

Plan de negocio para la creación de una plataforma virtual compuesta por Web y App que conecte la oferta y la demanda de los servicios de mensajería existentes en la ciudad de Bucaramanga. “PaYá Soluciones Integrales en Servicios de Mensajería”

Javier Enrique Viviescas Mora

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Gerencia de Negocios

Director:

Jaime Enrique Sarmiento Suarez

Dr en Gestion de la Tecnologia y la Innovacion

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierias Fisicomecanicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestria en Gerencia de Negocios

Bucaramanga

2019

Contenido

	Pág.
Introducción	18
1. Planteamiento del problema y justificación del proyecto	20
1.1 Justificación del proyecto	23
1.1.1 Descripción detallada de la idea de negocio.	24
1.1.2 Alcance.	24
2. Objetivos	25
2.1 Objetivo general.	25
2.2 Objetivos específicos.	25
3. Marco de referencias	26
3.1 Marco conceptual	26
3.1.1 Antecedentes del servicio de mensajería en Colombia.	26
3.1.2 Contextualización de los servicios delivery	27
3.1.3 Ciudades inteligentes.	29
3.1.4 Aplicaciones móviles.	29
3.1.5 Las tecnologías de información y comunicación.	31
3.1.6 Teléfonos inteligentes o ‘Smartphones’	33
3.1.7 Economía colaborativa	35
3.2 Marco teórico	37

3.2.1 Creación de empresa para emprendedores.....	37
3.2.2 Plan de negocios.	38
3.2.3 Estudio de mercados.	39
3.3 Marco legal.	42
3.3.1 Concepto de planeación estratégica. (Rojas, 2014).	49
3.3.2 Concepto básico de estrategia.	50
4. Análisis del entorno	54
4.1 Análisis del macroentorno (Pestel)	54
4.1.1 Factores políticos.	54
4.1.2 Factores económicos.	56
4.1.3 Factores socio-culturales.	56
4.1.4 Factores tecnológicos.	58
4.1.5 Aspectos ambientales.	58
4.1.6 Aspectos legales.	59
4.2 Cinco fuerzas de Porter	60
4.2.1 Amenaza de nuevos entrantes.	61
4.2.2 Rivalidad entre competidores.	62
4.2.3 Poder de negociación con proveedores.	63
4.2.4 Poder de negociación de los clientes.	64
4.2.5 Amenaza de productos sustitutos.	65
5. Metodología canvas	65
6. Estudio de mercado	66
6.1 Generalidades de la investigación de mercados.	66

6.2 Necesidad de información.....	67
6.2.1 Objetivo general investigación de mercados.	68
6.2.2 Objetivos específicos investigación de mercados.....	68
6.3 Metodología de la investigación	69
6.4 Tipo de investigación e identificación de mercado.....	69
6.4.1 Tipo de investigación.....	69
6.4.2 Identificación del mercado total.....	70
6.5 Muestra	73
6.6 Instrumento	74
6.7 Análisis e interpretación de resultados	75
6.8 Capacidad del mercado y potencial	86
6.8.1 Mercado total.	86
6.8.2 Mercado objetivo.	86
6.9 Investigación de mercado empresas de mensajería.....	87
6.9.1 Identificación de la competencia.	87
6.9.2 Mercado potencial de empresas de mensajería.	89
6.9.3 Tamaño muestra para empresas de mensajería.	90
6.9.4 Instrumento para empresas de mensajería.	91
6.9.5 Resultados de la encuesta para empresas de mensajería.....	91
6.9.6 Mercado objetivo de las empresas de mensajería.	93
6.9.7 Diferencia o valor agregado plataforma PaYá.	93
7. Análisis legal.....	94
7.1 Aspectos legales inherentes a los establecimientos de comercio.....	94

7.2 Aspectos legales formalización y generación de empleo	95
7.3 Aspectos legales inherentes a la seguridad y salud en el trabajo	96
7.4 Aspectos legales inherentes a las TIC.....	96
7.5 El servicio de mensajería se encuentra excluido del IVA.....	97
8. Análisis técnico	98
8.1 Descripción del servicio.....	98
8.1.1 Atributos del servicio.....	100
8.1.2 Usos del servicio.....	101
8.1.3 Recursos.	101
8.2 Distribución de planta	102
8.2.1 Distribución por áreas.....	102
8.2.2 Áreas administrativas.....	102
8.2.3 Áreas de servicio.....	103
8.2.4 Calculo de áreas (Mts 2).	103
8.3 Localización.....	104
8.3.1 Micro-localización.	104
8.4 Layout propuesto	107
8.5 Capacidad operativa de la organización	107
8.6 Estudio técnico plataforma virtual.....	108
8.6.1 Servicio de webhosting.....	109
8.6.2 Herramienta online para el desarrollo del modelo de negocios.....	110
8.7 Nombre y logo de la plataforma virtual.....	111
8.8 Prototipo funcional de la plataforma virtual en Web en imágenes.....	112

8.9 Prototipo funcional de la Plataforma virtual Aplicación movil en imágenes	113
8.9.1 Descripción detallada de los módulos y la funcionalidad de la aplicación móvil.....	113
8.10 Inversión inicial	117
8.10.1 Muebles y enseres.....	117
8.10.2 Equipos de cómputo.....	118
8.10.3 Recursos tecnológicos.....	118
8.11 Capital de trabajo	119
8.11.1 Materiales.....	119
8.11.2 Mano de obra directa	119
8.11.3 Mano de obra indirecta.	119
8.11.4 Servicios.	120
9. Análisis administrativo	121
9.1 Cultura organizacional	121
9.1.1 Misión corporativa.	121
9.1.2 Visión corporativa.....	121
9.1.3 Desglose de la visión por indicadores visibles.	122
9.1.4 El mega (Objetivo retador).	122
9.1.5 Objetivo corporativos.....	123
9.1.6 Propósito central (corto).	123
9.1.7 Valores corporativos.	123
9.2 Estructura organizacional.....	124
9.3 Stakeholders.....	124
9.4 Acreedores: Proveedores de insumos	125

9.5 Gobierno	125
9.6 Medio ambiente	125
9.7 Accionistas y socios	126
9.8 Constitución de la empresa	126
9.8.1 Generalidades de las sociedades por acciones simplificadas.....	126
9.8.2 Aspectos para su constitución.	127
9.8.3 Consultas previas virtuales: Consulta de nombre (control de homonimia).	127
9.8.4 Consulta de clasificación por actividad económica – código CIUU-.....	128
9.8.5 Consulta usos del suelo.	129
9.8.6 Tramites de formalización	129
10. Análisis financiero	130
10.1 Estructura financiera	130
10.1.1 Presupuesto de inversión.....	131
10.1.2 Presupuesto de egresos.	131
10.1.3 Presupuesto de ingresos.	132
10.2 Proyección financiera.....	132
10.2.1 Proyección de ventas.....	134
10.2.2 Proyección de costos.....	135
10.3 Proyección de estados financieros	136
10.3.1 Balance general proyectado.	136
10.3.2 Estado de resultados proyectado.	137
10.3.3 Flujo de caja proyectado.	138
10.4 Indicadores financieros proyectados.....	139

10.5 Criterios de decisión	140
10.6 Análisis de sensibilidad.....	141
10.6.1 Escenario 1: % Comisión por servicio pesimista Vs N° servicios pesimista	142
10.6.2 Escenario 2: % Comisión servicio pesimista Vs N° servicios optimistas.	142
10.6.3 Escenario 3: % Comisión servicio optimista Vs N° servicios pesimistas	143
10.7 Conclusiones del análisis financiero	144
11. Análisis estratégico	144
11.1 Diagnóstico Estratégico – DOFA	145
11.1.1 Debilidades PaYá S.A.S.	145
11.1.2 Oportunidades PaYá S.A.S.....	145
11.2 Oportunidades a largo plazo	146
11.2.1 Fortalezas PaYá S.A.S.	146
11.2.2 Amenazas PaYá S.A.S.....	146
11.3 Amenazas largo plazo	147
11.3.1 Elaboración del análisis DOFA.	147
11.3.2 Ejes estratégicos.....	148
12. Plan de mercadeo	149
12.1 Objetivos propuestos.....	149
12.2 Precio.	150
12.3 Promoción.	151
12.4 Canales de comercialización.....	151
12.5 Estrategia de Crecimiento del Servicio.....	151
12.5.1 Ciclo de vida del servicio.....	151

12.5.2 Matriz de boston consulting – BGC.....	152
12.5.3 Matriz de posicionamiento.....	153
12.6 Estrategia competitiva.....	154
12.6.1 Adquisición de tecnología y capacitación del personal.	155
12.6.2 CRM.	155
12.6.3 Sinergia.	155
12.6.4 Actividades claves.	155
12.6.5 Cronograma.....	156
13. Conclusiones.....	156
Referencias Bibliográficas	159

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura modelo Canvas	47
Figura 2. Análisis estratégico externo.....	49
Figura 3. Embudo marketing inteligente.	52
Figura 4. Optimización de la cadena.	53
Figura 5. Género	75
Figura 6. Rango de edades de encuestados.....	76
Figura 7. Estrato socioeconómico de encuestados.....	77
Figura 8. Ocupación.....	78
Figura 9. Nivel de Ingresos.....	78
Figura 10. Utilizacion Servicios de mensajería Urbana.....	79
Figura 11. Principal razón de solicitud de servicio de mensajería.....	80
Figura 12. Frecuencia uso de servicio de mensajería.....	81
Figura 13. Uso de servicios de mensajería urbana utilizado.....	82
Figura 14. Inconvenientes para solicitar un servicio	83
Figura 15. Aspectos de importancia	84
Figura 16. Factibilidad.....	84
Figura 17. Precio del Servicio.....	85
Figura 18. Ubicación geográfica del proyecto	104

Figura 19. Mapa ubicación PaYá	106
Figura 20. Layout propuesto (Escala 1:50).....	107
Figura 21. Herramienta Online	110
Figura 22. Logo de la Plataforma virtual.....	112
Figura 23. Prototipo página web	113
Figura 24. Prototipo Inicio	114
Figura 25. Pedido	114
Figura 26. Dirección	115
Figura 27. Buscando Mensajero	116
Figura 28. Tu mensajero ha llegado.....	116
Figura 29. Final aplicación	117
Figura 30. Organigrama PaYá S.A.S.	124
Figura 31. Resultado Homonimia PaYá	128
Figura 32. Ejes estratégicos PaYá S.A.S.	149
Figura 33. Estrategia de crecimiento	151
Figura 34. Ciclo de vida del servicio – PaYá S.A.S.	152
Figura 35. Matriz BGC – PaYá S.A.S.	153
Figura 36. Matriz de posicionamiento PaYá S.A.S	154
Figura 37. Actividades claves	155

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Modelo de Negocio Canvas	66
Tabla 2. Población del área metropolitana de Bucaramanga	71
Tabla 3. Mercado objetivo en cantidad de servicios.....	87
Tabla 4. Identificación de la competencia.	88
Tabla 5. Regulación establecimientos de comercio	95
Tabla 6. Regulación servicio de outsourcing.....	95
Tabla 7. Regulación seguridad y salud en el trabajo	96
Tabla 8. Regulación TIC´s.....	97
Tabla 9. Cálculos de áreas Mts2.	103
Tabla 10. Calificación de factores ponderados.	106
Tabla 11. Muebles y Enseres	117
Tabla 12. Equipos de cómputo.....	118
Tabla 13. Recursos tecnológicos.....	118
Tabla 14. Mano de Obra Directa.....	119
Tabla 15. Mano de Obra Indirecta	120
Tabla 16. Servicios mensuales	120
Tabla 17. Desglose de la visión	122
Tabla 18. Presupuesto de Inversión año 0.	131

Tabla 19. Presupuesto de egresos anuales	131
Tabla 20. Presupuesto de ingresos anuales	132
Tabla 21. Parámetros del estudio	132
Tabla 22. Proyección de Variables Macroeconómicas	133
Tabla 23. Proyección de Precios	134
Tabla 24. Proyección de servicios en el horizonte	134
Tabla 25. Proyección de ventas	134
Tabla 26. Proyección costos de operación	135
Tabla 27. Proyección de Gastos Operacionales	136
Tabla 28. Balance General Proyectado	136
Tabla 29. P&G Proyectado	137
Tabla 30. Flujo de Caja Proyectado	138
Tabla 31. Indicadores financieros proyectados	139
Tabla 32. Flujos de caja para evaluación	140
Tabla 33. Resultados criterios de decisión	141
Tabla 34. Escenario 1. Comisión por servicio pesimista Vs N° servicios pesimista	142
Tabla 35. Escenario 2. % Comisión servicio pesimista Vs N° servicios optimistas	143
Tabla 36. Escenario 3. % Comisión servicio optimista Vs N° servicios pesimistas	143
Tabla 37. Matriz DOFA PaYá S.A.S.	148
Tabla 38. Cronograma de las estrategias	156

Resumen

Título: Plan de negocio para la creación de una plataforma virtual compuesta por Web y App que conecte la oferta y la demanda de los servicios de mensajería existentes en la ciudad de Bucaramanga. **“PaYá Soluciones Integrales en Servicios de Mensajería”***

Autor: Javier Enrique Viviescas Mora**

Palabras claves: Servicio, Mensajería, Domiciliario, Estudios, Mercados, Empresarial.

Descripción:

El presente documento tiene como objetivo formular un plan de negocio con el fin de determinar la viabilidad de la creación y puesta en marcha de una empresa dedicada a la prestación de servicios de mensajería en la ciudad de Bucaramanga.

Durante el desarrollo del trabajo de grado, se realizó la planeación estratégica que permitió dar los lineamientos para el inicio y la permanencia de la empresa en el mercado, fijando un horizonte de tiempo y haciendo un diagnóstico estratégico para la misma.

Gracias al análisis técnico, se logró definir técnicamente el servicio, los insumos, materiales, equipos y el personal necesario para su prestación. Lo anterior bajo los lineamientos de la normatividad colombiana inherente, que se describe dentro del marco legal.

Se evaluó la factibilidad del negocio mediante un estudio financiero, realizando proyecciones a 5 años, a partir de los ingresos, egresos e indicadores que permitieron determinar que la idea de negocio es viable.

Finalmente, se estructuró el plan de marketing donde se fijaron los objetivos, estrategias y planes de acción para el inicio y posicionamiento de la organización.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas Escuela de Estudios Industriales y Empresariales Maestría en Gerencia de Negocios Director: Jaime Enrique Sarmiento Suárez

Abstract

Title: Business plan for the creation of a virtual platform composed of Web and App that connects the supply and demand of existing messaging services in the city of Bucaramanga. "PaYá Integral Solutions in Messaging Services"*

Author: Javier Enrique Viviescas Mora**

Keywords: Service, Messaging, Domiciliary, Studies, Markets, Business.

Description:

The objective of this document is to formulate a business plan in order to determine the viability of the creation and start-up of a company dedicated to providing messaging services in the city of Bucaramanga.

During the development of the degree work, the strategic planning was carried out, which allowed to give the guidelines for the start and permanence of the company in the market, setting a time horizon and making a strategic diagnosis for it.

Thanks to technical analysis, it was possible to technically define the service, supplies, materials, equipment and personnel necessary for its provision. The above under the guidelines of the inherent Colombian regulations, which is described within the legal framework.

The feasibility of the business was evaluated through a financial study, making projections to 5 years, from the income, expenses and indicators that allowed to determine that the business idea is viable.

Finally, the marketing plan was structured where the objectives, strategies and action plans for the start and positioning of the organization were set.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas Escuela de Estudios Industriales y Empresariales Maestría en Gerencia de Negocios Director: Jaime Enrique Sarmiento Suarez

Introducción

El sector de los servicios se ha convertido en un componente significativo de la economía nacional, muestra de ello es la visión que se tiene de nuestro país por parte del sistema nacional de Competitividad, ciencia, tecnología e innovación al año 2032 ***“Ser el tercer país más competitivo de América Latina, con un nivel de ingreso per cápita equivalente al de un país de ingresos medio altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca significativamente los niveles de pobreza y desigualdad”***. (Competitividad, 2016). El crecimiento de las empresas dedicadas a ofrecer servicios de cualquier tipo hace imperiosa la necesidad de emprender cambios para innovar en temas tan importantes como lo son la buena atención, la inmediatez de la misma y su imagen, pues de es esta manera como el servicio no solo busca satisfacer las necesidades básicas del consumidor sino hacerlo cada vez mejor que la competencia.

Este es el caso del servicio de mensajería que nació con el fin de darle solución a las necesidades de la población pues las personas naturales y las empresas hoy en día requieren los servicios de mensajería para el envío de su documentación y paquetes que son necesarios para el desarrollo de su operación cotidiana, la entrega oportuna de dicha correspondencia hace que tanto la persona natural como la jurídica mantenga una conexión inmediata con sus proveedores y clientes que ayudan a un mejor desenvolvimiento de sus actividades. Alejandro Almeyda Camacho

director ejecutivo de Fenalco Santander comenta que en los últimos dos años en la ciudad de Bucaramanga el tema de la mensajería urbana ha perdido mucha fuerza ya que no logra dejar un impacto positivo en sus usuarios en los temas de inmediatez, buen servicio y agilidad para cumplir con el servicio solicitado, y es poca la seguridad y confianza que genera este tipo de servicios (Económica, 2016), además resalta que con la entrada de nuevas plataformas que brindan este tipo de servicios ha dejado relegadas a las empresas de este tipo oriundas de la región.

Es por ello que teniendo como base el avance acelerado de la tecnología en la actualidad, se desarrolla el presente proyecto como una idea de negocio que apunta a llenar esos vacíos que existen en este tipo de servicios de mensajería por intermedio de una plataforma digital compuesta por Web y App que conecte a los usuarios de dichos servicios de mensajería, conexión que va desde el mismo momento de la respectiva solicitud del servicio hasta el correspondiente momento final de la entrega, supliendo de esta manera todas sus etapas, lo cual permite atender y satisfacer todas esas necesidades latentes de los usuarios que hoy utilizan este servicio.

Teniendo en cuenta este escenario, se plantea la presente idea de negocio, como una alternativa innovadora, basada en la economía colaborativa que busca satisfacer la demanda cada vez más exigente de los consumidores de Bucaramanga. La propuesta consiste en diseñar un modelo de negocio para la creación de una plataforma virtual compuesta por Web y App que conecte la oferta y la demanda de los servicios de mensajería existentes en la ciudad de Bucaramanga de manera efectiva, con el fin de satisfacer necesidades específicas en la ciudad de Bucaramanga a un precio accesible y al alcance de muchos.

Este documento se compone inicialmente de las generalidades del proyecto, donde se muestra el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, los objetivos, general y específicos, y un marco de referencia general del proyecto donde se contextualiza sobre el producto principal

(Plataforma), los tipos de plataformas más comunes en donde se podría incorporar y el marco teórico de referencia para el proyecto.

Posteriormente se realiza el análisis del mercado, el cual se realiza mediante un estudio de mercados utilizando encuestas personales y en redes virtuales para conocer los potenciales clientes para el modelo de negocios propuesto.

Posteriormente se presenta el análisis operacional, en el que se abordan aspectos como la descripción del proceso, la definición de la tecnología, el análisis de localización, Adicionalmente se presenta una relación entre la capacidad y la demanda a lo largo del horizonte de planeación. Luego se plantea el nuevo modelo gerencial, bajo un enfoque de plan de marketing digital, integral que permita determinar el uso de estrategias online y offline para las plataformas. A partir de este modelo se plantean las principales estrategias, que le permitan a la empresa un crecimiento sostenido a través del tiempo. Finalmente se realiza la evaluación financiera del proyecto, donde se adelanta la proyección de los principales estados financieros del proyecto, y se plantea el análisis de la inversión requerida y la evaluación de los principales indicadores del mismo.

1. Planteamiento del problema y justificación del proyecto

El incremento paulatino normal de la densidad poblacional en Bucaramanga, ha obligado a generar nuevas estrategias y formas de vivir en comunidad, problemas como la contaminación excesiva, el caos vehicular sumado al mal estado actual de la malla vial, el incremento en los niveles de inseguridad, son fenómenos cada vez más notorios que están obligando a los ciudadanos a

modificar sus conductas, su forma de adquirir y suplir sus necesidades personales o laborales, incluida entre otros la forma de utilizar los servicios en mensajería. Adicionalmente, Bucaramanga es una ciudad principal colombiana donde sus habitantes hacen tránsito hacia la consolidación de una clase media, con estilos de vida únicos y vanguardistas, que buscan soluciones innovadoras a sus problemáticas y se mantienen atentos a las dinámicas del mercado tecnológico. Esto conlleva igualmente una evolución cultural, que hace que las personas estén abiertas y a la expectativa de nuevas experiencias y sensaciones.

En este entendido, el poderoso desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones - TICS, han planteado una alternativa como solución de ciertas problemáticas urbanas, que van desde el teletrabajo, la telemedicina, la educación on line, movilidad, hasta la solución para el envío o solicitud de algún paquete, documento, comida es decir todo lo que encierra la mensajería en general.

En la ciudad de Bucaramanga cuando se trata de la movilización de un lugar a otro para la realización de cualquier tipo de actividad o diligencia se nos puede convertir en un serio dolor de cabeza, esto pasa por que hoy en día contamos con un sinnúmero de obras viales por todas las arterias viales principales de la ciudad, a esto se le suma también el crecimiento del parque automotor en la ciudad que según el observatorio Metropolitano de Bucaramanga se trata de un aumento del 51%, lo que hace que cada día sea más difícil el transito creando caos y pérdida de tiempo, esto sin contar con el tiempo que se gasta en hacer largas filas que hay que hacer tanto en entidades públicas como privadas. Para mitigar este tipo de situaciones en la ciudad, existen múltiples empresas que se dedican a prestar los servicios de mensajería y domicilios personalizados, estas empresas han ofrecido sus servicios durante años de manera tradicional, y las ha caracterizado entre otras, su logística sectorizada en tarifas y a algunas sus tiempos máximos

de entrega. Por medio de estas empresas de Mensajería encontramos la mejor manera de sortear los problemas de tráfico que nos agobian y evitarnos pérdida de tiempo en el momento de hacer vueltas de tipo personal o empresarial y de esta manera contar con alguien que haga por nosotros nuestras diligencias de manera rápida, confiable y segura. Casos particulares se nos presentan a diario en las que nos vemos inmersos en la necesidad de requerir este tipo de servicios como por ejemplo que se nos haya olvidado algún documento u objeto importante en nuestras casas, necesitemos enviar algo urgente, enviar un paquete de un lugar a otro, documentos entre oficinas, entre otras muchas cosas o simplemente desde la comodidad del hogar necesitemos enviar o recoger algo con urgencia.

En la ciudad de Bucaramanga en la actualidad existe una oportunidad en este sector de servicios de mensajería pues no existe plataforma alguna que agrupe o reúna a las empresas legalmente constituidas que brindan este tipo de servicios de mensajería, lo cual hará mucho más fácil el acceso a los usuarios que requieren este servicio constantemente además de brindarle la seguridad y confianza buscada.

El crecimiento de usuarios en la ciudad que requieren este tipo de servicios, usuarios como por ejemplo las empresas e-commerce que según la cámara colombiana de comercio electrónico en el año 2017 tuvo un crecimiento del 23% con respecto al año anterior 2016 (CCCE, 2017), esto último sumado a que Colombia es el país con mayor crecimiento en teléfonos inteligentes que manejan sistemas operativos como Android o IOS (El, 2017), me abrió la posibilidad de explorar el campo de las plataformas digitales (web y aplicación móvil) orientadas a facilitar las actividades ligadas al servicio de la mensajería en Bucaramanga.

Por supuesto existen empresas que prestan este tipo de servicios que poseen página web, sin embargo, es importante hacer un comparativo y analizar las ventajas de las aplicaciones móviles

frente a los sitios web móviles, una de ellas por ejemplo es que dentro de una aplicación móvil pueden existir algunas características que no son posibles en sitio web móvil como el GPS, la cámara o el micrófono, además la aplicación móvil siempre estará visible en el escritorio del dispositivo, por lo que las oportunidades de que el usuario la utilice es mucho mayor. De acuerdo a todo lo anterior es donde nacen los dos interrogantes y planteamiento del problema objeto del presente trabajo de grado.

¿Las empresas legalmente constituidas que brindan servicios de Mensajería en la ciudad de Bucaramanga estarán interesadas en agruparse en una plataforma virtual compuesta por web y app para que puedan llegar de forma más rápida y ágil al usuario que requiere este tipo de servicio?

¿Las personas naturales que requieren servicios de mensajería en la ciudad de Bucaramanga estarán interesados en acceder a ellos por intermedio de una plataforma virtual compuesta por Web y App que los conecte con dichas empresas que prestan este tipo de servicios?

1.1 Justificación del proyecto

La creación de una plataforma que preste servicios de mensajería en Bucaramanga, basada en un modelo de economía colaborativa soportado en una alta tecnología que garantice las satisfacción y expectativas del modelo de negocio, suponiendo un impacto positivo en la zona objetivo, ya que, por medio de ella se pretende mejorar la calidad del servicio prestado tanto para los usuarios, como de las empresas prestadores del mismo. Además, de la puesta en marcha de una idea de negocio que retribuya económicamente el esfuerzo y la inversión de sus fundadores y grupos de interés.

En el largo plazo, se espera que la empresa sea reconocida como una de las compañías pioneras y líderes en la ciudad, pudiendo así incursionar en las principales ciudades de Colombia,

ofertando este mismo tipo de servicio, de elevada calidad y altos estándares de seguridad, como propuesta de valor.

1.1.1 Descripción detallada de la idea de negocio. Suministro de una plataforma compuesta por web y app especializada en servicios de mensajería, que satisfaga las expectativas y necesidades de los Bumangueses, servicios suministrados por empresas legalmente constituidas en esta ciudad que cuentan con personal capacitado y entrenado para cumplir con altos estándares de calidad, soportando la operación en una plataforma tecnológica (WEB y APP), que permite realizar la contratación de forma efectiva, oportuna, ágil y fácil de usar, asegurando el cumplimiento de todos los requisitos legales; garantizando además, que el cliente experimente seguridad y confianza en el mismo.

La contratación del servicio se hace de manera rápida a través de una plataforma digital compuesta por web y App disponible en la red facilitando al cliente consumidor la consecución, rastreo, valoración y pago del servicio en corto tiempo y al cliente prestador del servicio la oportunidad de llegar a más clientes de los manejados.

1.1.2 Alcance. Con el presente proyecto se pretende obtener los siguientes resultados:

- Realizar los estudios de mercado, técnico, organizativo, financiero necesarios para desarrollar un plan de negocios.
- Consolidar la información en un modelo de negocio para la creación de una empresa basada en una plataforma virtual dedicada a conectar la oferta y la demanda en la prestación de servicios de mensajerías en la ciudad de Bucaramanga.
- Presentación del Plan de Negocios.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general.

Elaborar un Plan de Negocios para la creación de una plataforma virtual compuesta por web y app dedicada a conectar la oferta y la demanda de los servicios de mensajería existentes en la ciudad de Bucaramanga.

2.2 Objetivos específicos.

- Realizar un Análisis del Mercado con el fin de delimitar la población potencial de clientes prestantes y usuarios del servicio de mensajería en Bucaramanga.
- Efectuar el Análisis Técnico, Administrativo y legal, para definir el plan estratégico de la organización y el marco reglamentario que determine la operatividad del negocio.
- Efectuar un análisis financiero con el propósito de establecer los parámetros e indicadores que permiten medir la viabilidad del negocio.
- Establecer un plan estratégico de mercadeo que permita proyectar el funcionamiento inicial del negocio.

3. Marco de referencias

3.1 Marco conceptual

3.1.1 Antecedentes del servicio de mensajería en Colombia. A comienzos del siglo pasado los servicios de correo o servicios postales fueron declarados servicios públicos como parte del monopolio estatal y como actividades, entre otras, que permitieran obtener recursos para el cumplimiento de las obligaciones como estado. Así, el servicio postal, bien como correo o mensajería especializada, hizo parte de esas actividades estratégicas, en procura de aprovisionamiento de bienes y servicios por parte de órganos públicos que, si bien no eran su fin, por lo menos fueron medidas para la consecución de los altos objetivos del estado. Pero normas o leyes posteriores, derivadas de concepciones políticas, han permitido que particulares puedan prestar dichos servicios a través de concesiones o licencias, bajo vigilancia, inspección y control del estado, con el supuesto, hoy en día, de preservar la garantía que, esas actividades como las de los correos, no afecten derechos fundamentales como el derecho a la intimidad y la inviolabilidad de correspondencia, alejados de entenderlas como el reconocimiento de un régimen de monopolio oficial o de reserva estatal.

A los particulares se le fue beneficiado con este tipo de licencias o concesiones, en la medida en que cumplan con los parámetros de selección definidos por el estado, tal como lo interpreto la corte constitucional sobre los alcances del artículo 37 de la ley 80 de 1993, mediante el cual se puso fin al monopolio estatal de los correos, ahora mediante la presentación del proyecto de ley

243, puestos consideración de las sesiones extraordinarias del congreso de la república, no se trata de reglamentar un servicio público (de reserva legal), sino de fijar unas condiciones que deberán cumplir quienes aspiren a unas licencias. Así, se entrega todo a cambio de nada.

Actualmente en la prestación de los servicios de correo existen más de ocho grandes empresas, incluso transnacionales, 295 empresas legales (con 270 millones de envíos al año) y más de 600 informales (con 317 millones de envíos) dedicadas a la mensajería especializada, las que en el año 2017 obtuvieron ingresos por más de 700 mil millones (un colombiano en el año hace un promedio de 5 envíos). Se destacan servientrega controlando el 40% del mercado, adpostal el 30%, las demás son DHL, FEDEX, Domesa, Thomas, Deprisa, Envía, entre otras.

3.1.2 Contextualización de los servicios delivery. El delivery podría interpretarse como una herramienta de marketing para incrementar las ventas, para convertir o transformar este tipo de iniciativas comerciales, se comprende como una prestación que se hace a domicilio a ciertas ubicaciones específicas como el lugar de residencia o lugar de trabajo, donde se entrega un bien o servicio tangible o intangible para la satisfacción de la necesidad del cliente, a cambio de cierta cantidad de dinero por ese bien o servicio.

Actualmente los consumidores poseen menos tiempo para trasladarse desde sus sitios de trabajo o sus residencias a los diferentes locales, entidades o restaurantes de su conveniencia, a su vez, este tipo de consumidores se han vuelto más crítico, más dinámico y sobre todo más digital. Para convertir este perfil de público en cliente, se requiere de estrategias virtuales puntuales, una plataforma digital de servicios de mensajería, que opere en la ciudad y que posea una gran cantidad de variables como su ubicación que brinde a estas personas las alternativas que buscan.

Por ejemplo los restaurantes que han incursionado o se han introducido en este tipo de plataformas, han logrado sobrevivir e incluso mejorar sus expectativas empresariales, utilizando un nuevo canal de venta, el Internet, cuyos propósitos son más masivos y utilizan las redes para llegar a más personas.

Efectivamente, una la plataforma de comercio electrónico permite a los establecimientos implantar un nuevo modelo de negocio con el que pueden incrementar sus ventas, dando a conocer sus menús para que los clientes puedan comparar y pedir a domicilio online sin necesidad de inversiones. Gracias a estas herramientas, los restaurantes y establecimientos de comida han desarrollado estrategias de marketing agresivas para ofrecer promociones, concursos, grupos con el fin de fidelizar su clientela.

No obstante, en la actualidad, las exigencias y expectativas de los consumidores, sumado a los requerimientos de calidad y la saturación del mercado en este tema condicionan las calificaciones requeridas y obligan a pensar en la formación del personal que labora en estas empresas prestadoras de este servicio de mensajería. La falta de conocimiento en atención al cliente resulta hoy insuficiente para afrontar las nuevas condiciones del mercado de trabajo actual.

Por eso como se pretende en este plan de negocio la capacitación para el personal de estas empresas debe estar diseñada para dar respuesta a esta situación, teniendo en cuenta como finalidad que los sujetos puedan apropiarse de competencias básicas y técnicas (como la comunicación, autonomía, capacidad para la resolución de problemas, la aplicación de tecnologías, la aplicación de parámetros de calidad y el reconocimiento de normativas legales para su mejor desenvolvimiento en un entorno cambiante y exigente.

3.1.3 Ciudades inteligentes. Actualmente las ciudades deben aprovechar el crecimiento y el avance de la ciencia y la tecnología para la creación y mejoramiento de los sistemas que componen la ciudad para ser una ciudad cada vez más inteligente (Pais, 2013). Una ciudad es considerada inteligente cuando mediante el uso intensivo de las TIC puede proponer, diseñar e implementar políticas, planes, programas y proyectos que busquen mejorar la calidad de vida de los ciudadanos (CINTEL, 2017). De esta manera se pretende aportar para que la ciudad de Bucaramanga sea más inteligente, intensificando el uso de las TIC en el campo de los servicios de mensajería.

El 70% de la población mundial vivirá en ciudades en 2050, según la ONU. La migración de las poblaciones rurales hacia ambientes urbanos implica una rigurosa reestructuración en los diferentes procesos sociales que garanticen calidad de vida para todos los ciudadanos (Pais, 2013). En este orden de ideas las nuevas tecnologías podrían aportar en la mejora de la calidad de vida en las urbes. Es aquí donde el concepto de ciudad inteligente, que hace referencia al uso intensivo de los avances tecnológicos para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, entra a formar parte integral de la adecuación y mejora de los diferentes procesos y actividades en las ciudades.

Cabe resaltar que una ciudad se considera inteligente cuando adopta soluciones intensivas en TIC, y desarrolla la capacidad de crear, recopilar, procesar y transformar la información para hacer sus procesos y servicios mejores y más eficientes, permitiendo mejorar la calidad de vida mediante el uso eficiente de sus recursos (CINTEL, 2017).

3.1.4 Aplicaciones móviles. Una aplicación móvil es un programa que se puede descargar y al que es posible acceder directamente desde su teléfono o desde algún otro aparato móvil – como por ejemplo una Tablet o un reproductor MP3.

El mercado de las aplicaciones móviles representa el 10% del mercado móvil mundial desde el punto de vista de los ingresos y uno de los mercados con mayores perspectivas de crecimiento (Velasco, 2013). Se pronostica que para la finales del 2017 el número de descargas de aplicaciones a través de teléfonos inteligentes alcanzará la cifra de los 310 mil millones, de esto el 55% corresponde a las plataformas Android mientras que un 45% corresponde a aplicaciones diseñadas para IOS. Algunas estimaciones afirman que para el año 2017 habrá un total de 5.400 millones de usuarios de dispositivos móviles suponiendo un volumen de mercado potencial de unos 27 mil millones de dólares (Badal, 2013).

Latinoamérica es el segundo mercado de más rápido crecimiento de todo el mundo, un ecosistema que está viviendo una importante transición entre la "creación de masa crítica de usuarios" y el desarrollo de servicios de valor añadido que permitan evolucionar el mercado desde los servicios básicos hasta la explosión de la banda ancha móvil, los servicios en movilidad y el desarrollo de un ecosistema de empresas capaces de desarrollar su actividad sobre estos pilares.

A finales de 2016, se estimó que el 40% de la población de Latinoamérica hizo uso de un Smartphone; un dato que lo sitúa en la media mundial y que crecerá hasta el 54% de la población para finales del presente año 2017. En algunos países, la penetración de la telefonía móvil roza el 100% y, con la saturación del mercado de la voz móvil, el uso de datos en movilidad se presenta como el motor de ingresos de los operadores en esta nueva fase (Velasco, 2013).

El sector ha generado en Latinoamérica alrededor de 350 mil empleos directos y aporta a la economía alrededor de 39 mil millones de dólares; una actividad que se estima que, para 2020, crecerá hasta alcanzar los 350 mil millones de dólares, es decir, un 4,5% del PIB de la región (Velasco, 2013).

3.1.5 Las tecnologías de información y comunicación. Las TIC han cambiado la forma de llevar a cabo las diferentes actividades de la vida cotidiana. Estas tecnologías están presentes en el transporte, en la educación, en el ocio, en la forma en que nos comunicamos con los demás y poderosamente en el mundo de los negocios. “Las TIC son aquellas tecnologías que permiten transmitir, procesar y difundir información de manera instantánea” (Miranda, 2015).

De manera general las TIC son todas aquellas herramientas tecnológicas que están presentes en las actividades diarias de las personas y facilitan el desarrollo de las mismas. Están en todas partes y modifican los ámbitos de la experiencia cotidiana: el trabajo, las formas de estudiar, las modalidades para comprar y vender, los trámites, el aprendizaje y el acceso a la salud, entre otros.

Según un estudio contratado por el Min TIC, en Colombia hay al menos 92 empresas formales dedicadas al desarrollo de aplicaciones móviles, las cuales facturan \$ 425 millones de pesos en ventas mensuales (PAIS, 2014). A pesar de que el sector de desarrollo de aplicaciones móviles está en proceso de crecimiento y maduración, se puede vislumbrar un panorama alentador dado la masificación de los Smartphone y la apropiación de las diferentes aplicaciones móviles que salen al mercado.

En estudios realizados por la multinacional Samsung, los colombianos descargan un promedio de 17 aplicaciones en sus teléfonos. Esta cifra ubica las aspiraciones de los emprendedores colombianos en el nivel más alto. Son éstos quienes encuentran en las aplicaciones móviles el canal perfecto para proponer y desarrollar soluciones que permitan la integración de aspectos sociales con las nuevas tendencias de la tecnología.

En materia de navegación móvil, los colombianos buscan información, en orden de importancia descendente, sobre restaurantes y bares; viajes; oportunidades laborales y datos sobre vivienda (arriendo, etc.) (TIEMPO, 2013). Las aplicaciones móviles son hoy en día el motor para

gestionar con facilidad y comodidad diferentes tipos de información que son de vital importancia para desempeñar de manera efectiva las diferentes actividades en cuanto a lo social, lo cultural, lo académico y lo laboral.

Las aplicaciones móviles ofrecen cada vez más características novedosas que buscan satisfacer las diferentes necesidades de los usuarios. Tales características han puesto su granito de arena para la consolidación de las ciudades del mundo como ciudades cada vez más inteligentes. Existen diversas problemáticas y necesidades en la sociedad cuya solución se puede atacar desde la perspectiva de las TIC, especialmente desde la perspectiva de las aplicaciones para dispositivos móviles inteligentes. Actividades y servicios que las personas realizan y utilizan a diario como el transporte, la educación, el deporte, la comunicación, la diversión y el entretenimiento son aspectos que cotidianamente presentan problemáticas y dificultades que requieren de soluciones que se adapten a la demanda y necesidades de los usuarios.

Analizando el panorama local, la industria de las aplicaciones móviles en Colombia ha evolucionado y los jóvenes emprendedores han encontrado un canal perfecto para desarrollar y presentar sus ideas de negocio. Existen instituciones y programas gubernamentales que buscan apoyar y promover este tipo de iniciativas. Este es el caso de Min TIC y Apps.co (TIC, 2016), las cuales con su gestión han permitido que diferentes ideas se desarrollen en su totalidad brindando capacitación y aportando recursos a los gestores de las iniciativas (Jaramillo Angel, 2014). Estos entes han entendido que existen ideas innovadoras y con una gran proyección, pero que necesitan apoyo y acompañamiento para sacarle el máximo provecho a cada idea.

Es importante mencionar que las aplicaciones más atractivas para los usuarios son las redes sociales y los juegos. En otras palabras el usuario busca diversión. Pero las aplicaciones móviles están abriendo la posibilidad incursionar en diversas temáticas y aspectos de la sociedad. De esta

manera, a pesar de que la diversión no es el objetivo directo de la plataforma que se pretende desarrollar en este trabajo de aplicación, es importante tener en cuenta ese aspecto, ya que abarca uno de los elementos más destacados para el usuario.

3.1.6 Teléfonos inteligentes o ‘Smartphones’. El mercado de los teléfonos inteligentes ha crecido de una manera vertiginosa a nivel mundial en los últimos años, moviendo impresionantes cifras económicas especialmente en los mercados emergentes (Espectador, 2013). El Smartphone se está convirtiendo en un medio potencial para desarrollar diferentes tipos de actividades con objetivos variados. Negocios, diversión, entretenimiento, academia, comunicación entre otros son algunas de las actividades que más se han explotado a través de las nuevas tecnologías que ofrecen los teléfonos inteligentes.

La época cuando el celular era una herramienta reservada únicamente para hacer llamadas y tomar fotos quedó atrás. En la actualidad el teléfono es un dispositivo de suma utilidad y un elemento casi indispensable para cualquier persona. Los teléfonos inteligentes con su gran variedad de funcionalidades y su amplia gama de aplicaciones se hacen atractivos en una sociedad donde la tecnología evoluciona rápidamente y donde la demanda es cada vez mayor y diversificada.

El uso del teléfono ha transformado la forma de hacer publicidad y vender por medios electrónicos. En un reporte divulgado por Comscore (Líder en medición del mundo digital) sobre el estado del E-commerce (Comercio electrónico) en Latinoamérica, se señala que casi un cuarto de los consumidores de la región han realizado compras desde su teléfono móvil.

En el ámbito colombiano el sector de la telefonía móvil ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años. La entrada al mercado de nuevos operadores de telefonía móvil (Virgin Mobile,

Flash Móvil, Éxito Telefonía) son claros reflejos de las posibilidades que ofrece esta industria tanto para proveedores como usuarios.

Según cifras entregadas por MinTic en su último informe trimestral del 2016, el número total de suscriptores a Internet móvil en Colombia es de 9.240.559, por su parte el número total de usuarios por demanda que utilizan Internet móvil es de 12.634.863 para un total de 21.875.422 usuarios que utilizan los servicios de internet móvil en todo el territorio nacional (MinTic, 2017).

Las anteriores cifras permiten vislumbrar el potencial que representa la industria de la telefonía móvil para desarrolladores de contenidos basados en plataformas como Android e IOS observándose un crecimiento de un 10% por trimestre. Esto se suma a conceptos emitidos por consultoras como Flurry Mobile que plantea como Colombia es el país que más rápido adopta el uso de móviles basados en los sistemas IOS y Android generando un ambiente propicio para que el desarrollo de aplicaciones se convierta en un negocio rentable a largo plazo (Tiempo, 2014).

Este tipo de estadísticas son alentadoras en miras de proponer una solución para el sector de la mensajería que involucre de manera directa el uso de Smartphones, ya que la viabilidad de la iniciativa se potencializa y empieza a contar con ciertos elementos a favor. En este mismo orden de ideas, Ricardo Henao, director de éxito.com, señala que “en el año 2016, tuvimos más de 2 millones de visitas desde móviles, lo que representa 10,5 por ciento del total de las visitas del sitio”. Cada vez los Smartphones están permitiendo a las grandes firmas ofrecer diferentes tipos de productos y servicios de una manera más personalizada y llegando a grandes a masas.

Existen innegables ventajas de tener un Smartphone a la mano en todo momento. Estas minicomputadoras ofrecen a sus propietarios la posibilidad de estar conectados y comunicados en todo momento y en todo lugar, disfrutar de juegos que cada vez son más atractivos y con mejores características, obtener información actualizada en tiempo real, etc. En general los Smartphones

han evolucionado en aras de mejorar la experiencia de las personas en la gestión y realización de las diferentes actividades diarias.

Cuando una persona disfruta un ‘Smartphone’ jamás se devuelve a un teléfono anterior. Los usuarios colombianos de Smartphones renuevan su dispositivo cada 11 meses en promedio (Semana, 2012). El apetito de los consumidores es cada vez más voraz y la innovación de la industria trae consigo modelos cada vez más corpulentos y llamativos.

3.1.7 Economía colaborativa. Según el profesor Josep Valls Giménez de la universidad de ESADE de Barcelona la economía colaborativa “Se trata de una de las grandes tendencias del milenio en la medida en que cambian a la vez la relación con los clientes, la manera de consumir y la de producir. Con todas las contradicciones inherentes a los modelos emergentes y la incomprensión de los sectores tradicionales, se estima que la economía colaborativa mundial en 2025 facturará unos 300.000 millones de euros, diez veces más que en la actualidad”.

La economía colaborativa no sólo modifica la relación con el cliente, el modo de producir y el de consumir, sino también el de compartir activos, bienes, servicios, mediante intercambios monetarios a través de una red. Varios caminos conducen hacia ella: la digitalización, que penetra por todos los rincones; el interés de los clientes por aumentar su intervención en la fase de creación y entrega del producto o servicio; el cambio de los valores, desde la compra y uso propio a compartir la propiedad, limitando el consumo, aumentando el uso de los bienes existentes y optimizando los recursos disponibles; y la demanda generalizada de la población por reducir los precios finales, que obliga a las empresas a innovar sobre nuevos modelos de negocio para reducir costos.

Todo ello desemboca en una actitud amplia de compartir, intercambiar, permutar, prestar, reutilizar, y alquilar, en vez de poseer y usar lo propio. Gracias al desarrollo de la plataforma P2P –peer to peer-, lo colaborativo se halla en una etapa expansiva a nivel mundial sobre todo bajo el modelo “producto-servicio”. El dueño de un apartamento o de un automóvil, por ejemplo, cede su propiedad a otra persona, mientras la plataforma actúa como intermediario, en unas condiciones pactadas. El experto en economía colaborativa el profesor Arun Sundararajan considera que “existe un modelo dual que va a adquirir mayor relevancia en el inmediato futuro. Se trata de profesionales y de freelancers, que crean su propio canal, lo cual les permite ofrecer y vender servicios escalables en línea, lo cual impulsa el trabajo en red. Tal es el caso de los restauradores que cocinan en casa, los traductores o los escritores que ofrecen sus servicios todo por la web (Hernandez, 2016).

Los grandes desarrollos colaborativos se han producido en el transporte, con el fenómeno de Uber, y en el alojamiento, con la emergencia de AIRBNB que ofrece apartamentos privados. Pero hay muchas otras plataformas o APPS en los servicios de alquiler de pisos, automóviles -con o sin conductor-, barcos, jets, gastronomía –el cocinero en casa, o las comidas compartidas-, libros, ropa, DVDs, joyas, bicicletas, herramientas de jardín o agrícolas, juguetes, información –como Wikipedia-, así como una larga lista de intercambios en especies que redondean la oferta colaborativa.

La cuestión más grave que precipita la economía colaborativa es el enfrentamiento que le plantean los negocios tradicionales. Éstos consideran que los colaborativos compiten con diferentes reglas de juego. Cuando se analizan las condiciones fiscales, la normativa sectorial, los compromisos con la comunidad de unos y otros, se constatan las grandes diferencias entre los

tradicionales y los colaborativos. En los primeros impera el riguroso control, en los segundos la laxitud posible.

Los avances de la economía colaborativa lejos de ser motivo de discordia entre unos y otros deberían ser, por una parte, fuente de innovación para todos; y por otra, motivo para revisar la presión, sobre todo la impositiva, ejercida encima de los negocios establecidos, no sea caso que se apriete sobre lo existente y conocido y se desprecie lo que no se controla (Mundial, 2017).

3.2 Marco teórico

3.2.1 Creación de empresa para emprendedores. Steve Blank y Bob Dorf en su libro “El manual del emprendedor”, establecen una metodología ágil y dinámica que sirve como guía para conocer el paso a paso de la creación de una gran empresa.

Estos dos autores establecen que luego de tener una idea de negocio se debe pasar a la etapa de Descubrimiento de clientes. En esta etapa se deben validar las hipótesis iniciales de la idea de negocio.

Posteriormente el descubrimiento de clientes evoluciona hacia la confirmación del problema. De esta manera se valida si la solución que pretende ofrecer si le “importa a alguien”.

Luego se valida la solución. Lo que sugiere la metodología es realizar un pequeño bosquejo de lo que contendría la solución. Lo que se busca es empezar a validar si la forma en que se está enfocando la solución, además de solucionar la problemática, es agradable y llamativa para los principales afectados por el problema o necesidad.

De esta manera, cuando se han analizado y validado los factores los anteriores se pasa a validar el modelo de negocio como un todo. Aquí se verifica si lo que se había planteado inicialmente requiere de ajustes o pequeños cambios.

También se puede dar el caso en el que a pesar de que existe una problemática y que se pretende ofrecer una solución a la misma, las validaciones permiten determinar qué tal vez la problemática no se atacó desde la perspectiva adecuada o que la solución no abarca los aspectos fundamentales del problema. En este caso cuando se requieren cambios muy significativos se sugiere “pivotar”. Pivotar sugiere que la idea debe sufrir una transformación total. Se deben considerar todos los aspectos referentes tanto a la problemática como a la solución y se debe buscar un nuevo enfoque con respecto a aquellos aspectos que se lograron identificar a través de las validaciones.

Como siguiente paso, el Manual del Emprendedor sugiere que se debe proseguir con la validación de clientes. En esta fase se debe empezar a iterar con cada segmento del mercado. La iteración supone validación de cada aspecto de la problemática y de la solución, buscando que cada vez se logre cumplir con las expectativas de los clientes y usuarios. De esta manera se empieza a desarrollar un producto o un servicio cada vez más elaborado. Cada aspecto que se le agregue a la solución debe ser validado con los clientes y usuarios para garantizar que lo que se ha trabajado esté orientado a cumplir con las necesidades de cada segmento de clientes (Dorf, 2013).

3.2.2 Plan de negocios. Un plan de negocios es una serie de actividades bien estructuradas y secuenciales que permiten dilucidar al detalle, todos los pormenores en la realización, producción y comercialización de un producto o servicio, de esta manera se obtiene un panorama amplio en torno de la cuestión de estudio y la viabilidad económica financiera,

logística y productiva de un desarrollo. El documento resultante es una guía para el emprendedor o empresario donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias para implementarlas. Un plan de negocios incluye de manera obligatoria un estudio de mercados, un análisis técnico un diagnostico estructural de la organización donde se piensa implementar, un estudio financiero y una planeación estratégica.

3.2.3 Estudio de mercados. “Se entiende como mercado el área donde concluyen las fuerzas de la oferta y demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados”. (Urbina, 2006)

Objetivos generales del estudio de mercados. (Maholtra, 2004) Se reconocen cuatro variables fundamentales para el análisis de mercados:

- El análisis de la oferta.
- El análisis de la demanda.
- Análisis de los precios.
- Análisis de la comercialización.

El análisis de estas cuatro variables dan como resultado dan como resultado la información que sirve para la toma de decisiones al encarar el proyecto, con todo esto se busca indagar si las condiciones del mercados son o no un obstáculo para llevar a cabo el proyecto.

La investigación debe caracterizarse por:

- La recopilación debe ser sistemática.
- El método de recopilación debe ser objetivo y no tendencioso o sesgado.
- Los datos recopilados deben ser información aplicable al proyecto (útil).

El objeto de las investigaciones debe tener como objetivo o fin último sentar las bases para la toma de decisiones.

Pasos a seguir en la investigación

a) Definición del problema, aquí la dificultad radica en que se debe tener un conocimiento pleno del problema de investigación, de lo contrario será errado el planteamiento de la solución.

b) Necesidades y Fuentes de información. Existen dos fuentes de información, la primaria que se recopila a través de encuestas en campo y la secundaria que se consiste en toda la información escrita al respecto del problema.

c) Diseño de recopilación y tratamiento estadístico de los datos. La información obtenida a través de encuestas debe ser tratada de manera distinta a la obtenida en fuentes secundarias.

d) Procesamiento y análisis de datos: toda la información recopilada debe constituir datos útiles para el desarrollo de la investigación.

e) Informe: el investigador debe realizar un informe imparcial de la información encontrada.

Definición del producto.

Análisis de la Demanda. “Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica o precio demandado” (Miller, 1993).

¿Cómo se analiza la demanda? Este análisis persigue determinar las fuerzas o factores que influyen los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio. La necesidad real de un bien, su precio, los niveles de ingreso de la población, la edad del mercado objeto y demás, son datos que pueden ser encontrados en fuentes primarias y secundarias.

Análisis de la oferta. “Oferta es la cantidad de bienes y servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado”.

Lo que se persigue al analizar la oferta es medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o servicio.

Análisis de precios. “Se define como la cantidad monetaria a que los productores están dispuestos a vender y los consumidores a pagar sus bienes o servicios cuando la oferta y la demanda están en equilibrio.” (Morcillo, 2006).

Tipos de precios

- Internacional: Se usa para artículos de importación y exportación, generalmente se da en dólares estadounidenses y se identifica FOB (libre a bordo) en el país de origen, es decir hay que agregarle tasas de entrada.
- Regional externo. El precio solo hace parte de un continente.
- Regional interno. Es el precio vigente en una parte del país.

Estudio Técnico. (Varela R. , Innovacion Empresarial, 2001)

Los objetivos que persigue el análisis técnico operativo son los siguientes:

- Verificar la posibilidad técnica de la plataforma.
- Analizar y determinar el tamaño óptimo, localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requerida para realizar todo el soporte tecnológico de la plataforma.

Un estudio técnico está conformado por:

- Análisis y determinación optima del proyecto
- Análisis y determinación del tamaño óptimo del proyecto
- Análisis de la disponibilidad y el costo de los suministros e insumos.

- Identificación y descripción del proceso.
- Determinación de la organización humana y jurídica para la correcta operación del proyecto.

3.3 Marco legal.

Los actos del gobierno, las instituciones y los individuos de una nación son regulados por una constitución o pacto colectivo semejante. Además de esta existen normas fiscales, sanitarias, civiles, penales y reglamentaciones de carácter local o regional; todo esto influye en la puesta en marcha de un proyecto y por lo tanto deben tomarse en cuenta, ya que toda actividad empresarial y lucrativa obedece un marco jurídico. (Stephen P. Robbins, 2009)

Se deben considerar las repercusiones legales dentro de los siguientes aspectos:

a) Mercado

- Legislación sanitaria sobre los permisos a obtenerse.
- Elaboración y funcionamiento de contratos.
- Permisos de viabilidad y sanitarios para el transporte.

b) Localización

- Estudio de posesión y vigencia de los títulos de propiedad raíz.
- Litigios, prohibiciones, contaminación ambiental, uso intensivo del agua.
- Apoyos fiscales, exención de impuestos.
- Gastos registró público.
- Determinación de honorarios de los especialistas o profesionales que efectúen todos los trámites necesarios.

c) Estudio técnico

- Transferencia de tecnología
- Compra de marcas, patentes y regalías.
- Buenas prácticas de manufactura.

d) Administración y organización

- Leyes de contratación de personal.
- Prestaciones sociales a trabajadores.
- Leyes sobre seguridad industrial mínima y obligaciones patronales.

e) Aspectos financieros y contables

- Impuesto sobre la renta.
- Leyes bancarias y obligaciones contractuales de este sector.

Análisis económico y financiero (Moreno, 2001)**Análisis económico.**

Su objetivo es organizar y sintetizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y sirve como base a la evaluación económica.

Se inicia con la determinación de los costos totales y la inversión inicial cuya base son los estudios técnicos y de ingeniería del proyecto y continúa con la depreciación y la amortización de la inversión inicial.

Se debe calcular el capital de trabajo el cual no está sujeto a depreciación ni amortización. Se analiza la tasa de rendimiento mínima aceptable y el cálculo de los flujos netos de efectivo; esto se calcula con y sin financiamiento.

Aquí se determina el cálculo de la de la cantidad mínima económica que se producirá, o punto de equilibrio.

Análisis Financiero.

Aquí se describen los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta (Osterwalder Y. P., 2011) el valor del dinero a través del tiempo, la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto.

Modelo Canvas.

“Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. En este proyecto se utilizará la metodología del modelo de negocio Canvas (Osterwalder & Yves, 2010) propuesta por Alexander Osterwalder.

Para definir el plan de negocios propuesto a través de la metodología Canvas, se debe identificar en primera instancia el segmento de mercado o segmentos a los cuales se pretende llegar; para una empresa es fundamental tener bien claro este norte, debido a que de esta manera todos los esfuerzos podrán ser correctamente orientados en pro de alcanzar ese mercado; aquí se resuelven las preguntas ¿para quién creamos valor? y ¿cuáles son nuestros clientes más importantes?

Como segunda medida se debe identificar la propuesta de valor de la plataforma que aquí se quiere proponer frente a otras plataformas existentes en el mercado; aquí se resuelve las preguntas ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes internos y externos?, ¿Qué problema de nuestros clientes internos y externos ayudamos a solucionar?, ¿Qué necesidades de los clientes internos y externos satisfacemos? y ¿qué paquete de productos o servicios ofrecemos a cada segmento?

En tercera instancia se analizan los canales por los cuales se comunica el servicio, con sus segmentos de mercado y se debe identificar el canal más apropiado para llegar al nicho de mercado propuesto. Estos canales son muy importantes pues ayudan a dar a conocer los clientes

los productos y servicios de la empresa, permite la evaluación de la propuesta de valor por parte de los clientes, que los clientes compren nuestro servicio y calificarlo después de utilizado; aquí las cuestiones a resolver son ¿qué canales prefieren nuestro segmentos de mercado?, ¿Cómo establecemos contacto actualmente con los clientes, ¿Cual tiene mejor resultado?, ¿Cual es más rentables? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?. Es importante destacar que hay cinco fases de canal a evaluar; fase de información, fase de evaluación, fase de compra, fase de entrega y fase de posventa, dentro de los dos tipos de canal a saber; canal directo o indirecto; los cuales pueden pertenecer a la compañía o a un socio comercial.

En cuarta medida, se evalúa el tipo de relaciones con los clientes y el tipo de relación que se establecerá a través de producto aquí propuesto. El tipo de relación está basado y debe ser definido por la empresa con cada segmento de mercado y estar fundamentado en captación de clientes, fidelización o estimulación de las ventas. La escogencia de una adecuada relación con los clientes y su mantenimiento tecnológico para la comercialización de este tipo de producto, repercutirá en la manera como los clientes aprecien o sientan de manera global la experiencia al utilizar este servicio.

Aquí las preguntas a responder son básicamente: ¿qué tipo de relación esperan los diferentes tipos de segmento del mercado? ¿Qué tipo de relación hemos establecido?, ¿cuál es su coste? y ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocios?

En una quinta medida según la metodología Canvas se analizan las fuentes de ingresos; para la organización “si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingreso son sus arterias en la Figura 1. En este apartado se deben resolver los siguientes interrogantes ¿Qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente por otro servicio? ¿Cómo pagan actualmente?, ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las

diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos? La fijación de precios puede estar sujeta a diferentes mecanismos como precio por lista y fijo, negociaciones volumen, subasta pagos anticipadas, por volumen o gestión de la rentabilidad.

En un sexto punto se debe analizar los recursos claves para la creación de la plataforma web y app, estos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Aquí las preguntas que se deben resolver son: ¿Qué recursos clave requiere nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos?

En un séptimo punto o modulo dentro de la metodología Canvas, se deben describir las acciones de suma importancia relacionadas con el funcionamiento del modelo de negocios, aquí se deben contestar las preguntas ¿Qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingreso? Las actividades claves pueden estar divididas en producción, resolución de problemas y plataforma o red.

En un octavo paso se deben analizar las asociaciones clave, tales como la red de proveedores del servicio o socios que puedan contribuir al funcionamiento y éxito del plan de negocios. Una asociación puede ser pertinente dentro de un plan de negocios si esto contribuye a mejorar la rentabilidad o incrementa el valor o propuesta de valor al cliente de la organización. Existen cuatro tipos de asociaciones a saber, alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, competición o asociación entre empresas competidoras, Joint Venture o empresas conjuntas para crear nuevos negocios y relación cliente-proveedor para garantizar los suministros en el desarrollo de los planes de negocio. En este punto las cuestiones a resolver resultan ser: ¿quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios? Para desarrollar este plan de negocios será útil el entender que existen tres motivaciones para asociarse, una es la optimización

y economía de escala, otra la reducción del riesgo y otra la compra de determinados recursos y/o actividades.

Por último se debe analizar la estructura de costos, esto es relativamente fácil una vez se han determinado los recursos clave, las actividades clave y las acciones clave; en todos los planes de negocios es importante tener bajos los costos, sin embargo hay que tener en cuenta que un modelo o plan de negocio también puede estructurarse según el valor que se aporta en el servicio prestado.

Cuando hay prioridad por los costes las empresas buscan reducir al máximo los costes y mantenerlos bajos dando valor al bajo precio, de ahí la importancia de las economías de escala. Mientras en otras empresas los costes no representan prioridad y se prefiere optar por la creación de valor a través de servicios personalizados exclusivos. Aquí las preguntas clave son: ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?, ¿Cuáles son los recursos clave más caros?, ¿Cuáles son las actividades clave más caras? La figura 1 muestra gráficamente la distribución de los nueve puntos del modelo Canvas.

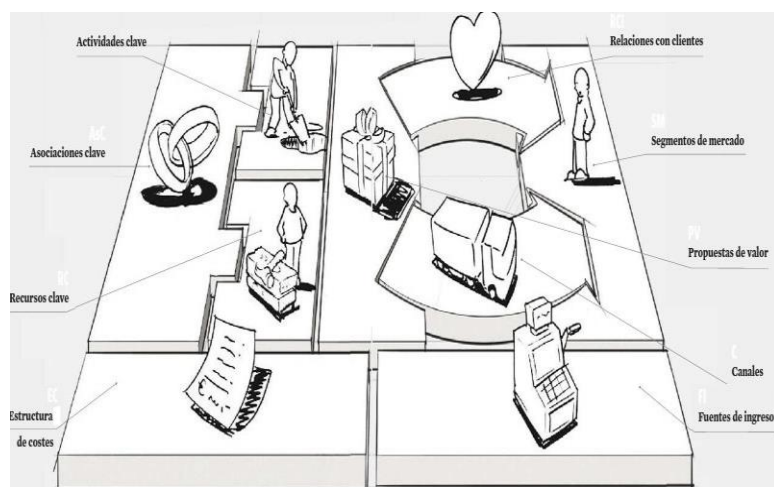


Figura 1. Estructura modelo Canvas

Adaptado de: Generación de modelos de negocio, Osterwalder, A.

Análisis estratégico externo. (Porter, 1982)

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre.

Una vez analizados los nueve factores que integran el modelo Canvas, aplicado al plan de negocios para la creación de la plataforma web y app que conecte la oferta y la demanda en los servicios de mensajería en la ciudad de Bucaramanga, se debe hacer un análisis externo de factores de contexto, de diseño y de restricciones, donde se estudie las fuerzas del mercado, las fuerzas de la industria, las tendencias clave y las fuerzas macroeconómicas, En la figura 2 se observa la confluencia de las cuatro fuerzas externas a analizar.

Dentro de las fuerzas del mercado es importante revisar las cuestiones del mercado, los segmentos de mercado, necesidades demanda, costes de cambio y capacidad generadora de ingresos.

Dentro de las fuerzas de la industria en un análisis competitivo, se deben analizar los competidores, los nuevos jugadores, productos y servicios sustitutos, proveedores y otros actores de la cadena de valor e inversores.

De las tendencias clave, se debe analizar las tendencias tecnológicas que pudieran poner en riesgo la realización del plan de negocios, las tendencias normalizadoras, las tendencias sociales y culturales y las tendencias socioeconómicas.

Por último, se debe analizar el impacto de las fuerzas macroeconómicas, entendiendo las condiciones del mercado global actuales, las condiciones del mercado de capitales, productos básicos y otros recursos para la realización de la plataforma y la infraestructura económica del mercado donde se va a brindar el servicio de la plataforma en este caso Bucaramanga.

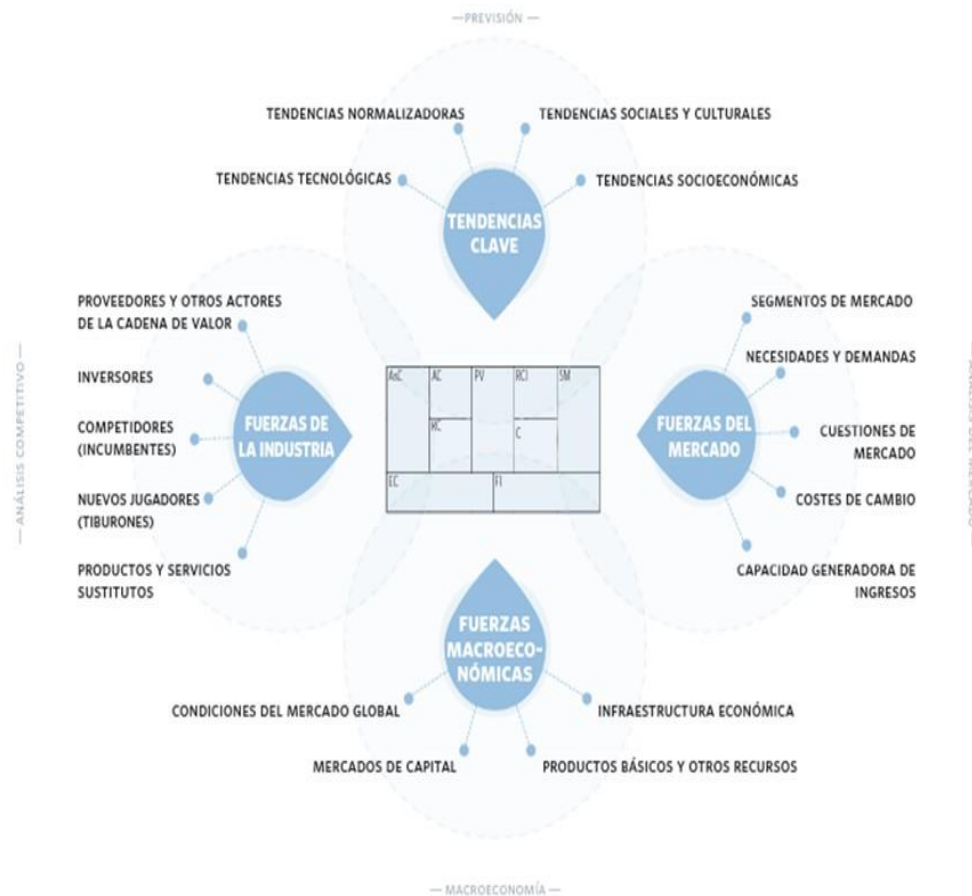


Figura 2. Análisis estratégico externo

Adaptado de. Osterwalder, A. Generación de modelos de negocio,

3.3.1 Concepto de planeación estratégica. (Rojas, 2014). Planeación estratégica fue un término acuñado a principios de la década de los años setenta para hacer referencia a unas técnicas de planeación de productos y mercados, centrados en los conceptos de portafolio (el conjunto de inversiones y productos de una empresa o conglomerado) y posición competitiva de la empresa en el medio.

La planeación estratégica es la más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores

deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo.

3.3.2 Concepto básico de estrategia. La estrategia de una empresa determina y revela el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de los negocios (caso de que hubiere más de uno) respondiendo a las oportunidades, amenazas del entorno y a las fuerzas y debilidades del sistema empresarial.

Su propósito y alcance se ajusta a concretar una visión clara del futuro, a procurar que la disparidad entre recursos y metas sea un desafío y no una limitación, y a facilitar para ser un ganador en el mercado.

Análisis pestal (político, económico, social y tecnológico, ambiental y legal). (Martinez, 2012)

Este análisis permite identificar el macro entorno en el que se encuentra la empresa, analizado factores que no se pueden manejar directamente, pero si detectar amenazas y visualizar oportunidades. El anacronismo hace referencia a los aspectos:

- **Políticos:** Relacionado con las variables de legislación, entes gubernamentales, relaciones internacionales, estabilidad política y gubernamental entre otras.
- **Económicas:** Tiene en cuenta factores de política monetaria, carga tributaria, tasas de interés, inflación y política cambiaria.
- **Sociales:** Demografía, tasa de nacimiento, distribución del ingreso, estilos y calidad de vida son algunos de los factores que se deben tener en cuenta para este análisis.

- Tecnológicos: Dentro de este aspecto se debe tener en cuenta la tasa de desarrollo de nuevos productos, usuarios de internet e industria enfocada en el desarrollo tecnológico.
- Ambientales: Relacionadas con las normas ambientales, entidades que regulan este aspecto y responsabilidad social de las empresas.
- Legal: Aspectos relacionados con la legislación y normatividad.

Plan de marketing digital

Según McCarthy y Perreault de la organización (Perreault, 1996). Son constantes en cualquiera de las definiciones consultadas sobre el plan de marketing: “el plan de marketing es una guía para la realización y el control. Se trata de la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica”(Duke, 2007).

1. Tiene carácter formal.
2. Su contenido debe estar suficientemente sistematizado y estructurado, lo cual es fruto de una tarea de reflexión y de análisis.
3. Determina con el suficiente grado de concreción los campos de actuación y sus responsables, así como los procedimientos de control.

Marketing On-line

En los últimos cinco años el e-marketing (Wakabayashi, 2007) está en el centro de los negocios, añade valor a los productos, amplía los canales de distribución, mejora los sistemas de uso y posterior al uso. El marketing digital ayuda a crear o trasladar un negocio o una unidad de negocio donde los usuarios participan a través de un diálogo constante y dinámico, expresando sus necesidades e intereses, solicitando productos y servicios, haciendo sugerencias y proponiendo mejoras mediante el uso de las nuevas tecnologías de la información.

El objetivo claro es que en la actualidad, los usuarios o clientes lideren y dirijan los negocios, sean del tipo que sean. El marketing digital es un sistema interactivo dentro del conjunto de acciones de marketing de una empresa, utiliza los sistemas de comunicación telemáticos para conseguir el objetivo principal que marca cualquier actividad de marketing: conseguir una respuesta medible ante un producto y una transacción comercial (Vertice, 2010).

Según Dave Chaffey, el marketing digital debe organizarse según la estructura propuesta en su libro Estrategia de marketing digital (Chaffey, 2011) como se muestra en la siguiente figura 3 Usando el embudo de marketing inteligentes Insights RACE para desarrollar una Estrategia Digital.



Figura 3. Embudo marketing inteligente.

Adaptado. Dave Chaffey

Otro autor que se debe referenciar es Tim Ash (Centric, 2013) es el autor del libro más vendido “Landing optimización de la página”, y el director general de SiteTuners. Este afirma que la razón es que un visitante decide permanecer o abandonar una página en aproximadamente 3 segundos. Y si no encuentra en un vistazo lo que se le ha prometido en una campaña (email, banner...) abandonará la página, probablemente nunca regrese y el empresario estará perdiendo dinero con sus promociones, que generan visitas que luego no se convierten en clientes/registrados, o al menos no convierten en el grado que debieran.

Un negocio on-line es una cadena de tres eslabones: Conseguir visitas, convertirlas en clientes, y luego retenerlas. Por regla general se gastan muchas cantidades de dinero en visitas y en fidelizar clientes; pero en el paso la conversión, en muchos casos, se da por supuesto que no se puede incrementar. Cuando es probablemente el elemento más rentable de mejora es optimizar sus landing.

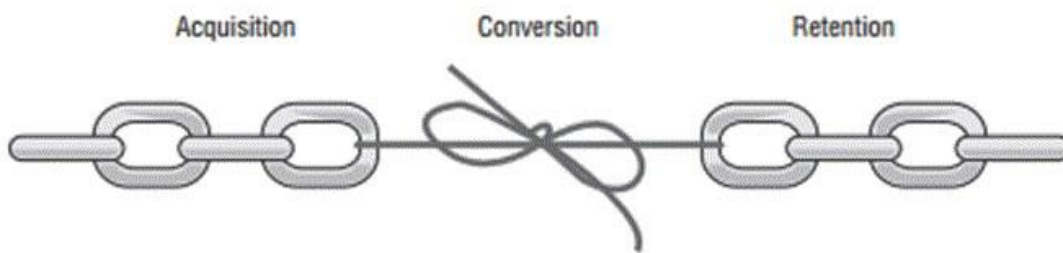


Figura 4. Optimización de la cadena.

Adaptado de. Tim Ash.

4. Análisis del entorno

4.1 Análisis del macroentorno (Pestel)

Las empresas en el sector de servicios de mensajería, presentan factores que inciden en su desarrollo, tales como: la política económica, los cambios en las tendencias de consumo, el desarrollo nuevos productos o servicios, la entrada de nuevas plataformas de delivery, regulaciones legales, entre otros. En el análisis del entorno se estudian dichas fuerzas, con el fin de visionar el escenario futuro donde el negocio se va a desarrollar.

4.1.1 Factores políticos. El momento para crear una empresa como PaYá Soluciones Integrales en servicios de mensajería, no puede ser más oportuno, ya que a partir de la decisión del actual gobierno de apoyar por medio de su ministerio de las tecnologías de la información y comunicaciones (MINTIC) el crecimiento de la llamada economía naranja, podemos obtener capacitación, aceleración, acceso a capital de riesgo, privilegios en créditos, entre otros. En los últimos años la política colombiana se ha encargado de diseñar políticas, planes y estrategias para la creación de nuevas empresas que pongan al servicio de la comunidad el desarrollo de nuevas plataformas digitales con el fin de hacer más fácil la vida de los colombianos, entre ellos contamos por ejemplo con Apps.co que es una iniciativa diseñada desde MINTIC y su plan vive digital para promover y potencializar la creación de negocios a partir del uso de la TIC, poniendo especial interés en el desarrollo de aplicaciones móviles, software y contenidos.

La ley 10141 del 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento que abre un escenario propicio para todos los emprendedores en Colombia, ya que su objetivo es brindarle a dichos emprendedores los siguientes:

- La visión para identificar oportunidades de negocio y validarlas rápidamente en el mercado.
- La capacidad para conectar capital humano, estructurar equipo y guiar el aprendizaje y la validación de hipótesis en el mercado.
- Oportunidades de espacios de experimentación permanente desde la concepción de la idea de negocio.
- Estructuración y consolidación de empresas.
- Aceleración de negocios.
- Acceso a capital de riesgo.

La política de emprendimiento en Colombia tiene 5 objetivos estratégicos que son:

- Facilitar la iniciación formal de la actividad empresarial.
- Promover el acceso a financiación para emprendedores y empresas de reciente creación.
- Promover la articulación interinstitucional para el fomento del emprendimiento en Colombia.
- Fomentar la industria de soporte “no financiero” que provee acompañamiento a los emprendedores desde la conceptualización de una iniciativa empresarial hasta su puesta en marcha.
- Promover emprendimientos que incorporan ciencia, tecnología y innovación.

Las políticas del estado colombiano que son desarrolladas o supervisadas por el departamento nacional de planeación (DNP), entre ellas se encuentran la ley de formalización y generación de

empleo, que fue expedida por el congreso de la republica el 29 de diciembre de 2010, y que busca generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas con el fin de aumentar los beneficios y disminuir los costos de formalizarse.

Dentro de los factores políticos que podrían impactar el plan de negocio plasmado en este documento se encuentran:

- El aumento de los beneficios legales, que incidan en el costo de la prestación del servicio.
- La imposición del cumplimiento de la regulación legal para el servicio de mensajería por parte de las empresas clientes.

4.1.2 Factores económicos. En Colombia, las creación de empresas PYMES cuentan con exención de impuestos durante sus dos primeros años y descuentos tributarios sobre los siguientes 3 años. En Colombia estamos sujetos a las normas de impuestos decretados por la DIAN, que de acuerdo a la reforma tributaria de 2002 quedo incluida una exención de impuesto de renta para los nuevos productos medicinales y la creación de software, elaborados en Colombia y amparados con nuevas patentes registradas ante la entidad competente, siempre y cuando tengan un alto contenido de investigación científica y tecnológica nacional, certificada y avalada por Colciencias.

Dentro de los factores económicos a tener en cuenta para la plataforma PaYá se encuentran: PIB (producto interno bruto), inflación, tasa de desempleo y apertura económica. Además, factores como la desaceleración económica y la disminución de los ingresos per cápita, influyen directamente en la demanda del servicio.

4.1.3 Factores socio-culturales. En el mundo la penetración de los Smartphones y dispositivos móviles ha cambiado la forma en la que las personas viven diariamente. Esto ha

trascendido en casi una necesidad de estar conectadas todo el tiempo ya sea para chatear, navegar, jugar o simplemente pasar el raro de una forma entretenida. Entre algunos de los factores que propician el uso de estos dispositivos podemos destacar:

- **Mantenerse Organizado:** Los Smartphones y tablets pueden funcionar como organizadores personales, con agendas electrónicas, listas de contactos y recordatorios automáticos.
- **Trabajo Flexible:** Los Smartphones o Tablet pueden usar para notas revisar y editar citas, contactos y documentos, todo mientras se está en movimiento.
- **Información al Instante:** Cada vez más servicios están a disposición en los Smartphones y tablets, desde el acceso a internet, mapas navegación vía satélite, noticias, informes meteorológicos, información de tráfico y alertas de negocios.
- **Siempre en Contacto:** Puede conectarse a internet para el correo electrónico e internet, o conectarse a la red de computadoras de una empresa para acceder a datos pertinentes, donde quiera que estén, por lo que es más fácil para fuerza de trabajo móvil mantenerse en contacto con el negocio.
- **Compartir Información:** Ahora es considerablemente más sencillo enviar y recibir datos a través de un teléfono inteligente o Tablet; como grandes adjuntos de correo electrónico fotos y videos de alta definición
- **Mayor Funcionalidad:** Casi todos los modelos de Smartphones y tablets en el mercado ofrecen cámaras digitales integradas de excelente calidad, permiten reproducir música y videos desde un mismo dispositivo y ejecutar juegos que compiten fácilmente con los de consolas en el hogar. Esta tendencia básicamente garantiza el crecimiento en el uso de estos dispositivos por lo cual crecerá la demanda de aplicaciones para los mismos justificando nuestro modelo.

4.1.4 Factores tecnológicos. Se está viviendo el nacimiento de una nueva era, la era post-PC. En esta nueva era los dispositivos móviles dominaran la mayor parte del mercado y definen la forma en la que los usuarios están conectados. El comercio electrónico está evolucionando hacia nuevos modelos de negocio donde los dispositivos móviles se presentan como el futuro del e-commerce. La penetración de los Smartphones y las nuevas tecnológicas como la realidad aumentada o el geo-commerce están revolucionando el concepto del comercio electrónico y ofrece a las empresas una oportunidad más para comercializar sus productos o servicios. Estos dispositivos demandan otro tipo de aplicaciones y una nueva experiencia de interacción.

4.1.5 Aspectos ambientales. Existe una renovada preocupación mundial por el cuidado ambiental. Por esto las compañías hacen énfasis en adoptar estrategias que reduzcan el impacto ambiental, por ejemplo en la industria del software los sistemas de gestión documental sistematizados permiten la reducción del uso del papel y el uso de computadoras portátiles pueden ayudar a reducir el consumo de energía.

De acuerdo a los estudios más recientes el 60% de los consumidores prefiere comprar productos o servicios a empresas verdes es decir amigables con el medio ambiente. Por esto como empresa se debemos estar comprometidos con la conservación del medio ambiente por lo que se mantendrá un política de no utilización de mucho papel y compra de elementos y equipos altamente reciclables y garantizando el uso regulado de los recursos necesarios para nuestra operación.

4.1.6 Aspectos legales. El gobierno colombiano ha definido leyes como la ley Mipymes, ley de fomento a la cultura del emprendimiento, ley de ciencia y tecnología y el código de comercio para la promoción y creación de empresas.

A diferencia de otros países del mundo, en Colombia el software no se patenta sino que se registra con derechos de autor. Esto permite un marco legal en Colombia que beneficia a los emprendedores para que puedan crear empresas sin los excesos de barreras impositivas y la protección local de los productos de software desarrollados en el país.

La ley 1341 de 2009 “por la cual se definen principios y conceptos sobre la organización de las tecnologías de la información y las comunicaciones – TICS, se crea la agencia nacional del espectro y se dictan otras disposiciones” cambia la normativa colombiana y el paradigma regulatorio para contemplar la convergencia de redes y servicios de telecomunicaciones. No solo es un cambio en la regulación y definición de las tecnologías de la información y las comunicaciones – TICS, sino que además desarrolla un cambio institucional en el efecto de dar señales claras en el mercado en cuanto a que su objetivo es desarrollar políticas públicas, defender el desarrollo del mercado mediante la protección de la libre competencia, la protección de los usuarios y consumidores, la universalización de la cobertura, la defensa de la calidad de los servicios, la promoción de la inversión, la defensa del uso eficiente de las redes y del espectro radioeléctrico.

A partir de la vigencia de la mencionada ley, la provisión de las redes y servicios de telecomunicaciones, que es un servicio público bajo la titularidad del estado, se habilita de manera general y causará una contraprestación periódica a favor del fondo de las TICS. Esta habilitación comprende a su vez, la autorización para instalación, ampliación, modificación, operación y

explotación de redes de telecomunicaciones se suministren o no al público. La habilitación a que hace referencia el presente artículo no incluye el derecho al uso del espectro radioeléctrico.

Se desprende claramente que se mantiene la característica de servicio público, pero a diferencia del otorgamiento mediante la concesión, existe una habilitación general única (dada por ley) para la prestación de servicios de telecomunicaciones y la provisión de la redes, que implica que la actividad puede ser desarrollada por los particulares en forma libre, sin necesidad de un permiso particular, estando si regulada y controlada conforme a los principios esgrimidos, sin perjuicio que la habilitación no implica el uso del espectro radioeléctrico que requiere de licencias o permisos particulares para su utilización.

A través de la normativa, el estado colombiano asume el deber de garantizar a todos los operadores relacionados con las TICS o proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones, así como nuevos actores como los OMVs, que tendrán las mismas condiciones de interoperabilidad y acceso a la infraestructura y recursos de numeración, que los operadores ya establecidos. Pudiendo ademas obligar coactivamente, a quienes sean los usufructuarios o administradores de infraestructuras (espectro radioeléctrico, numeración, redes, etc.), a dar acceso en condiciones igualitarias, no pudiendo beneficiarse de tal condición, por su “posición dominante” otorgando las mismas condiciones de competitividad a sus clientes directos como a los de la competencia o nuevos entrantes, sin restricciones de clase alguna.

4.2 Cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de

negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta organización en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. A continuación, las 5 fuerzas explicadas detalladamente:

4.2.1 Amenaza de nuevos entrantes. Como se observa en el análisis PESTAL, realizado las barreras de entrada para el mercado de las aplicaciones móviles son mínimas, lo que permite que nuevas empresas en esta industria entren relativamente fácil al mercado. (Mintic, 2013)

Adicional a esto el uso de los canales de distribución de estas plataformas virtuales no es exclusivo ni costoso, lo cual tampoco generara barreras de entrada para nuevos competidores.

Para realizar una cuantificación del nivel de esta fuerza se escogen 6 factores las cuales son:

- Infraestructura: necesidades de planta física para el funcionamiento de la plataforma.
- Inversión: Necesidades de capital inicial.
- Aspectos legales: Barreras de entrada legales.
- Posicionamiento: Ubicación frente a la competencia.
- Prestigio y reconocimiento: Nivel de confianza frente al cliente.
- Ubicación: Requerimientos geográficos especiales.

Obteniendo como resultado que el nivel de la fuerza de nuevos entrantes es baja, lo cual es favorable para PaYá, permitiendo una fácil entrada al mercado; y aunque también esto facilita la entrada de otras plataformas que se puedan convertir en competencia. Esta competencia al no poder desarrollar una idea similar por respeto a los derechos de autor de software no podrán competir de igual a igual, sino solo con servicios similares a los ofrecidos por PaYá.

4.2.2 Rivalidad entre competidores. En esta fuerza se evaluaron 4 competidores que apenas entraron este año a la ciudad: Rappi, Uber eats, Ifood, domicilios.com, de igual cabe destacar que ninguno de ellos plantea una temática como la de PaYá donde quiere agrupar a las empresas de mensajerías ya existentes en la ciudad en una sola plataforma con el fin de competir con un producto regional y así contribuir a la economía de nuestra ciudad, estas plataformas de mensajería que se estudian en esta fuerza como competidores lo que plantean es una contratación individual de mensajeros, lo que disminuye de entrada su oferta para sus clientes y otra cosa es que básicamente están enfocados en el mercado gastronómico y sus alianzas están basados en dicho sector por lo que habría mucho por explotar allí.

Se ponderando 5 factores para cuantificar el nivel de esta fuerza en las empresas mencionadas, las cuales son:

- Precio: Valor que cobra la empresa por los servicios prestados.
- Nivel de usuario: Cantidad de usuarios que utilizan el servicio.
- Servicios: Cantidad de servicios ofrecidos.
- Prestigio: Reconocimiento y aceptación de los usuarios.
- Accesibilidad: Formas de acceder a los servicios de la empresa.

Basados en los factores anteriores se obtiene como resultado que existe un nivel bastante alto de rivalidad entre las plataformas ya existentes, lo cual significa grandes esfuerzos para PaYá en el momento de la incursión de la plataforma virtual al mercado, teniendo en cuenta que los competidores existentes pueden adoptar estrategias como competencia en precios, incrementar su pie de fuerza en publicidad e incrementar sus tácticas de servicio al cliente, entre otros.

4.2.3 Poder de negociación con proveedores. Para el análisis de esta fuerza, se consideró dos tipos de proveedores: los requeridos para la puesta en marcha de la empresa y los requeridos para el buen funcionamiento de la misma a través de los años.

Para el primer grupo de proveedores para la puesta en marcha de la empresa están relacionados con equipos de cómputo, licencias de software y hosting, y equipos de oficina cuyo comportamiento de los mismos en el mercado ha sido favorable para la adquisición de estos.

Por un lado el comercio de equipos de cómputo bajo debido a la apertura de nuevos tratados comerciales con países del continente asiático que son los principales exportadores de este tipo de tecnologías, adicional a esto, el uso de licencias de software y el soporte técnico de las mismas se hizo más asequible con la unión de las empresas softline y Microsoft Colombia en enero del 2017, y por otro lado la adquisición de equipos de oficina no se constituye en una barrera de entrada debido al bajo precio de estos en el mercado.

Para el segundo grupo de proveedores se hace necesario el contacto con empresas provisorias de insumos de oficina las cuales no tiene ninguna restricción comercial en Colombia.

Teniendo en cuenta lo anterior se pondero esta fuerza por medio de 4 factores que son:

- Infraestructura: Planta física y equipos requeridos
- Licencias de software: Permiso de usos de software necesarios.
- Insumos de oficina: Papelería.
- Canales de distribución: Plataforma virtual Web y App.

Obteniendo que el poder de negociación de los proveedores es bajo, dando oportunidades a ideas de negocios con este tipo de requerimientos, siendo esto una ventaja para la formalización de PaYá pero una desventaja al hablar de nuevos entrantes al mercado que se pueden convertir en un eventual competidor.

4.2.4 Poder de negociación de los clientes. Los clientes representan la razón de ser de todo negocio, siendo ellos los que finalmente deciden si les interesa o no les interesa adquirir nuestra propuesta de valor para la satisfacción de sus gustos y necesidades.

Para el caso de los clientes externos que son las personas naturales o jurídicas que son los que requieren el servicio de mensajería en su vida cotidiana, y para con ellos no existe poder de negociación sobre los precios establecidos, ya que las tarifas se basan en la costumbre comercial en este tipo de negocios de acuerdo a las distancias recorridas, además cada año se ajusta basado al incremento del IPC cuyo aumento es definido por el gobierno nacional es decir no depende del empresario, por lo tanto hay bajo poder de negociación con los clientes externos.

También se determina que las principales necesidades del cliente externo se basan en la rapidez para solicitar el servicio, la calidad del servicio entregado durante el proceso, la falta de tiempo a la hora de realizar diligencias, la tendencia de no movilización por parte de algunos y la democratización del lujo, entre otros; razones que manifiestan una creciente demanda en este tipo de servicios de mensajería por parte de los bumangueses. Esto hace que la incertidumbre de agradar al cliente no es tan alta, lo que supone un mercado no tan concentrado. Lo más importante es cautivar al cliente con una óptima propuesta de valor que busque fidelizar el nicho de mercado.

Ahora bien de acuerdo a lo anterior y para el caso de los clientes internos que son las empresas que prestan servicios de mensajería en Bucaramanga se determinó que se analizarán estos 5 factores a la hora de realizar su escogencia como lo son:

- Vinculación de personal: Cantidad de personas vinculadas con las que cuentan actualmente las empresas.

- Calidad del recurso humano: Nivel de experiencia del personal que labora para estas empresas.
- Agilidad en el proceso: Rapidez y efectividad en el proceso de recogida y entrega.
- Conocimiento: Nivel de experiencia de las empresas en reconocimiento.
- Seriedad: Nivel de importancia requerida con la que realizan todos los procesos de mensajería.

4.2.5 Amenaza de productos sustitutos. Dado que este modelo de negocio se basa en la creación de una plataforma virtual compuesta por web y app que agrupe la oferta y la demanda de los servicios de mensajería que actualmente existen en la ciudad de Bucaramanga, se tiene en cuenta que hasta el momento no existe en la ciudad una plataforma que tenga como objeto esto mismo, pero de igual manera si existen plataformas las cuales están enfocadas al servicio de mensajería gastronómico por lo que dicha amenaza en este ítem es muy bajo.

5. Metodología canvas

La metodología utilizada para lograr los objetivos del trabajo de grado está orientada por el libro Generación de modelos de negocios de Osterwalder & Yves (2010), el cual permite evaluar con diversas herramientas un plan existente y poder crear un nuevo plan con una guía práctica para el entendimiento de los planes de negocios, la tabla 1 representa el modelo de negocio CANVAS desarrollado para este modelo de negocios.

Tabla 1.

Modelo de Negocio Canvas

Business Model Canvas		Diseñado para:	PaYá	
		Diseñado por:	JAVIER VIVIESCAS MORA	
Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmento Meta - Clientes
- Proveedores de dispositivos y capacitación. - Proveedores de insumos. - Proveedor de servicios de Hosting. - Plataformas electrónicas de intermediación financiera (Sistemas de pago). - Empresas de mensajerías. - Alianza con clientes (Paquetes y suscripciones). - Alianza con empresas de servicios complementarios. - Influencers.	- Contratación de mensajerías. - Prestación del servicio. - Venta del servicio por atención personalizada. - Capacitación continua en dispositivos especializados y prestación del servicio. - Vigilancia tecnológica. - Soporte administrativo y desarrollo de la plataforma.	SEGMENTO 1 - Servicio Premium. - Soporte tecnológico. - Servicio garantizado (respaldo Empresarial). - Personal capacitado. - Agilidad en la consecución del servicio. - Precio justo. SEGMENTO 2 - Alta calidad. - Personal capacitado. - Precio competitivo. - Uso de tecnología de punta. TRANSVERSAL - Carga prestacional incluida en la tarifa. - RAPIDEZ, SEGURIDAD Y CONFIANZA.	SEGMENTO 1 y 2 - Servicios automatizados - SEGMENTO 2 - Asistencia personal	SEGMENTO 1 - Naturales (estrato del 3 al 6) SEGMENTO 2 - Empresas de mensajerías legalmente constituidas en Bucaramanga
Estructura de Costos		Flujos de Ingresos		
Costos fijos - Administrativos: De personal y estructura física, equipos de oficina, mensualidades asociadas a la plataforma (Hosting, dominio y ancho de banda) Costos variables: - Logísticos - Insumos - Personal operativo - Personal de ventas - Dotación		SEGMENTO 1 - Ingresos producto de la prestación del servicio (VENTA CONTADO) SEGMENTO 2 - Ingresos producto de la prestación del servicio (VENTA CREDITO)		
		PUNTO DE EQUILIBRIO		

6. Estudio de mercado

6.1 Generalidades de la investigación de mercados

Colombia ha encontrado en la mensajería un sector que, poco a poco, se convierte en uno de los actores destacados en el desarrollo de la economía, razón de esto la competencia por la conquista de este mercado cada vez es más fuerte, y debido a esto las nuevas tecnologías se han adentrado

en este tipo de servicios con el fin de satisfacer las necesidades más sobresalientes tanto para quienes lo utilizan como para quienes lo prestan.

6.2 Necesidad de información

Según Naresh Malhotra, la investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar, evaluar, monitorear y mejorar su comprensión como proceso. (Maholtra, 2004)

La razón de ser de la realización de una investigación de mercados en el marco de este proyecto es fundamentalmente obtener información primaria y secundaria, que provea respuestas al emprendedor y permita determinar cuál es la mejor forma de adaptar el modelo de negocio, para satisfacer tanto las necesidades como las preferencias prioritarias del consumidor, buscando tomar decisiones acertadas y asertivas que provean una rentabilidad sostenible.

Mediante esta herramienta tendremos insumos que nos permitirán responder dudas actuales tales como:

- ¿Qué percepción tienen los bumangueses en cuanto a los servicios de mensajería prestados en la ciudad?
- ¿Cómo estructurar el enfoque de este negocio para que sea viable y sostenible?
- ¿Cuál es el perfil del mercado objetivo?

6.2.1 Objetivo general investigación de mercados. Realizar un estudio de mercados que permita conocer las características del consumidor, su comportamiento, necesidades, gustos y percepción de los servicios de mensajería, para determinar la demanda potencial.

6.2.2 Objetivos específicos investigación de mercados

- Establecer el mercado potencial objetivo del proyecto en la ciudad de Bucaramanga para la realización de una investigación de mercados.
- Determinar los aspectos, preferencias y prioridades de percepción del mercado objetivo en cuanto a los servicios de mensajería.
- Determinar las razones y la frecuencia con la que los consumidores solicitan un servicio de mensajería desde su hogar o lugar de trabajo.
- Determinar el grado de aceptación por parte de los Bumanguenses a la creación de una plataforma que se encargue de los servicios de mensajería en la ciudad.
- Establecer el precio promedio que los consumidores y clientes internos estarían dispuestos a pagar por los servicios utilizados y prestados respectivamente, para establecer estrategias de precio que puedan generar una ventaja competitiva.
- Diseñar estrategias de marketing digital que sirvan como soporte para posicionar la marca en el mercado.

6.3 Metodología de la investigación

El proceso de investigación requiere de una metodología que plantee los patrones para alcanzar los objetivos de una manera formal y ordenada, a partir de resultados confiables. Teniendo en cuenta este aspecto, la metodología a seguir para realizar la investigación de mercados en este proyecto será:

- Búsqueda de información y definición del mercado objetivo por medio de una investigación de tipo exploratorio.
- Selección y diseño del instrumento apropiado para la recolección de información.
- Diseño y determinación de la muestra para la investigación de mercados.
- Aplicación del instrumento y recopilación de la información.
- Análisis de resultados.
- Formulación de planes de acción y estrategias de marketing.

6.4 Tipo de investigación e identificación de mercado

6.4.1 Tipo de investigación. La investigación de mercados a realizar comprenderá dos etapas; caracterizándose la primera de ellas por una investigación exploratoria para el desarrollo del estudio de prefactibilidad a través de datos secundarios, que permita sentar las bases y dar los lineamientos generales que permitan que nuestro estudio sea lo más completo posible. La investigación exploratoria servirá para proporcionar al proceso un panorama amplio y general acerca del fenómeno a indagar.

Después de la realización de la investigación exploratoria se procede a la realización de una investigación de tipo concluyente, ya más formal y estructurada, que permita comprobar las hipótesis planteadas anteriormente, y que sirva como soporte para la toma de decisiones racionales.

En esta etapa investigativa se hará recolección de datos provenientes de una muestra representativa de la población del mercado objetivo, por medio de la encuesta como herramienta idónea, y se realizara un análisis cuantitativo posterior de la información obtenida.

Cabe destacar que el diseño de investigación concluyente está dividido en tres categorías que son: descriptiva, predictiva y causal. Sin embargo para el estudio se realizará una investigación descriptiva transversal sencilla. Se utilizará el diseño descriptivo transversal simple, en lugar del transversal múltiple, debido a que solo se requerirá una única muestra de la población para adquirir información una sola vez.

6.4.2 Identificación del mercado total

Segmento de mercado consumidor

Es necesario tener en cuenta que una adecuada estrategia de segmentación nos permitirá evitar una competencia frontal en el mercado, mediante la diferenciación de ofertas, no sólo sobre la base de precio sino también de características innovadoras de la plataforma, mensajes publicitarios y métodos de distribución, es decir, diferenciación de ofertas de la mezcla de marketing (Unab, 2015).

La zona geográfica que será atendida por la propuesta de valor inicialmente es la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

Tabla 2.

Población del área metropolitana de Bucaramanga

Población total AMB	1.122.9	100%
----------------------------	----------------	-------------

Tomado de. DANE

Una de las razones por las cuales se hace evidente la realización del estudio de mercado para una zona como esta, se debe a que en los últimos años Bucaramanga y su área metropolitana han llegado a consolidarse como principales protagonistas del Boom de las ciudades intermedias colombianas.

Y es que según fue expuesto en el Séptimo Foro Urbano Mundial realizado en Medellín (Urbano, 2014) a pesar de que Bucaramanga es una ciudad apartada de los ejes que mueven el país, trepada a casi 1.000 metros de altura sobre la escarpada cordillera Oriental. No ha tenido en esta característica un obstáculo para que muestre impresionantes índices de desarrollo, que hacen incluso sonrojar a las grandes capitales que lo han tenido todo para salir adelante.

La Ciudad Bonita tiene el segundo mejor ingreso per cápita de Colombia, con 1,8 millones de pesos al mes; un índice de pobreza extrema de 1,2 por ciento cuando el promedio nacional alcanza el 10,4 por ciento; un Coeficiente Gini (que mide la desigualdad) de 0,432 frente al 0,539 nacional; una tasa de desempleo de 7,7, 2 puntos por debajo del resto del país y que creció 3,6 por ciento en 2017.

Miles de personas se reúnen en el Foro para discutir sobre ciudades inclusivas, que se esfuerzan para cumplir con los Objetivos del Milenio, tomando a Bucaramanga como un ejemplo. Destacando como su estrategia el haber transformado sus debilidades en fortalezas. Al ser una capital apartada, forjó un mercado regional robusto, diversificado y democrático. Destacando además que en toda el Área Metropolitana, que reúne los municipios de Bucaramanga,

Piedecuesta, Floridablanca y Girón, hay más de 43.000 microempresas de calzado, joyería, metalmecánica y confección. La economía cuenta con un vivero de 15 universidades y más de 60.000 estudiantes.

Perfil del consumidor

Teniendo en cuenta las características de la propuesta de valor a desarrollar en este proyecto, el perfil del consumidor que será cautivado como nicho de mercado está determinado a partir de hombres y mujeres , dentro de un rango de edades entre los 18 a los 50 años, vecinos de Bucaramanga, de estrato socioeconómico 3, 4, 5 y 6, ya sean empleados, capitalistas, estudiantes o simplemente pertenecientes a la población económicamente inactiva, que tengan dentro de sus características particulares un ritmo de vida agitado, con poco tiempo para realizar las labores diarias y diligencias normales del hogar.

Mercado objetivo consumidor

Según el informe de proyecciones poblacionales del DANE (DANE, 2017), Santander cuenta al 2017 con una población de 2.061.079 habitantes y un crecimiento poblacional proyectado del 3,9%, para el periodo 2017-2020. El AMB, está conformada por los municipios de Bucaramanga aporta el 47% de la población urbana, Floridablanca el 24%, Girón el 16%, y Piedecuesta el 13%, cuenta con 1.122 945 habitantes para el mismo año, es decir, representa más del 50% de la población total del departamento. Sin embargo de este universo de personas, del número de hombres y mujeres que tienen un rango de edades entre los 18 y 50 años, según las proyecciones realizadas por el DANE asciende a 524.448 que equivale al 47% de la población del Área Metropolitana de Bucaramanga. Ahora bien, en términos socioeconómicos y en lo que tiene que ver con la estratificación de la población el 12,1% del total de las personas

que habitan en Bucaramanga se ubican en el estrato 1, el 22% en el estrato 2, el 37,1% en el estrato 3, el 19,4% en el estrato 4, el 2,6% en el estrato 5 y el 1,7% en el estrato 6.

Es decir que el 60,8% de los vecinos de Bucaramanga pertenecen a los estratos 3, 4, 5 y 6. Al consolidar los datos teniendo en cuenta las diferentes variables de segmentación establecidas en el perfil del consumidor, el mercado potencial en cifras para el municipio de Bucaramanga está conformado por 318.864 habitantes.

6.5 Muestra

Según Marcela Benassini, el muestreo es la parte de la estadística que se ocupa de la selección y el acopio de elementos representativos de cierta población a fin de tener inferencia. A su vez, la población —o universo— es el conjunto de todos los posibles elementos que intervienen en un experimento o en un estudio (Benassini, 2009).

Para el diseño de la muestra que sirve de insumo para la investigación de mercados, se requiere un tipo de muestreo probabilístico que manifieste representatividad, fundamentándose en el principio de equiprobabilidad, lo que significa, que todos los individuos de la población gozarán de la misma probabilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra y por consiguiente todas las posibles muestras de tamaño ‘n’ tendrán la misma probabilidad de ser escogidas.

La mejor opción para garantizar un muestreo de tales características y que mejor se ajusta a la representación del mercado objetivo para la realización de la investigación de mercados es el muestreo aleatorio estratificado, ya que mediante este tipo se reunirá información por estratos que

reúnan características homogéneas para investigar una situación en cada uno de ellos: niveles socioeconómicos, zonas del país, género, grupos de edad y otros (Benassini, 2009)

$$nestrato(i) = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * \epsilon^2 + (Z^2 * p * q)} * \frac{Nestrato(i)}{N}$$

Dónde:

N= Tamaño de la población = 318.864

Z= Valor estadístico basado en el nivel de confianza (para un IDC del 95 %; Z=1,96)

p= Probabilidad de éxito (50%)

q= Probabilidad de Fracaso (50%)

ε= Error estimado del muestreo (5%)

Al realizar los cálculos de la muestra por estrato, obtenemos una muestra aleatoria estratificada total de 383 individuos del mercado objetivo.

6.6 Instrumento

La herramienta por excelencia para la toma de datos en la investigación de mercados es la encuesta, basada en un cuestionario realizado a los individuos de la muestra, a quienes se les plantea una variedad de consultas y/o preguntas acerca de su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida (Maholtra, 2004).

Para el diseño de la encuesta se siguieron los lineamientos aportados por la metodología aconsejada por Kinneer y Taylor en su libro de Investigación de Mercados. Siguiendo la siguiente estructura:

1. Revisar las consideraciones preliminares
2. Decidir sobre el contenido de las preguntas
3. Decidir sobre el formato de las respuestas
4. Decidir sobre la redacción de las preguntas
5. Decidir sobre la secuencia de las preguntas
6. Decidir sobre las características físicas
7. Pre-prueba, revisión y elaboración de borrador final.

6.7 Análisis e interpretación de resultados

P1. Seleccione su género

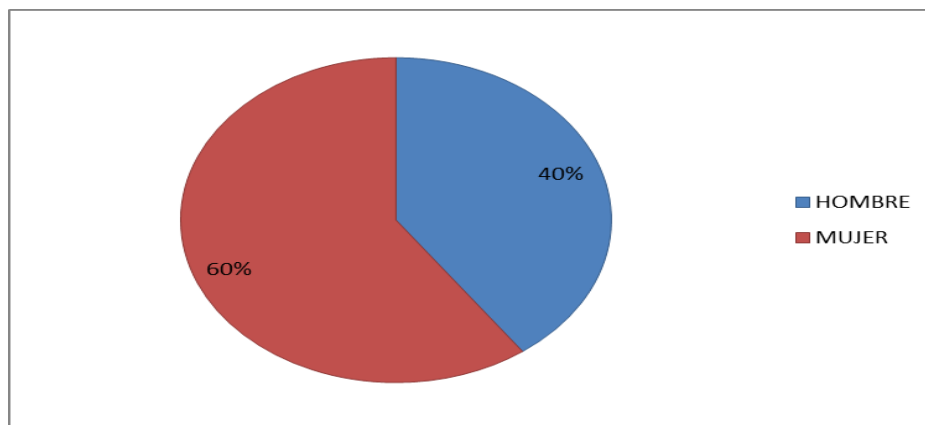


Figura 5. Género

El estudio arrojó que dentro de las personas encuestadas el 60% son mujeres y el 40% hombres, situación que favorece este estudio ya que son las mujeres quienes en su gran mayoría deciden utilizar o no este tipo de servicios de mensajería en sus hogares o con su pareja.

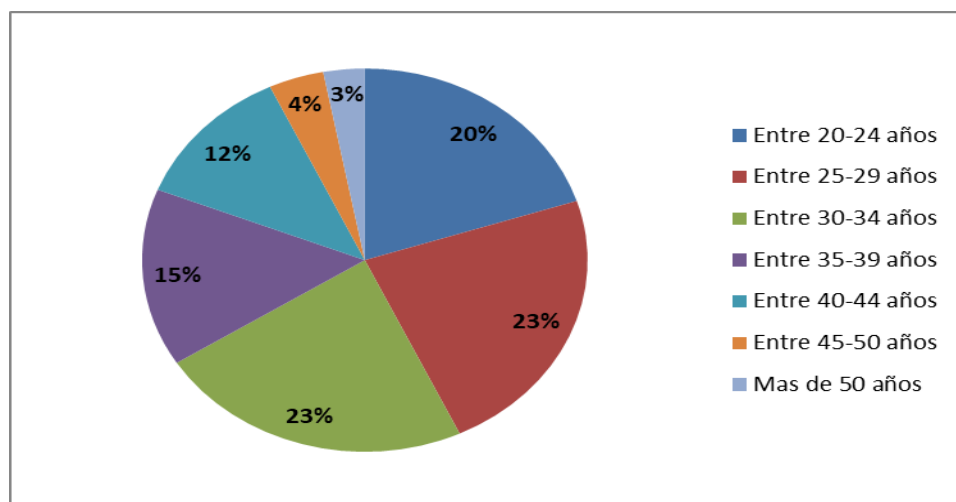
P2. Indique el rango de edades al que pertenece

Figura 6. Rango de edades de encuestados.

En la figura 6, de acuerdo al rango de edades, un 23% se encuentra entre 30 y 34 años y en un mismo porcentaje se encontrarán personas entre los 25 a 29 años, edades en las que el poder adquisitivo por lo general comienza a aumentar en las personas, además la exploración al momento de las compras esta en su mayor auge. En un 20% están las personas entre 20 y 24 años edad en la que por lo general se encuentran estudiando o iniciando su vida laboral, luego en un 15% las personas entre 35 a 39 edades en la que se ha consolidado un espacio laboral y se ha adquirido una madurez se tienen definido los gustos de consumo en servicios.

Con menores porcentajes encontramos las edades entre 40 y 44 años con un 12% de los encuestados, entre 45 y 50 años un 4% y un 3% personas de más de 50 años.

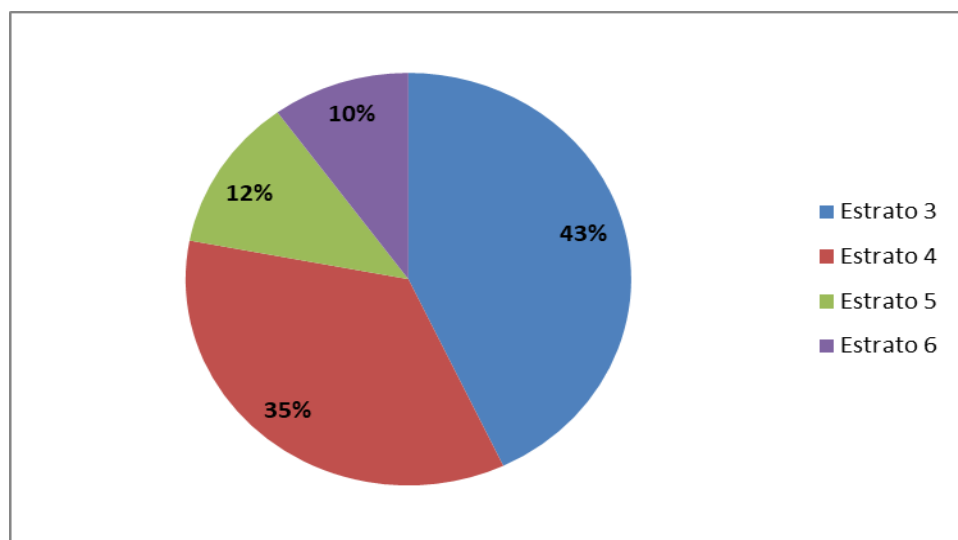
P3. Indique su estrato socioeconómico

Figura 7. Estrato socioeconómico de encuestados.

La encuesta arrojó en un 43%, mayor porcentaje, a las personas de estrato 3, en un 35% personas de estrato 4, en un 12% personas de estrato 5 y en un 10% personas de estrato 6. Las personas de estrato 6 no son de fácil acceso para la realización de este tipo de encuestas, lo que dificultó acceder a mayor número de personas, sin embargo se cuenta con un buen número de personas encuestadas de los estratos 5 y 4, quienes se considera que tienen mayor poder adquisitivo. Ver figura 7

P4. Señale su ocupación actual

Esta encuesta se quiso dirigir a personas laboralmente activas, ya que se quiere conocer sus preferencias al momento de utilizar los servicios de mensajería. El estudio encuestó con un 32%

a personas empleadas, un 26% estudiantes, un 20% personas que trabajan de manera independiente, un 10% personas ejecutivas con cargos directivos. Ver figura 8.

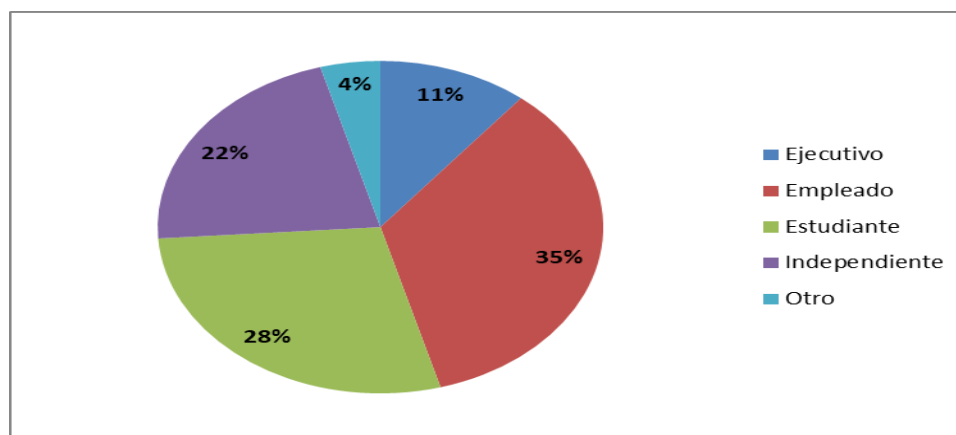


Figura 8. Ocupación.

P5. Indique su nivel de ingresos

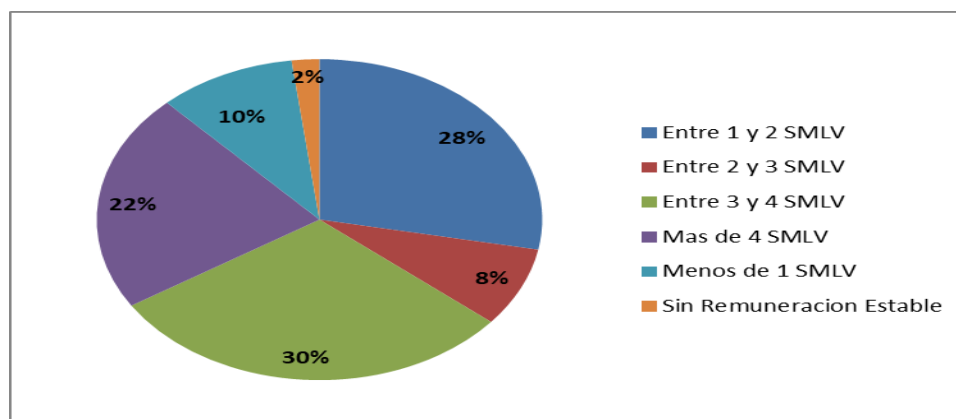


Figura 9. Nivel de Ingresos.

Los ingresos de estas personas se encuentran en su gran mayoría, con un 30% de los entrevistados entre 3 y 4 salarios mínimos legales vigentes, el 28% de la población recibe entre 1

y 2 salarios mínimos legales vigentes, el 22% recibe más de 4 salarios mínimos legales vigentes, el 10% de la población recibe menos de 1 salario mínimo legal vigente, el 8% entre 2 y 3 salarios mínimos legales vigentes y el 2% no tiene una remuneración estable. Lo que nos indica que el estudio se realizó en su gran mayoría con la población que recibe una mayor remuneración según el promedio de SMLV en Colombia. Ver figura 9.

P6. Utiliza normalmente servicios de mensajería urbana?

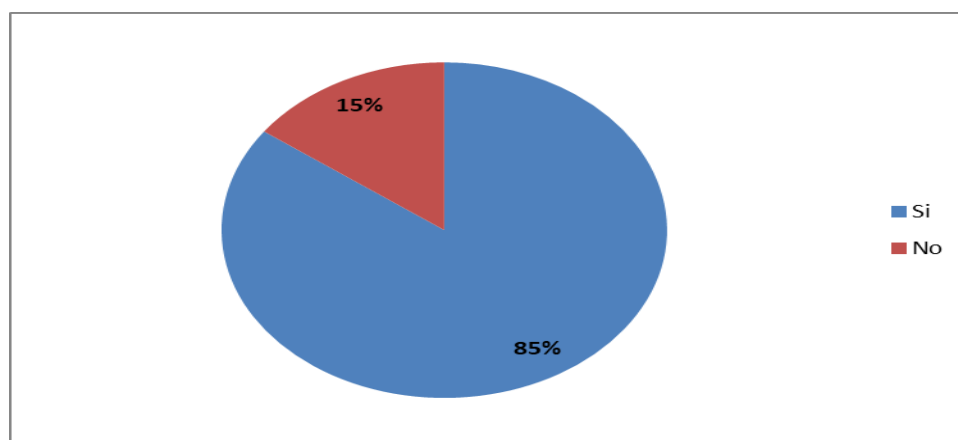


Figura 10. Utilización Servicios de mensajería Urbana

En la figura 10, se observa el estudio arrojó que dentro de las personas encuestadas el 85% en su vida cotidiana normalmente utiliza servicios de mensajería express o urbana (diligencias, domicilios, pago de servicios etc.) mientras que el 15% de las personas no utiliza este servicio. Por lo que evidencia un alto uso de este tipo de servicio en las personas de Bucaramanga.

P7. ¿Cuál es la motivación principal por la que utiliza servicios de mensajería urbana?

La encuesta arrojó que el 25% solicita este tipo de servicio de mensajería por el hecho de tener mas tiempo para compartir con sus amigos y familiares, el 19% simplemente no cuenta con tiempo para realizar ellos mismo estas diligencias ellos, el 18% lo utiliza por evitar el tráfico vehicular, el 15% por que no tiene transporte para movilizarse, y por ultimo el 13% lo hace por interes para conocer el servicio. Ver figura 11.

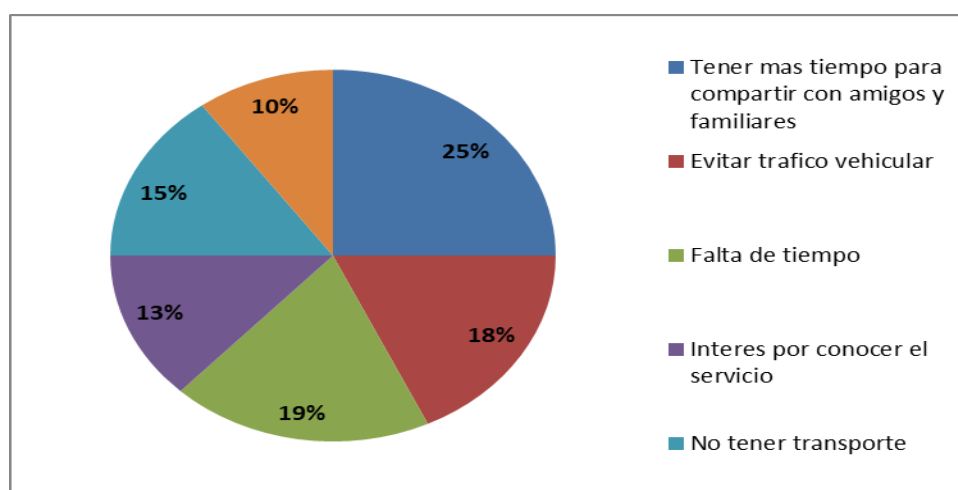


Figura 11. Principal razón de solicitud de servicio de mensajería.

P8. ¿Con que frecuencia utiliza el servicio de mensajería express o urbana?

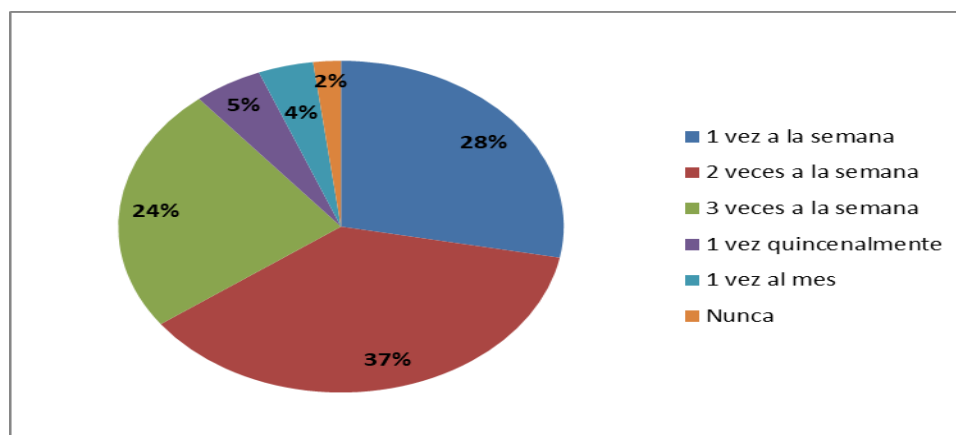


Figura 12. Frecuencia uso de servicio de mensajería.

La encuesta arrojó que el 37% de las personas encuestadas solicitan 2 veces semanalmente este servicio, el 28% una vez por semana, el 24% lo solicita hace 3 veces por semana, el 5% lo hace de manera quincenal, el 4% una vez al mes y solo el 2% no utiliza nunca este servicio, por lo que dicho resultados nos indica que los servicios de mensajería urbana tienen un gran número de personas para captar su atención, ya que hoy en día por la dinámica de la sociedad este tipo de servicio ayuda a las personas con sus obligaciones en su diario vivir. Ver figura 12.

P9. Teniendo en cuenta las 2 preguntas anteriores ¿Para que utiliza los servicios de mensajería urbana?

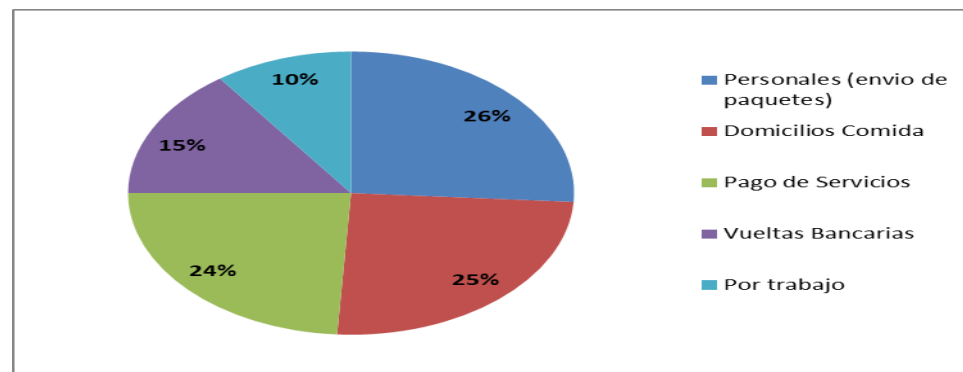


Figura 13. Uso de servicios de mensajería urbana utilizado

Esta pregunta arrojó como resultado que el 26% de los encuestados utiliza el servicio de mensajería urbana para sus diligencias personales, el 25% para solicitar domicilios de comida, el 24% para enviar a pagar sus servicios del hogar, el 15% para que le realicen sus vueltas bancarias, y el 10% lo utiliza por su trabajo. Ver figura 13.

P10. ¿A la hora de solicitar un servicio de mensajería urbana que inconvenientes encuentra?

Esta pregunta arrojó como resultado que el 35% de los encuestados presenta inconvenientes a la hora de solicitar un servicio de mensajería urbana pues encuentran que dichas empresas no están en la web ni mucho menos cuentan con aplicación móvil que facilite mucho más su proceso de pedido, el 25% le da pereza buscar estas empresas en las páginas amarillas de hecho comentaban que ni tenían en sus casas, el 19% señala que los horarios de estas empresas de mensajería son también un inconveniente porque laboran hasta cierto horario sobretodo los fines de semana, y por último el 20% señala que es muy difícil encontrar una empresa de mensajería cercana a su necesidad o si las había no eran muy visibles. Ver figura 14.

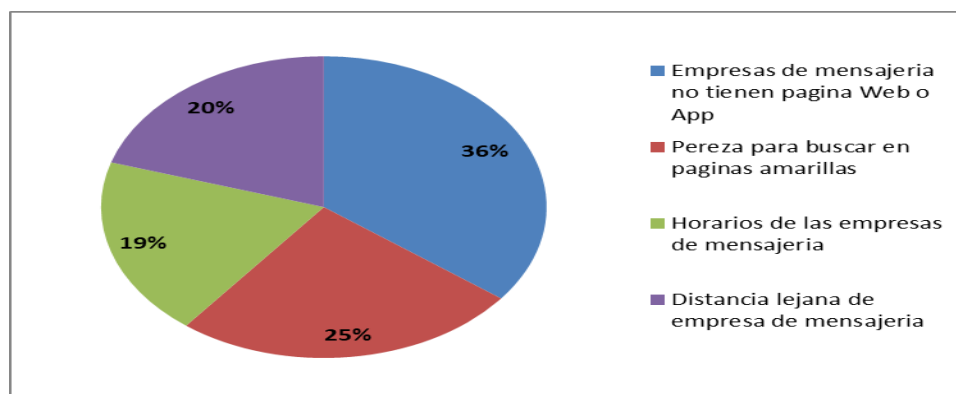


Figura 14. Inconvenientes para solicitar un servicio

P11. A la hora de utilizar el servicio de mensajería urbana, ¿Qué aspecto tiene para usted mayor relevancia?

A la hora de solicitar un servicio de mensajería las personas prefieren en un 30% las empresas que tengan plataformas virtuales pues en dicha encuesta se le indagaba el por qué de esto y aseguraban que eran lo primero que pensaban a la hora de solicitar un servicio de este tipo, seguido de un 25% que prefiere la confianza y la calidad en este tipo de servicio, un 16% busca la urgencia del servicio, estas dos variables nos indican que un plus del negocio debe ser un servicio de calidad con entrega rápida y efectivo, pues lo que una persona quiere al momento de solicitar un servicio de mensajería es la agilidad pues la razón por la que no hace el mismo dicha diligencia es precisamente por el factor tiempo, y es esto lo que busca en este tipo de servicio, lo que hará que el cliente vuelva a solicitar dicho servicio será la calidad y la puntualidad del servicio. Otros factores a tener en cuenta van relacionados con el precio del servicio el cual el 10% de los encuestados le dio importancia a este factor, seguido con la presentación de la marca de la mensajería con un 5%.

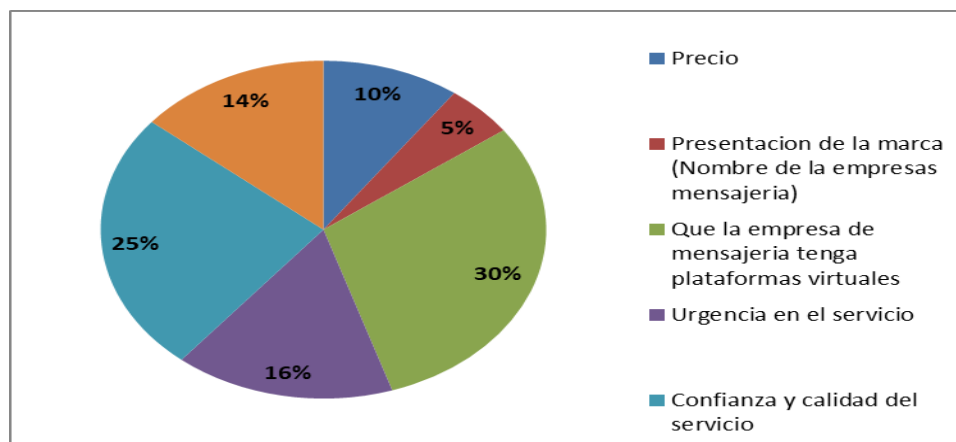


Figura 15. Aspectos de importancia

P12. ¿Le interesaría encontrar todas las empresas de mensajería de la ciudad en una sola plataforma, la cual agilice su solicitud?

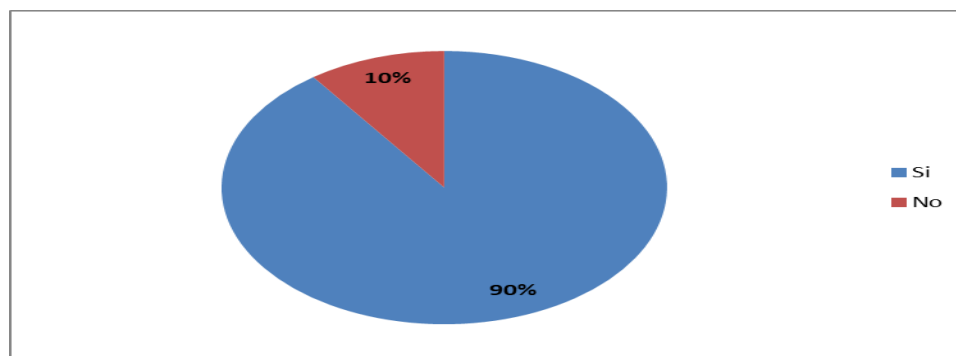


Figura 16. Factibilidad

El 90% de las personas que respondieron esta encuesta mencionan que les gustaría poder agilizar su solicitud de servicio de mensajería por intermedio de una plataforma (web y app) que reúna y agrupe a todas o a la mayoría de las empresas que prestan el servicio de mensajería en la ciudad, por lo que mencionan que esto les ahorraría tiempo, y el 10% señala que no estaría

interesada mas sin embargo señalan de en un gran porcentaje del mismo que tendrian que pobrarlo ya que si les parece util la utilizarian sin dudarlo. Ver figura 16.

P13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de mensajería urbana solicitado?

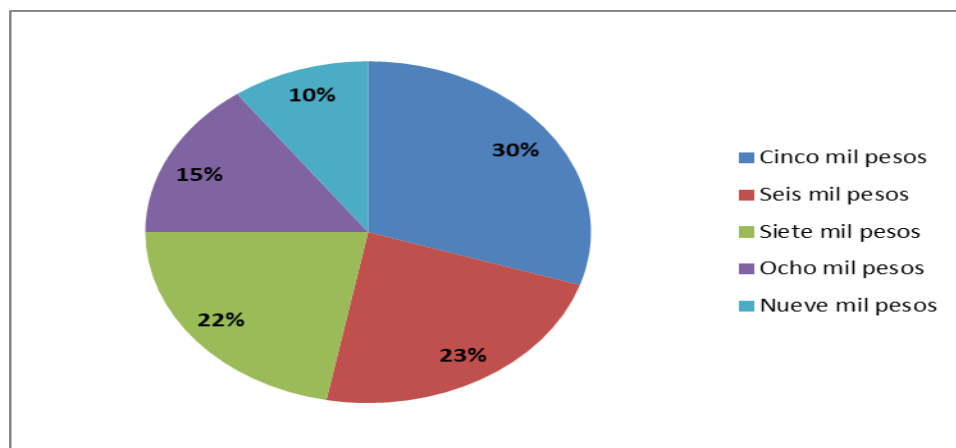


Figura 17. Precio del Servicio.

El 30% de los encuestados estaria dispuesto a pagar \$ 5.000 por la prestación del servicio, el 23% el valor de \$ 6.000, el 22% pagarian \$ 7.000, el 15% \$ 8.000, y el 10% restante \$ 9.000.

De las personas encuestadas la mayoría pagarian el menor valor posible, teniendo en cuenta que seguramente han utilizado los servicios de las empresas dedicadas a esta actividad en el sector objeto de estudio y ya conocen el precio que se maneja para este tipo de servicios; no obstante esto se tenia previsto desde el comienzo del proyecto pues dentro de la nueva plataforma se optara por prestarlo al menor precio posible, a fin de competir en el mercado y posicionarse rapidamente en el mismo. Ver figura 17.

6.8 Capacidad del mercado y potencial

6.8.1 Mercado total. Es el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa, en el caso de este proyecto el mercado total es la población de Bucaramanga y su área metropolitana que asciende a 1.122.945 personas, el mercado potencial teniendo en cuenta el rango de edad de 18-50 y los estratos 3,4,5 y 6, el mercado potencial se establecio en 318.864 personas.

6.8.2 Mercado objetivo. Según los resultados del estudio de mercados, se depuro el mercado potencial con el fin llegar al mercado objetivo, se obtuvo los siguientes resultados:

- El 85% de los participantes manifestaron utilizar los servicios de mensajería urbana. Ver pregunta 6. **Mercado objetivo 1. = $318.864 * 85\% = 271.035$ Personas**
- El 75% de los usuarios que usan servicios de mensajería la utilizan para entrega de paquetes, pagos de servicios, tramites en bancos.

Mercado objetivo 2. = $271.035 * 75\% = 203.276$ Personas

- El 90% de los encuestados les interesa utilizar una plataforma donde se unifique los servicios de mensajería. **Mercado objetivo 3. = $203.276 * 90\% = 182.948$ Personas**

Para efectos del estudio técnico y financiero es necesario tener el mercado objetivo en base a la cantidad de servicios de mensajería a través de la plataforma, para calcular este valor se realizaron los siguientes cálculos.

En la pregunta 8, se encuentra la frecuencia de uso de los servicios de mensajería urbana por parte del mercado objetivo. Ver tabla 3.

Tabla 3.

Mercado objetivo en cantidad de servicios.

Mercado	Servicios x	% Mercado	N° Servicios
Objetivo	Semana	Objetivo	Mensuales
182.948	1 por semana	28%	51.226
	2 por semana	37%	135.382
	3 por semana	24%	131.723
	1 cada 2 semanas	5%	4.574
	1 cada 4 semana	4%	1.829
			324. 733

Anualmente los servicios asciende a 3.896.802 servicios, para efectos del primer año de servicios, la organización decide acceder al 20% del mercado objetivo, por tal razón se realizaran 64.947 servicios mensuales y 779.360 servicios en el año 1.

6.9 Investigación de mercado empresas de mensajería.

6.9.1 Identificación de la competencia. En realidad en la ciudad de Bucaramanga no existe hasta el momento una plataforma virtual que logre conectar la oferta con la demanda en este tipo de servicios de mensajería, pero cabe mencionar que solo hasta este año empezaron a llegar a la ciudad otro tipo de plataforma virtuales, las cuales están más enfocadas en los domicilios de comida, por lo que a continuación me permito anexar una comparación entre las más conocidas de ellas. Ver tabla 4.

Tabla 4.

Identificación de la competencia.

	Rappi	Uber Eats	Domicilios.com
Tiempo de llegada de la orden	• Restaurantes: 35 minutos en adelante • Mercado: 35 minutos en adelante	Algunos establecimientos ofrecen domicilios desde 15 minutos en adelante.	El tiempo de espera arranca desde 15 minutos en adelante.
Precio del domicilio	Desde 4000 pesos colombianos.	Desde 4000 pesos colombianos.	Desde 4000 pesos colombianos.
Variedad de restaurantes y/o servicios	• Más de 100 restaurantes • Algunos supermercados (Carulla, Éxito, D1) • Farmacias • Tiendas de moda • Licoreras • Cajeros automáticos • Realizar compras en Estados Unidos, entre otras categorías.	• Bar • Jugos y licuados • Comida saludable • Colombiana • Hamburguesas • Pollo • Sushi • Comida rápida • Sándwiches • Helados • Comida oriental • Ensaladas • Panadería, entre otras categorías.	• Menú del día • Almuerzos • Arepas, empanadas • Carnes • Comida asiática, china, colombiana, de mar, internacional, italiana, mexicana. Árabe • Crepes • Desayunos • Hamburguesas • Panadería • Licores y bebidas, entre otras categorías
Promociones dentro de la aplicación	• 35 minutos o gratis (para clientes con tarjetas de crédito) • Promociones diarias en algunos restaurantes.	En ocasiones la aplicación anuncia promociones para todos los usuarios de su plataforma.	La aplicación cuenta con una sección especial donde muestra varias promociones todos los días.

	Rappi	Uber Eats	Domicilios.com
Cobertura de la aplicación	Ciudades principales como Bogotá, Barranquilla, Medellín, Cali, Bucaramanga	Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga	Bucaramanga, Barrancabermeja, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Chía, Cucuta, Girardot, Ibaque, Manizales, Medellín, Montería, Neiva, Palmira, Pasto, Pereira, Popayán, Santa Marta, Soacha, Tunja, Valledupar y Villavicencio.

Nota: Tomado de revista Dinero, publicación del 20 junio de 2018.

Cabe mencionar que actualmente RAPPI maneja un servicio llamado Rappifavor que se asemeja a un servicio de mensajería urbana pero su principal segmento está enfocado a las personas de estrato 4, 5, y 6 ya que dicho servicio como al igual que todos los de esta plataforma solo podrá utilizarlo quien maneje tarjeta de créditos por lo que en general no constituye una competencia fuerte para nuestra plataforma PaYá.

6.9.2 Mercado potencial de empresas de mensajería. Para conocer la aceptación del mercado de empresas de mensajería existentes en Bucaramanga, se elaboró una encuesta que permitiera recopilar información primaria del tamaño de mercado, número de colaboradores que maneja cada una, preferencias de forma y porcentajes de pago y la aceptación del servicio.

Los clientes del presente plan, son las empresas de mensajería ya legalmente constituidas en Bucaramanga que quieran ofrecer o ampliar la comercialización de su servicio prestado tradicionalmente utilizando un medio alternativo como la web o una app, donde tendrán acceso a un mercado mucho más amplio sin incurrir en un incremento en sus costos.

Según la base de datos compite 360 de la cámara de comercio de Bucaramanga de las 46.500 empresas legalmente constituidas en la ciudad de Bucaramanga, alrededor de 1.400 de ellas está dedicada al sector de transporte y almacenamiento que es el sector donde se encuentran ubicadas las empresas que prestan actividades de mensajería, así las cosas encontramos que 552 es el número de empresas constituidas legalmente dedicadas netamente al servicio de mensajería en Bucaramanga.

En este proyecto se tomó como tamaño del mercado las 241 empresas que ofrecen sus servicios registrados en las páginas amarillas y que cuentan con 10 o más mensajeros en su pie de fuerza laboral, pues lo que se quiere es llegar a aquellas empresas de mensajería que tengan la capacidad instalada para atender un alto volumen de solicitudes.

6.9.3 Tamaño muestra para empresas de mensajería. El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación de mercado y determina el grado de credibilidad que se conceden a los resultados obtenidos.

Al igual que para obtener la muestra utilizada para el cliente consumidor de la plataforma, para este caso también utilizamos la siguiente ecuación con el fin de obtener el tamaño de cálculo de la muestra:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Dónde:

N= Tamaño de la población en este caso 241

Z= Valor estadístico basado en el nivel de confianza (para un IDC del 95 %; Z=1,96)

p= Probabilidad de éxito (50%)

q= Probabilidad de Fracaso (50%)

d= Error estimado del muestreo (5%)

Aplicando la ecuación con los valores anteriores, una muestra de 81 empresas.

6.9.4 Instrumento para empresas de mensajería. Como fuente de investigación de mercado se realizó en la ciudad de Bucaramanga la encuesta a 81 empresas, de los cuales a 52 se les realizó entrevista telefónica y a las restantes se le realizó entrevista personal, las encuestas fueron realizadas a los gerentes de dichas empresas, el formato de la encuesta realizada se muestra a continuación:

6.9.5 Resultados de la encuesta para empresas de mensajería. Según los resultados de la encuesta realizada en 81 empresas que prestan servicios de mensajería en el Municipio de Bucaramanga se puede inferir que los servicios de diligencias y domicilios de comida ocupan uno de los renglones más importantes de tipos de servicios en estas empresas, es así como más del 50% de empresas entrevistadas realizan sus ventas entre un 26% y un 80% sobre estas solicitudes.

De acuerdo a las empresas encuestadas, estas coinciden que los tiempos de sus servicios en su mayoría (85%) requieren entre 40 minutos y una hora para completar en su totalidad con el servicio requerido por lo que vemos que se podría implementar como propuesta de valor hacerlo en menos tiempo.

De acuerdo al pago del mensajero por parte de dichas empresas muchos coincidieron que basado en la costumbre por mucho tiempo en este tipo de negocio se paga por cada servicio realizado un 60% para el mensajero y un 40% para el empresario empleador, por ende en lo referente al cobro del servicio a prestar por medio de la plataforma se indago en dichas entrevista sobre la posibilidad de generar un cobro con cargo fijo mensual y el cobro por comisión por cada servicio generado, específicamente un 10% de comisión, los resultados obtenidos demuestran la preferencia de los clientes potenciales por el pago del 10% de comisión por cada servicio que se solicite por la plataforma, ademas señalan que si es de una vez este cobro mucho mejor pues esto lo expresa el 75% de la muestra por esta forma de pago.

El 90% de los encuestados señalan que solo reciben los servicios por medio de la manera tradicional que es por teléfono ya que no cuentan con página web alguna y mucho menos con app, por lo vemos una gran oportunidad de gana – gana para las partes sobre todo para estas empresas para que incrementen sus solicitudes.

En cuanto los precios que manejan varía mucho depende del tipo de diligencia y la distancia recorrida para completarlo pero en su mayoría como lo es el 57% de encuestados oscila entre \$ 6.000 y \$ 8.000 lo cual genera una percepción favorable de los ingresos que estas empresas obtienen por dichos servicios.

6.9.6 Mercado objetivo de las empresas de mensajería. Las empresas de mensajería escogidas para el análisis de la oferta de este proyecto, son aquellas que tienen mínimo 10 mensajeros, si el tiempo promedio de un servicio es 60 min, teóricamente cada mensajero podría realizar 8 servicios en un día de 8 horas de trabajo, según estas condiciones se podría estimar un valor de la oferta de las empresas estudiadas para este proyecto.

- El 90% de las empresas encuestadas manifestaron interés en ofrecer los servicios a través de la plataforma. $\text{Mercado Objetivo 1} = 241 \text{ empresas} \times 90\% = 216,9 \text{ empresas}$
- Una empresa con 10 mensajeros, tendría una capacidad teórica de 24960 servicios al año.
 $10 \text{ mensajeros} \times 8 \text{ servicios} \times 26 \text{ días/mes} \times 12 \text{ mes} = 24.960$
- Siguiendo los cálculos del ítem anterior las 216, ofrecerían teóricamente 5.413.824 servicios en el año. $24.960 \times 216,9 = 5.413.824$

6.9.7 Diferencia o valor agregado plataforma PaYá. Con la implementación de este servicio, se pretende llegar no solo a empresas de mensajería reconocidas ya posicionadas en el mercado, si no también, presentar la oportunidad a empresas de mensajería emergentes o en proceso de posicionamiento y crecimiento, esto con el fin que gane la economía local y el dinero de las utilidades no quede en manos de empresarios extranjeros que en nada aportan al desarrollo social de la región, es importante hacerles saber a los usuarios que con la utilización de dicho servicio por medio de la plataforma está contribuyendo al crecimiento de toda una familia empresarial de su tierra.

7. Análisis legal

La puesta en marcha del plan de negocio debe establecer el marco legal bajo el cual se rige la organización empresa propietaria de la plataforma, tanto desde el punto de vista administrativo como de la naturaleza de su producto o servicio, con el propósito de asegurar que la empresa está cumpliendo con las regulaciones propias del entorno donde ejecuta su actividad económica, garantizar que se cuenten con los procedimientos adecuados que permitan la revisión y mejora de la prestación del servicio, y evitar incumplimientos de leyes, estatutos, regulaciones u obligaciones contractuales, además de cualquier requisito de seguridad, que pueda tener como consecuencia para la organización la imposición de algún tipo de multa o demanda. Las leyes que enmarcan este proyecto se describen a continuación.

7.1 Aspectos legales inherentes a los establecimientos de comercio

La creación de un establecimiento de comercio y su continuidad en el tiempo, implican el cumplimiento de las regulaciones que se describen en la tabla 5.

Tabla 5.

Regulación establecimientos de comercio

Regulación	Descripción
Ley 1801 de 2016 (julio de 2016)	Por medio de la cual se establecen las condiciones para la convivencia en el territorio nacional al propiciar el cumplimiento de los deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, así como determinar el ejercicio del poder, la función y la actividad de Policía, de conformidad con la Constitución Política y el ordenamiento jurídico vigente.
Decreto 1879 de 2008 (mayo de 2008)	Por medio del cual se reglamentan los Requisitos documentales exigibles a los establecimientos de comercio para su apertura y operación.
Decreto 410 de 1971 (marzo de 1971)	Por el cual se expide el Código de comercio colombiano.

7.2 Aspectos legales formalización y generación de empleo

La denominada Ley de Formalización y Generación de Empleo, establece en su artículo 63 que “el personal requerido en toda institución o empresa para el desarrollo de las actividades misionales permanentes no podrá estar vinculado a través de Cooperativas de Servicio de Trabajo Asociado que hagan intermediación laboral o bajo ninguna otra modalidad de vinculación que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes”, esta regulación favorece la idea de negocio, toda vez, que en raras ocasiones el servicio de mensajería es una actividad misional dentro de las organizaciones. Ver tabla 6.

Tabla 6.

Regulación servicio de outsourcing

Regulación	Descripción
Ley 1429 de 2010 (diciembre de 2010)	Por medio de la cual se formaliza la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la legalización en las etapas iniciales de la creación de empresas y su posterior desarrollo.

7.3 Aspectos legales inherentes a la seguridad y salud en el trabajo

Ya que la organización se plantea actuar responsablemente, es importante tener en cuenta la regulación legal inherente a la seguridad y salud en el trabajo. Ver tabla 7.

Tabla 7.

Regulación seguridad y salud en el trabajo

Regulación	Descripción
Decreto único 1072 de 2015 (mayo de 2015)	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.
Ley 1562 de 2012 (junio de 2012)	Por medio de la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.
Ley 9 de 1979 (enero de 1979)	Por la cual se dictan Medidas Sanitarias y se convierte en la Ley Marco de la Salud Ocupacional en Colombia.
Resolución No. 2400 de 1979 (mayo de 1979)	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.

7.4 Aspectos legales inherentes a las TIC

Dado que la organización posee un alto componente digital, la tabla 5 contiene la regulación inherente a las fuentes jurídicas de las TIC.

Tabla 8.

Regulación TIC's

Regulación	Descripción
Ley 1480 de 2011 (octubre de 2011)	Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones.
Ley 1341 de 2009 (julio de 2009)	Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones.
Ley 1273 de 2009 (enero de 2009)	Por medio de la cual se modifica el Código Penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado - denominado "de la protección de la información y de los datos"- y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones.
Ley 1231 de 2008 (julio de 2008)	Reglamentada parcialmente por los Decretos Nacionales 4270 de 2008 y 3327 de 2009 , por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones.
Ley 1065 de 2006 (julio de 2006)	Por la cual se define la administración de registros de nombres de dominio.co y se dictan otras disposiciones.
Ley 527 de 1999 (agosto de 1999)	Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.

7.5 El servicio de mensajería se encuentra excluido del IVA

El servicio de mensajería es un servicio que se encuentra excluido del IVA, según el artículo 476 del estatuto tributario.

Aunque el estatuto tributario no hace referencia específica al servicio de mensajería, este, al corresponder a una especie de transporte de carga, se encuentra excluido del impuesto a las ventas en virtud a lo expuesto por el artículo 476 del estatuto tributario en su numeral 2:

Se exceptúan del impuesto a las ventas los siguientes servicios: (...) 2. El servicio de transporte público, terrestre, fluvial y marítimo de personas en el territorio nacional, y el de transporte público o privado nacional e internacional de carga marítimo, fluvial, terrestre y aéreo. Igualmente, se exceptúan el transporte de gas e hidrocarburos.

El servicio de mensajería consiste en el transporte y entrega de documentos y otro tipo de bienes, por lo que se debe catalogar como una forma de transporte de carga en la medida que el servicio de mensajería no es otra cosa que el transporte de cosas, el cual encierra un contrato de transporte.

Si nos remitimos a la definición que el código de comercio hace del transporte, el artículo 981 dice que el transporte es un contrato por medio del cual una parte se obliga a transportar de un lugar a otro tanto a personas como a cosas, y naturalmente a entregarlas al destinatario, lo que sucede exactamente con el servicio de mensajería.

Así las cosas, siendo el servicio de mensajería un servicio de transporte, indudablemente se debe concluir que se encuentra excluido del impuesto a las ventas por expresa disposición del artículo 476 del estatuto tributario (Gerencie, 2017).

8. Análisis técnico

Desde la óptica técnica, este estudio tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertenecientes al proyecto, de aquí podrá obtenerse la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha, como para la posterior operación del mismo.

8.1 Descripción del servicio

PaYá es una empresa soportada en una plataforma virtual (web y app) que propone conectar la oferta y la demanda de los servicios de mensajería existentes en la ciudad de Bucaramanga. Dicha plataforma se encargará de prestar el servicio de conexión entre los usuarios que requieran este tipo de servicios y las empresas legalmente constituidas que lo brinden.

Lo que se busca es que si una persona necesita hacer un envío extra urgente, recoger documentos confidenciales, realizar diligencias, si ha olvidado algo en casa, o simplemente requiere un servicio de mensajería piensen inicialmente en PaYá como la primera y mejor opción para darle solución a dichas situaciones, ya que podrán solicitar el servicio desde su móvil o computador en segundos pues lo tendrán a tan solo un clic.

Luego de realizarse dicha solicitud la plataforma mostrará al usuario las empresas y/o mensajeros disponibles más cercanos a su ubicación para que puedan escoger quien realizará el servicio, el usuario en ese momento conocerá el valor del servicio y el mensajero asignado y podrá decidir si acepta o rechaza el servicio, si el servicio es aceptado el usuario podrá rastrear su envío en tiempo real al igual que si así lo requiere contactar a su mensajero, al final de la entrega recibir su factura electrónica y tener la opción también de calificar el servicio, todo esto dentro de la plataforma.

Lo que se visiona es querer ser la única plataforma de servicios de empresas de dedicadas a la mensajería express en la ciudad reconocida por entender realmente las necesidades de sus usuarios y tal vez por la más importante como lo es entender verdaderamente el sentido de urgencia de las personas que requieren este tipo de servicio por eso lo queremos hacer de manera fácil, rápida y segura.

Se dará a conocer a los usuarios empresas que prestan excelentes servicios con calidad humana, prontitud, responsabilidad, eficiencia y eficacia. También contribuye a la disminución de la informalidad en la prestación de estos servicios al no permitir el registro de mensajeros particulares o independientes.

Nuestra plataforma se ajusta a cualquier empresa de mensajería urbana en cualquier lugar ya que es una plataforma autoadministrable. Las empresas aliadas deberán cancelar un porcentaje del

10% (porcentaje arrojado por el estudio de mercados), del valor cobrado por cada uno de los servicios efectivo que se tomen por la plataforma y esto será fácil de monitorear por que la plataforma al final del día arrojará dicho valor a cancelar la cual se cobrará por medio de facturas a la empresa aliada. En ningún caso se cobrará registro ni mensualidades algunas.

Cabe mencionar que la empresa que se proyecta constituir mediante este plan de negocio, no será una empresa tradicional de mensajería express, pues lo que se pretende crear es un escenario virtual donde confluya la oferta y la demanda de toda la actividad referente al servicio de mensajería.

8.1.1 Atributos del servicio.

- Dignificación y profesionalización del servicio de mensajería
- Profesional altamente capacitado (Tecnificación del servicio)
- Empresas contratadas bajo rigurosos procesos de selección, asegurando altos niveles de confianza en la prestación del servicio.
- Altos estándares de calidad, puntualidad y seguridad
- Respaldo organizacional – Garantía en el servicio
- Agilidad y rapidez en la contratación del servicio (a un solo click)
- Prioridad por el servicio y la satisfacción del cliente
- Cumplimiento legal en todos los aspectos empresariales
- Canales de comunicación virtuales que permiten la rápida retroalimentación y valoración del servicio.
- Seguimiento en tiempo real del servicio solicitado.

8.1.2 Usos del servicio.

- Diligencias personales
- Domicilio de comidas
- Diligencias Bancarias
- Pago de servicios
- Recoger y entregar paquetes
- Pago de seguridad social
- Diligencias transito

8.1.3 Recursos. Evaluando los recursos financieros requeridos para la organización, se encuentra la siguiente estructura de costos fijos y costos variables:

Costos fijos.

- Administrativos de personal
- Estructura física
- Equipos de oficina
- Mensualidades asociadas a la plataforma (Hosting, dominio y ancho de banda).

Costos variables.

- Personal operativo
- Dotación
- Logísticos
- Insumos generales para la oficina

- Actividades de ventas.

Proveedores.

- Proveedores de insumos administrativos y operativos.
- Proveedores de dotación.
- Proveedor de servicios de hosting.
- Plataformas electrónicas de intermediación financiera (Sistemas de pago).
- Proveedores de capacitación (SENA).

8.2 Distribución de planta

Las necesidades de distribución son básicas, los espacios que requiere el proyecto para desarrollar el negocio son:

8.2.1 Distribución por áreas. A continuación, se describen las zonas requeridas para el buen desempeño de la razón social del proyecto, se dividen en tres:

- Área Administrativa
- Área de Servicios

8.2.2 Áreas administrativas. En las áreas administrativas tenidas en cuenta son las siguientes

- Recepción
- Sistemas
- Gerencia
- Contabilidad

8.2.3 Áreas de servicio

- Baterías de Baños para Clientes
- Baterías de Baños para Empleados
- Pasillos

8.2.4 Calculo de áreas (Mts 2). Según las necesidades del proyecto y teniendo presente las zonas requeridas se realizó un cálculo de las áreas a priori para el desarrollo del proyecto. Ver Tabla 9.

Tabla 9.

Cálculos de áreas Mts2.

Espacios requeridos	Mts 2
Áreas de Administrativa	
Gerencia	6
Sistemas	5
Recepción	3
Financiera y Contable	5
Áreas de Servicio	
Lobby	2
Pasillos	7
Cafetería	1,6
Baterías de Baños para Clientes.	2
Baterías de Baños para Empleados.	2
Total de Área	28,6

El área requerida para las instalaciones es 28,6 metros cuadrados.

8.3 Localización

Se estima desarrollar esta idea de negocio en Bucaramanga, ubicación geográfica desde la cual se gestionarán los recursos necesarios para la puesta en marcha y mantenimiento de la misma plataforma. La figura 18 demarca el plano geográfico del proyecto.

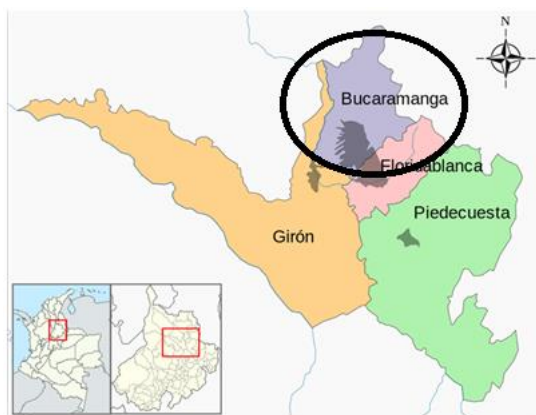


Figura 18. Ubicación geográfica del proyecto

8.3.1 Micro-localización. Para definir el lugar específico al interior del municipio de Bucaramanga se definen por medio de la técnica de factores ponderados.

Paso 1. Definir los factores relevantes.

- **Accesibilidad:** Factor cualitativo, facilidad de acceder a las instalaciones tanto de clientes como proveedores.
- **Valor del Arriendo:** Este factor es cuantitativo, hace referencia al valor económico del canon de arrendamiento.
- **Area Mts 2:** Factor cuantitativo, determinar el área de las instalaciones en metros cuadrados.

- **Servicios:** Facilidades de las instalaciones.
- **Distribución interna:** Este factor hace referencia a la distribución más adecuada según los requerimientos del proceso productivo, el cual indicaría directamente la mínima inversión en remodelación.

Paso 2. Asignar un peso a cada factor

El peso a cada factor refleja la importancia relativa frente a los objetivos de la organización.

- Accesibilidad. 35%
- Valor del arriendo. 15%
- Área en metros cuadrados. 20%
- Servicios. 25%
- Distribución interna. 5%

Paso 3. Determinar la escala de medición

La escala utilizada es de 1 a 10 puntos, siendo 1 el puntaje asignado a localización que no cumple con el factor y 10 puntos la localización que cumple el factor.

Paso 4. Determinación de las localizaciones a comparar.

Las posibles localizaciones en el casco urbano de Bucaramanga

- Opción 1: Ubicado en la Cra 26 n° 17-59
- Opción 2: Ubicado en la Calle 21 n° 27-19 Local 1
- Opción 3: Ubicado en la carrera 29 No 45-64
- Opción 4: Ubicado en la Calle 33 n° 31 - 143 Local 9

Paso 5. Asignación de puntos a cada opción.

Ver la tabla 9, la asignación de puntos a cada localización.

Tabla 10.

Calificación de factores ponderados.

Factores	%	Opción 1		Opción 2		Opción 3		Opción 4	
		Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.
Accesibilidad	20%	7	1,4	4	0,8	8	1,6	2	0,4
Valor del arriendo	25%	2	0,5	4	1	7	1,75	7	1,75
Área Mts2.	20%	4	0,8	7	1,4	6	1,2	3	0,6
Servicios.	20%	6	1,2	6	1,2	5	1	4	0,8
Distribución interna.	15%	10	1,5	4	0,6	8	1,2	5	0,75
		5,4		5		6,75		4,3	

Según la tabla 9, se concluye que la opción 3, es la mejor calificada con un puntaje ponderado de 6,75. El negocio se ubicará en carrera 29 No 45-64, debido a la estratégica ubicación que provee tanto cercanía, como facilidad de acceso vial relativas a las zonas de bastante concentración y flujo de personas, lo cual será crucial a la hora del mercadeo para que la empresa se dé a conocer. En la figura 19, se encuentra la ubicación según google maps.

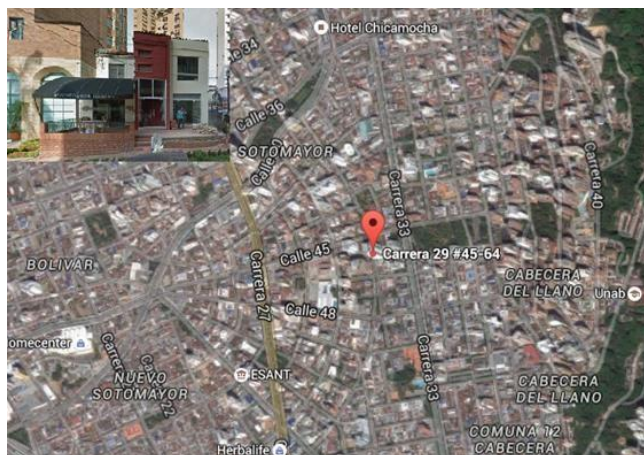


Figura 19. Mapa ubicación PaYá Fuente. Google Maps

8.4 Layout propuesto

El Layout se diseñó teniendo en cuenta los principios básicos para la distribución de planta, lo cual permite que la operación es adecuada en tiempos y desplazamientos, además brindando a los clientes y trabajadores las condiciones de confort y seguridad. Ver Figura 20. Layout.

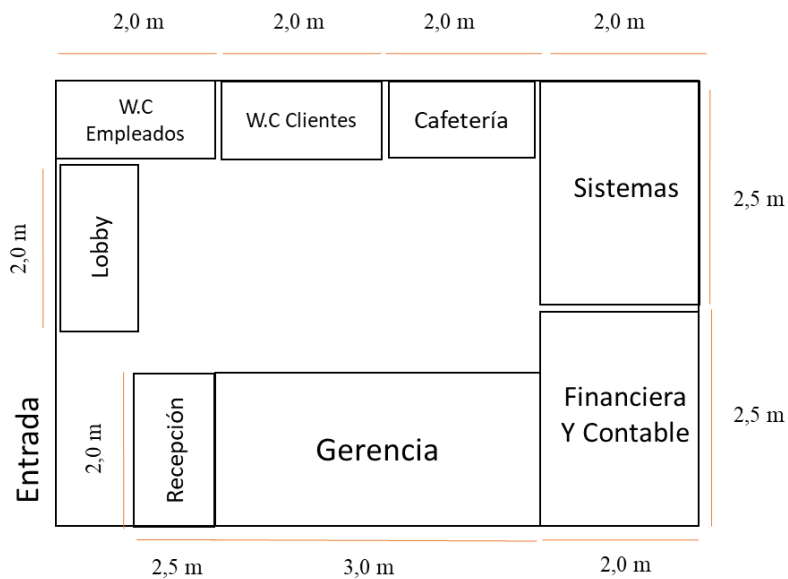


Figura 20. Layout propuesto (Escala 1:50)

8.5 Capacidad operativa de la organización

En empresas de servicios las capacidades operativas se reflejan en la cantidad de horas trabajadas por sus colaboradores o por los recursos con los que cuenta y que ayudan a la obtención de resultados económicamente factibles.

En tal caso, planificar estos recursos es indispensable, ya que como toda empresa que presta servicios intangibles, los beneficios que proporciona a los consumidores se retribuyen a cambio

de dinero o un bien final, por lo cual constantemente están siendo evaluados según la calidad del mismo, la confiabilidad y seguridad que se demuestre a sus clientes.

Esta situación confirma que la organización posee una capacidad operativa ilimitada, sujeta a la demanda del servicio, condición que la obliga a estar por encima de otras empresas, ya que, posee como capital fundamental, el recurso de las personas y el éxito depende de la gestión de un buen sistema de administración de sus recursos con personal calificado y, equipamiento adecuado.

8.6 Estudio técnico plataforma virtual

El internet se ha destacado actualmente como el más importante potencializador de los negocios en el mundo, brindando facilidad para que las empresas comercialicen o promuevan sus productos por este medio. Convirtiéndose en una forma rápida, cómoda y eficiente en la que los clientes puedan conocer los productos ofrecidos por las compañías y obtener información detallada acerca de estos.

Debido a las características del actual modelo de negocio, se hace necesario el estudio de una herramienta para la gestión solicitudes de servicios de mensajería. Enfatizando como una de las principales necesidades para el desarrollo de dicho modelo bajo la modalidad delivery, la inversión en herramientas web tanto para marketing como para el proceso de ventas, teniendo entre los gastos mínimos para implementar este servicio los siguientes:

- Contratar los servicios de un webhosting, que provea un albergue para el sitio web a desarrollar.
- Adquirir un dominio para asociar a la cuenta al sitio web.
- Diseñar el sitio web y aplicación online.

8.6.1 Servicio de webhosting. El Webhosting o alojamiento web, es básicamente el servicio que proporciona a los usuarios de internet un sistema que les permite almacenar información, imágenes, vídeo, o cualquier contenido accesible vía web.

Se define de esta forma, debido a que se refiere al espacio que ocupa una página web, sitio web, sistema, correo electrónico, archivos etc. en internet o más concretamente en un servidor.

Para el desarrollo de un sitio que facilite el comercio electrónico se hacen necesarios algunos requerimientos básicos tales como:

- **Capacidad de Disco.** Espacio en el servidor para almacenar todos los archivos requeridos para un óptimo desarrollo de la página web (archivos html, imágenes, videos, sonidos, archivos scrip CGI, etc.).
- **Transferencia mensual.** Se refiere a la cantidad de datos medidos en Gb por mes que se pueden transferir debido a cualquier tráfico originado en el WebSite. El consumo de dicho tráfico se ocasiona por el uso de todos los servicios del Hosting, ya sea por visitas al sitio web, transferencias, o mensajes recibidos y enviados, entre otros.
- **Cuentas de correo POP3.** Son las cuentas tradicionales ofrecidas por el Webhosting, estas cuentas de email institucionales, permiten enviar y recibir correos por medio de gestores como Outlook, Eudora, etc., dando la facultad al usuario la creación y modificación de dichas cuentas.
- **WebMail.** Servicio disponible que permite recibir y enviar mensajes vía online.
- **Motor bases de datos.** Para la gestión de las bases de datos necesarias en el desarrollo del website.
- **Estadísticas.** Gestión de estadísticas y gráficos relativos a las visitas a la página web.

Un espacio de almacenamiento superior a diez (10) Gb, un número de cuentas de correo institucional mayor o igual a 50, Tráfico de contenidos superior a 200 Gb mensuales, espacio para la gestión de al menos una base de datos. Existen diversas opciones de dominio para la página web, que muy frecuentemente vienen anexadas al servicio de webhosting como un adicional.

8.6.2 Herramienta online para el desarrollo del modelo de negocios. Esta aplicación online tiene bondades de funcionamiento web y móvil, tratándose básicamente en un software que permita implementar de forma integral el servicio de solicitudes, involucrando a los clientes, a las empresas aliadas de mensajería y al negocio como actores de un sistema, como se muestra a continuación.

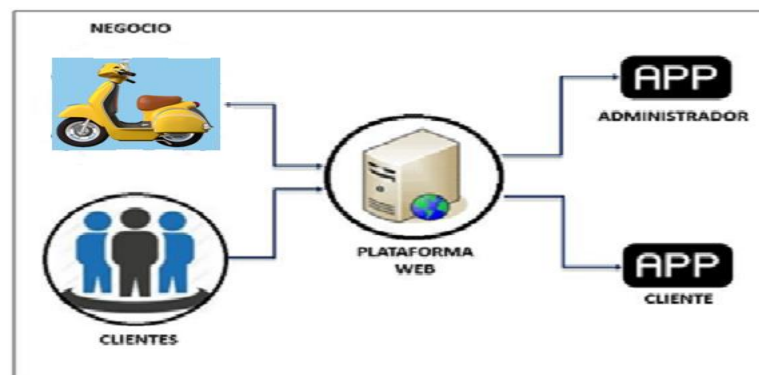


Figura 21. Herramienta Online

La plataforma virtual será tal que conecte a cliente o usuario con el negocio permitiéndoles interactuar comercialmente por medio de una App, que tendrá dos perspectivas y funcionalidades, una para el administrador y otra para el usuario.

La aplicación para el administrador tendrá como funcionalidad el controlar y gestionar el proceso de venta del negocio, permitiendo agregar, modificar o borrar cualquier servicio, así como gestionar las solicitudes, y conocer las estadísticas del modelo de negocio, entre otros.

Para el desarrollo de estas funciones, el perfil del administrador en la aplicación consta básicamente de los siguientes módulos:

- Un módulo que tenga como funcionalidad el administrar los servicios que ofrece la plataforma.
- Un módulo para gestión de domiciliarios.
- Un módulo para gestión y/o modificación de solicitudes.
- Un módulo de estadísticas y gráficos afines al negocio.

La aplicación para el cliente, tiene como funcionalidad el facultar al cliente/usuario para observar, elegir y comprar el servicio disponible, enseñándole las diferentes categorías en cuanto a tipo de servicio que ofrecen las empresas aliadas de mensajería.

Cabe mencionar que todos los pedidos pueden ser modificados desde la aplicación del administrador. Tanto la aplicación del administrador, como la del usuario serán ejecutadas desde el servidor o plataforma web; No está de más recordar que, el link de la aplicación para el cliente, será incrustable en la página web de la empresa.

8.7 Nombre y logo de la plataforma virtual

Cualquier marca de un producto o servicio siempre será recordado por los usuarios si se ha logrado cautivar a través de los elementos llamativos que están inmersos en el nombre y en el logo de aquello que se pretende ofrecer. En el caso de las aplicaciones móviles es importante

tratar de que el nombre esté íntimamente relacionado con la razón de ser de la plataforma virtual.

PaYá nace de la intención de inmediatez y urgencia que se quiere ofrecer con el servicio, no solo por la forma de solicitarse sino también el valor agregado para recoger y entregar todos los servicios solicitados por dicha plataforma. Se buscaba también obtener un nombre que además de ser llamativo representará la funcionalidad e intencionalidad de la plataforma.

En este orden de ideas, el logo representa de manera concisa la razón de ser de la plataforma virtual.



Figura 22. Logo de la Plataforma virtual.

8.8 Prototipo funcional de la plataforma virtual en Web en imágenes

En la figura 23, se observa el prototipo de la página principal de la web de la plataforma PaYá.



Figura 23. Prototipo página web

8.9 Prototipo funcional de la Plataforma virtual Aplicación movil en imágenes

8.9.1 Descripción detallada de los módulos y la funcionalidad de la aplicación móvil.

Módulo Bienvenida.

En esta sección el usuario podrá realizar el registro, el cual puede ser de manera manual diligenciando los datos solicitados o solo con su Facebook podrás quedar inscrito. Luego de la inscripción se puede solicitar el servicio pues personaliza con tu nombre el pedido. Ver figuras 24, 25 y 26.



Figura 24. Prototipo Inicio



Figura 25. Pedido



Figura 26. Dirección

Al momento de solicitar el servicio, la plataforma desplegará por medio de su geolocalización la empresa de mensajería más cercana ofreciéndote así el mensajero con toda su información detallada del servicio. Esta información detallada está relacionada con su nombre, datos del vehículo con el que realizara tu servicio, un número telefónico tanto de él como de la empresa de mensajería a la que pertenece.

La utilización de los servicios de Google Maps es cada vez más frecuente. Este tipo de servicios se hacen especialmente importantes cuando se trabaja desde el punto de vista del transporte. Siempre es importante tener lugares de referencia.

En este apartado el usuario contará con la oportunidad de acceder a los servicios de Google Maps. Podrá visualizar la ruta que tomará su servicio en todo momento y los datos asociados al trayecto.



Figura 27. Buscando Mensajero

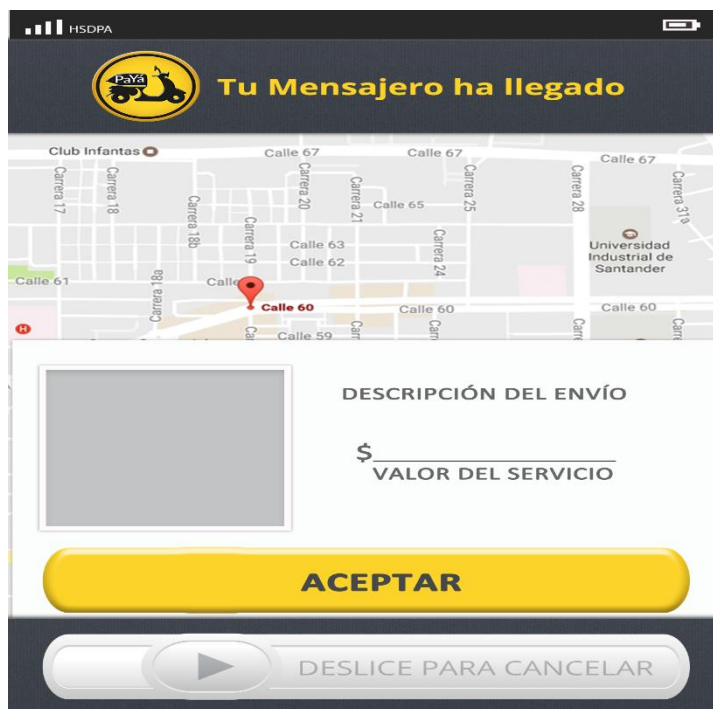


Figura 28. Tu mensajero ha llegado



Figura 29. Final aplicación

8.10 Inversión inicial

8.10.1 Muebles y enseres. En la tabla 11, se observa el costo de los muebles y enseres según las necesidades de la oficina de la empresa.

Tabla 11.

Muebles y Enseres

Descripción	Cantidad	Precio Unit.	Valor Total
Escritorio Gerencia	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Escritorio Profesionales	2	\$ 800.000	\$ 1.600.000
Extintores multiproposito	2	\$ 80.000	\$ 160.000
Rack de Comunicaciones	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Recepción	1	\$ 900.000	\$ 900.000
Archivador Fijo	1	\$ 700.000	\$ 700.000
			\$ 4.810.000

8.10.2 Equipos de cómputo En la tabla 12, se describen los equipos de cómputo necesarios para la prestación del servicio.

Tabla 12.

Equipos de cómputo

Descripción	Cantidad	Precio Unit.	Valor Total
Pc Servidor	1	4500000	\$ 4.500.000
Equipos de Computo	3	1500000	\$ 4.500.000
Dispositivos moviles	2	1500000	\$ 3.000.000
UPS	4	300000	\$ 1.200.000
Impresora	1	700000	\$ 700.000
			\$ 13.900.000

8.10.3 Recursos tecnológicos. En tabla 13, se relacionan los recursos tecnológicos requeridos para la prestación del servicio.

Tabla 13.

Recursos tecnológicos

Descripción	Cantidad	Precio Unit.	Valor Total
Software y Licencia	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Diseño de página web, con la administración propia de la misma; de igual forma el pago de dominio y hosting	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Desarrollo de la Plataforma PaYA	1	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Desarrollo de la App para celulares	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000

Descripción	Cantidad	Precio Unit.	Valor Total
			\$ 23.000.000

8.11 Capital de trabajo

8.11.1 Materiales. Los materiales, en términos de materia prima directa no se contemplan, dado la naturaleza del proyecto.

8.11.2 Mano de obra directa Este rubro está relacionado con el personal técnico, encargado de la programación de nuevos clientes y novedades en la plataforma. Ver tabla 14.

Tabla 14.

Mano de Obra Directa

Descripción	Cant.	Precio Unit.	Vl. + Prest	Valor Total
Auxiliar de soporte	2	\$ 900.000	\$ 1.454.140	\$ 2.908.280
				\$ 2.908.280

8.11.3 Mano de obra indirecta. El gerente ejecuta funciones de seguimiento y control a la programación y novedades en la plataforma, asignan 30% del salario del gerente. Ver tabla 15.

Tabla 15.

Mano de Obra Indirecta

N°	Descripción	Cant.	Precio Unit.	Vl. + Prest
1	Gerente (30%)	1	\$ 900.000	\$1.454.140

8.11.4 Servicios. En la tabla 16, se observan los servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 16.

Servicios mensuales

N°	Descripción	Cant.	Precio Unit.
1	Arriendo	1	\$ 1.400.000
2	Administración		\$ 75.000
3	Energía	1	\$ 80.000
4	Agua	1	\$ 120.000
5	Internet	1	\$ 360.000
6	Teléfono	1	\$ 45.000
			\$ 2.080.000

9. Análisis administrativo

9.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos, creencias, valores, actitudes, tradiciones y experiencias que son los encargados de dar una caracterización determinada a una organización, es el marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados, y que perfila sus actos hacia el logro de las metas planteadas en la estrategia para cumplir la Mega o Visión de la organización.

9.1.1 Misión corporativa. Es una organización que ofrece un servicio especializado, con el propósito central de poner a disposición del cliente un servicio de mensajería de manera rápida, confiable y segura, que cumple con todos los requisitos de ley y asegura un trabajo digno a sus colaboradores; garantizando que el cliente experimente seguridad y confianza en el mismo, soportando la operación en una plataforma tecnológica web y app que permite realizar la contratación de forma efectiva, oportuna, ágil y fácil de usar.

9.1.2 Visión corporativa. En 10 años, queremos que todos los hogares bumanguenses de estratos 3, 4, 5 y 6 tengan acceso a la contratación de servicios mensajería a través de nuestra plataforma, gestionando en cuestión de segundos profesionales del servicio de mensajería que brindan confianza, seguridad y altos estándares de calidad. Además de experimentar la

satisfacción de estar ofreciendo una rentabilidad a nuestros stakeholders y un trabajo digno con todas las responsabilidades de ley cubiertas a través de PaYá S.A.S.

9.1.3 Desglose de la visión por indicadores visibles. En la tabla 17, se evidencia el desglose de la visión en indicadores claves para el cumplimiento de el propósito de la organización.

Tabla 17.

Desglose de la visión

Indicador	Descripción
Cuota de mercado:	Todos las personas de estrato 3, 4, 5 y 6
Liderazgo tecnológico:	A través de dispositivos móviles
Efectividad operativa:	Contratando un servicio de mensajería a tan solo un click en cuestión de segundos
Valor al cliente:	Confianza, seguridad y altos estándares de calidad
Calidad de Servicio al Cliente:	Satisfacción
Responsabilidad Social:	Rentabilidad para las empresas aliadas y trabajo digno para sus trabajadores mensajeros
Valor al Stakeholders:	Verán a PaYá S.A.S. como un aliado que mejorar sus servicios

9.1.4 El mega (Objetivo retador). Unir al gremio de las empresas de mensajería en toda Bucaramanga con el fin de hacerlos un gremio fuerte y compitan con calidad y eficiencia a la hora de prestar sus servicios y sobretodo hacerle frente a las plataformas de este tipo que poco a poco van llegando a la ciudad.

9.1.5 Objetivo corporativos. Poner a disposición del cliente un servicio de mensajería a tan solo un click con todos los requisitos de ley, asegurando un trabajo digno a nuestros colaboradores, garantizando que el cliente experimente seguridad, confianza y altos estándares de calidad, soportando la operación en una plataforma tecnológica que permite realizar la contratación de forma efectiva, oportuna, ágil y fácil de usar.

9.1.6 Propósito central (corto). Servicio de mensajería prestado por empresas legalmente constituidas y con altos estándares de seguridad, confianza y calidad, soportadas todas estas en una tecnología ágil como la que las pretende agrupar.

9.1.7 Valores corporativos. Los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados, a continuación, los valores corporativos de PaYá S.A.S.:

- Defendemos la mano de obra local y creemos en el empresarismo santandereano.
- Prestamos un servicio con altos estándares de calidad.
- Actuamos responsablemente.
- Generamos un vínculo de confianza con el cliente.
- Innovamos para generar un ambiente práctico y ágil en la prestación del servicio.

9.2 Estructura organizacional

Para el desarrollo del plan de negocios se requiere la estructura organizacional que se representa en la figura 30.

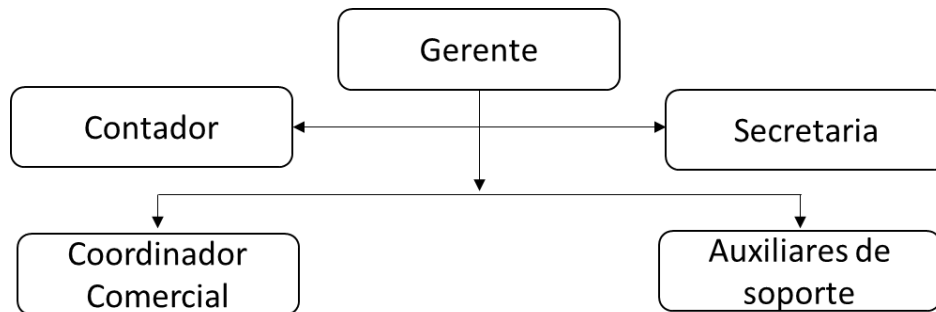


Figura 30. Organigrama PaYá S.A.S.

9.3 Stakeholders

Los stakeholders son las personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa, a continuación, los grupos de interés de PaYá S.A.S:

- Empresas prestadoras del servicio de mensajería: Profesionales del servicio de mensajería.
- Propuesta de Valor: que cada empresa cuente para sus mensajeros con oferta de condiciones laborales justas, estabilidad laboral y capacitaciones constantes que permitan una comunicación asertiva y la prestación ágil y de calidad del servicio.
- Objetivo: Erradicar el trabajo informal y las condiciones ilegales de contratación del servicio de mensajería, mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

9.4 Acreedores: Proveedores de insumos

- Propuesta de Valor: Negociaciones justas y cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras adquiridas, que permitan la consolidando de alianzas estratégicas.
- Objetivo: Pagar a los proveedores en el mismo tiempo que rota la cartera (máximo 30 días).

9.5 Gobierno

- Propuesta de Valor: Cumplimiento de las regulaciones y la normatividad laboral establecida.
- Objetivo: Cumplimiento de cada empresa para con sus mensajeros del pago oportuno de sus obligaciones (ARL).

9.6 Medio ambiente

- Propuesta de Valor: Garantizar el uso de insumos y materiales que no afecten el medio ambiente.
- Objetivo: El 100% de la compra de insumos y materias primas serán biodegradables.

9.7 Accionistas y socios

- Propuesta de Valor: Garantizar la sostenibilidad de la empresa y rentabilidad para los accionistas y socios.
- Objetivo: Generar % de utilidad neta como ganancia por cada servicio prestado.

9.8 Constitución de la empresa

Teniendo en cuenta las actividades de comercio que vendrá a desarrollar la empresa dedicada a la prestación de servicios de mensajería en la ciudad de Bucaramanga, se ha determinado constituir una persona jurídica cuya denominación en adelante será “PaYá”; empresa que se creará bajo la figura de SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA S.A.S. ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Bucaramanga, con ello dar cumplimiento a lo dispuesto en el apartado general del Código de Comercio y la ley 1258 de 2008.

9.8.1 Generalidades de las sociedades por acciones simplificadas. La sociedad por acciones simplificada S.A.S., es una persona jurídica cuya naturaleza será siempre de carácter comercial, independientemente de las actividades que se encuentren previstas en su objeto social, se encuentra regulada por la ley 1258 de 2008.

Es un tipo societario eminentemente simplificado, donde la estructura, regulación y funcionamiento de la persona jurídica, está sujeta a lo que dispongan sus accionistas o su accionista único, donde se aplican las normas civiles solamente ante la ausencia de estipulación en el contrato social.

La sociedad por acciones simplificada, puede ser constituida por una o varias personas, bien sean naturales o jurídicas, mediante contrato o acto unilateral que conste por documento privado, debidamente inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio correspondiente (Artículo 1 y 5 de la Ley 1258 de 2008). Es posible constituir la a través de documento privado o por escritura pública y sola adquiere personalidad jurídica cuando el mismo es inscrito en el registro mercantil.

9.8.2 Aspectos para su constitución. Por el tipo de empresa de servicios en el área legal no se requiere de ningún permiso especial en Bucaramanga. Los pasos para constituir cualquier tipo de empresa son:

- Consultas previas virtuales
- Trámites de formalización
- Trámites de funcionamiento
- Otros trámites complementarios

9.8.3 Consultas previas virtuales: Consulta de nombre (control de homonimia). Utilizando la herramienta electrónica del Centro de Atención empresarial es posible consultar si a nivel nacional existe otro establecimiento comercial identificado con un nombre igual o similar a la empresa que se está registrando. Como se evidencia a continuación en la figura 31, una vez validados los datos, se demuestra que actualmente no se presenta ninguna interferencia de homonimia.

La ley ordena a las cámaras de comercio abstenerse de inscribir un comerciante o un establecimiento de comercio cuando se compruebe que en la base de datos de todas las cámaras

de comercio del país (RUE –Registro Único Empresarial-) se encuentra otro ya inscrito con el mismo nombre del solicitante.

❖ Forma de realización:

1. Ingreso a www.camaradirecta.com opción CAE
2. Servicios virtuales del menú principal y elegir la opción consulta de nombres.
3. Se consulta el nombre deseado verificando en el link homonimia y luego en el link consulta de empresas.
4. Resultado: consulta nombre Domicilios Web



Figura 31.Resultado Homonimia PaYá

9.8.4 Consulta de clasificación por actividad económica – código CIUU- Este proyecto pertenece al sector terciario o de servicios y se encuentra clasificado en la DIAN de acuerdo a su actividad económica en:

Sección H Transporte y Almacenamiento - División 53 Correo y servicios de mensajería -
Código CIIU 5320 Actividades de mensajería.

9.8.5 Consulta usos del suelo. El código CIUU 5320 no tiene en la ciudad de Bucaramanga ninguna restricción en el uso del suelo ya que es esencialmente un servicio terciario que no compromete la integridad del suelo ni interfiere con la comunidad.

9.8.6 Tramites de formalización

Paso 1. Trámite ante la DIAN; Inscripción en el registro único tributario y posterior asignación del número de identificación tributaria, NIT.

De acuerdo a la normatividad tributaria de la DIAN, para que una persona natural o jurídica pueda matricularse en el registro mercantil de la cámara de comercio de Bucaramanga para Santander, deberá inscribirse previamente en el Registro Único Tributario RUT.

Paso 2. Inscripción en el registro público mercantil. El registro mercantil es una función de carácter publica desempeñada por las cámaras de comercio consistentes en asentar los datos y documentos que los comerciantes suministran en cumplimiento de la ley. Los comerciantes y sus establecimientos de comercio, están obligados a matricularse en el Registro Mercantil dentro del mes siguiente a aquel en que comenzó a ejercer actividades mercantiles.

Paso 3. Matricula Industria y Comercio Municipal. El impuesto de industria y comercio es de carácter obligatorio. Recaerá sobre todas las actividades industriales, comerciales, de servicios y financiera, que se ejerzan o realicen dentro de la jurisdicción del municipio, y que se cumplan en forma permanente u ocasional, tanto en inmuebles determinados, con establecimiento de comercio o sin ellos.

Paso 4. Informar a la oficina de planeación correspondiente el inicio de las actividades. Para dar cumplimiento a la ley 232 de 1995, los comerciantes deberán reportar a la oficina de

planeación correspondiente la apertura de la actividad económica, indicando la ubicación y actividad que se va a desarrollar. Esta notificación se puede realizar por internet o por comunicación escrita o verbal.

10. Análisis financiero

Este capítulo se desarrolla para mostrar cómo será el comportamiento financiero del proyecto. Para tal fin se establece la estructura financiera del proyecto, se elabora las proyecciones de ventas, costos, gastos entre otros, luego se realiza la proyección de los estados financieros como el balance general, P&G, Flujo de Caja, para así calcular los criterios de decisión del proyecto. TIR y VAN. Por último se realiza el análisis de sensibilidad planteando escenarios optimistas y pesimistas.

10.1 Estructura financiera

Se consolidan los presupuestos fundamentales para realizar el análisis financiero, tales como:

- Presupuesto de Inversión
- Presupuesto de Egresos
- Presupuesto de Ingresos

10.1.1 Presupuesto de inversión En la tabla 18, se consolida el presupuesto de inversión, se tiene en cuenta inversiones fijas y diferidas.

Tabla 18.

Presupuesto de Inversión año 0.

Descripción	Valor
Muebles y Enseres	\$ 3.910.000
Equipos de Oficina	\$ 13.900.000
Recursos Tecnológicos	\$ 23.000.000
	\$ 40.810.000

En la tabla 18, se muestra el valor de la inversión inicial del proyecto.

10.1.2 Presupuesto de egresos. En la tabla 19 se considera los elementos que componen el presupuesto egresos anual

Tabla 19.

Presupuesto de egresos anuales

Descripción	Valor
Mano de Obra Directa	\$ 34.899.358
Mano de Obra Indirecta	\$ 17.449.679
Gastos Administración	\$ 87.186.739
Gastos de Ventas	\$ 52.715.917
	\$ 192.251.693

Dado la naturaleza del proyecto, no se considera el elemento de la materia prima directa, para el cálculo del presupuesto de egresos, por tal razón la suma asciende a \$ 192.251.693

10.1.3 Presupuesto de ingresos. Los ingresos del proyecto están relacionados a los servicios que se ofrecen en el Centro Integral, los cuales se relacionan en la tabla 20.

Tabla 20.

Presupuesto de ingresos anuales

Descripción	N° Servicios/ año	Precio	Ventas
Servicios x Plataforma	1.948.401	\$ 600	\$ 1.169.040.534
			\$ 1.169.040.534

En la tabla 20, se estiman las ventas para el año 1, aunque para efectos del modelo financiero utilizado, el emprendedor va asumir 6 meses de una etapa de improductividad del negocios, por tal razón para el primer año las ventas serian de \$ 584.520.267.

10.2 Proyección financiera

La proyección financiera se realiza en un horizonte de 5 Años, los cálculos se realizaron bajo la metodología de FONADE, se proyectan precios de venta, ventas, costos, gastos, capital de trabajo entre otros. El modelo requiere definir unas variables base que se observan en la tabla 21.

Tabla 21.

Parámetros del estudio

Parámetro	Valor	Explicación
Tasa de Descuento	25%	Tasa Efectiva Anual

Parámetro	Valor	Explicación
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación)	6	meses
Condiciones de la Deuda		
Gracia	0	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	4%	Puntos por encima del DTF
Depreciación Activos Fijos		
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	10	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	20	Vida útil (años)
Otros		
Gastos Anticipados	5	Amortización (años)

Adicionalmente se hace necesario definir ciertas variables macroeconómicas necesarias para la proyección de cifras del proyecto, los valores fueron tomados de la página Web de FONADE. Ver Tabla. 22.

Tabla 22.

Proyección de Variables Macroeconómicas

Variable	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	%		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Devaluación	%		3,50%	2,28%	4,55%	2,74%	0,87%
PAGG	%		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IPP	%		4,00%	3,25%	3,01%	3,02%	3,02%
Crecimiento PIB	%		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
DTF T.A.	%		8,63%	7,94%	7,08%	6,33%	5,59%

A continuación, se proyectan ventas, costos y gastos del proyecto en un horizonte de 5 Años.

10.2.1 Proyección de ventas. Se plantea una proyección de ventas para los próximos cinco años desde la puesta en marcha de la empresa teniendo en cuenta la información recolectada en el estudio de mercado. Ver tabla 23, 24 y 25.

Tabla 23.

Proyección de Precios

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio de Plataforma	600	630	662	695	729

Tabla 24.

Proyección de servicios en el horizonte

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio de Plataforma	779.360	826.122	875.689	928.231	983.924

En la tabla 24, se observan el número de servicios por año, en año 1 se consideró 6 meses de improductividad. En la tabla 25 se observa esta condición en la proyección de ventas.

Por tal razón las ventas proyectadas en el horizonte se pueden apreciar en la tabla 25.

Tabla 25.

Proyección de ventas

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio de Plataforma	233.808.107	520.456.846	579.268.469	644.725.806	717.579.822

10.2.2 Proyección de costos. Para el análisis financiero se hace necesario el cálculo de los costos de materia prima y los costos de mano de obra. Al final se calculan costos variables unitarios y otros costos y gastos operacionales. Ver tabla 28.

Tabla 26.

Proyección costos de operación

Costos Variables	Un.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos indirectos de fab.	\$	21.049.679	22.102.163	23.317.782	24.600.260	25.953.274
Costos Operación Inv.						
Materia Prima	\$	0	0	0	0	0
Mano de Obra	\$	34.899.358	36.644.325	38.476.542	40.400.369	42.420.387
Materia Prima y M.O.	\$	34.899.358	36.644.325	38.476.542	40.400.369	42.420.387
Depreciación	\$	1.176.000	1.176.000	1.176.000	1.176.000	1.176.000
Agotamiento	\$	2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000
Total	\$	38.375.358	40.120.325	41.952.542	43.876.369	45.896.387
Margen Bruto	%	83,59%	92,29%	92,76%	93,19%	93,60%

Los gastos operacionales se calcularon teniendo en cuenta los gastos de administración y de ventas, en los gastos de administración se incluyen gastos de personal, servicios y otros gastos, en los gastos de venta se tuvo presente gastos de personal y rubro para mercadeo y publicidad y para financiar el plan mercadeo para el primer año de funcionamiento. Ver Tabla 29.

Tabla 27.

Proyección de Gastos Operacionales

Gastos Operacionales	Un.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Ventas	\$.	52.715.917	55.351.713	58.119.299	61.025.264	64.076.527
Gastos de		87.186.739	89.170.915	93.231.953	95.786.509	96.617.278
Administración	\$.					
Total Gastos	\$.	139.902.656	144.522.628	151.351.252	156.811.772	160.693.805

10.3 Proyección de estados financieros

A continuación, se proyectan el Balance General, el P&G, el Flujo de Caja, con el fin de tener la información necesaria para realizar el cálculo de los criterios de decisión. Ver Tabla 50, 51 y 52.

Los supuestos para las proyecciones se pueden observar en las tablas 41 y 42.

10.3.1 Balance general proyectado. En la tabla 30, se evidencia la proyección del balance general.

Tabla 28.

Balance General Proyectado

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	87.401.007	79.215.025	334.980.519	492.724.790	677.530.220	893.964.135
Cuentas X Cobrar	0	19.484.009	43.371.404	48.272.372	53.727.151	59.798.319
Provisión Cuentas por Cobrar		-974.200	-2.168.570	-2.413.619	-2.686.358	-2.989.916
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	87.401.007	97.724.833	376.183.352	538.583.543	728.571.013	950.772.538
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	4.810.000	4.329.000	3.848.000	3.367.000	2.886.000	2.405.000
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	13.900.000	13.205.000	12.510.000	11.815.000	11.120.000	10.425.000
Total Activos Fijos:	18.710.000	17.534.000	16.358.000	15.182.000	14.006.000	12.830.000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	106.111.007	115.258.833	392.541.352	553.765.543	742.577.013	963.602.538
Pasivo						

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	7.481.109	100.439.261	117.728.988	137.172.046	159.429.633
Obligaciones Financieras	79.111.007	63.288.805	47.466.604	31.644.403	15.822.201	0
PASIVO	79.111.007	70.769.915	147.905.865	149.373.390	152.994.247	159.429.633
Patrimonio						
Capital Social	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	1.518.892	21.911.105	25.000.000	25.000.000
Utilidades Retenidas	0	0	7.594.459	109.555.527	249.881.945	416.982.437
Utilidades del Ejercicio	0	15.188.919	203.922.136	239.025.520	278.500.821	323.690.467
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	50.000.000	65.188.919	263.035.487	420.492.153	603.382.766	815.672.904
PASIVO + PATRIMONIO	129.111.007	135.958.833	410.941.352	569.865.543	756.377.013	975.102.538

10.3.2 Estado de resultados proyectado. En la tabla 31, se evidencia la proyección del estado de resultados.

Tabla 29.

P&G Proyectado

Estado de resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	233.808.107	520.456.846	579.268.469	644.725.806	717.579.822
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	34.899.358	36.644.325	38.476.542	40.400.369	42.420.387
Depreciación	1.176.000	1.176.000	1.176.000	1.176.000	1.176.000
Otros Costos	21.049.679	22.102.163	23.317.782	24.600.260	25.953.274
Utilidad Bruta	174.383.070	458.234.357	513.998.146	576.249.178	645.730.161
Gasto de Ventas	52.715.917	55.351.713	58.119.299	61.025.264	64.076.527
Gastos de Administración	87.186.739	89.170.915	93.231.953	95.786.509	96.617.278
Provisiones	974.200	1.194.370	245.048	272.739	303.558
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	33.506.214	312.517.360	362.401.845	419.164.666	484.732.797
Otros ingresos					
Intereses	10.836.186	8.155.962	5.647.337	3.491.800	1.612.697
Otros ingresos y egresos	-10.836.186	-8.155.962	-5.647.337	-3.491.800	-1.612.697
Utilidad antes de impuestos	22.670.028	304.361.397	356.754.508	415.672.867	483.120.100
Impuestos (35%)	7.481.109	100.439.261	117.728.988	137.172.046	159.429.633
Utilidad Neta Final	15.188.919	203.922.136	239.025.520	278.500.821	323.690.467

10.3.3 Flujo de caja proyectado. En la tabla 32, se observa la proyección del flujo de caja en los 5 años de horizonte

Tabla 30.

Flujo de Caja Proyectado

Flujo de Caja Operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operacional		33.506.214	312.517.360	362.401.845	419.164.666	484.732.797
Depreciaciones		1.176.000	1.176.000	1.176.000	1.176.000	1.176.000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000	2.300.000
Provisiones		974.200	1.194.370	245.048	272.739	303.558
Impuestos		0	-7.481.109	-100.439.261	-117.728.988	-137.172.046
Neto Flujo de Caja Operativo		37.956.414	309.706.620	265.683.633	305.184.418	351.340.310
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		-19.484.009	-23.887.395	-4.900.969	-5.454.778	-6.071.168
Variación del Capital de Trabajo	0	-19.484.009	-23.887.395	-4.900.969	-5.454.778	-6.071.168
Inversión en Muebles	-4.810.000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-13.900.000	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-41.710.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-41.710.000	-19.484.009	-23.887.395	-4.900.969	-5.454.778	-6.071.168
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	79.111.007	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-15.822.201	-15.822.201	-15.822.201	-15.822.201	-15.822.201
Intereses Pagados		-10.836.186	-8.155.962	-5.647.337	-3.491.800	-1.612.697
Dividendos Pagados		0	-6.075.567	-81.568.854	-95.610.208	-111.400.328
Capital	50.000.000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	129.111.007	-26.658.387	-30.053.731	-103.038.393	-114.924.209	-128.835.227
Neto Periodo	87.401.007	-8.185.982	255.765.494	157.744.271	184.805.430	216.433.915
Saldo anterior		87.401.007	79.215.025	334.980.519	492.724.790	677.530.220
Saldo siguiente	87.401.007	79.215.025	334.980.519	492.724.790	677.530.220	893.964.135

10.4 Indicadores financieros proyectados.

A continuación, se exponen los indicadores financieros proyectados los cuales nos permiten concluir sobre la salud financiera del proyecto. Ver Tabla 33.

Tabla 31.

Indicadores financieros proyectados

Indicadores Financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez - Razón Corriente	13,06	3,75	4,57	5,31	5,96
Prueba Acida	13	4	5	5	6
Nivel de Endeudamiento	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Total					
Concentración Corto Plazo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ebitda / Gastos Financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ebitda / Servicio de Deuda	61,4%	37,7%	27,0%	20,6%	16,5%
Rentabilidad Operacional	0	1	1	1	1
Rentabilidad Neta	350,3%	3889,0%	6483,1%	12111,6%	30291,6%
Rentabilidad Patrimonio	142,4%	1322,8%	1705,3%	2189,7%	2801,9%
Rentabilidad del Activo	14,3%	60,0%	62,6%	65,0%	67,6%

A continuación, se realiza la interpretación de los resultados de los indicadores financieros según la tabla 33.

- Según los resultados de razón corriente, el proyecto contara con el respaldo de los activos corriente para cubrir sus pasivos corrientes, es decir el proyecto será líquido a partir del año 1.
- Los resultados de la prueba acida nos ratifican el nivel de liquidez del proyecto.

- Al observar el endeudamiento podemos interpretar en el sentido que por cada peso que la empresa tiene en el activo, debe \$0,61 pesos para el año 1, \$0,37 pesos para año 2, se observa una disminución año a año hasta llegar al año 5 con una relación de por cada peso de activo y 0,16 pesos de deuda, el proyecto tiene una capacidad para ir librando deuda año tras año.
- En términos de rentabilidad se observa un buen comportamiento, los cuatro indicadores muestran un crecimiento a lo largo del horizonte lo que nos permite concluir que el proyecto tiene una capacidad para generar retorno de la inversión a través de la utilidad generadas.

10.5 Criterios de decisión

Para el cálculo de la TIR y el VAN, se hace necesarios retomar los flujos de caja estimados en la tabla 22 y calcular el flujo de caja la evaluación del proyecto. Ver Tabla 34.

Tabla 32.

Flujos de caja para evaluación

Flujo de Caja y Rent.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Operación		37.956.414	309.706.620	265.683.633	305.184.418	351.340.310
Flujo de Inversión	-106.111.007	-19.484.009	-23.887.395	-4.900.969	-5.454.778	-6.071.168
Flujo de Financiación	129.111.007	-26.658.387	-30.053.731	-103.038.393	-114.924.209	-128.835.227
Flujo de caja evaluación	-106.111.007	18.472.405	285.819.225	260.782.664	299.729.639	345.269.142
Flujo de caja descontado	-106.111.007	14.777.924	182.924.304	133.520.724	122.769.260	113.137.792

A continuación se observan los cálculos de los criterios de decisión con la TIR y el VAN, adicionalmente se calcula PRI (Periodo de recuperación de la inversión) y nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del crédito realizado. Ver tabla 35.

Tabla 33.

Resultados criterios de decisión

Criterios de Decisión	Valor
Tasa interna de oportunidad (TIO)	25%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	124,27%
VAN (Valor actual neto)	461.018.998
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	0,44
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del crédito realizado. (AFE/AT)	74,55%

Como se evidencia en la tabla anterior se concluye que el proyecto es viable financieramente, el valor de la TIR (124,27%), supera con creces las expectativas del emprendedor el cual espera tasa mínima de retorno del 25%. Además, observamos que el VAN es positivo (\$ 461.018.998).

La tasa interna de oportunidad o tasa de descuento se calculó teniendo en cuenta lo siguiente:

$$TIO = DTF - IPC + i1 + ie$$

$$TIO = 4,35\% - 3,33\% + 8,9\% + 15\% = 25\%$$

$$DTF = \text{La tasa para depósitos a término fijo (DTF)} = 4,35\% \text{ (12 Nov de 2018)}$$

$$IPC = 3,33\% \text{ Octubre (Anual)}$$

$$I1 = \text{Tasa del inversionista o socio}$$

$$Ie = \text{Tasa del emprendedor}$$

10.6 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad, se planteó variaciones (%) en dos variables importantes, número de servicios, valor de la comisión por el servicio de plataforma, solo se consideró escenarios pesimistas, dado que el proyecto con los datos actuales del proyecto genera una TIR de 124,27 %,

muy superior a la tasa de oportunidad. En el análisis de sensibilidad la variable esperada es la TIR, y la variable comparativa es la Tasa Mínima de Oportunidad (25%).

- Los escenarios pesimistas indican reducción en número de servicios por año y la reducción en el porcentaje de comisión.

10.6.1 Escenario 1: % Comisión por servicio pesimista Vs N° servicios pesimista

Tabla 34.

Escenario 1. Comisión por servicio pesimista Vs N° servicios pesimista

Tasa Mínima Rendimiento	25%	Variación % comisión servicio plataforma			
TIR	124,27%	1%	1,5%	2,0%	2,5%
% Variación de n° servicios pesimista	10%	84,3%	74,4%	64,3%	54,1%
	15%	74,4%	64,9%	55,2%	45,3%
	20%	64,3%	55,2%	45,9%	36,4%
	27%	49,9%	41,3%	32,5%	23,5%

El escenario 1, permite observar para que el proyecto llegue a un escenario de no viabilidad, debería disminuir el valor de la comisión en un 2,5% del valor proyectado, esto quiere decir que el porcentaje no sería 10% sino 7,5% y a su vez se presente una disminución de servicios en la plataforma de un 27%. Ver Tabla 36.

10.6.2 Escenario 2: % Comisión servicio pesimista Vs N° servicios optimistas. Este escenario pretende medir la sensibilidad del % de comisión y el número de servicios en dos perspectivas diferentes, al observar la tabla 37, se evidencia que si se disminuye el % de comisión al 5% a las empresas de mensajería para incrementar las ventas, los servicios deben aumentar en un 12%, y así la TIR sería 26,6%.

Tabla 35.

Escenario 2. % Comisión servicio pesimista Vs N° servicios optimistas

Tasa Mínima Rendimiento	25%	Var. % comisión servicio plataforma pes			
TIR	124,27%	3,0%	3,5%	4,0%	5,0%
% Variación n° servicios optimista	5%	67,7%	55,8%	43,6%	17,7%
	7%	70,8%	58,7%	46,4%	20,3%
	10%	75,5%	63,2%	50,6%	24,1%
	12%	78,6%	66,1%	53,4%	26,6%

10.6.3 Escenario 3: % Comisión servicio optimista Vs N° servicios pesimistas

Tabla 36.

Escenario 3. % Comisión servicio optimista Vs N° servicios pesimistas

Tasa Mínima Rendimiento	25%	% Variación comisión servicio plataforma optimista			
TIR	124,27%	0,5%	1,0%	1,5%	2,0%
% Variación de n° servicios pesimista	30%	67,7%	75,5%	83,2%	90,9%
	40%	43,6%	50,6%	57,5%	64,3%
	45%	31,0%	37,6%	44,2%	50,6%
	50%	17,7%	24,1%	30,3%	36,4%

El escenario 3, se invierten las variables del escenario 2, ver tabla 38. Para que el proyecto siga siendo viable, el porcentaje de comisión debe ser 11,5% y no 10% como está proyectado, de esta manera el proyecto podría resistir una disminución en número de servicios hasta de una 50% de lo proyectado. La TIR sería de 30,3%.

10.7 Conclusiones del análisis financiero

A partir de las cifras analizadas a lo largo del capítulo, podemos concluir lo siguiente:

- El proyecto es viable financieramente teniendo en cuenta los criterios de decisión la TIR (124,27%) y VAN (\$ 461.018.998).
- Los indicadores financieros muestran un excelente comportamiento a lo largo del horizonte, lo que indica una salud financiera del proyecto positiva, tanto en liquidez, como endeudamiento y en la rentabilidad.
- En el análisis de sensibilidad permite ratificar la viabilidad financiera del proyecto, dado que aunque se plantearon tres escenarios, uno con las dos variables pesimistas y dos escenarios con una variable optimista y la otra pesimista, el proyecto muestra una probabilidad alta de viabilidad financiera, excepto los escenarios expuestos donde la TIR es menor a 25%.

11. Análisis estratégico

La planeación estratégica es una herramienta de planeación que permite concebir un sistema gerencial en una organización, anticipando y decidiendo sobre el direccionamiento institucional.

11.1 Diagnóstico Estratégico – DOFA

Para llevar a cabo el diagnóstico estratégico de la idea de negocio se utiliza el análisis DOFA, desarrollado por Albert Humphrey, que constituye una herramienta de estudio para la creación de posibles estrategias a partir de la identificación de factores internos y externos representativos, correlacionados con el sector donde se desarrolla el proyecto.

11.1.1 Debilidades PaYá S.A.S. Son las características del sector que espera penetrar la organización, condiciones que dificultan el éxito de la misma; a continuación, se enuncian algunas de ellas:

- Dificultades por brecha social identificadas en la capacidad que posee el talento humano disponible (mensajeros), para comunicarse y prestar de servicio al cliente de manera adecuada y con las técnicas apropiadas.
- El cliente puede implicar una difícil fidelización, ya que no considera el servicio de mensajería como una necesidad relevante, lo cual implicaría cambios constantes o migración a otros proveedores, donde la valoración más alta la recibiría el factor “precio”.
- Necesidad de inversión constante en tecnología para garantizar el servicio activo 24/7.

11.1.2 Oportunidades PaYá S.A.S. Son los eventos, hechos o tendencias que se dan en el entorno de una organización y que facilitan o benefician el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada; a continuación, se enuncian algunas de ellas:

- La homogeneidad de las garantías laborales en Colombia independiente del área de desempeño o profesión.

- Oportunidad para brindar la debida capacitación a los mensajeros.
- Alta oferta de mano de obra (mensajeros).

11.2 Oportunidades a largo plazo

La generación de nuevas herramientas tecnológicas ayudaría a reducir los tiempos en que las personas ejecutan el servicio, y producto de la eficiencia es probable aumentar el número de clientes atendidos.

11.2.1 Fortalezas PaYá S.A.S. Son las actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la misma; a continuación, se enuncian algunas de ellas:

- Innovación en el servicio, soportado en una infraestructura tecnológica que permite una ágil prestación del mismo, además de garantizar la calidad en la cadena de recogida y entrega.
- Plan de capacitación ofrecido para la profesionalización del servicio y la mejora en la atención al cliente, homogenizando el nivel educativo y cultural del personal.
- Proceso de selección de empresas especializadas en el tema, que incluye un exhaustivo estudio de seguridad, garantizando la confiabilidad en la prestación del servicio.

11.2.2 Amenazas PaYá S.A.S. Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo; a continuación, se enuncian algunas de ellas:

- La desaceleración económica y la disminución de los ingresos per cápita, influyen directamente en la demanda del servicio.
- La rápida expansión en aplicaciones a partir de ideas preexistentes potencializa el crecimiento acelerado de la competencia.
- Creación de tecnología que pueda satisfacer parcialmente algunos de los servicios que ofrece la compañía.

11.3 Amenazas largo plazo

El aumento de los beneficios legales para los trabajadores, pueden impactar el costo de la prestación del servicio.

11.3.1 Elaboración del análisis DOFA. Basándose en el análisis de cada una de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, se procede a elaborar una matriz y generar las estrategias que potencialice los aspectos positivos y minimice los negativos, que se evidencian en la tabla 37.

Tabla 37.

Matriz DOFA PaYá S.A.S.

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS		Lista de Fortalezas		Lista de Debilidades	
		F1	Forma innovadora de prestar el servicio.	D1	Baja calidad de comunicación y experticia del talento humano, para la prestación del servicio.
		F2	Plan de capacitación para el personal, en procura de la profesionalización del servicio.	D2	Dificultad para fidelizar el cliente.
		F3	Proceso especializado y profundo de selección de personal.	D3	Inversión constante en tecnología.
Lista de Oportunidades		FO		DO	
		Estrategia para maximizar las F y las O		Estrategia para minimizar las D y maximizar las O	
O1	Homogeneidad de las garantías laborales en Colombia.	Diseño de un plan de mercadeo que permita introducir y mantener el servicio en el mercado, resaltando todos sus atributos.		Elaboración de un plan de crecimiento que contemple una alta inversión tecnológica y un acertado programa de fidelización al cliente. Diseño e implementación de un plan de capacitación continua al personal.	
O2	Oferta de elementos de aseo a precios beneficiosos.				
O3	Alta oferta de mano de obra.				
Lista de Amenazas		FA		DA	
		Estrategia para maximizar las F y minimizar las A		Estrategia para minimizar las D y las A	
A1	Desaceleración económica y la disminución de los ingresos per cápita.	Lograr a través del plan de mercadeo, un alto posicionamiento en el mercado, que permita ser la primera empresa de recordación por su calidad en el servicio y precio justo.		Diseñar un plan de seguimiento por medio del cual se identifiquen las necesidades y expectativas recurrentes de los clientes, obteniendo una minuciosa caracterización del mercado.	
A2	Credimiento de la competencia producto del benchmarking.				
A3	Tecnología que satisfaga parcialmente algunos de los servicios que la compañía.				

11.3.2 Ejes estratégicos. La empresa PaYá S.A.S se desarrollará bajo los ejes estratégicos que se representan en la figura 32.



Figura 32. Ejes estratégicos PaYá S.A.S.

12. Plan de mercadeo

12.1 Objetivos propuestos.

- Generar un mínimo de 15% de margen operativo (Indicador: $\text{Ventas/costos} * 100\%$)
- Lograr un 99% de nivel de confianza en el servicio por parte del cliente (Indicador: Nivel de satisfacción evaluado por el cliente al cerrar cada prestación de servicio - Factor relacionado a la confianza y seguridad en el servicio.)
- Lograr una tasa de recompra del 80% mensual (Indicador: $\text{Tasa de recompra} = \frac{\text{número de clientes con más de una solicitud al mes}}{\text{número de clientes atendidos en el mes}}$).

12.2 Precio.

Las decisiones sobre precio son de gran importancia en la estrategia de mercadeo tanto para las empresas de consumo como para las que prestan servicios, pues se ha detectado por diversos estudios e investigaciones que el precio, en opinión de los ejecutivos, es la variable de marketing más importante y la de mayor frecuencia en la toma de decisiones. Como ocurre con los demás elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing.

Las principales fuerzas que influyen en la asignación de precios son: costos, competencia y demanda. En cuanto a costos, el costo marginal de ofrecer los servicios de las empresas de mensajería de la ciudad de Bucaramanga en una plataforma virtual es cero, por lo que esta variable no será tomada en cuenta para la asignación del precio, el proyecto está enfocado a medianas y pequeñas empresas que no disponen de los recursos ni de la logística para la creación de un portal web o aplicación propio, además el proyecto consiste en aglomerar la mayor cantidad posible de empresas de mensajería en el portal con el fin de disponer para el cliente de una amplia oferta.

En conclusión y según el estudio de mercado elaborado la estrategia de precios a utilizar será un porcentaje sobre las ventas, específicamente 10% sobre venta efectiva es decir pedidos realizados por la plataforma. Los pagos del porcentaje establecido serán realizados en periodos mensuales y previa presentación y cotejo con el portal de las ventas generadas por medio de la plataforma virtual.

12.3 Promoción.

A través de Facebook e Instagram con Pautas Comerciales dirigidas a la población en Bucaramanga.

12.4 Canales de comercialización.

Se estima comercializar de forma ON LINE, garantizando la consecución del servicio de forma sencilla y ágil.

12.5 Estrategia de Crecimiento del Servicio.

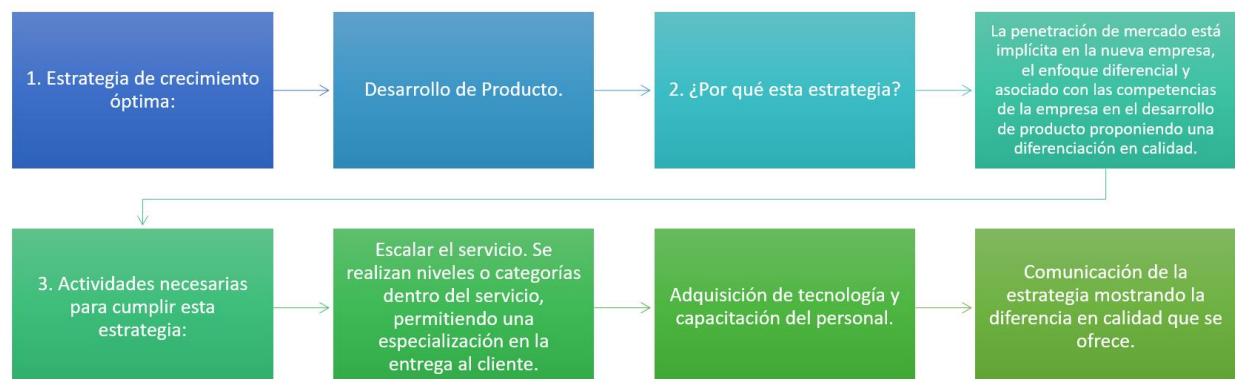


Figura 33. Estrategia de crecimiento

12.5.1 Ciclo de vida del servicio. El servicio inicia en la etapa de introducción dentro del ciclo de vida, y se presenta como prioridad, aprovechar la oportunidad que ofrece el sector, al contar con pocos competidores que pueden ofrecer un servicio con las fortalezas diseñadas, situación que se espera incremente los niveles de expectativa en el negocio, además que permita

el desarrollo de un mercado con un nivel de fidelización que no se presenta en la actualidad. La ilustración 5 muestra el ciclo de vida esperado del servicio.

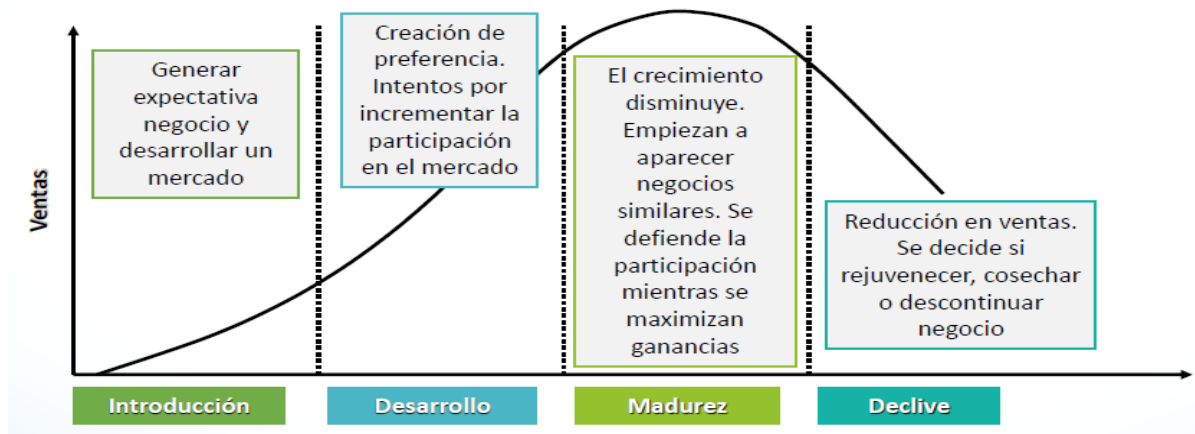


Figura 34. Ciclo de vida del servicio – PaYá S.A.S.

12.5.2 Matriz de boston consulting – BGC. La Matriz BCG o la matriz de crecimiento – participación es una metodología gráfica y consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. El método utiliza una matriz de 2 x 2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

- Estrella. Gran crecimiento y Gran participación de mercado.
- Interrogante. Gran crecimiento y Poca participación de mercado.
- Vaca. Bajo crecimiento y alta participación de mercado.
- Perro. No hay crecimiento y la participación de mercado es baja.

El análisis del negocio arroja una posición “Interrogante -?” en la matriz, ver figura 35, la expectativa que se espera generar en el servicio depende de una inversión significativa, que, combinada con los resultados del análisis del mercado, muestra un potencial interesante para llegar a una posición estrella, la cual, a su vez dependerá de mantener una inversión alta.



Figura 35. Matriz BGC – PaYá S.A.S.

12.5.3 Matriz de posicionamiento. El posicionamiento marcado es ALTO – ALTO, que corresponde a Invertir y Crecer, ver figura y muestra, tal como se analizó con la herramienta del ciclo de vida, que existe una oportunidad que requiere de inversión para aprovecharla.

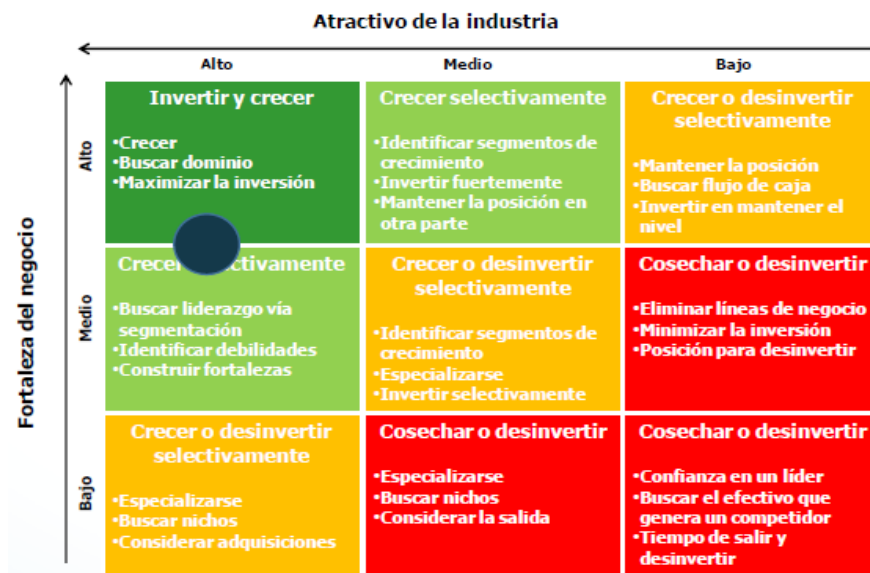


Figura 36. Matriz de posicionamiento PaYá S.A.S

12.6 Estrategia competitiva

Estrategia enfocada al “Mejor Servicio” a través de la diferenciación, migrando hacia el posicionamiento de “Solución Total del Cliente”.

El posicionamiento corresponde al enfoque al “Mejor servicio”, buscando satisfacer las necesidades, realizando actividades de alta calidad, respaldo, confiabilidad, comunicación y retroalimentación constante, con aplicación y apropiación de tecnologías innovadoras que muestren una clara diferenciación ante los servicios de la competencia.

Sin embargo, el camino indica que la estrategia finalizara con un enfoque de “Solución Total del Cliente”, ya que posterior a lograr un posicionamiento de producto altamente diferenciado, se analizaran los hábitos, características y respuestas de los clientes, con el propósito de personalizar la atención, satisfacer todas las necesidades para lograr la fidelizando del mismo.

12.6.1 Adquisición de tecnología y capacitación del personal. Se espera establecer en este punto dos diferenciales a través de la compra de dispositivos tecnológicos para la prestación del servicio de mensajería y lograr capacitar al personal aliado para el desarrollo de sus labores.

12.6.2 CRM. Implementación temprana de un Sistema CRM a través del cual se recopila información de los clientes, que además reciba calificaciones del servicio desde el aplicativo móvil y permita estudiar las tendencias en el mercado y un conocimiento profundo e individualizado del cliente.

12.6.3 Sinergia. Mesa de soporte tecnológico que lidere los cambios, gestione para el cliente la configuración del servicio prestado desde la plataforma, garantizando una prestación oportuna del servicio, que además promocióne su uso y valide continuamente el estado de las descargas en el play o app store.

12.6.4 Actividades claves.

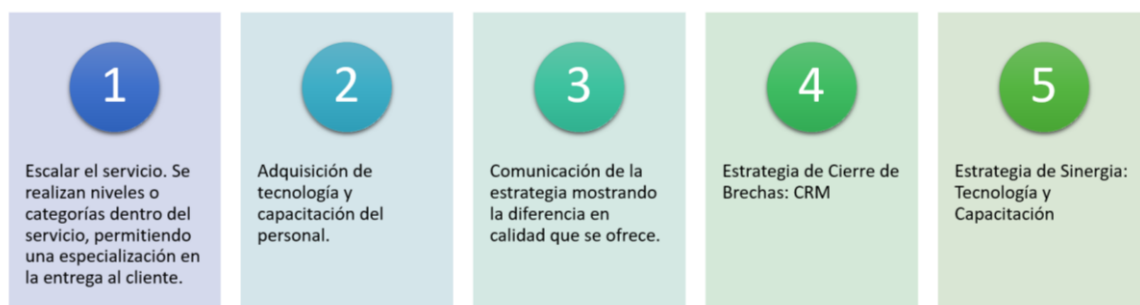


Figura 37. Actividades claves

12.6.5 Cronograma.

Tabla 38.

Cronograma de las estrategias

Iniciativa	Clasificación de la Iniciativa	Tiempo de Ejecución
CRM (Software de Manejo de Relaciones con el Cliente)	Cierre de Brechas	6 meses
Plan de Capacitación	Sinergia	3 meses
Soporte, Administración y Mantenimiento de Tecnología	Sinergia	1 mes
Crear un portafolio diversificado de servicios en el área de servicios domiciliarios	Negocio	2 meses
Adquisición de Tecnología	Sinergia	6 meses
Sistema de fidelización que garantice la recompra	Negocio	3 meses
Plan de Formación	Sinergia	1 año

13. Conclusiones

El plan de negocios para el desarrollo de la organización, la perfila como una empresa sólida y responsable dedicada a la prestación de servicios de mensajería por intermedio de una plataforma que une la oferta y la demanda en este tipo de servicios en la ciudad de Bucaramanga, ofreciendo al mercado una asistencia segura, confiable y de alta calidad que satisfaga las expectativas y necesidades de los clientes, y que permita además obtener los ingresos y la rentabilidad estimada, contemplando continuas acciones de mejora, entre ellas, profesionales de la mensajería permanentemente capacitados que garanticen la efectividad del servicio.

Un proyecto como el aquí presentado es viable desde el punto de vista financiero puesto que los indicadores financieros (TIR, VPN) arrojan resultados positivos, este proyecto debe

ponerse en marcha inicialmente en la ciudad de Bucaramanga con proyección de ejecución en Bogotá y algunas ciudades intermedias del país, puesto que en estas ciudades la estructura de las empresas de mensajería es similar en muchos aspectos a la ciudad donde se realizó el estudio.

En general con la investigación de mercado se encontró una acogida positiva por parte de los empresas de mensajería de la ciudad quienes ven como una oportunidad el poder ofrecer sus servicios por medio de una plataforma donde todas las empresas de este tipo se encuentren agrupados y ampliar así los canales de comercialización y la cobertura del servicio que ofrecen. El pago por comisión resultó ser la opción más viable para el cobro de este servicio, ya que de esta forma las empresas pagan por el servicio si y solo si obtienen beneficios.

Para la ejecución del proyecto de la empresa de servicios de mensajería se encuentran problemas de índole cultural puesto que en el país no se cuenta con una normatividad claramente definida en este aspecto, los usuarios no tienen aún la confianza suficiente para generar pagos o pedidos por internet, sin embargo en el país se han ejecutado proyectos similares con resultados favorables. Es de destacar los proyectos que a nivel municipal se han tratado sobre el acceso gratuito de internet a toda la ciudadanía y los esfuerzos que el gobierno nacional viene realizando para mejorar la confianza de los usuarios de internet a realizar compras por este medio ya que el comercio electrónico es visto como potencial de competitividad en las economías de mercado actual.

De acuerdo al análisis de las fuerzas de Michael Porter y el análisis DOFA, aunque existen amenazas reales, estas son de baja incidencia para este proyecto, pues la forma en que se presta el servicio es nueva y requerirá de un tiempo prudente para que los competidores lo conozcan y se adapten al mismo.

Entonces de acuerdo a lo anterior las recomendaciones serían las siguientes:

- El plan de negocios propuesto es una guía y orientación de los pasos a seguir para la puesta en marcha de la empresa, para lo cual se sugiere desarrollarlo bajo los parámetros previstos en su desarrollo para el logro de la rentabilidad estimada.
- Con el fin de alcanzar resultados positivos con la puesta en marcha del proyecto se recomienda adelantar campañas exhaustivas de acuerdo a lo planteado en el plan promocional y publicitario, cuyo objetivo principal es posicionar la empresa mediante el conocimiento que las personas adquieran sobre las propiedad y beneficios que este servicio les proporciona y lograr el aumento del consumo del mismo.
- Realizar los procesos de selección del personal calificado y no calificado, dando prioridad al talento humano de la región, con el fin de contribuir a la disminución del desempleo de la zona del desarrollo empresarial; además, garantizar el cumplimiento de los estudios de seguridad que respalde y aumente la confianza depositada por los clientes.

Referencias Bibliográficas

- Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico: Teoría del marketing estratégico*. Madrid: ESIC.
- Badal, H. (10 de Septiembre de 2013). *Yeeply*. Obtenido de www.yeeply.com/blog/2017-numero-de-descargas-de-apps-310-000-millones/
- Benassini, M. (2009). *Introduccion a la investigacion de mercados: Enfoque para America Latina*. Ciudad de Mexico: Prentice Hall.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (Diciembre de 2016). *Indicadores económicos de Santander*. Recuperado el 04 de Febrero de 2017, de <http://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2016/Nuevas%20empresas%20Santander%202016.pdf>
- CCCE, P. (25 de Marzo de 2017). *Camara Colombiana de Comercio Electronico*. Obtenido de www.ccce.org.co
- Centric, D. (6 de Agosto de 2013). *Data Centric*. Recuperado el 15 de Junio de 2018, de <http://datacentric.es/blog/index.php/definicion-landing-page>
- Chaffey, D. (2011). *Estrategia de marketing digital*. Ciudad de Mexico: Pearson Educacion.
- CINTEL. (2017). *Ciudades inteligentes*. Recuperado el 2017 de Febrero de 14, de www.cintel.org.co/innovacion/ciudades-inteligentes/
- Competitividad, C. P. (2016). *Informe Nacional de Competitividad 2016-2017*. Bogota.

DANE. (27 de Enero de 2017). *www.dane.gov.co*. Recuperado el 16 de Mayo de 2018, de <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (04 de Octubre de 2016). *Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Primer Trimestre de 2016*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim16_oferta.pdf

DiarioYA. (15 de Abril de 2017). *El Impacto del comercio electronico en las mensajerias*. Obtenido de www.diarioya.es/content/el-impacto-del-comercio-electr%C3%B3nico-en-las-empresas-de-mensajer%C3%ADa#sthash.t3JmKp8L.dpuf

Dinero. (3 de Marzo de 2016). *Pactia invertirá \$800.000 millones en mercado colombiano*. Recuperado el 4 de Febrero de 2017, de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/pactia-ampliara-su-oferta-de-mercado-en-colombia/220997>

Dorf, S. B. (2013). *Manual del Emprendedor*. España: Gestion2000.

Duke, L. (2007). *How to Develop a marketing plan for an academy library*. USA: Technical Services.

Economica, R. (27 de Mayo de 2016). *Vanguardia Liberal*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/local/359945-alejandro-almeyda-camargo-nuevo-vocero-de-los-gremios>

El Espectador. (31 de Octubre de 2016). *El Espectador*. Recuperado el 04 de Febrero de 2017, de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/grupo-oikos-recibe-premio-excelencia-inmobiliaria-articulo-663288>

El Espectador. (12 de Abril de 2016). *Oikos proyecta construcción de un complejo de minibodegas en Bogotá*. Recuperado el 2017 de Febrero de 2017, de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/oikos-proyecta-construccion-de-un-complejo-de-minibodeg-articulo-626651>

- El, E. (1 de Noviembre de 2017). *¿Como estan las regiones en uso de Smartphone?* Recuperado el 14 de 2017 de Febrero, de www.elespectador.com/tecnologia/estan-regiones-uso-de-smartphones-articulo-509479
- Emprendedores.Es. (20 de Octubre de 2015). *"El modelo Canvas"* . Recuperado el 23 de Marzo de 2017, de www.emprendedores.es/gestion/modelo/modelo-3
- Espectador, E. (1 de Febrero de 2013). *"SmartPhones" toman vuelo en Colombia*. Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de www.elespectador.com/tecnologia/smartphones-toman-vuelo-colombia-articulo-402477
- Fenalco Santander. (2016). *Estudios económicos*. Recuperado el 4 de Febrero de 2017, de Balance Comercio 1er Semestre 2016: http://www.fenalcosantander.com.co/secciones/estudios_economicos/balancedecomercio1ersemestre2016_49.html
- Fondo Emprender. (2014). *Metodología para la implementación de buenas prácticas de formulación Fondo Emprender*. Recuperado el 7 de Febrero de 2017, de Plan de Negocios: <http://www.fondoemprender.com/Lists/HerramientasEmprendedores/DispForm.aspx?id=14&source=/SitePages/HerramientasEmprendedores.aspx>
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación de México.
- Gerencie. (3 de Noviembre de 2017). *www.gerencie.com*. Recuperado el 17 de Mayo de 2018, de <https://www.gerencie.com/el-servicio-de-mensajeria-se-encuentra-excluido-del-iva.html>
- Gómez, J. (6 de Febrero de 2016). *¿La planeación y la estrategia son dos cosas distintas?* Recuperado el 7 de Febrero de 2017, de R: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-planeacion-y-la-estrategia-son-dos-cosas-distintas--por-jorge-ivan-gomez/224234>
- Hernandez, M. A. (28 de Agosto de 2016). *Enter* . Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de <http://www.enter.co/especiales/empresas-del-futuro/colombia-es-un-caso-de-exito-en-materia-digital-arun-sundararajan/>

- HHS. (1979). *Principios éticos y pautas para la protección de los seres humanos en la investigación*”.
- Jaramillo Angel, M. (20 de Noviembre de 2014). *10 Aplicaciones con sello colombiano*. Recuperado el 3 de Marzo de 2017, de www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13006154
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventaja competitiva*. Barcelona: Deusto.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing* (12 ed.). México: Pearson/Prentice-Hall.
- La República. (12 de Octubre de 2012). *Concreto adquirió empresa panameña*. Recuperado el 4 de Febrero de 2016, de http://www.larepublica.co/empresas/concreto-adquiri%C3%B3-empresa-paname%C3%B1a_23131
- La República. (9 de Noviembre de 2012). *Concreto fortalece operaciones en bodegaje*. Recuperado el 4 de Febrero de 2017, de http://www.larepublica.co/empresas/concreto-fortalece-operaciones-en-bodegaje_25075
- La República. (29 de Septiembre de 2014). *Firmas constructoras le apuestan al alquiler como nuevo modelo de negocio*. Recuperado el 4 de Febrero de 2017, de http://www.larepublica.co/firmas-constructoras-le-apuestan-al-alquiler-como-nuevo-modelo-de-negocio_173996
- La República. (2 de Febrero de 2016). *Pactia inicia operaciones con un portafolio de \$2,1 billones*. Recuperado el 4 de Febrero de 2017, de http://www.larepublica.co/pactia-inicia-operaciones-con-un-portafolio-de-21-billones_345811
- Laura, P. (14 de Diciembre de 2011). *Sitios web móviles vs aplicaciones móviles*. Recuperado el 14 de Febrero de 2017, de www.veiss.com/blog/sitios-webmovil-vs-aplicaciones-moviles/
- Maholtra, N. (2004). *Investigacion de Mercados*. Mexico: Pearson.

Martinez, D. (2012). *Analisis del Entorno*. Madrid: Diaz de Santos.

Miller, G. M.-E. (1993). *Microeconomia*. Mexico: McGraw Hill .

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (19 de Marzo de 2013). *Manual para la elaboración de planes de negocios*. Recuperado el 06 de Febrero de 2017, de <http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones.php?id=3000>

Ministerio del Trabajo. (2011). *Servicio Doméstico Guía Laboral*. Obtenido de sitio web de Mintrabajo: http://www.mintrabajo.gov.co/prensa/publicaciones/-/asset_publisher/adfJk4kuWotx/content/servicio-domestico-guia-laboral

Mintic. (19 de Diciembre de 2013). www.mintic.gov.co. Recuperado el 13 de Febrero de 2018, de <http://mintic.gov.co/index.php/blogs/2821-las-tic-una-puerta-a-la-inclusion>

MinTic. (15 de Enero de 2017). *Boletín Trimestral de las TIC*. Recuperado el 21 de Marzo de 2017, de <http://colombiatic.mintic.gov.co/estadisticas/stats.php?id=14&jer=&cod=&pres=content>

Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Pearson.

Miranda, C. (15 de Septiembre de 2015). *Tecnologías de la información y la comunicación*. Recuperado el 16 de Febrero de 2017, de www.consuelomblog.blogspot.com/2007/04/qu-son-las-tics

Morcillo, F. M. (2006). *Principios de economia*. Madrid: Universidad nacional de educacion a distancia.

Moreno, A. P. (2001). *Analisis e interpretacion de estados financieros*. Mexico: Pema.

Mundial, F. E. (17 de Abril de 2017). *"Economía Colaborativa, Digitalización y Cambio Social"*. Recuperado el 18 de Abril de 2017, de www.weforum.org/es/agenda/2017/04/economia-colaborativa-digitalizacion-y-cambio-social

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* (7 ed.). Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., & Yves, P. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Osterwalder, Y. P. (2011). *Generacion de modelos de negocios*. Barcelona: Deusto S.A.
- PACTIA. (4 de Febrero de 2017). *Autoalmacenamiento*. Obtenido de <http://www.pactia.com/linea-autoalmacenamiento-5>
- Pais, E. (20 de Octubre de 2013). *La revolución de las ciudades inteligentes*. Recuperado el 14 de Febrero de 2017, de www.elpais.com.uy/vida-actual/revolucion-ciudades-inteligentes.html
- PAIS, E. (17 de Diciembre de 2014). *Aplicaciones para móviles, un mercado que se abre paso en Colombia*. Recuperado el 1 de Marzo de 2017, de www.elpais.com.co/elpais/colombia/noticias/aplicaciones-para-moviles-mercado-abre-camino-en-colombia
- Perreault, J. M. (1996). *Marketing, un enfoque global*. Mexico: Irwin .
- Portafolio. (08 de Noviembre de 2013). *Oikos construye bodegas personalizadas*. Recuperado el 4 de Febrero de 2017, de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/oikos-construye-bodegas-personalizadas-84964>
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. Mexico: Compañía editorial continental.
- Restrepo, S. (2012). *Business Life: Creating Good Decisions (Thesis)*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Rojas, L. L. (22 de Marzo de 2014). *Slide Share*. Recuperado el 3 de Agosto de 2018, de <https://es.slideshare.net/leider8705/estilos-de-planeacin-y-tipos-de-planos-32617100>

- Segura, S. (Octubre de 2013). *Plan de negocio vs modelo de negocio*. Recuperado el 7 de Febrero de 2017, de <http://www.inmerco.com/contacto/38-enfoque/management/66-plan-de-negocio-vs-modelo-de-negocio>
- Semana, R. (27 de Octubre de 2012). *Los 'SmartPhones' se imponen* . Recuperado el 21 de Marzo de 2017, de www.semana.com/especiales/articulo/los-smartphones-imponen/267059-3
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. (11 ed.). Bogotá: Panamerica.
- Stähler, P. (2012). *Why should your business exist*. Obtenido de sitio web de Fluidminds: <http://www.fluidminds.ch/en/home.htm>
- Stephen P. Robbins, D. A. (2009). *Fundamentos de administracion*. Mexico: Pearson Educacion.
- TIC, M. (15 de Noviembre de 2016). *Impulso al desarrollo de aplicaciones móviles (apps.co)*. Recuperado el 2 de Marzo de 2017, de www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-575.html
- TIEMPO. (15 de Octubre de 2013). *Colombianos descargan 17 aplicaciones en sus 'Smartphone 11 de diciembre de 2014*. Recuperado el 1 de Marzo de 2017, de www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13123375
- Tiempo, E. (20 de Diciembre de 2014). *“Colombia, número uno del mundo en crecimiento de "SmartPhones" .* Recuperado el 21 de Marzo de 2017, de : http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-7201_archivo_pdf.pdf
- Unab. (2015). Segmentacion de mercados: buscando la correlacion entre variables sicologicas y demograficas. *Unab*, 50-55.
- Urbano, F. (2014). El Boom de las ciudades Intermedias. *Semana*, 14-16.
- Urbina, G. B. (2006). *Evaluacion de proyectos*. Bogota: Mc Graw Hill.

- Varela, A., & Zapata, M. (2015). Modelo de negocio para Urbana Bikes. *Trabajo de grado*, 9-10. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT. Escuela de Administración.
- Varela, R. (2001). *Innovacion Empresarial*. Bogota: Prentice Hall.
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. (3 ed.). Bogotá D.C.: Pearson.
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas* (Tercera ed.). Bogotá: Pearson Prentice Hall.
- Velasco, J. (19 de Noviembre de 2013). *El mercado de las comunicaciones móviles en Latinoamérica*. Recuperado el 2017 de Febrero de 14, de <http://alt1040.com/2013/11/mercado-comunicaciones-moviles-latinoamerica>
- Vertice. (2010). *Marketing digital*. Malaga: Vertice.
- Wakabayashi, A. S. (2007). *Are you ready por Web 2.0 marketing*. Japon: Summer.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Recuperado el 6 de Febrero de 2017, de [http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20\(139%20p%C3%A1ginas\).pdf](http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Portal%20Empresarial/6.3%20LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20USAID%20(139%20p%C3%A1ginas).pdf)