ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA DE DESPACHO DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL CANAL DE COBERTURA

AUTOR

Hugo Santiago Velásquez Morillo

AÑO

2018

ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA DE DESPACHO DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL CANAL DE COBERTURA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial mención Administración de Empresas

Profesor Guía
Ing. Marcelo Fernando Terán Terán MBA.

Autor
Hugo Santiago Velásquez Morillo

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa de logística de despacho de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito en el canal de Cobertura, a través de reuniones periódicas con el estudiante Hugo Santiago Velásquez Morillo, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

_____

Ing. Marcelo Fernando Terán Terán MBA.

CC: 1706593231

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo Plan de negocios para la creación de una empresa de logística de despacho de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito en el canal de Cobertura, del estudiante Hugo Santiago Velásquez Morillo, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

_____

Ing. Edwin Williams Vallejo Rojas MBA.

CC: 1709267668

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

_____

Hugo Santiago Velásquez Morillo

CC: 1715847834

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme salud y trabajo para cumplir este sueño. A mis padres Mariu y Hugo, a mi familia; por enseñarme valores, brindarme ánimos y cariño. A Pía por ser apoyo incondicional. A mis profesores y compañeros por compartir sus conocimientos y experiencias.

DEDICATORIA

A mi hija Daniela, la inspiración para superarme. El faro de mis días nublados y la claridad de mis proyectos. Te amo princesa.

RESUMEN

En el presente documento se centra en evaluar la idea de negocio de ejecutar una empresa vinculada al sector de transporte y distribución de productos de consumo masivo, enfocada en el canal de comercialización de las tiendas que se ubican en los barrios de la ciudad de Quito. La idea nace de una observación personal de las falencias que tienen las empresas de transporte en la entrega de mercadería hacia las tiendas, estas falencias se enfocan en retrasos o devolución de producto por errores en la facturación, esto genera pérdidas para las empresas productoras, lo cual disminuye su capacidad comercial. El contacto directo con nuestros clientes, se realizará mediante un esquema de promoción enfocado en la comunicación con las personas encargadas de tomar las decisiones en las empresas que forman parte del mercado objetivo, esto debe ser aprovechado, tomando en cuenta que el 70% de las empresas no cuentan con transporte propio, debido a los altos costos e inversión en vehículos. En este contexto se plantea una estructura logística basada en tres camiones de 3,5 toneladas de capacidad, cuyo valor asciende a $ 206.708 USD., el aporte de los accionistas es 50% de capital propio y 50% financiado a través de un crédito bancario a cinco años de plazo. La evaluación financiera determina que existe un valor actual neto de $ 22.040 USD. y tasa interna de retorno de 28,73%, esto es un factor para decidir implementar la idea de negocio.

ABSTRACT

This document focuses on evaluating the business idea of executing a company linked to the transport and distribution sector of mass consumption products, focused on the marketing channel of the stores that are located in the neighborhoods of the city of Quito. The idea is born from a personal observation of the shortcomings that transport companies have in the delivery of merchandise to stores, these shortcomings are focused on delays or product returned by errors in billing, this generates losses for producing companies, which decreases its commercial capacity. The direct contact with the distribution companies, is done through a promotion scheme focused on making contact directly with the people in charge of making decisions in the companies that are part of the target market, this must be taken advantage of, taking into account that the 70 % of companies do not have their own transportation, due to high costs and investment in vehicles. In this context, a logistics structure based on three trucks of 3,5 tons capacity is proposed, whose value amounts to $ 206.708 USD., the contribution of the shareholders is 50% of own capital and 50% financed through a bank loan to five years of term. The financial evaluation determines that there is a net present value of $ 22.040 USD. and internal rate of return of 28,73%, this is a factor to decide to implement the business idea.

ÍNDICE

ÌNDICE DE FIGURAS

INDICE DE TABLAS

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

Para las empresas que proveen productos a las tiendas de barrio, es importante una correcta gestión de la cadena de logística, esto toma en cuenta los procesos, de toma de pedidos realizados por los vendedores, asignación de producto, transporte del producto hacia la tienda de barrio y cobro de la factura emitida.

En dichos procesos se generan cuellos de botella, que muchas empresas no tienen la capacidad de gestionarlos acertadamente, especialmente en las empresas medianas y pequeñas que no disponen de una flota de vehículos y personal preparado para realizar eficientemente este grupo de actividades. El diferenciador en este cuello de botella, es la aplicación de herramientas técnicas y tecnológicas que permita la planificación acertada de la logística y abastecimiento.

En esta etapa del transporte de mercadería hacia las tiendas de barrio y el cobro de las facturas de los pedidos entregados, se genera una necesidad de asesoría y prestación de servicios, el cual se posiciona en la industria de transporte y almacenamiento, que según la Clasificación Industrial corresponde al código H4923.02 de transporte de carga por carretera, mediante el servicio de alquiler de vehículos con conductor.

El presente plan de negocios se enfoca en la generación de estrategias operativas, que involucren el uso de herramientas tecnológicas y la participación de personal con experiencia en el canal de venta tienda a tienda.

1.1.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios que contenga herramientas de medición comercial, operativa y financiera con el fin de implementar una empresa en el

D.M. de Quito para el año 2018, que se especialice en el servicio de transporte de mercadería y cobro de facturas en el canal de venta tienda a tienda.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno externo de la industria del transporte mediante el uso de metodología PEST y PORTER, con el fin de recabar información clave para concluir amenazas y oportunidades en el entorno.
- Investigar el mercado mediante el uso de técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa, enfocadas en conocer las necesidades del cliente.
- Desarrollar acciones sistemáticas y programadas de mercadeo en base a una estrategia de posicionamiento y la generación de una propuesta de valor.
- Generar un proceso administrativo y operacional en base a la construcción de una organización enfocada en la cadena de valor y mapa de procesos.
- Verificar la viabilidad financiera del plan de negocios en base a proyecciones y criterios de evaluación del valor actual neto y tasa interna de retorno.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS EXTERNO

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

Entorno político

El análisis del entorno político toma en cuenta dos aspectos que tienen relación con la industria del transporte, la regulación de las actividades del sector y la restricción de importaciones, dado que la industria tiene una alta dependencia de insumos y repuestos provenientes del mercado internacional.

- **Regulación actividad de transporte**

La entidad que regula la actividad del transporte comercial es la Agencia Nacional de Tránsito, esta es una institución autónoma, cuya principal misión es regular y controlar la gestión del transporte en el país (Agencia Nacional de Tránsito, 2018).

La actividad de transporte de mercaderías dirigidas a tiendas y puntos de venta, se considera dentro de la categoría de transporte comercial, ésta es una actividad que tiene una fuerte regulación por parte de las instituciones del Estado y debe cumplir con las resoluciones para normar la circulación de vehículos.

Entre las regulaciones más importantes para el transporte comercial, se puede mencionar, la Norma Técnica de aplicación a las especificaciones de capacidad de carga, Norma Técnica de publicidad en transporte de mercancías y el Reglamento de Transporte Comercial (Agencia Nacional de Tránsito, 2018)

El cumplimiento de estas normas es vigilado por la Agencia Metropolitana de Tránsito en la ciudad de Quito, en caso de infracciones es sancionado el vehículo y el conductor, con la imposición de multas y pérdida de puntos a la licencia del conductor, siendo una oportunidad, porque el proyecto contará con personal calificado y capacitado para la conducción de los vehículos.

- **Normativa del Distrito Metropolitano Quito**

En lo que respecta a la regulación del transporte de mercancías, en la ciudad de Quito se emitió en el año 2005, la Ordenanza Metropolitana 0147, la cual regula la circulación de transporte en el Centro Histórico según la longitud, ancho del vehículo y numero de ejes. Los vehículos de carga mediana pueden circular en el Centro Histórico entre 20H30 y 06H30 de lunes a viernes y los vehículos de carga liviana no tiene restricción de entrega de carga, siempre y cuando se realice en espacios habilitados para esta tarea (Concejo Metropolitano de Quito, 2005).

Estas regulaciones emitidas por las autoridades nacionales y municipales es una oportunidad para el proyecto, por cuanto, se debe cumplir con los requerimientos, siendo un factor de diferenciación frente a la competencia.

- **Control a las importaciones**

El crecimiento de las importaciones implica una salida de divisas de la economía nacional. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018).

En este contexto y con el afán de dinamizar y reactivar la circulación de dólares en el país las autoridades económicas han implementado una serie de medidas, entre ellas se encuentra la expedición de normas técnicas para la entrada al país de productos importados.

Es así, como fue adoptada la Resolución 116 del Comité de Comercio Exterior (COMEXI), que establece la presentación del certificado de reconocimiento INEN-1 para 293 subpartidas arancelarias que se encuentran sujetas a este requerimiento, como documento de control previo al proceso de importación; que entró en vigencia a partir del siguiente día de su notificación al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (Comite de Comercio Exterior, 2015).

La mencionada resolución del COMEXI ha afectado el suministro de varios productos de consumo masivo, entre ellos, los vinculados con el cuidado personal, como: desodorante, champú y pasta dental; los mencionados

productos, que en su mayor porcentaje son manufacturados en el exterior e importados por las principales empresas para abastecer el mercado nacional, siendo una amenaza para el proyecto porque limita el comercio.

Entorno económico

En el entorno económico se toma en cuenta tres variables que afectan el desempeño de la industria: el Producto Interno Bruto, crecimiento de la industria e inflación, que se relaciona directamente con la industria del transporte de mercaderías.

- **Producto Interno Bruto**

En lo que concierne al año 2017, las cifras del PIB mencionan que la economía creció en el 1%, lo cual es positivo, tomando en cuenta que en el año 2016 el país tuvo un decrecimiento de 1,5%, lo cual condujo al país a una recesión económica que se sintió con fuerza en el consumo de los hogares y de las empresas (Banco Central del Ecuador, 2017). La información anterior representa una oportunidad por cuanto la economía se encuentra en un proceso de recuperación frente a la crisis del año 2016.

- **Crecimiento de la industria**

En lo relacionado al crecimiento de la industria de transporte, en el año 2017 tuvo un crecimiento de 0,7% con relación al año 2016, relacionándose con el crecimiento de la economía a nivel general y la eliminación de las restricciones a las importaciones. Es una oportunidad para la industria, debido a que, el sector del transporte nota una recuperación en el transporte de mercadería y productos terminados como resultado de la recuperación económica del año 2017.

- **Inflación**

El comportamiento de la inflación fue negativo en los últimos cuatro meses del año 2017, lo cual se entiende como un retroceso en algunos precios de los productos que conforman la canasta básica (Banco Central del Ecuador, 2017). Este decrecimiento de precios es un incentivo para el consumo de los hogares,

siendo una oportunidad para el proyecto porque se incrementa las compras de las tiendas de barrio.

- **Tasa de interés**

La tasa de interés activa referencia del Banco Central ha tenido una disminución desde el año 2016, cuando se ubicó en 9,15% en el mes de enero, en el año 2018, en el mismo mes se ubicó en 7,72% (Banco Central del Ecuador, 2017). Esta tendencia decreciente es una oportunidad para el financiamiento de proyecto en el país, debido a que el acceso al crédito tiene una menor tasa de interés.

Entorno social

En el entorno social se establecen tres líneas de análisis relacionadas con la idea de negocio que se busca implementar con el presente documento, estas son el comportamiento de compra del consumidor en las tiendas de barrio, la estructura de gasto en los hogares e información concerniente a los niveles de inseguridad en la ciudad de Quito.

- **Comportamiento de compra**

El comportamiento de compra de los consumidores en las tiendas de barrio, tiene un fuerte componente con productos alimenticios, según la consultora de mercadeo Geo Data, los principales artículos adquiridos en los mencionados puntos de venta son: gaseosas, leche, aceite, cigarrillos, agua, bocaditos de sal y dulce, azúcar, caldos y helados (Geo Data, 2016).

El consumo de los hogares, se destina básicamente a la adquisición de bienes y/o servicios relacionados a las categorías de: alimentos y bebidas no alcohólicas, prendas de vestir y calzado, alojamiento, servicios básicos y combustibles (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2016).

El comportamiento de los consumidores y el consumo de los hogares es una oportunidad para el proyecto, porque se refiere a productos que se encuentran

en las tiendas de barrio, que es el mercado donde abastecerá el proyecto en mención.

- **Crecimiento demográfico**

La información demográfica del Ecuador indica que existe una tendencia decreciente en el número de la población, según información del INEC, el crecimiento poblacional del país se ubica en 1,5% anual, esta es una disminución con relación al crecimiento de la década de 1990 cuando la población crecía en 1,9% anual (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2015)

Entorno tecnológico

- **Acceso a internet**

Según la información del Ministerio de Telecomunicaciones (2016), el 95% de las empresas en el país tiene acceso a internet y el 91% dispone de correo electrónico. Los porcentajes son elevados tomando en cuenta que tienen el mismo comportamiento de uso entre las empresas grandes, medianas y pequeñas, lo cual indica que la tecnología se encuentra al alcance de las empresas, sin importar su tamaño. En cuanto al uso de la tecnología en las personas, el 92% de las personas hacen uso de su red WIFI a través de su teléfono celular y el 91% usan las redes sociales en el mismo dispositivo (Ministerio de Telecomunicaciones, 2016).

El entorno tecnológico en el Ecuador ha tenido un profundo cambio en los últimos 25 años, el internet y teléfono celular son los protagonistas principales de los cambios en el uso de la tecnología y el comportamiento de las personas hacia la tendencia digital, siendo una oportunidad para explotar negocios tradicionales con el involucramiento de la tecnología.

- **Aplicaciones y software en la industria del transporte**

Esta evolución en el uso de la tecnología también ha llegado a la cadena de abastecimiento de las empresas. Una de las herramientas que ha mejorado la productividad en la gestión de ruta de las empresas es el uso de

georreferenciación (GPS) para planificar la frecuencia de entrega de mercadería. Existen aplicaciones como SimpleRoute que permite el monitoreo en tiempo real de los vehículos, comunicación en tiempo real con los conductores y diseño de rutas comerciales. Para acceder a los servicios no es necesario una inversión elevada de dinero, existen paquetes mensuales desde $ 40 por cada vehículo a través de la descarga de la aplicación (SimpleRoute, 2018).

En el caso de manejo de inventarios existen softwares que permite la incorporación de la gestión comercial y la administración de inventarios, mediante el nexo entre el Customer Relationship Management (CRM) y la administración de existencias, esto permite a las empresas de distribución optimizar su inventario y mejorar la liquidez (Nextar, 2018).

La aplicación de la tecnología es una oportunidad para la ejecución del proyecto, porque brinda herramientas y soluciones que optimizan el uso de los recursos administrativos y financieros.

- **Transferencias y medios de pago electrónicos**

En lo que respecta al uso de la tecnología para la ejecución de pagos mediante transferencias electrónicas, el país ha tenido un crecimiento importante en este tipo de medio de pago y la expectativa de crecimiento es mayor, debido al apego de las personas y negocios al uso de cuentas virtuales, transferencias electrónicas y banca móvil. En este sentido existen proyectos como el dinero electrónico que busca dinamizar el uso del dinero virtual entre los agentes económicos, como una medida para disminuir la demanda de dinero físico y minimizar el impacto de robo a negocios que cuenta con altas sumas de dinero en sus locales comerciales (BCE, 2017).

Se puede concluir que la información mencionada es una oportunidad porque reduce la incidencia del dinero físico y se disminuye la posibilidad de atracos al momento de transporte efectivo, que es producto del cobro en actividades de transporte.

2.1.2 Análisis de la industria

Para el análisis de la industria, es necesario establecer el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU) donde se ubica el proyecto que se pretende desarrollar:

Tabla 1.

Código CIIU

Código	Descripción
H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO
H49	TRANSPORTE POR VIA TERRESTRE
H4923	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA
H4923.02	SERVICIO DE ALQUILER DE CAMIONES CON CONDUCTOR

Tomado de (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2016)

Como metodología de análisis de la industria se emplea las cinco fuerzas competitivas desarrolladas por Michael Porter:

- **Poder de negociación de los compradores**

Tabla 2.

Factores negociación compradores

Factores de análisis	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
Concentración de compradores: no existe una concentración de compradores para el sector del transporte de carga enfocado en las empresas que distribuyen productos de consumo masivo al por mayor. Según las estadísticas de la Superintendencia de Compañías (2018) existen 1.227 empresas que se dedican a esta actividad, determinando un riesgo medio bajo.		2		
Costo de cambio cliente: es un riesgo medio alto porque en la ciudad de Quito existen 357 negocios que se dedican a la actividad de transporte a través del alquiler de camiones. Es importante mencionar que el 95% de los negocios son personas naturales.			3	
Diferenciación del servicio: la provisión del servicio de transporte para las empresas no tiene un alto grado de diferenciación, porque se basa en la entrega de producto a los puntos de venta de acuerdo a una planificación de ruta, determina un riesgo medio alto			3	
Promedio	**2,66**			

- **Poder de negociación de los proveedores**

Tabla 3.

Factores negociación proveedores

Factores de análisis	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
Diferenciación proveedor: los proveedores de la industria de transporte de carga se enfocan en el mantenimiento y provisión de repuestos para los vehículos. El grado de diferenciación es medio de alto porque existe dificultad en conseguir proveedores que presten productos y servicios adecuados.			3	
Costo de cambio: es medio bajo porque no es difícil encontrar proveedores, ya que el número de empresas dedicadas a la provisión de servicios para el transporte es elevado, de acuerdo a las estadísticas de la Superintendencia de Compañías existen 2.611 negocios relacionados a la prestación de servicios y repuestos para vehículos		2		
Capacidad integración del proveedor: los proveedores de servicios y repuestos de vehículos no tienen interés en prestar el servicio de transporte para empresas, porque no es un negocio relacionado, es un riesgo medio bajo.		2		
Promedio	**2,33**			

- **Amenaza de nuevos entrantes**

Tabla 4.

Factores amenaza nuevos entrantes

Factores de análisis	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
Barreras de entrada: para la prestación de servicio de transporte enfocado a las empresas, se debe cumplir con reglamentación de la Agencia Nacional de Tránsito, Ministerio de Transporte y Municipio de Quito. Es un riesgo medio alto, porque la gestión burocrática en el cumplimiento de requisitos puede retrasar el inicio del proyecto.			3	
Requerimientos de capital: para participar del servicio de transporte es necesario adquirir los vehículos o alquilarlos mediante un sistema de leasing, estas opciones requieren de necesidad de un capital inicial elevado, el precio de un camión liviano se encuentre entre $ 30.000 y $ 35.000, por lo que el riesgo se califica como medio alto.			3	
Políticas públicas: la generación de políticas públicas es restrictivas con el uso del transporte debido a temas ambientales y movilidad, siendo un riesgo medio bajo para la industria.		2		
Promedio	**2,66**			

- **Amenaza de productos sustitutos**

Tabla 5.

Factores amenaza productos sustitutos

Factores de análisis	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
Relación precio y calidad: en la prestación del servicio de transporte para las empresas no tiene tarifas fijadas por la demanda y oferta ya que existe mucha informalidad en la prestación del servicio, esto incide a que exista una fijación de precios que no está basada en la calidad el servicio. Es un riesgo medio alto.			3	
Diferenciación de la prestación del servicio: debido a la informalidad en la industria de transporte de carga, el sector no tiene una alta diferenciación, siendo un riesgo medio alto para el sector.			3	
Promedio	**3,00**			

- **Rivalidad de los competidores**

Tabla 6.

Factores rivalidad competidores

Factores de análisis	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
Crecimiento de la industria: al igual que el resto de la economía, la industria de transporte tuvo un crecimiento en el año 2016 de 0,1% en relación al año 2015. Es un hecho coyuntural para la industria, ya que el promedio de crecimiento entre el año 2008 y 2015 es 5,1%, lo cual hace de la industria atractiva para los participantes, siendo un riesgo medio alto.			**3**	
Número de competidores: la información de la Superintendencia de Compañías tiene 357 negocios que se dedican al transporte de carga, siendo la mayoría personas naturales. Además, existe informalidad en la prestación del servicio, incidiendo en un riesgo medio alto.			3	
Barreras de salida: para la industria las barreras de salida son elevadas, debido a que el principal activo que son los vehículos tiene una rápida depreciación y por lo tanto su precio de venta se reduce conforme avance el tiempo, es un riesgo medio alto.			3	
Promedio	**3,00**			

El resultado del análisis de la industria se observa en el siguiente gráfico:

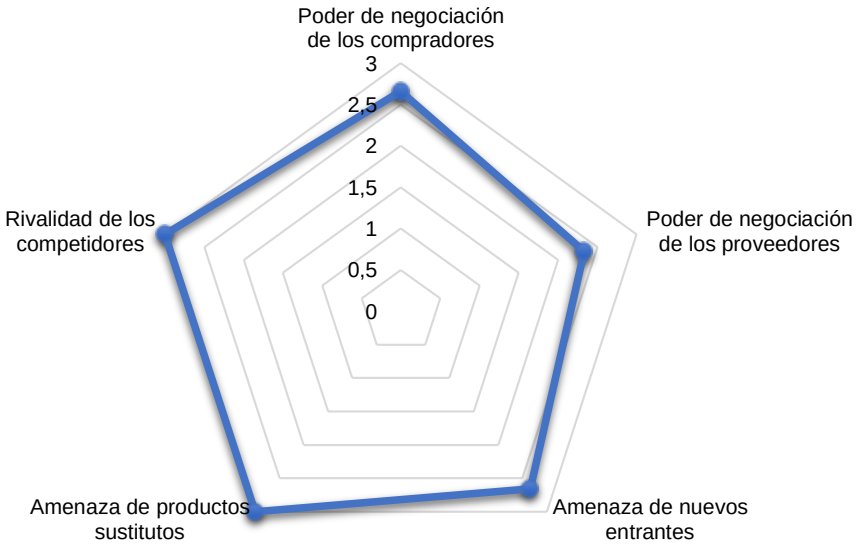


Figura 1. Análisis de la industria

La mayor incidencia en la industria la ejercen la rivalidad de los competidores y la amenaza de productos sustitutos, con una calificación de 3, que los ubica en el rango medio alto, constituyéndose en una amenaza. El poder de negociación de los compradores y amenaza de nuevos entrantes tiene una calificación de 2,66 ubicándose en un rango entre medio bajo y medio alto. El poder de negociación de los proveedores tiene una calificación de 2,33 que es un rango entre bajo y medio bajo, lo cual se asigna como una oportunidad para el análisis de la industria.

2.2 MATRIZ EFE

Tabla 7.

Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	Crecimiento sector transporte	0.10	3	0.30
2	Decrecimiento de los precios en los productos de la canasta básica	0.10	4	0.40
3	Comportamiento de los consumidores con respecto a las tiendas de barrio	0.05	2	0.10
4	Uso de la tecnología en la industria de transporte mercaderías	0.05	2	0.10
5	Poder de negociación de los proveedores medio bajo	0.10	3	0.30
6	Bajo costo de cambio para encontrar proveedores en la industria de transporte	0.10	4	0.40
7	Baja concentración de clientes en la industria de transporte	0.10	4	0.40
8	Cumplimiento de regulaciones autoridades nacionales y municipales	0.05	3	0.15
	SUBTOTAL OPORTUNIDADES	**0.65**		**2.15**
	AMENAZAS			
9	Restricción de importaciones disminuye el comercio	0.05	4	0.20
10	Dependencia de las importaciones para el sector de transporte	0.10	4	0.40
11	Inseguridad en los locales comerciales	0.05	3	0.15
12	Poder de negociación de los clientes medio alto	0.05	4	0.20
13	Amenaza de nuevos entrantes medio alto	0.05	4	0.20
14	Amenaza de productos sustitutos	0.05	3	0.15
	SUBTOTAL AMENAZAS	**0.35**		**1.30**
VALORACIÓN TOTAL		**1.00**		**3.45**

El resultado de la matriz EFE determina un valor de 3,45, las oportunidades alcanzan una calificación de 2,15 y las amenazas tienen una calificación de 1,30. Esto permite concluir que las oportunidades tienen una mayor incidencia en la idea de negocio, por lo cual, se debe potencializar estas oportunidades en el modelo de negocio.

2.3 Conclusiones del análisis de entornos

1. El entorno político concluye que existen altas barreras de entrada en el sector de transporte, ya que es una actividad que tiene un alto nivel de vigilancia debido a su connotación social que tiene su ejecución.

2. En el entorno económico existe una coyuntura de decrecimiento de la economía, que en el sector de transporte tuvo un nivel de impacto mínimo. Concluyendo que el entorno económico facilita al proyecto tener una capacidad de ser sustentable en el mediano plazo.
3. El entorno social es una oportunidad para ejecutar el proyecto, porque el comportamiento del consumidor es favorable al sector de transporte, debido a que existe una demanda de mercadería, especialmente en la industria de alimentos, la cual demanda la cadena de abastecimiento.
4. La conclusión del entorno tecnológico es favorable para la ejecución del proyecto, porque existe herramientas y aplicaciones basadas en aplicaciones móviles que permiten gestionar la industria del transporte, permitiendo su eficiencia.
5. El poder de negociación de los compradores concluye que el proyecto tiene un riesgo medio bajo, porque existe una alta competencia de prestadores de transporte que no tienen una estructura administrativa organizada, ya que son personas naturales.
6. El poder de negociación de los proveedores es medio bajo porque no existe dificultad para obtener insumos y servicios para la industria del transporte, lo cual concluye que la ejecución de la inversión inicial es factible de obtener sin limitaciones.
7. La amenaza de nuevos entrantes concluye que existen barreras de entrada altas debido a las normas legales que debe cumplir los inversionistas, lo cual pueden retrasar el inicio de la empresa, es por ello, que se debe tomar en cuenta los mencionados aspectos.
8. La amenaza de productos sustitutos es medio alta porque existe una baja diferenciación en la prestación del servicio, concluyendo que dentro de las estrategias de mercadeo se debe considerar esta caracterización del mercado de transporte.
9. La rivalidad de competidores concluye que existe un riesgo medio alto, porque existen altas barreras de salida, debido a la inversión inicial considerable en vehículos que son altamente depreciables debido a su uso intensivo.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

Planteamiento del problema: ¿Cuál es el comportamiento de las empresas de comercialización productos de consumo masivo en la contratación de un servicio de transporte?

Entrevistas a expertos

Tabla 8.

Perfil de los expertos

Nombre	Perfil	Empresa	Experiencia
Byron Corral	Gerente de Logística	MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ	12 años en empresas de distribución y comercialización de productos de consumo masivo
Alejandro Encalada	Gerente General	SOLDISTRADE	8 años dirigiendo una empresa que comercializa en el canal tienda a tienda

Los expertos señalan que el canal de distribución tienda a tienda TAT está en constante crecimiento para las empresas comercializadoras de productos de consumo masivo. El punto central de este canal es la gestión de logística y transporte.

El proceso de venta en el canal TAT inicia cuando el vendedor hace una preventa, luego el pedido se factura y se procede a organizar por rutas: sur, centro, norte, valle norte y valle sur. Por último, se da la prioridad por volumen o cantidad de dinero para despachar. No es posible dar horas exactas de entrega a los clientes.

Las principales fallas en la entrega de productos en el canal TAT son la falta de tiempo del camión para entregar todos los pedidos programados, por local cerrado y por pedido mal ingresado (mala gestión del vendedor).

Con respecto a los problemas que se evidencian en el canal de distribución TAT son: el horario, las tiendas o los puntos impactados tienen diferentes horarios de acuerdo al comercio que generan por lo que se debe hacer una evaluación del cliente para poder llegar. El segundo tiene que ver con los tiempos de entrega, se debe ajustar a los horarios de recepción de algunos clientes. Y la tercera, y la más importante según la investigación de mercado, está relacionado con la falta de dinero en el momento de las entregas.

La forma de trabajo en la Empresa con el tema de transporte corresponde a un proceso de tercerización. En un principio se tiene una curva de aprendizaje y se encuentra debilidades, pero con el trabajo diario se fortalece al proveedor externo y se le empodera de la responsabilidad que tiene.

En referencia a los aspectos legales, es necesario tener todos los papeles en regla. Los mismos que generan demoras porque toman tiempo y son costosos. Con relación a la inseguridad no se reportan casos graves, aunque hay sectores y horarios peligrosos.

Grupo focal

El grupo focal se realizó en la ciudad de Quito, el día 9 de febrero a las 19.00. Participaron 10 personas mayores de 25 años y que trabajan en empresas que realizan procesos relacionados con la gestión del transporte.

La composición por género de los participantes del grupo focal, fue de 8 hombres y 2 mujeres. El grupo focal inicio con la explicación de la temática a tratar y la presentación de los lineamientos que guían el desarrollo de la investigación. La información detallada sobre el grupo focal se encuentra en el anexo 2.

Se encontraron los principales aspectos con respecto a la opinión de los participantes:

- La información del grupo focal permite concluir que la empresa de transporte debe ser manejada por una persona con experiencia y que conozca el mercado de cobertura. De esta manera, los contratantes tienen una mayor seguridad que su mercadería estará en buenas manos.
- Sobre la viabilidad del negocio, los participantes tienen una opinión positiva, siempre y cuando existan ciertas características que permitan diferenciarse de la competencia. Además, que se enfoque en el segmento de mercado acertado como empresas que comercialicen productos que se vendan en tiendas de barrio.
- En el grupo focal se encontraron resultados similares a los que se receptó en la entrevista a expertos, especialmente en lo relacionado a los problemas que se presentan con la entrega de productos al canal de tienda. Tanto expertos como los participantes del grupo focal indicaron que existe descoordinación entre la parte comercial y el prestador de transporte, lo que conduce a devoluciones, generación de notas de crédito y producto en exceso.
- Otro aspecto similar entre la información de expertos y grupo focal, es el bajo uso de tecnología en la gestión de transporte, lo cual indica que existe una subutilización de la tecnología, a pesar de la opinión generalizada de que el transporte es un área clave para las organizaciones.

3.1.2 Investigación cuantitativa

Planteamiento del problema: ¿Cuál sería la aceptación de una organización que preste servicios de transporte y cobranza a las empresas que comercializan productos de consumo masivo en las tiendas de barrio?

Objetivos de la investigación

- Determinar la aceptación de una organización que preste servicios de transporte y cobranza a las empresas que comercializan productos de consumo masivo en las tiendas de barrio.
- Investigar las necesidades de las empresas que comercializan productos de consumo masivo en la entrega de productos en las tiendas de barrio.
- Conocer el comportamiento de las empresas de comercialización productos de consumo masivo en la contratación de un servicio de transporte.
- Describir las características del servicio de transporte, precio, plaza y promoción que se ajustan a las necesidades de las empresas que comercializan productos de consumo masivo en las tiendas de barrio.

Formulación del diseño de investigación

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, tomando como universo de la muestra, la información del Servicio de Rentas Internas (2018) sobre las personas naturales y jurídicas que se dedican a la actividad de venta al por mayor de diversos productos no especializados (Código CIIU: G46900), que son 4.493 en la ciudad de Quito. Aplicando la siguiente fórmula:

$$\boldsymbol{n} = \frac{\mathbf{Z^2 * p * q * N}}{\left(\mathbf{e^2\ (N-1)}\right) + \mathbf{Z^2 * p * q}} \qquad \text{(Ecuación 1)}$$

Tomado de Evaluación de proyectos (Sapag Chain, 2015)

N = Total de la población: 4.493 empresas de venta al por mayor

Z = nivel de confianza: 1.96

p = probabilidad éxito: 50%

q = probabilidad de fracaso: 50%

e = error: 5%

Con la aplicación de la fórmula se obtiene los siguientes resultados:

$$\mathbf{n} = \frac{\mathbf{1{,}96^2 * 0{,}5 * 0{,}5 * 4.493}}{\left(\mathbf{0{,}05^2\ (2850-1)}\right) + \mathbf{1{,}96^2 * 0{,}5 * 0{,}5}} \qquad \text{(Ecuación 2)}$$

n = 354

La fórmula determina un número de 354 encuestas, los requerimientos académicos indican un número de 50 encuestas, por lo que se ejecuta este número de encuestas en el presente análisis.

Recopilación de datos

La recopilación de datos se fundamentó en un estudio no probabilístico a través de una técnica de muestreo por conveniencia, el número de encuestas aplicadas por razones didácticas fue a 50 propietarios de negocios vinculados con el canal de distribución tienda a tienda y personas que trabajan en el área de logística y despacho. Esta información sirve de base para construir la estrategia de marketing y los componentes del marketing mix.

Preparación y análisis de datos

Datos demográficos: El 80% de las empresas encuestadas se localiza en el sector norte y valle norte. Con respecto al tamaño de la empresa según el número de empleados, el 38% de las empresas tiene menos de 10 empleados, 20% entre 11 y 20 empleados, 10% entre 21 y 40 empleados y 32% más de 41 empleados.

El monto de facturación se encuentra entre $ 5.000 y $ 15 millones de dólares, el promedio de facturación es $ 4 millones y la mediana es $ 135.000.

Motivación para la compra: El 92% de las empresas consultadas estaría dispuesto a contratar el servicio de una empresa de transporte y el 92% piensa que la contratación de un servicio de transporte que incorpore herramientas electrónicas en su gestión y realice actividad de cobranza, generaría valor agregado a su organización.

Comportamiento del consumidor: El 70% de las empresas consultadas no disponen de transporte propio para realizar la entrega y despacho de productos de consumo masivo hacia las tiendas de barrio. La principal razón para no contar

con transporte propio es la alta inversión en la adquisición de los vehículos y los gastos relacionados con la operación de los vehículos.

El 80% de las empresas consultadas utilizan crédito para sus clientes, en base a este alto porcentaje, las empresas califican al uso de crédito con sus clientes como muy importante en el 66% de los casos e importante en el 28%. Esto permite establecer que las empresas trabajan con crédito y pueden requerir los servicios de una empresa que realice la gestión de cobranza con sus clientes.

Producto: El 78% de los consultados indican que es muy importante e importante contar con una empresa de transporte para despachar sus productos y que al mismo tiempo disponga de un servicio de cobranza hacia las tiendas de barrio.

El tipo de productos que tienen mayor frecuencia de comercialización en las tiendas de barrio son víveres no perecibles (26%), bebidas (22%), confites (20%) y productos de aseo (14%).

Sobre las características de los productos el 60% no requiere un embalaje especial y 78% no necesita refrigeración.

Precio: Con relación a la forma de pago para el servicio de transporte y cobranza, a criterio de los encuestados debe efectuarse bajo dos modalidades, esto es por número de pedidos entregados con el 38% de las respuestas y en base a un porcentaje de las ventas despachadas con el 38%.

Según la opinión de los encuestados, la empresa de transporte debe ofrecer facilidad de crédito hacia sus clientes, ya que el 98% lo califica como muy importante e importante.

En relación al gasto por transporte como porcentaje de sus ingresos, los encuestados indican que destinan entre el 6% y 10% de sus ingresos por ventas

al pago de transporte, este rango de respuestas lo establecen el 46% de los encuestados. El 24% de los encuestados manifiesta que su gasto de transporte se ubica entre 11% y 15% de sus ingresos por ventas.

Para fijar un precio estimado por el servicio de transporte en base al día trabajado, el 42% de los encuestados indica que este precio debe ser menor a $ 50 dólares diarios y el 40% indica que se debe ubicar entre $ 51 y $ 75 dólares diarios.

Para determinar un precio estimado del servicio de transporte en base del día trabajado, se establece la media en base a la tabla de rangos, esto determina un valor de $ 35 y el cálculo de la mediana determina un valor de $ 56. Por lo que el precio se puede ubicar entre un rango de $ 35 y $ 56 por día trabajado.

Plaza: El 52% de las empresas consultadas utiliza a una empresa de logística para ejecutar el transporte de productos hacia las tiendas de barrio y el 48% utiliza camionetas de alquiler.

Los problemas más recurrentes en la entrega de productos hacia las tiendas de barrio son la falta de pago con el 28%, local cerrado con el 26%, descoordinación en el despacho con el 22% y desconocimiento de la ruta de entrega con el 19%.

Promoción: El 86% de los encuestados tiene presencia activa en redes sociales, 88% indica que es muy importante e importante la ejecución de promociones y descuentos en la prestación de servicios y los canales de comunicación preferidos por las empresas son los medios digitales como correo electrónico o redes sociales con el 68% y los canales tradicionales como llamadas telefónicas o reuniones de trabajo con el cliente con el 36%.

Preparación y presentación de informes

En la preparación y presentación de informes se realiza bajo dos tipos de análisis inferencial, estos son, tablas de contingencia e índice de correlación, con los siguientes resultados:

- **Tablas de contingencia**

Existe un alto número de empresas que no tienen servicio de transporte propio, el 70% de las empresas encuestadas, pero no se puede concluir que las empresas con menor número de empleados no tienen servicio de transporte propio. Las empresas que disponen de transporte propio tienen una valoración del 80% como muy importante e importante cuando se pregunta respecto a la prestación del servicio de transporte y cobranza por una misma empresa.

No se puede establecer una relación directa entre el tamaño de la empresa medido por el número de empleados y contar con un servicio propio de transporte. Esta información es importante para la segmentación de mercado y delimitar el mercado objetivo.

Para las empresas es importante contratar un servicio de transporte que realice el proceso de cobranza en las tiendas de barrio, ya que su gestión de cobranza es una debilidad en sus procesos administrativos.

El precio por el servicio de transporte y cobranza debe fijarse por un valor fijo diario, el cual debe ubicarse entre $ 35 y $ 56 dólares diarios.

Las empresas que no tienen vehículos propios para el transporte de mercaderías y que contratan camiones y/o camionetas de alquiler tienen una disposición a pagar un precio menor por el servicio de transporte.

Existe una alta disposición a contratar el servicio de transporte y cobranza, que cuente con herramientas tecnológicas para la prestación de su servicio, esto se relaciona con la información recabada en el grupo focal.

Para determinar el análisis inferencial se utilizan tablas de contingencia para hallar relaciones entre las variables, los resultados obtenidos de las mismas que se detallan en el anexo 4.

- **Índice de Correlación**

Para calcular el índice de correlación se construyó la codificación de resultados, utilizando una matriz cuadrada donde se encontraba las respuestas obtenidas en la encuesta, obteniendo los siguientes resultados:

1. El mayor índice de correlación se presentó entre las preguntas de facturación y número de empleados, con un índice de 0,6998, esto indica que la facturación de la empresa tiene una relación positiva con el número de empleados que laboran en la organización.
2. Con un índice de 0,5384 se halló una relación positiva en la pregunta sobre los criterios de valoración para contratar una empresa de transporte y que la empresa contratada tenga vehículos nuevos para prestar el servicio de logística.
3. Con un índice de 0,5744 se determinó que las empresas que no contratan servicio de transporte es debido a los problemas que han tenido en la entrega de productos.

3.2 Conclusiones de análisis del cliente

- Para los expertos la gestión de logística y transporte es considerada una área clave y estratégica para su giro de negocio, son conscientes que una acertada relación con el cliente, a través de una entrega de pedidos eficiente es la clave para establecer una relación comercial de largo plazo.
- El uso de la tecnología es mínimo en la gestión de transporte, en el canal tienda a tienda no se usa este recurso. La aplicación de sistemas de georreferenciación o posicionamiento satelital es muy limitada a transporte de mercadería con alto valor comercial.

- La información del grupo focal permite concluir que la empresa de transporte debe ser manejada por una persona con experiencia y que conozca el mercado de cobertura. De esta manera, los contratantes tienen una mayor seguridad que su mercadería estará en buenas manos.
- Para las empresas es importante contratar un servicio de transporte que realice el proceso de cobranza en las tiendas de barrio, ya que su gestión de cobranza es una debilidad en sus procesos administrativos.
- Existe una alta disposición a contratar el servicio de transporte y cobranza, que cuente con herramientas tecnológicas para la prestación de su servicio, esto se relaciona con la información recabada en el grupo focal.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio se construye en base a los factores que impulsan el proyecto, estos factores se determinaron en el análisis de entornos, que, junto con los hallazgos de la investigación de mercado, crean una idea de negocio enfocada en satisfacer con las necesidades del cliente.

En lo que respecta al análisis de entornos, se ha encontrado como principales fuentes de creación de una oportunidad de negocio sustentable, a los siguientes aspectos:

- Necesidad de transporte que tienen las empresas que distribuyen productos de consumo masivo hacia las tiendas de barrio. La causa principal es la alta inversión para adquirir los vehículos y/o los gastos relacionados con la operatividad y mantenimiento de los mismos.
- En el transporte de productos no se emplean herramientas tecnológicas, por lo que, es importante su incorporación debido a que los usuarios demandan este tipo de servicios.
- En el comportamiento del consumidor tiene una alta incidencia la compra en tiendas de barrio, esto indica que es un negocio en crecimiento, como lo muestran las estadísticas económicas.

En el análisis del cliente se han encontrado los siguientes aspectos para crear una oportunidad de negocio:

- Los expertos consultados consideran que el área de logística es un clave para las empresas de distribución, ya que, es la fuente de ingresos en sus operaciones comerciales.
- El 70%, de empresas medianas y pequeñas en la ciudad de Quito dentro de la industria del comercio de productos de primera necesidad y víveres, no cuentan con transporte propio para la distribución de sus productos
- Contratar un proveedor de transporte no especializado en logística de despachos, genera un número considerable de devoluciones resultado de tres factores principalmente. Estos causales son la falta de dinero al momento del despacho, desconocimiento en la ruta y desinformación o descoordinación entre el vendedor y el cliente sobre los horarios de recepción del pedido.
- El tipo de productos que tienen mayor frecuencia de comercialización en las tiendas de barrio son víveres no perecibles (26%), bebidas (22%), confites (20%) y productos de aseo (14%). Y sobre las características de estos productos el 60% no requiere un embalaje especial y 78% no necesita refrigeración.

En base a estos aspectos se delinea el modelo de emprendimiento que genera la oportunidad de negocio en base de los siguientes factores:

1. Coordinación entre tiendas de barrio y la empresa para reducir el retorno de productos y la devolución de mercaderías.
2. Enfocarse en el segmento de clientes de las pequeñas y medianas empresas que no tienen capacidad para adquirir transporte propio.
3. Transporte de productos que no necesitan empaque especial o refrigeración.

Los factores que diferencian al proyecto de la competencia se basa en las necesidades recopiladas de la investigación de mercado y en la entrevista con los expertos, estos factores son:

1. Emplear herramientas tecnológicas de georreferenciación para planificar las rutas de entrega, esto se plantea porque en la industria existe una considerable tasa de devolución en la entrega de los productos en las tiendas de barrio, con la prestación de las herramientas tecnológicas se optimiza y planifica las rutas de entrega.
2. Uso de transferencias electrónicas en la gestión de cobranza en las tiendas de barrio. Facilita la gestión de cobranza y es una consecuencia del uso de las herramientas tecnológicas establecida en el punto anterior.

Esta información permite delinear la idea de negocio en base a las necesidades de las empresas en su gestión de transporte, así como, explotar aquellos factores del entorno externo, que permiten que el proyecto tenga una sustentabilidad basada en hechos concretos, los cuales sirven para aprovecharlos en función de los requerimientos del mercado objetivo.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Considerando que la empresa busca satisfacer las necesidades de transporte de aquellas empresas que comercializan productos de consumo masivo hacia las tiendas de barrio, empleando un óptimo servicio de logística, el cual empleará herramientas tecnológicas que permita planificar las entregas de los productos a tiempo.

Acorde a lo analizado en capítulos anteriores, la estrategia general de marketing más adecuada es la de enfoque combinada con diferenciación, para esto la empresa buscará diferenciarse suministrando un servicio basado en el uso de herramientas tecnológicas.

Como lo menciona Porter (1991) “la estrategia de enfoque busca especializarse en un mercado homogéneo, al cual se conocerá por sus características y

necesidades con el fin de lograr su satisfacción y conseguir la rentabilidad deseada por la empresa.

Estrategia de posicionamiento

La empresa buscará crear una ventaja competitiva y posicionarse en la mente de los clientes como una empresa eficiente que ofreciendo su servicio de logística puede solucionar las necesidades de las empresas que requieren entregar sus productos a tiempo.

En este sentido, se ha definido el posicionamiento de la empresa considerando los beneficios y atributos del servicio, mismos que de acuerdo con Kotler & Armstrong (2013) se definen como las "disposiciones necesarias para que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable respecto de los productos competidores en la mente de los consumidores objetivo". (p.59)

Se selecciona esta estrategia porque se proporcionará mayor valor a los clientes a través de un servicio oportuno que utilizará herramientas tecnológicas, entre las cuales se puede mencionar Simple Route y Nextar, que son aplicaciones que permite una gestión eficiente en el sistema de logística y abastecimiento.

Con el uso de la tecnología se marca un aspecto diferenciador con la competencia, que está habituada a un servicio basado en la conveniencia del prestador y no en la necesidad del contratante.

5.1.1 Mercado objetivo

Para definir el mercado objetivo al cual dirigir el servicio se utiliza criterios de segmentación con el fin de atender a un mercado con características homogéneas y al cual se busca satisfacer sus necesidades, de acuerdo con lo dicho por Kotler & Armstrong (2013, p. 249), la segmentación consiste en "dividir un mercado en grupos individuales con necesidades, características y

comportamiento comunes que podrán requerir productos, servicios o combinaciones de marketing específicas".

5.1.1.1 Segmentación de mercado

De acuerdo a la información de la Superintendencia de Compañías (2018) en el Ecuador existen 843.644 empresas que realizan actividades comerciales.

- **Segmentación geográfica:**

La empresa se enfocará en la ciudad de Quito, donde se encuentran registrados 338.999 empresas que realizan actividades comerciales (Superintendencia de Compañias, 2018).

- **Segmentación por tamaño de la empresa:**

Como segmento de mercado se ha escogido a las empresas medianas y pequeñas de la ciudad de Quito, ya que estas empresas tienen una capacidad limitada para contar con una flota propia de transporte. Esta segmentación por el tamaño de la empresa indica un número de 31.526 empresas (Superintendencia de Compañias, 2018).

- **Segmentación industrial:**

La segmentación industrial corresponde a las empresas clasificadas con el código CIIU G, que corresponde a las empresas que realizan actividades de comercio al por mayor y menor, el tamaño de esta segmentación es 10.640 empresas (Superintendencia de Compañias, 2018).

- **Segmentación por actividad de la empresa:**

Para enfocarse en las empresas que tienen actividades de comercialización en las tiendas de barrio, se ha escogido por el código CIIU G46900, que corresponde a la venta por mayor de diversos productos en tiendas y comercios no especializados, este número corresponde a 1.227 empresas que realizan esta actividad en la ciudad de Quito. (Superintendencia de Compañias, 2018).

- **Segmentación por beneficios**

De acuerdo a la información captada por la encuesta, el 92% estaría interesado en contratar los servicios de una empresa de transporte que utilice herramientas tecnológicas y realice la gestión de cobranza, de esta manera se obtiene un mercado objetivo de 1.128 empresas.

Figura 2. Segmentación del mercado

De acuerdo a las variables de segmentación indica que la empresa puede concentrarse en un tamaño de mercado de 1.128 empresas en la ciudad de Quito, según la información captada en la investigación de mercado, el 70% de las empresas no dispone de transporte propio.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se define como el “posicionamiento completo de una marca, esta abarca la unión de todos los beneficios que diferencian y posicionan una marca de otras” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 278). Para la propuesta de valor de la empresa, se utiliza el modelo Canvas, este lienzo permite diagramar los segmentos mediante los cuales se puede obtener una visión clara y gráfica del negocio:

Tabla 9.

Propuesta de valor

<table>
<tr><td rowspan="2">Asociados claves

Proveedores de servicios de mantenimiento de vehículos de transporte de carga

Tiendas de barrio donde se entrega los productos</td><td>Actividades claves

Captación de empresas que tengan la necesidad de contratar el servicio de transporte

Capacitación de la fuerza de ventas

Mantenimiento de los vehículos

Capacitación al personal que conduce los vehículos</td><td rowspan="3">Propuesta de valor

Generar un servicio de transporte de productos de consumo masivo enfocado en el despacho de mercaderías hacia las tiendas de barrio, con el uso de herramientas tecnológicas: Simple Route y Nextar. Para mantener indicadores de efectividad en la entrega superiores a la competencia. Mediante la capacitación y experiencia de su personal.</td><td>Relación clientes

Fuerza de ventas, contacto telefónico con las empresas interesadas, visitas directas</td><td rowspan="3">Segmento de clientes

Empresas medianas y pequeñas de la ciudad de Quito que tiene como actividad empresarial la venta al por mayor de diversos productos en tiendas de barrio.

No disponen de transporte propio para la entrega de productos

Desean contratar una empresa que preste un servicio de transporte enfocado en el uso de la tecnología y la planificación de rutas</td></tr>
<tr><td>Recursos claves

Software para la operación de la flota de vehículos

GPS

Vehículos equipados para el transporte de productos</td><td>Canales

Fuerza de ventas propia de la empresa

Contacto telefónico con empresas que forman parte del segmento

Página web y redes sociales con información sobre el servicio</td></tr>
<tr><td colspan="2">Estructura de costos

Salarios del personal

Pago de crédito por la compra de vehículos

Gastos operativos donde se incluye alquiler y mantenimiento de los vehículos</td><td colspan="2">Fuentes de ingreso

Ingreso fijo por día trabajado o un porcentaje establecido en base a la factura del pedido a entregar en las tiendas de barrio</td></tr>
</table>

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto / Servicio

El servicio que ofrecerá la empresa es el transporte y la entrega de productos de consumo masivo desde las bodegas de los clientes hacia los puntos de venta (tiendas de barrio). La gestión del servicio será continua y busca captar clientes que se relacionen con la empresa en base a la construcción de una relación de largo plazo, al ser un servicio business to business es importante que la gestión comercial se desarrolle en base a mantener los clientes en el largo plazo. Este servicio será complementado con la gestión de cobranza en los puntos de venta, de acuerdo, a las políticas y plazos estipulados por los clientes. En base a estas consideraciones se establece que las empresas que trabajen con DISTRIEXPRESS tengan una frecuencia de entrega de mercadería diaria.

Atributos del servicio: El servicio de transporte se basa en la entrega de los productos de consumo masivo hacia las tiendas cuyos atributos son: la seguridad en el traslado de la mercadería, rapidez en la entrega a la hora y día establecido, servicio personalizado con personal capacitado y experimentado listo para atender al cliente, comprometido con el éxito y crecimiento de la empresa, para ello el servicio contará con el uso de las herramientas tecnológicas: SimpliRoute con el fin de planificar de manera óptima las rutas para los despachos ya que es un software que permite gestionar las rutas de despachos y hacer un seguimiento de cada envío y Nextar que es un software que permite manejar el proceso de compras, inventarios y cobranzas al cliente final, con el uso de estos softwares se generará métricas e indicadores de efectividad que facilitarán la toma de decisiones en beneficio de la empresa y el cliente.

Branding: Hoy en día el desarrollo del branding en una empresa se ha convertido en una herramienta eficaz a la hora de llegar al consumidor y este a su vez se ha convertido en el protagonista que puede ayudar o destruir la reputación de una marca, en este sentido, la empresa requiere crear una marca

que le aporte identidad corporativa, resalte los atributos del servicio, despierte el interés del cliente y se produzca un alineamiento entre marca y servicio que permita posicionarla como un referente y ubicarla en la mente de los consumidores.

Nombre de la marca: El nombre escogido para la marca es DISTRIEXPRESS, se ha seleccionado este nombre porque es atractivo y fácil de recordar para los clientes, este nombre se deriva de la unión de dos palabras distribución y exprés, se busca dar a conocer la principal actividad que realizará la empresa relacionada con la rapidez en la entrega de productos.

Diseño del logotipo: Una vez definido el nombre de la marca se procede a diseñar el logotipo el cual es la representación gráfica de la marca compuesta por letras, se incluye también un imagotipo que utiliza una imagen (isotipo) además de las letras y trabajan de manera conjunta para ser una estructura muy visible.

Colores corporativos: Para el diseño se utiliza un contraste de colores azul en dos tonalidades con el color naranja, el color azul refleja la calma y la responsabilidad, transmitiendo un mensaje de responsabilidad en el transporte de la carga asignada a DISTRIEXPRESS. El color naranja es asociado con la energía que tiene el personal de la empresa para emprender sus actividades comerciales y operativas.

La construcción de la marca se muestra a continuación:

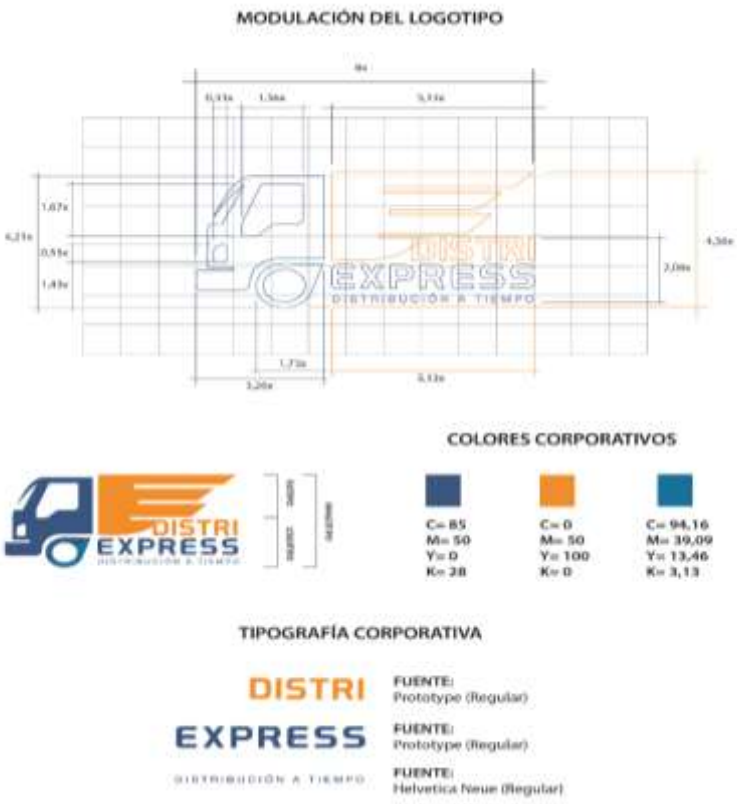


Figura 3. Construcción de la marca

El resultado final del desarrollo de la marca es la siguiente:

Figura 4. Logotipo

El **slogan** escogido es “DISTRIBUCIÓN A TIEMPO”, recalcando la necesidad que se encontró en el análisis de cliente, que es la entrega de productos en los tiempos planificados por la empresa contratante. El modelo de la tarjeta de presentación de los colaboradores se presenta en el anexo 5.

Soporte: Para la actividad de soporte DISTRIEXPRESS se enfoca en los siguientes componentes:

- Recepción de solicitudes: los clientes potenciales de DISTRIEXPRESS se pueden comunicar con la empresa por medio de la página web, redes sociales, correo electrónico y red telefónica convencional.
- Pago: los medios de pago disponible para los clientes son transferencia bancaria, cheque y/o depósito bancario.
- Posventa: el seguimiento a los clientes contactados con la empresa se realiza por intermedio de la comprobación de resultados en base a las métricas establecidas anteriormente

5.2.2 Precio

Estrategia general de precio

La estrategia de precio seleccionado por DISTRIEXPRESS para la fijación del precio del servicio se establece en base al valor percibido por el cliente y el precio de la competencia, debido a que es un servicio que no tiene un componente de materia prima y/o insumos que permita calcular un costo de venta.

- **Valor percibido por el cliente**: De acuerdo a los resultados de la investigación de mercado, que es la fuente de sustentación del valor percibido, se establece que el 40% de los encuestados manifiesta que el precio por el servicio se debe ubicar en un rango entre $ 51 y $ 75 y el 42% menciona que el precio debe ser $ 50.
- **Precio de la competencia:** Los precios de la competencia están ubicados en un rango de $ 40 y $ 50, de acuerdo a la investigación en cooperativas de transporte y personas que prestan el servicio de forma particular. En empresas de mayor tamaño como Multientrega o EasyCargo, el servicio de transporte tiene un rango entre $ 40 y $ 75 (Easy Cargo, 2018). Sin embargo, hay que anotar que estos precios son referenciales ya que los servicios son personalizados y enfocados en los requerimientos de cada cliente, así como de la amplitud de las prestaciones del servicio de transporte de carga. La forma de pago que establecen los prestadores particulares como cooperativas

de transporte es pago de contado, las empresas de transporte establecen un plazo de crédito hasta 30 días a clientes corporativos.

En la siguiente tabla se establece un comparativo entre los precios de la competencia y el tipo de prestador:

Tabla 10.

Comparativo precios competencia

Tipo de prestador	Precio por día trabajado	Forma de pago
Cooperativas de alquiler de transporte pesado	$ 50	Contado
Propietarios de vehículos particulares	$ 40	Contado
Empresa Multientrega	$ 75	Crédito
Empresa Easycargo	$ 60	Crédito
Empresa Transloinsa	$ 65	Crédito
Promedio	**$ 58**	

El precio promedio establecido por los prestadores es $ 58,00, en base a la recepción de información del análisis del cliente y en los dos puntos detallados anteriormente, se establece que el precio de la empresa DISTRIEXPRESS se ubique en $ 75,00 por día trabajado.

Estrategia de entrada

La empresa ha seleccionado la estrategia orientada a la competencia, la cual es definida por Lambin (2015) como una fijación en el mercado para establecer el precio del producto o servicio, ya que existe un bajo nivel de diferenciación.

Esto se apega con la característica del servicio de transporte, que es un mercado basado en un alto número de prestadores. En la tabla anterior se detalla el precio de la competencia, con una promedio de $ 58,00 DISTRIEXPRESS establece un precio $ 75,00.

Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste seleccionada por la empresa es la estrategia de precios segmentados. La manera de segmentar el mercado se basa en la frecuencia de contratación del servicio de transporte, las empresas que firmen un contrato de largo plazo se establece un descuento. Por un contrato de 180 días se aplica un descuento en ventas de 5% y un contrato de 365 días se aplica un descuento en ventas del 10%.

El precio de venta por día trabajado para un contrato de 180 días menos el descuento en ventas (5%) es de $ 57 y para el contrato de 365 días menos el descuento en ventas (10%) el precio es $ 54.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que la empresa plantea utilizar es la distribución exclusiva. La empresa se enfocará en entregar el servicio de transporte a las empresas de manera directa, sin el uso de intermediarios, lo cual permite lograr una relación directa para conocer las necesidades de sus clientes y de esta manera plantear estrategias de logística y transporte para satisfacer sus necesidades.

Estructura del canal de distribución

El canal de distribución para la empresa el canal directo o nivel cero, haciendo tangible el servicio de logística y transporte, de esta manera, mostrar a sus clientes que existe una organización seria y profesional detrás de las personas que comercializan el servicio.

Figura 5. Canal de distribución

Localización punto de venta

La empresa contará con una oficina y bodega de almacenamiento de productos donde se ubicará el personal administrativo y operaciones, su ubicación estará determinada en base al mercado objetivo; para esto, se considera un punto referencial de ubicación en el sector de norte de la ciudad y se utiliza una matriz cuantitativa para determinar la localización de la empresa, en tres sectores potenciales de la ciudad, estos son: Sector Mitad de Mundo; Sector Eloy Alfaro entrada a La Bota; Sector Carcelén Industrial

Para la calificación de cada sector se toma en cuenta los factores de precio arriendo, facilidad y vías de acceso y cercanía al mercado objetivo, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11.

Matriz calificación para localización

LOCALIZACIÓN							
FACTORES	Peso%	Sector A		Sector B		Sector C	
		Mitad del Mundo		Eloy Alfaro		Carcelén Industrial	
		CALIF.	PONDERAC.	CALIF.	PONDERAC.	CALIF.	PONDERAC.
Costo del arriendo	0,4	60	24	50	20	70	28
Vías de acceso	0,3	60	18	60	18	60	18
Cercanía al mercado objetivo	0,3	50	15	60	18	80	24
TOTALES	**1**		**57**		**56**		**70**

De acuerdo con la tabla de calificaciones y realizada las visitas físicas correspondientes a cada localización, se establece que el Carcelén Industrial es el que más se adapta a los requerimientos de la empresa en cuanto al precio del arriendo ya que es accesible según el valor presupuestado, facilidad y vías de acceso a la empresa ya que en este lugar confluyen las principales vías de la ciudad.

Este sector se encuentra cerca del mercado objetivo, es decir aquellas empresas que comercializan y producen productos enfocados en las tiendas de barrio. El costo de arriendo en el sector es $ 1.100 más IVA.

5.2.4 Promoción

De acuerdo a Kotler y Keller (2014) la promoción cumple un papel fundamental, ya que se encarga de informar, persuadir y recordar a los consumidores, sobre los productos y servicios que comercializa la empresa.

Estrategia promocional

La estrategia promocional escogida es la estrategia de atracción (pull), en la cual la publicidad y promoción se enfocan en comunicarse directamente con el mercado objetivo. Los canales de comunicación utilizados son los siguientes:

- **Publicidad**

Para las actividades de publicidad se ha escogido las revistas gremiales de la Cámara de Comercio de Quito, Cámara de la Pequeña Industria y Cámara de Industriales, se utiliza estos medios debido a que se requiere un contacto cercano con el mercado objetivo, que son las empresas que tienen un proceso de producción y comercialización hacia las tiendas de barrio, estas organizaciones son afiliadas a estos gremios y forman parte activa de sus actividades.

De esta manera, se busca acceder a los gerentes de las empresas, transmitiendo el mensaje de uso integral de la tecnología en las actividades de transporte, cobranza y logística. La duración de estos anuncios será los tres primeros meses a partir de la comercialización del servicio.

- **Promoción**

Para las actividades de promoción se ha escogido participar en ferias empresariales y ruedas de negocio, esto cumple con la estrategia de acceder

directamente hacia el mercado objetivo, para comunicar las bondades y ventajas de usar el servicio de logística de la empresa.

La idea principal de la participación en las ferias es acceder a contactos de empresas interesadas, para posteriormente realizar el acercamiento respectivo y visitarlas en su sitio de trabajo.

La frecuencia de esta participación en ferias y ruedas de negocios, será de dos veces por año.

- **Relaciones públicas**

Las actividades de relaciones públicas se concentran en la generación de publirreportajes radiales, donde se expone la metodología de la empresa y se enfoca en los criterios técnicos y profesionales de la gestión de logística, cobranza y transporte.

La participación en estas entrevistas se enfoca en radios enfocadas en público adulto y que tenga la característica de ser propietarios de empresas y/o que tengan un poder de decisión en su empresa, en este caso se selecciona Radio Visión y FM Mundo.

La duración de esta acción de relaciones públicas es seis meses a partir de la apertura de la empresa y en conjunto con la publicidad en las revistas gremiales.

- **Fuerza de ventas**

La fuerza de ventas es el principal ejecutor de la promoción de la empresa, para ello, se contará con personal que hagan las funciones de asesores, quienes atenderán a los clientes potenciales con el fin de explicar los alcances y beneficios que ofrece la empresa en el campo del transporte de productos, consolidación de carga y gestión de cobranza a los puntos de venta (tiendas de barrio). El número de vendedores en la etapa inicial de la empresa DISTRIEXPRESS según el tamaño de mercado que se planea captar son dos

vendedores, los cuales serán divididos por zonas geográficas: Zona 1: Sur y Valle de los Chillos y Zona 2: Norte.

- **Marketing directo**

Marketing tradicional: con el uso de llamadas telefónicas a las empresas que han mostrado interés en los servicios que presta DISTRIEXPRESS.

Marketing digital: con la creación de una página web y presencia en redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter. Es importante que las actividades de marketing digital sean anteriores a la apertura de la empresa.

5.2.5 Proyección de costos del marketing mix

El presupuesto estimado para poner en marcha las actividades del marketing mix se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 12.

Proyección de costos de marketing mix

			Presupuesto				
Medio	**Frecuencia**	**Duración**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Publicación en las revistas gremiales asociadas a las Cámaras de Comercio, Pequeña Industria	Mensual	1 año	1.800				
Ferias empresariales	Trimestral	5 años	3.500	3.588	3.677	3.769	3.863
Relaciones públicas radios	Semestral	5 años	2.800	2.870	2.942	3.015	3.091
Publicidad redes sociales	Mensual	5 años	1.200	1.230	1.261	1.292	1.325
Diseño logotipo	Una sola vez	1 año	800				
Diseño de la página web	Una sola vez	1 año	1.300				
Mantenimiento y actualización página web	Una sola vez	5 años	99	101	104	107	109
TOTAL			**11.499**	**7.789**	**7.984**	**8.183**	**8.388**

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

DistriExpress es una empresa ecuatoriana que ofrece a sus clientes el servicio de logística para el despacho de sus productos a tiempo, nuestro trabajo se basa en la eficiencia, compromiso y rapidez de la entrega de la mano de un equipo humano capacitado, así como de recursos físicos y tecnológicos necesarios para cumplir con los clientes, proveedores y accionistas, generando un cambio positivo en la comunidad.

6.1.2 Visión

Para el año 2023 seremos una empresa competitiva y reconocida en el mercado de servicios logísticos, con la capacidad tecnológica y organizacional para generar procesos de cambio en las empresas que contratan nuestros servicios, promoviendo el desarrollo de nuestros colaboradores, clientes, proveedores y sociedad en general.

6.1.3 Objetivos de la organización

Objetivos de mediano plazo (2 a 3 años)

- Destinar el 4,5% de las ventas anuales para implementar el plan de marketing desde el primer año de funcionamiento de la empresa.
- Incrementar la satisfacción de los clientes en un porcentaje mínimo del 5% anual medido en base a encuestas trimestrales realizadas a las empresas que contratan los servicios de logística de despacho de productos de consumo masivo.
- Incrementar la cartera de clientes que utilizan el servicio de logística en un porcentaje superior al 5% anual respecto del año anterior.

Objetivos de largo plazo (3 a 5 años)

- En el año 2023 alcanzar una rentabilidad del 20% sobre el patrimonio de la empresa.
- A partir del 2022 reducir la relación entre gastos operacionales e ingresos por ventas hasta el 37%, con el fin de incrementar la eficiencia operacional de la empresa.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

6.2.1.1 Cadena de Valor

Calle (2007, p. 15) define a la cadena de valor como el “conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

En la siguiente figura se pueden apreciar las actividades primarias y de soporte establecidas por la empresa y que van de la mano para garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

Figura 6. Cadena de valor

De acuerdo con lo establecido en la cadena de valor, la actividad primaria que genera más valor para la empresa, así como para el cliente es el proceso de operaciones el cual se refiere a la prestación del servicio de logística de productos de consumo masivo, ya que permite aumentar la utilidad de la empresa y satisfacer las necesidades o requerimientos de los clientes.

La descripción de las principales actividades se presenta a continuación:

- Logística de entrada: Se refiere a la actividad de recibir las mercaderías a ser entregadas de las instalaciones de las empresas contratantes y su almacenamiento en el vehículo para posteriormente ser distribuidos mediante el servicio de entrega logística a los clientes (tiendas de barrio) de las empresas contratantes del servicio.
- Operaciones: Planificación de todo el proceso de servicio logístico, se refiere a la entrega en sí de la mercadería recogida de las instalaciones de nuestros clientes y despacharlas a las tiendas de barrio previamente identificadas en el proceso operacional y realizado el proceso de confirmación de entrega mediante contacto telefónico para advertir de la visita.
- Logística externa: Se refiere a la actividad de fijación de rutas este proceso integra las actividades operacionales con las actividades tecnológicas, esto quiere decir al uso del software SimpliRoute con el cual se planifica de

manera óptima las rutas para los despachos ya que es un software que ayuda a gestionar las rutas de despachos y hace un seguimiento de cada envío y Nextar que es un software que permite manejar el proceso de compras, inventarios y cobranzas al cliente final como es el cobro de las facturas de las entregas anteriores a las tiendas de barrio.

- Comercialización: Tiene que ver con todas las actividades referentes a la gestión de marketing que implica la publicidad, promoción, fuerza de ventas, relaciones públicas con el fin de comercializar el servicio de logística y despacho de mercaderías de consumo masivo a las empresas que requieren un servicio externo de despacho y cobranza de facturas.
- Servicio de postventa: Otorgar un servicio de calidad con el cual los clientes se sientan satisfechos de tener un aliado en el desarrollo de sus operaciones es el objetivo de la empresa para ello se realizará un seguimiento constante al cliente, encuestas trimestrales para conocer el nivel de satisfacción, se desarrollarán técnicas de soporte al cliente.

6.2.1.2 Mapa de procesos

La organización de la empresa se fundamenta en tres tipos de procesos que son los estratégicos, los claves y los de apoyo, como se describen más adelante y se muestran en la siguiente figura:

Figura 7. Mapa de procesos

Procesos Estratégicos: Relacionados con el establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos que orientan la gestión de la empresa. Este proceso estará a cargo de la Gerencia General y se refiere a la planeación estratégica y mejoramiento continuo.

Procesos Claves: Son aquellos procesos claves que proporcionan el resultado previsto por la organización y se refieren a la logística interna, operaciones, logística externa, gestión comercial y servicio postventa, procesos que forman parte de las actividades principales de la cadena de valor.

Procesos de Soporte: Incluye aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos y operativos. Los procesos de apoyo de la empresa son:

- **Talento Humano:** Manejo de los recursos humanos de la empresa, a cargo de la administración.
- **Gestión Financiera:** Manejo de la parte financiera de la empresa, a cargo del área contable

6.2.2 Ciclo de operaciones

El ciclo de operaciones de la empresa inicia con el contacto con el cliente para coordinar el retiro de la mercadería, definida la hora y fecha el transporte sale para las instalaciones del cliente con la hoja de ruta en donde se especifica los puntos a los que se debe realizar las entregas de la mercadería y las rutas por donde debe guiarse el transportista y llegar en el menor tiempo posible a los diferentes puntos, se verifica la mercadería a recibir y se firma la hoja de recepción.

El transportista recibe los documentos y facturas que se debe entregar a las tiendas de barrio, se ingresa la mercadería al camión acomodando de manera adecuada para preservar su calidad, el transportista llega a las diferentes tiendas de barrio entrega la mercadería de acuerdo al detalle y recepta la firma del

tendero en la hoja de ruta, de igual manera entregar la factura y realiza la gestión de cobro de la factura anterior.

Terminadas las visitas y entregas se regresa a la empresa con los documentos de soporte, así como el efectivo, cheque cobrado en las tiendas de barrio, se realiza el contacto con el cliente para coordinar la entrega de las cobranzas gestionadas, el cliente decide la forma de entrega y se envía los documentos de soporte de todo el servicio debidamente escaneados al cliente junto con la factura por el servicio realizado.

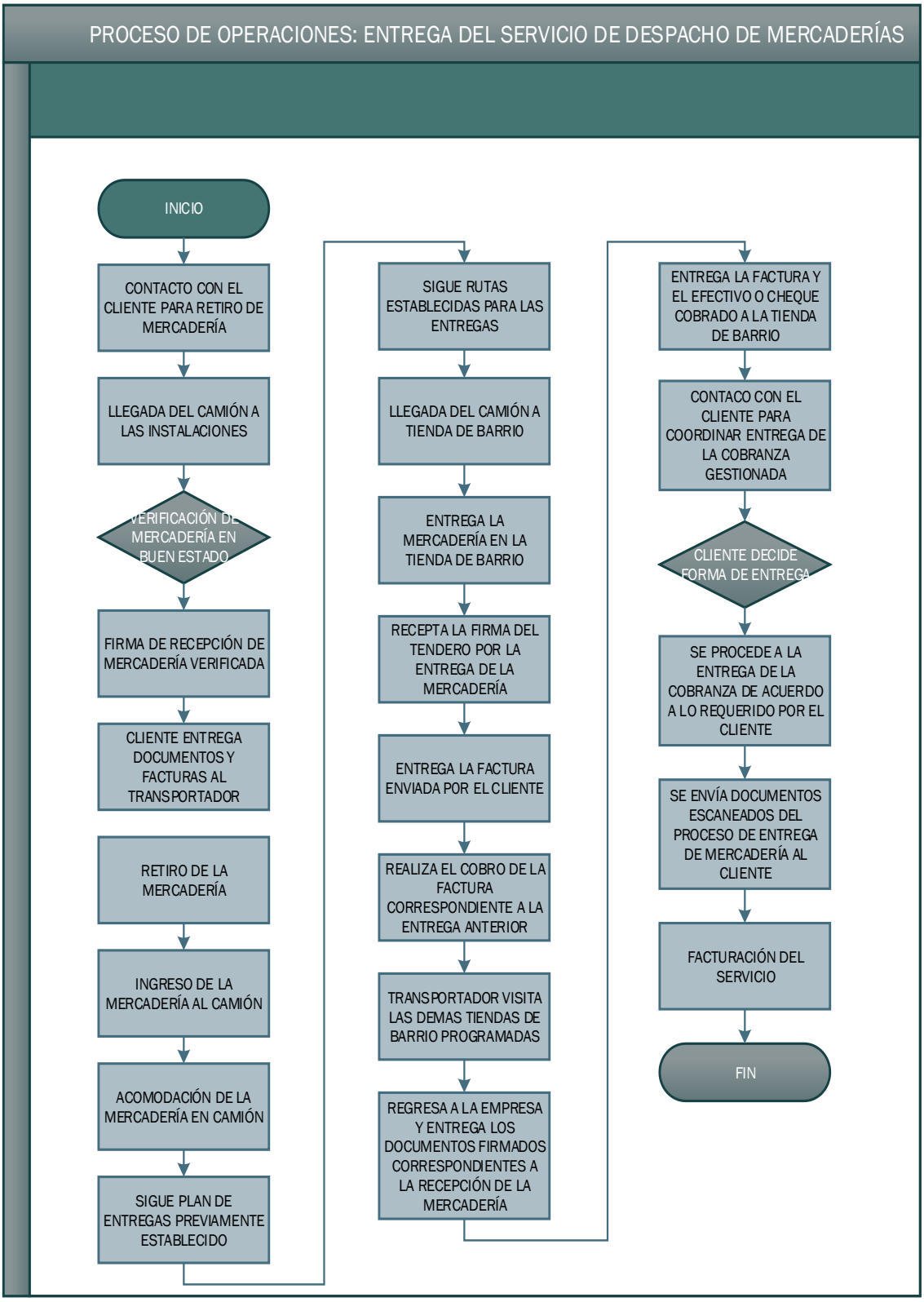


Figura 8. Diagrama de flujo proceso de entrega del servicio

6.2.2.1 Análisis de tiempos de la operación de la empresa

El tiempo requerido para la entrega del servicio se determina en la siguiente tabla:

Tabla 13.

Análisis de tiempos

Actividad a realizar	Tiempo Requerido
Contacto el cliente para coordinar entrega	5 minutos
Logística diseña y fija la ruta para la entrega	45 minutos
Retiro y verificación de la mercadería en las instalaciones del cliente	45 minutos
Firmas de documentos y entregas de facturas	5 minutos
Ingreso mercadería al camión	15 minutos
Acomodación de mercadería en el camión	5 minutos
Entrega de mercadería según plan establecido a las tiendas de barrio y gestión de cobranza	240 minutos
Regreso a la empresa y entrega documentos de soporte	20 minutos
Contacto con el cliente para definir entrega de la cobranza gestionada	5 minutos
Envío de documentos de soporte escaneados y factura del servicio	10 minutos
TOTAL TIEMPO SERVICIO	395 minutos

El tiempo estimado para el servicio de entrega de la mercadería en las tiendas de barrio es de 395 minutos equivalentes a 6 horas con 58 minutos con un total de 3 transportistas para el manejo de cada camión de la empresa.

6.2.2.2 Maquinaria y equipos requeridos para el funcionamiento de la empresa

El detalle de la maquinaria, equipos y vehículos que se requieren para que DISTRIEXPRESS lleve a cabo las actividades operacionales se describen a continuación:

Tabla 14.

Descripción de equipos y vehículos

Ítem	***Cantidad (unidades)***	***Costo Unitario***	***Costo Total***
Furgón	3	18.900,00	18.900,00
Equipamiento bodega	1	22.750,00	22.750,00
Estación de trabajo	4	220,00	880,00
Archivadores	4	50,00	200,00
Sillas	4	79,00	316,00
Mesa de reuniones	4	400,00	1.600,00
Decoración	4	75,00	300,00
Activos menores	4	35,00	140,00
Camión Chevrolet NQR – 3,5 TON	3	39.990,00	119.970,00
TOTAL EQUIPOS Y VEHÍCULOS			**165.056,00**

EQUIPO DE COMPUTACIÓN

Tabla 15.

Descripción de equipos de computación

Equipo	**Cantidad (unidades)**	**Costo Unitario**	**Costo Total**
Computadores	4	530	2.120,00
Impresoras	4	239	956,00
Telefonía	4	69	276,00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN			**3.352,00**

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal de la empresa

La figura legal escogida para la constitución de la empresa es Sociedad Anónima, la misma que según lo dispone el Art. 143 de la Ley de Compañías, se conforma por dos accionistas cuyo capital estará dividido en acciones, cada accionista aportará el 50% del total de la inversión inicial y responderán únicamente por el total de sus acciones.

La figura legal de sociedad anónima es la más apropiada para la empresa porque es de más fácil manejo y los requerimientos para su constitución son más llevaderos, además, este tipo de empresa se puede constituir con el aporte de dos socios al contrario de la compañía de responsabilidad limitada se constituye entre tres o más socios.

De acuerdo con lo dispuesto en el Art. 230 de la Ley de Compañías, la Junta General formada por los Accionistas será el órgano supremo de la compañía, entre sus atribuciones están el resolver todos los asuntos relativos a la empresa y tomar las mejores decisiones en defensa de la compañía (Ley de Compañías, 1999, Art. 231)

Los permisos necesarios para la apertura de la empresa son los siguientes:

- Registro Único de Contribuyentes a solicitar en el Servicio de Rentas Internas.
- Registro como empleador ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Solicitud para la emisión de la Patente Municipal mediante la emisión de la Licencia Única de Actividades Económicas.
- Solicitud de publicidad exterior ante la Administración Zonal.
- Registro como operador logístico y transporte ante la Agencia Nacional de Tránsito y la Agencia Metropolitana de Tránsito.

6.3.2 Diseño Organizacional

El diseño organizacional corresponde al tipo funcional, donde cada cargo contribuye con sus actividades asignadas en función de su experiencia, conocimientos y preparación académica.

6.3.2.1 Organigrama de la empresa

El organigrama propuesto para la empresa tiene una estructura vertical como se muestra en la siguiente figura, este esquema jerárquico permitirá a la empresa una correcta distribución de responsabilidades.

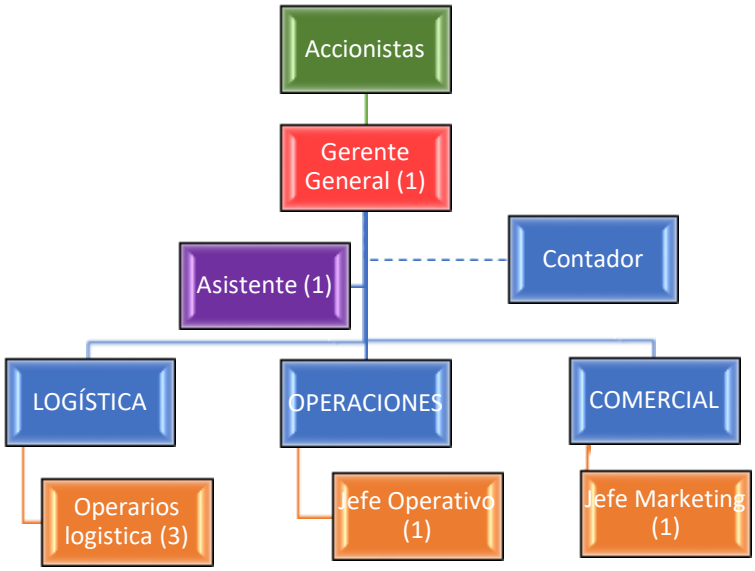


Figura 9. Organigrama

Con el fin de verificar que la estructura organizacional se ajuste con la industria, se tuvo acceso al organigrama de la Distribuidora Cumbres que realiza un servicio similar a DISTRIEXPRESS, en la mencionada empresa, trabajan 13 personas, con la mayor porción de trabajadores en el área logística y despacho, esto se asemeja al organigrama planteado.

En lo que respecta a los servicios profesionales, la empresa dispondrá de un contador externo, quien se encargará de la contabilidad de la empresa, responde al Gerente General y por el servicio se pagará un valor de $175,00 mensuales.

La descripción de funciones del personal de la empresa es la siguiente:

Tabla 16.

Descripción de funciones

Cargo	Reporta	Funciones	Perfil académico y experiencia
Gerente General	Accionistas	Desarrollar estrategias empresariales. Planificación y control de gestión Emisión de políticas Administración de recursos	Profesional en ciencias empresariales. Experiencia de 5 años en empresas de logística y distribución.
Asistente administrativo y financiero	Gerente General	Registro de facturación Control de gastos Apoyo a la gestión del Gerente General	Estudiante y/o graduado de ciencias empresariales. Experiencia de 1 año en actividades administrativas y financiera.
Jefe Operativo	Gerente General	Supervisión de actividades de logística. Planificación y monitoreo de rutas Mantener actualizada la base de clientes con información como frecuencia, valor, etc. Realizar un diagnóstico de las instalaciones para despachos Diseño y fijación de rutas	Profesional en ciencias empresariales. Experiencia de tres años en la gestión de logística
Operarios logística	Jefe Operativo	Realización de la logística de los productos de consumo masivo Gestión de cobranza de las facturas requeridas por los clientes	Bachiller. Experiencia de 6 meses en tareas de distribución
Jefe Marketing	Gerente General	Gestión comercial y administración del presupuesto de mercadeo Visitas a los clientes y evaluación del servicio	Profesional en ciencias empresariales y/o mercadeo. Experiencia de tres años en comercialización de servicios

Para incentivar la gestión comercial se establece una retribución económica en base a las ventas mensuales, el porcentaje de comisión es el 1% de los ingresos por comercialización de servicios de transporte.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

En la proyección de ingresos es importante tomar en cuenta el incremento de la demanda que se establece conforme el crecimiento de la industria CIIU H4923, de acuerdo a los siguientes porcentajes:

Tabla 17.

Indicadores crecimiento de la industria

Crecimiento industria	**Código CIIU: H4923**
Año 2017	2,5%
Año 2016	-1,6%
Año 2015	3,5%
Año 2014	3,6%
Año 2013	8,2%
Año 2012	5,8%
Año 2011	5,6%
Año 2010	2,4%
Año 2009	5,5%
Promedio crecimiento industria	**3,9%**

El crecimiento del precio del producto se basa en la información histórica de la inflación:

Tabla 18.

Indicadores inflación

Inflación	
Año 2017	0,18%
Año 2016	1,12%
Año 2015	3,38%
Año 2014	3,67%
Año 2013	2,70%
Inflación promedio	**2,21%**

La información del crecimiento de la industria y la inflación permiten a la proyección financiera relacionarse con la actividad económica del país y del sector, de esta manera las proyecciones se encuentran más apegadas a la realidad de la actividad comercial.

La capacidad de producción se establece en base a tres vehículos para la entrega de productos, 26 días de trabajo en el mes y el precio por día laborado es $ 75, la capacidad utilizada de los vehículos se establece en el 70%, con porcentajes menores de capacidad en los meses de menor actividad comercial. En base a la información anterior se establece la siguiente proyección de ingresos:

Tabla 19.

Proyección de ingresos

	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ingresos anuales	**231.075**	**250.210**	**270.548**	**291.183**	**313.088**

El resultado del crecimiento de la demanda y del precio, establece un incremento constante en los ingresos anuales desde $ 231.075 en el año 1 hasta $ 313.088 en el año 5. El crecimiento promedio de los ingresos anuales es 7,89%, esto determina que el crecimiento de los ingresos es mayor a la inflación y de esta manera puede cubrir el incremento de los egresos.

7.1.2 Proyección de gastos

En el caso de los costos se incrementan en base a dos factores, esto es, la inflación promedio y el crecimiento de la demanda, en lo que respecta a los gastos, se clasifican en gastos de personal y gastos generales que son los desembolsos relacionados con la operación de la empresa.

Tabla 20.

Proyección de gastos

	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Gastos sueldos	66.384	72.365	73.921	75.512	77.138
Gastos generales	105.948	103.924	108.399	112.769	117.275
	172.332	**176.289**	**182.320**	**188.281**	**194.413**

El crecimiento promedio de los egresos es 3,06%, esto es un crecimiento menor al crecimiento de los ingresos, lo cual incide a que se genere una utilidad bruta desde el año 1.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial es $ 220.110, se destina el 93% por un valor de $ 206.708 para la adquisición de los equipos necesarios para iniciar el servicio de transporte y logística, el porcentaje mayor de este equipamiento corresponde a la compra de tres camiones Chevrolet NQR por un valor de $ 39.990 cada uno. El 3% de la inversión inicial por un valor de $ 7.400 se a los gastos previos a la apertura de la empresa, esto es permisos de operación, gastos legales y el software para la planificación de rutas de entrega. El capital de trabajo es el 3% de la inversión inicial con un valor de $ 8.002.

7.2.2 Capital de trabajo

Con la determinación de un capital de trabajo de $ 8.002 se equilibra la necesidad de efectivo en la etapa inicial de la empresa, este valor se determina en base a la información del estado de flujo de efectivo, mediante la aplicación del saldo máximo negativo en el ciclo de operación, que es la diferencia entre ingresos efectivos menos desembolsos de efectivo.

7.2.3 Estructura de capital

El financiamiento de la inversión inicial de $ 222.110 es 50% por un monto de $ 111.0555 proveniente del aporte de los accionistas y $ 50% por un valor de $ 111.055 que se deriva del financiamiento externo, con un crédito solicitado a Produbanco con tasa de interés de 11,23% a cinco años plazo, el pago de la cuota mensual fija es $ 2.427.

El manejo de la liquidez de la empresa es un aspecto clave debido a que el pago del crédito representa el 13% de los ingresos anuales, por lo tanto, se tiene que ser conservador en el uso de los recursos.

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados es el siguiente:

Tabla 21.

Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	231.075	250.210	270.548	291.183	313.088
UTILIDAD BRUTA	**231.075**	**250.210**	**270.548**	**291.183**	**313.088**
Gastos sueldos	66.384	72.365	73.921	75.512	77.138
Gastos generales	105.948	103.924	108.399	112.769	117.275
Gastos de depreciación	15.888	15.759	15.759	15.368	15.368
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	**42.855**	**58.163**	**72.469**	**87.533**	**103.306**
Gastos de intereses	11.587	9.512	7.192	4.598	1.697
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	**31.268**	**48.650**	**65.277**	**82.935**	**101.609**
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	4.247	7.298	9.792	12.440	15.241
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**27.021**	**41.353**	**55.485**	**70.494**	**86.368**
22% IMPUESTO A LA RENTA	5.295	9.098	12.207	15.509	19.001
UTILIDAD NETA	**21.726**	**32.255**	**43.279**	**54.986**	**67.367**

El principal indicador del estado de resultados proyectado es el margen de rentabilidad, en el año 1 este valor es 9% y se incrementa hasta 21%, esto es una consecuencia de la mayor velocidad de crecimiento de los ingresos sobre los egresos. En promedio durante los cinco años de la evaluación del proyecto, por cada dólar de ingresos se genera 15 centavos de utilidad.

7.3.2 Estado de situación financiera

La exposición del estado de situación financiera es la siguiente:

Tabla 22.

Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	**222.110**	**228.275**	**241.278**	**263.105**	**294.064**	**334.543**
Corrientes	***15.402***	***37.455***	***66.217***	***103.802***	***150.130***	***205.977***
Efectivo	15.402	29.265	57.386	94.275	139.912	195.009
Cuentas por Cobrar	-	8.190	8.831	9.528	10.219	10.968
No Corrientes	**206.708**	**190.820**	**175.061**	**159.302**	**143.934**	**128.566**
Propiedad, Planta y Equipo	206.708	206.708	206.708	206.708	206.708	206.708
Depreciación acumulada	-	15.888	31.647	47.406	62.774	78.142

PASIVOS	***111.055***	***95.494***	***76.241***	***54.790***	***30.763***	***3.876***
Corrientes	***-***	***1.980***	***2.344***	***2.828***	***3.332***	***3.876***
Sueldos por pagar	-	643	643	643	643	643
Impuestos por pagar	-	1.337	1.700	2.185	2.689	3.232
No Corrientes	***111.055***	***93.514***	***73.897***	***51.961***	***27.431***	***-***
Deuda a largo plazo	111.055	93.514	73.897	51.961	27.431	-
PATRIMONIO	***111.055***	***132.781***	***165.037***	***208.315***	***263.301***	***330.667***
Capital	111.055	111.055	111.055	111.055	111.055	111.055
Utilidades retenidas	-	**21.726**	**53.981**	**97.260**	**152.246**	**219.612**

La información que presenta el estado de situación financiera que deriva de las políticas financieras de la empresa son las siguientes:

- Cuentas por cobrar: la política financiera es 60% contado y 40% crédito, esto permite que las cuentas por cobrar tengan una disminución en la influencia del activo corriente, ya que, en el año 1 el 22% del total del activo corriente forma parte las cuentas por cobrar y el año 5 este porcentaje es 5%. De esta manera se cuida la liquidez de la empresa.
- Utilidades: con el fin de incrementar el patrimonio de los accionistas en relación al pasivo y mantener la liquidez, la gerencia dispone acumular las utilidades anuales en la cuenta de patrimonio.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Como se estableció en el detalle de las políticas financieras, la empresa busca privilegiar la liquidez en las cuentas contables, esto incide en el crecimiento constante de la cuenta de efectivo. Esto se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 23.

Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	31.404	47.737	58.825	70.167	82.529
Utilidad Neta		21.726	32.255	43.279	54.986	67.367
Depreciaciones y amortizacion						
+ Depreciación		15.888	15.759	15.759	15.368	15.368
+ Amortización		-	-	-	-	-
- Δ CxC		(8.190)	(641)	(697)	(691)	(750)
+ Δ Sueldos por pagar		643	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		1.337	364	484	504	543
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(206.708)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(206.708)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	222.110		(19.616)	(21.936)	(24.530)	(27.431)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	111.055	93.514	(19.094)	(21.936)	(24.530)	(27.431)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	111.055		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	15.402	13.863	28.121	36.889	45.637	55.098
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		15.402	29.265	57.386	94.275	139.912
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	**15.402**	**29.265**	**57.386**	**94.275**	**139.912**	**195.009**

El saldo final del flujo de efectivo es positivo e incremental, debido a la asunción de políticas favorables a la liquidez y a la acumulación de utilidades generadas en cada año de evaluación.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto es el siguiente:

Tabla 24.

Flujo de caja el proyecto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(222.110,23)	52.698,50	56.549,58	65.082,01	73.855,83	181.341,19

El flujo de caja del proyecto se calcula a partir del saldo de utilidad antes de impuestos e intereses, el principal aspecto a resaltar es el saldo positivo del flujo desde el año 1 hasta el año 5, donde se incrementa como consecuencia de la recuperación de activos no corrientes.

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista resta el pago del préstamo para financiar la inversión inicial del saldo del flujo de caja del proyecto, se adiciona el escudo fiscal del pago de impuestos:

Tabla 25.

Flujo del inversionista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL INVERSIONISTA	(111.055,12)	23.570,12	27.421,19	35.953,63	44.727,44	152.212,81

Desde el año 1 existe un saldo positivo, debido a que el crédito no representa un valor influyente en los ingresos del proyecto, esto beneficia a la evaluación financiera posterior.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se calcula en base a los siguientes datos:

Tabla 26.

Cálculo tasa de descuento

	2,90%
Rendimiento del Mercado	10,20%
Beta	0,95
Beta Apalancada	1,26
Riesgo País	6,50%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	100%
Costo Deuda Actual	11,23%

El resultado de la tasa de descuento es WACC = 21,20% y CAPM = 28,73%.

7.4.3 Criterios de valoración

El resultado de la valoración del proyecto es la siguiente:

Tabla 27.

Valoración del proyecto

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			**EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA**		
VAN	**$42.838**		**VAN**	**$22.040**	
PRI	**3,46**	**AÑOS**	**PRI**	**3,75**	**AÑOS**
TIR	**21,20%**		**TIR**	**28,73%**	

Valor actual neto: el flujo del proyecto e inversionista tienen capacidad para generar rentabilidad para los accionistas y descontar la inversión inicial, esto es factor que incide en la factibilidad de implementar la idea de negocio.

Tasa interna de retorno: el flujo del proyecto e inversionista genera una mayor rentabilidad que el costo medio de capital, medido por la tasa de descuento, esto indica que el proyecto es rentable para los inversionistas.

Período de recuperación de la inversión: el plazo para recuperar el capital inicial se ubica entre 3,46 y 3,75 años, esto menor al plazo de evaluación de cinco años y es una consecuencia de la capacidad de generar saldos positivos en los flujos.

7.5 Índices financieros

La comparación de los estados financieros entre el proyecto y la industria es la siguiente:

Tabla 28.

Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	18,92	28,25	36,70	45,05	53,15	14,26
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	71,92%	46,20%	26,30%	11,68%	1,17%	24%
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	9,52%	13,37%	16,45%	18,70%	20,14%	6%
Rentabilidad sobre patrimonio	16,36%	19,54%	20,78%	20,88%	20,37%	15%

Liquidez: la empresa tiene capacidad para pagar sus obligaciones de corto y largo plazo, esto debido a las políticas financieras y a la baja dependencia del financiamiento externo, comparando con la industria, el proyecto tiene un indicador más alto, lo que es favorable para la empresa.

Endeudamiento: la dependencia del financiamiento externo se mide en este indicador, ya que disminuye desde 71% en el año 1 hasta 1% en el año 5.

Rentabilidad: la empresa genera recursos para sus accionistas superiores al estándar de la industria, esto permite que la empresa sea sustentable en los cinco años de evaluación del proyecto.

8. CONCLUSIONES GENERALES

El entorno externo concluye que las oportunidades tienen una calificación mayor que las amenazas, esto implica que existen factores que apuntalan la idea de negocio, especialmente por el uso de factores tecnológicos, para construir un aspecto diferenciador con respecto a la competencia, que no utiliza este tipo de herramientas.

Los expertos consultados indican que las empresas deben gestionar de forma estratégica las acciones de transporte y logística, con el fin de optimizar los recursos de las organizaciones. Esto permite conocer el comportamiento del mercado objetivo, de esta manera, ajustarse a sus necesidades y construir una estrategia de posicionamiento.

La oportunidad de negocio permite delinear las características de la empresa, para diferenciarse de la competencia, basada fundamentalmente en el uso de la tecnología para planificar las rutas de entrega y ajustarse a lo dispuesto por el análisis de cliente, en lo referente al tipo de producto que debe ser entregado a las tiendas de barrio, donde en su mayoría son víveres perecibles, bebidas y confites.

La estrategia de marketing seleccionada para guiar la mezcla de mercadeo es la de enfoque, de esta manera se procura promocionar el servicio de transporte en las 1.128 empresas de la ciudad de Quito que conforman parte del mercado objetivo. El plan de promoción se concentra en una mezcla de acciones en publicidad en medios gremiales, participación de ferias y ruedas de negocios.

La estructura legal de la empresa es la sociedad anónima, porque se busca la presencia activa de los socios mediante su participación patrimonial, además, ésta estructura puede ser una oportunidad para el crecimiento futuro de la empresa DISTRIEXPRESS. La estructura organizacional tiene un mayor énfasis

en el área operacional, que es la encargada de llevar a cabo el proceso que agrega valor a la empresa.

La viabilidad financiera del plan de negocios es positiva porque existe un valor actual neto mayor a cero, esto permite recuperar el capital invertido de los accionistas en un plazo entre tres y cuatro años. El retorno resultante de los flujos de caja del proyecto e inversionista, es mayor al costo de oportunidad, esto permite a los accionistas decidir por llevar a cabo la idea de negocio.

Al finalizar el documento es importante plantear recomendaciones que permitan incrementar la viabilidad financiera, en el caso de la gestión comercial se recomienda realizar un estudio de comportamiento de las tiendas de barrio, para conocer con mayor exhaustividad sus necesidades y ajustar el servicio de DISTRIEXPRESS. En lo que respecta a la gestión administrativa, es importante construir indicadores para evaluar la concreción de objetivos organizacionales.

REFERENCIAS

Agencia Nacional de Tránsito. (2018). *Resoluciones de Regulación*. Recuperado el 18 de junio de 2018, de https://www.ant.gob.ec/index.php/transito-7/resoluciones-de-transporte/resoluciones-de-regulacion

Agencia Nacional de Tránsito. (2018). *Visión, Misión y Objetivos*. Recuperado el 17 de junio de 2018, de https://www.ant.gob.ec/index.php/ant/vision-mision-y-objetivos#.WnErd67ibIU

Banco Central del Ecuador. (2017). *Publicaciones Generales.* Recuperado el 11 de junio de 2018, de https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776

BCE. (2017). *Verónica Artola: "El uso de medios de pago electrónicos es una tendencia mundial"*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1022-veronica-artola-el-uso-de-medios-de-pago-electronicos-es-una-tendencia-mundial

Comite de Comercio Exterior. (2015). *Resoluciones*. Recuperado el 17 de junio de 2018, de http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf

Concejo Metropolitano de Quito. (2005). *Ordenanza Metropolitana*. Recuperado el 12 de junio de 2018, de http://www.amt.gob.ec/files/AMT-ORDM-147-TRANSPORTE-DE-CARGA-PRODUCTOS-QUIMICOS.pdf

Easy Cargo. (2018). *Tabla de peso, dimensiones y precio*. Recuperado el 01 de Junio de 2018, de https://www.easycargo.com.ec/web/

Geo Data. (2016). *Las tiendas de barrio desarrollan estrategias*. Recuperado el 18 de junio de 2017, de http://www.revistalideres.ec/lideres/tiendasdebarrio-estrategias-innovacion-negocios.html

Instituto Nacional de Estadisticas y Censos. (2016). *Estadisticas Economicas.* Recuperado el 1 de febrero de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-

inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Edificaciones/2015/2015_EDIFICACIONES_PRESENTACION.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Marketing.* Madrid: Pearson Educación S.A.

Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Dirección de marketing.* Mexico DF: Prentice Hall.

Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2015). *Dirección de marketing.* Mexico: McGraw Hill.

Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). *Política Industrial del Ecuador*. Recuperado el 16 de junio de 2018, de https://www.industrias.gob.ec/politica-industrial-del-ecuador/

Ministerio de Telecomunicaciones. (2016). *Indicadores y estadísticas*. Recuperado el 14 de junio de 2018, de https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/

Nextar. (2018). *Software para Control de Inventario*. Recuperado el 17 de junio de 2018, de https://www.nextar.com/es/inventario

Sapag Chain, N. (2015). *Evaluación y formulación de proyectos.* Santiago de Chile: McGraw Hill.

Servicios Rentas Internas. (2018). *Declaraciones.* Recuperado el 18 de junioq de 2018, de https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/

SimpleRoute. (2018). *Servicios*. Recuperado el 16 de junio de 2018, de https://www.simpliroute.com/es/pricing

Superintendencia de Compañias. (2018). *Portal de Información Sector Societario*. Recuperado el 15 de junio de 2018, de http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul

ANEXOS

Anexo 1. Entrevistas a expertos

Experto Nº 1 – Byron Corral - Gerente de Logística MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ – Número de contacto: 099 814 1547

1. **¿Cuál es el giro de negocio de su empresa?**

   Es de comercialización, es decir, almacenamiento y distribución de productos de consumo masivo.

2. **¿Cuáles son las funciones principales que desempeña?**

   La coordinación, planificación, evaluación y ejecución de la distribución de productos según los requerimientos o demanda de pedidos.

3. **¿Cuántos empleados trabajan en el área de logística (bodega y transporte)?**

   En Ferrero 6 personas y en Multimarcas 9. En total 15 personas en el área de logística.

4. **En su empresa, ¿cómo se gestiona la entrega de productos en el Canal de Cobertura?**

   Dependiendo del cierre de pedidos se genera un listado que se llama picking, en el cual se asigna transportista y despachador.

5. **¿Cuál ha sido el comportamiento del mercado de logística y transporte; ha experimentado un crecimiento o decrecimiento?**

   El TAT (tienda a tienda) siempre va a crecer porque el comercio crece y se dinamiza la economía generando nuevos puntos de comercio

6. **En su empresa, ¿se considera la gestión logística y transporte como un aspecto clave para alcanzar los objetivos de su organización?**

   Es el punto neurálgico de esta compañía, al ser una empresa de comercialización somos la médula del negocio.

7. **¿Cuáles son los problemas más recurrentes en la entrega de productos en las tiendas de barrio?**

   Se presentan tres problemas principales. El primero es el horario, las tiendas o los puntos impactados tienen diferentes horarios de acuerdo al comercio que generan por lo que nosotros debemos hacer una

evaluación y conocimiento del cliente para poder llegar. El segundo tiene que ver con los tiempos de entrega, debemos ajustar a los horarios de recepción de algunos clientes. Y la tercera, y la más importante para mí, está relacionado con la falta de dinero en el momento de las entregas.

8. **¿Cuál cree usted que sería una solución a los problemas que tiene en la entrega de productos en las tiendas de barrio?**

   Mejorar el cierre comercial. El vendedor debe llegar con una oferta clara, precios y promocionales definidos para generar confianza en el cliente.

9. **En su empresa, ¿han trabajan con prestadores externos de transporte?**

   Si, parte de nuestra flota es tercerizada. En un principio se tiene una curva de aprendizaje y se encuentra algo de debilidad, pero con el trabajo diario se fortalece al proveedor externo y se le empodera de la responsabilidad que tiene.

10. **¿Cuáles son los aspectos positivos de los proveedores de transporte?**

    l compromiso del transportista es indispensable en la operación.

11. **¿Cuáles son los aspectos negativos de los proveedores de transporte?**

    Muchas veces se presentan problemas cuando no se tienen cumplimientos con los pagos.

12. **¿Cómo calificaría su experiencia con los proveedores de transporte?**

    En 16 años de trabajo en el área de logística he tenido experiencias buenas y malas. Las malas cuando se empieza una operación nueva

13. **¿Es fácil acceder a proveedores de transporte?**

    Existe oferta, pero no toda oferta es buena. Se debe hacer un proceso de evaluación.

14. **Factores externos a su empresa, como la inseguridad y regulaciones de las autoridades de tránsito, ¿inciden en la entrega de productos en el Canal de Cobertura?**

    Se pueden reducir los factores externos con la planificación. Existen particularidades que se aprenden con el día a día.

15. **¿Conoce una empresa de transporte que realice la entrega de productos hacia tiendas de barrio, realice gestión de cobranza y disponga de herramientas tecnológicas (gps – georeferenciación) para mejorar y optimizar procesos?**

    Si conozco, pero no en el Canal de TAT.

16. **¿Estaría interesado en contratar una empresa con las características mencionadas?**

    Por supuesto, una empresa que cumple con los requisitos como tecnología, predisposición y compromiso estaría lista para trabajar con nosotros.

17. **¿Cómo se debería cancelar a un proveedor de transporte?**

    Lo primero es entender el giro del negocio al que pertenece, se debe hacer un análisis en función del beneficio propio. Si nosotros sabemos que el producto a despachar es liviano pero caro, deberíamos cancelar por peso. Al contrario, si el producto es pesado, pero barato tendríamos que manejarlo por viaje. Y si se tiene un mix es preferible pagar por factura o por porcentaje del valor comercializado.

Experto Nº 2 - Alejandro Encalada - Gerente General SOLDISTRADE – Número de contacto: 099 856 7396

1. **¿Cuál es el giro de negocio de su empresa?**

   Distribución de comidas para mascotas.

2. **¿Cuáles son las funciones principales que desempeña?**

   Administración de todo el proceso del negocio.

3. **¿Cuántos empleados trabajan en el área de logística (bodega y transporte)?**

   Cinco empleados. Uno en bodega y cuatro en despachos.

4. **En su empresa, ¿cómo se gestiona la entrega de productos en el Canal de Cobertura?**

   El vendedor hace una preventa, luego el pedido se factura y se procede a organizar por rutas: sur, centro, norte, valle norte y valle sur. Por último, se da la prioridad por volumen o cantidad de dinero para despachar. No podemos dar fechas fijas de entrega a los clientes

5. **¿Cuál ha sido el comportamiento del mercado de logística y transporte, ha experimentado un crecimiento o decrecimiento?**

   Se ha incrementado el mercado de los balanceados, he tenido que invertir en un nuevo camión. La tendencia de las personas a alimentar a sus mascotas con balanceados ha crecido en los últimos años

   Cada camión tiene capacidad para cuatro toneladas y hace doble viaje, es decir, mi capacidad de despacho es de 16 toneladas diarias.

6. **En su empresa, ¿se considera la gestión logística y transporte como un aspecto clave para alcanzar los objetivos de su organización?**

   Sin duda. Cada departamento o área es importante, pero la logística de despachos es la clave para cerrar la venta.

7. **¿Cuáles son los problemas más recurrentes en la entrega de productos en las tiendas de barrio?**

   Existen tres razones por las cuales no se puede entregar un pedido. La falta de tiempo del camión para entregar todos los pedidos programados, por local cerrado y por pedido mal ingresado (mala gestión del vendedor).

8. **¿Cuál cree usted que sería una solución a los problemas que tiene en la entrega de productos en las tiendas de barrio?**

   La planificación, organización y comunicación con el cliente con respecto al día de despacho evitaría las devoluciones.

9. **En su empresa, ¿han trabajan con prestadores externos de transporte?**

   Si en algún momento. Se debió contratar porque no teníamos la capacidad para despachar a todos los clientes. Los volúmenes eran grandes y superaban el volumen de carga instalada.

10. **¿Es fácil acceder a proveedores de transporte?**

    No es fácil encontrar un proveedor calificado, hay que buscar con tiempo. Además, el costo es alto.

11. **Factores externos a su empresa, como la inseguridad y regulaciones de las autoridades de tránsito, ¿inciden en la entrega de productos en el Canal de Cobertura?**

    Con respecto a los aspectos legales, trato de tener todos los papeles en regla. Los mismos que generan un caos porque tomen tiempo y alto costo. Con relación a la inseguridad no me ha sucedido nada, aunque hay sectores y horarios peligrosos.

12. **¿Conoce una empresa de transporte que realice la entrega de productos hacia tiendas de barrio, realice gestión de cobranza y disponga de herramientas tecnológicas (gps – georeferenciación) para mejorar y optimizar procesos?**

    Que utilicen herramientas tecnológicas, no. Es muy importante contar con estas herramientas porque brindan eficiencia en las rutas y despachos.

13. **¿Estaría interesado en contratar una empresa con las características mencionadas?**

    Se debería evaluar el costo-beneficio. Mi efectividad con respecto a los despachos está en un 75%; si una empresa me garantiza un 90%-95% accedería a ese servicio.

14. **¿Cuánto inciden en su operación los costos operativos del transporte?, es decir, el sueldo del personal, el mantenimiento, el espacio físico donde los guarda los camiones, etc.**

    Debe ser un 30%-40% del costo de la operación.

15. **¿Cómo considera que se le debe cancelar a un proveedor de transporte?**
    Debería ser un mix entre número de pedidos entregados y por peso despachado.

Anexo 2. Desarrollo del Grupo focal

GESTIÓN DEL TRANSPORTE EN LAS EMPRESAS

La opinión de los participantes se enfocó en dos aspectos principales, estos son transporte propio y transporte tercerizado. La opinión fue dividida en este aspecto y los participantes defendieron sus criterios en base al tipo de producto, para las empresas que comercializan productos delicados como suministros médicos es importante disponer de transporte propio y para las empresas que buscan cobertura tienda a tienda es más importante la tercerización del transporte, porque necesitan de varios vehículos para optimizar la cobertura.

PROBLEMAS PERCIBIDOS EN LA GESTIÓN DEL TRANSPORTE

El principal problema que mencionan los participantes y donde todos estuvieron de acuerdo, es en el error en la entrega de productos, existe una alta incidencia en pedidos no entregados o en pedidos que no han sido coordinados entre el área comercial y el área de transporte. El punto de venta no recibe un producto que no solicito y se genera producto en exceso en los vehículos.

Otro problema percibido por la mayoría de participantes es la falta de planificación de rutas de entrega y pérdida de tiempo debido al tráfico o porque no encontraron los puntos de venta abiertos.

LAS EMPRESAS TIENEN RECURSOS FINANCIEROS PARA INVERTIR EN COMPRA DE VEHÍCULOS PROPIOS PARA EL TRANSPORTE

La opinión de los participantes fue unánime cuando indicaron que las empresas no cuentan con los recursos para adquirir una flota de vehículos, por la limitante del recurso financiero. Las empresas pequeñas o que recién están iniciando no tienen la capacidad financiera para generar una inversión en vehículos. En el

caso de las empresas grandes no les conviene contar con vehículos propios por el tema del incremento de costos laborales y financieros asociados a los vehículos de transporte.

LAS EMPRESAS UTILIZAN LA TECNOLOGÍA EN LA GESTIÓN DE LOGISTICA

El uso de tecnología es muy limitado en las empresas, así lo manifiestan la mayoría de los participantes. Las empresas que usan tecnología en la gestión logística se relacionan con empresas que tienen una amplia experiencia en el mercado o son empresas multinacionales.

LA INSEGURIDAD Y/O ACCIDENTES DE TRÁNSITO AFECTAN A LA GESTIÓN DEL TRANSPORTE

El tema de inseguridad no es un problema en la gestión del transporte, así lo expresan todos los participantes, no existen casos de robos en las empresas donde los participantes laboran y no lo consideran un aspecto relevante. Además, mencionan que existen los seguros de transporte para minimizar este aspecto externo. En el caso de los accidentes de tránsito tampoco existe incidencia debido a que son vehículos que recorren rutas cortas. Un aspecto que afecta es el pico y placa en la ciudad de Quito, porque disminuye el tiempo disponible para la entrega de productos.

EL PERSONAL QUE REALIZA LA ENTREGA DE PRODUCTOS A LAS TIENDAS RECIBE CAPACITACIÓN

El personal involucrado en la gestión de transporte no recibe capacitación es una opinión de todos los participantes del grupo focal.

QUE CARACTERISTICAS DEBE CUMPLIR LA EMPRESA DE TRANSPORTE

En este aspecto existe una división de criterios en los participantes, la mayoría de participantes indican que la empresa debe encargarse todo el proceso desde la toma de pedidos con vendedores que visiten puerta a puerta hasta el cobro de las facturas.

Otros participantes indican que no se debe ejecutar la toma de pedidos (proceso comercial) porque es información sensible y solo se debe encargar de la entrega de productos.

Con respecto al precio que debe cobrar la empresa, debe ser en base a un porcentaje de la venta, se estima entre el 4% y 6% como margen para la empresa de transporte en que caso no se encargue del proceso comercial.

VIABILIDAD DE LA IDEA DE NEGOCIO Y POSIBLE CONTRATACIÓN

Para los participantes la idea de negocio es viable, si existe una coordinación entre el área comercial y la empresa que se encarga del transporte. Además, es importante el uso de la tecnología para optimizar el uso del vehículo y ser eficientes en el tiempo de entrega.

Es importante que la persona que lidere el negocio tenga experiencia en el campo de las ventas en el canal tienda a tienda y que tenga conocimiento del proceso de distribución.

La mayoría de los participantes estuvieron a favor de contratación del servicio, ya que permite a las empresas enfocarse en su negocio principal y entregar a una empresa especializada un tema que es complejo como la gestión de transporte. Los participantes que no tuvieron una respuesta positiva a la contratación del servicio fue debido a que su producto no se alinea con una entrega tienda a tienda.

Anexo 3. Cuestionario encuesta

Encuesta dirigida a empresas de comercialización de productos de consumo masivo en las tiendas de barrio:

A. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

1. ¿Su empresa dispone de transporte propio para entregar los pedidos hacia las tiendas de barrio?
    - SI
    - NO
2. En caso de no disponer de transporte propio, ¿cuáles son las razones para no contar con vehículos propios?
    - Inversión elevada
    - Gastos de movilización
    - Falta de recursos económicos
    - Falta de liquidez
    - Otros ……
3. ¿Cuál es la forma de pago usada en las transacciones con sus clientes? (tiendas de barrio)
    - Contado
    - Crédito
4. ¿Qué tan importante es el crédito para sus clientes?
    - Muy importante
    - Importante
    - Poco importante
    - Nada importante

B. PRODUCTO

5. ¿Qué tan importante considera que una empresa de logística realice la gestión de cobranza en las tiendas de barrio?
    - Muy importante
    - Importante

- Poco importante
- Nada importante

6. ¿Cuál es el drop size promedio de su empresa en cada tienda de barrio?

……

7. ¿Estarían interesado en contratar los servicios de una empresa que preste servicios de logística y cobranza a sus clientes? (tiendas de barrio)
    - Muy interesado
    - Interesado
    - Poco interesado
    - Nada interesado
8. Tres principales productos que comercializa su empresa

    1)

    2)

    3)
9. Los productos que comercializa su empresa necesitan refrigeración en el transporte hacia las tiendas de barrio

    SI

    NO
10. Los productos que comercializa su empresa necesitan empaques o embalajes especiales en el transporte hacia las tiendas de barrio

    SI

    NO

C. PRECIO

11. ¿En caso de contratar el servicio de transporte y gestión de cobranza para su empresa, cómo se debería realizar el pago?
    - Precio fijado por cada entrega
    - Precio fijado por día trabajado
    - Precio fijado en base a un porcentaje de ventas
    - Otros ……

12. ¿Qué tan importante es para su empresa que reciba crédito por parte de sus proveedores de servicios?
    - Muy importante
    - Importante
    - Poco importante
    - Nada importante
13. ¿Qué porcentaje de sus ingresos se destina a la gestión de transporte?
    - Menor al 3%
    - Entre 3% al 5%
    - Entre 5% y 8%
    - Entre 10% y 15%
    - Mayor 15%
14. ¿Qué cantidad de dinero diario por vehículo (camión y/o camioneta) destina al pago de transporte en su empresa?
    - Menor a $ 50 diarios
    - Entre $ 51 y $ 75 diarios
    - Entre $ 76 y $ 100 diarios
    - Mayor $ 101 diarios

15. ¿Cómo calificaría los siguientes precios para el transporte diario de mercaderías?

Precios de transporte diarios	**Demasiado barato**	**Barato**	**Caro**	**Demasiado caro**
$ 50				
$ 75				
$ 100				

D. PLAZA

16. ¿Quién le provee los servicios de transporte en su empresa?
    - Empresa especializada en logística
    - Camionetas de alquiler
    - Propietarios de vehículos que trabajan por su cuenta

- Otros ……

17. ¿Cuáles son los problemas asociados a la entrega de pedidos en las tiendas de barrio?
    - Devoluciones del producto
    - Falta de pago de la tienda
    - Confusión en la entrega de productos
    - Desconocimiento de la ruta
    - Otros ……
18. En su empresa, ¿qué área o persona es la encargada de planificar la ruta de entrega y/o distribución?

    …….
19. ¿Considera la gestión de transporte y logística como una actividad clave ya que genera valor a su empresa?
    - SI
    - NO
20. ¿Existe una persona o empresa que intermedia la contratación del transporte para su organización?
    - SI
    - NO
21. ¿Considera importante la presencia de una persona o empresa que intermedie la contratación del transporte para su organización?
    - Muy importante
    - Importante
    - Poco importante
    - Nada importante

E. PROMOCIÓN

22. ¿A través de qué canal de comunicación recibe información de productos y servicios para su empresa?

- Prensa escrita
- Televisión
- Radios
- Revistas

- Medios electrónicos: redes sociales y/o correos electrónicos
- Otros ……..

23. ¿Su empresa tiene presencia activa en redes sociales?

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Otros

24. ¿Considera importante la ejecución de promociones y/o descuentos en los servicios que contrata su empresa?

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante

25. ¿Considera importante la opinión de expertos para asesorarse en la contratación de servicios en su empresa?

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante

F. DEMOGRÁFICAS

26. Cargo del encuestado

……

27. Facturación anual de su empresa

……

28. Número de empleados en su empresa

……

29. Edad del encuestado

……

30. Nivel de estudios del encuestado

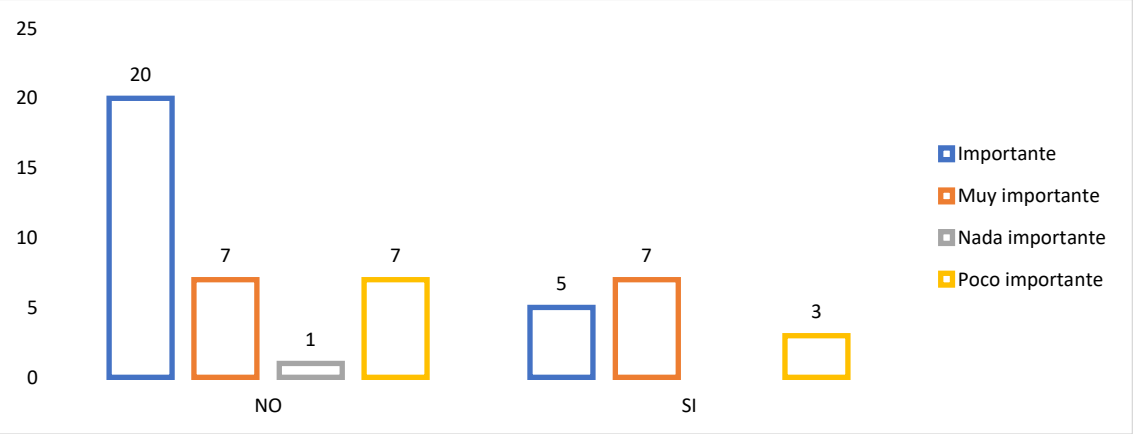
- Primaria
- Secundaria
- Universidad incompleta

- Universidad completa
- Maestría y/o Posgrado
- Otros

Anexo 4. Tablas de contingencia

Transporte propio – Importancia que el proveedor de transporte realice la gestión de cobranza

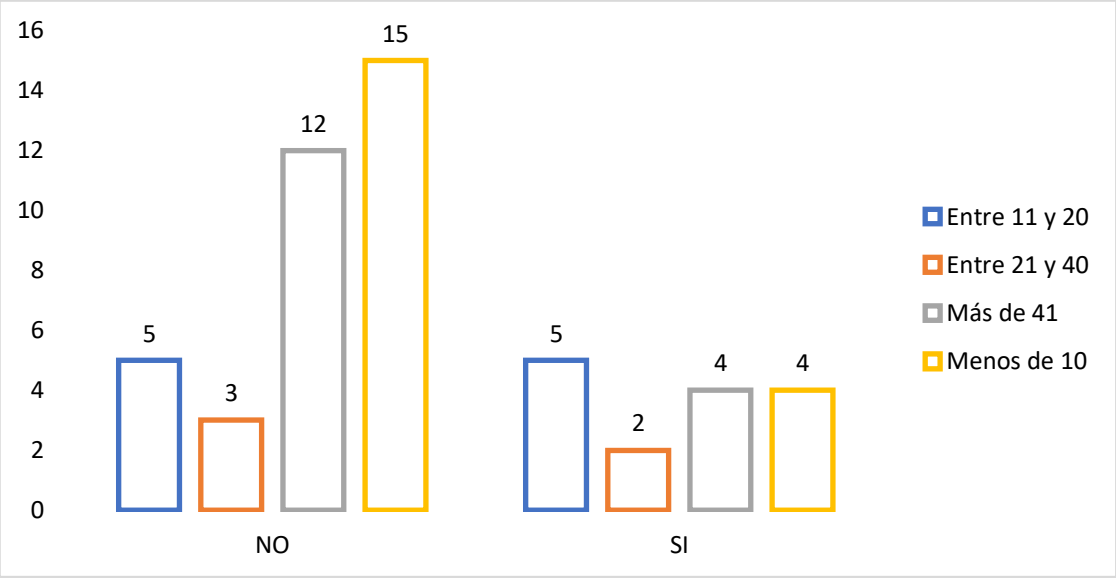
¿Su empresa dispone de transporte propio para entregar los pedidos a las tiendas de barrio?	Importante	Muy importante	Nada importante	Poco importante	Total general
NO	20	7	1	7	35
SI	5	7		3	15
Total general	**25**	**14**	**1**	**10**	**50**



Las empresas que disponen de transporte propio tienen una valoración del 80% como muy importante e importante cuando se pregunta respecto a la prestación del servicio de transporte y cobranza por una misma empresa.

Transporte propio – Número de empleados

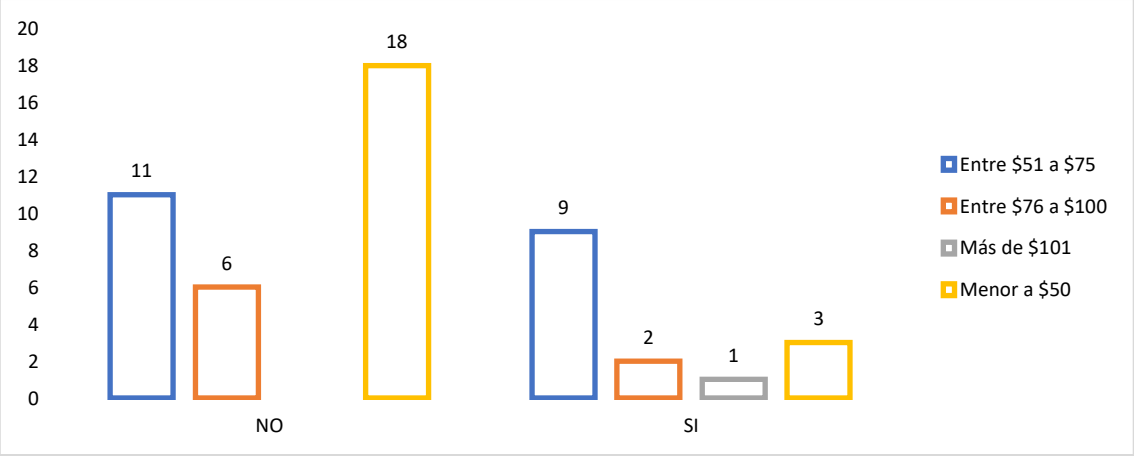
¿Su empresa dispone de transporte propio para entregar los pedidos a las tiendas de barrio?	Número de empleados				
Etiquetas de fila	**Entre 11 y 20**	**Entre 21 y 40**	**Más de 41**	**Menos de 10**	**Total general**
NO	5	3	12	15	35
SI	5	2	4	4	15
Total general	**10**	**5**	**16**	**19**	**50**



No se puede establecer una relación directa entre el tamaño de la empresa medido por el número de empleados y contar con un servicio propio de transporte. Esta información es importante para la segmentación de mercado y delimitar el mercado objetivo.

Transporte propio – Precio

¿Su empresa dispone de transporte propio para entregar los pedidos a las tiendas de barrio?	Entre $ 51 - $ 75	Entre $ 76 - $ 100	Más $ 100	Menor $ 50	Total
NO	11	6		18	35
SI	9	2	1	3	15
Total general	**20**	**8**	**1**	**21**	**50**

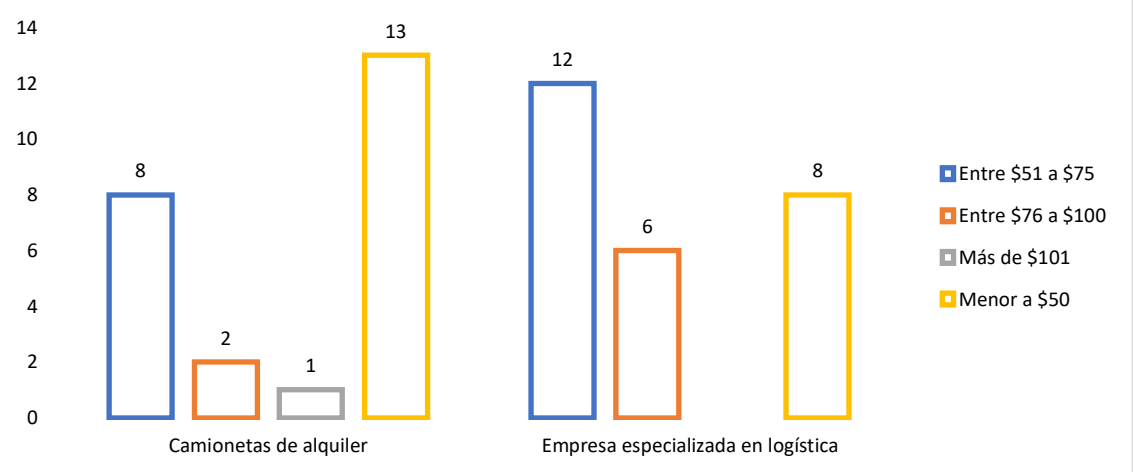


Las empresas que cuentan con servicio propio de transporte están dispuestos a pagar un precio mayor que las empresas que no tienen servicio de transporte

propio. En el primer caso el 60% de las empresas escogen un precio diario entre $ 51 y $ 75 y en el segundo caso el 51% de las empresas escogen un precio menor a $ 50.

Provisión de servicio – Precio

De no contar con transporte propio, ¿quién le provee de éste servicio para su empresa?	Entre $51 a $75	Entre $76 a $100	Más de $101	Menor a $50	Total general
Camionetas de alquiler	8	2	1	13	24
Empresa especializada en logística	12	6		8	26
Total general	**20**	**8**	**1**	**21**	**50**



Las empresas que utilizan camionetas de alquiler para el transporte de sus productos están dispuestos a pagar un precio menor por el servicio de transporte, esto es menor a $ 50 y las empresas que utilizan prestadores de transporte especializados su disposición de precio se ubica entre $ 51 y $ 75.

Anexo 5. Tarjetas de presentación