

Abril 2019 - ISSN: 1696-8352

MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE TRANSPORTE COMERCIAL EN EL ECUADOR.

***Argenis Heredia Campaña**
argenis.heredia@upec.edu.ec

****Alex Rojas Alvarado**
alex.rojas@upec.edu.ec

*****Juan López Ruano**
carlos.lopez@upec.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Argenis Heredia Campaña, Alex Rojas Alvarado y Juan López Ruano (2019): "Modelo de plan de negocios para una empresa de transporte comercial en el Ecuador", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (abril 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/plan-negocios-ecuador.html>

Resumen

Las empresas de transporte comercial del Ecuador, han crecido en importancia brindando un servicio que contribuye con la calidad de vida de los habitantes, generando plazas de trabajo y una dinamización de la economía. Sin embargo, las empresas de transporte comercial del Ecuador han tenido inconvenientes en su planeación de negocios, esto en parte por los mismos empresarios que actúan sin un plan de negocios que les brinde una interacción entre la estrategia y la responsabilidad económica de una sociedad. Bajo ese contexto el presente artículo propone un plan de negocios que permita a los empresarios del transporte comercial mejorar sus procesos de planeación como herramienta de ayuda para reducir la posibilidad de fracasos en la operación.

Palabras clave: plan de negocios, transporte comercial.

Abstract

The companies of commercial transport of Ecuador, have grown in importance offering a service that contributes with the life quality, generating an economy dinamización. However, the commercial transport companies of Ecuador have problems in their business planning, this in part by the same entrepreneurs who act without a business plan that gives them an interaction between the strategy and the economic responsibility of a company. In this context, this article proposes a business plan that allows commercial transport entrepreneurs to improve their planning processes as a help tool to reduce the possibility of failure in the operation. .

Key Words: bussines plan, commercial transport.

*Economista con Maestría en Transporte Multimodal. Su vida profesional se ha desarrollado entre el sector público y privado, actualmente es profesor titular de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

** Magíster en Ingeniería de Transporte, ha desarrollado su carrera en varias instituciones públicas y privadas de Ecuador. Actualmente es profesor titular de la UPEC.

*** Ingeniero Matemático de profesión, ha desarrollado su carrera en varias universidades públicas y privadas de Ecuador. Actualmente es profesor titular de la UPEC.

1. INTRODUCCIÓN.

Las empresas de transporte comercial están dedicados exclusivamente a brindar el servicio de transporte de pasajeros y carga en unidades adecuadas para su operación. Esta dedicación brinda una oportunidad que se observa y que detecta por medio del acceso de más personas al servicio, ya sea por trabajo, estudios u otros motivos. Aunque existen ya múltiples competidores en el mercado, es necesario establecer que los mismos ofrecen un tipo de servicio diferenciado (Urzola, 2002), por lo se presenta una gran oportunidad para formar un modelo de plan de negocios. De esta forma, se presenta una serie de fortalezas y debilidades las cuales se presentan a continuación:

CUADRO 1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Competidor	Fortalezas	Debilidades
Plataformas libres	<ul style="list-style-type: none">• Antigüedad en el tiempo de servicio• Vehículos modernos• Reconocidos por algunos pasajeros• Lugares estratégicos de estacionamiento• Precios promedios de servicio	<ul style="list-style-type: none">• Baja cobertura del servicio en el territorio• Irrespeto al brindar el servicio• Poco cumplimiento de sus operaciones• Falta de tecnologías para apoyo a la operación

Fuente: Propia

De acuerdo al cuadro anterior se pudo verificar que existen muchos problemas en el servicio, esto comprueba que existe una necesidad para ser cubierta con un buen servicio. Sin embargo antes de brindar un buen servicio es necesario especificar el cliente objetivo del plan de negocios (Muñiz, 2010):

- El cliente objetivo serán todos los pasajeros que deseen solicitar un servicio de transporte a través de una central de operaciones.

2. DISEÑO METODOLÓGICO: MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios propuesto en este estudio es conocido como Canvas , el mismo posee una estratégica de emprendimiento multidisciplinario (Rodríguez, 2012). Este modelo permite entender, a nivel corporativo, las interrelaciones entre los distintos elementos y evaluar escenarios futuros.

Para realizar el modelo de Canvas se utilizó el análisis de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 2008), Pestel y Vrio, los cuales se exponen a continuación.

CUADRO 2 MODELO CANVAS

Modelo de negocios CANVAS Aplicado a una operadora de transporte comercial				
Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación Cliente	Cliente
Socios capitalizadores para la implementación de la operadora	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución Jurídica • Adquisición de Unidades Vehiculares • Concesión del permiso de Operación • Innovación en servicios 	<p>Pasajeros Locales:</p> <p>permitir a los pasajeros del cantón o ciudad una experiencia relajante en los servicios de transporte</p> <p>Turistas:</p> <p>ofrecerles un servicio de calidad a través de unidades limpias y seguras.</p>	<p>La relación se gestionara:</p> <p>Directamente a través de los conductores de las Unidades</p> <p>Indirectamente: a través de un centro de operaciones</p>	<p>Cliente Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cliente Local • Turista

Fuente: propia

Una vez establecidos los lineamientos del Modelos CANVAS se procedió a realizar el análisis de Porter el mismo que se puede evidenciar a continuación:

FIGURA 1 ANÁLISIS DE PORTER



Fuente: Propia

Por lo tanto, se concluye que la rivalidad entre los actuales competidores es media, ya que existen empresas competidoras que ofrecen productos y/o servicios a los clientes objetivos para transportarse, pero ninguna que entregue el servicio con un plan de negocios.

Existen Altas barreras de entrada de nuevos competidores, principalmente por la obtención de permisos o contratos de operación.

En lugar de realizar un análisis FODA se decidió analizar un análisis de Pestel (Chapman, 2004), el mismo que es más completo en el análisis y permite un mejor entendimiento de las opciones de este negocio.

CUADRO 3 ANÁLISIS DE PESTEL

FACTOR	Riesgo	Oportunidad	Exigencias
P	Políticas cantonales o nacionales que impidan la formación de una nueva operadora	Políticas que favorezcan la obtención del permiso de operación	Cumplimientos de parámetros de operación
E	Posibles crisis económicas nacionales. Posibles cambios en relación a la tarifa por variación del combustible	Mayor poder adquisitivo y acceso de la clase media al servicio de transporte comercial	Cumplimiento de normas contables y tributarias
S	Cambios de hábitos de transporte en la población que desea usar este servicio	Nuevas tendencias en la mejora del servicio	Cumplimiento de exigencias de responsabilidad social
T	Nuevas tecnologías que impliquen una alta inversión	Incorporación de nuevas tecnologías para disminuir los costos de operación	Exigencias de nuevas tecnologías para operar
E	Tendencia a que el transporte comercial sea visto como un servicio malo	Utilización de estrategias para reducir costos de operación	Mayor conciencia ecológica
L	Perder la posibilidad de obtener un permiso de operación para operar	Mayor seguridad y comodidad en los viajes	Obtención del permiso de operación

Fuente: Propia

Para complementar el análisis se realizó un análisis Vrio (Mayorga, 2014) para verificar si la un nuevo modelo de negocios podría ser competitivo antes las exigencias del actual mercado.

CUADRO 4 ANÁLISIS DE VRIO

Recursos/Capacidad	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia Competitiva
Capacitación	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Reputación	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Calidad de productos	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Capacidad de gestión	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Experiencia y servicio al cliente	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Ubicación del Local	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Horarios	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal

Fuente: Propia

De esta forma se puede evidenciar que un nuevo modelo de negocios es factible. Dado a su potencial de crecimiento en base al aumento en forma sostenida de pasajeros en el cantón.

2.1. PROPUESTA DE VALOR

Mediante el análisis del modelo Canvas se determina una propuesta de valor:

“Ofrecer el servicio de transporte de personas y carga, de forma eficiente y segura.”

El plan de negocio considera en su propuesta de valor los siguientes Objetivos

Estratégicos Corporativos:

- Lograr un nivel de excelencia en el servicio mediante la atención personalizada, con conductores altamente capacitados
- Mejora continua y permanente de la calidad del servicio,
- Posicionarse en la mente del cliente como una empresa de servicios, que brinda experiencias positivas en los viajes

2.2. DESCRIPCIÓN DEL NUEVO PLAN DE NEGOCIOS

Las empresas deberán crearse con la motivación de brindar un servicio de calidad en el servicio de transporte de personas y carga.

2.2.1. MISIÓN

Brindar un servicio personalizado, eficaz y de alta calidad, enfocado en el Transporte de pasajeros y carga, que permita a nuestros clientes relajarse y aprovechar de mejor manera su tiempo.

2.2.2. VISIÓN

Posicionarse en las preferencias de los clientes, a través de la prestación de servicios de transporte de pasajeros y carga.

2.2.3. VALORES

Los valores que guiarán el actuar del plan de negocios de una empresa y su equipo de trabajo podrían ser:

- Respeto y lealtad.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Compromiso, consecuencia e integridad.
- Ética y honestidad.

2.2.4. VENTAJAS COMPETITIVAS

El aspecto distintivo es el aprovechamiento del tiempo de espera de los pasajeros proporcionándoles un excelente servicio, antes de iniciar, durante y al final de un viaje.

2.2.5. RSE Y SUSTENTABILIDAD

Las condiciones de trabajo, el trato a los trabajadores, el reconocimiento y respeto de sus derechos, los planes de capacitación para el desarrollo profesional y personal, y las oportunidades reales que las empresas ofrecen a sus trabajadores, constituyen hoy conductas empresariales (Friend & Zhele, 2008) que están siendo permanentemente observadas y evaluadas por el entorno de las empresas y todos los stakeholders.

Por lo anterior, se debe trabajar en una nueva conciencia como sociedad, que tiene como fin crear y maximizar el valor para sus grupos de interés, mediante un comportamiento ético y que a la vez genere valor y respeto por el medio ambiente.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como un nuevo modelo de negocios está relacionada con un modelo sustentable en el tiempo y es uno de los pilares de su estrategia el que logre ser responsable con cada uno de sus grupos de interés:

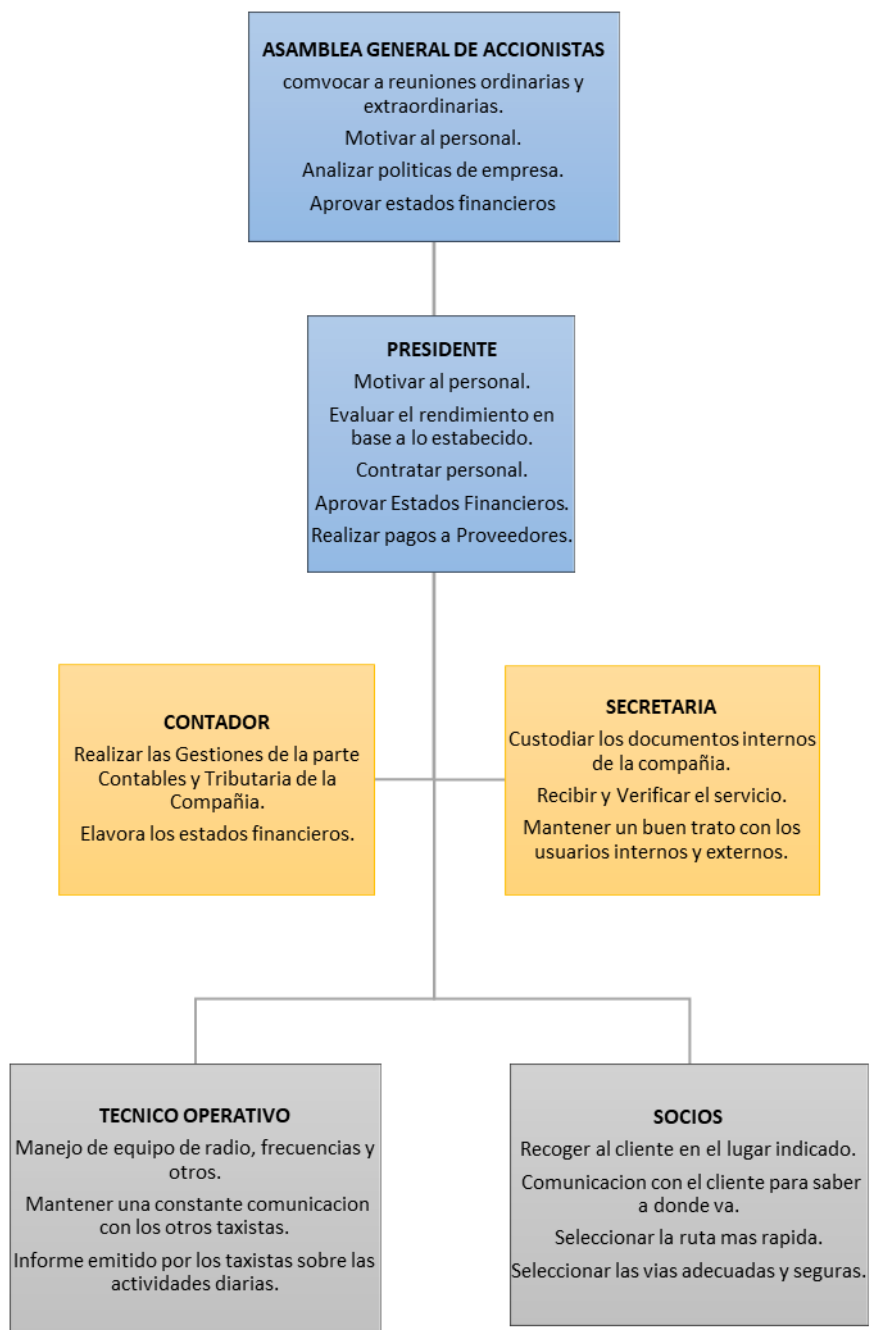
- En el caso de los colaboradores, se preocupará de entregar oportunidades de desarrollo, pudiendo acceder a cursos de nuevas técnicas en conducción y otros procedimientos. Esto tiene como fin que los trabajadores crezcan y se desarrollen en conjunto con el crecimiento de la empresa.
- En cuanto al Medio Ambiente, optimizar el uso de los recursos y fomentar el uso eficiente de la energía a nivel de prácticas, reduciendo el impacto que la empresa produce en el consumo energético.
- Con los Clientes, la preocupación por su bienestar, mediante la excelencia de servicio.

3. PROPUESTA DE ESTRUCTURA

El equipo gestor para el nuevo plan de negocios deberá estar conformado por los socios, quienes cuentan con la capacidad de haber identificado la oportunidad, de invertir en un servicio diferenciado de transporte.



3.1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL



3.2. FUNCIÓN DEL CARGO: ACCIONISTAS

Funciones Específicas:

- Solicitar sus haberes por el monto de la inversión que han realizado dentro de la compañía.
- Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias.
- Elaborar políticas de Empresa.
- Aprobar Estados Financieros.
- Realizar inversiones.

FUNCIÓN DEL CARGO: PRESIDENTE

Funciones Específicas:

- Dirige y controla al técnico operativo y secretaria.
- Evalúa el rendimiento del empleado en base a lo establecido.
- Contrata y despide personal.
- Realiza pago a proveedores.
- Elabora y evalúa las políticas de la compañía.
- Asesora en la toma de decisiones económicas.
- Encargado de comprar equipos de oficina.
- Responsable de los ingresos y egresos de la compañía.

FUNCIÓN DEL CARGO: SECRETARIA/O

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Encargada de la central de la compañía
- Receptar llamadas de los clientes
- Ponerse en contacto con la unidad más próxima disponible
- Indicar datos de ubicación del cliente al profesional del volante
- Indicar especificaciones de la unidad al cliente
- Custodiar los documentos internos de la compañía.
- Coordinar visitas con los proveedores para la obtención de insumos
- Recibir y verificar mercadería
- Mantener un buen trato con los clientes.

- Encargada de recibir todo objeto de los clientes que se han dejado olvidado en el vehículo
Realizar pagos de servicios básicos
- Supervisar al personal de limpieza

FUNCIÓN DEL CARGO: TÉCNICO OPERATIVO

Funciones específica:

- Verificar el equipo de computo y radio frecuencias que estén en buenas condiciones
- Requerimiento mensual del mantenimiento de los equipos.
- Actualiza los sistemas informáticos periódicamente.
- Realiza la revisión y mantenimiento de las instalaciones eléctricas u otras.
- Emite informe de revisión, verificación y reparación de los equipos computacionales.
- Responsable de los bienes que se encuentran en la oficina administrativa.

FUNCIÓN DEL CARGO: SOCIOS

Funciones Específicas:

- Recoger al cliente en el lugar indicado
- Comunicación con el cliente para saber hacia dónde va
- Seleccionar la ruta más rápida
- Seleccionar las vías adecuadas y seguras
- Trasladar al cliente al lugar solicitado
- Cobrar la carrera
- Desembarcar absolutamente todas las pertenencias del cliente

3.3. PLAN FINANCIERO Y DE INVERSIONES

Para realizar este plan se tomó en consideración los siguientes supuestos:

- El costo de los vehículos nuevos no aumentara durante todo el año 2019
- Se mantendrá el promedio de carreras de servicio

De esta forma se procedió a calcular el estado de resultado para un periodo de 5 años:

TABLA 1 ESTADO DE RESULTADO

Estado de resultado	2019	2020	2021	2022	2013
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	77869.916	80345.723	89657.34	91456.23	102567.45
Costos Directos	-7436.746	-8756.32	-10342.38	-11265.78	-13984.65
Margen Bruto	70433.17	71589.403	79314.96	80190.45	88582.8
Total de gastos	-73700.409	74532.67	77453.78	78923.34	80564.34
Depreciación del vehículo	-1819.928	-4000	-6000	-8000	-10000
Amortización	-2883.196	-34562.45	-4199.23	-4598.34	-5129.3
Utilidad	-7970.362	35970.22	67254.55	66325	65435.04
Impuesto a la renta	-	8992.555	16813.6375	16581.25	16358.76
Resultado del ejercicio	-7979.362	26977.665	50440.9125	49743.75	49076.28

Fuente: propia

Se observa que en el año 1 existirá en déficit, pero a partir del segundo año se generaran resultados positivos, esto tiene mucho sentido ya que en el primer año se realizarán las mayores inversiones

La siguiente tabla muestra el posible flujo de caja calculado para la operadora:

TABLA 2 FLUJO DE CAJA

Flujo de caja		2019	2020	2021	2022	2023
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad después del impuesto		-7979.362	26977.665	50440.9125	49743.75	49076.28
Depreciación		1819.928	4000	6000	8000	10000
Amortización		2883.196	34562.45	4199.23	4598.34	5129.3
Flujo libre		-3276.238	65540.115	60640.1425	62342.09	64205.58
Inversión en arriendos	-1200					
Inversión en mobiliario	-1000					
Inversión en inauguración	-500					
Gastos de personal	-2500					
Garantía por arriendo	-200					
Patentes, permiso y otros	-5000					
Valor De Desecho						
Inversión	-10400					
KT	-4733.23					
Aporte socios	-12000					
Inversión total	-12000					
Flujo de caja Neto		-3276.238	65540.115	60640.1425	62342.09	64205.58

Fuente: Propia

Finalmente para confirmar la viabilidad del proyecto se estableció la tasa de descuento y el TIR Y EL VAN del proyecto.

TABLA 3 TASA DE DESCUENTO

Tasa Banco Central	4.02	Calculo de la tasa de Descuento	11.61%
Beta retail	0.92		
Riesgo País	0.97		
Premio por riesgo proyecto	3.0		

Fuente: Propia

TABLA 4 VAN Y TIR

VAN Y TIR	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	-12000	-3276.238	65540.115	60640.1425	62342.09	64205.58
VAN	15456.56					
TIR	35.12%					
TASA DESCUENto	11.6%					
PAYBACK	3.3 años					

De esta forma se puede evidenciar que el retorno del capital invertido es de 3.3 años, Por lo tanto se necesitaran 39 meses para la recuperación de la inversión inicial. Por lo tanto el proyecto es totalmente viable.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El incremento anual de la población en índices de al menos 3% aproximado según estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos para el Ecuador, proporciona una visión y proyección a corto plazo para que los gobiernos seccionales puedan tomar las acciones necesarias que permitan a la población acceder a los servicios básicos, servicios de infraestructura y movilidad, siendo el caso del presente estudio una determinación de necesidades de movilidad en función de las actividades diarias de la población y su constante crecimiento.

Del presente estudio se desprende que es técnicamente factible la puesta en marcha de un nuevo Plan de Negocios, lo cual se ha determinado de acuerdo al universo muestral, motivos de viaje, modos de transporte actuales más utilizados entre otras variables medibles.

5.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Accesible en: [http://www. degerencia. com/articulos. php](http://www.degerencia.com/articulos.php).

Friend, G., & Zehle, S. (2008). Como diseñar un plan de negocios. Editorial the Economist.

Mayorga, D. (2014). El análisis VRIO y la ventaja competitiva. Marketing estratégico UP.

Muñiz, L. (2010). Planes de negocio y estudios de viabilidad. Profit Editorial.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.

Rodríguez, M. C. (2012). Modelo de Negocio. Business Model". Bogotá: Universidad de la Salle, Colombia.

Urzola, A. (2002). Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas. Estudios Gerenciales, 18(82), 93-108.