



**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

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

**GERENCIA DE ESTUDIO TÉCNICO**

Elaborado por:

**Martha Yamile Espinoza Morán**

**Tutoría por: Ing. Néstor Leonardo Vásquez.**

**GRADO**

Trabajo previo a la obtención del Título de:

**Licenciado en Administración de Empresa**

**Guayaquil, Ecuador**

**Marzo, 2023**

## 2. Cláusula de Autorización


Yo, **Martha Yamile Espinoza Moran** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

Que soy la autor/a del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio SPEEDY DELIVERY: Gerencia Técnica**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**SPEEDY DELIVERY**”

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.

Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes Delgado Gabriela, Maldonado María José, Ramos Roberto y Suarez Nicholl.

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.



---

**Martha Yamile Espinoza Moran**  
**0924644867**

Declaro que

Yo, **Martha Yamile Espinoza Moran** en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio SPEEDY DELIVERY: Gerencia Técnica**”, 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.



---

**Martha Yamile Espinoza Moran**

**0924644867**

### 3. Resumen Ejecutivo

SPEEDY DELIVERY, es un modelo de negocio desarrollado, para responder al principal problema que enfrentan los usuarios de plataformas de delivery, el tiempo de espera, con un servicio rápido que reduce de 37 minutos el tiempo promedio a 20, utilizando el concepto de cercanía, con un sistema de gestión de entregas integrado, provisto por el líder mundial tecnológico en este campo, Tookan

Para el desarrollo del modelo de negocios, se ha seguido una secuencia de macroprocesos, tutelada por la Universidad, con bloques temáticos concretos como: identificación del problema, Design Thinking, Estudio de Mercado, Plan de Marketing, Taller Administrativo, Taller legal, Taller Técnico, Taller de Responsabilidad Social Empresarial y Taller Financiero. Todo este conjunto de conocimiento y herramientas han contribuido al desarrollo del modelo de negocios.

El resultado, un modelo de negocio, escalable, que resuelve satisfactoriamente el principal problema de los usuarios, con movilidad respetuosa del medio ambiente, no contaminante y con una evolución en el mercado, que genera trabajo digno. El área de emplazamiento es la zona bancaria central de Guayaquil y sus alrededores.

*Este documento es el resultado del trabajo colaborativo de: Delgado Gabriela, Espinoza Yamile, Maldonado María José, Ramos Roberto y Suarez Nicholl y explica el plan de negocios denominado "SPEEDY 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.*

#### **4. Palabras Clave**

#SPEEDYDELIVERY, #Guayaquil, #trabajodigno, #movilidadesostenible,

#zonabancariacentraldeguayaquil,

## **5. Consideraciones Éticas**

La propuesta del modelo de negocio “SPEEDY DELIVERY”, es producto de investigación de campo y bibliográfica, buscando contrastar la información con más de una fuente, con respeto a la propiedad intelectual, a la normativa legal vigente, y a las instrucciones recibidas por parte de la Universidad.

Este trabajo colaborativo, ha respetado todos los parámetros de la ética, dando posibilidad de participación a todos integrantes, y retro alimentando continuamente con los avances y evoluciones que cada uno tenía a cargo.

## 6. Índice de Contenido

2.	Cláusula de Autorización .....	2
3.	Resumen Ejecutivo.....	4
4.	Palabras Clave .....	5
5.	Consideraciones Éticas.....	6
6.	Índice de Contenido .....	7
	Índice de Tablas.....	10
	Índice de ilustraciones .....	10
7.	Antecedentes y Justificación .....	11
8.	Objetivo General y Específicos del Proyecto.....	15
	Objetivo General. ....	15
	Objetivos específicos.....	15
9.	Breve Descripción del Modelo de Negocios Completo .....	16
	Design Thinking. ....	16
	Empatizar.....	16
	Definir.....	17
	Idear.....	18
	Prototipar .....	19
	Testeo. ....	19
	Estudio de Mercado.....	19

Plan de Marketing.....	20
Estudio Técnico.....	20
Taller de Administración.....	21
Taller de RSE .....	21
Estudio Legal.....	22
Taller Financiero. ....	22
10. Descripción del Modelo de Negocios. ....	24
10.1. Gerencia: Estudio Técnico.....	24
10.1.1. Descripción del Producto o Servicio .....	24
10.1.2. Presentación / Descripción del Prototipo.....	24
10.1.3. Proceso de Producción / Prestación del Servicio.....	27
10.1.3.1. Suscripción de nuevo cliente .....	27
10.1.3.2. Realizar Pedido a Plataforma.....	28
10.1.3.3. Recibir pedido de establecimiento.....	28
10.1.3.4. Coordinación de Operaciones.....	28
10.1.3.5. Retirar de Establecimiento.....	29
10.1.3.6. Realizar Entrega.....	29
10.1.3.7. Gestionar Incidencias.....	29
10.1.4. Determinación de la Capacidad Productiva.....	32
10.1.5. Ubicación del Proyecto.....	34
10.1.6. Diseño Arquitectónico.....	35



10.1.7. Costos.....	35
10.1.7.1. Terrenos y Obras Civiles .....	35
10.1.7.2. Equipos y maquinaria .....	36
10.1.7.3. Muebles y enseres .....	37
10.1.7.4. Materias Primas, Materiales e Insumos .....	37
10.1.8. Vida Útil del Proyecto .....	37
10.1.9. Estudio Legal. ....	38
10.1.9.1. Mapeo de Elementos que Componen los Aspectos Clave del Negocio.	38
10.1.9.2. Propiedad Intelectual .....	39
10.1.9.3. Comercio Electrónico .....	40
10.1.9.4. Permisos, Certificaciones, Licencias y Otros para que el Negocio Inicie.	41
11. Conclusiones y Recomendaciones .....	43
12. Referencias Bibliográficas .....	47

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> .....	32
<b>Tabla 2</b> .....	34
<b>Tabla 3</b> .....	36
<b>Tabla 4</b> .....	36
<b>Tabla 5</b> .....	37

## Índice de ilustraciones

<b>Ilustración 1</b> .....	25
<b>Ilustración 2</b> .....	25
<b>Ilustración 3</b> .....	26
<b>Ilustración 4</b> .....	31
<b>Ilustración 5</b> .....	33
<b>Ilustración 6</b> .....	34
<b>Ilustración 7</b> .....	35

## 7. Antecedentes y Justificación

La industria de la entrega a domicilio, denominada delivery, al final del año, facturará más de dos mil cien millones de dólares en un año, según el portal de estadísticas en línea Statista.

“Esta nueva tendencia, especialmente indicada para personas con falta de tiempo o de ganas, emprendió su camino pasito a pasito hace aproximadamente 10 años, pero ha sido la llegada de la pandemia por coronavirus la que ha marcado el comienzo de su época dorada. Se estima que más de 1.300 millones de personas encargan comida a través de Internet, lo que en cifras de negocio se traduce en una facturación de cientos de millones de dólares estadounidenses.

Si bien es cierto que se advierte una reducción en la tendencia a encargar comida online a medida que la edad del usuario es más avanzada, no puede afirmarse que este tipo de servicios sea de uso elevado únicamente entre las generaciones más jóvenes. Así, la diferencia entre el porcentaje de hombres y mujeres de entre 35 y 44 años que pidieron comida online con respecto aquellos con edades comprendidas entre los 25 y los 34 años fue de apenas cinco puntos porcentuales. Tampoco se perciben grandes diferencias por género, registrándose porcentajes muy similares de compra entre hombres y mujeres” (Fernandez, 2023).

La realidad del delivery, no es diferente en el Ecuador, donde sobre todo en tiempo de pandemia, este negocio se expandió de forma descontrolada, surgiendo iniciativas de emprendimiento, por todas partes. En los inicios un gran porcentaje de los ryders, como se denomina a los que prestan estos servicios, lo hacían en moto y un porcentaje importante era de venezolanos.

### Modelo de Negocio Speedy Delivery

Pronto paso lo que, en otros países, y llegaron las multinacionales, que fueron absorbiendo a las pequeñas empresas nacionales, es así como llegaron a Ecuador, Uber Eats, Rappi, Pedidos Ya, que hoy absorben el 93 % del mercado (Delgado, Espinoza, Maldonado, Ramos, & Suarez, 2022).

En Ecuador, los ingresos registrados en la categoría de delivery de comida es de 32 millones en el 2021, representando un crecimiento del 20% en comparación con 2020 con proyecciones de crecimiento del 53,12% para 2025 según Statista.

El canal de compra preferido es el celular y va a seguir creciendo esta tendencia para efectuar compras o servicios no presénciales, en el 2022 el reparto de productos a domicilio y de transporte de personas por medio de aplicaciones sumó USD 390 millones según citec. La categoría de deliverys es una de las de mayor crecimiento en servicios digitales ya que resuelven y simplifican procesos para los usuarios que a un clic en la aplicación y tienen sus antojos en su domicilio, de esta manera el servicio de delivery está conquistando al mundo.

Actualmente en Ecuador el servicio de mensajería se encuentra en el 21% y las aplicaciones en el 19%. La categoría de alimentos y bebidas se muestra estable en los últimos dos años con el 62% en el segmento de alimentos y bebidas no alcohólicas liderado por los estratos altos con mayor frecuencia de compra

El proyecto surgió, por el problema que padecen más de treinta mil personas que laboran en la zona central bancaria de Guayaquil, que tienen el problema de llegar al trabajo sin desayunar, y la mayoría por sus horarios tienen que almorzar en la zona, esta necesidad se suple con consumos en la zona, pero el tiempo que se da para esta actividad en los trabajos es insuficiente, por lo que muchos optan por pedir a las plataformas para consumir en el trabajo. El tiempo medio de espera, según la encuesta llega a 37 minutos, con el agravante que los alimentos no llegan en las condiciones de temperatura más adecuados. Para resolver este

### **Modelo de Negocio Speedy Delivery**

problema se pensó inicialmente en un concepto de negocio tipo dark kitchen, con el café como producto estrella acompañado de adicionales. Al desmenuzar el negocio, surge que la parte importante e innovadora de aquel modelo de negocio es la logística, por lo que se reorientó el proyecto a este enfoque de allí surge este proyecto.

Al investigar lo que pasa con este negocio en otros países, donde llevan más tiempo implementados, especialmente Europa y Estados Unidos, hay un patrón común, las multinacionales, están dejando una gran reserva, para cubrir los litigios legales, en los países en los que se considera una práctica ilegal, el trabajo de los ryders como autónomos cuando dedican más del 50 % de su jornada a atender a una misma empresa. En menos de cinco años, se estima que las plataformas tendrán que buscar la manera de legalizar esa fuerza de trabajo, bajo los criterios de trabajo digno. SPEDDY DELIVERY surge con un diseño de negocio en que se respeta el trabajo digno, siendo uno de los principales diferenciadores frente a las multinacionales que mantiene las prácticas de otros países, en donde tienen más tiempo operando, y lo seguirán haciendo así hasta que la legislación de los países los obligue a cambiar.

Otro de los enfoques diferenciadores, es que al tratarse de un modelo de negocio de cercanía, las distancias entre consumidor y productor no es mayor a 650 metros, los desplazamientos se realizarán con medios respetuosos con el medio ambiente, como en scooters, patines o caminando si la distancia lo permite.

El modelo de negocio propuesto considera no únicamente al consumidor como cliente, sino también a los establecimientos que producen los alimentos, sin los cuales el modelo de negocios no funcionaría. Del estudio de mercado, se concluyó que las grandes plataformas se concentran en los negocios grandes, olvidando los pequeños, las “huecas” que en cercanía tienen su clientela bien definida, y cuyos consumidores son del sector y presenciales. Un

### **Modelo de Negocio Speedy Delivery**

diferenciador de SPEEDY DELIVERY, es que por ser un modelo de negocios de cercanía, se busca trabajar con los grandes establecimientos, pero servir también a los pequeños, muchos de los cuales son referentes en su sector.

Una de las características de los negocios de barrio o de cercanía, es que son tradicionales, sus propietarios han dado por bueno su modelo de negocio, y se han dedicado a mantenerlo, para estos se diseña una estrategia de captación con promociones especiales, en los que la tasa que se cobra a los establecimientos, empieza reducida, para que el propietario, compruebe la ventaja de la ventana virtual para el crecimiento de su negocio, con un pliego tarifario, que se va ajustando en la medida que crece el negocio, hasta que llegue al nivel en que puede absorber la comisión general.

Existe conciencia en el equipo de diseño, que la competencia es grande y feroz, pero se considera que los diferenciadores, de la propuesta de valor de SPEEDY DELIVERY permite abrigar esperanzas de poder entrar en el mercado, y así lo demuestran las investigaciones estadísticas realizadas

## **8. Objetivo General y Específicos del Proyecto**

### **Objetivo General.**

Investigar, detectar una necesidad y desarrollar un modelo de negocio que satisfaga la necesidad identificada, y permita generar beneficios económicos para los inversionistas y miembros del equipo de desarrollo y trabajo.

### **Objetivos específicos.**

- 8.1. Identificar una problemática de algún grupo específico de personas, que pueda ser resuelta mediante un emprendimiento.
- 8.2. Diseñar propuestas alternativas de solución a la problemática identificada.
- 8.3. Seleccionar la alternativa más adecuada a las condiciones del mercado
- 8.4. Profundizar en el estudio de mercado para cuantificar el tamaño del mercado, los patrones de consumo y las características de la competencia.
- 8.5. Desarrollar el proyecto, considerando las áreas de marketing, administrativa, legal, técnica, de sostenibilidad y financiera.
- 8.6. Integrar todos los componentes y proponer a inversionistas con la finalidad de implementar el modelo de negocio diseñado.

## 9. Breve Descripción del Modelo de Negocios Completo

SPEEDY DELIVERY, surge de la necesidad de satisfacer la necesidad de servicios alimentarios para las personas que trabajan en la zona bancaria de Guayaquil, que en unas pocas hectáreas concentra una alta densidad de consumidores, que para rentabilizar la operación se amplió a los alrededores abarcando 109 Has. y cobijando 138.117 habitantes.

### **Design Thinking.**

El Problema identificado es: Personas que laboran en la zona bancaria central, que tienen la necesidad de alimentarse, y por limitaciones de tiempo o por comodidad piden a domicilio, con usuarios descritos como: Consumidores de productos alimentarios, o variedades que solicitan servicio a domicilio, de productores ubicados en la misma zona de emplazamiento.

Para responder esta necesidad se diseña el modelo de negocios cuya propuesta de valor es: Servicio de Delivery, para el sector bancario central de Guayaquil y sus alrededores, con entregas en menos de 20 minutos, elegante presentación con bolsas de papel reciclado vistosamente identificadas, utilizando medios de transporte respetuosos con el medio ambiente, utilizando talento humano capacitado y con trabajo decente.

A continuación, se detalla el proceso que se siguió para el diseño del concepto de negocio SPEEDY DELIVERY.

### ***Empatizar***

Se parte de una imagen que se vive a diario en la ciudad de Guayaquil en la zona bancaria central, primeras horas de la mañana, tráfico cargado, sin lugar donde aparcar, y 38.000 personas buscando llegar a sus trabajos, acelerados, muchos sin haber podido

## **Modelo de Negocio Speedy Delivery**



desayunar, sin tiempo suficiente para parar a tomar un café acompañado de algo, en horas del mediodía y principio de la tarde, otra escena similar, gente a paso acelerado, tratando de buscar un sitio dónde comer, y aprovechar el poco tiempo que tienen para este propósito.

En el mapa del ¿qué? ¿cómo? y ¿por qué?, encontramos a personas de entre 20 y 54 años que se encuentran en sus puestos de trabajo, al que han llegado de prisa sin el tiempo suficiente para desayunar, que repiten su trance a las primeras horas de la tarde, porque no tuvieron tiempo suficiente para desayunar en casa, ni disponen de suficiente tiempo para salir a la hora del almuerzo porque sólo disponen de una hora para eso.

El mapa de empatía refleja una persona que siente hambre o deseos de comer, que observa a sus compañeros satisfaciendo la misma necesidad, escuchando a compañeros que se ponen de acuerdo para salir a comer juntos, pero también escucha a los más antiguos diciendo que el tiempo no da para salir. Se encuentra con el problema de la necesidad elemental de alimentarse.

Este problema, lo enfrentan al menos dos veces en la jornada de trabajo, a la hora de entrar, por el desayuno y al medio día por el almuerzo, esto se infiere del mapa de trayectoria.

Algunos resuelven el problema pidiendo para servirse en el trabajo, y son los mismos que se quejan del tiempo de espera y que la comida no llega en las mejores condiciones de temperatura.

### ***Definir***

Con base a lo encontrado en la etapa de empatizar, se busca definir en base a las necesidades y los hallazgos se define el problema existente y el perfil del usuario. El consumidor necesita alimentarse, lo puede hacer pidiendo a plataformas, pero tiene que

esperar más de 35 minutos y aceptar que sus alimentos no lleguen en las mejores condiciones de temperatura.

### *Idear*

Con el problema identificado se realiza una lluvia de ideas, para buscar la manera como resolver la problemática, esta lluvia de ideas genera un catálogo de alternativas, de las que se escogieron dos, basadas en el mapa de costo relevancia. Las alternativas que se evaluaron son: implementar una cafetería tipo dark kitchen, para atender las necesidades del sector, servir de dos maneras con servicio pick up y entregas a domicilio, y la otra alternativa es la de un servicio de delivery de cercanía con el diferenciador de la rapidez.

El mapa costo relevancia ayudó a identificar que el servicio de entrega a domicilio tenía una mayor cobertura para estas necesidades, porque cubría una mayor gama de productos, que no cubre la cafetería y requiere la misma estructura logística que la cafetería, pero optimizada por el mayor volumen.

La parte final de la etapa de idear es el diseño del concepto, que se establece, como; un servicio de entrega de cercanía, para atender la zona bancaria central de Guayaquil y sus alrededores, con servicio eficiente y rápido.

Para hacer realidad el concepto de servicio, se requiere de al menos cuatro factores, el primero, clientes, que se ha visto que existen, y forman parte básica del desarrollo, el segundo productores, que existen un número superior a 120 en la zona de influencia del proyecto, tercero, personal para entregas, los ryders que se pueden encontrar, pero que requieren capacitación para otorgar un mejor servicio, y cuarto, una plataforma tecnológica que permita la gestión de entregas de manera oportuna, y con capacidad para trazabilidad.

### **Modelo de Negocio Speedy Delivery**

### ***Prototipar***

Partiendo del concepto de servicio ideado, el prototipo se crea, con una aplicación en línea utilizando los servicios de una multinacional de la gestión de entregas, con lo que el cuarto factor se resuelve, y el equipo se concentra en el diseño del modelo de negocio, con la gestión integral, diseñando nombre atractivo y que refleje la principal característica, la rapidez, el diseño de imagen con logotipos e isotipos.

Con estos elementos desarrollados se realiza la siguiente etapa.

### ***Testeo.***

Utilizando como base de testeo, la compañera Gabriela Delgado, que trabaja en la oficina central del Banco de Guayaquil, se efectúa la presentación a varios compañeros de ella, el concepto de negocio, recibiendo los comentarios, la mayoría positivos, y unos cuantos que advertían para que no se caiga en los problemas en los que están cayendo las plataformas que hoy atienden.

Con el feed back, se afina al concepto de servicio, previo a pasar al desarrollo del modelo de negocio

### **Estudio de Mercado**

El estudio de mercado, basado en las herramientas de observación, entrevistas a profundidad, grupos focales y la encuesta a la muestra representativa, refleja que existen 45.050 potenciales usuarios, La Encuesta realizada (Delgado, Espinoza, Maldonado, Ramos, & Suarez, 2022), refleja segmentado por diferentes criterios, el universo de potenciales usuarios se ubica en 35.816 personas con una media de 3,39 pedidos por mes y un ticket promedio de US\$ 12,38.

### **Modelo de Negocio Speedy Delivery**

El Análisis del contexto efectuado bajo el modelo de las 5 Cs nos determina que es ligeramente favorable. Del análisis de la competencia utilizando la estrategia de las Fuerzas de Porter, la valoración de la intensidad de las fuerzas de la competencia en media.

### **Plan de Marketing**

La estrategia competitiva, los diferenciales y el posicionamiento condicionan la posición estratégica de una empresa. La estrategia competitiva, está en la rapidez del servicio. Los valores diferenciales son: rapidez en la entrega, trasladando el producto en menos de 10 minutos desde la recepción del producto, rapidez en la preparación, pues se bonifica al establecimiento por nivel de rapidez, todas las entregas se realizarán dentro de los 20 minutos desde que el cliente hace el pedido, servicio de trazabilidad de la entrega, el cliente podrá ver en directo en dónde está su producto, atención al cliente con exquisitez, con ryders capacitados en servicios de atención al cliente y servicio alineado a los criterios de sostenibilidad, considerando entre estos: trabajo decente, igualdad de género, respeto al medio ambiente. El posicionamiento se logra con la fidelidad a la propuesta de valor.

### **Estudio Técnico**

El triángulo de servicio está basado en la estrategia de realizar entregas dentro de los 20 minutos, con la tangibilización del servicio por medio de la bolsa de identificación, por medio de ryders capacitados en atención al cliente, el centro del triángulo, utilizando los sistemas y colaboradores. En lo referente a los sistemas, es de vital importancia la plataforma de operación que será provista por Tookan<sup>1</sup>, una multinacional presente en 180 países y que provee de soporte técnico en línea las 24 horas, y actualizaciones gratuitas.

---

<sup>1</sup> <https://jungleworks.com/es/tom%C3%B3/software-de-gesti%C3%B3n-de-entrega-de-alimentos/>

En lo relacionado a la capacidad de producción, el modelo de negocio es escalable, pero partiendo de una estructura operativa básica, que se describe en el apartado Administrativo y un equipo variable de ryders, que se incorporan a la estructura cada mes en función de la proyección de crecimiento.

### **Taller de Administración**

Una vez que el Estudio técnico determino la estructura de Talento humano requerida para la implementación de la propuesta de valor, basado en el diagnóstico FODA, se determinan las estrategias fundamentales para maximizar las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas. Igualmente siguiendo los lineamientos de la normativa legal laboral, se establecen los criterios de remuneración y determinación de costo total por personal administrativo y de ventas. Finalmente se establecen los perfiles para cada puesto y los KPIs de medición de objetivos.

### **Taller de RSE**

Partiendo de la identificación de actores relevantes internos y externos, se caracteriza a los stakeholders con base a las técnicas de investigación, observación, entrevista a profundidad, grupos focales y encuesta, para elaborar la propuesta de sostenibilidad, que no sólo involucra a los procesos propios, sino que identifica a actores y sus impactos de proveedores “aguas arriba” y efectos “aguas bajo” de la intervención.

Con base a los contenidos GRD se identifica los estándares GRI que aplican al modelo de negocio, para establecer mecanismo de acción y recolección de información pertinente para los informes anuales de sostenibilidad.

## **Estudio Legal**

Del análisis de la normativa legal aplicable, se escogió la constitución de una empresa del tipo Sociedad por Acciones Simplificada SAS.

## **Taller Financiero.**

Con una inversión de US\$ 141,073,66 provistos por un crédito bancario de US\$ 30.000 y aporte de socios e inversionistas por US\$ 111.073,66. La tasa de interés bancario se ubica en el 10,76 % y para los inversionistas el 24 %. El compromiso de los miembros del equipo es cada uno de los cinco logremos una captación de US\$ 22.214,73. Para esto se ha diseñado una estrategia para llegar al círculo cercano y familiares presentando el modelo de negocio e invitando a invertir. La idea, es no depender del dinero de la banca, y depender mayoritariamente del aporte y gestión de los socios y su red de inversionistas, es ésta la razón de la tasa de interés elevada, para atraer la inversión, pues la tasa pasiva de la banca es mucho más baja, alentando a invertir en SPPEY DELIVERY

Con un factor de caja de 30 días producto de la política empresarial de cobros a 15 días, pagos a 30 e inventarios de 45, días y estimación de producción para finales del primer año de 10.200 servicios mensuales y 24.264 a los cinco años,

El costo fijo de US\$ 291.208,80 y costo variable de US\$ 10,76 por servicio, se determina el punto de equilibrio de US\$ 1.488.117,76 y en número de servicios de 9.269 mensuales.

La TIR se establece en 53,10 %, el VAN en US\$ 172.837,69 y el PRI de tres años, dos meses y catorce días. Ante el escenario de incremento del 20 % de los gastos administrativos los indicadores quedan así: TIR 24,88 %, VAN US\$ 20.320 y PRI de cuatro años y dos meses y veintinueve días. Ante el escenario de una reducción de las ventas en 10 %, los

## **Modelo de Negocio Speedy Delivery**

indicadores se ubican de la siguiente manera TIR 28,53 %, VAN US\$ 35.468 y PRI cuatro años cuatro meses y diez días.

## **10. Descripción del Modelo de Negocios.**

### **10.1. Gerencia: Estudio Técnico**

#### ***10.1.1. Descripción del Producto o Servicio***

SPEEDY DELIVERY es un servicio de Delivery, para el sector bancario central de Guayaquil y sus alrededores, con entregas rápidas, en menos de 20 minutos, elegante presentación con bolsas de papel reciclado vistosamente identificadas, servicio afable prestado por ryders formados en atención al cliente, ecológico utilizando medios de transporte respetuosos con el medio ambiente, e inclusivo, al integrar los pequeños comercios de cercanía y las típicas “huecas”.

#### ***10.1.2. Presentación / Descripción del Prototipo***

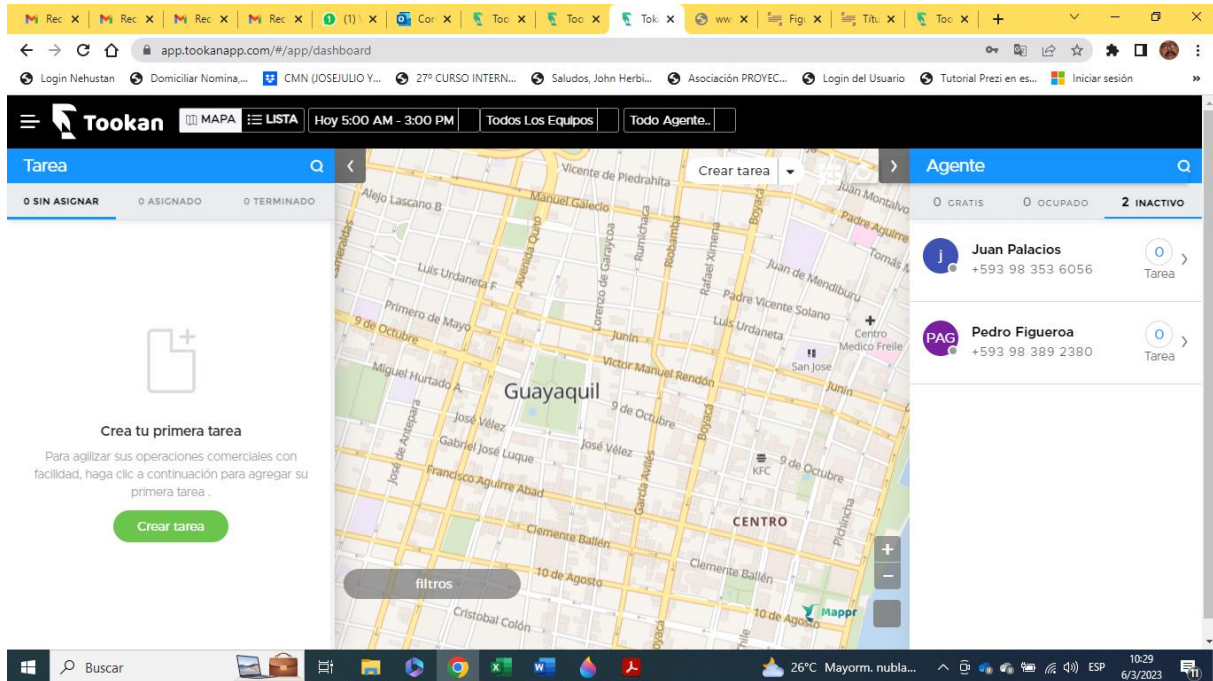
SPEEDY DELIVERY, usa la tecnología de gestión de entregas de Tookan, con módulos cliente, agente, supervisor, y central, desde donde se monitorea todo el proceso. En la figura 1, se observa el módulo central.

El Modulo central, recibe todos los pedidos y los registra, el sistema ubica al ryder libre más cercano al punto de recogida y le asigna el servicio, este agente se dirige al punto de retiro. En todo momento en el sistema aparece la ubicación y trazabilidad del proceso de entrega.



### Ilustración 1

#### Módulo Central de la plataforma de gestión de entregas Tookan



Fuente: Tookan

Los ryders, van claramente identificados, con medios de transporte ecológicos no contaminantes, como se observa en la Ilustración 2

### Ilustración 2

Ryders identificados con la marca



Fuente: Elaboración propia

## Modelo de Negocio Speedy Delivery

Con entregas realizadas con elegante presentación, en bolsa de papel reciclado, con identificación de marca y porcentaje de entregas exitosas, como se observa en la Ilustración 3.

*Ilustración 3*

*Entregas elegantes dentro de bolsa de papel reciclado.*



*Fuente: Elaboración propia*

Entregas realizadas afablemente, por medio de ryders capacitados en atención al cliente.

**Modelo de Negocio Speedy Delivery**

### **10.1.3. Proceso de Producción / Prestación del Servicio.**

La Ilustración 4, contiene el diagrama de flujo de procesos para materializar la propuesta de valor, en este diagrama se describe gráficamente los siguientes procesos:

- Suscripción de nuevo cliente
- Realizar pedido a la Plataforma
- Recibir pedido de establecimiento
- Coordinar operaciones
- Retirar de establecimiento
- Realizar entrega
- Gestionar incidencias

#### **10.1.3.1. Suscripción de nuevo cliente**

Para suscribirse al servicio de Speedy Delivery, se efectúan los siguientes pasos:

- Buscar la aplicación en Google Play o App Store
- Descargar la aplicación Speedy Delivery
- Instalar la aplicación Speedy Delivery
- Abrir aplicación
- Leer y aceptar contrato de prestación de servicios
- Ingresar datos
- Validar datos
- Generar usuario y contraseña
- Confirmar Registro
- Salir

#### **10.1.3.2. Realizar Pedido a Plataforma**

- Abrir aplicación
- Ingresar usuario y contraseña
- Observar promociones
- Seleccionar productos
- Realizar pedido
- Confirmar pedido
- Pagar pedido en e-commerce de ser el caso
- Confirmar pago
- Recibir registro de pedido
- Recibir contador inverso
- Ir a Coordinación de Operaciones

#### **10.1.3.3. Recibir pedido de establecimiento**

- Recibir pedido de establecimiento
- Generar contador inverso
- Ir a Coordinación de Operaciones

#### **10.1.3.4. Coordinación de Operaciones**

- Generar pedido al establecimiento
- Generar orden de entrega
- Búsqueda de Ryder cercano
- Logística selecciona Ryder
- Logística asigna orden de entrega

- Se notifica a Ryder
- Ryder recibe orden de entrega
- Ryder recibe contador inverso
- Se dirige a establecimiento

#### **10.1.3.5. Retirar de Establecimiento**

- Establecimiento prepara pedido
- Ryder se presenta en establecimiento con orden de entrega
- Ryder recibe productos del establecimiento
- Se registra hora de entrega

#### **10.1.3.6. Realizar Entrega**

- Ryder envía geoposicionamiento al WhatsApp del cliente
- Ryder se dirige a la dirección del cliente
- Ryder llega a lugar de destino
- Ryder entrega pedido a cliente
- Cliente registra hora de entrega
- Si es pedido al cobro se procede al cobro
- Fin de ciclo

#### **10.1.3.7. Gestionar Incidencias**

En caso de que la entrega no se realizó dentro del plazo previsto

- Reportar incidencia
- Determinar causa
- Generar compensaciones

- Generar comprobante de pago
- Compensar al cliente
- Registrar cierre de incidencia

#### **10.1.3.8. Proceso de pago del e-commerce a SPEEDY**

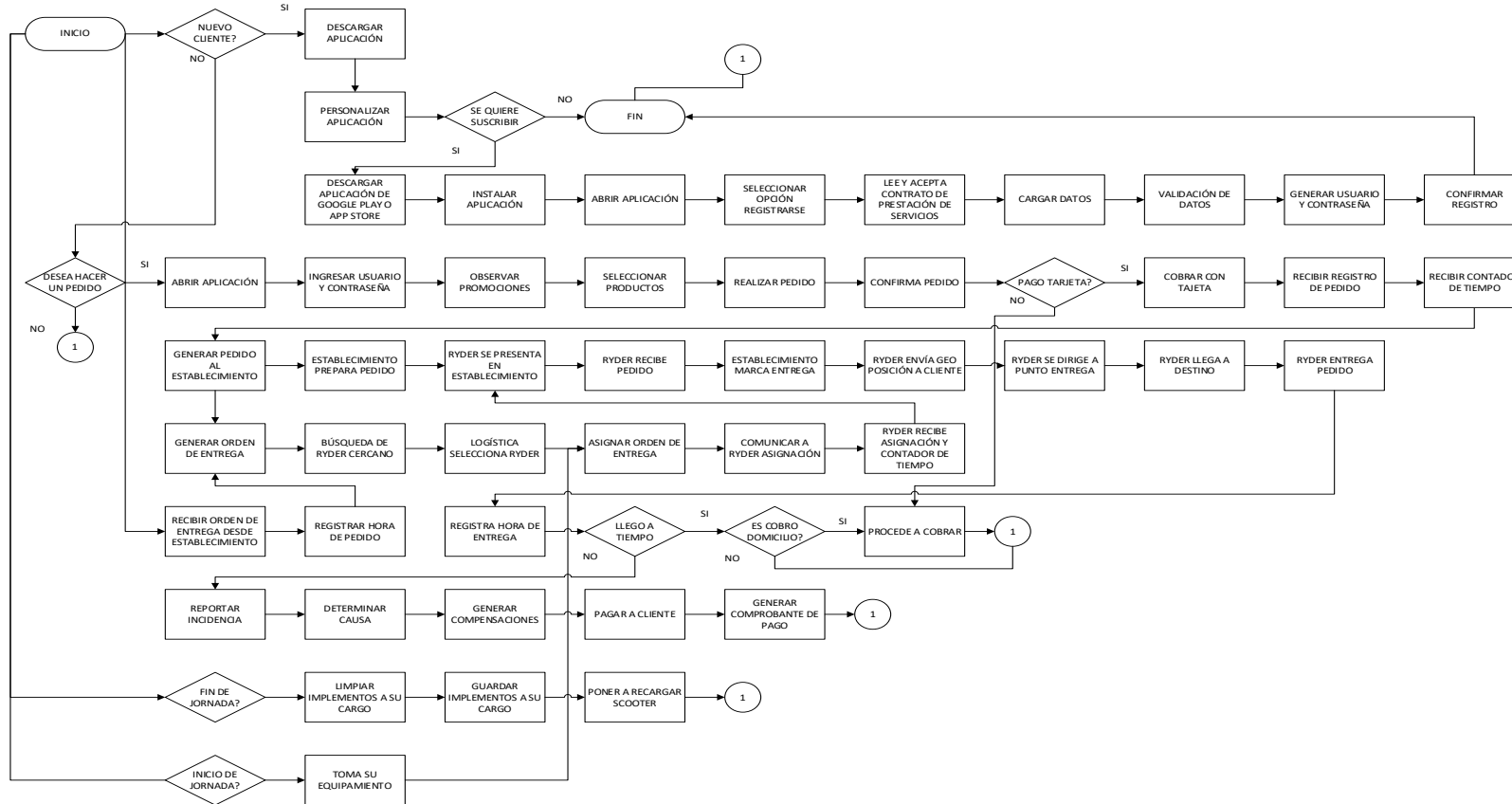
- Plataforma registra pedido
- Plataforma registra pago
- Institución financiera girada, acredita valor a cuenta SPEEDY
- Institución financiera cobra comisión a SPEEDY

#### **10.1.3.9. Proceso de pago de SPEEDY a Proveedores**

- Cada 10, 20 y 30 de cada mes
- Plataforma entrega listado de pedidos por proveedor
- Plataforma genera liquidación, reteniendo comisión de SPEEDY
- Plataforma genera listado de pagos
- Plataforma envía liquidación a proveedor
- Proveedor da el OK
- SPEEDY transfiere a cuenta registrada de proveedor

Ilustración 4

Diagrama de procesos



Fuente: Elaboración propia

### Modelo de Negocio Speedy Delivery

#### 10.1.4. *Determinación de la Capacidad Productiva*

SPEEDY DELIVERY, por su modelo de negocios que entrega productos elaborados por otros y que la actividad se da en la calle, únicamente requiere de una pequeña central operativa, sin embargo, la logística requiere de mucha precisión y disponibilidad de recursos.

Los usuarios de delivery en la zona central de Guayaquil, piden 3,38 servicios por mes, (Delgado, Espinoza, Maldonado, Ramos, & Suarez, 2022), y este detalle se observa en la Tabla 2.

*Tabla 1*

*Número de pedidos por mes a servicios de delivery*

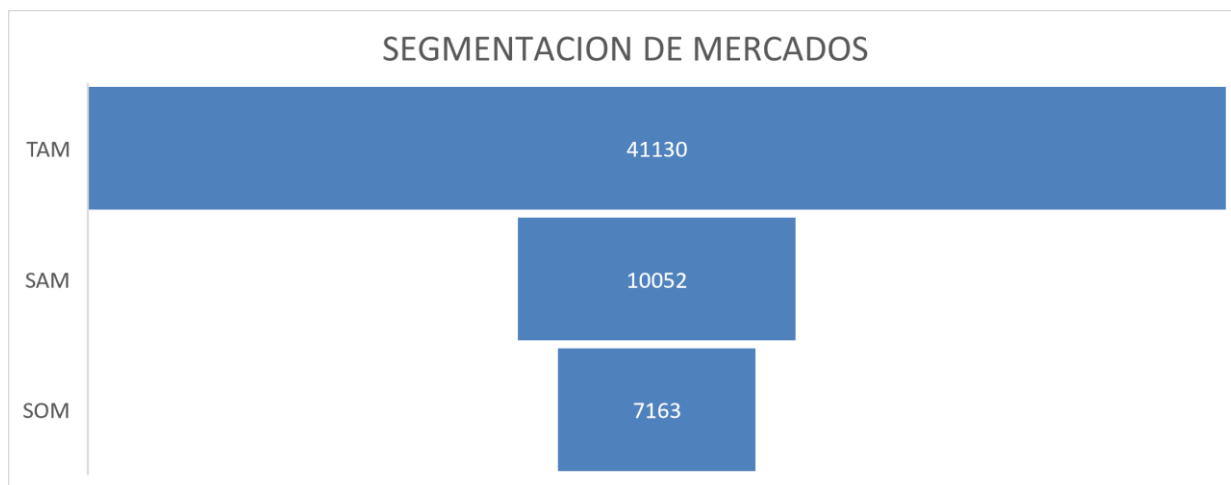
Franja de pedidos	Media de la franja	% según encuesta	Factor ponderado
1 - 2	1,5	32,30%	0,48
3 - 4	3,5	45,40%	1,59
5 - 6	5,5	16,70%	0,92
7 +	7	5,60%	0,39
Total ponderado			3,38

*Elaboración Propia . Fuente (Delgado, Espinoza, Maldonado, Ramos, & Suarez, 2022)*

La segmentación del mercado de acuerdo con el Estudio de mercado (Delgado, Gerencia de Estudio de Mercado, Speedy Delivery, 2023) es de 7.163 consumidores, como se observa en la Ilustración 5.

### **Modelo de Negocio Speedy Delivery**



**Ilustración 5***Segmentación de mercado*

*Fuente: (Delgado, Gerencia de Estudio de Mercado, Speedy Delivery, 2023)*

El modelo de negocios previsto es ofrecer el servicio de 7:00 a 22:00 de lunes a domingo.

La capacidad de producción prevista para los cinco años del proyecto es la siguiente: 10.200 servicios mensuales al final del primer año, 13.800 al final del segundo año, 17.400 al final del tercer año, 21.000 al final del cuarto año y 24.264 al final del quinto año.

Uno de los principales costos y factores de éxito en la aplicación del servicio son los ryders, por lo que en la Tabla 2, se detalla la determinación de número de ryders necesarios para producir la cantidad de servicios establecida.

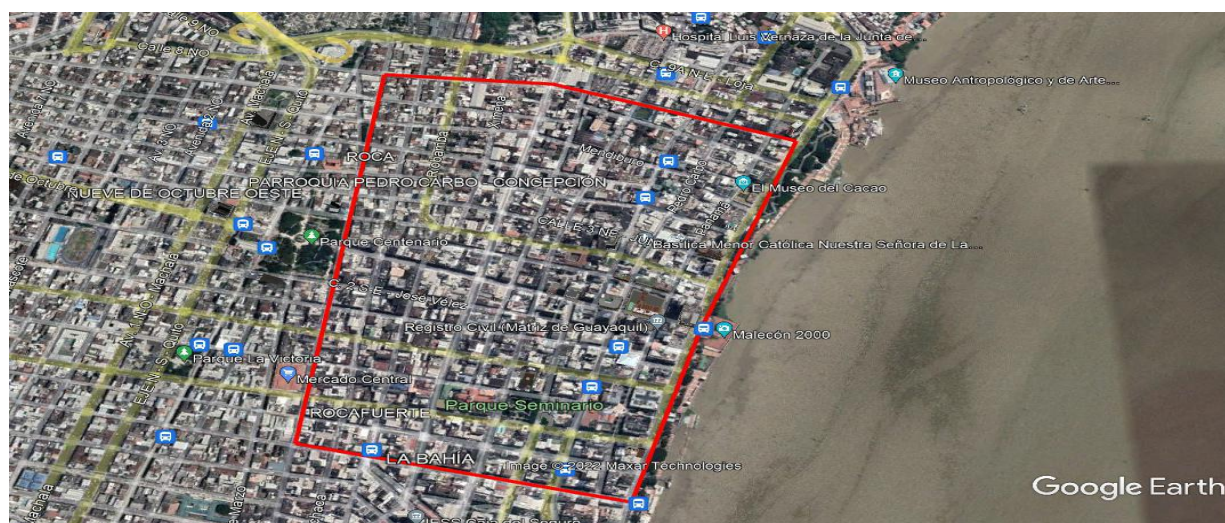
**Tabla 2***Determinación de número de ryders necesarios para operar*

Parámetro	Indicador	Valor estimado
Número de servicios previstos año 1	10.200	
Tiempo estimado por ciclo de entrega minutos	28	
Número de servicios por Ryder por día		17
Número de ciclos por mes por Ryder		374
Número de Ryders necesarios		28

*Fuente: Elaboración propia - Todos los valores se encuentran redondeados al número superior*

### 10.1.5. Ubicación del Proyecto

El proyecto, se emplazará inicialmente en el centro bancario de Guayaquil en la zona bancaria y sus alrededores, como se observa en la Ilustración 6

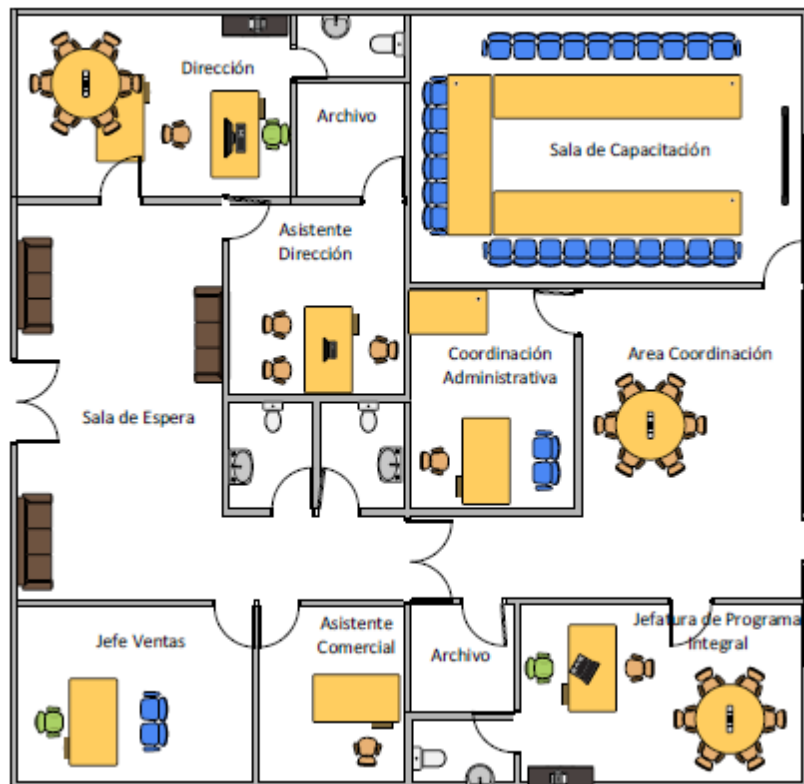
**Ilustración 6***Zona de emplazamiento del proyecto**Fuente: Google Eart*

### 10.1.6. Diseño Arquitectónico

La ilustración 7, muestra las instalaciones que se prevé necesarias para la producción de los servicios en planta central.

#### Ilustración 7

Diseño arquitectónico del Layout de trabajo



Fuente: Elaboración propia

### 10.1.7. Costos

#### 10.1.7.1. Terrenos y Obras Civiles

SPEEDY DELIVERY, no incluye en su modelo de negocios construir ninguna infraestructura operativa funcional, se trabaja en local alquilado.

### Modelo de Negocio Speedy Delivery

### 10.1.7.2. Equipos y maquinaria

Se desglosa los capítulos de Equipos y de Sistemas informáticos, en la Tabla 3 de detallan los equipos informáticos:

*Tabla 3*

*Equipos informáticos*

Capítulo	Partida	Cantidad	V. Unitario	V. Total	T. Capítulo
Equipo Oficina					12.500,00
	Servidor	1	3.000,00	3.000,00	
	Portatil	1	1.000,00	1.000,00	
	PC	8	750,00	6.000,00	
	UPS	1	1.500,00	1.500,00	
	Pantallas de control	2	500,00	1.000,00	
					5.250,00
Instalaciones	Cableado estructurado	1	3.500,00	3.500,00	
	Sistema de video vigilancia	1	1.750,00	1.750,00	
<b>Total General</b>					<b>17.750,00</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En la Tabla 4, se detallan los equipamientos requeridos para operar

*Tabla 4*

*Equipos requeridos para operar*

Capítulo	Partida	Cantidad	V. Unitario	V. Total	T. Capítulo
Equipamiento					23.710,00
	Cajas térmicas	28	60,00	1.680,00	
	Scooter	28	300,00	8.400,00	
	Equipo de seguridad	28	80,00	2.240,00	
	Telefonos inteligente	28	350,00	9.800,00	
	Equipo de aire acondiciona	3	530,00	1.590,00	
<b>Total General</b>					<b>23.710,00</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 10.1.7.3. Muebles y enseres

En la Tabla 5 se detallan los muebles y enseres requeridos para operar.

*Tabla 5*

*Muebles y enseres*

<b>Capítulo</b>	<b>Partida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>V. Total</b>	<b>T. Capítulo</b>
Mobiliario					<b>8.000,00</b>
	Escritorio ejecutivo	1	500,00	500,00	
	Sillón ejecutivo	1	300,00	300,00	
	Escritorios	7	300,00	2.100,00	
	Sillones	7	180,00	1.260,00	
	Sillas de estar	20	50,00	1.000,00	
	Sofa	2	595,00	1.190,00	
	Mesa de capacitacion	3	550,00	1.650,00	
<b>Total General</b>					<b>8.000,00</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 10.1.7.4. Materias Primas, Materiales e Insumos

SPEEDY DELIVERY, no utiliza materiales ni insumos en su proceso.

### 10.1.8. Vida Útil del Proyecto

El proyecto, se espera sea de larga vida, sin embargo, los equipamientos tienen un periodo de depreciación de hasta 5 años, los activos diferidos se amortizan en 3 años y el modelo financiero se analiza a 5 años.

### **10.1.9. Estudio Legal.**

#### **10.1.9.1. Mapeo de Elementos que Componen los Aspectos Clave del Negocio.**

##### **10.1.9.1.1. Marca**

“La marca es el identificador comercial de los bienes y servicios que ofrece una empresa y los diferencia de los de la competencia.” (economipedia).

La marca con la que se brindará el servicio es SPEEDY DELIVERY.

##### **10.1.9.1.2. Modelo de Gestión**

“Un modelo de gestión es un modelo conceptual que identifica los componentes necesarios para el logro de un objetivo, producto o servicio y los articula mediante interrelaciones y dependencias para que, de forma coordinada, identifiquen herramientas para la gestión” (Universidad de Cantabria).

El modelo de gestión de SPEEDY DELIVERY, es de gestión directa, en donde desde las políticas empresariales, hasta las acciones elementales, obedecen a un patrón definido de acción.

##### **10.1.9.1.3. Confidencialidad.**

La parte de confidencialidad, más relevante, está en el tratamiento de los datos de los consumidores, para lo que se estará a lo dispuesto en las normativas vigentes.

Así mismo, la empresa debe acogerse a que determinará el Código de Conducta emitido por la Autoridad de Regulación y Control correspondiente que vela por el correcto tratamiento y protección de los datos personales.

Así mismo, aplicar lo determinado en el art. 34 de la Ley Orgánica de Datos personales que textualmente dispone:

*“(...) El tratamiento de datos personales realizado por el encargado deberá estar regulado por un contrato, en el que se establezca de manera clara y precisa que el encargado del tratamiento de datos personales tratará únicamente los mismos conforme las instrucciones del responsable y que no los utilizará para finalidades diferentes a las señaladas en el contrato, ni que los transferirá o comunicará ni siquiera para su conservación a otras personas. (...)”.*

#### **10.1.9.2. Propiedad Intelectual**

Las creaciones en materia de propiedad intelectual deben enfocarse en la protección de derechos de autor y de propiedad industrial, específicamente en el registro de signos distintivos. Los trámites se deben realizar ante la Secretaría Nacional de Derechos Intelectuales.

En materia de derechos de autor, se debe observar y registrar cualquier manual, texto o guía que se desarrolle para la ejecución de la actividad económica. Si bien es cierto los derechos de autor tienen protección desde su creación y materialización, para efecto probatorios en caso de plagio, es necesario realizar el registro en la oficina administrativa correspondiente.

En materia de registro de signos distintivos, es necesario realizar los trámites de registro previo a la divulgación del nombre marcario.

Se debe proceder con el registro de:

- Marca: Se debe proceder al registro de la marca en las clasificaciones Niza número 41 y clase 44.
- Nombre comercial: registro de la actividad comercial en el registro 91.
- Logo: el registro del logotipo se puede realizar con el registro denominativo de la marca, accediendo al registro mixto, evitando realizar dos trámites distintos.
- Lema: El lema que acompaña a la marca se debe registrar en el registro número 90.

### **10.1.9.3. Comercio Electrónico**

La comercialización por medios electrónicos tiene condiciones establecidas en la Ley de Comercio Electrónico. Asegurar con el cliente las condiciones en las cuales se va a realizar este tipo de ventas.

“El comercio electrónico, conocido también como e-commerce, es una manera de comprar y vender productos o servicios, a través de redes informáticas y del internet, principalmente. Gracias a la masificación del uso del internet, que en Ecuador abarca a más de la mitad de la población. Este tipo de comercio creció vertiginosamente en el mundo, moviendo millones de dólares.

En el país, por ejemplo, las personas pueden efectuar la compra de un celular en tiendas electrónicas en el extranjero y recibirlas en la comodidad de su hogar, gracias a los servicios de paquetería de empresas de courier, como Correos del Ecuador E.P. De esta misma manera, miles de transacciones se efectúan por internet estimulando la creación y utilización de innovaciones en: la administración de cadenas de suministros, el marketing en Internet, el procesamiento de transacciones en línea, los



sistemas de administración del inventario y los sistemas automatizados de recolección de datos” (Mintel)

#### **10.1.9.4. Permisos, Certificaciones, Licencias y Otros para que el Negocio**

##### **Inicie.**

Por su establecimiento físico la empresa deberá contar con:

- Patente Municipal.
- Tasa de habilitación.
- Permiso de uso de suelo.
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.
- Pago de contribución a la Sociedad de autores y compositores del Ecuador “SAYCE”, en caso de reproducción de canciones u obras que se encuentren protegidas bajo derechos de autor.
- 

La compañía que se adapta de mejor manera al modelo de negocio es una Sociedad por Acciones Simplificada, o mejor conocida por sus siglas S.A.S.

La S.A.S. es un tipo de compañía debidamente regulada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, que cumple con todas las mismas obligaciones que una compañía limitada o una sociedad anónima. Su diferencia fundamental se establece en los requisitos mínimos para su efectiva constitución.

La S.A.S. es la opción más favorable por los siguientes puntos:

- Se constituye mediante documento privado, por lo tanto, se exime de gastos notariales y registrales.

- Se puede constituir con un capital mínimo de \$1.00, por lo tanto, no requiere de una inversión vasta para su constitución.
- La constitución puede realizar con un accionista.
- Su trámite de constitución es ágil y su tiempo de duración es de 10 días.
- Se obtiene y se asigna el RUC de manera automática y en línea.
- Su trámite puede ser remitido de manera online con firmas electrónicas o de manera física.
- Se puede suscribir un acuerdo de accionistas con posterioridad a la constitución.

Este acuerdo obliga a los accionistas a que, en caso de requerir transferir o vender sus acciones, deben obligatoriamente, ofrecérselas primero a los otros accionistas de la compañía. Esto limita, en cierto punto, la libre transferencia de acciones, evitando que cualquier tercero ingrese a conformar parte del capital de la compañía.

## 11. Conclusiones y Recomendaciones

El Estudio técnico, es junto con el financiero la parte medular del proceso de desarrollo de un proyecto, sin desmerecer la importancia que tienen las otras aristas.

Este proyecto, nació de una idea. En una de las primeras sesiones de clases en el proceso de Titulación, nos enviaron a investigar de problemas que existen en el entorno, y que sean posibles resolver y que la solución pueda ser un negocio que rentabilice el esfuerzo. Gabriela, una compañera que trabaja en el centro bancario de Guayaquil, nos comentó del problema que ella y miles de personas padecen en las oficinas, a las que tienen que llegar de prisa, porque las llegan a dejar, o vienen en sus vehículos, pero tienen que dejarlo lejos, por el problema de aparcamiento en el centro de Guayaquil.

El problema, es que muchos no llegan al trabajo desayunados y tiene que optar por hacerse un café o pedir algo, esta situación se vuelve más visible a la hora del almuerzo. El tiempo de una hora que dan las empresas para este proceso, no permite salir con tranquilidad a almorzar y regresar, y una de las soluciones es pedir a través de plataformas, con el tiempo de espera superior 35 minutos, y que esto conlleva que los alimentos no llegan en las mejores condiciones de temperatura.

Para resolver este problema se utilizó el *Design Thinking* que es una metodología para diseño de proyectos. Se parte de una imagen en donde se visibiliza el que padece el problema y su contexto, de aquí se extraen los datos para ponerse en los zapatos del consumidor que tiene el problema, esto es empatizar, en este tiempo se elabora el mapa de empatía, el mapa de trayectoria. Posteriormente en la segunda etapa, definir, se busca entender que necesidad tiene el consumidor y porqué la tiene, esto ayuda a definir el problema y su entorno.

### Modelo de Negocio Speedy Delivery

Conceptualizado el problema y su contexto, se elabora una lluvia de ideas para idear la solución, se plantean posibles soluciones, y de estas se valora su costo de implementación y el nivel de contribución a la solución del problema, con estos datos se elabora el mapa de costo relevancia. La mejor opción para este problema es crear un servicio de delivery de cercanía que una productores y consumidores de la zona, y realice entregas en menos de 20 minutos,

Con la idea en mente, se prototipó, que es poner en imágenes o diseños la idea, para poder ser vista y palpada, y con esto se efectúa un testeo, para plantear la solución a quienes padecen el problema, y sacar Insights, que ayuden a mejorar el diseño, esta etapa se llama testear.

El producto final de Design Thinking, es el concepto de servicio.

Definido el concepto de servicio, se requiere conocer el mercado potencial para el servicio que se está proponiendo, para esto, se parte de la caracterización del consumidor, en base a una zona geográfica determinada se puede conocer la población y con este dato segmentar los que cumplen los criterios del perfil del usuario. Para nuestro caso el universo es de 41.130 usuarios potenciales, que se adaptan a nuestro modelo de negocio 10.052 personas, de los cuales aspiramos captar 7.163 consumidores en un periodo de cinco años.

El estudio de mercado dio como información relevante, que cada usuario pide 3,39 servicios por mes, y se estima que al final de los cinco años se realicen 24.264 servicios mensuales, pero que en el primer año se lleguen a los 10.200 servicios por mes.

Este modelo de negocio, tiene dos tipos de clientes, los consumidores y los establecimientos que producen lo que se transporta. El Plan de marketing, tiene claro que nuestra estrategia competitiva, es por valores diferenciales, como la rapidez, el trato afable, la elegante presentación, la movilidad sostenible y el trabajo digno de los colaboradores.

### **Modelo de Negocio Speedy Delivery**

Para poder dar el servicio se requiere de una estructura operativa que pueda sacar este proyecto adelante, y en el estudio administrativo, se diseña el organigrama funcional, y se determinan perfiles para cada puesto, manual de funciones y política de remuneración, que en todos los casos es respetuosa con el ordenamiento laboral vigente.

En el taller técnico, entendimos mejor el concepto de servicio, con el triangulo de servicio, use clarificó más cuando se describieron los procesos a efectuar y se construyó el diagrama de flujos y procesos.

En el taller técnico, también se determinó, que cantidad de recursos se requieren para operar, tanto en talento humano, como en equipos y equipamiento, así como muebles y enseres. Esta información valiosa para el análisis financiero.

En el taller legal, analizamos, que tipo de compañía se adapta mejor dentro de la normativa vigente y se decidió por la Sociedad de Acciones Simplificadas SAS. También se analizó lo concerniente a propiedad intelectual, de la marca, logotipos y slogan, así como lo concerniente al e-commerce.

En el taller de Sostenibilidad se acercaron posiciones entre lo que hace el proyecto y los GRI del manual de sostenibilidad, y estamos alineados con varios ODS, como igualdad de género, trabajo digno y movilidad sostenible.

El taller financiero, sirvió para determinar el presupuesto de inversión, la manera como se financia esa inversión, que decidimos absorber casi el 80 % los socios a través de inversionistas pequeños extraídos de nuestro círculo familiar y cercano.

Se determinaron los ingresos previstos, así como los costos de operación, para sacar el estado de resultado y los distintos flujos para los cinco años en que se está analizando el proyecto.

### **Modelo de Negocio Speedy Delivery**

Igualmente se calcularon los puntos de equilibrio, en monto de ventas y en cantidad de servicios.

Los indicadores financieros resultantes son alentadores, inclusive cuando se los traslada a los escenarios críticos.

Este recorrido, ha sido interesante, agotador por momentos, pero muy enriquecedor, y recomiendo a mis compañeros, que hagamos el esfuerzo para materializarlo, que no quede simplemente como un ejercicio académico.

## 12. Referencias Bibliográficas

- Delgado, G. (2023). *Gerencia de Estudio de Mercado, Speedy Delivery*. Guayaquil: Universidad Casa Grande.
- Delgado, G., Espinoza, Y., Maldonado, M. J., Ramos, R., & Suarez, N. (2022). *Encuesta sobre Delivery en la zona bancaria central de Guayaquil*. Guayaquil.
- economipedia. (s.f.). *www.economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/marca.html>
- Fernandez, R. (Febrero de 2023). *www.statista.com*. Obtenido de <https://es.statista.com/temas/8657/el-mercado-online-mundial-de-reparto-de-comida-food-delivery/#topicOverview>
- Mintel. (s.f.). *www.telecomunicaciones.gob.ec*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/comercio-electronico-una-oportunidad-para-el-desarrollo-de-negocios-a-traves-de-la-web/>
- Universidad de Cantabria. (s.f.). *www.unican.es*. Obtenido de <https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/modelo-de-gestion-de-la-gerencia#:~:text=Un%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20es,identifiquen%20herramientas%20para%20la%20gesti%C3%B3n>.