servicio.

8.1 PEDIDOSYA VS. COMPETENCIA

8.1.1 Precios en mercado C2C

Para analizar cómo está posicionado PedidosYa Envíos en cuanto a su competencia en términos de precio, se realizó el ejercicio de envíos con diferentes destinos y horarios, tomando para la comparativa a sus principales competidores directos: Uber Flash y Cabify.

El primer ejercicio se realizó con una dirección de envío a una distancia de 4 kilómetros del punto de partida. El resultado ubicó a PedidosYa como la opción más accesible, a Cabify como una opción intermedia -aunque la diferencia de costo no es significativa, representando \$11- y por último, a Uber Flash como la opción más cara.

El segundo ejercicio se llevó adelante con una distancia de 10 kilómetros del punto de partida. Nuevamente, PedidosYa se ubica como la opción más barata, mientras que Cabify y Uber Flash invierten sus roles aunque con una diferencia casi insignificante de tres pesos uruguayos.

	PedidosYa	Uber Flash	Cabify
4km	\$165	\$212	\$176
10km	\$269	\$317	\$320

Tabla 8.1 - Comparativo de precios de PedidosYa Envíos respecto a su competencia directa en moneda local - Domingo 15:30 horas.

Ambos intentos se hicieron un día domingo a las 15:30 horas aproximadamente en la ciudad de Montevideo. Para comprobar la veracidad de los términos de PedidosYa y Cabify de no modificar sus precios de acuerdo a la demanda de *riders*, se hizo la misma prueba a las 17:10 horas del mismo día. Los resultados arrojados se expresan en la tabla a continuación.

	PedidosYa	Uber Flash	Cabify
4km	\$165	\$257	\$176
10km	\$269	\$369	\$320

Tabla 8.2 - Comparativo de precios de PedidosYa Envíos respecto a su competencia directa en moneda local - Domingo 17:10 horas.

Nuevamente, PedidosYa aparece como la opción más accesible y se rectifica lo que se puso a prueba al hacer nuevamente el ejercicio; PedidosYa y Cabify no han modificado sus precios, mientras que Uber Flash aumentó entre un 15% y un 20% sus tarifas, aunque bajo la notificación de “tarifas elevadas por aumento de demanda”.

En conclusión la tarifa de PedidosYa Envíos está determinada por bloque de distancia, lo que genera que sea dinámica. No hay un costo en base a una demanda de disponibilidad.

8.1.2 Precios en mercado B2C

8.1.2.1 Ues

Diferencia los envíos dependiendo la empresa; por un lado Mercado Libre y por otro negocios particulares. En el caso de que sea una compra de Mercado Libre, ellos indican el costo de envío correspondiente.

8.1.2.2 DAC

El tarifario dentro de Montevideo es por kilogramo y tiene un precio de base de \$285 en paquetes de hasta 15kg. A eso se debe sumar la tarifa de envío a domicilio que es de \$76. A modo comparativo, solo tomaremos esta tarifa base, ya que en el caso de PedidosYa una

empresa nunca enviará un paquete que exceda este peso debido a que la capacidad del vehículo no lo permite.

8.1.2.3 PedidosYa Envíos

El costo de los envíos para las empresas, al igual que en la categoría C2C, varía en función de la distancia. No se factura en base a lo que se envió. La integración de la plataforma no tiene un costo fijo que deba pagarle la tienda a PedidosYa, solo deberán afrontar costos en caso que necesiten un programador web que haga la adaptación.

9. DISTRIBUCIÓN

Al tratarse de un servicio de envíos, se analizará la distribución sobre dos ejes; en primer lugar, la cantidad de localidades dentro del territorio uruguayo donde se puede encontrar disponibilidad del servicio.

La vertical Envíos de PedidosYa opera en Montevideo, Canelones, Maldonado, Salto, Colonia, Paysandú y Lavalleja. En el caso de Canelones y Maldonado el servicio está disponible en la capital de cada departamento y las localidades con mayor densidad de población. En cambio en el interior del país, el servicio está sólo disponible en las ciudades capital de cada departamento.

Montevideo, capital del país, se posiciona como el departamento con mayor cantidad de órdenes y facturación dentro de la vertical; más del 95% de las órdenes se procesan allí. De cara a B2C esto se puede atribuir a que las tiendas tienen su stock en Montevideo. En relación a C2C, se asocia que es donde se concentra mayor población. Sin embargo, el servicio aún no ha alcanzado todos los barrios de la ciudad, dejando por fuera nuevos polos residenciales como lo son los barrios privados, que se encuentran en la periferia.

La ciudad de Montevideo está compuesta por 62 barrios y actualmente se puede utilizar el servicio en 32 de ellos. Abarcando poco más de un 50% de los barrios, aún deja fuera las zonas más periféricas de la ciudad, aunque abarca la totalidad de los barrios ubicados en la franja costera, que pueden identificarse como los de población de mayor poder adquisitivo.

Por otro lado, la empresa no realiza envíos interdepartamentales. Sin embargo, en entrevista con Nicolás Schmitz, se hizo énfasis en que no es un servicio que les interese desarrollar, al menos en un corto o mediano plazo dado que se perdería la premisa de la inmediatez.

El segundo eje para el análisis de la distribución es el acceso al servicio para el consumidor final. En el caso de los envíos personales, el usuario debe tener un *smartphone* y descargar allí la aplicación; para poder utilizarla, deberá tener un usuario creado. Si bien PedidosYa cuenta con una web donde el usuario puede ingresar, ser geolocalizado automáticamente y ver los comercios que están a su alcance, solo brinda la posibilidad de ordenar productos de las verticales *Food* o *Mercados*. En la plataforma *desktop* no está disponible la opción de coordinar un envío.

Por otro lado, en el caso de recepción de compras, el usuario puede encontrar la opción de envío de PedidosYa integrada en los distintos *e-commerce* de las tiendas que lo tengan contratado. De todas maneras, para poder seguir el envío en tiempo real, deberá hacerlo desde su *smartphone*.

10. PLAN DE MARKETING

10.1 AUMENTAR EL SHARE DE LA VERTICAL

Para abordar el primer objetivo que busca incrementar las órdenes para aumentar el *share* de la vertical ante las otras unidades de negocio de PedidosYa, se elaboró un plan de acción que busca abarcar a los distintos públicos objetivos analizados en apartados anteriores. A continuación, se desarrollará el plan.

10.1.1 Usuarios de PedidosYa que no han usado la vertical

En primer lugar, se planteará una acción de captación de clientes. Todos aquellos usuarios que hayan usado PedidosYa en sus verticales *Food* o *Market*, recibirán un cupón de 50% de descuento para utilizar en la vertical Envíos que se desbloqueará una vez que hayan alcanzado los 10 pedidos totales en un mes.

El voucher de descuento será enviado al usuario mediante una notificación *push*. A la vez, se desplegará como un *pop up* cuando ingresen a la aplicación y tendrá validez de uso por una semana. Con esta acción se conseguirá aumentar el número de órdenes y adquisiciones, por ende, la facturación. Se motiva al cliente a probar y utilizar la vertical.

10.1.1.1 ¿Cómo se va a comunicar?

Para darle difusión a la acción se utilizarán los recursos publicitarios de la propia aplicación. Se creará un primer *banner* llamativo a modo de impacto en la *home* para generar visibilidad de la promoción en el primer nivel de visita de la aplicación, y en un segundo nivel con otro *banner* en la sección de promociones, que dispone la *app*. La permanencia será de 3 meses. En cuanto a los canales externos se utilizarán las redes sociales, que son un canal masivo, que por sus particularidades permite usar la base de datos de PedidosYa para alcanzarlos con anuncios publicitarios. Se impacta con anuncios de *reach ad*, con el mensaje de la promoción.

10.1.2 Campaña de fidelización de clientes

Se buscará retener a los clientes que hayan usado una sola vez la vertical y tengan una buena experiencia con el servicio. Lo que interesa es aumentar la frecuencia de uso de la vertical, tener usuarios que la utilizan 2 o 3 veces al mes.

10.1.2.1 Acciones a desarrollar

Por un lado, a los usuarios que solo hicieron un envío en un período de un mes se les va a regalar un cupón \$150 para su próximo envío, válido para envíos de más de \$200. Una vez utilizado el cupón antes enviado; inmediatamente se les va a acreditar un nuevo cupón de \$150, válido para envíos de más de \$300.

Por otro lado, a los usuarios que en dos meses no utilizaron la vertical se les va a regalar un cupón de \$250, válido para envíos de más de \$100. Una vez utilizado este cupón; se le envía

un nuevo cupón de \$250 pesos para utilizar en el próximo envío, válido para envíos de más de \$400.

Para ambos usuarios se les va a comunicar el primer cupón mediante una notificación push. Para el segundo cupón se va utilizar un pop up en la app, el mismo va salirle al usuario luego de haber finalizado el primer envío. Si este mismo no lo han utilizado en un período de un mes, se le envía una notificación push haciendo acuerdo de que disponen del mismo para su próximo envío. La acción se llevará a cabo durante tres meses corridos y cada usuario tiene un tope de dos cupones durante toda la acción.

10.1.3 Alianza con un partnership bancario

Con base en la alianza ya existente de PedidosYa con el banco Itaú, se renovará este *partnership* para brindarle a los consumidores finales un 10% de descuento en la vertical con tarjetas de débito y crédito Volar. Dicha promoción será intermitente, un mes si y un mes no durante un año. Esta alianza permite llegar a un público amplio de todas las edades y es una oportunidad para ganar nuevos usuarios, o generar más frecuencia de uso en aquellos que ya utilizan la vertical.

Todos los usuarios que realicen envíos durante el mes de promoción van a obtener un descuento del 10%. El mismo se verá reflejado en el estado de cuenta de la tarjeta. Esta promoción tiene un tope de descuento de 1.000 pesos uruguayos por mes. Se comunicará esta acción mediante un *banner* en la *app* y en las redes sociales de PedidosYa. También se va enviar a principio, mitad y final de mes una notificación *push* a toda la base comunicando el descuento. En cuanto

a Itaú, van a comunicar el beneficio enviando un *mailing* a todos sus usuarios a principio del mes que tiene la promoción.

10.1.4 Un nuevo nicho: cadetería para empresas

A través de la encuesta se pudo reconocer un nicho no explotado que es la cadetería para empresas; un rubro con potencialidad para aumentar las órdenes de la vertical.

En entrevista con Nicolás Schmitz, *manager* de la vertical, se conoció que la empresa cuenta con un equipo de vendedores que se dedica a visitar tiendas y empresas potenciales. Se formará un equipo con 10 personas. Como plan de acción para abordar el nicho de la cadetería, se trabajará con este equipo y se lo preparará para salir a la calle bajo el nombre de *coaches*, que serán personas encargadas de ofrecer el producto, cerrar la venta y, como principal diferencial, brindar un seguimiento a los clientes para asistirlos y retenerlos.

Para ello, en primer lugar, se evaluarán los recursos humanos disponibles para conocer quiénes de ellos tienen potencialidad para cubrir este rol. Por otra parte, también en conjunto con el equipo de capital humano, se llevará adelante un proceso de selección con postulantes externos para cubrir las vacantes necesarias.

Una vez conformado el equipo, se generarán capacitaciones en las instalaciones de la empresa para generar sentido de pertenencia. En estas jornadas, se les informará sobre el producto, su principal diferencial y sus beneficios. También se realizarán instancias de *role playing* en las que tengan la posibilidad de ensayar entre pares una instancia de venta, evaluar posibles objeciones del potencial cliente y prepararse para responder a este tipo de situaciones.

Para afianzar también su rol de *coach* de seguimiento, ellos mismos serán quienes generen capacitaciones para el cliente que aborden temas como el uso de la aplicación. Además, planificará instancias de *feedback* con el cliente todos los meses durante los primeros seis meses de uso, y luego cada dos meses.

10.2 AUMENTAR TIENDAS PARTNERS

A partir de la entrevista con Nicolás Schmitz, se obtuvo el dato de la cantidad de tiendas partners asociadas a PedidosYa Envíos; son casi 400 y se calcula que el mercado potencial es 5 veces mayor. Este dato confirma la importancia del objetivo planteado.

En primer lugar, se aprovecharán las instancias de Ciberlunes. Esta fecha comercial es llevada adelante por la Cámara de Economía Digital del Uruguay desde 2014 con el fin de desarrollar el comercio digital a través del método de ofertas *online*. Se conoce como la mayor instancia de descuentos y ofertas en el canal *online* y, por este motivo, cada vez más empresas forman parte. En las últimas ediciones se han distinguido empresas de todos los rubros; desde agencias de viajes y tiendas de muebles hasta *sex shops*. Se realiza dos veces al año, en junio y en noviembre.

Al ser una acción *online*, muchas empresas participantes requieren de un servicio de envíos para hacer llegar los pedidos a sus clientes. Por este motivo, se generará una alianza con la Cámara para brindar un beneficio a las empresas inscritas en Ciberlunes; se les ofrecerá un 15% de descuento en el servicio durante los días que dure la acción y las dos semanas posteriores.

La acción se comunicará en dos instancias; en primer lugar, se incluirá en el *brochure* informativo que la Cámara envía a los participantes potenciales, media página con información del servicio, la bonificación y el logo de la empresa. De esta manera, se logra alcanzar a empresas que tal vez no se inscriban en Ciberlunes pero pueden necesitar un servicio de este tipo.

En segundo lugar, una vez que se obtenga la base de empresas participantes, se generará un kit de materiales digitales para que puedan publicar en sus redes sociales o directamente en su web, comunicando la opción de envío *express* mediante PedidosYa. Este kit tendrá la estética de PedidosYa, pero con la posibilidad de personalizarlo con el logo de la empresa.

Por otro lado, orientado hacia el rubro de la moda, se generará una alianza estratégica con MoWeek; la principal feria de diseño nacional del país. Desde hace 11 años, conecta a más de 90 marcas de forma presencial y, a partir de la pandemia (año 2020), también *online*. Este rubro se posiciona como uno de los más importantes para PedidosYa Envíos, dado que la gran mayoría de sus productos se adaptan al tamaño de la mochila del repartidor.

Se realiza dos veces al año, en mayo y octubre para cubrir las temporadas otoño-invierno y primavera-verano. Además, desde que crearon la modalidad de feria online, introdujeron una instancia de preventa 15 días previo al evento oficial, que es exclusiva para clientes de su banco aliado (Itaú).

En este caso, se ofrecerá el mismo beneficio que se le ofrece a las empresas participantes de Ciberlunes, aunque por un tiempo más prolongado; desde el día que inicia la preventa hasta 15

días pasado el evento oficial. En total, el beneficio del 15% será válido para las tiendas durante un mes.

Al igual que en Ciberlunes, el beneficio será comunicado en el *brochure* informativo y se replicará la acción del kit digital. Por otro lado, se aprovechará la instancia presencial para que PedidosYa participe con un stand donde los emprendedores puedan conocer el servicio y, en caso de necesitarlo, contratarlo allí mismo. El *stand* será atendido por dos *coaches* del equipo desarrollado en el apartado anterior. Ambas acciones se realizarán en el correr de un año.²

10.3 POSICIONAR A PEDIDOSYA ENVÍOS

La estrategia de comunicación estará ligada al objetivo de posicionar a PedidosYa Envíos como una solución logística, líder en rapidez y eficacia, en el mercado C2C en Uruguay. Como se pudo observar en la encuesta, existe un claro desconocimiento de la vertical envíos por parte de los que hoy ya son usuarios de PedidosYa, como también de aquellos que conocen la aplicación pero no la han utilizado. En líneas generales, PedidosYa es reconocido principalmente por su vertical *Food*.

10.3.1 Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación estará escalonada en dos etapas. Se iniciará con una campaña 100% de *branding*, en la que el objetivo principal será dar a conocer PedidosYa Envíos y sus

² Ver cronograma de implementación en anexo E.

diferenciales, haciendo énfasis en la rapidez. De esta forma se buscará instaurar en la mente de los consumidores el servicio, para luego pasar a la etapa dos, con una campaña de producto, en la cual se hará hincapié en educar cómo funciona la vertical.

En base a que existe un aumento significativo de órdenes en fechas comerciales, es pertinente incluir en las dos etapas de campaña una línea temática referente a esto.

Se contratará a una agencia de publicidad que liderará el desarrollo de los materiales creando piezas adaptadas a la estrategia. Por un lado se mostrarán todas las aristas del producto y los atributos más valorados del servicio; y por otro, desde el inicio del proceso de envío hasta que se entrega. De cara a las fechas comerciales se harán artes puntuales para estos días específicos, donde el objetivo será atraer usuarios para que usen el servicio de envío express. Se realizarán producciones audiovisuales, radiales y piezas gráficas para redes sociales.

10.3.2 Campaña *branding*

Dada la necesidad de comunicar el servicio, la primera campaña que se va estar realizando está enfocada en 100% *brand*. Se va hacer foco en explicar en qué consiste PedidosYa Envíos bajo el *claim* “Tus envíos en tiempo record”. El objetivo es posicionarlo en la mente de los consumidores como el método de envío más rápido, la cadetería tradicional ahora es *express*³.

10.3.3 Campaña ¿Cómo usar el servicio?

³ Ver artes en anexo F.

En base a lo observado en las encuestas existe un desconocimiento por parte de los usuarios y del público en general en cuanto a la vertical y su forma de uso, que conlleva tener una campaña educativa sobre el funcionamiento de PedidosYa Envíos. Se mostrará el proceso desde que se ingresa a la plataforma, se solicita el envío, se localiza un *raider* hasta que llega a destino, bajo el *claim* “Enviar nunca fue tan fácil. Recibir tampoco”⁴.

10.3.4 Mix de medios

En cuanto a canales de comunicación, los medios elegidos fueron dos grandes medios tradicionales (TV y Radio), y medios digitales. El plan de comunicación se dividirá en cuatro canales:

10.3.4.1 Digital

En redes sociales (Facebook e Instagram) se segmentará jóvenes-adultos de 25 a 45 años, de poder adquisitivo medio y medio-alto, que se localizan en todas las zonas del país donde opera la vertical Envíos. Demuestran interés por lo digital, lo innovador y la inmediatez (*millennials*).

En el caso de Google, se utilizarán anuncios de *Display*, que tendrán presencia en sitios web de mayor tráfico. Y anuncios de *Search* en buscador, con textos claves para captar la atención del público.

⁴ Ver artes en anexo F.

10.3.4.2 Radio

Se tendrá una pauta activa con salidas rotativas desde marzo hasta diciembre, con piezas radiales producidas. Las emisoras a utilizar son las de mayor audiencia de acuerdo a los rankings del país y las que más afín están al *target* de la vertical; Del Sol, Latina, Azul, Radio Disney, Del Plata y Aire. También se realizarán PNTs en programas específicos, para poder explicar de forma más detallada el uso de la vertical.

10.3.4.3 TV

Se comprarán segundos en tanda, PNTs y zócalos en programas del horario central en los principales canales de TV abierta (4, 10 y 12).

10.3.5 Ciberlunes

Se participará en las dos ediciones de Ciberlunes. La presencia en la acción tiene dos vehículos por un lado la participación en la página de Ciberlunes (ciberlunes.uy). Dicho sitio funciona de catálogo de todas las marcas participantes con un *banner* de la marca, en el caso de PedidosYa Envíos está en la posición h3, que es categoría *Gold*. Y por otro lado la posibilidad de utilizar el logo en materiales propios. En base a lo contratado se coloca el *banner*.

10.3.6 Campaña de influencers

El término *influencer* surge, justamente, de la palabra influencia. Se trata de personas que destacan en una red social y expresan opiniones sobre un tema concreto, comparten su día a día, dan consejos de lugares, tiendas, y ejercen una gran influencia sobre sus seguidores. En este escenario, contar con una estrategia de *influencers* en redes sociales permitirá dar difusión al servicio y alcanzar público nuevo.

El diferencial que tienen estas figuras en redes versus celebridades o personalidades públicas, es la afinidad con el público que les sigue. Esto se refleja en la interacción de los usuarios con sus contenidos; alcanzan públicos específicos y captan audiencias de forma orgánica.

Existen diferentes categorías de *influencers*, que se determinan por su cantidad de seguidores⁵:

	CELEBRITY	MACRO	MID	MICRO
Cantidad de seguidores	Más de 60K	30K-60K	10K- 30K	Menos de 10K
Costo por contenido	USD 350/500	USD 150/300	USD 40/60	CANJE

Tabla 10.1 Categoría de *influencers*

Se seleccionarán 6 perfiles de las categorías Macro y *MID influencer*, con perfiles temáticos diferentes, para que hablen del servicio y lo promocionen. Se contratará en dos períodos de 3 meses en los cuales se intercalarán las categorías. El acuerdo será el posteo de un bloque de 3 historias en Instagram, de forma quincenal. En ocasiones puntuales, como eventos de moda y fechas comerciales, se sumarán 3 historias nuevas.

⁵ ¿Por qué incluir INFLUENCERS en la estrategia de marketing?, 2021, Wasabi Agencia Digital.

El contenido tendrá dos variantes; mostrar cómo funciona el servicio y convertir en la aplicación, esto sólo aplicará para los *MID*, se les generarán códigos de descuentos para usar en la aplicación dentro de la vertical Envíos, para que compartan con sus seguidores. El lineamiento que deben seguir es que siempre deben “arrobar” a PedidosYa.

10.3.6.1 Los MACRO seleccionados

@marioneill - 44.000 seguidores. Es un perfil juvenil, enfocado en dar consejos de moda. Cuenta con varias marcas aliadas, y tiene un emprendimiento de vestimenta. Tiene contenido diario en stories, donde cuenta su día y recomienda marcas. Con este perfil se pretende alcanzar a un público más joven entre 20 y 30 años, que tiene interés por las compras, muy actualizado en las tendencias y en las nuevas tecnologías.

@tetiroundato - 49.000 seguidores. El perfil nació en la pandemia, y fue creciendo hasta el punto de hoy ser macro influencer. No se muestra el rostro de quien escribe, y el contenido está enfocado en dar tips de hogar en decoración, fabricación de muebles, organización, promociones en tiendas con las que colabora y recomendaciones de lugares. La colaboración con este perfil apuntará a alcanzar al público femenino de entre 25 y 45 años, que busca soluciones rápidas y prácticas para una rutina agitada.

@santiagocolinet - 65.500 seguidores. Fotógrafo e influencer de viajes, su contenido se centra principalmente en mostrar lugares del mundo con un feed muy cuidado. Mientras tanto, en stories, se muestra espontáneo y hasta cómico contando sobre su vida cotidiana. Su público es mixto, lo siguen hombre y mujeres de entre 20 y 30 años.

10.3.6.2 Los *MID* seleccionados

@caio_cocina - 25.700 seguidores. Se trata del perfil de un cocinero reconocido, con participación en programas de televisión. Su contenido está enfocado en recetas de cocina y familia. Tiene trabajos en su cuenta con varias marcas. Llega a un público mayoritariamente mujeres. Con su perfil se busca captar la atención de un público que puede no conocer a PedidosYa Envíos.

@martina.rial - 23.100 seguidores. Martina comenzó a crear contenido a partir de su emprendimiento de accesorios “Renata” y finalmente logró explotar su marca personal. Su contenido es muy planificado y cuidado, y se centra sobre todo en contenidos de moda. Entre los perfiles elegidos, este es el que apunta a un público más joven, de entre 18 y 25 años; principalmente mujeres, interesadas por seguir las últimas tendencias y tecnología.

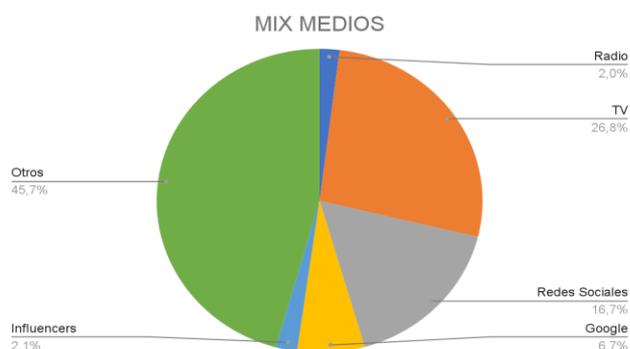
@lacasadeflopi - 16.700 - Al igual que @tetiroundato esta cuenta se crea en época de pandemia y quien escribe no muestra el rostro. Se puede ver que es una mujer de unos treinta años y su contenido se basa en decoración del hogar, literatura, recorridos por la ciudad, recomendaciones de belleza y entretenimiento. Con ella se va llegar un público joven/adulto, de entre 25 a 40 años; principalmente mujeres con intereses por la moda, belleza y decoración. Un perfil que está acostumbrado a las compras web y que reciben compras con frecuencia.

11. PRESUPUESTO

A continuación, se desarrolla el presupuesto total que tiene en cuenta cada una de las acciones mencionadas en el apartado anterior. El tipo de cambio utilizado para calcular los importes en dólares americanos es de 1 USD = 43 pesos uruguayos⁶.

Tipo de anuncio	Inversión USD
CAPTACION DE CLIENTES	\$10.465
PROGRAMA FIDELIZACIÓN	\$17.616
TIENDAS PARTNERS	\$1.500
MOWEEK	\$13.651
TV	\$86.694
RADIO	\$38.010
RRSS	\$54.000
GOOGLE	\$21.600
CIBERLUNES	\$4.500
INFLUENCERS	\$6.780
AGENCIA PUBLICIDAD	\$105.938
TOTAL	\$350.289

Tabla 11.1 Total presupuesto



Grafica 11.1 Distribución presupuesto

⁶ Ver desglose de presupuesto por acciones en Anexo G.

12. CONCLUSIONES

A partir del análisis realizado en el presente trabajo, se pudo detectar que PedidosYa Envíos, al ser una vertical implementada recientemente, aún tiene mucho potencial de crecimiento tanto a nivel de mercado como de posicionamiento.

Por un lado, en lo que respecta al segmento B2C, si bien el mercado de los envíos express está siendo explotado por empresas de logística que ya estaban instaladas en el país con foco en otras unidades de negocio, PedidosYa se destaca por ser el único en ofrecer inmediatez en la entrega en un plazo récord de no más de una hora. De esta manera, PedidosYa tiene la posibilidad, el potencial y el desafío de convertirse en la primera elección de tiendas y empresas para brindar soluciones de envíos. En la misma línea y en base a las encuestas realizadas, se detectó un nicho con potencial que aún no ha sido explotado y al que se deberá prestar especial atención; la cadetería para empresas.

Por otra parte, a partir de la información recabada en las encuestas se pudo conocer que un gran porcentaje de usuarios de la aplicación no conoce o bien no ha utilizado la vertical Envíos. Por este motivo, se vuelve necesario posicionar a la vertical en el *top of mind* de los usuarios, así como dar a conocer el funcionamiento y los diferenciales de la vertical para captar nuevos clientes del segmento C2C.

El contexto del auge de lo digital y lo inmediato se mezcla con una realidad post pandémica que favorece el desarrollo de este tipo de servicios; las personas quieren comprar desde su casa y recibir lo antes posible, la rutina los aprieta y tienen la necesidad de resolver olvidos e imprevistos de forma fácil, casi como si alguien lo resolviese por ellos. Así, las tiendas y

empresas necesitan un servicio que cumpla con los estándares y necesidades de sus clientes para mantenerlos fieles y conformes.

Los objetivos están claros, las estrategias planteadas y el contexto es ideal. Solo resta que PedidosYa se convierta en la opción número uno de envíos en Uruguay.

13. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Álvarez, F. (2021, 21 de marzo). Un nuevo courier entra al mercado (sale a la calle PedidosYa Envíos). *InfoNegocios Uruguay*. Recuperado de <https://infonegocios.biz/nota-principal/un-nuevo-courier-entra-al-mercado-sale-a-la-calle-pedidosya-envios>

Decreto Departamental N° 34.234 de 2012 [Junta Departamental de Montevideo]. Por el cual se regulan las actividades que signifiquen servicios de cadetería, de mensajería, de mozo de exterior, de traslado de alimentos y/u otros de idéntica naturaleza, que se realicen a través de motocicletas, motonetas, ciclomotores, cuatriciclos, moto furgones o vehículos similares, en adelante y para el presente llamados “delivery” (Servicios de entrega). 21 de junio de 2012. Recuperado de <https://www.gub.uy/junta-departamental-montevideo/institucional/normativa/decreto-departamental-n-34234-fecha-21062012>

Instituto Nacional de Estadística. (2011). Resultados del Censo de Población 2011: población, crecimiento y estructura por sexo y edad. Recuperado de <https://www.ine.gub.uy/documents/10181/35289/analisispais.pdf>

Las conexiones a Internet más rápidas y más lentas de América Latina. (2015, 15 de agosto). *Diario La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/las-conexiones-a-internet-mas-rapidas-y-mas-lentas-de-america-latina-nid1820759/>

Ley N° 18.331. Centro de Información Oficial: Normativa y Avisos Legales del Uruguay, 18 de agosto de 2008. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18331-2008>

Ley N° 19.009. Centro de Información Oficial: Normativa y Avisos Legales del Uruguay, 30 de noviembre de 2012. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19009-2012/>

Ley N° 19.655. Centro de Información Oficial: Normativa y Avisos Legales del Uruguay, 3 de setiembre de 2018. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19655-2018>

Ley N° 19.852. Centro de Información Oficial: Normativa y Avisos Legales del Uruguay, 24 de diciembre de 2004. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/17852-2004>

Mesa, P. (28 de noviembre de 2018). Repartidores de Pedidos Ya reclamaron por "malas" condiciones de trabajo y llegaron a un acuerdo. *Diario El País Uruguay*. Recuperado de <https://www.elpais.com.uy/negocios/noticias/repartidores-pedidosya-reclaman-ministerio-reabre-debate-apps-laborales.html>

Ministerio de Industria, Energía y Minería de Uruguay. (2013). *Portal de Eficiencia Energética, Ministerio de Industria, Energía y Minería Uruguay*. Recuperado de [http://www.eficienciaenergetica.gub.uy/ley-de-promocion-de-inversiones#:~:text=El%20r%C3%A9gimen%20de%20promoci%C3%B3n%20de,importar%20tama%C3%B1o\)%20que%20aportan%20IRAE](http://www.eficienciaenergetica.gub.uy/ley-de-promocion-de-inversiones#:~:text=El%20r%C3%A9gimen%20de%20promoci%C3%B3n%20de,importar%20tama%C3%B1o)%20que%20aportan%20IRAE).

Uruguay tiene la mayor cantidad de conexiones de Internet de banda ancha por habitante en América Latina. (2016, 12 de setiembre). *Portal Antel: Antel en el mundo*. Recuperado de <https://www.antel.com.uy/web/en-el-mundo/uruguay-tiene-la-mayor-cantidad-de-conexiones-de-internet-de-banda-ancha-por-habitante-en-america-latina>

Anexo A - Encuestas

Datos iniciales solicitados:

- Edad
- Zona de residencia

Inicio de la encuesta:

- **¿Conocés PedidosYa?**

- Si

- **¿Conocés el servicio PedidosYa Envíos?**

- Si

- ¿Alguna vez lo usaste?

- Si

- Mapa de palabras que describen el servicio.
- Motivos de uso -múltiple opción-
- Frecuencia de uso -múltiple opción-
- Puntuación precio 1 al 5
- Puntuación rapidez 1 al 5
- Puntuación rapidez en conectar con rider
- Puntuación cuidado del paquete
- Puntuación experiencia de usabilidad
- Nombre 3 compañías de envíos que conozca

- No

- ¿Usaste alguna vez PedidosYa Market o para pedir comida?

- Si

- Nombre 3 compañías de envíos
- ¿Usó alguna de esas? Indicar cuál
- Motivos de uso -múltiple opción-
- ¿Te facilitaría poder usar un servicio a demanda donde puedas enviar o buscar lo que necesites en el momento en vez de tener que coordinarlo?

- No

- No

- ¿Alguna vez usó un servicio de envíos?

- Si

- ¿Cuál? -campo abierto-
- ¿En qué ocasiones?
- ¿Te facilitaría poder usar un servicio a demanda donde puedas enviar o buscar lo que necesites en el momento en vez de tener que coordinarlo?

- No

- Gracias por participar

- No

- Gracias por participar

Anexo B

Entrevistada

Florencia Semino, fundadora de Josephine.

Objetivo

Obtener información sobre la usabilidad de la plataforma desde la mirada de un cliente B2C.

Estructura

1. Contanos un poco sobre la empresa, ¿cómo surgió? ¿hace cuánto?

Joséphine es una marca de indumentaria y calzado femenino. Nos encargamos del diseño de cada una de nuestras piezas. Actualmente el 100% de la producción de indumentaria es fabricada en Uruguay y el calzado tenemos un 50% de fabricación nacional y el otro 50% es hecho en Brasil.

La marca nace en 2015, fue creada por Fernanda y Florencia Semino. Fernanda es quien comienza con la inquietud de producir sus propios diseños ya que estaba estudiando diseño de moda en la ORT y es así que se une a su hermana Florencia y crean la marca Joséphine.

2. ¿Cómo conocieron PedidosYa Envíos?

PedidosYa Envíos lo conocemos ya que nos contactaron mismo de PedidosYa cuando estaban desarrollando la parte de envíos para empresas del rubro. Cuando nos contactan y nos cuentan su propuesta nos interesó mucho ya que con la pandemia surgió la

necesidad de realizar envíos con mucha más frecuencia de lo que se hacía antes.

3. ¿Cómo fue la adaptación a la plataforma? ¿Recibieron capacitación? ¿Es intuitiva?

La plataforma de ellos es super intuitiva. Cuando nos asociamos ellos nos dieron una capacitación. Además de poder crear los envíos por la plataforma de ellos también integramos a nuestra web su plataforma para que cuando los clientes seleccionen PedidosYa al finalizar la compra de nuestra parte solo hacemos click en un botón para llamar al repartidor.

4. ¿Te resulta práctica la modalidad de pago?

Se liquidan a fin de cada mes y se abonan todos juntos, me parece super práctico.

5. ¿Estás conforme con las zonas que abarca el servicio? ¿Alguna vez quisiste enviar un pedido y la zona no estaba disponible dentro del rango de entregas?

Si, me pasó de querer enviar a zonas que no están disponibles. Estaría bueno que trabajen en todo Montevideo, facilita la comunicación de los envíos también.

6. ¿Qué beneficios considerás que te brinda en relación a otros servicios de cadetería?

Que vienen a retirarlo a la puerta del local y que son express, al cliente le llega el pedido en el correr de 2 hrs, lo valora mucho.

7. ¿Qué valor les aporta a ustedes como empresa y qué valor le otorga al cliente?

Como mencioné anteriormente, la rapidez que le llega al cliente nos agrega un gran valor en el servicio.

8. ¿Qué podría mejorar?

Agregar las zonas que faltan de Montevideo.

Anexo C

Entrevistada

Sofía Salgado, fundadora de Muss Leathers.

Objetivo

Obtener información sobre la usabilidad de la plataforma desde la mirada de un cliente B2C.

Estructura

1. Contanos un poco sobre la empresa, ¿cómo surgió? ¿hace cuánto?

Muss es una empresa dedicada al diseño y confección de accesorios en cuero.

Arrancamos en el 2015 con un pequeño taller.

2. ¿Cómo conocieron PedidosYa Envíos?

Por un amigo trabajando allí.

3. ¿Cómo fue la adaptación a la plataforma? ¿Recibieron capacitación? ¿Es intuitiva?

Nos enviaron un manual de uso y al comienzo hablamos de fijar una reunión para realizar una capacitación o resolver dudas, pero no lo necesitamos, fue intuitiva y fácil de usar desde la primera interacción.

4. ¿Te resulta práctica la modalidad de pago?

Me resulta práctico el sistema de cobro mensual. No tanto que se realice únicamente por cobros ya.

- 5. ¿Estás conforme con las zonas que abarca el servicio? ¿Alguna vez quisiste enviar un pedido y la zona no estaba disponible dentro del rango de entregas?**

Me gustaría que pueda abarcar más zonas si, no vendo un producto que se enfríe con la distancia, por lo que sería ideal que pueda llegar a cualquier rincón.

- 6. ¿Qué beneficios consideras que te brinda en relación a otros servicios de cadetería?**

El beneficio principal es para el consumidor final, y por transitiva para nosotros también, de que le llegue el producto al rato de haberlo comprado. Son los únicos que ofrecen esto a precio de cadetería normal.

- 7. ¿Qué valor les aporta a ustedes como empresa y qué valor le otorga al cliente?**

Idem respuesta anterior.

- 8. ¿Qué podría mejorar?**

Quizás la entrega de varios paquetes en simultáneo por un solo rider, o algo así, para facilitar la entrega de los paquetes a los riders cuando hay mucha demanda.

Anexo D

Entrevistado

Nicolás Schmitz, manager de PedidosYa Envíos en Uruguay.

Objetivo

Obtener datos específicos de la vertical, conocer una mirada interna de la empresa y los objetivos que se plantea el equipo a su cargo.

Estructura

-Nicolás, contanos un poco sobre la vertical

Bueno, te diría que son como dos negocios en uno; tenemos C2C que es lo que denominamos de usuario a usuario, que vos entrás a la app y hacés un envío como un usuario final. Mandás las llaves, mandás un libro, en vez de pedir a la farmacia pedís por envíos. Después, tenemos el negocio empresarial, el B2C que va todo por fuera de la aplicación.

En C2C, Perú está mucho más desarrollado porque tiene la herencia de Glovo que era muy fuerte. Nosotros, al igual que Chile y Argentina somos los que están más avanzados en esta vertical. Si bien Envíos empezó en 2020, te diría que a mediados, realmente fue a principios de 2021 que le dimos foco a envíos empresariales y fuimos a la par con Argentina.

Dentro del ecosistema PedidosYa somos los más avanzados, mismo dentro de Delivery Hero (la casa matriz) somos los que estamos más metidos en courier. La estrategia no está 100% definida pero en este año y medio creció un montón y también cambió mucho.

Sobre la marcha nos dimos cuenta que es otro rubro, otro mercado y tuvimos que cambiar muchas cosas. Por ejemplo, hubo cosas que estaban pensadas para Envíos que no tenían sentido porque eran herencia de Food. Lo bueno es que hay bastante foco para ser cada vez más una empresa dedicada esto. Hay mucho para hacer.

-Si, nosotras si bien tenemos muy en cuenta el C2C para este plan nos pareció que B2C es un nicho muy importante de cara a la costumbre de tener un cadete que es un costo fijo y todo lo que involucra.

Si, dentro del mundo empresarial el foco actual es e-commerce pero todo lo que es el mundo de cadetería lo tenemos muy en cuenta. Por ejemplo, estudios contables o de arquitectura, que trabajaban con cadetes que iban una vez por día y perdían la flexibilidad.

Es de alguna forma una de las unidades de negocio que estamos estudiando cómo llegarles en concreto. Aunque este año nos enfocamos más que nada en e-commerce, porque veíamos que podíamos crecer más rápido gracias a las integraciones. También le prestamos poca atención porque en la pandemia no había gente en las oficinas, entonces no funcionaba. Pero seguro es un nicho que no perdemos de vista.

-Sabemos que no podés darnos números concretos, pero ¿cuál sería el porcentaje de facturación de ordenes y adquisiciones por departamento?

Montevideo es sin dudas, por lejos, el que tiene mayor porcentaje. No por decisión nuestra sino por como funcionan las empresas de e-commerce, porque tienen los depósitos de stock en Montevideo. Hoy operativamente es así; por lo general, si ellos entregan en el interior, los pedidos salen de Montevideo, entonces usan encomienda.

Recién ahora está moviéndose un poco más Ciudad de la Costa, Maldonado, Colonia o Salto, pero más del 95% está en Montevideo. Igual lo fomentamos en casos donde la tienda pesa más, como farmacias del interior o pequeños comercios.

-¿Cuál de las dos unidades de negocio da más facturación hoy en día? ¿C2C o B2C?

Hoy por hoy, el envío C2C es mayor al de B2C, pero queremos dar vuelta la torta. Te diría que el año pasado estábamos en una relación 90% vs. 10% y hoy estaríamos en un 70% vs. 30% o hasta 60% vs. 40%. De a poco lo estamos revirtiendo. La cosa es que en C2C hay un techo y sabemos hasta dónde podemos llegar y en B2C es donde está todo para crecer.

-Vimos que se le está haciendo más foco...

Si, entendemos que en C2C todavía podemos duplicar el negocio, pero en B2C a lo que apuntamos es a quintuplicar, hay mucho potencial. De un día para el otro no podemos hacerlo porque hay aspectos de producto a mejorar, pero hay mucho potencial.

-¿Cuántas tiendas partners hay al día de hoy?

Hay unas 400 aproximadamente, pero en el mes a mes que realmente operen serán unas 300 o 200 y algo que son realmente fijas. Otras tiendas nos usan en casos más puntuales, pero mes a mes sumamos aunque algunas no son 100% activas si no que la usan para eventos por ejemplo; lo usan como prueba pero no todas se quedan trabajando.

-Te consulto por tema costos, ¿para la empresa tiene costo fijo y después se suma cantidad de envíos?

No, es 100% a demanda. Facturamos por envío, no cobramos un fijo. SI no hacen envíos un mes, no se les cobra nada.

-¿Y la integración de la plataforma al *e-commerce*?

No, tampoco. Nosotros ya tenemos integraciones con las principales plataformas de *e-commerce* como Fenicio o Shopify, entonces no requiere un desarrollo propio. En todo caso, tal vez tienen que pagarle a un programador si lo consideran necesario. Pero no, nosotros no les cobramos por darse de alta. No hay un costo asociado por ahí.

-¿Y en relación a C2C?

En el caso de usuario se calcula por kilometraje con una base de 2 o 3 kilometros, pero a partir de ahí es sólo por distancia. No manejamos horario, tráfico, demanda ni nada. 100% por distancia.

En B2C puede depender del tipo de cliente pero es más que nada por bloques de distancia.

-Respecto a la cobertura, que es un punto que detectamos como debilidad porque no abarca todas las zonas de Montevideo y para un partner puede resultar negativo; ¿Qué esperan de acá al futuro en este aspecto?

Bueno, ahí es costo beneficio... Nuestra cobertura es amplia obviamente en la zona metropolitana, el 90% de los envíos los podemos cubrir. El tema no es la cobertura si no que el problema que tenemos son por ejemplo los barrios privados como La Tahona, que está cerca pero no tanto, y al funcionar en motos tenés un límite de distancia. Es más ese el límite que la cobertura. Si bien hay zonas que no cubrimos como el Cerro, sabemos que los envíos de los partners que contactamos no van para ahí, aunque sería ideal no tener límites de distancia ni de barrios.

Pero sí, la idea es ver cómo podemos acaparar más mercado en términos de cobertura. Pero siempre va a estar atado a la demanda. A mayor cobertura yo pierdo la velocidad, y ese tiene que seguir siendo nuestro principal diferencial. Es parte de ser ambiciosos para cumplir con esa premisa.

También nos limita con los clientes que tienen sus depósitos fuera de Montevideo. Ese es un punto a trabajar porque también hay potencial.

Lo bueno de la integración es que si la persona que compra en una tienda está en una zona donde no llega PedidosYa, directamente no le ofrece el envío operado por nosotros. Por eso lo fomentamos.

Otro *blocker* que tenemos es que el paquete entre en la moto; no podés comprar un palo de hockey porque no te lo llevan. Con la integración eso se puede setear y no tenés que hacerlo manual. El cliente nunca se entera de esto y funciona muy bien. Lo mismo se hace si no hay stock. Ahí se evita un usuario enojado.

Lo bueno es que también se pueden setear franjas horarias para que el cliente elija y no tenga que quedarse esperando todo el día en su casa. Además, tiene el trackeo y eso da tranquilidad.

Entendemos que tener un envío express suma; hay estudios que indican que la mayoría de los clientes abandona la compra en el momento del envío porque no son claros, tienen un alto costo asociado, o demoran más de lo esperado. Y con la experiencia de recibirlo de forma *express*, hay más posibilidades de convertir. A fin de cuentas, el envío es el punto de contacto con la tienda, con tu compra, y esa experiencia define si volvés a comprar en esa tienda otra vez.

En fechas claves como Día de la Madre, Día del Padre o Navidad, somos mucho más relevantes porque es clave que te llegue cuando vos querés. En ese caso competimos con los *pick up*.

-De cara al futuro, ¿cuáles son los objetivos? ¿Aumentar tiendas partners? ¿Tienen algún objetivo de crecimiento específico o contar con otros vehículos para los riders?

Nosotros queremos que mañana, PedidosYa, sea sinónimo no sólo de comidas sino también de envíos *express*; la gran pata es el *awareness*. Queremos que nos conozcan en envíos y sabemos que no pasa. Para crecer, necesitamos que eso pase.

Mucha gente cree que PedidosYa Envíos es estar en la *app* y esto no es así. Es bastante complejo crecer sin que el funcionamiento se entienda y se afiance.

Tenemos que llegar a diferentes rubros también, mejorar cosas de producto; desde la plataforma web, como integraciones, hasta cubrir más zonas... son muchas aristas.

Sobre la flota... no creo que a corto plazo hagamos envíos interdepartamentales por ejemplo, pero tal vez además de *express* ofrecemos otro tipo de soluciones.

El negocio que tenemos hoy, hay que quintuplicarlo. Hoy es muy pequeño dentro de PedidosYa. Para esto tenemos que tener una comunicación mucho más asertiva, saber comunicar, entender dónde hay que estar.

-¿Cuál es la estrategia que usan para captar nuevas empresas?

Ha variado mucho en el último año... básicamente lo que hacemos es que tenemos clientes en la *app* a los que contactamos para ofrecerles que se unan a envíos; farmacias, carnicerías, tiendas de shops... esa es una de las patas que abordamos para que el ecosistema sea mayor.

También por la alianza con las plataformas de *e-commerce*, se les plantea la opción a sus clientes, generamos ese contacto.

Tratamos de estar en lugares clave como eventos o donde están los potenciales clientes para presentarles el producto y poder contactarlos.

Y en Uruguay ya tenemos también un porcentaje que nos viene a buscar. Que conocen el servicio por otro lado y nos contactan directamente para contratar el servicio. El mercado está tendiendo a crecer, el usuario se acostumbra a los envíos express y las tiendas entienden que un usuario ya no espera más una semana por un paquete, podés perder la venta.

-Por último algo que nos quedó pendiente, ¿qué considerarías como proveedores de la vertical?

En realidad no hay proveedores. Todo es propio y un rider sería como un intermediario, aunque tampoco es algo exclusivo de Envíos porque el rider es el mismo que te lleva una hamburguesa. Nosotros seríamos en realidad un proveedor de tiendas, pero nosotros no tenemos proveedores.

Anexo E – Cronograma de implementación de acciones

ACCIÓN	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Captación de clientes	■	■	■									
Fidelización de clientes			■	■	■							
Alianza con Banco Itaú			■		■		■		■			
Ciberlunes						■					■	
Moweeek					■					■		
Influencers					■	■	■		■	■	■	
Campaña: Tus envíos en tiempo récord												
Redes Sociales	■	■	■	■	■	■						
Google	■	■	■	■	■	■						
Radio				■	■	■						
TV				■	■	■						
Campaña: Pedir nunca fue tan fácil. Recibir tampoco.												
Redes Sociales							■	■	■	■	■	■
Google							■	■	■	■	■	■
Radio									■	■	■	
TV									■	■	■	

Anexo F – Piezas gráficas de las campañas

Campaña: “Tus envíos en tiempo récord”

Gráfica 1

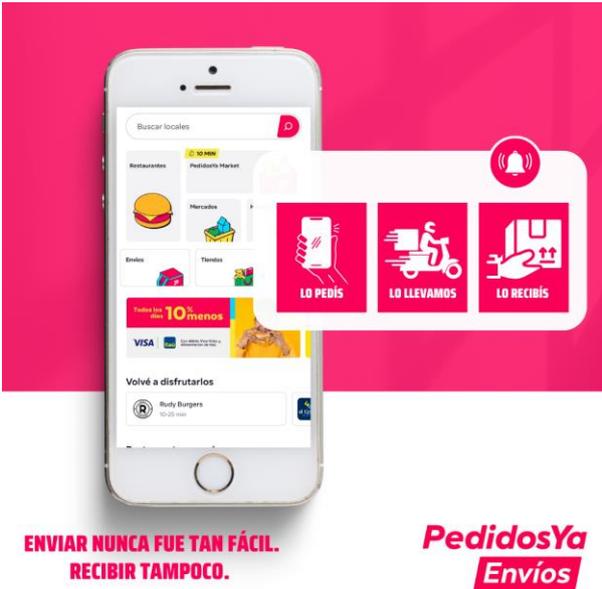


Gráfica 2



Campaña: “Enviar nunca fue tan fácil. Recibir tampoco”

Gráfica 1



Anexos G – Desglose de presupuesto

CAPTACIÓN DE CLIENTES

La acción se desarrollará con un límite de presupuesto mensual durante los meses en los que se extiende la campaña.

	Costo envío promedio (pesos uruguayos)	Descuento (pesos uruguayos)	Tope de envíos con descuento
	300	150	1000
Total USD			\$3.488
Total acción (3 meses)			\$10.465

FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Al igual que la acción de captación de clientes, el programa de fidelización se desarrollará con un tope de inversión mensual.

Valor cupones	Cantidad de cupones	USD
150	850	\$2.965
250	500	\$2.907
Total mensual		\$5.872
Total campaña (3 meses)		\$17.616

MOWEEK

Costo participación espacio		
	Mes	Stand USD
Edición Invierno	Mayo	\$4.500
Edición Verano	Octubre	\$4.500
Total acción		\$9.000

Costo producción stand	
Detalle	Total USD
Cenefa en perímetro completo -60 cm altura, a partir de 210 cm de altura-	\$1.860
Totem interactivo	
Panel con LED TV 40"	
1 mesa pub con 3 banquetas altas	
Diseño ploteos	\$465
Armado y desarmado	
Total	\$2.326
Total dos ediciones	\$4.651

BRANDING

Radio

MEDIOS/EMISORA	SEGUNDOS	TOTAL INS	COSTO USD
DEL SOL FM 99.5	1.560	77	USD 1.958
LATINA FM 92.5	1.720	83	USD 800
AZUL FM 101.9	2.000	95	USD 1.023
DISNEY FM 103.7	2.000	95	USD 1.023
DEL PLATA 95.5	1.900	90	USD 693
AIRE FM 100.3	2.000	95	USD 837
TOTAL Mes			\$6.335
Total 6 Meses			\$38.010

ESPACIO / PROGRAMA	INVERSION (\$)	COSTO USD
NO TOQUEN NADA (Grabados).	\$ 7.700	USD 179
LA MESA DE LOS GALANES (En vivo)	\$ 4.200	USD 98
Total Vehículo:	\$ 36.000	USD 277

TOTAL INVERSIÓN	USD 6.611
------------------------	------------------

TV

MEDIO	SEGUNDOS	TOTAL INS	COSTO USD
Canal 4	645	43	\$ 4.718
Canal 10	585	39	\$7.851
Canal 12	660	44	\$6.598
TOTAL Mes			\$14.449
TOTAL 6 meses			\$86.694

Redes Sociales

Tipo de anuncio	Descripción	Inversión USD
Link Ads	Anuncios que incluyen un link con la previsualización elegida previamente.	\$1.500
Video Ads	Videos patrocinados que se muestran automáticamente, sin necesidad de que el usuario pulse play.	\$1.000
Descargas de app	Anuncios que invitan a descargar la aplicación.	\$1.000
Patrocinio de posts	Con inversión, se logra dar más alcance a publicaciones que eran orgánicas.	\$1.000
Total mensual (USD)		\$4.500
Total anual (USD)		\$54.000

Google

Medio	Detalle	Inversión USD
Display	Anuncios gráficos estáticos y animados en Sitios Web y Apps.	\$1.300
Search	Anuncios de texto en el buscador de Google.	\$500
Total mensual (USD)		\$1.800
Total anual (USD)		\$21.600

Ciberlunes

	Mes	Categoría de participación USD
Edición Invierno	Junio	\$2.250
Edición Verano	Noviembre	\$2.250
Total acción		\$4.500

Influencers

Período	Influencer	Costo x stories (USD)	Total 3 meses
Tanda 1	@marioneill	\$250	\$1.500
	@tetiroundato	\$250	\$1.500
	@caiococina	\$100	\$600
Tanda 2	@lacasadeflopi	\$80	\$480
	@santiagocolinet	\$300	\$1.800
	@martina.rial	\$150	\$900
Total (USD)			\$6.780

FEE AGENCIA DE PUBLICIDAD

El acuerdo con la agencia de publicidad es de 1 año de contrato, e incluye:

- Atención de la cuenta y seguimiento de la estrategia general de publicidad: implica la planificación, creación, definición y seguimiento permanente de la estrategia general de comunicación y publicidad de la marca PedidosYa Envíos.
- Planificación estratégica: implica la planificación, creación y desarrollo de estrategias de publicidad, así como la elaboración de propuestas de posicionamiento y reposicionamiento de marca en base a análisis de la categoría.
- Planificación de medios: incluye desde la planificación, contacto con medios, tráfico y control de materiales y reportes.
- Creatividad y diseño: implica el trabajo creativo, redacción y diseño de las campañas y materiales asociados.

Fee mensual por los servicios anteriormente descritos, tiene un precio fijo mensual de \$159.460 (Ciento cincuenta y nueve mil cuatrocientos sesenta pesos uruguayos) más IVA.

COSTO DE PRODUCCIÓN, GRABACIÓN Y EDICIÓN DE SPOTS TV Y RADIO

	Materiales	Costo Producción USD
Campaña 1	Radio, 3 piezas	\$30.719
	Audiovisual, 2 piezas	
Campaña 2	Radio, 3 piezas	\$30.719
	Audiovisual, 2 piezas	
Fee agencia	1 año de contrato	\$44.500
Total acción		\$105.938

EQUIPO COMERCIAL PARA NICHO CADETERIA

Si bien la acción fue planteada dentro del plan de marketing para PedidosYa Envíos, se llevará a cabo en conjunto con el departamento de Capital Humano. El presupuesto para los salarios del equipo y la inversión en capacitación corresponden al área mencionada.

ALIANZA CON PARTNERSHIP BANCARIO

En el caso de la acción conjunta con Itaú, el banco se hace cargo de un 50% del descuento aplicado y PedidosYa del restante. En este caso, la inversión no se desprende del presupuesto de marketing sino del área comercial.