



UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MODELO DE NEGOCIO
“SPEEDY DELIVERY”:

GERENCIA DE ESTUDIO FINANCIERO

Elaborado por:

Roberto Constantino Ramos Villacís

Tutoría por: Ing. Néstor Leonardo Vásquez.

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Administración de Empresa

Guayaquil, Ecuador

Marzo, 2023

Modelo de Negocio Speedy Delivery

2. Cláusula de Autorización

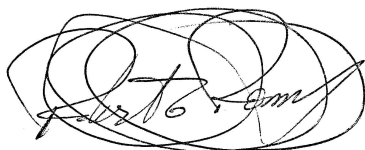
Yo, **Roberto Constantino Ramos Villacís** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

Que soy la autor/a del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio SPEEDY DELIVERY: Gerencia Financiera**”, 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, Espinoza Yamilé, Maldonado María José 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.



Roberto Constantino Ramos Villacís


0906662044

Modelo de Negocio Speedy Delivery

Declaro que

Yo, Roberto Constantino Ramos Villacis en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio SPEEDY DELIVERY: Gerencia Financiera**”, 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.



Roberto Constantino Ramos Villacis

0906662044

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.....	11
7.	Antecedentes y Justificación.....	13
8.	Objetivo General y Específicos del Proyecto	17
	Objetivo General.	17
	Objetivos específicos.....	17
9.	Breve Descripción del Modelo de Negocios Completo.....	18
	Design Thinking.....	18
	Empatizar.....	18
	Definir.....	19
	Idear.....	20
	Prototipar	21
	Testeo.	21
	Estudio de Mercado.....	21

Plan de Marketing.....	22
Estudio Técnico.....	22
Taller de Administración.....	23
Taller de RSE.....	23
Estudio Legal.....	24
Taller Financiero.....	24
10. Descripción del Modelo de Negocios.....	26
10.1. Presupuesto.....	26
10.1.1. Plan de Inversiones, Clasificación y Fuentes de Financiamiento.....	26
10.1.1.1. Fuentes de Financiamiento.....	27
10.1.1.2. Política de Cobros, Pagos y Existencias.....	28
10.1.1.3. Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones de activos diferidos	28
10.1.1.4. Programa de Producción y Ventas.....	29
10.1.1.4.1. Nicho de Mercado.....	29
10.1.1.4.2. Capacidad Instalada.....	30
10.1.1.4.3. Previsión de captación y crecimiento anual.....	30
10.1.1.4.4. Previsión de Ventas.....	32
10.1.1.5. Detalle de Costos de Producción de Servicio.....	33
10.1.1.6. Gastos de Administración y ventas y Financieros.....	34

10.1.1.6.1.	Gastos Administrativos.....	34
10.1.1.6.2.	Gastos de Venta	36
10.1.1.6.3.	Costos financieros.....	37
10.1.1.6.4.	Costos Fijos.....	39
10.1.1.6.5.	Costos Variables	40
10.1.1.6.6.	Costos Totales anuales.....	41
10.2.	Planeación Financiera	41
10.2.1.	Flujos de Caja	41
10.2.2.	Estados de Pérdidas y Ganancias.....	44
10.3.	Evaluación del Proyecto.....	45
10.3.1.	Punto de Equilibrio	45
10.3.1.1.	Punto de equilibrio por ventas	46
10.3.1.2.	Punto de equilibrio por producto o servicio.....	47
10.3.2.	Viabilidad Financiera.....	48
10.3.2.1.	TIR Tasa Interna de Retorno	48
10.3.2.2.	VAN Valor Agregado Neto.....	49
10.3.2.3.	PRI Periodo de Recuperación de la Inversión	50
10.3.3.	Análisis de Sensibilidad.....	53
10.3.3.1.	Escenario Crítico 1. Subida de Costos Administrativos, 20 %	53
10.3.3.1.1.	Cálculo de la TIR.....	54

10.3.3.1.2.	Cálculo del VAN	55
10.3.3.1.3.	Cálculo del PRI.....	56
10.3.3.2.	Escenario Crítico 2. Caída de Ventas en 10 %	58
10.3.3.2.1.	Cálculo de la TIR.....	59
10.3.3.2.2.	Cálculo del VAN	59
10.3.3.2.3.	Cálculo del PRI.....	60
10.3.3.3.	Comparativo de escenarios.	62
11.	Conclusiones y Recomendaciones	63
12.	Referencias Bibliográficas	69

Índice de Tablas

Tabla 1	26
Tabla 2	27
Tabla 3	28
Tabla 4	28
Tabla 5	30
Tabla 6	31
Tabla 7	31
Tabla 8	31
Tabla 9	32
Tabla 10	33
Tabla 11	33
Tabla 12	34
Tabla 13	35
Tabla 14	35
Tabla 15	36
Tabla 16	36
Tabla 17	37
Tabla 18	38

Tabla 19	39
Tabla 20	39
Tabla 21	40
Tabla 22	40
Tabla 23	41
Tabla 24	41
Tabla 25	43
<i>Tabla 26</i>	45
Tabla 27	52
Tabla 28	54
Tabla 29	56
Tabla 30	58
Tabla 31	61
Tabla 32	62

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 presenciales, 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

Modelo de Negocio Speedy Delivery

alimentos no llegan en las condiciones de temperatura más adecuados. Para resolver este 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

Modelo de Negocio Speedy Delivery

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 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

Modelo de Negocio Speedy Delivery

38.000 personas buscando llegar a sus trabajos, acelerados, muchos sin haber podido 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.

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

Modelo de Negocio Speedy Delivery

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 35.810 personas con una media de 3,39 pedidos por mes y un ticket promedio de US\$ 12,38-

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

Modelo de Negocio Speedy Delivery

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 Tookan¹, una multinacional presente en 180 países y que provee de soporte técnico en línea las 24 horas, y actualizaciones gratuitas.

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

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

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 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. Presupuesto

10.1.1. Plan de Inversiones, Clasificación y Fuentes de Financiamiento

El Plan de inversión es el compendio de todos los valores que se requieren para poner en marcha el modelo de negocios, y agrupa los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, como se observa en la Tabla 1

Tabla 1

Plan de Inversiones

PLAN DE INVERSIONES	
ACTIVOS FIJOS	
MUEBLES Y ENSERES	8.000,00
EQUIPOS TECNOLÓGICOS	23.710,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	17.750,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	49.460,00
	-
ACTIVOS DIFERIDOS	-
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	800,00
REGISTRO DE MARCA	400,00
LICENCIA DE APLICACIÓN	-
MARKETING (LANZAMIENTO)	5.500,00
GASTOS FINANCIEROS PRE OPERATIVOS	-
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	6.700,00
	-
CAPITAL DE TRABAJO	-
FACTOR CAJA	30,00
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	-
COSTOS VARIABLES	59.458,26
CAPITAL DE TRABAJO ADM. Y VTAS	-
GASTOS ADM	20.700,20
GASTOS DE VTAS	2.282,20

Modelo de Negocio Speedy Delivery

IMPREVISTOS (5%)	2.473,00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	84.913,66
TOTAL PLAN DE INVERSIONES	141.073,66

Fuente: Elaboración propia

10.1.1.1. Fuentes de Financiamiento

Para financiar el plan de inversiones se capta de inversión de los socios iniciales y su círculo cercano y un porcentaje menor de crédito bancario, como se observa en la Tabla 2.

Tabla 2

Fuentes de Financiamiento

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	MONTO	%	COSTO K
PRÉSTAMO BANCARIO	30.000,00	21,27%	10,76%
APORTE DE CAPITAL	111.073,66	78,73%	24,00%
TOTAL FINANCIAMIENTO	141.073,66	100,00%	21,18%

Fuente: Elaboración propia

La Tasa Mínima Admisible de Retorno TMAR calculada con la ponderación del financiamiento del plan de inversión se establece en 21,18 %, esta tasa es la referencia para la comparación posterior de la TIR y el VAN.

Para lograr el financiamiento no bancario, utilizamos nuestras redes de contactos y amigos, a quienes les propusimos la idea de negocios, para captar pequeños inversores, que nos permitieran lograr el monto establecido. Cada uno de los miembros del equipo asumió el compromiso de conseguir US\$ 22.214,73

10.1.1.2. Política de Cobros, Pagos y Existencias

SPEEDY DELIVERY tiene un factor de caja de 30 días, producto de la conjunción de tiempo de cobro de 15 días, tiempo de pago de 30 días e inventario para 45 días.

10.1.1.3. Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones de activos diferidos

Los activos fijos se deprecian, según su tipo y periodo determinado por la práctica contable, y se expresa en la Tabla 3.

Tabla 3

Depreciación de activos fijos

DEPRECIACIÓN ANUAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MUEBLES Y ENSERES	8.000,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
EQUIPOS TECNOLÓGICOS	23.710,00	7.903,33	7.903,33	7.903,33	-
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	17.750,00	5.916,67	5.916,67	5.916,67	-
TOTAL DEPRECIACIÓN	15.420,00	15.420,00	15.420,00	1.600,00	1.600,00

Fuente: Elaboración propia

El periodo de amortización de los activos diferidos es de 5 años, como se observa en la Tabla 4

Tabla 4

Amortización de activos diferidos

AMORTIZACIÓN	AÑOS	VALOR
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	800,00	5,00
REGISTRO DE MARCA	400,00	5,00
LICENCIA DE APLICACIÓN	-	5,00
MARKETING (LANZAMIENTO)	5.500,00	5,00
TOTAL AMORTIZACIÓN	6.700,00	1.340,00

Fuente: Elaboración propia

10.1.1.4. Programa de Producción y Ventas

10.1.1.4.1. Nicho de Mercado

El nicho de mercado según lo establece el estudio de mercado, es de 7.163 usuarios, que realizan 3,39 pedidos por mes según la encuesta realizada (Delgado, Espinoza, Maldonado, Ramos, & Suarez, 2022) la segmentación se observa en la ilustración 1.

Ilustración 1

Segmentación de mercado para propuesta SPEEDY DELIVERY



Fuente: Elaboración propia

Como lo indica el estudio de mercado y de acuerdo con la encuesta efectuada (Delgado, Espinoza, Maldonado, Ramos, & Suarez, 2022) cada usuario, realiza 3,3874 pedidos por mes, con lo que la estimación global de pedidos alcanza la cifra de 24.264 mensuales.

Modelo de Negocio Speedy Delivery

10.1.1.4.2. Capacidad Instalada

SPEEDY DELIVERY, ha diseñado una estructura funcional que tiene capacidad para atender los 24.264 pedidos en el primer año, para ir incrementándose en los siguientes como se observa en la Tabla 5

Tabla 5

Captación estimada de pedidos por año

Captación estimada por año en número de pedidos			
Año	1	10.200	42,04%
Año	2	13.800	56,87%
Año	3	17.400	71,71%
Año	4	21.000	86,55%
Año	5	24.264	100,00%

Fuente: Elaboración propia

10.1.1.4.3. Previsión de captación y crecimiento anual

En la Tabla 5, el primer se estima llegar a captar 10.200 pedidos, con una media de incremento mensual de 850 desde el primer mes. En la Tabla 6 se observa el crecimiento durante el año 1.

Tabla 6

Captación pedidos año 1

TRIMESTRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	PROM
1	850	1.700	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550
2				850	1.700	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550
3							850	1.700	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550
4										850	1.700	2.550	
ACUMULADO	850	1.700	2.550	3.400	4.250	5.100	5.950	6.800	7.650	8.500	9.350	10.200	5.525

Fuente: Elaboración propia

El incremento de la captación durante los años 2, 3 y 4, se observa en la tabla 7

Tabla 7

Captación de pedidos años 2, 3, y 4

TRIMESTRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	PROM
1	300	600	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
2				300	600	900	900	900	900	900	900	900	900
3							300	600	900	900	900	900	900
4										300	600	900	
ACUMULADO	300	600	900	1.200	1.500	1.800	2.100	2.400	2.700	3.000	3.300	3.600	1.950

Fuente: Elaboración propia

El incremento de captación para el año 5 se visualiza en la Tabla 8

Tabla 8

Captación de pedidos año 5

TRIMESTRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	PROM
1	270	540	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810
2				270	540	810	810	810	810	810	810	810	810
3							270	540	810	810	810	810	810
4										270	540	834	
ACUMULADO	270	540	810	1.080	1.350	1.620	1.890	2.160	2.430	2.700	2.970	3.264	1.757

Fuente: Elaboración propia

10.1.1.4.4. *Previsión de Ventas*

La tabla 9 condensa las captaciones año a año, y consolida las medias anuales, al sumar la captación del año previo más la media de captación del año en curso.

Tabla 9

Previsiones de captación durante los 5 años

Parámetro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Meta captación año (Tabla 5)	10.200	3.600	3.600	3.600	3.264
Captación acumulada	10.200	13.800	17.400	21.000	24.264
Promedio año (Tablas 6, 7 y 8)	5.525	1.950	1.950	1.950	1.757
Promedio acumulado (Meta año anterior + promedio año)	5.525	12.150	15.750	19.350	22.757

Fuente: Elaboración propia

Las cifras de captación consolidada por año sirven para determinar el ingreso anual, que se construye, con los ingresos de la meta del año anterior, multiplicado por el valor del pedido medio US\$ 12,38 y por los doce meses, esta fórmula es aplicable a partir el segundo año, pues para el primer año, se toma únicamente la media anual por el valor y el número de meses.

El otro valor corresponde a la media anual, por el valor del servicio promedio, por los doce meses del año, se detalla también el ingreso de 1 USD por servicio como cargo de delivery. Los valores se detallan en la Tabla 10

Tabla 10

Estimación de ingresos anuales

Parámetro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por meta año anterior		1.515.312,00	2.050.128,00	2.584.944,00	3.119.760,00
Ingreso por costo de entrega 1 USD	66.300,00	145.800,00	189.000,00	232.200,00	273.084,00
Ingreso por incremento anual	820.794,00	289.692,00	289.692,00	289.692,00	261.019,92
Total Ingresos	887.094,00	1.950.804,00	2.528.820,00	3.106.836,00	3.653.863,92

Fuente: Elaboración propia

10.1.1.5. Detalle de Costos de Producción de Servicio

Como SPEEDY DELIVERY, en su estructura de costos tiene dos tipos de costos variables, el primero es el costo del servicio de entrega, que se calcula por el costo de quienes dan el servicio los ryders, valor al que se agrega el costo de la bolsa de presentación.

Se prevé que para atender la demanda prevista se requiere de 28 ryders que trabajan en dos turnos 14 en el primer turno y 14 en el segundo turno, todo esto se detalla en la Tabla 11

Tabla 11

Determinación de Costo variable por entrega

Capítulo	Nivel / parámetro	Nº	V. Unitario	V. total	Total
Costos Variables por servicio					21.375,90
	Ryders	28	635,93	17.805,90	
	Bolsa de presentación	10.200	0,35	3.570,00	
TOTAL					21.375,90
Número de servicios					10.200
Costo variable unitario por servicio					2,10

Fuente: Elaboración propia

El segundo costo variable, equivalente al valor que se paga a los establecimientos por los productos que expenden y que entregamos, valor al que se deduce el 30 % de la facturación por comisión de servicio para SPEEDY DELIVERY, para el ejercicio financiero se parte del costo promedio por servicio de US\$ 12,38 por pedido, en la Tabla 12 se detalla este costo variable

Tabla 12

Determinación de costo variable por pago a establecimiento por productos

Capítulo	Nivel / parámetro	Nº	V. Unitario	V. total	Total
Costos Variables por producto					574.555,80
	Valor venta	66.300	12,38	820.794,00	
	Comisión por plataforma 30	66.300	-3,71	-246.238,20	
TOTAL					574.555,80
Número de servicios					66.300
Costo variable unitario por servicio					8,67

Fuente: Elaboración propia

10.1.1.6. Gastos de Administración y ventas y Financieros

10.1.1.6.1. Gastos Administrativos

Costos de Personal

La nómina de personal y sus costos incluyendo beneficios sociales se describen en la Tabla 13.

Tabla 13

Costo de personal administrativo

Cargo	N	Sueldo	13°	14°	Aporte IESS	Vacaciones	F Reserva	Mensual	Mensual global	Anual
Gerente	1	2.000,00	166,67	37,50	243	83,33	166,60	2.697,10	2.697,10	32.365,20
Responsable Administrativo	1	1.500,00	125,00	37,50	182,25	62,50	124,95	2.032,20	2.032,20	24.386,40
Responsable Tecnología	1	1.500,00	125,00	37,50	182,25	62,50	124,95	2.032,20	2.032,20	24.386,40
Responsable Logística	1	1.500,00	125,00	37,50	182,25	62,50	124,95	2.032,20	2.032,20	24.386,40
Asistente administrativo	1	1.000,00	83,33	37,50	121,5	41,67	83,30	1.367,30	1.367,30	16.407,60
Asistente tecnología	2	1.000,00	83,33	37,50	121,5	41,67	83,30	1.367,30	2.734,60	32.815,20
Coordinador de logística	2	1.000,00	83,33	37,50	121,5	41,67	83,30	1.367,30	2.734,60	32.815,20
Total										187.562,40

Fuente: Elaboración propia

Gastos Administrativos

Para el cálculo de los costos administrativos se toman todos los gastos previstos en el ejercicio presupuestario y a partir del segundo año se realiza un ajuste con la tasa de inflación que de acuerdo con los datos del gobierno se ubica en el 3,2 % anual. Los gastos administrativos se detallan en la Tabla 14

Tabla 14

Gastos Administrativos durante el periodo de 5 años

GASTOS ADMINISTRATIVOS		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SUELDO PERSONAL ADM	Tabla 11	187.562,40	193.564,40	199.758,46	206.150,73	212.747,55
ARRIENDO		9.600,00	9.907,20	10.224,23	10.551,41	10.889,05
SERVICIOS BÁSICOS		11.280,00	11.640,96	12.013,47	12.397,90	12.794,63
SERVICIOS CONTABLES		3.600,00	3.715,20	3.834,09	3.956,78	4.083,39
SERVICIOS LEGALES		3.600,00	3.715,20	3.834,09	3.956,78	4.083,39
SEGUROS		3.000,00	3.096,00	3.195,07	3.297,31	3.402,83
SUMINISTROS		1.440,00	1.486,08	1.533,63	1.582,71	1.633,36
INTERNET		3.120,00	3.219,84	3.322,87	3.429,21	3.538,94
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y OFICINA		3.000,00	3.096,00	3.195,07	3.297,31	3.402,83
COSTO FINANCIERO		3.500,00	3.612,00	3.727,58	3.846,87	3.969,97
CAPACITACIÓN		2.500,00	2.580,00	2.662,56	2.747,76	2.835,69
PAGO USO PLATAFORMA Y GEO POSICIÓN		16.200,00	16.718,40	17.253,39	17.805,50	18.375,27
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO		248.402,40	256.351,28	264.554,52	273.020,26	281.756,91

Fuente: Elaboración propia

Modelo de Negocio Speedy Delivery

10.1.1.6.2. Gastos de Venta

Costos de Personal

El personal de ventas que se requiere para operar la propuesta de valor de SPEEDY DELIVERY, se detalla en la tabla 15

Tabla 15

Costo de personal de ventas

Cargo	N	Sueldo	13°	14°	Aporte IESS	Vacaciones	F Reserva	Mensual	Mensual global	Annual
Jefe de Ventas y Marketing	1,00	1.500,00	125,00	37,50	182,25	62,50	124,95	2.032,20	2.032,20	24.386,40
Total										24.386,40

Fuente: Elaboración propia

Gastos de Venta

La Tabla 16 describe los gastos de venta, conformado por el costo del personal de venta, más los gastos de marketing. Estos valores se ajustan a partir del segundo año con la tasa de inflación.

Tabla 16

Gastos de venta anual para el periodo de 5 años

GASTOS DE VENTAS		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SUELDOS PERSONAL DE VENTAS	Tabla 13	24.386,40	25.166,76	25.972,10	26.803,21	27.660,91
MARKETING Y PUBLICIDAD		3.000,00	3.096,00	3.195,07	3.297,31	3.402,83
TOTAL GASTO DE VENTAS		27.386,40	28.262,76	29.167,17	30.100,52	31.063,74

Fuente: Elaboración propia

10.1.1.6.3. Costos financieros

El crédito bancario de US\$ 30.000 a una tasa de 10,76 % se paga siguiendo la modalidad francesa, como se presenta en la Tabla 17

Tabla 17

Tabla de amortización del crédito bajo la modalidad francesa

MES	INICIAL	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0	30.000,00	-	-	-
1	30.000,00	269,00	709,76	978,76
2	29.290,24	262,64	716,12	978,76
3	28.574,13	256,21	722,54	978,76
4	27.851,58	249,74	729,02	978,76
5	27.122,56	243,20	735,56	978,76
6	26.387,01	236,60	742,15	978,76
7	25.644,86	229,95	748,81	978,76
8	24.896,05	223,23	755,52	978,76
9	24.140,53	216,46	762,30	978,76
10	23.378,23	209,62	769,13	978,76
11	22.609,10	202,73	776,03	978,76
12	21.833,08	195,77	782,99	978,76
13	21.050,09	188,75	790,01	978,76
14	20.260,08	181,67	797,09	978,76
15	19.462,99	174,52	804,24	978,76
16	18.658,76	167,31	811,45	978,76
17	17.847,31	160,03	818,72	978,76
18	17.028,58	152,69	826,07	978,76
19	16.202,52	145,28	833,47	978,76
20	15.369,05	137,81	840,95	978,76
21	14.528,10	130,27	848,49	978,76
22	13.679,61	122,66	856,09	978,76
23	12.823,52	114,98	863,77	978,76
24	11.959,75	107,24	871,52	978,76
25	11.088,23	99,42	879,33	978,76

26	10.208,90	91,54	887,22	978,76
27	9.321,68	83,58	895,17	978,76
28	8.426,51	75,56	903,20	978,76
29	7.523,32	67,46	911,30	978,76
30	6.612,02	59,29	919,47	978,76
31	5.692,55	51,04	927,71	978,76
32	4.764,84	42,72	936,03	978,76
33	3.828,81	34,33	944,42	978,76
34	2.884,39	25,86	952,89	978,76
35	1.931,49	17,32	961,44	978,76
36	970,06	8,70	970,06	978,76
0	-	5.235,19	30.000,00	35.235,19

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del estado de resultados y los flujos de caja, se requiere consolidar por año los valores amortizados del crédito se detallan en la Tabla 18

Tabla 18

Valores contables anuales para considerar por el crédito

	Año 1	Año 2	Año 3	Total
PRINCIPAL	8.949,91	9.961,86	11.088,23	30.000,00
INTERESES	2.795,16	1.783,20	656,83	5.235,19
TOTAL	11.745,06	11.745,06	11.745,06	35.235,19

Fuente: Elaboración propia

El modelo de negocios de delivery, el 90 % del tráfico en e-commerce se da con pagos con tarjeta, que tienen una comisión por gestión del 3 % en las entidades financieras, estos valores se detallan en la Tabla 19

Modelo de Negocio Speedy Delivery

Tabla 19*Detalle de costos financieros*

Parámetro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo financiero de credito	2.795,16	1.783,20	656,83		
Costo financiero de tarjeta	23.951,54	52.671,71	68.278,14	83.884,57	98.654,33
Total Costos	26.746,69	54.454,91	68.934,97	83.884,57	98.654,33

Fuente: Elaboración propia

A manera esquemática se presenta la estructura de costo de la operación de SPEEDY DELIVERY, que se observa en la Tabla 20

Tabla 20*Estructura de costo de SPEEDY DELIVERY*

Concepto	Ingreso	Egreso	Saldo
Valor del pedido	12,38		
Costo Delivery	1,00		
Total	13,38		
Pago establecimiento 70 % del pedido		8,67	
Comisión Tarjeta 3 % del total		0,40	
Costo de entrega		2,10	
Costo Total		11,17	
Beneficio			2,21

Fuente: Elaboración propia

10.1.1.6.4. Costos Fijos

Los costos fijos, son la suma de gastos administrativos, gastos de venta y amortización, se detallan en la Tabla 21

*Tabla 21**Costos Fijos*

Grupo de cuentas	Valor	Referencia
Gastos Administrativos	248.402,40	Tabla 14
Gastos de Venta	27.386,40	Tabla 16
Depreciación	15.420,00	Tabla 3
Total Costo Fijo	291.208,80	

Fuente: Elaboración propia

10.1.1.6.5. Costos Variables

En la tabla 22 se consolidan datos relevantes, los parámetros para la determinación de costos variables, se presenta la meta anual de incremento, la meta alcanzada el año anterior, los promedios anuales de incremento y acumulados.

*Tabla 22**Parámetros para determinar costos variables anuales*

Parámetro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pedidos al final del año	10.200,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.264,00
Total pedidos acumulado	10.200,00	13.800,00	17.400,00	21.000,00	24.264,00
Promedio de pedidos por año	5.525,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.757,00
Promedio acumulado de pedidos por año	5.525,00	12.150,00	15.750,00	19.350,00	22.757,00

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 22 contiene los parámetros con los que se calcula el costo variable anual, teniendo en cuenta la existencia de dos costos variables, el primero, el costo de delivery del pedido que se describió en la Tabla 11, y el segundo costo variable el valor pagado al

establecimiento detallado en la Tabla 12. La Tabla 23 contiene el cálculo de los costos variables anuales

Tabla 23

Costos variables anuales

Parámetro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo variable entrega	138.943,35	305.549,63	396.082,85	486.616,08	572.295,71
Costo variable pago a establecimiento	574.555,80	1.263.502,80	1.637.874,00	2.012.245,20	2.366.545,94
Total Costos variables	713.499,15	1.569.052,43	2.033.956,85	2.498.861,28	2.938.841,66

Fuente: Elaboración propia

10.1.1.6.6. Costos Totales anuales

En Tabla 21 se describieron los costos fijos y los costos variables presentados en la Tabla 22 se obtiene el costo total de operación, que se resume en la Tabla 24

Tabla 24

Total costos anuales

Parámetro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Fijo	291.208,80	291.208,80	291.208,80	291.208,80	291.208,80
Costo variable	713.499,15	1.569.052,43	2.033.956,85	2.498.861,28	2.938.841,66
Total Costos	1.004.707,95	1.860.261,23	2.325.165,65	2.790.070,08	3.230.050,46

Fuente: Elaboración propia

10.2. Planeación Financiera

10.2.1. Flujos de Caja

El Flujo de Caja, se calcula con los Ingresos operacionales, la recuperación por ventas descritos en la Tabla 10, con el ajuste de la política comercialización de la empresa con cobros a 15 días. Para ajustar esto, divide el monto de ventas del año entre las 24 quincenas y se multiplica por 24, para deducir el valor de una quincena, por el plazo de cobro.

A partir del segundo año se calcula de la misma manera, y se le agrega el valor de la quincena del año anterior que se difirió que resulta de dividir el monto de ventas del año anterior entre veinticuatro multiplicado por 1.

Con los Egresos Operacionales, el valor correspondiente a pago a proveedores, que es el costo variable anual reflejado en la Tabla 23, debido a que se tiene como política de pagos 30 días, el monto de los costos variables anuales del año 1 se lo divide entre los 12 meses y se multiplica por 11, para deducir el equivalente a un mes, por el plazo de pago.

Desde el segundo año en adelante se procede igualmente, y le agrega el valor del mes del año anterior que se difirió, calculado dividiendo el monto de costos variable anual del año anterior entre doce y se multiplicado por 1.

Al monto de pago a proveedores se suma los costos administrativos que constan en la Tabla 14, los gastos de venta de la Tabla 16, de igual manera se suma la participación de empleados y el pago de impuestos, esos cinco valores constituyen el total de egresos operacionales.

Para obtener el flujo de caja operacional, se parte de los ingresos operacionales y se restan los egresos operacionales.

Para el primer año, año de la inversión, se calculan los ingresos no operacionales, que son el crédito y el aporte de los socios. Se suman estos dos valores y se obtienen los ingresos no operacionales.

Para los egresos no operacionales, se suman los valores de pago de intereses y pago de capital del préstamo bancario.

El flujo no operacional se calcula entre los ingresos no operacionales restando los egresos no operacionales. El Flujo neto generado es la suma del flujo operacional menos el flujo no operacional. La tabla 25 contiene el Flujo de caja

Tabla 25

Flujo de Caja

Flujo de caja proyectado	Inv. Inicial	1	2	3	4	5
Ingresos operacionales						
Recuperación por ventas		850.131,75	1.906.482,75	2.504.736,00	3.082.752,00	3.631.071,09
Egresos operacionales						
Pago a proveedores		654.040,89	1.497.756,32	1.995.214,82	2.460.119,24	2.902.176,63
Gastos administrativos		248.402,40	256.351,28	264.554,52	273.020,26	281.756,91
Gastos de ventas		27.386,40	28.262,76	29.167,17	30.100,52	31.063,74
Participación de empleados		-	-	3.888,39	17.316,97	32.704,40
Impuesto a la renta		-	-	5.508,56	24.532,38	46.331,24
Total egresos operacionales		929.829,69	1.782.370,36	2.298.333,46	2.805.089,38	3.294.032,92
Flujo de caja operacional		-79.697,94	124.112,39	206.402,54	277.662,62	337.038,17
Ingresos no operacionales						
Créditos bancarios		30.000,00				
Aporte de capital		111.073,66				
Total ingresos no operacionales		141.073,66				
Egresos no operacionales						
Pago de intereses		26.746,69	54.454,91	68.934,97	83.884,57	98.654,33
Pago de crédito bancario		8.949,91	9.961,86	11.088,23		
Total egresos no operacionales		35.696,60	64.416,77	80.023,20	83.884,57	98.654,33
Flujo no operacional		105.377,06	-64.416,77	-80.023,20	-83.884,57	-98.654,33
Inversiones						
Activos fijos	49.460,00					
Activos diferidos	6.700,00					
Capital de trabajo	84.913,66					
Flujo neto generado	-141.073,66	25.679,12	59.695,61	126.379,34	193.778,05	238.383,84

Fuente: Elaboración propia

10.2.2. *Estados de Pérdidas y Ganancias*

Para calcular el estado de pérdidas y ganancias se parte de los ingresos del periodo (Tabla 10) a los que se resta del costo variable anual (Tabla 23) para obtener la utilidad bruta. De la utilidad bruta se resta los gastos administrativos y los gastos de venta (Tabla 14 y 16) con lo que se obtiene el EBIDTA.

“El nombre EBITDA son las siglas en inglés de Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization, es decir, el beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

El EBITDA se utiliza frecuentemente para valorar la capacidad de generar beneficios de una empresa considerando solamente su actividad productiva, ya que nos indica el resultado obtenido por la explotación directa del negocio. Dado que no incluye todos los gastos de la empresa, muestra más claramente el dinero que le queda para pagar sus deudas” (economipedia)

Del EBITDA se deducen los gastos de amortización Tabla 4 y los gastos de depreciación Tabla 3 para obtener el EBIT.

“EBIT es el beneficio antes de impuestos e intereses. Es también un indicador imprescindible en la contabilidad de cualquier empresa y se utiliza sobre todo para realizar comparativas entre los resultados empresariales de diferentes compañías. El EBIT muestra el resultado de las ventas o la explotación de la compañía sin contar los ingresos ni los costes financieros como la carga fiscal o los tipos de interés” (leanfinace)

Una vez obtenido el EBIT, se deducen los gastos financieros Tabla 18 para obtener la utilidad antes de participación, de este valor se deduce el 15 % de participación de empleados para obtener la utilidad antes de impuestos.

Con la utilidad antes de impuestos se deduce el 25 % de impuesto a la renta, para obtener la utilidad bruta, La tabla 26 contiene los valores a que se hace referencia.

Tabla 26

Estado de resultado por año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (Tabla 8)	887.094,00	1.950.804,00	2.528.820,00	3.106.836,00	3.653.863,92
Costo variables anuales (tabla 21)	713.499,15	1.569.052,43	2.033.956,85	2.498.861,28	2.938.841,66
Utilidad bruta	173.594,85	381.751,57	494.863,15	607.974,72	715.022,26
Gastos administrativos (Tabla 12)	248.402,40	256.351,28	264.554,52	273.020,26	281.756,91
Gastos de ventas (Tabla 14)	27.386,40	28.262,76	29.167,17	30.100,52	31.063,74
Ebitda	-102.193,95	97.137,53	201.141,46	304.853,94	402.201,61
Gastos de amortización (tabla 16)	1.340,00	1.340,00	1.340,00	1.340,00	1.340,00
Gastos de depreciación (Tabla 13)	15.420,00	15.420,00	15.420,00	1.600,00	1.600,00
Ebit	-118.953,95	80.377,53	184.381,46	301.913,94	399.261,61
Gastos financieros (Tabla 18)	26.746,69	54.454,91	68.934,97	83.884,57	98.654,33
Utilidad antes de participación	-145.700,64	25.922,62	115.446,48	218.029,37	300.607,29
15% participación		3.888,39	17.316,97	32.704,40	45.091,09
Utilidad antes de impuestos	-145.700,64	22.034,22	98.129,51	185.324,96	255.516,19
25 % impuestos		5.508,56	24.532,38	46.331,24	63.879,05
Utilidad neta	-145.700,64	16.525,67	73.597,13	138.993,72	191.637,15

Fuente: Elaboración propia

10.3. Evaluación del Proyecto

10.3.1. Punto de Equilibrio

El Punto de equilibrio se lo calcula por dos métodos, por el método del volumen de ventas y por el método de la cantidad de servicios o productos.

10.3.1.1. Punto de equilibrio por ventas

El punto de equilibrio por ventas es el resultado de dividir el costo fijo total Tabla 20, entre 1 menos el valor de la división del costo variable unitario y el precio de venta unitario. 12,38 más el dólar del servicio de delivery.

La ecuación 1 expresa esta relación.

Ecuación 1

Punto de equilibrio por ventas

$$\text{Punto equilibrio ventas} = \frac{\text{Costo fijo total}}{1 - \frac{\text{costo variable unitario}}{\text{precio de venta unitario}}}$$

En donde:

Costo fijo total Tabla 21	US\$ 291.208,80
Costo variable unitario suma Tablas 11 y 12	2,10 + 8,67 = 10,76
Precio de venta unitario	US\$ 13,38

$$\text{Punto equilibrio ventas} = \frac{291.208,80}{1 - \frac{10,76}{13,38}}$$

$$\text{Punto equilibrio ventas} = \text{US\$ } 1'488.117,759$$

10.3.1.2. Punto de equilibrio por producto o servicio

El punto de equilibrio por cantidad de servicio se obtiene al dividir el costo fijo entre la diferencia entre el precio de venta unitario menos el precio variable unitario.

La ecuación 2 expresa esta relación.

Ecuación 2

Punto de equilibrio por producto o servicio

$$\text{Punto de equilibrio por servicios} = \frac{\text{costo fijo}}{\text{costo venta unitario} - \text{costo variable unitario}}$$

Donde:

Costo fijo total Tabla 21	US\$ 291.208,80
Costo variable unitario suma Tablas 11 y 12	2,10 + 8,67 = 10,76
Precio de venta unitario	US\$ 13,38

$$\text{Punto de equilibrio por servicios} = \frac{291.208,80}{13,38 - 10,76}$$

$$\text{Punto de equilibrio por servicios} = 111.219,56$$

$$\text{Punto de equilibrio por servicios} = 111.220$$

Como la estimación de servicios de este análisis es mensual, se divide el punto de equilibrio por servicios entre 12.

$$\text{Punto de equilibrio por servicios} = 111.220/12$$

$$\text{Punto de equilibrio por servicios} = 9268,296957$$

$$\text{Punto de equilibrio por servicios mensual} = 9.269$$

10.3.2. Viabilidad Financiera

La viabilidad financiera se evalúa de múltiples maneras, generalmente se lo hace por medio de los indicadores financieros TIR Tasa Interna de Retorno, VAN Valor Agregado Neto y PRI Periodo de Recuperación de la Inversión.

10.3.2.1. TIR Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR) es “la rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto”. (economipedia).

Se puede definir basándonos en su cálculo, que la TIR es la tasa de descuento que iguala, en el momento inicial, la corriente futura de cobros con la de pagos, generando un VAN igual a cero

Ecuación 4

Fórmula para calcular la Tasa Interna de Retorno TIR

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = 0$$

Dónde: Tomados de Tabla 25

VAN	0
I_0 Inversión inicial	-141.073,66
Flujo 1	25.679,12
Flujo 2	59.695,61
Flujo 3	126.379,34

Flujo 4 **193.778,05**

Flujo 5 **238.383,84**

El Excel, tienen funciones desarrolladas para esta variable, que en el caso mencionado se expresa de la siguiente manera:

TIR (función TIR) (microsoft)

TIR=53,10 %

Conclusión:

La viabilidad financiera del proyecto es posible, porque la TIR de 53,10 % es superior a la TMAR calculada en la Tabla 2 equivalente a 21,18 %.

La Tasa Interna de Retorno TIR, de 53,10 % esta en función de los flujos de caja que se proyectan por el modelo de negocio como se detalla en cada uno de los apartados.

10.3.2.2. VAN Valor Agregado Neto.

“El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión. También se conoce como valor neto actual (VNA), valor actualizado neto o valor presente neto” (VPN) (Economipedia).

La fórmula del VAN se expresa en la ecuación 5

Ecuación 5

Fórmula para calcular en VAN

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

Modelo de Negocio Speedy Delivery

Dónde: Tomados de Tabla 24

I_0 Inversión inicial	-141.073,66
Flujo 1	25.679,12
Flujo 2	59.695,61
Flujo 3	126.379,34
Flujo 4	193.778,05
Flujo 5	238.383,84
K Tasa de descuento Tabla 2	21,18 %

El Excel, tienen funciones desarrolladas para esta variable, que en el caso mencionado se expresa de la siguiente manera:

$$\text{VAN} = 172.837,69$$

Conclusión:

Al tener un VAN positivo, la viabilidad del proyecto es posible.

10.3.2.3. PRI Periodo de Recuperación de la Inversión

“El período de recuperación de la inversión (PRI) es un indicador que mide en cuánto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente. Puede revelarnos con precisión, en años, meses y días, la fecha en la cual será cubierta la inversión inicial”. (Esan)

Para calcular el PRI se usa la ecuación 6

Ecuación 6

Fórmula para calcular el Periodo de Retorno de Inversión PRI

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Donde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial.

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

La Tabla 27 permite conocer en qué año se recupera la inversión. Los datos para el cálculo son los siguientes;

I_0 Inversión inicial	-141.073,66
Flujo 1	25.679,12
Flujo 2	59.695,61
Flujo 3	126.379,34
Flujo 4	193.778,05
Flujo 5	238.383,84
K Tasa de descuento Tabla 2	21,18 %

Tabla 27*Determinación de año en que se recupera la inversión*

Periodo	inversión	flujo	rentabilidad exigida	recuperación inversión
1	141.073,66	25.679,12	29.885,68	-4.206,56
2	145.280,22	59.695,61	30.776,81	28.918,80
3	116.361,42	126.379,34	24.650,53	101.728,81
4	14.632,61	193.778,05	3.099,84	190.678,21
5	-176.045,61			

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 27, permite saber que la inversión se recupera en el año 3

Si aplicamos la fórmula 6 con los datos siguientes, tenemos:

$$a = 3$$

$$b = 141.073,66$$

$$c = 101.728,81$$

$$d = 193.778,05$$

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

$$PRI = 2 + \frac{(141.073,66 - 101.728,81)}{193.778,05}$$

$$PRI = 2,2030$$

La Inversión se recupera en algo más de tres años. Para saber ese algo más, se resta el entero al resultado y queda 0,2030, este resultado lo multiplicamos por 12 y obtenemos:

$$meses = 0,2030 * 12$$

$$meses = 2,4365$$

La inversión se recupera en 3 años, 2 meses y varios días. Para calcular los días, se resta el entero al resultado, obteniendo 0,4365, este valor lo multiplicamos por 30 y obtenemos el número de días.

$$\text{días} = 0,4365 * 30$$

$$\text{días} = 13,0947 = 14$$

La inversión se recupera en 3 años, 2 meses y 14 días.

10.3.3. Análisis de Sensibilidad.

Una manera práctica para analizar la viabilidad de un proyecto es sometiéndolo a dos escenarios de stress, el primero al incremento del 20 % a los gastos administrativos y el segundo a la caída de las ventas del 10 %.

10.3.3.1. Escenario Crítico 1. Subida de Costos Administrativos, 20 %

Se calcula el Flujo de Caja, con estas variables incrementando en un 20 % los gastos administrativos, como dice la premisa del escenario crítico, como se detalla en la Tabla 28

Flujo 3	73.468,43
Flujo 4	139.174,00
Flujo 5	182.032,46
	TIR = 24,88 %

Conclusión:

El proyecto tiene viabilidad financiera porque la TIR de 24,88 % es superior a la Tasa Mínima Admisible de Retorno calculada en la Tabla 2 equivalente a 21,18 %.

10.3.3.1.2. Cálculo del VAN

Se calcula el VAN con los datos de la Tabla 28.

Dónde:

I_0 Inversión inicial	-141.073,66
Flujo 1	-24.001,36
Flujo 2	8.425,36
Flujo 3	73.468,43
Flujo 4	139.174,00
Flujo 5	182.032,46
Tasa de descuento	21,18 %

$$\text{VAN} = 20.320$$

Conclusión:

El Proyecto es viable, porque el VAN es positivo.

10.3.3.1.3. Cálculo del PRI

Los Datos de la Tabla 28, para el cálculo del PRI son:

Dónde:

I_0 Inversión inicial	-141.073,66
Flujo 1	-24.001,36
Flujo 2	8.425,36
Flujo 3	73.468,43
Flujo 4	139.174,00
Flujo 5	182.032,46
Tasa de descuento	21,18 %

Primeramente, se determina el año en que se recupera la inversión como se observa en la Tabla 29

Tabla 29

Determinación del año en que se recupera la inversión

Periodo	inversión	flujo	rentabilidad exigida	recuperación inversión
1	141.073,66	-24.001,36	29.885,68	-53.887,04
2	194.960,70	8.425,36	41.301,35	-32.875,99
3	227.836,69	73.468,43	48.265,95	25.202,49
4	202.634,21	139.174,00	42.926,94	96.247,06
5	106.387,15	182.032,46	22.537,53	159.494,93
6	-53.107,78			

Fuente: Elaboración propia

La inversión se recupera en el año 3, según la Tabla 29

Si aplicamos la ecuación 6 con los datos siguientes, tenemos:

$$a = 4$$

$$b = 141.073,66$$

$$c = 96.247,06$$

$$d = 182,032,46$$

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

$$PRI = 1 + \frac{(141.073,66 - 96.247,06)}{182.032,46}$$

$$PRI = 4,2463$$

La Inversión se recupera en 4 años y algo más. Para saber ese algo más, se resta el entero al resultado y queda 0,2463, este resultado lo multiplicamos por 12 y obtenemos:

$$meses = 0,2463 * 12$$

$$meses = 2,9551$$

La inversión se recupera en 4 años, 2 meses y varios días

Para el cálculo de los días, se toma la fracción 0,9551 y se la multiplica por 30 días.

$$días = 0,9551 * 12$$

$$días = 28,65$$

La inversión se recupera en 4 años, 2 meses y 29 días

10.3.3.2. Escenario Crítico 2. Caída de Ventas en 10 %

Para analizar la viabilidad financiera en el escenario crítico 2 se calcula el Flujo de Caja, reduciendo los ingresos por venta en un 10 %, como se detalla en la Tabla 30

De la misma manera la caída del 10 % en las ventas, repercute en el mismo porcentaje en los costos variables

Tabla 30

Flujo de caja con caída de ventas en un 10 %

Flujo de caja proyectado	Inv. Inicial	1	2	3	4	5
Ingresos operacionales						
Recuperación por ventas		765.118,58	1.715.834,48	2.254.262,40	2.774.476,80	3.267.963,98
Egresos operacionales						
Pago a proveedores		588.636,80	1.347.980,69	1.795.693,34	2.214.107,32	2.632.782,81
Gastos administrativos		248.402,40	256.351,28	264.554,52	273.020,26	281.756,91
Gastos de ventas		27.386,40	28.262,76	29.167,17	30.100,52	31.063,74
Participación de empleados		-	-	3.888,39	17.316,97	32.704,40
Impuesto a la renta		-	-	5.508,56	24.532,38	46.331,24
Total egresos operacionales		864.425,60	1.632.594,73	2.098.811,98	2.559.077,45	3.024.639,10
Flujo de caja operacional		-99.307,02	83.239,74	155.450,42	215.399,35	243.324,88
Ingresos no operacionales						
Créditos bancarios		30.000,00				
Aporte de capital		111.073,66				
Total ingresos no operacionales		141.073,66				
Egresos no operacionales						
Pago de intereses		26.746,69	54.454,91	68.934,97	83.884,57	98.654,33
Pago de crédito bancario		8.949,91	9.961,86	11.088,23	0,00	0,00
Total egresos no operacionales		35.696,60	64.416,77	80.023,20	83.884,57	98.654,33
Flujo no operacional		105.377,06	-64.416,77	-80.023,20	-83.884,57	-98.654,33
Inversiones						
Activos fijos	49.460,00					
Activos diferidos	6.700,00					
Capital de trabajo	84.913,66					
Flujo neto generado	-141.073,66	6.070,04	18.822,97	75.427,22	131.514,78	144.670,55

Fuente: Elaboración propia

10.3.3.2.1. *Cálculo de la TIR*

Los Datos de la Tabla 30 para el cálculo de la TIR son:

Dónde:

I_0 Inversión inicial	-141.973,66
Flujo 1	6.070,04
Flujo 2	18.822,97
Flujo 3	75.425,22
Flujo 4	131.514,78
Flujo 5	144.670,55
	TIR = 28,53 %

Conclusión:

La Viabilidad es posible porque la TIR de 28,53 % es superior a la Tasa Mínima Admisible de Retorno calculada en la Tabla 2 equivalente a 21,18 %.

10.3.3.2.2. *Cálculo del VAN*

Los Datos de la Tabla 30, para el cálculo del VAN son:

Dónde:

I_0 Inversión inicial	-141.973,66
Flujo 1	6.070,04
Flujo 2	18.822,97

Flujo 3	75.425,22
Flujo 4	131.514,78
Flujo 5	144.670,55
Tasa de descuento	21,18 %
VAN = 35.468,59	

Conclusión:

El Proyecto es viable, porque el VAN es positivo.

10.3.3.2.3. Cálculo del PRI

Partiendo de los datos de la Tabla 30, para el cálculo del PRI son:

Dónde:

I_0 Inversión inicial	-141.973,66
Flujo 1	6.070,04
Flujo 2	18.822,97
Flujo 3	75.425,22
Flujo 4	131.514,78
Flujo 5	144.670,55
Tasa de descuento	21,18 %

Primeramente, se determina el año en que se recupera la inversión como se observa en la Tabla 31

Tabla 31*Determinación del año en que se recupera la inversión*

Periodo	inversión	flujo	rentabilidad exigida	recuperación inversión
1	141.073,66	6.070,04	29.885,68	-23.815,64
2	164.889,31	18.822,97	34.930,89	-16.107,92
3	180.997,23	75.427,22	38.343,27	37.083,95
4	143.913,27	131.514,78	30.487,23	101.027,54
5	42.885,73	144.670,55	9.085,11	135.585,45
6	-92.699,72			

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 29, permite saber que la inversión se recupera en el año 4

Si aplicamos la fórmula 6 con los datos siguientes, tenemos:

$$a = 4$$

$$b = 141.073,66$$

$$c = 101.027,54$$

$$d = 144.670,55$$

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

$$PRI = 3 + \frac{(141.073,66 - 101.027,54)}{144.670,55}$$

$$PRI = 4,2768$$

La Inversión se recupera en 4 años y algo más. Para saber ese algo más, se resta el entero al resultado y queda 0,2768, este resultado lo multiplicamos por 12 y obtenemos:

Modelo de Negocio Speedy Delivery

$$\text{meses} = 0,2768 * 12$$

$$\text{meses} = 3,3217$$

La inversión se recupera en 4 años, 3 meses y varios días. Para calcular los días, se resta el entero al resultado, obteniendo 0,3217, este valor lo multiplicamos por 30 y obtenemos el número de días.

$$\text{días} = 0,3217 * 30$$

$$\text{días} = 9,6513 = 10$$

La inversión se recupera en 4 años, 3 meses y 10 días.

10.3.3.3. Comparativo de escenarios.

La Tabla 32, presenta en un solo documento los resultados en el escenario normal y los dos escenarios críticos.

Tabla 32

Comparativa de Indicadores financieros normal y con escenarios críticos

Escenario	Inversión	TIR	VAN	TRI
Normal	141.073,66	53,10%	172.837,69	3 años 2 meses 14 días
Escenario 1 20 % incremento gastos administrativos	141.073,66	24,88%	20.320,00	4 años 2 meses 29 días
Escenario 2 15 % de reducción de ventas	141.073,66	28,53%	35.468,59	4 años 3 meses 10 días

Fuente: Elaboración propia

Entre más alto es la TIR, mayor es el VAN y menor el PRI.

11. Conclusiones y Recomendaciones

El proceso que como equipo seguimos para lograr el modelo de negocios de SPEEDY DELIVERY, es interesante. Poder comprobar cómo de una idea difusa se logra crear un proyecto completo.

Después de crear la idea de negocio en la etapa del *Design Thinking*, al llegar a la cuarta etapa Prototipar, se presentó el primer gran problema, ¿Cómo se materializa un servicio, sin necesidad de crear toda la estructura para realizarlo?, se consultó y la respuesta fue “sean imaginativos”. Esta respuesta no da soluciones, pero impulsa a crear, fue así como se empieza por diseñar el logotipo y el slogan, poner esto en la indumentaria del mensajero o ryders. Empieza la lluvia de preguntas: ¿En que lleva los pedidos? ¿en qué se moviliza? ¿cómo nos contactan? ¿cómo sabemos dónde están los ryders? Funciona, el poder de las preguntas. El resultado, imágenes de ryders con los uniformes y contenedores, movilizándose en scooters eléctricos, contactados con un teléfono inteligente, por medio de una plataforma tecnológica.

Conceptualizado el servicio, es tiempo de dimensionar el mercado y sus características. El Delivery tiene dos clientes, los consumidores y los establecimientos que elaboran los productos que se comercializan. Inicialmente la zona central bancaria para la que se ideó el modelo de negocios abarcaba 43 Hectáreas, el patrón de consumo indica que los pedidos se concentran en un 82 % entre las 7 y 30 de la mañana y las 17 horas, y tan solo el 18 % era pasado este horario. Aquí surge la duda, ¿nos concentramos sólo en ese nicho?, ¿qué pasa con los consumidores fuera de ese horario? ¿dejamos de servirlos? ¿cómo retenerlos si solo atendemos en una franja horaria? Para resolver el problema y equilibrar la dispersión de

los pedidos en el tiempo, se decide ampliar la zona de intervención a 103 Has, incorporando las zonas aledañas a la zona bancaria, con lo que los porcentajes cambian a 58 y 42 %.

Para mapear los patrones de consumo, una parte del equipo se desplaza a la zona, para observar el proceso de delivery en los establecimientos, consultar cómo perciben los propietarios y trabajadores de los establecimientos el proceso de pedidos – entregas, el comportamiento de los ryders en los establecimientos. Con la finalidad de dimensionar el mercado y con el objetivo de diseñar una encuesta coherente, se efectúan entrevista a profundidad con un experto desarrollador informático, para conocer las características principales de la aplicación, otra con un coordinador de ryders para una empresa multinacional, grupos focales con consumidores y ryders. Cuando se tenía la suficiente información se diseñó una encuesta usando Google Form, y se captaron 381 respuestas como indicaba el cálculo de la muestra representativa.

Los resultados de la encuesta fueron muy interesantes, pues se conoció que de media un usuario utiliza 3,39 veces el servicio de delivery en el mes, con pedidos medios de US\$ 12,38 por pedido. También se conoció que la media que pagan los establecimientos a las plataformas es el 33 % del valor del pedido. También se conoce a través de la encuesta datos de la competencia, como cobertura de mercado, y nivel de satisfacción. El estudio de mercado concluye con el análisis de las 5 Cs, Contexto, Compañía, Cliente, Competencia y Colaboradores, que dan información para diseñar las estrategias de comercialización y marketing.

Cuando tocó realizar el Plan de Marketing, ya teníamos avanzado logotipo, isotipo y slogan que se creó en el tiempo de Design Thinking, usando los diferenciadores de la propuesta de valor, que son la rapidez, el uso de movilidad no contaminante, la incorporación

Modelo de Negocio Speedy Delivery

de pequeños comercios de barrios o “huecas”, la política de negociación con los establecimientos y el trabajo digno, se diseña la estrategia competitiva en la busca del posicionamiento que se espera sea del 20 % del mercado en cinco años. Usando el Mix de Marketing, se diseña la estrategia de comercialización, el plan de medios, y el presupuesto de marketing.

Con el concepto del servicio, y la información del mercado, se da forma al negocio, primeramente con la determinación de la estructura operativa funcional, se estructura el organigrama operativo funcional, para la parte operativa, la fuerza de tarea de los ryders, surge la inquietud ¿Se los contrata en plantilla o como independientes? Con el conocimiento de lo que está sucediendo en los países en donde las plataformas llevan años operando, que la legislación laboral, no admite como externos a quienes dedican más de 50 % del tiempo a servir a una misma empresa, situación que eta generando cambios y obligando a las multinacionales a hacer provisiones para enfrentar posibles demandas e indemnizaciones, se decide dar un paso adelante, u tener únicamente personal con trabajo digno.

El taller legal, nos clarifico la idea de que tipo de empresa se debe crear, habiéndose optado por una Sociedad por Acciones Simplificada SAS, y relación laboral con el talento humano respetuosa del ordenamiento jurídico.

Entender el Triángulo de servicios en el Taller técnico ha sido una tarea complicada, sin embargo, de allí se sacó la idea de tangibilizar el servicio, mediante una bolsa con logotipo para cada entrega, para que el cliente vea la marca del delivery y no solo el empaque del productor. Esta bolsa se prevé lleve impreso el porcentaje de entregas exitosas del trimestre anterior, como manera de marcar un reto al equipo y evidenciar el esfuerzo ante el exterior.

El taller de Responsabilidad Social Empresarial permite ver que el modelo de negocio con movilidad sustentable y ecológicamente amigable es una fortaleza.

Finalmente, el estudio financiero, del que trata esta gerencia, permite ver que es un modelo viable financieramente, con un modelo replicable en otros sectores de la ciudad, en donde la concentración poblacional sea equivalente.

En el ámbito financiero, del que trata esta Gerencia, se puede decir y recomendar muchas cosas, empezando por la distribución del financiamiento de la inversión, se debe trabajar con el menor porcentaje posible de financiamiento y el mayor porcentaje de inversionistas, pues si el negocio va bien, se distribuyen los beneficios y si va mal, se pierde la inversión, pero no se queda endeudado.

Como mecanismo para facilitar la consecución de inversionistas se estableció un tipo de tasa alta, 24 % que el mercado local, no la ofrece.

Para el cálculo de ingresos, más allá del valor integrado del servicio, que une costo del pedido más el dólar de delivery, incide el número de servicios. En un mercado competitivo, en que existen tres grandes multinacionales, pelear por un nicho de mercado, no es tarea sencilla, sin embargo, la encuesta determina que el 18 % de los usuarios no están conformes con el servicio recibido, y mayoritariamente, por el tiempo de espera. La propuesta de valor, que intenta corregir esta insatisfacción, es la base para aspirar a captar esos inconformes, más lo que aportan los otros valores, como la cercanía, la incorporación de negocios tradicionales de barrio y las típicas “huecas”. Con un nicho de mercado a 5 años del 20 % se trabajó en una dispersión armónica de esfuerzos y crecimiento sostenido, para apoyar la estimación de ingresos. Se parte de una captación del 42 % del nicho aspirado en el primer año, y crecimiento sostenido del 15 % aproximadamente los siguientes cuatro años.

Modelo de Negocio Speedy Delivery

Los ingresos se configuran, con el valor medio del pedido, que es de US\$ 12,38 al que se suma un dólar por servicio de delivery. Para la estimación de los costos variables, se consideran dos costos, el del ryders que se ubica en los US\$ 2,10 y el costo a pagar año establecimiento, de US\$ 8,66 por servicio. Es preciso señalar que se trabaja con valores promedios.

El estado de resultados del primer año determina una pérdida, pero el flujo del primer año es positivo, y con un saldo en la caja importante, que permite la operación, sin embargo los resultados del segundo año son positivos, que en el tercer año se equilibran los resultados y se recupera la inversión, así lo muestra el PRI cuyo resultado es de dos años, tres meses y veintidós días.

La TIR se encuentra actualmente en 76,05 % que, para el tipo de servicio y sector económico, es realista. Las primeras simulaciones, nos daban TIR muy altas superiores al 150 % irreales, y se debía a la exagerada aspiración de captación de mercado en el primer año.

En cuanto a las simulaciones de sensibilidad, el primer escenario de incremento del 20 % de los costos administrativos, como ejercicio financiero no significó mayor problema, pues únicamente se tenía que subir el 20 % en los costos administrativos, los indicadores financieros TIY y VAN, guardan coherencia frente a la simulación normal.

Para el segundo escenario, de reducción de ventas del 15 % la plantilla que nos entregaron variaba únicamente en un 15 % la reducción de ingresos por venta, y los indicadores financieros no guardaban coherencia, hasta que nos percatamos, que así como se reducen los ingresos por venta, había que reducir los costos variables de producción, pues la hipótesis era reducción de ventas, no de precios, y si reduces las ventas, debes reducir en el

mismo porcentaje tus costos variables de producción, con este cambio, los indicadores financieros volvieron a la lógica matemática.

Otra situación que tuvimos que modificar en la plantilla, era el porcentaje del 15 % para los trabajadores y el impuesto a la renta, el año que daba pérdida, pues la plantilla deducía estos porcentajes de la pérdida, situación fuera de la realidad, pues cuando una empresa pierde, ni los trabajadores ni el estado acuden a dar su aporte, como si ocurre cuando existen beneficios, que reclaman sus participaciones.

Es interesante señalar, la correlación de los indicadores TIR y VAN, pues los resultados presentados evidencian casi una proporcionalidad entre estos dos indicadores.

Como recomendación, a quienes tengan acceso a este proyecto, que inviertan en él, pues confiamos en su viabilidad, no solo financiera, sino técnica, legal, económica y social.

12. Referencias Bibliográficas

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/ebitda.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>

leanfinace. (s.f.). *www.leanfinace.es*. Obtenido de [https://leanfinance.es/diferencias-ebitda-](https://leanfinance.es/diferencias-ebitda-ebt-y-ebit-cual-es-mejor-para-mi-empresa/#:~:text=EBIT%20representa%20las%20ganancias%20operativas,no%20son%20art%C3%ADculos%20en%20efectivo.)

[ebt-y-ebit-cual-es-mejor-para-mi-](https://leanfinance.es/diferencias-ebitda-ebt-y-ebit-cual-es-mejor-para-mi-empresa/#:~:text=EBIT%20representa%20las%20ganancias%20operativas,no%20son%20art%C3%ADculos%20en%20efectivo.)

[empresa/#:~:text=EBIT%20representa%20las%20ganancias%20operativas,no%20son%20art%C3%ADculos%20en%20efectivo.](https://leanfinance.es/diferencias-ebitda-ebt-y-ebit-cual-es-mejor-para-mi-empresa/#:~:text=EBIT%20representa%20las%20ganancias%20operativas,no%20son%20art%C3%ADculos%20en%20efectivo.)

microsoft. (s.f.). *www.support.microsoft.com*. Obtenido de [https://support.microsoft.com/es-](https://support.microsoft.com/es-es/office/tir-funci%C3%B3n-tir-64925eaa-9988-495b-b290-3ad0c163c1bc#:~:text=TIR%20interpreta%20el%20orden%20de,valores%20se%20pasan%20por%20alto.)

[es/office/tir-funci%C3%B3n-tir-64925eaa-9988-495b-b290-](https://support.microsoft.com/es-es/office/tir-funci%C3%B3n-tir-64925eaa-9988-495b-b290-3ad0c163c1bc#:~:text=TIR%20interpreta%20el%20orden%20de,valores%20se%20pasan%20por%20alto.)

[3ad0c163c1bc#:~:text=TIR%20interpreta%20el%20orden%20de,valores%20se%20pasan%20por%20alto.](https://support.microsoft.com/es-es/office/tir-funci%C3%B3n-tir-64925eaa-9988-495b-b290-3ad0c163c1bc#:~:text=TIR%20interpreta%20el%20orden%20de,valores%20se%20pasan%20por%20alto.)