



UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

**MODELO DE NEGOCIO:
“FLASH DELIVERY”**

PLAN ADMINISTRATIVO

Elaborado por:

ISMAEL ROLANDO MURILLO VELIZ

Tutoría por: **NESTOR LEONARDO VASQUEZ**

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Guayaquil, Ecuador

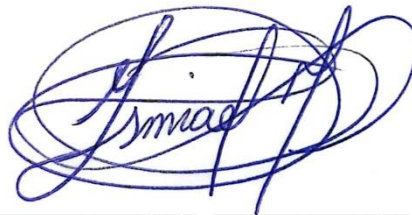
Agosto, 2022

CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, **Ismael Rolando Murillo Veliz** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el/la autor/a del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio FLASH DELIVERY: Gerencia de Estudio Administrativo**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**ECUAOUTLET**”.
 2. Que el trabajo de titulación contenido en el documento de titulación es una creación de mi autoría por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autor y no infringen derechos de autor de terceras personas.
 3. Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes:
- **DARWIN FABIÁN TOMALA TOMALA**
 - **CINDY MARIANELA MEDINA YAGUAL**
 - **KIMBERLY NOHELY MARIN ESCOBAR**

En virtud de lo antes declarado, asumo de forma exclusiva la responsabilidad por los contenidos del trabajo de titulación, su originalidad y pertinencia y exonero a la Universidad Casa Grande de toda responsabilidad civil, penal o de cualquier otro carácter por los contenidos desarrollados en dicho trabajo.



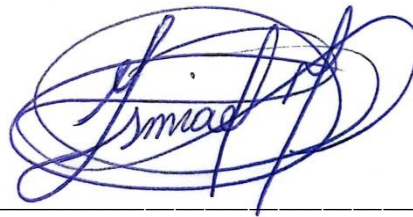
Ismael Rolando Murillo Veliz

0925320343

Declaro que:

Yo, Ismael Rolando Murillo Veliz en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio FLASH DELIVERY: Gerencia de Estudio Administrativo**” de la modalidad Modelos de Negocio, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Virtual, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande a reproducir, distribuir, comunicar y poner a disposición del público mi documento de trabajo de titulación en formato físico o digital y en cualquier medio sin modificar su contenido, sin perjuicio del reconocimiento que deba hacer la Universidad sobre la autoría de dichos trabajos.



Ismael Rolando Murillo Veliz

0925320343

Índice de contenido

Resumen ejecutivo	6
Palabras clave	6
Consideraciones éticas	8
Antecedentes y justificación	9
Objetivo general y específicos del proyecto modelo de negocio	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Descripción del modelo de negocio	10
1 Análisis del macro ambiente	1
1.1 Contexto	1
1.1.1 Análisis PESTEL.	1
1.2 Compañía	4
1.2.1 Análisis FODA	4
1.3 Clientes	8
1.3.1 Buyer persona	8
1.3.2 Customer journey map	11
1.4 Competidores	12
1.4.1 Fuerza competitiva de Porter	12
2 Laboratorio de negocios inclusivos	17
2.1 Plan administrativo	17
2.1.1 Descripción de la empresa	17
2.1.2 Misión	17
2.1.3 Visión	17
2.1.4 Valores	17
2.1.5 Organigrama de la empresa	18

2.1.6	Descripción de cargos	19
2.1.7	Política salarial	23
2.1.8	Indicadores claves de gestión (KPI's)	25
2.1.9	Estrategia y acción de responsabilidad social empresarial	28
3	Laboratorio de emprendimiento	30
4	Trabajos citados	34

Índice de tablas

Tabla 1	Posible Nuevos Competidores.....	12
Tabla 2	Descripción del Gerente General	19
Tabla 3	Descripción del Community Manager	21
Tabla 4	Descripción del Encargado de Logística.....	22
Tabla 5	Descripción de los Repartidores Internos y Externos.....	23
Tabla 6	Estructura de Recursos Humanos y Costo de Nomina	25

Índice de Ilustraciones

Figura 1	Análisis FODA	4
Figura 2	Descripción breve del Buyer Persona #1	9
Figura 3	Descripción breve del Buyer Persona #2	9
Figura 4	Descripción breve del Buyer Persona #3	10
Figura 5	Descripción breve del Buyer Persona #4	10
Figura 6	Customer Journey Map	11
Figura 7	Organigrama FLASH DELIVERY	18

Resumen ejecutivo

El servicio de entrega a domicilio o también denominado delivery, es aquel que brindan las empresas para realizar las entregas de los productos que el cliente ha adquirido de manera online por aplicaciones o plataformas digitales en el domicilio del cliente. Con la llegada de la Pandemia del COVID-19 este tipo de servicios se ha desarrollado mucho más convirtiéndose en una fuente de empleo segura para las personas que no cuentan con un trabajo estable.

El presente modelo de negocio hace referencia a la creación de una empresa de servicio de delivery en la Provincia de Santa Elena para prestar el servicio de entrega a domicilio, este proyecto se presenta como una gran oportunidad debido a que en esta parte del territorio ecuatoriano este tipo de servicios no ha se ha desarrollado como en las otras partes del país, se ha optado como la parte distintiva de la empresa en relación a las que están en el mercado el prestar el servicio en Scooter eléctricos en conjunto con motocicletas tradicionales para de esta manera minimizar la contaminación ambiental.

En la fase de observación aplicado en la Provincia de Santa Elena se detectó la necesidad de ofertar un servicio que se encargue de realizar las compras con entrega hasta el domicilio porque en la actualidad este servicio no ha tenido un desarrollo como en otros lugares del país por esta razón se ha elaborado la propuesta FLASH DELIVERY el mismo que necesita de una inversión de \$ 24,365.00 financiada por socios y entidad bancaria.

Este proyecto ha requerido de diferentes fases entre ellas tenemos: investigación de mercado, plan comercial, marketing, administrativo, financiero y operaciones.

En el caso plan comercial se evaluó el mercado potencial en la Provincia de Santa Elena palpando la necesidad que los usuarios tienen en realizar compras por internet con entregas hasta el domicilio, se estableció el diseño de investigación exploratoria y explicativa misma que ayudará a encontrar resultados cuantitativos y cualitativos con referencia a la preferencias, gustos y comportamientos del usuario que consume delivery.

En el plan de marketing se establecieron estrategias que influyan en la actividad económica de la empresa y el plan comercial o de ventas, además se describe las 4p del servicio, donde se detallan las zonas que serán atendidas, en este caso se encuentra Santa Elena, Salinas, y La Libertad, también se estableció el precio del servicio, y la publicidad.

En el plan administrativo se describe la filosofía empresarial, las políticas internas, el organigrama, los indicadores de gestión y las estrategias y acciones de responsabilidad empresarial etc. En el plan de operaciones se ha desarrollado el flujograma de procesos, la inversión del proyecto y los estados de pérdidas y ganancias para conocer si este modelo de negocio representa viabilidad o no.

Esta propuesta de negocio permite que las personas tengan alternativas al momento de realizar sus compras sino tienen el tiempo suficiente para realizarlas de manera presencial, oferta que contara con las credenciales necesarias para minimizar los actuales inconvenientes cuando de entregas a domicilio se trata, las tarifas del servicio serán accesibles al alcance de todas las personas, al mismo tiempo que se generaran fuentes de empleo que ayudara a mejorar la calidad de vida de los habitantes de esta localidad a la vez que se causara un impacto ambiental mínimo al utilizar vehículos eléctricos que no contaminan el medio ambiente.

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo de: Ismael Rolando Murillo Veliz, Darwin Fabian Tomalá Tomalá, Cindy Marianela Medina Yagual, Kimberly Nohely Marín Escobar y explica el Proyecto de negocio denominado "FLASH DELIVERY", por tal razón los contenidos están relacionados con los otros documentos que complementan el trabajo general, existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

Palabras clave

Modelo de negocio, estrategias, buyer persona, plan administrativo, indicadores KPI's.

Consideraciones éticas

La ética en la investigación exige que la práctica de la ciencia se realice conforme a principios éticos que aseguren el avance del conocimiento, la comprensión y mejora de la condición humana y el progreso de la sociedad. Se focaliza el interés en la consideración de los aspectos éticos de la investigación, en su naturaleza y fines (respeto a la dignidad del ser humano, a la autonomía de su voluntad, protección de sus datos - privacidad, confidencialidad, bienestar animal y preservación del medio ambiente). (Consejo Superior de Investigación Científica, S/N)

Este modelo de negocio ha sido elaborado tomando en cuenta las consideraciones éticas, las cuales exigen una conducta íntegra y responsable por parte del investigador, así como el conocimiento de los aspectos éticos, normativos y metodológicos consustanciales a la investigación. De esta manera en el desarrollo del documento se respetó la propiedad intelectual de las ideas y se asumió comportamientos éticos frente a los sujetos participantes en la investigación protegiendo la confidencialidad de sus datos.

La sensibilidad ética es una medida de la honestidad y claridad de una propuesta de investigación.

Antecedentes y justificación

Una breve revisión a la historia ubica la idea de ofrecer comida para llevar a casa en la antigua Roma con la creación del termopolio, la cual consistía en una cocina callejera que servía aquellos que no podían pagar una cocina propia. Sin embargo, la primera entrega de alimentos se registra en Italia en el año de 1889, cuando el rey Umberto y la reina solicitan que se entregue una pizza en su palacio de Nápoles.

El auge del servicio a domicilio se dio en los Estados Unidos en la época de 1950. En esta época tuvo gran participación la aparición del televisor ya que la familia principalmente las de clase media dedicaban sus días a este artículo del momento. Esto hizo que la industria de restaurantes tuviera menos clientes, por eso los establecimientos se vieron en la obligación a adaptarse y crear el nuevo servicio de entrega a domicilio.

Se puede evidenciar que el servicio de entrega a domicilio existe desde hace mucho tiempo atrás, sin embargo, el impacto de la tecnología y la entrada de esta a los negocios de alimento y bebidas ha generado un cambio considerable en los hábitos de alimentación de gran parte de la población, especialmente en aquellos para los que comer, esta simplemente a la vuelta de un clic.

El comercio electrónico en el mercado global ha influenciado al desarrollo de los servicios de entrega a domicilio provocando un crecimiento en el mercado, lo que se refleja con el aumento de los usuarios que sienten la necesidad y dan la aceptación de usar este servicio, como parte fundamental de sus compras digitales y convencionales que generalmente son comida, productos u otros bienes.

El servicio de entrega moderno ha cambiado rotundamente, a través de un análisis sobre las tendencias del nuevo usuario y palpando las necesidades existentes en el cantón Santa Elena ubicado en la provincia de Santa Elena se ha examinado la oportunidad de crear una empresa de servicio delivery. Encargada de gestionar los pedidos hasta el domicilio del solicitante, incorporando para la movilización Scooter eléctricos, los mismos que generan poca contaminación al medio ambiente, ahorro económico para la empresa en tema de combustible, mantenimientos preventivos y correctivos además de generar fuentes de trabajo para los habitantes de la provincia como un aporte a la sociedad.

Las estrategias de Porter (Porter, 1985) indican que para que una compañía pueda generar ventaja competitiva frente a sus competidores, para ello hay dos ventajas competitivas de las cuales puede escoger, bajo costos y diferenciación. Nuestra estrategia está basada en la diferenciación, la empresa pretende ingresar al mercado diferenciándose de la competencia con un servicio de calidad en los tiempos de entrega de los productos. Siendo una empresa innovadora que pretende ganar ventaja competitiva y posicionamiento en la mente del consumidor, por este motivo se ha seleccionado la provincia de Santa Elena por contar con un nicho de mercado desatendido que requiere alcanzar el desarrollo y crecimiento comercial como en otras ciudades del país.

Objetivo general y específicos del proyecto modelo de negocio

Objetivo general

Diseñar una propuesta de investigación y el análisis de factibilidad para verificar la viabilidad o no del proyecto del servicio delivery en la provincia de Santa Elena para el año 2022.

Objetivos específicos

- Analizar los resultados de investigación del mercado para encontrar el perfil del cliente ideal.
- Empatizar, definir y validar el comportamiento del cliente.
- Generar estrategias para la construcción diferencial del negocio.
- Analizar al cliente interno y externo.
- Establecer un plan administrativo, comercial, de venta, y marketing para el negocio.
- Proyectar los estados de resultados de la puesta en marcha del servicio delivery.

Descripción del modelo de negocio

FLASH DELIVERY es una empresa de servicio creada para cubrir una necesidad identificada en los habitantes de la provincia de Santa Elena, surge para brindar comodidad a los usuarios con el propósito de gestionar sus entregas a domicilio, mediante un servicio con precios accesibles, atención de calidad y diferenciándose de la competencia por el cumplimiento de los tiempos establecidos para sus entregas.

Además de ser una más de las empresas que piensa en el cuidado del medio ambiente y su preservación por lo que decide incorporar el uso de vehículos eléctricos para el desarrollo de sus actividades ya que es la forma más eficiente de ayudar con la descarbonización el sector del transporte. Un cambio hacia la movilidad eléctrica mejoraría la calidad del aire ya que estos vehículos no utilizan combustibles fósiles por lo que no emiten gases de efecto invernadero.

Además de los beneficios que se obtiene por el uso de estos recursos, como los son los bajos costos de mantenimiento se pretende promover el uso de estos vehículos como una iniciativa al cambio mediante la concientización al cuidado del medio ambiente de parte de nuestros clientes y porque no de nuestros competidores.

Análisis del macro ambiente

3.1 Contexto

3.1.1 Análisis PESTEL.

Por el gran valor que tiene la información que arroja y lo práctico que es su uso, hemos decidido utilizar esta herramienta como parte de nuestra investigación, ya que es una de las más utilizadas en la mayoría de las organizaciones. Su creación se debe a dos teóricos, Liam Fahey y V.K. Narayanan, (Liam Fahey y V.K. Narayanan, 1968) que plantearon las bases de este nuevo método de estudio en su ensayo titulado "Análisis macroambiental en gestión estratégica".

3.1.1.1 Político legal.

El factor político afecta positivamente al servicio de entrega a domicilio, a pesar de que la economía se ha visto perjudicada por el COVID 19, el país ha emprendido una política de reactivación económica presentando propuestas que generen viabilidad a los emprendimientos.

En la actualidad las empresas que deseen ejercer una actividad comercial/servicios deben estar legalmente constituidas en el Ecuador de acuerdo con el régimen que obedece a la legislación vigente, mismas que debe seguir rigurosos procedimientos lo que implica en realizar trámites bastantes complejos para la puesta en marcha del negocio.

El código de trabajo contiene normas especiales que regulan el cumplimiento de las empresas con sus lineamientos de protección y derecho de los trabajadores, de la misma manera existen diversas modalidades de contratación bajo la normativa controladora, aunque también es aceptado el contrato verbal que se dirige en plena cuenta y riesgo de ambas partes y limitaciones de las condiciones laborales, especificando la libertad de trabajo y contratación, irrenunciabilidad a los derechos, protección judicial y administrativa. Mantener una relación de ambiente laboral sin maltratos de palabra o de obra.

Las políticas fiscales que el gobierno actual ha propuesto son eliminar los trámites innecesarios, propiciar capacitación y acceso a condiciones óptimas de financiamiento, tomando en cuenta la interrelación que debe existir entre la academia, la empresa y los diferentes niveles de gobierno.

3.1.1.2 Económico

El factor económico repercute al servicio delivery, ya que esto recae directamente en las economías de los países emergentes, influye en el desarrollo de las labores empresariales, se tiene el PIB, el ingreso per cápita, la tasa de empleo adecuado, la tasa de desempleo, la inflación mensual y anual, el salario básico unificado, la canasta familiar básica siendo estos los factores que implicaría una disminución en consumo para hogares.

Los sectores económicos del Ecuador se encuentran dividido en tres partes, tenemos el sector primario conformado por la ganadería y la agricultura, el sector secundario compuesto por la industria siendo en el 2019 la sexagésima industria más valiosa del mundo, la minería obteniendo una producción anual de alrededor de una tonelada de antimonio la que lo posiciona como uno de los 14° productores más grande del mundo de esta materia y energía en el 2020 el país fue el 27° productor mundial de petróleo extrayendo 479,3 mil barriles/día.

El de servicio se lo conoce como el sector terciario en la economía de nuestro país aquel está compuesto por todas aquellas actividades que satisfacen las necesidades del consumidor. Los ingresos de estas actividades han representado un incremento, en nuestro país el 68% de los empleos generados a nivel nacional provino de las empresas dedicadas a actividades de servicios, en base a los estudios realizados podemos evidenciar la importancia que tiene este renglón dentro de la economía del país frente a los demás sectores económicos.

La economía ecuatoriana finalizó 2020 con una fuerte contracción del PIB real del 7,8% en relación con 2019, en el marco de la cual sobresale la variación interanual observada en el segundo trimestre de 2020 (-12,8%). Por su parte, el PIB per cápita real experimentó una mayor caída a una tasa del 9%, frente al descenso del 1,4% registrado en 2019. Al comparar 2020 y 2019, entre los componentes de la demanda agregada destaca la caída de la formación bruta de capital fijo (-11,9%), del consumo de los hogares (-7%), del gasto del gobierno general (-6,1%) y de las exportaciones de bienes y servicios (-2,1%)¹⁴. (Ecuador, 2021)

La tasa de participación global presentada hasta septiembre del 2021 fue del 66,7%, la tasa de empleo adecuado de 33,5%, el subempleo de 22,7%, el otro empleo no pleno de 27,6%, el empleo no remunerado fue de 10,8%, mientras que, el empleo no clasificado se ubicó en el 0,5%. El desempleo, a nivel nacional alcanzó el 4,9% de la población económicamente activa (pea).

El INEC informó que los productos que más aportaron para esta leve alza de inflación mensual han sido el rubro de transporte (0,12 %), el de alimentos y bebidas no alcohólicas (0,03 %) y muebles y artículos del hogar (0,02 %). Dentro del tema de transporte, los productos que generaron el alza fueron la gasolina de bajo octano, viaje en avión y automóvil. Adicionalmente, en octubre de 2021 el costo de la canasta familiar básica (CFB) se ubicó en \$712,12, mientras que el ingreso familiar mensual de un hogar tipo se ubicó en \$746,67, lo cual representa el 104,85 % del costo de la CFB. (Correo, 2021)

3.1.1.3 Social

El consumidor a causa del covid-19 se ha visto en la necesidad de adaptarse a la modalidad en línea de varias actividades, entre ellas, el adquirir productos a través de plataformas digitales.

El estudio realizado por (IPSOS, 2020) reveló que en el país 9 de cada 10 ecuatorianos comprarán productos y usarán servicios sólo donde se cumplan las medidas de bioseguridad. Así como también, el 47% cambiarán totalmente sus prioridades en el gasto de productos y servicios después de superar los efectos del COVID-19, priorizando el consumo de productos nacionales.

En cuanto al indicador de relaciones sociales, se obtuvo que la comunicación online y las redes sociales han sido útiles para reconectarse tanto en el entorno más cercano como en el ámbito profesional. Los consumidores y las empresas deben cooperar y colaborar para la supervivencia (dentro de un modelo colectivista y comunitarista para atenuar la crisis).

3.1.1.4 Tecnológico

Incremento de cobertura de internet.

Las empresas y el gobierno están alineados para llevar esta herramienta a todo el país, lo que facilita la comunicación para las personas que habitan en sitios alejados.

Medios de pagos digitales.

La digitalización de los pagos a revolucionado la forma en la que compramos productos o la adquisición de servicios, hasta la manera en la que compartimos gastos con la familia. Las características más destacadas son la seguridad, la rapidez o la comodidad estas son algunas de las múltiples ventajas que permiten que este sea uno de los métodos más elegidos para pagar. Los métodos de pago que se realizan a través de internet están cada vez más presentes, relegando a un segundo lugar, al dinero en metálico.

Comercio electrónico.

La cantidad de comercio llevada a cabo electrónicamente ha crecido de manera extraordinaria debido al uso de internet y al confinamiento por la pandemia del covid-19. Una gran variedad de comercio se realiza de esta manera, se compra y se vende productos y servicios

Vehículos eléctricos.

Proporcionan a los negocios ese impulso que están buscando para ser más competitivos, reduciendo de forma sensible los costos en la empresa, dado que no hay que depender del consumo de gasolina y el valor por mantenimiento es menor al de combustión.

3.1.1.5 Ecológico

El compromiso con el cuidado y preservación del medio ambiente debe ser una obligación moral que toda empresa debería optar.

El ministerio del ambiente busca impulsar el desarrollo y aplicación de políticas de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, tales como inversiones en desarrollo de fuentes de energía renovables, la promoción para el uso de combustibles limpios, mejoras en la eficiencia de los procesos de combustión y modificación de las tendencias de consumo a través de la educación ambiental. Los factores ecológicos que tienen los Scooter eléctricos son amigables con el ambiente al no crear un impacto de contaminación o destrucción al sistema ecológico.

El Ministerio del Ambiente y Agua, presentó de manera oficial el Programa Ecuador Carbono Cero (PECC), el cual tiene como objetivo promover e incentivar la implementación de medidas y

acciones para la cuantificación, reducción y neutralización de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), producidas en sus diferentes procesos y actividades, por parte del sector productivo y servicios del país. Cabe recalcar que con relación al año 2019, SICPA en el Ecuador consigue reducir su huella de carbono de un 643.86 CO₂e a 500.49 CO₂e en el año 2020 disminuyendo las emisiones en un 22.27%, pasando de un KPI de 9.20 a 7.15 CO₂e/HC un hito importante en la consecución del objetivo central de SICPA lo que determina que se puede lograr el objetivo del Ministerio del Ambiente.

3.1.1.6 Legales

Reformas a la ley de tránsito, el uso de vehículos eléctricos y otros medios asociados a la micro movilidad, como bicicletas y motos eléctricas, serán regulados por los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) metropolitanos o municipales, mediante ordenanzas.

Resolución 016 del COMEX del 3-junio-2019: redujo al 0% el arancel a la importación de vehículos eléctricos para uso particular, transporte público y de carga.

Superintendencia de compañías valores y seguros-constitución electrónica de compañías: un ciudadano puede constituir una compañía en línea a través de un proceso simplificado, en un lapso de 48 horas.

3.2 Compañía

3.2.1 Análisis FODA

Figura 1 Análisis FODA



Nota. Ilustrativo del Análisis FODA, Clarín Economía, 2020 (<https://www.clarin.com>).

3.2.1.1 Fortalezas

Vehículos amigables al medio ambiente para su movilización.

En la actualidad los consumidores son más conscientes sobre la responsabilidad ambiental por este motivo nuestro servicio ingresa con medios de reparto que producen un mínimo grado de contaminación.

Fácil negociación con los proveedores.

La pandemia ha favorecido al sector productivo, uno de ellos son los emprendedores quienes buscan que sus negocios funcionen y tengan volumen en venta especialmente en santa elena donde se ha evidenciado el crecimiento de estos emprendimientos, además la provincia cuenta con grandes empresas entre ellos productores, exportadores etc. Que benefician el proyecto dando así alternativas al servicio.

El negocio cuenta con varios servicios para el consumidor.

Para ganar participación en el mercado local ponemos a disposición los servicios compartidos, tarifas diferenciadas y entrega de distintas encomiendas por ejemplo recoger o entregar documentos.

Facilidad en pagos y cobros por medios digitales y tecnológicos.

De acuerdo con las tendencias de mercado, los consumidores prefieren que la gestión de cobro y pago sea de manera sencilla y se acople a sus medios de información por eso se implementa pagos con tarjetas de crédito o débito, efectivo, transferencias por medios digitales mediante el uso de herramientas como PayAgile.

La empresa fue creada por jóvenes profesionales conscientes de la necesidad de consumo en la provincia, además de que sus oficinas se encuentran ubicadas en un área estratégica que permitirá que se conozca la marca de la empresa y del servicio que se brinda. La empresa contará con personal altamente calificados para ejercer sus funciones en el área designada, además de estar en constante fortalecimiento de su conocimiento mediante capacitaciones constante.

Para ingresar a un negocio se necesita un análisis previo sobre el mercado, por lo que FLASH DELIVERY realizó un estudio donde se obtuvo resultados favorables que existe demanda local por este tipo de servicios.

3.2.1.2 Oportunidades

Conciencia ecológica.

Debido al cambio climático que está sufriendo nuestro planeta fruto de la contaminación por el uso de combustibles fósiles, el cliente cada vez más quiere productos y servicios que no dañen el medio ambiente, es por esto por lo que FLASH DELIVERY brindará sus servicios en motos eléctricas que no realizan emisiones de gases contaminantes.

Poco desarrollo del servicio en el sector.

El servicio de delivery no ha logrado alcanzar un gran desarrollo, como en otras grandes provincias y ciudades, lo que beneficia a FLASH DELIVERY para prestar este servicio en la provincia de santa elena.

Distancia entre ciudades.

La provincia de santa elena está conformada por tres cantones que se encuentran a 10 minutos el uno del otro, por lo que el servicio se lo puede prestar en toda la provincia, teniendo un mercado de 308693 habitantes y una población económicamente activa de 99897 personas.

Alianzas comerciales.

Tradicionalmente el servicio de delivery ha sido relacionado al de la entrega de comidas de restaurantes, pero existe una gran cantidad de negocios como: tiendas, farmacias, ferreterías, comisariatos, bancos, empresas públicas y privadas, entre otras que requieren de este tipo de servicios para ser más eficientes, cuidar la salud de sus clientes y por comodidad de sus clientes.

Turismo.

La provincia de santa elena es una de las más turísticas del país por sus playas y otros atractivos de la zona, lo que hace que exista una gran cantidad de población flotante en la época de temporada que dura desde enero hasta abril y de agosto a septiembre los mismos que tienen el servicio de delivery en sus ciudades de orígenes por lo que esperan tener este mismo tipo de servicio en el lugar que se encuentran.

Aumento de medidas de higiene y protección sanitaria.

Con el fin de la cuarentena y restricciones que se habían implementado para contrarrestar el número de contagiados por el covid-19, los consumidores están más atentos a los protocolos de seguridad que aplican las empresas no solo en sus instalaciones, sino al momento de entregar sus productos y servicios.

Redes sociales e internet

La gran mayoría de la población hace uso de estos medios para mantenerse comunicado en todo momento, por lo que la empresa puede promocionar y difundir el servicio que presta sin realizar grandes inversiones económicas en campañas publicitarias.

3.2.1.3 Debilidades

Poco reconocimiento de marca.

Al ser nuevos en mercado laboral tenemos cierta vulnerabilidad con el posicionamiento y reconocimiento de nuestro servicio, al no estar presente en la mente del consumidor no podrían elegimos, menos saber que existimos donde se podría generar una desconfianza o desinterés de este lo que repercute al negocio.

Capital limitado.

Al ser un proyecto que se requiere de mucha inversión, los jóvenes profesionales no cuentan con un capital grande que les permita solventar escenarios inesperados.

No contar con una aplicación propia.

Las aplicaciones en los servicios de reparto son indispensables porque contribuyen y facilitan el proceso de venta y distribución de los pedidos, al no poseer un control total de la aplicación se dificulta el acceso personalizado donde se tendría que laborar con un intermediario que actualice la información y se generarían otros cobros sea por mantenimiento, plan premium u otros factores.

Contratar personal sin experiencia.

El capital humano debe cumplir con parámetros y políticas establecidas por la organización, contratar un personal que tenga poco conocimiento en áreas específicas e importante para el negocio podría traer graves consecuencias porque se desconoce cuáles son sus destrezas o habilidades y hasta que se adapte al manejo del negocio se formarían otro costo de inversión como por ejemplo capacitar al personal.

Medio de transporte.

Al trabajar con vehículos eléctricos que poseen una batería con duración de hasta 10 horas se presenta la dificultad de realizar un recorrido extenso donde se agote su funcionamiento y no pueda llegar a su destino.

3.2.1.4 Amenazas

Regulación de tránsito.

El uso actual de vehículos de scooter eléctricos es un tema de estudio tanto para el sistema de matriculación como para el libre tránsito de las unidades eléctricas. Si hay un cambio o implementación de una nueva ley esto incurriría en gastos adicionales.

Competencia.

En la actualidad el negocio de servicio de entrega a domicilio podemos decir que esta entre el ciclo de crecimiento y madurez, por lo que al tener una mayor competencia lo que se verá reflejado como una disminución en los ingresos para este tipo de negocio.

Aumento de los costos de importación.

Un incremento en los valores arancelarios para la importación de vehículos o repuestos nos podría perjudicar al momento de realizar la compra de los vehículos.

Crisis sanitaria.

Amenazas por alguna nueva sepa de algún virus o mutación del virus que actualmente mantiene en zozobra a la pequeña, mediana y grandes empresas.

Insatisfacción de los clientes.

Que los resultados no sean los esperados luego de la implementación del negocio siendo la insatisfacción y malestar por parte de nuestro servicio brindado a nuestros clientes.

Estabilidad económica y política del país.

El año 2020 fue un año difícil para el mundo y en particular para el Ecuador. La emergencia sanitaria causada por la covid-19 provocó una profunda recesión que redundó en aumento en las cifras de pobreza. Ecuador aún requiere hacer frente a desafíos remanentes de la crisis sanitaria, además de los problemas presentados por los paros a causa de la inconformidad que tiene el pueblo con su actual mandatario, lo que genera una inestabilidad en estos ámbitos.

Incremento o implementación de nuevas empresas de delivery.

De igual manera que la empresa como tal pudo identificar esta necesidad de parte de los habitantes de la provincia en mención, esto lo podría hacer otra empresa lo que nos pone en alerta ya que nos representara una amenaza, pero a su vez determinara nuestra manera de reacción y mejora del servicio. Actualmente hay competencia en la provincia ya que hay empresas que están brindando este servicio, pero son aquellas que mediante sus debilidades han permitido que nosotros las reforcemos y utilicemos como fortaleza.

3.3 Clientes









3.3.1 Buyer persona

Los consumidores cada vez son más exigentes y desarrollan nuevos hábitos de compras basados en los cambios que se dan en el mercado y el desarrollo tecnológico que está evolucionando constantemente, ahora el cliente tiene el poder de interactuar con las organizaciones a través de redes sociales y medios digitales y expresar sus inconformidades o afinidades.

El grupo de clientes que se consideran para este proyecto son las personas con una edad comprendida desde los 18 hasta los 65 años, siendo nuestro mercado meta identificado. Se toma en consideración a este grupo de persona tomando en cuenta los resultados del estudio de mercado que realizamos donde se puede evidenciar que las personas entre este rango de edad son las que tienden al uso del servicio de entrega a domicilio ya sea de comida rápida o de cualquier otro artículo en general.

A continuación, indicamos los resultados obtenidos de la representación de nuestro público objetivo mediante el buyer persona:

Figura 2 Descripción breve del Buyer Persona #1

<p>ANTECEDENTES</p> <p>Es una persona emprendedora, deseosa de aprender cada día más de los avances tecnológicos y oportunidades de negocios que se presenten, le gusta estar al día con la moda e información relevante.</p> 	<p>Karla Melisa Ruiz Veliz</p>	<p>DESAFÍOS</p> <p>Mantener su desempeño en el trabajo, lo que se le complica por el tiempo que tiene que dedicar a sus estudios. Trabajar en equipo, por su temperamento.</p> 
<p>DEMOGRÁFICA</p> <p>Sexo femenino 26 años de edad Soltera</p> 		<p>OBJETIVOS COMUNES</p> <p>Le gusta realizar compras en línea y por su falta de tiempo la mayoría de compras que realiza le gustaría le lleguen a su casa. Maneja muy bien los medios tecnológicos. Le gusta pagar sus consumos en efectivo.</p> 
<p>OBJETIVOS</p> <p>Su principal objetivo es conseguir su título de tercer nivel, luego de esto se ha propuesto estudiar una maestría. Además de desarrollarse profesionalmente y conseguir un nuevo trabajo con mejores ingresos.</p> 	<p>PASATIEMPOS E INTERESES</p> <p>Ver películas en Netflix Salir de paseo a la playa Disfrutar en familia Ir al Gym Capacitarse continuamente</p> 	<p>GRANDES TEMORES</p> <p>Uno de sus principales temores es quedarse sin trabajo y no poder con sus estudios al ser ella quien costea los mismos.</p> 

EL CLIENTE PERFECTO / BUYER PERSONA

HECHO CON EDIT.ORG

Autor: Elaboración propia

Figura 3 Descripción breve del Buyer Persona #2


<p>ANTECEDENTES</p> <p>Mujer que viene trabajando desde los 17 años de edad, trabajando la mayor parte con personal masculino del cual a venido liderando por un largo periodo. Mujer de carácter fuerte y espontanea.</p> 	<p>Rosa Haydee Dugarte Barilla</p>	<p>DESAFÍOS</p> <p>Estar a la par con los cambios tecnológicos y manejo de herramientas de los sistemas operativos de Windows.</p> 
<p>DEMOGRÁFICA</p> <p>Mujer de 45 años de edad. Maneja ingresos promedio entre los 1500 a 2000 dólares americanos. De profesion Lcda. en Contaduría</p> 		<p>OBJETIVOS COMUNES</p> <p>Le gusta realizar compras online. Disfruta de la comodidad de los servicios de entrega a domicilio. Desea pasar mucho más tiempo en familia y en casa. Le gusta lo novedoso.</p> 
<p>OBJETIVOS</p> <p>Su objetivo principal es mantener su fuente de ingresos para que su hijo culmine sus estudios universitarios y poder ayudar a su familia en todo lo que se pueda económicamente.</p> 	<p>PASATIEMPOS E INTERESES</p> <p>Realizar paseos, conocer a detalle los lugares donde le toca viajar por motivos laborales, realizar compras, compartir con amigos y familia, probar las comidas típicas de los lugares que visita.</p> 	<p>GRANDES TEMORES</p> <p>Perder su fuente de ingreso sin cumplir sus objetivos. No lograr su jubilación patronal. No cumplir con su proyecto del Mini Market.</p> 

EL CLIENTE PERFECTO / BUYER PERSONA

HECHO CON EDIT.ORG

Autor: Elaboración propia

Figura 4 Descripción breve del Buyer Persona #3

<p>ANTECEDENTES</p> <p>Hombre trabajador que lo realiza con esfuerzo para conseguir desarrollo profesional y cumplir sus objetivos a corto y largo plazo.</p> 	<p>Carlos Alberto Mora Navas</p>	<p>DESAFÍOS</p> <p>Adaptarse a los cambios que se presenten en la trayectoria del desarrollo de sus actividades y objetivos.</p> 	
<p>DEMOGRÁFICA</p> <p>Sexo Masculino Persona dependiente, tiene 32 años de edad. Ingresos Promedio entre los 400 y 600 dólares americanos.</p> 		<p>OBJETIVOS COMUNES</p> <p>Le gusta realizar compras semanales. Le gusta pagar sus consumos en efectivo. Manejo de tarjetas de debito y credito. Pasa mas de 3 horas diarias en las redes sociales.</p> 	
<p>OBJETIVOS</p> <p>Desarrollarse en su medio profesional, obtener un titulo de cuarto nivel, establecer su propia empresa y salir del tema de dependencia.</p> 	<p>PASATIEMPOS E INTERESES</p> <p>En sus tiempos libres observa programas de televisión en plataformas como netflix, le gusta realizar deportes extremos, juega futbol y vóley, además de tener un gusto por la musica clásica. Capacitarse continuamente</p> 	<p>GRANDES TEMORES</p> <p>Quedarse sin su relación de dependencia. No lograr sus objetivos en los tiempos que se estableció.</p> 	
<p>EL CLIENTE PERFECTO / BUYER PERSONA</p>			<p>HECHO CON EDIT.ORG</p>

Autor: Elaboración propia

Figura 5 Descripción breve del Buyer Persona #4

<p>ANTECEDENTES</p> <p>Persona que ha venido trabajando arduamente en el transcurso de los años, dedica a la lucha constante por el desarrollo persona y el de su familia.</p> 	<p>Alvarito Cesar Quiñonez Alban</p>	<p>DESAFÍOS</p> <p>Mantener sus conocimientos actualizados de manera que pueda ser competitivo en conocimientos a las nuevas demanda de habilidades.</p> 	
<p>DEMOGRÁFICA</p> <p>Hombre de 48 años de edad. Residente en el Cantón de Santa Elena. Maneja Ingresos promedio entre los 800 a 1200 dólares americanos.</p> 		<p>OBJETIVOS COMUNES</p> <p>Le gusta disfrutar el mayor tiempo con su familia. Le gusta consentirse a el y sus hijos. Le gusta la idea de que sus compras le lleguen hasta su puerta.</p> 	
<p>OBJETIVOS</p> <p>SU objetivo principal es de terminar de darle los estudios a sus hijos, verlos obtener su titulo universitario. Como segundo objetivo tiene la implementación de un Mini Market en su localidad.</p> 	<p>PASATIEMPOS E INTERESES</p> <p>Le gusta disfrutar de las playas, el paseo en bote, le gusta pescar con caña, compartir tiempo con su familia, le gusta jugar voley y ver películas.</p> 	<p>GRANDES TEMORES</p> <p>Perder su fuente de ingreso sin cumplir sus objetivos. No lograr su jubilación patronal. No cumplir con su proyecto del Mini Market.</p> 	
<p>EL CLIENTE PERFECTO / BUYER PERSONA</p>			<p>HECHO CON EDIT.ORG</p>

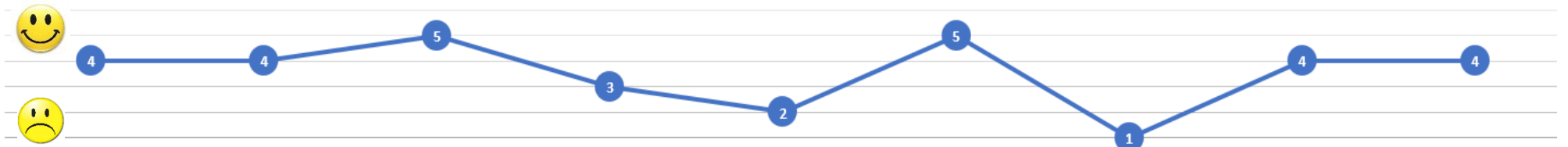
Autor: Elaboración propia

3.3.2 Customer journey map

Figura 6 Customer Journey Map



ACCIONES DEL USUARIO	Busqueda de la empresa	Contacto de la empresa	Solicitud del Servicio	Elección del Establecimiento donde se hará la compra	Compara precios de los productos	Confirmación de pedido	Seguimiento de pedido	Recepción de los productos	Pago del servicio
PUNTO DE CONTACTO	Navegadores Redes sociales Contactos telefonicos	Pagina Web Facebook WhatsApp	Chat Llamada telefonica SMS	Catálogo de la página web o redes sociales	Catalogo de la pagina web o redes sociales	Chat Llamada telefonica SMS	GPS Llamada telefonica	Repartidor	Repartidor
¿QUÉ ESTA PENSANDO?	Que empresa me puede dar el servicio.	¿Debo de registrarme para usar el servicio?	Preguntar cual es el precio del servicio, tiempo de entrega y formas de pago	¿Habrá variedad de tiendas?	Compara precios de las diferentes tiendas que ofrecen los mismos productos	Decide que producto comprar	¿Espero que no me haya equivocado al elegir esta empresa?	Revisa que todo este completo.	Espero que tengan cambio o acepte tarjetas de debito
¿QUÉ ESTA SUCEDIENDO?	Necesito una empresa que cumpla con el tiempo que esta ofertando							Me alegro que el producto halla llegado en buen estado.	Existen varias formas de pago



3.4 Competidores

3.4.1 Fuerza competitiva de Porter

3.4.1.1 Rivalidad entre competidores

Las empresas que ofrecen el servicio de entrega a domicilio han ido creciendo notoriamente incluso llevando a dueños de negocios a formar su propio equipo de entrega a domicilio, lo que lleva a que las empresas sean competitivas, no tan solo en precios sino también en la calidad del servicio que permita marcar la diferencia y que esto sea lo que atraiga a los clientes al momento de pensar en solicitar un servicio y decidir qué empresa es la que el cliente desea que satisfaga su necesidad.

Al ser uno de los negocios que más demanda tiene por los problemas que pasamos por tem a pandemia, las empresas que lo ofrecen son varias y esto permite que entre ellas haya competencia para captar más clientes y dejando claro que los únicos beneficiados al tener varios rivales son y serán los clientes.

3.4.1.2 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en el negocio es alta ya que actualmente el servicio de delivery es uno de los más usados por los clientes que desean ahorrar tiempo y por comodidad desean solicitar lo que quieren adquirir con entrega hasta la puerta de su hogar. Al ser uno de los primeros servicios de delivery en el sector debemos marcar la diferencia tanto en imagen como en calidad de servicio para fortalecernos y de esta manera dificultar que la competencia pueda llegar a alcanzarnos o querer superar nuestro servicio.

Tabla 1 Posible Nuevos Competidores

EMPRESA	PRECIOS	SERVICIOS QUE OFRECE	CALIDAD DE SERVICIO	COBERTURA
Uber Eats	Alto	Restaurantes Supermercados Farmacias Licores	Muy bueno	Guayaquil Duran Samborondón Daule Quito Sangolquí

				Cuenca Ambato
Domino's Pizza	Medio	Comida rápida	Excelente	Guayaquil Cuenca Quito Ambato
Super Easy	Medio	Restaurant	Bueno	Guayaquil Quito Samborondón Santa Elena
Pedidos Ya	Bajo	Restaurantes Supermercados Farmacias Licores Café y snacks Tiendas Mensajería	Bueno	Ambato Cuenca Cayambe Esmeralda Ibarra Manta Otavalo Portoviejo Quevedo Quito Riobamba Santa Elena
Picker	Medio	Tiendas Mercados municipales Encomiendas	Bueno	Guayaquil Samborondón Daule Duran

Autor: Elaboración Propia

3.4.1.3 Poder de negociación de proveedores

Nuestros proveedores tienen un bajo poder de negociación, puesto que los proveedores que puedan vender a FLASH DELIVERY los implementos o herramientas que necesita para desarrollar sus actividades son varios, de esta manera no nos vemos comprometidos o atados a un solo proveedor. Esto beneficia a FLASH DELIVERY ya que puede conseguir sus implementos para el desarrollo de sus actividades a un coste más bajo.

3.4.1.4 Amenaza de productos sustitutos

FASH DELIVERY requiere de diferentes clientes corporativos o afiliados que provean con sus diferentes productos para el funcionamiento de la actividad económica. A continuación, se describen los más importantes:

Supermercados: Estos negocios tienen una gran cantidad de productos que están a disposición de los clientes para que sean adquiridos y estos a su vez pueden ser entregados en los domicilios o lugar que el cliente lo pida.

Plataformas digitales: A través de estos canales FASH DELIVERY puede ofertar y brindar el servicio de entrega a domicilio.

Cadenas de farmacias: Mediante la comunicación constante que se maneja entre empresas, el objetivo es que los pedidos solicitados estén listos de retirar al momento que los repartidores pasen por ellos, para de esta manera poder cumplirle a los clientes con los tiempos establecidos según el recorrido.

Ferreterías: Los materiales y herramientas que se necesitan para realizar diferentes tipos de mejoramientos, arreglos y proyectos se encuentran en este lugar y pueden ser entregados a domicilio cuando el cliente no puede dirigirse a estos lugares por falta de tiempo.

Restaurantes: Existe una gran cantidad de personas que por motivos como lo es la falta de tiempo, comodidad, ellos prefieren comprar sus alimentos en estos lugares los mismos que tienen un menú variado para satisfacer la necesidad de alimentar a sus clientes.

3.4.1.5 Poder de negociación de los clientes

FLASH DELIVERY al ser una de las primeras empresas en brindar este servicio en la zona, el poder de negociación de los clientes será bajo, ya que en el estudio que se realizó nuestro servicio tendrá valores accesibles, diferentes medios de pago, conjunto de servicios compartidos que permitirá que los clientes se beneficien de tarifas económicas siendo una de las alternativas más tentadoras para nuestros usuarios.

3.4.1.6 Colaboradores

La cadena de valor de FLASH DELIVERY está constituida por una logística de entrada que abarca:

- Recepción del pedido.
- Ejecución del envío de la solicitud.
- Requerimiento de socios claves que provisionen de la mercadería.
- Distribución de salida mediante repartidores.
- Finaliza con el personal con el Community Manager que es el responsable de

comercializar el servicio mediante medios digitales o convencionales razón la cual se necesita de Stakeholder que aporten en la atención al cliente, socios claves, personal de logística y distribución.

A continuación, se describen el personal que intervienen en la actividad:

Personal administrativo y financiero: Son los encargados del manejo, funcionamiento y orden de la empresa entre ellos tenemos: Gerente general, contador externo, y secretaria.

Community manager: responsable de la marca en los medios digitales.

Personal operativo: Encargado de la producción del negocio para ello se necesita de un jefe de logística y distribución que distribuya las rutas y los repartidores o motorizados.

Socios claves

Este modelo de negocio requiere de un personal afiliado que provean con sus diferentes productos o servicios en la actividad económica del proyecto. A continuación, se describen los más importantes:

- Supermercados: Estos negocios tienen una gran cantidad de productos que están a disposición de los clientes para que sean adquiridos y estos a su vez pueden ser entregados en los domicilios o lugar que el cliente lo pida.
- Plataformas digitales: A través de estos canales flash delivery puede ofertar y brindar el servicio de entrega a domicilio.
- Cadenas de farmacias: Mediante la comunicación constante que se maneja entre empresas, el objetivo es que los pedidos solicitados estén listos de retirar al momento que los repartidores pasen por ellos, para de esta manera poder cumplirle a los clientes con los tiempos establecidos según el recorrido.

- Ferreterías: Los materiales y herramientas que se necesitan para realizar diferentes tipos de mejoramientos, arreglos y proyectos se encuentran en este lugar y pueden ser entregados a domicilio cuando el cliente no puede dirigirse a estos lugares por falta de tiempo.
- Restaurantes: Existe una gran cantidad de personas que por motivos como lo es la falta de tiempo, comodidad, ellos prefieren comprar sus alimentos en estos lugares los mismos que tienen un menú variado para satisfacer la necesidad de alimentar a sus clientes.
- Socio repartidor: Comunidad de motorizados, con un alto grado en compromiso, responsabilidad con vocación en atención y servicio al cliente, que no requieran de un contrato fijo, al contrario, el tipo de pacto será por afiliación y se encuentre interesado

Laboratorio de negocios inclusivos

4.1 Plan administrativo

4.1.1 Descripción de la empresa

FLASH DELIVERY es una empresa que prestará el servicio de delivery en el cantón Santa Elena, iniciando sus actividades a comienzos del año 2023, se dará apertura a los vehículos eléctricos como lo es el scooter para el desarrollo de las actividades, porque no producen contaminación para el medio ambiente y por ser de valores accesibles para aquellos que quieran trabajar con nosotros, además la empresa se está enfocando en ayudar a personas que están en busca de su primer empleo para que de esta manera ganen experiencia en el campo laboral.

4.1.2 Misión

Somos una empresa que presta el servicio de delivery para las personas naturales y jurídicas en el cantón Santa Elena, con el uso de la tecnología, personal capacitado, asegurando el cuidado del medio ambiente y generando valor para los grupos de interés, con el fin de aportar al desarrollo sostenido de la provincia de Santa Elena.

4.1.3 Visión

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

4.1.4 Valores

Responsabilidad: Cumplir con nuestros compromisos, proponiendo soluciones o alternativas si se presentan inconvenientes.

Puntualidad: Cumplir con los tiempos de recepción y entrega establecidos de acuerdo con los servicios solicitados.

Honestidad: Realizar nuestras actividades a través de prácticas transparentes y correctas, anteponiendo la verdad ante cualquier situación que se genere.

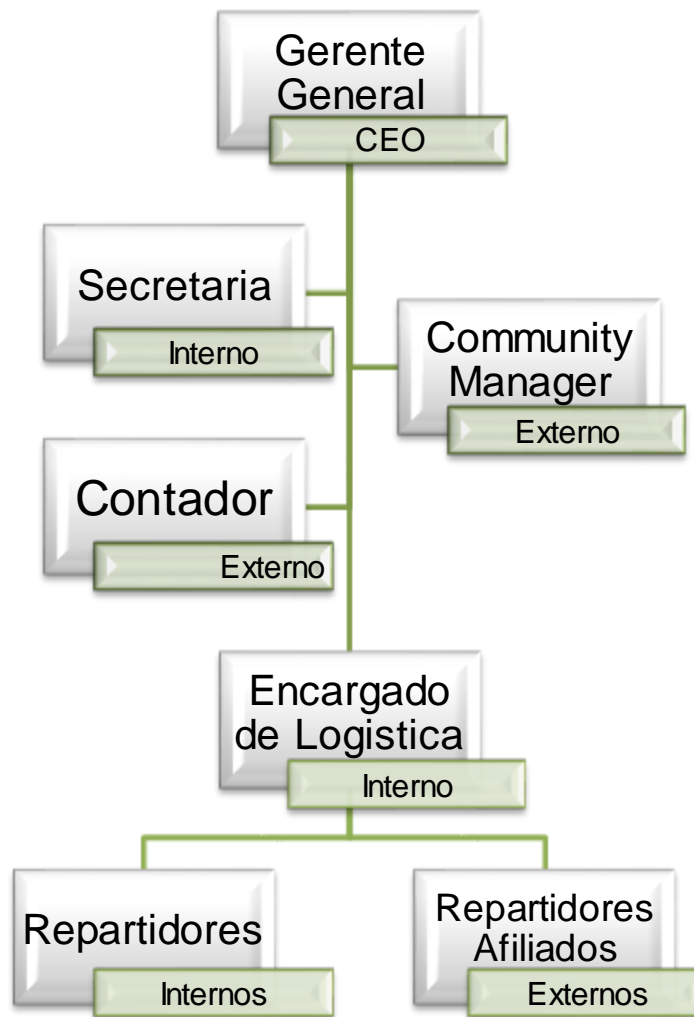
Responsabilidad Social: Nuestra empresa ofrece la oportunidad del primer empleo a las personas que se están integrando al mundo laboral.

Responsabilidad Ambiental: Para la ejecución de nuestras actividades se permitirá la utilización de unidades eléctricas como Scooter para minimizar el uso de combustibles fósiles y evitar las emisiones de gases tóxicos, ayudando de esta manera a conservar el medio ambiente.

4.1.5 Organigrama de la empresa

A la hora de organizar la estructura de las jerarquías de una empresa, existen muchas técnicas posibles. Uno de ellos y el más utilizado es mediante un organigrama, un sencillo esquema que permita visualizar la cadena de mandos e identificar a cada uno de los miembros de la organización. Para nuestro modelo de negocio hemos escogido el organigrama vertical, como su nombre lo indica es un esquema de arriba hacia abajo donde los puestos de mayor jerarquía se sitúan en la parte superior. Nos hemos decidido por este modelo por ser uno de los más escogidos por las grandes empresas que se basan a resultados.

Figura 7 Organigrama FLASH DELIVERY



Gerente General:

Persona que se encuentra a cargo de toda la organización, siendo la máxima autoridad deberá responder por cada departamento y deberá velar por el correcto funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Secretaria:

Sera la persona encargada de asistir a la gerencia, así como de visualizar que los medios de pagos digitales se encuentren siempre operativos ya que mediante la utilización de este tipo de cobros las empresas que prestan el servicio dan soporte permanente, de igual manera será la encargada de enviar los reportes y soportes necesarios al contador.

Contador Externo:

Encargado de toda la parte contable y financiera de la empresa, con el objetivo de medir el rendimiento económico de la misma, el cual deberá presentar informes constantemente sobre la liquidez de la empresa.

Community manager:

Será la persona encargada de crear, gestionar y dinamizar la comunidad de la marca, su objetivo será detectar los posibles clientes que se encuentren en el entorno online y comenzar a entablar una relación cercana y duradera con los mismos.

Jefe de Logística:

Es el encargado de gestionar las rutas asignada a cada repartidor, siendo el responsable de la logística de distribución según los servicios requerido por los clientes.

Repartidores:

Siendo ellos uno de nuestro capital más preciado, serán los encargados de entregar los pedidos asignados por el jefe de logística en el tiempo y recorrido establecidos para brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.

4.1.6 Descripción de cargos

Tabla 2 Descripción del Gerente General

FACTOR	EXIGENCIAS DEL PUESTO
Edad	Entre los 26 y 39 años
Formación Académica	Título de Tercer nivel en Ingeniería, Economía o Administración de Empresa

Experiencia	En el área de 2 a 4 años mínimo
Conocimiento Técnico	Manejo de Office y sus herramientas Word, Excel,
Habilidades y Destreza	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico para resolver problemas emergentes. • Excelente comunicación con los demás colaboradores. • Creativo al momento de innovar en sus labores. • Autocontrol. • Capaz de organizar tareas de forma efectiva, establecer plazos realistas y delegar funciones. • Trabajo en equipo involucrándose en las labores de la empresa para alcanzar las metas de la empresa. • Con gran liderazgo siempre motivando a sus colaboradores y contribuir con su desarrollo profesional y potenciarlos a su máximo rendimiento.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en conjunto con los colaboradores internos y los clientes en busca de convertir los objetivos del negocio en realidad. • Negociación con socios estratégicos para la prestación de nuestros servicios con la finalidad de entregar un servicio de calidad a los clientes. • Control de calidad del servicio. • Gestión y Supervisión del departamento de Logística.

Elaborado por: Fuente propia.

Tabla 2: Descripción del Contador

FACTOR	EXIGENCIAS DEL PUESTO
Edad	Entre los 24 y 40 años
Formación Académica	Título habilitante para el ejercicio de sus funciones.
Experiencia	En el área de 2 a 4 años mínimo
Conocimiento Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Código Fiscal del Estado. • Ley de impuesto de la renta y su reglamento. • Normas de Información Financiera. • Reglamento Interno y Manual de Procedimiento del Organismo. • Ley de Auditoría Superior del Estado.

Habilidades y Destreza	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de Auditorías.
	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo en equipo. • Responsabilidad. • Toma de decisiones.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Registro mensual de documentos y compras. • Seguimientos de responsabilidades empresariales. • Preparación de balances de estado de ganancia y pérdidas. • Gestión de nómina.

Elaborado por: Fuente propia.

Tabla 3 Descripción del Community Manager

FACTOR	EXIGENCIAS DEL PUESTO
Edad	Entre los 24 y 38 años.
Formación Académica	Título habilitante en Mercadotecnia, Comunicación o afín.
Experiencia	En el área de 2 a 4 años mínimo.
Conocimiento Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de redes. • Familiarización con estrategias de marketing. • Creación de marca personal y comunicación de diferentes canales o plataformas.
Habilidades y Destreza	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de comunicación a través de la redacción de publicaciones en redes sociales y artículos de blog Trabajo en equipo. • Experiencia en construcción de comunidades. • Poseer dotes de comunicación • Ser metódico y organizado.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Registro mensual de resultados. • Seguimientos de responsabilidades empresariales.

- Análisis de resultados.
- Gestión de nómina.

Elaborado por: Fuente propia.

Tabla 4 Descripción del Encargado de Logística

FACTOR	EXIGENCIAS DEL PUESTO
Edad	Entre los 24 y 38 años
Formación Académica	Grado en Administración de Empresas, Logística o Cadena de Suministro.
Experiencia	En el área de 1 a 3 años mínimo
Conocimiento Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia demostrable como jefe de Logística. • Trayectoria contrastada en la gestión de Logística. • Capacidad para liderar y gestionar personal. • Dominio de herramientas tecnológicas en el manejo de Logística estándar. • Capacidad para trabajar con autonomía y gestionar varios proyectos.
Habilidades y Destreza	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Trabajo en equipo. • Responsabilidad. • Toma de decisiones.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, optimizar y coordinar todo el ciclo de pedidos. • Llevar un registro de calidad, cantidad y plazos de entregas, los costos de transporte y eficiencia. • Resolver cualquier problema o queja que surja • Supervisar, asesorar y formar al personal de almacén • Cumplir objetivos de costos, productividad, precisión y puntualidad • Mantener métricas y analizar datos para evaluar el rendimiento e implantar mejoras

Elaborado por: Fuente propia.

Tabla 5 Descripción de los Repartidores Internos y Externos

FACTOR	EXIGENCIAS DEL PUESTO
Edad	Entre los 19 y 28 años
Formación Académica	Bachilleres
Experiencia	Sin experiencia, pero con conocimiento de direcciones.
Conocimiento Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Ganas y deseos de superación. • Documentos legales en regla. • Excelentes habilidades de gestión del tiempo y organizativas. • Buen historial de conducción sin infracciones de tráfico. • Título de educación secundaria.
Habilidades y Destreza	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Trabajo en equipo. • Responsabilidad. • Toma de decisiones.
Responsabilidades y Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar una amplia variedad de artículos a distintas direcciones y a través de diferentes rutas. • Seguir rutas y horarios. • Cargar, descargar, preparar, inspeccionar y utilizar un vehículo de reparto • Pedir feedback sobre los servicios prestados y resolver quejas de clientes. • Cobrar pagos. • Informar a clientes sobre nuevos productos y servicios. • Complimentar registros e informes. • Cumplir normativas DOT y normas de seguridad.

Elaborado por: Fuente propia.

4.1.7 Política salarial

FLASH DELIVERY privilegia estructuras de remuneraciones competitivas, motivadoras y equitativas. La remuneración engloba el salario, la parte variable de la remuneración y los beneficios sociales, entre otros.

A continuación, se detalla la política salarial:

Los Términos de contratación y los niveles de remuneración se fijarán de acuerdo con un estudio referencial de competitividad de mercado, disponibilidades presupuestarias y a la hoja de vida del candidato seleccionado.

Los sueldos se pagarán quincenalmente mediante depósito en la cuenta corriente o de ahorros de cada empleado.

Los empleados con contrato indefinido podrán solicitar un anticipo de sueldo siempre y cuando no exceda el total de su remuneración mensual. Este anticipo será descontado en su totalidad en el rol de pagos a la finalización de dicho mes.

FLASH DELIVERY podrá conceder préstamos de emergencia a sus empleados con contrato de trabajo indefinido, siempre y cuando éste no tenga deudas con la empresa y sean solicitados por motivos justificados. El préstamo no podrá ser mayor a tres veces su sueldo mensual en un plazo no mayor a 10 meses.

Cualquier excepción podrá ser autorizada únicamente por el Gerente General.

Los empleados de Flash delivery con contrato indefinido además de los beneficios de ley recibirán los siguientes beneficios:

- **Dotación de uniformes:** Una vez al año se proporcionará uniformar al personal, sin costo para los mismos.
- **Seguro de vida, asistencia médica familiar y/o accidentes personales:** FLASH DELIVERY, proporcionará a sus empleados que tengan un contrato mínimo de 1 año, una póliza de seguro de vida, asistencia médica y accidentes personales. El empleado financiará el 40% del valor de la prima del seguro y la empresa financiará el 60%.

Del sueldo mensual de los empleados se descontarán los siguientes rubros:

- Aportaciones al IESS.
- Impuesto a la renta.
- Dividendos de préstamos concedidos por el IESS.
- Retenciones judiciales ordenadas por la autoridad competente.
- Aportes de los valores correspondientes a los beneficios adicionales.
- Deudas a la empresa, reconocidas y autorizadas por el empleado.
- Valor de útiles, materiales, equipos, muebles, cuya posesión indebida, pérdida o destrucción dolosa sea comprobada.

Con relación a los valores a percibir el personal de repartidores afiliados será el 60% del valor de la entrega aquellos que utilicen motocicletas a combustión y del 65% aquellos que utilicen scooters

eléctricos. Para el cálculo se identificaron 2 empresas competidoras en el giro del negocio a la cual se le solicitaron servicio para identificar el precio total y porcentaje de pago por el servicio prestado a los motorizados.

Sueldos

Breve descripción de los valores que recibirían colaboradores internos y externos de la empresa como remuneración salarial.

Tabla 6 Estructura de Recursos Humanos y Costo de Nomina

N°	CARGO	INTERNO-EXTERNO	VALOR MENSUAL
1	Gerente General	Interno	\$600.00
2	Contador	Externo	\$60.00
3	Community Manager	Externo	\$600.00
4	Jefe de Logística	Interno	\$600.00
5	Secretaria	Interno	\$425.00
6	Repartidores	Internos	\$425.00
7	Repartidores afiliados	Externos	Comisión por entrega 60%(Motocicleta) y 65% (Scooter Eléctrico)

Nota: Elaboración propia

4.1.8 Indicadores claves de gestión (KPI's)

Actualmente las organizaciones manejan indicadores de gestión en múltiples niveles para evaluar su éxito y de esta manera alcanzar las metas propuestas. Pero esto podemos manejarlo mediante los indicadores de gestión de alto nivel que son aquellos que se pueden enfocar en el desempeño general de la empresa, mientras que los KPI de bajo nivel pueden enfocarse en los procesos

de los empleados en cada departamento como puede ser: ventas o un centro de soporte al cliente.
(Roncancio, 2022)

4.1.8.1 Principales (KPI's) del negocio

El negocio de pedidos y entregas se encuentra en una etapa de constante cambio por lo que no podemos quedarnos exentos como empresa de servicio y para ello uno de los puntos importantes en esta actividad es la logística y la percepción del cliente ya que de esto dependerá nuestro crecimiento, por lo tanto, para FLASH DELIVERY resulta imprescindible medir de manera detallada los procesos que componen su modelo de negocio.

Para esto hemos identificado los siguientes indicadores:

Costo de gestión de pedidos

La gestión de pedidos y entregas genera una serie de costos que se debe conocer y tener generalmente cuantificados, uno de esos puede ser el valor por mantenimiento de las unidades, así como de los gastos adicionales que genere una entrega no realizada o retrasos en la misma. Desde la formalización del pedido hasta su entrega ya que en este proceso suceden diversas fases que nos pueden generar costos extras.

$$\text{Ratio de rentabilidad de las ventas} = \frac{[\text{Ventas} - \text{Costos}]}{\text{Ventas}} \times 100$$

Por el tema de los vehículos eléctricos se aplicará a la garantía que ofrecen la casa comercial, mediante el cumplimiento de los mantenimientos tanto preventivos como correctivos en sus instalaciones o talleres autorizados por la marca, lo que garantizará que las unidades se encuentren en óptimas condiciones, de igual manera haremos uso de su asistencia técnica en caso de requerirla por avería de alguna unidad, además de contar con un stock de repuesto básico. Para poder medir este indicador, hemos decidido llevar un registro de las horas de uso de los vehículos eléctricos, así como de los gastos generados por los mantenimientos versus los ingresos de las entregas realizadas.

Tiempo de entrega del pedido

Como sabemos el tiempo de entrega en una empresa de servicio delivery tiene un valor incalculable y sobre todo si se lo piensa tomar como estrategia diferenciadora. Estas situaciones suelen tomarse muy frenéticas y cualquier posibilidad de reducir los tiempos de la gestión de pedidos debe ser tomada muy en cuenta. Además de ser una de las maneras de garantizar la satisfacción de nuestros clientes, logrando ser puntual en los tiempos establecidos para su entrega.

Para llevar el control de los tiempos se ha habilitado la opción de calificar la entrega y de esta manera poder realizar un seguimiento de si las entregas se están realizando en el tiempo establecido al momento de realizar la solicitud del servicio.

Indicadores para medir la satisfacción del cliente:

El tener este tipo de indicadores nos ayudara a ver en qué parte estamos fracasando y realizar la respectiva retroalimentación del caso. De esta manera podremos identificar y aplicar los correctivos necesarios que nos permitan mejorar nuestro proceso con la finalidad de brindar un servicio de calidad que permita generar una nueva experiencia de compra a nuestro consumidor.

Entregas no realizadas

Para la empresa lo ideal sería que todas las entregas se completaran correctamente y sin ningún problema. No obstante, no siempre se realiza así, surgen imprevistos que dificultan o imposibilitan que el servicio se realice con éxito. Por lo que se tiene que analizar y estudiar los motivos para evitar que se repitan en el futuro. O en el caso de que se repitan estar preparados para solucionarse eficientemente de tal manera que el cliente aun no teniendo el producto en ese momento, se mantenga pensando en nosotros cuando de servicio de entrega se habla.

Formula a aplicar para medir el KPI's

$$\text{Ratio de reclamaciones} = (\text{Reclamaciones} / \text{adquisiciones del servicio}) \times 100$$

Entregas a tiempo

Para considerar una entrega exitosa debe realizarse a tiempo, en nuestro caso a los tiempos acordados según el destino o ruta establecida, de poco servirá que el producto llegue en buenas condiciones. Los clientes son exigentes y los piden para ya. Para conocer la eficiencia en el tiempo de logística de entrega es importante contabilizar y evaluar aquellas entregas que se han realizado a tiempo y de igual manera aquellas que no se han realizado.

Entregas perfectas

Así como hay novedades en los servicios así mismo hay entregas en las que todo sale bien sin ningún tipo de incidencia. No ha sufrido daño el producto, el tiempo fue el establecido o mejor aún fue realizado un poco antes de los establecido. Estos casos de éxito también deben ser estudiados, posiblemente encontraras patrones que coincidan y nos darán valiosas conclusiones para próximas entregas.

Formula a aplicar para medir el KPI's

$$\text{Índice de fidelización} = (\text{N}^{\circ} \text{ de clientes} \times \text{n}^{\circ} \text{ de servicios brindados totales}) / 100$$

Tasa de retención de clientes

Este indicador de retención al cliente nos permitirá calcular el porcentaje de usuarios que han permanecido fieles a la empresa durante un periodo determinado siendo este mensual, trimestral o a su vez anual.

Formula a aplicar para medir el KPI's

- **S:** Es el número de clientes que tenias al principio del periodo.
- **E:** Representa los clientes que tengan al final de ese plazo de tiempo.
- **N:** Los nuevos clientes que has conseguido en ese lapso.

La fórmula para calcular es:

$$\text{CRR} = (\text{E} - \text{N}) / \text{S}$$

$$\text{CRR} = [(\text{clientes finales} - \text{nuevos clientes}) / \text{clientes iniciales}] \times 100$$

Ejemplo:

Al inicio del trimestre se tiene 400 clientes registrados en la empresa. Durante esos tres meses, se pone en marcha un montón de estrategias de marketing para captar nuevos clientes y se consigue despachar 700 nuevos pedidos de nuevos compradores. Al acabar el periodo, se observa que se tiene 900 clientes.

Entonces la tasa de retención es $[(900 - 700) / 400] \times 100 = 50\%$ Es decir, que has conseguido mantener al 50% de nuestros consumidores.

Documentación y facturas sin errores

Parte fundamental de la gestión de entregas a domicilio es la documentación, en ocasiones se da poca importancia al manejo de datos de los clientes, lo que se observa como algo secundario. No obstante, es lo que formaliza y da valor al trabajo, si hay errores al momento de registrar las direcciones esto retrasara la entrega, lo que incomodara a nuestros clientes.

Para medir la satisfacción de nuestros clientes en relación con los puntos anteriormente mencionados usaremos la herramienta (CSAT) escala de satisfacción del cliente, realizaremos llamadas vía telefónica para encuestarlos acerca de la calidad del servicio, donde aplicaremos una serie de preguntas que deberán calificar entre la escala del 1 (para nada satisfecho) y 5 (muy satisfecho).

4.1.9 Estrategia y acción de responsabilidad social empresarial

Las actividades productivas y comerciales de las empresas repercuten sobre el conjunto de la ciudadanía y el entorno de un modo mucho más amplio y profundo que las acciones individuales. La

responsabilidad social empresarial también conocida por sus siglas (RSE), es un aspecto que cada día tienen más en cuenta los clientes y usuarios, conscientes que la productividad, la reducción de costos y la obtención de beneficios no pueden justificarse de modo alguno la explotación, la violación de los derechos fundamentales de las personas o la degradación del medio ambiente. (Oxfam Intermón, 2015)

A la hora de considerar la implantación y desarrollo de políticas de responsabilidad social empresarial FLASH DELIVERY opta por implementar unidades eléctricas para el desarrollo de sus actividades de servicio de entregas. La empresa busca fomentar el uso de este tipo de unidades para brindar el servicio de delivery, de igual manera con la finalidad de ser una de las primeras empresas en hacer uso de este tipo de unidades, adicionando el tema de la responsabilidad social corporativa como una ventaja en el proceso de competencia. Tomando en cuenta que el tema de responsabilidad ya no solo es agradable, sino que forma parte de las operaciones comerciales siendo este un factor para que impulse la lealtad de nuestros clientes y futuros inversores.

La empresa es una impulsora social que tiene como objetivo generar fuentes de empleo en la provincia de Santa Elena mediante la prestación de servicios de delivery, por lo que su fuente principal de personal para contratar serán aquellos trabajadores pertenecientes a las comunidades vulnerables de la provincia.

4.1.9.1 Estrategia

En conjunto con instituciones públicas que se dedican a capacitar, FLASH DELIVERY planifica dar a las esposas de los colaboradores internos y externos talleres de emprendimiento con la finalidad de generar oportunidades de trabajo.

4.1.9.2 Proyecto

FLASH DELIVERY tiene un fuerte compromiso social con la comunidad. Se trata de un proyecto sin fines de lucro el cual está enfocado en integrar en el mundo laboral a las esposas de sus trabajadores mediante capacitaciones que les permitan aprender un oficio que luego les sirva para generar ingresos y mejorar su calidad de vida.

Laboratorio de emprendimiento

Conclusión

Mediante el testeo realizado para el desarrollo del presente proyecto, hemos podido comprobar las diferentes necesidades de los habitantes de la provincia de Santa Elena, analizando situaciones específicas a través de lo que se pudo observar, desde lo concreto hasta llegar de manera gradual a las motivaciones y emociones de los usuarios, partiendo de la observación se generaron distintas preguntas que sirvieron para generar hipótesis que se pudieron comprobar mediante la investigación de mercado. Gracias a sus herramientas se pudo comprobar que el perfil de los clientes de FLASH DELIVERY están dentro del rango de los 16 a 65 años, el servicio está dirigido a aquellas personas que necesiten servicios de entrega a domicilio con tarifas accesibles. Información que se compartió con el grupo investigativo de lo cual se obtuvo una visión más completa para agrupar patrones que nos permitieron identificar necesidades significativas en este caso los Insights de nuestros clientes.

Para conseguir que nuestro servicio sea viable la empresa se beneficia del desarrollo tecnológico ya que mediante el uso de estas herramientas tecnológicas que están disponible en la actualidad, vamos a poder brindar un servicio de calidad creando en nuestros clientes una experiencia de uso de este tipo de servicio. Gracias al banco de preguntas para la elaboración del perfil del cliente se pudo obtener todas esas características del cliente que nos determina a que segmentos de personas debemos dirigir nuestra oferta de servicio.

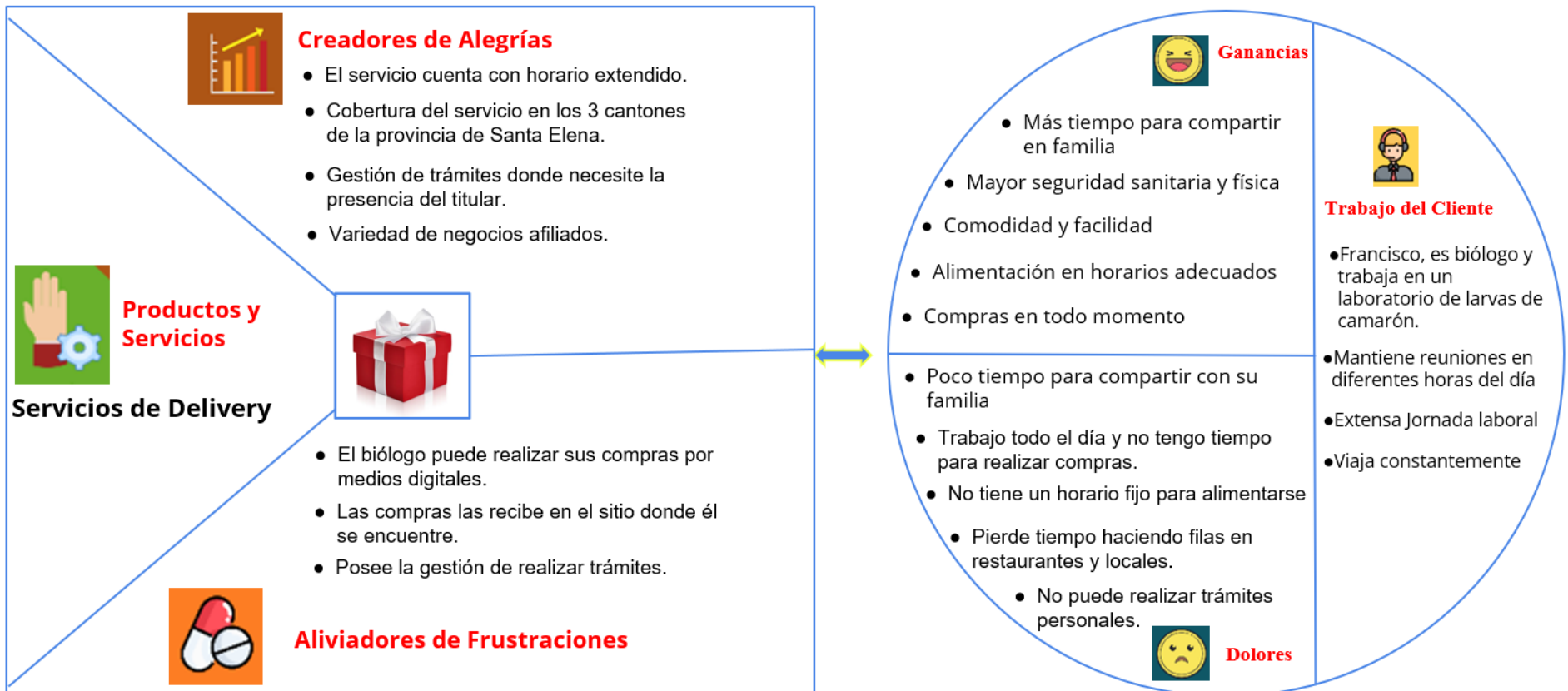
Actualmente nuestra propuesta tiene una gran diferencia con la que iniciamos el proyecto, al ver que las necesidades de nuestros consumidores eran muy diferentes a las que se tomó en consideración antes del estudio realizado, ahora podemos indicar que lo que necesitan nuestros clientes es de un servicio innovador, creativo, responsable que cumpla con los tiempos establecidos para sus entregas ya que fueron uno de los factores que marcan a las empresas de servicio delivery que trabajan actualmente en la provincia de Santa Elena. Siendo el tiempo de respuesta que se oferta de 45 minutos uno de los factores primordiales acompañado de la introducción de vehículos eléctricos a este servicio como aporte a la responsabilidad social con el medio ambiente.

Podemos finalizar indicando que nuestra propuesta de modelo de negocio es viable, gracias a los resultados obtenidos tanto en la investigación de mercado y al plan financiero el que arrojó como resultado que se obtendrán ganancias desde el primer año de funcionamiento de la empresa, como aporte a la responsabilidad ambiental la empresa utilizara vehículos eléctricos para fomentar el uso de los mismos y de esta manera reducir el impacto ambiental por la contaminación de los motores a combustión, además del aporte de responsabilidad social con los habitantes de la provincia al generar fuentes de trabajo a toda aquellas personas que desean generar ingresos para sus hogares.

Lienzo de la propuesta de valor

Propuesta de valor

Segmento de cliente



MODELO DE NEGOCIO: FLASH DELIVERY



SOCIOS CLAVE

- Farmacias
- Ferreterías
- Tiendas
- Supermercados
- Restaurantes
- Entidades Financieras
- Socio Repartidor
- Centros Médicos

PROPUESTA DE VALOR

- Realizar la entrega a domicilio de compras realizadas a través de canales digitales y llamadas telefónicas, en un horario extendido, con tarifas accesibles para el cliente y en el tiempo ofrecido.
- Gestión de tramites en las que no se necesite la presencia del titular, para ahorrarle tiempo y mayor comodidad del cliente.

SEGMENTOS DE CLIENTES

- Amas de casas
- Empresas publicas y privadas
- Empleados públicos y privados
- Personas de entre los 16 a 50 años.

RECURSOS CLAVE

- Scooter Eléctricos
- Motocicletas
- Energía Eléctrica
- Pagina web
- Google maps
- Internet
- Colaboradores
- Préstamo bancario
- Oficina
- Base de datos de clientes

ACTIVIDADES CLAVE

- Creación de pagina web.
- Manejo de Redes Sociales
- Planificación de rutas de distribución.
- Capacitación del personal en atención al cliente.
- Desarrollar aplicación movil
- Contratar un community manager



CANALES

- Internet
- Redes Sociales
- Llamadas telefónicas
- Publicidad en redes sociales.
- WhatsApp

RELACIÓN CON EL CLIENTE

- Asistencia personalizada
- Responsables con el medio ambiente
- Tarifas accesibles
- Evaluación de experiencia del servicio
- Pagina web actualizada constantemente
- Protocolo de bioseguridad
- pagos a través de medios digitales

ESTRUCTURA DE COSTOS

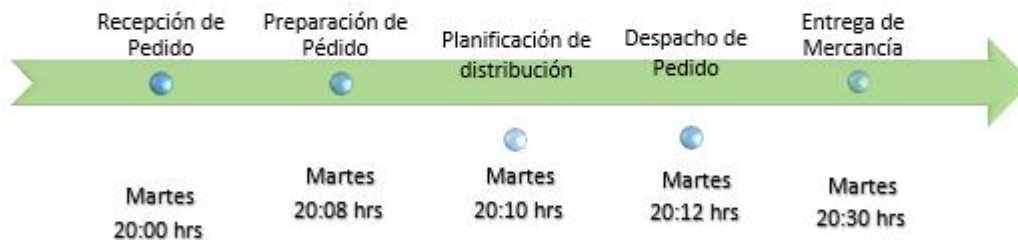
- Préstamo Bancario
- Sueldo del personal
- Servicios Básicos
- Alquiler de oficina
- Internet
- Aportación al IESS
- Permisos de funcionamiento
- Publicidad
- Comisiones por pago con tarjetas
- Comisiones por pago a través de medios digitales

FUENTES DE INGRESOS

- Servicio de delivery al cantón Santa Elena
- Servicio de delivery al cantón La Libertad
- Servicio de delivery del cantón Salinas
- Gestión de tramites



MAPA DE TRAYECTORIA



Trabajos citados

Científica, C. S. (S/N de S/N de S/N). *Consejo Superior de Investigación Científica*. Obtenido de <https://www.csic.es/es/el-csic/etica/etica-en-la-investigacion>

Correo, D. e. (9 de Noviembre de 2021). *DIARIO EL CORREO*. Obtenido de DIARIO EL CORREO: <https://diariocorreo.com.ec/63216/portada/inflacion-de-octubre-de-2021-llego-a-021--segun-reporte-del-inec>

Ecuador, B. C. (31 de Marzo de 2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8>

Liam Fahey y V.K. Narayanan. (1968). *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*. St Paul: West Publishing.

Oxfam Intermón. (01 de Marzo de 2015). *Ingredientes que suman*. Obtenido de https://blog.oxfamintermon.org/los-diferentes-tipos-de-responsabilidad-social-del-ambito-individual-a-la-acciones-gubernamentales/#2_Responsabilidad_social_empresarial

Porter, M. (1985). *IMF*. Obtenido de https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/michael-porter-cinco-fuerzas/#8220Estrategia_Competitiva_Tecnicas_para_el_analisis_de_los_sectoros_industriales_y_de_la_competencia8221

Roncancio, G. (2022). *Pensemos.com*. Obtenido de Pensemos.com: <https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>