



UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MODELO DE NEGOCIO
“SPEEDY DELIVERY”:

GERENCIA DE PLAN DE MARKETING

Elaborado por:

María José Maldonado Villacís

Tutoría por: Ing. Néstor Leonardo Vásquez.

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciada en Administración de Empresa

Guayaquil, Ecuador

Marzo, 2023

Modelo de Negocio Speedy Delivery

2. Cláusula de Autorización

Yo, **María José Maldonado Villacís** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

Que soy la autor/a del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio SPEEDY DELIVERY: Plan de Marketing**”, 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, 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.

MA. JOSÉ MALDONADO V.

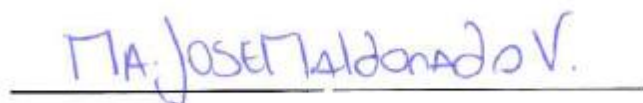
María José Maldonado Villacís

1103617120

Declaro que

Yo, **María José Maldonado Villacís** en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio SPEEDY DELIVERY: Plan de Marketing**”, 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.



María José Maldonado Villacís

1103617120

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.	23
10.1. La Posición Estratégica.....	24
10.1.1. Estrategia Competitiva.....	24
10.1.2. Diferenciales	26
10.1.3. Posicionamiento.....	27
10.2. Plan de Marketing.....	27
10.2.1. Producto / Servicio.....	28
10.2.2. Precio	29
10.2.3. Plaza / Distribución.....	29
10.2.4. Promoción y Comunicación.....	30
10.2.4.1. Nombre de la Empresa.....	32
10.2.4.2. Slogan y Logotipo.....	32
10.2.4.3. Plan de Medios y Presupuesto.	34

11.	Conclusiones y Recomendaciones	36
12.	Referencias Bibliográficas	41

Índice de Tablas

Tabla 1	34
Tabla 2	35
Tabla 3	35

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1	26
Ilustración 2	32
Ilustración 3	33
Ilustración 4	33

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 45.050 potenciales usuarios, La Encuesta realizada (Delgado, Espinoza, Maldonado, Ramos,

Modelo de Negocio Speedy Delivery

& 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 12,38 dólares.

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

Modelo de Negocio Speedy Delivery

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 profundidad, grupos focales y encuesta, para elaborar la propuesta de sostenibilidad, que no

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

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 SPPEDY 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,

Modelo de Negocio Speedy Delivery

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. La Posición Estratégica

La estrategia competitiva, los diferenciales y el posicionamiento condicionan la posición estratégica de una empresa

“La esencia del pensamiento estratégico es el posicionamiento, es decir, tomar posición frente al mercado, en especial sobre la competencia. Significa definir para nuestra empresa cómo quiero ser y cómo deseo que me perciban los clientes, los competidores y la comunidad.” (grupo pya)

10.1.1. *Estrategia Competitiva*

“Una vez determinada la posición respecto a la competencia en la situación actual, Porter sugiere tres modelos básicos con los que competir en el mercado:

Liderazgo en Costes: La ventaja competitiva de las empresas que utilizan esta estrategia es ser las que mejor precio pueden ofrecer. Esto implicará la necesidad de vender un alto volumen de unidades que aportarán un menor margen unitario.

Para conseguirlo deberán ser muy eficaces negociando con proveedores, fácil y rápido acceso a las tecnologías productivas más eficientes, un equipo de ventas o modelo de comercialización que permita rentabilizar rápidamente la inversión y un público objetivo de gran tamaño.

Estrategia de Diferenciación: Para competir con base a esta estrategia es esencial un conocimiento del cliente en profundidad ya que la ventaja competitiva la determinará la capacidad de la organización de ofrecer aquello que los demás no pueden y

Modelo de Negocio Speedy Delivery

mantenerse atentos al mercado y sus tendencias para reaccionar rápido en caso de variar. En esta estrategia el cliente y sus preferencias marcan la actividad de la organización, si bien la organización tiene más libertad para marcar los precios, incluso, un poco por encima de la competencia ya que ofrecen algo diferencial por lo que el cliente final estará dispuesto a pagar un ligero sobreprecio.

Estrategia de Enfoque: Este modelo competitivo se basa en ofrecer algo muy concreto para un público también muy concreto, un nicho de mercado poco explotado y con poca competencia. Para ello, lo verdaderamente importante es saber en qué mercados estar y cómo llegar a ellos de forma eficiente” (Porter, 1980)

El Objetivo Estratégico es un mercado delimitado, personas de 20 a 65 años, que viven o trabajan en la zona bancaria central de Guayaquil, que consumen en la misma zona. El 64,19 % de las entregas, según la encuesta (Delgado, Espinoza, Maldonado, Ramos, & Suarez, 2022), superan los 30 minutos, y el 35,81 % se entregan ligeramente antes de los 30 minutos. La propuesta de cercanía, que el modelo de negocio considera, es de consumidores que piden en la misma zona, a una distancia no mayor a 650 metros, para efectuar entregas en un máximo de 20 minutos desde que se realiza el pedido. Para disminuir el tiempo de preparación y entrega en el establecimiento, se bonifica con descuento de la tarifa, a entregas que se hagan en menos de 5, 7.5 y 10 minutos.

SPEEDY DELIVERY fundamenta su estrategia competitiva en los valores diferenciadores.

10.1.2. Diferenciales

Para identificar los valores diferenciales para la propuesta de valor se utiliza como herramienta el análisis FODA, que se describe en la ilustración 1.

Ilustración 1

Análisis FODA de SPEEDY DELIVERY



Fuente: Gerencia de Estudio de Marketing – Gabriela Delgado

Los valores diferenciales son:

- Rápido, con entregas en menos de 20 minutos
- Elegante, con empaque de papel reciclado
- Afable, con ryders capacitados en atención al cliente
- Ecológico, respetuoso ambientalmente, con movilidad no contaminante
- Inclusivo, incorpora a pequeños comercios barriales de cercanía, las típicas “huecas”

10.1.3. Posicionamiento

El posicionamiento se logra con la fidelidad a la propuesta de valor. “El posicionamiento es un concepto de marketing basado en la colocación por parte de las empresas de sus marcas en el imaginario colectivo de los consumidores” (economipedia)

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”.

Con la aplicación de la estrategia competitiva y la implementación del plan de Marketing y comunicación se espera posicionar a SPEEDY DELIVERY, entre las cuatro marcas más importantes para los usuarios de la zona de intervención.

10.2. Plan de Marketing.

Para elaborar el Plan de Marketing, se parte del análisis conocido con Mix de Marketing, que integra las 4 Ps.

Modelo de Negocio Speedy Delivery

10.2.1. Producto / Servicio.

SPEEDDY DELIVERY, brinda un servicio que es: conectar mediante un servicio de entrega, rápido, elegante, afable, ecológico e inclusivo, los productos que se elaboran en los establecimientos, hasta el domicilio o centro de trabajo del cliente, considerando el enfoque de cercanía.

El Servicio se ha desarrollado, con un enfoque diferente, de darle un concepto de cercanía, unir proveedores y consumidores de un mismo sector, sin descuidar los pedidos de fuera de la zona de intervención, que tendrán otro tratamiento con relación al tiempo de espera, este tiempo se determinará de acuerdo a la zonificación que se diseñe para el efecto.

El servicio ha considerado los dos tipos de clientes que tenemos, los consumidores finales y los establecimientos productores.

El servicio se brindará a los consumidores transportando los productos de su elección, con rapidez, con presentación elegante dentro de una bolsa de papel reciclado con la correspondiente identificación de la marca y el porcentaje de servicios exitosos del último trimestre, esta información tiene un doble propósito, el primero generar presión interna en el equipo de trabajo, para mejorar las prestaciones, y la segunda, visibilizar ante nuestros clientes, que lo que hacemos bien, lo informamos bien. El servicio tiene el carácter de afable, pues los ryders son personas capacitadas en atención al cliente, ecológico pues se cuenta con movilidad no contaminante en la zona de intervención, y carácter inclusivo e integrador al ofrecer productos elaborados en la zona por pequeños comercios y “huecas” que no son atendidas por las otras plataformas.

10.2.2. Precio

El precio es un factor importante a la hora de comercializar un producto o servicio, sin embargo, para el caso del Delivery en sí, no tiene mayor relevancia, pues el cliente paga el valor que cobra el establecimiento por los productos, en el que se incluye el costo de la entrega.

Desde la perspectiva del cliente, el factor precio no incide a la hora de escoger a un proveedor de servicios, pues el precio es el mismo en todas las plataformas en la que el establecimiento se anuncia.

Para el establecimiento, el precio del servicio sí que tiene relevancia, en la actualidad el precio que pagan los establecimientos a las plataformas esta entre el 30 y el 33 % del precio total del pedido, comisión que incorpora el servicio de entrega, y el pago por el canal de publicidad, promoción y ventas, que representa la plataforma, pues ésta anuncia los productos, las promociones que el establecimiento diseñe para su comercialización.

SPEEDY DELIVERY fija la tasa máxima en 30 %, con una estructura de comisión diferenciada para los pequeños comercios de barrio y las “huecas” que empiezan con una tasa reducida y un plan de expansión de negocios diseñado por SPEEDY DELIVERY, con la finalidad de insertar en este nuevo modelo de comercialización a los establecimientos que no lo están haciendo en la actualidad

10.2.3. Plaza / Distribución

SPEEDY DELIVERY, surge para cubrir una necesidad no satisfecha totalmente en la zona bancaria central de Guayaquil y sus alrededores, esa es la plaza principal, para consumidores y establecimientos. La propuesta de valor de rapidez se circunscribe a esta

plaza, fuera de la plaza primigenia se mantienen las otras propuestas de valor menos la de los 20 minutos.

Al ser un servicio en línea, el cliente puede pertenecer a otra zona y pedir productos de la zona, o viceversa, en estos casos, en el ánimo de fidelizar clientes, se presta el servicio con la clara advertencia que no incluye la propuesta de valor de los 20 minutos, ofreciendo hacerlo en el menor tiempo posible.

Desde la perspectiva de los canales de comunicación, SPEEDY DELIVERY, utiliza como canal de interacción la plataforma tecnológica de última generación, provista por el líder mundial en aplicaciones de delivery Tookan.

10.2.4. Promoción y Comunicación

La promoción como una de las Ps se refiere al proceso de comunicar al consumidor de la marca, el servicio y sus beneficios. Pero el comunicar, implica en sí mismo todo un proceso que se lo conoce como CIM Comunicación Integrada de Marketing.

La CIM, tiene a su vez cinco ejes, relaciones públicas, publicidad, promoción, marketing directo y venta personal.

SPEEDY DELIVERY, se valdrá de las Relaciones Públicas, para efectuar un evento de lanzamiento, en un lugar público dentro de la zona de intervención, al que se invitará a personas relevantes de la zona, algún influencers, y a medios de comunicación. Este evento de lanzamiento tendrá un tiempo de preparación de aproximadamente 30 días y un presupuesto de 3.000 dólares.

SPEEDY DELIVERY, desde un mes antes de su lanzamiento, realizará publicidad en las redes sociales, Facebook, Instagram y Twitter, comunicando la propuesta de valor

orientada a los consumidores. De igual manera, se realizará una campaña de publicidad para hacer conocer la propuesta de valor a los establecimientos de la zona, mediante la entrega de un *brochure*, cuyo propósito final a más de informar es inducir a la toma de acción. El responsable de ventas se encarga del seguimiento y concreción de acuerdos.

Posterior al lanzamiento, y en función de la evolución de los pedidos, se activarán campañas de publicidad, para incentivar y recordar de la marca y del servicio a los clientes.

SPEEDY DELIVERY, durante los tres primeros meses, activará una promoción para aquellos que efectúan el primer pedido, se les exonera del pago de dólar por el servicio de delivery.

SPEEDY DELIVERY activará el marketing directo, con el servicio de actualización de las ventanas activas para cada establecimiento, facilitando la carga de menús nuevos y promociones que generen.

Al mismo tiempo, con la ayuda de la base de datos, se filtrará los tipos de productos más demandados, para realizar campañas promocionales de estos productos y sus complementos, para generar más ventas y ventas cruzadas.

SPEEDY DELIVERY, activará la venta personal, con visitas a establecimientos de la zona, que no se encuentran registrados, y a aquellos que estando registrados no generan mucho tráfico, para apoyar al diseño de estrategias de venta, y estimularlos a incorporarse por medio de descuentos promocionales hasta que adquieran volúmenes que les permita asumir las comisiones normales.

Para la comunicación se requiere definir ciertos parámetros como:

Modelo de Negocio Speedy Delivery

10.2.4.1. Nombre de la Empresa

La empresa se denominará Speedy Delivery S.A.S

Se creará bajo el amparo de la Superintendencia de Compañías, y cumplirá con toda la normativa legal vigente, como Registro único de Contribuyentes, Número Patronal del IESS, Registro de Patentes y otros.

10.2.4.2. Slogan y Logotipo

Se efectuó el estudio para el diseño del logotipo y el slogan, y se preparó en manual de marca, del que se extrae lo siguiente:

Ilustración 2

Logotipo

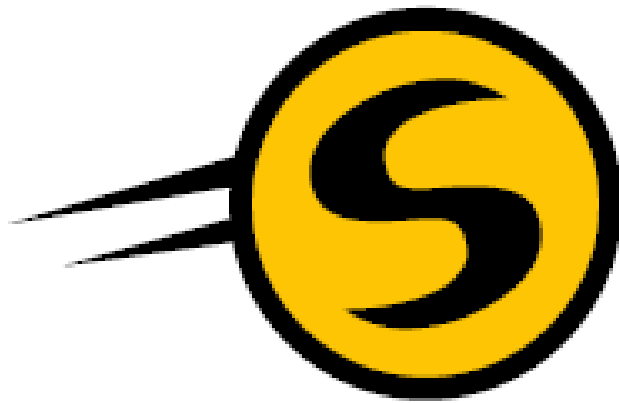


Fuente: Elaboración propia

De la misma manera se definió el isotipo, que se lo presenta en la Ilustración 3

Ilustración 3

Isotipo



Fuente: Elaboración propia

El Slogan se lo observa en la Ilustración 4

Ilustración 4

Slogan



Fuente: Elaboración propia

10.2.4.3. Plan de Medios y Presupuesto.

Para efectuar una planificación se debe partir del análisis de la situación en lo referente a comunicación, por lo que identificar los problemas de comunicación y desarrollar las estrategias de revertir la situación es el objetivo de la planeación.

Los problemas de comunicación que tiene SPEEDY DELIVERY y las estrategias para revertir la situación se observan en la Tabla 1

Tabla 1

Problemas de comunicación y estrategias de intervención

Problemas de comunicación	Estrategias de comunicación	Medios
Campaña de lanzamiento		
Marca desconocida	Publicitar la marca en redes sociales	Facebook, Twitter e Instagram
	Marketing Directo con establecimientos	Brochure
	Evento de lanzamiento de la marca	Evento Público
Servicio y propuesta de valor desconocida	Publicitar el servicio en redes sociales	Facebook, Twitter e Instagram
	Marketing Directo con establecimientos	Brochure
	Evento de lanzamiento del servicio	Evento Público
Gestión de Marketing		
Marca y propuesta de valor fuera del Top mind del sector	Publicitar marca y servicio	Facebook, Twitter, Instagram Influencers
	Promocionar servicio	Facebook, Twitter, Instagram
	Marketing Directo y Venta personal	Visitas a establecimientos

Fuente: Elaboración propia

El Presupuesto para la campaña de lanzamiento se observa en la Tabla 2

Tabla 2

Presupuesto de lanzamiento

PRESUPUESTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	INVERSIÓN
CAMPAÑA DE LANZAMIENTO			
Banner	3,00	50,00	150,00
Evento	1,00	2.000,00	2.000,00
Relacionistas públicas	2,00	200,00	400,00
Twitter	2,00	150,00	300,00
Facebook	2,00	150,00	300,00
Instagram	2,00	150,00	300,00
Radio	4,00	100,00	400,00
Television	3,00	300,00	900,00
Brochure	1,00	1.000,00	750,00
TOTAL			5.500,00

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto operativo de Marketing se detalla en la Tabla 3

Tabla 3

Presupuesto de gestión de Marketing

GASTOS ANUALES DE MARKETING	CANTIDAD	COSTO	INVERSIÓN
Twitter	4,00	150,00	600,00
Facebook	4,00	150,00	600,00
Instagram	4,00	150,00	600,00
Influencers			1.200,00
TOTAL			3.000,00

Fuente: Elaboración propia

11. Conclusiones y Recomendaciones

Resumir el aprendizaje de todo un proceso en tres páginas y poder explicarlo bien no es simple. Como todo proyecto, empieza de una idea, una idea desarrollada, articulada, y estructurada.

El origen del proyecto surge de una actividad académica, que nos pidieron identificar problemas de actualidad, que pudiesen ser resueltos con un emprendimiento. Una compañera del grupo, que trabaja en un Banco en la zona central de Guayaquil, comentó un problema que viven miles de personas que trabajan en esa zona, sin estacionamiento y con prisa, me refiero a la necesidad de desayunar y almorzar, para lo primero muchos optan por hacerse un café en la oficina y lo acompañan con algo que se pide o se comparte entre compañeros, pero a la hora del almuerzo, los que llevan su lunch, está frío. La manera de resolver esta problemática es bajando a comer en las cercanías, pero el limitante de la hora hace difícil poder satisfacer la necesidad y regresar a tiempo al puesto de trabajo, otra manera de resolverlo es pidiendo a través de plataformas de delivery, con tiempos de espera superiores a los treinta y siete minutos y aceptar que los productos lleguen a temperaturas inadecuadas.

Planteado el problema, se buscaron los puntos de dolor y se construyó el mapa de empatía, luego el mapa de trayectoria. En la etapa de definir se formulo adecuadamente el problema, para realizar la lluvia de ideas en la etapa de idear, con la que se armó el mapa de costo relevancia. Este permitió seleccionar como la respuesta más adecuada la implementación de un servicio de Delivery de cercanía, con estrategia de competitividad por diferenciales, siendo uno de ellos el tiempo de espera, que se idealizó en menos de 20 minutos. Para la etapa de prototipar se diseñaron los logotipos, isotipos y slogan. Pero la base del delivery es la plataforma tecnológica de servicios, Roberto, un compañero del grupo,

Modelo de Negocio Speedy Delivery

comentó que la experiencia de él en sus empresas, es que es mejor buscar un líder mundial en este tipo de aplicaciones, que hacer un desarrollo propio, porque así se beneficia de la experiencia de ese desarrollador y de las actualizaciones que desarrolle, y de paso se ahorra el costo inicial de desarrollo a cambio de pagar por un servicio y en este enfoque se seleccionó a Tookan, la aplicación líder del sector, presente en más de 180 países.

El testeo se efectuó en las oficinas de la compañera que expuso el problema y se recabaron los comentarios de los usuarios, con lo que se mejoró el diseño del concepto de servicio, como por ejemplo incorporar los pequeños comercios y las “huecas” de la zona.

Como todo proyecto de negocios, es necesario dimensionar el mercado, para esto se realizó el *estudio de mercado*, que entre otras cosas ayudo a identificar que el proyecto tiene dos clientes, los consumidores y los establecimientos productores. Se usaron varias técnicas de investigación, como la observación, entrevistas a profundidad con expertos, grupos focales y la encuesta, que se la diseño con los datos que se obtuvieron en las etapas previas de la investigación.

Para el trabajo de las 5 Cs, Contexto, Compañía, Cliente, competencia y Colaboradores, nos distribuimos el trabajo, una C cada uno y luego integramos todo, el resultado no fue lo que esperábamos, pues cada uno tiene su particular manera de redactar, así que quedamos un fin de semana a juntarnos para reescribir esa parte, aunando visiones y criterios, fue una lección interesante, cinco pedazos pueden a hacer un todo, pero un todo no armónico, de allí en adelante trabajamos cada uno investigando una parte, pero juntos producíamos el documento resultante.

Pasamos luego al *Plan de Marketing*, para analizar el Producto, Precio, Plaza o Distribución y Promoción o Comunicación integrada de Marketing. Como tenemos dos

Modelo de Negocio Speedy Delivery

clientes diferenciados, la estrategia de comunicación se orientó a los dos segmentos con acciones diferenciadas.

El Proyecto necesitaba coger cuerpo y se trabajó en la parte administrativa, diseñando el organigrama que requeríamos para prestar el servicio. En la parte de talento humano, el grupo más numeroso, lo conforman los repartidores o ryders. Uno de nuestros diferenciadores, es el trato afable con el cliente, esta propuesta de valor es muy difícil implementar, si no se tiene control del recurso humano, la encuesta evidencio que una de las causas de insatisfacción de los usuarios, es el trato de los ryders, por loque se decidió que todo el personal forme parte de la plantilla, con relación de dependencia, una de las mayores aspiraciones de los ryders que trabajan en las plataformas de las multinacionales que dominan el mercado.

El *Taller Legal*, nos clarificó el tipo de estructura jurídica que debíamos tener, se escogió la Sociedad Anónima Simplificada, pues es la de más fácil y rápida creación.

Para el *taller Técnico*, a mi personalmente se me hizo complejo entender los diagramas de flujos, pero un compañero dominaba esa temática y se encargó de explicarnos. Lo importante de esos diagramas de flujos y procesos, es que te permite seguir, aunque sea en el papel, el paso a paso de tu servicio, además sirve para cuantificar lo que necesitas de infraestructura, equipamiento, mobiliario, servicios básicos y logísticos.

Una de las propuestas de valor diferenciadoras del servicio de SPEEDY DELIVERY, es que la movilidad es amigable con el medio ambiente, por que se usan vehículos no contaminantes, lo que nos permitió alinearnos con algunos de los objetivos de la sostenibilidad que promueve *la Responsabilidad Social Empresarial*.

Modelo de Negocio Speedy Delivery

Llegado el momento de ponerle cifras al proyecto, lo primero que determinamos, fue el monto de inversión, y la manera como se captaban esos recursos. En una reunión de tutoría, escuchamos a un tutor comentar, que en mejor buscar inversionistas y depender lo menos posible de los bancos, pues si el negocio va bien, todos ganan, pero si va mal, al menos no se quedan muy endeudados. Decidimos seguir esa premisa, y nos comprometimos cada uno de los cinco del equipo, buscar entre nuestros contactos, familiares y amigos inversionistas por 22.300 cada uno, hasta reunir el capital necesario. Para mejorar las probabilidades de captar inversiones se puso una tasa de interés muy atractiva, 24 % y captar solamente 30.000 dólares en crédito bancario.

Se hizo la estimación de ingresos, la determinación de costos fijos y variables que en el caso de SPEEDY DELIVERY son dos, uno el costo del delivery como tal y el otro el costo del producto. Con esos datos se calculó el punto de equilibrio en dos modalidades con dólares y en número de servicios. La cuenta de resultados nos dio pérdida el primer año, pero es algo muy normal en los negocios que recién empiezan, lo importante es que el flujo de caja sea positivo.

Con los flujos se calcularon los indicadores financieros la TIR y el VAN, así como el PRI. Los indicadores dieron superiores al TMAR, con lo que el proyecto es viable financieramente.

Para validarlo se lo sometió a dos escenarios de stress, el primero una subida del 20 % de los costos directos y el segundo una caída del 15 % de las ventas, y los indicadores financieros siguieron siendo favorables.

Finalmente, quiero terminar diciendo, que haber vivido todo este proceso, me ha significado mucho, por que he podido ver la utilidad de lo que académicamente recibimos en clases.

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/posicionamiento.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>

grupo pya. (s.f.). *www.grupo-pya.com*. Obtenido de <https://grupo-pya.com/que-es-el-posicionamiento-estrategico/#:~:text=La%20esencia%20del%20pensamiento%20estrat%C3%A9gico,los%20competidores%20y%20la%20comunidad>.

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*.

Ramos, S. M. (Noviembre de 2022). *Encuesta a usuarios de Delivery en la zona central de Guayaquil*. Giayaquil.