



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE OFRECE
SOLUCIONES TECNOLÓGICAS AL SECTOR DE SERVICIOS LOGÍSTICOS DE EL
SALVADOR**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

MARIANA ALEXANDRA ESPINOZA GUERRERO

**PROFESOR GUÍA:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTIN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
SEBASTIÁN SAUTO PAREJA**

**SANTIAGO DE CHILE
2017**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE OFRECE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS AL SECTOR DE SERVICIOS LOGÍSTICOS DE EL SALVADOR

El propósito del presente trabajo de tesis consiste en el diseño de un plan de negocio que permita la creación de la empresa Logistec Integrada, la cual proporcionará soluciones tecnológicas para el sector logístico de El Salvador, dando inicio a sus operaciones a través de una plataforma digital llamada www.enviomicarga.com, la cual tendrá como objetivo crear un espacio común para el mercado bilateral formado por los oferentes y demandantes de servicios logísticos.

La tesis se desarrolla a través de una metodología que va de lo más general como es el entorno político, económico y social de El Salvador, hasta aspectos específicos del plan de negocio, como lo es el análisis financiero. La primera etapa consiste en utilizar el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Michael Porter para evaluar el entorno externo; en una segunda etapa se evalúa el entorno interno de Logistec Integrada a través del análisis de sus recursos, capacidades, competencias y su cadena de valor. En la tercera parte se describe la formulación estratégica de la empresa, planteando su modelo de negocio, la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y concluyendo en la estrategia de negocio que para este caso se define una estrategia de diferenciación ya que se ofrecerá un servicio nuevo y único, y se busca aprovechar las ventajas de ser el primero en actuar.

En un mercado bilateral existen dos segmentos de usuarios distintos pero interdependientes, para la plataforma www.enviomicarga.com los segmentos son: proveedores de servicios logísticos, formado por un total de 2.324 empresas; y los usuarios de servicios logísticos, que son todas aquellas empresas relacionadas con actividades de importación y exportación de productos y servicios, que equivalen a un total de 25.525 entidades. Para el estudio de mercado se realizaron un total de 20 entrevistas a profundidad con empresas de ambos segmentos de usuarios, incluyendo al presidente de la Asociación Salvadoreña de Transportistas Internacionales de Carga. Además, para la etapa cuantitativa, se realizaron un total de 136 encuestas, 68 a proveedores de servicios logísticos y 68 a usuarios de servicios logísticos.

El mercado meta para el primer año se definió a partir de la categorización de las empresas según su adopción a nuevas tecnologías, donde el 8% se autodefinió como innovadoras y visionarias. Así las proyecciones de venta para el primer año se basaron en alcanzar un 8% del mercado, con un crecimiento anual proporcional al crecimiento de las importaciones y exportaciones en El Salvador.

De acuerdo al análisis financiero el proyecto necesita una inversión inicial de USD31,380 y USD89,191 en capital de trabajo para asegurar la continuidad operativa durante el primer año de operación. Dentro de un horizonte de cinco años, el VPN del proyecto resulta positivo y equivalente a USD 80,626.00 Por otro lado la TIR es igual a 28%, lo cual presenta un escenario favorable al ser mayor que la tasa de descuento calculada del 13.18% El resultado de esta tesis es que es un proyecto rentable y vale la pena realizarlo.

DEDICATORIA

A Dios, porque aun cuando mi espíritu flaqueó, Él encontró los medios para demostrarme que puedo alcanzar las metas que me proponga. Porque soy lo que soy por su gracia y misericordia.

A mi padre, que ya no está físicamente conmigo, pero cuyo recuerdo está siempre en mi corazón. Sus consejos, sus enseñanzas, su fortaleza y su amor forman parte de mí y son un motor constante que me mueve a vivir día a día.

A mi amiga, mi confidente, mi consejera y mi madre, por ser la mujer que me inspira a ser mejor cada día. Gracias por su paciencia, por su dedicación, por su apoyo incondicional y por su amor sin medidas. Seguiremos cosechando triunfos que no serán solo míos, sino nuestros.

A Max que siempre me espera en casa con sus brazos abiertos. Hermanito, esto también es para vos.

AGRADECIMIENTOS

Al personal docente de la Universidad de Chile. Gracias por su tiempo, por su dedicación y por desafiarme a ser una mejor profesional.

A mis compañeros del MBA, porque los momentos que vivimos me hicieron crecer como profesional y también como persona. Los llevaré siempre en mi corazón.

A Amílcar, porque su apoyo incondicional hizo posible todo este proyecto de crecimiento profesional y personal. Gracias por ser un testimonio viviente de lo que el trabajo duro y la fe en Dios pueden lograr. A vos: ¡mil gracias!

A mi familia, a mis amigos y a todas las personas que ayudaron de una u otra manera a finalizar esta tesis.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. ASPECTOS GENERALES.....	2
1.1 Descripción del negocio	2
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.3 Alcance.....	4
1.4 Metodología.....	5
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	6
2.1 Análisis PESTEL.....	6
2.2 Análisis de la Industria.....	9
2.2.1 Análisis de las Fuerzas de Porter, barreras de entrada y de salida.....	9
2.2.2 Conclusión de análisis de la industria.....	11
2.3 Síntesis de factores externos.....	11
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	11
3.1 Análisis de recursos	11
3.2 Análisis de capacidades	12
3.3 Análisis de competencias centrales.....	13
3.4 Análisis de la cadena de valor	13
3.5 Síntesis de factores internos.....	14
4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	15
4.1 Síntesis de factores estratégicos	15
4.2 Análisis FODA y alternativas estratégicas.....	15
4.3 Modelo de negocios y propuesta de valor.....	16
4.3.1 Segmento de clientes	16
4.3.2 Propuesta de valor	17
4.3.3 Canales	17
4.3.4 Relación con el cliente.....	18
4.3.5 Fuentes de Ingreso	18
4.3.6 Recursos clave.....	18
4.3.7 Actividades clave	18

4.3.8 Socios clave	19
4.3.9 Estructura de costos	19
4.4 Misión, visión y valores	20
4.4.1 Misión	20
4.4.2 Visión.....	20
4.4.3 Valores	20
4.5 Objetivos estratégicos.....	20
4.6 Estrategia de negocios	21
5. ESTUDIO DE MERCADO.....	21
5.1. Investigación cualitativa.....	21
5.1.1. Resultados – Proveedores de servicios logísticos.....	21
5.1.2. Resultados – Usuarios de servicios logísticos.....	23
5.2. Investigación cuantitativa	24
5.2.1. Resultados – Proveedores de servicios logísticos.....	24
5.2.2. Resultados – Usuarios de servicios logísticos.....	26
5.3. Conclusiones generales	27
6. PLAN DE MARKETING	28
6.1. Diagnóstico actual	28
6.1.1. Principales competidores y sus acciones.....	28
6.1.2. Tamaño del mercado	29
6.2. Estrategia de marketing.....	30
6.2.1. Segmentación	31
6.2.2. Targeting.....	31
6.2.3. Posicionamiento.....	32
6.2.4. Objetivos de Marketing.....	32
6.3. Marketing Mix.....	32
6.3.1. Producto.....	32
6.3.2. Precio	33
6.3.3. Promoción.....	34
6.3.4. Plaza.....	35
7. PLAN DE OPERACIONES	36
7.1. Constitución legal de Logistec Integrada SA	36
7.2. Operaciones	36

7.2.1.	Diseño de la plataforma www.enviomicarga.com	36
7.2.2.	Soporte técnico y Mantenimiento.....	39
7.2.3.	Alojamiento Web (Web Hosting)	39
7.3.	Estructura organizacional.....	39
7.4.	Instalaciones de oficina y equipo.....	41
8.	PLAN DE VENTAS.....	41
8.1.	Proceso de venta.....	41
8.1.1.	Identificación de clientes	41
8.1.2.	Contacto con clientes.....	41
8.1.3.	Presentación de Oferta.....	42
8.1.4.	Cierre de la venta	42
8.2.	Plan de compensaciones	42
9.	ANÁLISIS FINANCIERO	44
9.1.	Proyecciones de ventas	44
9.2.	Inversiones	45
9.2.1.	Inversión fija	45
9.2.2.	Inversión diferida	46
9.2.3.	Inversión en capital de trabajo.....	47
9.3.	Flujo de caja	49
9.3.1.	Tasa de descuento.....	49
9.3.2.	Ganancia o pérdida de capital.....	49
9.3.3.	Estructuración del flujo de caja	50
9.4.	Estado de resultados	51
9.5.	Análisis de sensibilidad.....	51
10.	CONCLUSIONES.....	52
	BIBLIOGRAFÍA.....	54
	ANEXOS	57
	Anexo A. Matriz EFAS: Síntesis de Factores Externos.....	57
	Anexo B. Test VRIO para Recursos y Capacidades	58
	Anexo C. Matriz SFAS: Síntesis de Factores Internos.....	59
	Anexo D. Matriz SFAS: Resumen del Análisis de Factores Estratégicos	60
	Anexo E. Matriz FODA del Plan de Negocios.....	62
	Anexo F. Alternativas Estratégicas FODA.....	62

Anexo G. Etapas del proceso de importación y exportación entre El Salvador y sus socios comerciales	63
Anexo H. Lienzo de Canvas: Plataforma bilateral de servicios logísticos.....	65
Anexo I. Estudio de Mercado Cualitativo.....	65
Anexo J. Estudio de Mercado Cuantitativo	75
Anexo K. Imagen de Páginas Amarillas de El Salvador.....	91
Anexo L. Plan de Medios Logistec Integrada	91
Anexo M. Proveedores considerados para el desarrollo	92
Anexo N. Funcionalidades requeridas para el desarrollo	92
Anexo O. Gastos correspondientes al equipamiento de oficina	94
Anexo P. Span of Control para asignación de personal a cargo	95
Anexo Q. Descripciones de cargos	96
Anexo R. Resumen remuneraciones de personal.....	104
Anexo S. Simulación de crédito bancario.....	105
Anexo T. Cálculo de capital de trabajo	106

INTRODUCCIÓN

El propósito del trabajo de tesis es desarrollar un plan de negocio que permita la implementación de una plataforma de servicios logísticos en El Salvador, la cual tendrá como objetivo crear un espacio común para el mercado bilateral formado por la oferta y la demanda de servicios logísticos. Los mercados bilaterales se definen como “plataformas económicas que tienen dos grupos (distintos entre sí) de usuarios que proveen ciertamente el uno al otro beneficios económicos, usualmente conocidos como efectos de red¹”, en este sentido la plataforma de servicios logísticos es un claro ejemplo de mercado bilateral pues por un lado están los usuarios de servicios logísticos que son los importadores y exportadores de El Salvador, y por otro lado están las empresas que prestan servicios logísticos, dentro de los cuales se pueden mencionar: transporte local, transporte internacional, gestión aduanera, almacenamiento, seguro de mercancías, entre otros.

En El Salvador no existe ninguna plataforma que ofrezca un espacio donde se encuentren ofertantes y demandantes de servicios logísticos. En la actualidad predominan los métodos de búsqueda tradicionales, ya sea por medio de anuncios publicitarios, visitas de la fuerza de ventas o recomendaciones “boca en boca”, sin embargo esto significa que los demandantes de servicios logísticos tienen un acceso acotado a la oferta real que se encuentra en el mercado. Las oportunidades que esta propuesta de negocio busca aprovechar radican en la continua existencia del comercio exterior en El Salvador. Ya sea que se registren alzas o caídas en el volumen de exportaciones e importaciones de El Salvador, mientras existan consumidores, existirán empresas que provean productos y servicios para satisfacer dicho consumo. Así mientras exista comercio exterior, también existirá la necesidad de servicios logísticos que aseguren el funcionamiento de la cadena de suministro desde la fase de abastecimiento de materias primas, hasta la entrega final al cliente.

La propuesta de valor es proporcionar un espacio donde se encuentre oferta y demanda de servicios logísticos, lo cual permitirá que los usuarios de servicios logísticos comparen las diferentes ofertas de mercado y elegir aquellas que mejor se ajusten a sus requerimientos en cuanto a tiempo, tipo de servicio y costo. Por otro lado permitirá a los oferentes de servicios logísticos el acceso a una mayor cantidad de clientes potenciales reduciendo sus costos de fuerza de ventas.

Entre los factores críticos de éxito que se identifican para el desarrollo de la plataforma está en primer lugar la masa mínima de usuarios necesaria para crear un volumen atractivo de oferta y demanda de servicios logísticos, posteriormente está la eficiencia con la que la plataforma satisfará las necesidades de los usuarios y finalmente está la confianza que dichos usuarios tengan en la plataforma en cuanto al resguardo de la información.

¹ Quintana, J. (2011)

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Descripción del negocio

La plataforma de servicios logísticos se basa en la teoría de los mercados bilaterales, los cuales se definen como “plataformas económicas que tienen dos grupos (distintos entre sí) de usuarios que proveen ciertamente el uno al otro beneficios económicos, usualmente conocidos como efectos de red²”, en este sentido las plataformas web de servicios logísticos son un claro ejemplo de mercado bilateral pues por un lado están los clientes que requieren un servicio logístico (ya sea transporte local, transporte internacional, trámite aduanal, seguro de mercancía y otros servicios de valor agregado), y por otro lado están las empresas que proveen dichos servicios logísticos.

En El Salvador no existe ninguna plataforma que ofrezca un espacio donde se encuentren ofertantes y demandantes de servicios logísticos. En la actualidad predominan los métodos de búsqueda tradicionales, ya sea por medio de anuncios publicitarios, visitas de la fuerza de ventas o recomendaciones “boca en boca”, sin embargo esto significa que los demandantes de servicios logísticos tienen un acceso acotado a la oferta real que se encuentra en el mercado. Las oportunidades que esta propuesta de negocio busca aprovechar radican en la continua existencia del comercio exterior en El Salvador. Ya sea que se registren alzas o caídas en el volumen de exportaciones e importaciones de El Salvador, mientras existan consumidores, existirán empresas que provean productos y servicios para satisfacer dicho consumo. Así mientras exista comercio exterior, también existirá la necesidad de servicios logísticos que aseguren el funcionamiento de la cadena de suministro desde la fase de abastecimiento de materias primas, hasta la entrega final al cliente.

La propuesta de valor radica en proporcionar un espacio donde se encuentre oferta y demanda de servicios logísticos, lo cual permitirá que los usuarios de servicios logísticos comparen las diferentes ofertas de mercado y elegir aquellas que mejor se ajusten a sus requerimientos en cuanto a tiempo, tipo de servicio y costo. Por otro lado permitirá a los oferentes de servicios logísticos el acceso a una mayor cantidad de clientes potenciales reduciendo sus costos de fuerza de ventas.

Los factores críticos de éxito específicos para el proyecto de la plataforma de servicios logísticos se refieren a las áreas limitadas que en caso de tener resultados satisfactorios, asegurarán el rendimiento competitivo de la empresa. Dado que la plataforma tendrá el propósito de generar un ecosistema donde la oferta y la demanda de servicios logísticos se encuentren, los factores críticos que se definieron son los siguientes:

1. Masa mínima de usuarios. Los usuarios están conformados por dos grupos, los demandantes de servicios logísticos que pueden ser cualquier empresa importadora o exportadora de bienes; y los oferentes de servicios logísticos conformados por los operadores logísticos que funcionan en El Salvador. Dicho de esta manera, es necesario que la plataforma tenga una base de datos suficientemente amplia para que resulte atractiva para ambos grupos. Así, es necesario definir cuál será la masa mínima tanto de demandantes de servicios

² Quintana, J. (2011)

logísticos, como de oferentes de servicios logísticos que constituirán una base de datos atractiva para ambos grupos interesados.

2. Eficiencia para satisfacer requerimientos de oferta y demanda. Es crítico que la plataforma cumpla con los requerimientos de ambos grupos de usuarios, por lo que deberán diseñarse métricas que permitan medir este desempeño. Aspectos como la calidad del algoritmo de búsqueda y facilidad del uso de la plataforma pueden ser grandes componentes en la entrega de valor.
3. Confianza. En los mercados bilaterales donde las transacciones conllevan un riesgo asociado, es necesario que las plataformas generen un sentimiento de confianza entre sus participantes. Es importante identificar los riesgos asociados a cada grupo de usuarios, encontrar la manera de mitigar dichos riesgos y establecer mecanismos para la construcción de confianza.

Durante el desarrollo del trabajo de tesis se definirán estrategias para concentrar esfuerzos en la generación de resultados positivos en torno a los factores críticos de éxito.

1.2 Objetivos

A continuación se detallan los objetivos que se desean lograr a través del desarrollo del trabajo de tesis.

1.2.1 Objetivo General

- ✓ Diseñar un plan de negocios para el establecimiento de una empresa que proporcione soluciones tecnológicas para el sector de Servicios Logísticos en El Salvador, iniciando operaciones con el desarrollo de una plataforma web que cree un espacio de encuentro entre demandantes y oferentes de servicios logísticos, definiendo un modelo de negocio que haga esta propuesta atractiva para los clientes y sostenible económicamente en el tiempo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Definir los segmentos del mercado a los cuales se desea servir, tanto por el lado de los demandantes de servicios logísticos, como de los oferentes de servicios logísticos.
- ✓ Definir la mejor propuesta de valor que responda a las necesidades de los clientes y permita la diferenciación de la competencia
- ✓ Definir la metodología a seguir para priorizar las necesidades de los usuarios y enfocar los esfuerzos hacia estrategias de captación efectivas.
- ✓ Diseñar un plan de marketing que incluya una estrategia de lanzamiento atractiva e innovadora para captar la mayor cantidad posible de usuarios.
- ✓ Definir socios estratégicos que permitan asegurar la calidad del servicio y definir las alianzas que deban establecerse.
- ✓ Determinar las fuentes de financiamiento que mejor se adecúen al modelo de negocio, asegurando la operación y la factibilidad en el corto y mediano plazo.
- ✓ Determinar los indicadores de desempeño que midan de mejor manera el funcionamiento del negocio, tanto operativa, como financieramente.

1.3 Alcance

La definición del alcance del proyecto permitirá establecer los límites dentro de los cuales deberá funcionar la empresa, definiendo aquellas actividades en las que se deben concentrar esfuerzos y aquellas en las que no. Existen tres dimensiones que deben tomarse en cuenta para definir el alcance: Clientes u oferta, locación geográfica e integración vertical³.

- En cuanto a la primera dimensión, la empresa ofrecerá una plataforma web integrada con una aplicación para teléfonos inteligentes donde se creará un ecosistema de encuentro entre demandantes de servicios logísticos y oferentes de los mismos. La empresa diseñará internamente las características funcionales y el diseño de la interfaz del usuario, sin embargo, los servicios programación y desarrollo de la plataforma web y la aplicación móvil serán subcontratados.
- La segunda dimensión referida a la locación geográfica limitará la empresa a tener instalaciones físicas únicamente en El Salvador. Según la propuesta de valor final, será definida la cantidad de sucursales necesarias para satisfacer las necesidades de los usuarios de manera óptima.
- En el desarrollo de la empresa no se considera integración vertical de ningún tipo.

Las preguntas clave a responder con el desarrollo del presente trabajo de tesis son:

- ¿Qué fuerzas ambientales generales influyen en la industria donde se va a competir?
- ¿Cuáles representan amenazas?
- ¿Qué fuerzas dirigen la competencia en la industria?
- ¿Cuál es el nivel de rivalidad existente entre las empresas establecidas que ya proveen este servicio?
- ¿Existe una oportunidad no explotada para ingresar al mercado? ¿Cuáles son las necesidades no satisfechas del mercado?
- ¿Existen avances tecnológicos en el área de plataformas de Servicios Logísticos desarrollados en otros países que se puedan replicar en El Salvador?
- ¿Cuál es la estrategia genérica que debe utilizarse? ¿Liderazgo en costo o diferenciación?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva?
- ¿Cuál es la propuesta de valor?
- ¿Cuál debe ser la estrategia de segmentación? ¿Cuál es el segmento objetivo?
- ¿Existe una masa importante para comercializar el servicio?
- ¿Cuál debe ser la estrategia para fijar el precio del servicio?
- ¿Cuál debe ser la estrategia de introducción del servicio y posicionamiento de la marca?
- ¿Cuáles son los proveedores claves para cumplir con los requerimientos de los clientes? ¿Qué alianzas estratégicas deben establecerse con los proveedores?
- ¿Cuáles son los riesgos asociados?
- ¿Cuál debe ser la estructura organizacional de la empresa?
- ¿Cuáles son las necesidades de financiamiento del negocio? ¿La propuesta es factible?

³ Collis, D; Rukstad, M. (2008)

1.4 Metodología

En este apartado se define el marco metodológico que será utilizado para llevar a cabo el desarrollo de la tesis:

a. Análisis del entorno

El análisis PESTEL permitirá identificar los factores del ambiente general que influyen en el desempeño de las empresas que operan en El Salvador, específicamente evalúa factores relacionados con fuerzas políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas. Las 5 Fuerzas de Porter, agregando el estudio de las barreras de entrada y salida, serán utilizadas para analizar la industria de las plataformas de Servicios Logísticos en El Salvador.

Una vez se hayan identificado los factores del entorno externo, la información será sintetizada en una Matriz de Factores Externos EFAS (por sus siglas en inglés, *External Factors Analysis Summary*).

El análisis del entorno interno incluye el estudio de los recursos de la empresa. Mediante el test VRIO, desarrollado por Jay Barnes en 1991, se analizará el potencial competitivo de los recursos considerando las siguientes características: valor, rareza, inimitabilidad y organización.

Para definir cómo creará valor la empresa se utilizará el modelo teórico de la Cadena de Valor de Michael Porter, mediante la cual se describirán todas las actividades primarias y secundarias que permitirán crear una ventaja competitiva.

La síntesis de los factores internos se realizará mediante la Matriz de Factores Internos IFAS (por sus siglas en inglés, *Internal Factors Analysis Summary*).

b. Definición y elaboración del plan estratégico

Con la información sintetizada en las matrices EFAS e IFAS, se definirán los factores estratégicos más importantes de acuerdo con la matriz SFAS (por sus siglas en inglés, *Strategic Factors Analysis Summary*), y a partir de los cuales se realizará un Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) con el cual se podrán generar alternativas estratégicas.

El diseño del modelo de negocios se realizará por medio de la metodología de Canvas para definir la forma en que la plataforma creará, entregará y capturará valor.

c. Plan de marketing

En una primera etapa se utilizará la estructura STP (Segmentación, Focalización-Targeting y Posicionamiento). La investigación de mercados se realizará a partir de entrevistas a profundidad y encuestas.

En la etapa de marketing táctico se utilizará el marketing mix para describir las características del servicio a ser comercializado, el precio al cual será vendido, los canales de distribución y la mezcla promocional.

d. Análisis de proveedores

Para analizar los proveedores se utilizará la matriz de Kraljic, la cual es aplicada en la gestión de compras y permite clasificar los suministros en dos dimensiones: Impacto financiero (Impacto en el resultado) e Impacto en el suministro (Riesgo de incumplimiento). La estrategia de la plataforma hacia un proveedor será determinada por la posición que dicho proveedor ocupe en la matriz de Kraljic.

e. Definición y elaboración del plan financiero

El plan financiero buscará fundamentar la viabilidad del negocio, la cantidad y el tipo de financiamiento requerido, así como también las fuentes de financiamiento. Esta etapa incluirá la inversión inicial, las proyecciones de los flujos de caja y el capital de trabajo requerido. La evaluación de la rentabilidad de la empresa se realizará utilizando indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

g. Evaluación y control de desempeño.

Se utilizará el enfoque de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para definir los indicadores de gestión.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

El análisis del entorno externo es importante ya que permitirá analizar aquellas variables exógenas a la empresa y sobre las cuales no se tiene ningún control, pero que definitivamente son importantes ya que afectan a todas las empresas que se desarrollan dentro de dicho entorno. El objetivo de este análisis es poder describir el entorno actual y futuro en base a variables críticas para tratar de predecir el comportamiento del mercado en un horizonte de tiempo cercano.

2.1 Análisis PESTEL

En este apartado se describen los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan el entorno actual dentro del cual se desenvuelven las empresas de El Salvador. Es importante mencionar que dado que el éxito de la plataforma de Servicios Logísticos está directamente relacionado con la evolución de la industria de los agentes de carga en El Salvador así como el comportamiento del comercio exterior (importaciones y exportaciones), en el análisis a continuación se analizarán variables que pueden influir en el futuro de estos sectores.

a. Entorno político y legal

Los aspectos políticos y legales que posiblemente afectarán el desarrollo del comercio exterior y los agentes de carga de El Salvador son los siguientes:

- Acuerdos comerciales. El Salvador posee una situación favorable respecto a los acuerdos de comercio internacional. El Tratado General de Integración Económica Centroamericana establece una zona de libre comercio entre Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica. Por otro lado cuenta con tratados de libre comercio con Estados Unidos, Taiwan, Chile, Colombia, Venezuela y República Dominicana. Estos acuerdos son favorables porque incentivan el comercio exterior y por lo tanto se requieren servicios logísticos.
- Reforma a presupuesto de 2017. Después de caer en un “default selectivo” al decidir no pagar los intereses de los fondos de pensiones, se está buscando reasignar los montos del presupuesto del 2017 para que el gobierno obtenga \$56.6 millones de dólares para salir de la condición de impago. Los recortes considerados afectarán las áreas de educación, seguridad y salud, lo cual genera una situación de inseguridad y desconfianza en el gobierno. Esto puede ser causa de inestabilidad y por lo tanto resta atractivo al país como destino de inversión extranjera directa (IED) y uno de los efectos de esta disminución sería el decrecimiento en las exportaciones de El Salvador.
- Reforma a la Ley de Incentivo. La reforma otorga un incentivo fiscal a las empresas privadas que contraten personas sin experiencia entre 18 y 29 años, con el fin de

incentivar la creación del primer empleo. A las empresas que contraten jóvenes sin experiencia laboral se les podrá reducir el pago de la renta hasta en cinco salarios mínimos, dependiendo de la cantidad de jóvenes contratados. Este incentivo podría generar ahorros para las empresas y por lo tanto mayor capacidad para financiar operaciones y esfuerzos comerciales.

- Aumento de Salario Mínimo 2017. En enero de 2017 entró en vigencia el incremento de los salarios mínimos, donde dichos salarios oscilan en un rango entre USD200 y USD300 según cada rama de actividad y la vigencia es hasta diciembre de 2017. En diciembre de este año el Consejo Nacional del Salario Mínimo (CNSM) revisará de nuevo las cifras. El impacto de este factor estará dado por la necesidad de las empresas de vender más para cubrir los ajustes de salarios.

b. Entorno Económico

A continuación se mencionan los principales indicadores que pueden describir el entorno económico actual de El Salvador:

- Producto Interno Bruto (PIB). Desde 2012, el PIB ha tenido tasas de crecimiento entre 1.4% y 2%, alcanzando un valor absoluto de USD 25.2 mil millones de dólares. Si bien el crecimiento es lento, existe crecimiento por lo que proyecta un futuro positivo para la plataforma de servicios logísticos.
- El Índice de Volumen de la Actividad Económica (IVAE) creció al 2.1% anual en Septiembre de 2016 lo que representa el mayor crecimiento reportado en los últimos 4 años. Transporte, Almacenaje y Comunicaciones es el sector que más creció (7.7%)⁴.
- El Salvador cerró el 2016 con un valor de USD 9,584 millones de dólares en importaciones y USD 5,335 millones de dólares en exportaciones. El mayor volumen de importaciones está compuesto por bienes intermedios⁵ y bienes de consumo. Las ramas de la industria que tuvieron mayor participación del volumen de exportaciones son Prendas de Vestir y Textiles, Productos Químicos, Caucho y Plásticos, Metálicos de base, Alimentos, Bebidas, Papel y Cartón. El principal socio comercial de El Salvador es Estados Unidos, ya que representan el 37% del volumen de importaciones y el 48% del volumen de exportaciones.
- Las remesas familiares son un importante componente de la economía salvadoreña y en Mayo del 2017 se registró una tasa de crecimiento de 10.8%, la mayor tasa registrada en siete años. El principal emisor de remesas para El Salvador es Estados Unidos, y se sabe que la situación laboral del país anglosajón mejoró en mayo de este año al reducir el desempleo total mediante la generación de 138,000 empleos. El mayor influjo de remesas contribuye al aumento de la capacidad de gasto de la población salvadoreña⁶.

El Salvador es el país de la región centroamericana que ha experimentado el menor crecimiento económico los últimos años, mientras que otros países pares crecen a tasas del 4% y 5%, El Salvador crece a tasas del 2%. Por otro lado, la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL) asegura que las proyecciones económicas

⁴ Monitoreo de principales indicadores económicos (2016)

⁵ Recursos materiales, bienes y servicios utilizados como productos intermedios durante el proceso productivo

⁶ Diario El Mundo. (Junio, 2017)

contienen altos niveles de incertidumbre debido a las políticas económicas que podría tomar el Gobierno de Estados Unidos, liderado por el nuevo presidente Donald Trump⁷.

c. Entorno Sociocultural

Los factores socioculturales de mayor relevancia para el desarrollo de este informe son los siguientes:

- El ingreso promedio mensual de los hogares a nivel nacional es de USD539.7, sin embargo al categorizar los resultados por sectores urbano y rural, se observa que el ingreso promedio en el sector urbano es de USD 639.9 y en el sector rural es de USD356.8⁸. Según el informe del Perfil de la Persona Consumidora, de la defensoría del consumidor, los cinco productos de mayor consumo en los hogares son: televisores 87%; planchas 74%; refrigeradoras 67%; licuadoras 56% y equipos de sonido 48%⁹. Dicho esto, las empresas comercializadoras deberán seguir importando dichos productos para satisfacer las necesidades del mercado.
- Según datos de la empresa Verisk Maplecroft, El Salvador está entre los países con mayores índices de criminalidad del mundo, situándose en el puesto No.8 en el año 2016. Los altos índices de criminalidad comprometen fondos del gobierno para el combate de la delincuencia e influye en los bajos niveles de desarrollo humano cuando los jóvenes se unen a pandillas y abandonan la educación. Además afecta la IED y por lo tanto las fuentes de comercio exterior.

d. Entorno Tecnológico

Entre los factores tecnológicos que podrían impactar en el desempeño de las empresas salvadoreñas se encuentran:

- Migración hacia Tecnología LTE. LTE o “Long Term Evolution” es un estándar de transmisión de datos de alta velocidad que permite la conectividad entre dispositivos como refrigeradoras, televisores, entre otros. La implementación de esta tecnología soportará la alta demanda por el uso de datos móviles y la creciente aparición de aplicaciones y servicios en línea.
- Las empresas de privadas en el sector de telecomunicaciones han realizado altas inversiones en infraestructura y redes de internet, lo cual ha significado para El Salvador una mejora en los costos de telefonía fija, móvil y servicio de internet, situándose como el tercer país de Centroamérica con las tarifas más bajas, según datos del Informe Global sobre Tecnologías de la Información 2015 del Foro Económico Mundial (FEM).
- Plataformas de Pago Online. La migración de los métodos tradicionales de comercio hacia modalidades e-commerce ha impulsado en El Salvador el desarrollo de plataformas de Pago Online o Pasarelas de Pago, las cuales están encargadas de autorizar pagos a negocios de comercio electrónico, además de proporcionar conexiones seguras entre la empresa y el comprador final. Las principales plataformas de pago en El Salvador son 2Checkout, Coinbase, NETbilling, BitPay, GoCoin y PayPal Express Checkout.
- Construcción del centro de innovación y desarrollo tecnológico empresarial para el sector textil y confección, con el apoyo del Ministerio de Economía y el Gobierno de Corea del Sur. En mayo del 2017 se anunció la construcción de un centro de

⁷ La Prensa Gráfica. (2017).

⁸ Dirección General de Estadísticas y Censos, El Salvador. (2015)

⁹ Central America Data. (2017).

innovación para mejorar el desempeño del sector textil en El Salvador, además de presentar beneficios para la economía del país en términos de generación de empleos, atracción de nuevos tipos de industria y nuevos negocios.

2.2 Análisis de la Industria

Una industria es definida como un grupo de empresas que elaboran un producto o servicio similar¹⁰. Para este caso, dado que no existen registros sobre el funcionamiento y evolución de las plataformas web en El Salvador, el análisis de la industria se apoyará en el estudio del sector conformado por los proveedores de servicios logísticos, acotándolo específicamente a la situación de los agentes de carga y de los transportistas terrestres.

El Salvador es un país que está migrando a ser un proveedor de servicios, donde este sector constituye aproximadamente el 63% del Producto Interno Bruto (PIB). Según datos del Banco Central de Reserva, para el 2016 las empresas del sector Servicios reportaron USD 2,466 millones en la exportación de servicios, lo que significa un crecimiento del 5.9% respecto al año anterior. La importancia de este desempeño es que el sector transporte representa el 18% de estos aportes y que para Septiembre de 2016 registró un crecimiento del 7.7%, superando por varios puntos el crecimiento de otros sectores como la construcción y el comercio e industria.

2.2.1 Análisis de las Fuerzas de Porter, barreras de entrada y de salida.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter evalúa la competencia en una industria a través de la intensidad de diversas fuerzas que influyen en ella, los actores principales de estas fuerzas son los nuevos participantes, los compradores, productos/servicios sustitutos, proveedores y barreras de entrada y de salida.

a. Amenaza de nuevos participantes y barreras de entrada.

Actualmente no existe ninguna empresa ejecutando el modelo de negocios planteado y aunque el ingreso de nuevos participantes es inminente, necesitarán algunas competencias específicas del área de operaciones de transporte internacional:

- Conocimientos sobre las etapas del proceso de importación y exportación, incluyendo las diferentes modalidades de transporte internacional: marítimo, aéreo y multimodal.
- Conocimiento de los segmentos de mercado a los que se busca atender, es decir, de los proveedores de servicios logísticos y de los usuarios de dichos servicios.
- Gracias a la tecnología y los servicios en la nube, las inversiones de capital no son tan altas, sin embargo se debe mantener un equilibrio entre inversión de capital y resguardo de la información. Por otro lado, existirá un alto componente de inversión en cuanto a recursos humanos e instalaciones físicas.

Como conclusión, dado que las barreras de entrada tienen una intensidad media-baja, la amenaza de nuevos participantes es media-alta.

b. Rivalidad entre empresas existentes.

En la actualidad, la rivalidad se da entre las empresas que proveen servicios logísticos, su ventaja radica en relación a su propuesta de valor que puede variar según sus

¹⁰ Wheelen, 2007

alianzas estratégicas con operadores logísticos de otros países, la diversidad de servicios que ofrecen, su capacidad instalada, su fuerza de ventas, entre otros. Sin embargo no existe un rival determinado para el modelo de negocios que se plantea ya que sería el primero en entrar al mercado, por lo tanto la rivalidad entre empresas existentes es baja.

c. Barreras de Salida.

La complejidad de las barreras de salida estará dada por la capacidad de la empresa para usar los activos en otro negocio si es que el negocio principal llegara a fracasar. En este caso si bien es cierto que la propiedad, planta y equipo tendrá un uso alternativo, el desarrollo de la tecnología y los algoritmos de programación son únicos y no podrán ser utilizados para nada más, por lo tanto es una inversión perdida al momento de salir de la industria y se considera que las barreras de salida tienen una fuerza media-alta.

d. Amenaza de productos o servicios sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos es baja según las siguientes características:

- Los medios tradicionales utilizados por los usuarios de servicios logísticos son poco eficientes y no contienen una oferta amplia de proveedores, ejemplo de estos medios tradicionales son las Páginas Amarillas: consiste en un directorio web al que pueden acceder los buscadores y a través de una barra de búsqueda y algunos filtros, obtienen un listado acotado de empresas que proveen los servicios que están buscando.
- Búsqueda a través de motores de búsqueda, ejemplo: Google.com Los proveedores de servicios logísticos que poseen página web aparecerán en el listado de posibles opciones para los usuarios de servicios logísticos.
- Ferias logísticas. Las ferias logísticas son eventos que se hacen con poca frecuencia al año y tanto las empresas proveedoras de servicios logísticos, como los usuarios, los utilizan como medios complementarios para la búsqueda de proveedores.

Estos medios tradicionales limitan las posibilidades tanto de los demandantes, como de los oferentes de servicios logísticos.

e. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es medio visto desde dos perspectivas:

- Proveedores de servicios logísticos: Medio. En caso que los proveedores de servicios logísticos no consideren que el beneficio ofrecido por la plataforma es suficiente para el precio que deberán pagar por el uso, entonces no estarán interesados en formar parte de la red o tratarán de negociar precios más bajos.
- Usuarios de servicios logísticos: Medio-Bajo. Lo usuarios de servicios logísticos que estén satisfechos con sus proveedores, podrían resistirse a los beneficios del modelo y optar por no utilizarlo. Sin embargo, este modelo abrirá posibilidades para usuarios de servicios logísticos que no cuentan con un proveedor determinado o que están poco informados acerca de la oferta existente en el mercado.

f. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que la tecnología actual permite los servicios en la nube a un bajo costo. Por otro lado existe una alta oferta de diseñadores web que trabajan de manera independiente (freelance) y por lo tanto los costos por sus servicios son menores.

Existe una alta oferta de servicios de Hosting, medios de pago online y servidores privados para el resguardo de la información.

2.2.2 Conclusión de análisis de la industria.

En general El Salvador está migrando de ser un país dedicado a la fabricación de bienes, hacia un país proveedor de servicios. La economía crece a un ritmo lento, sin embargo el crecimiento del sector transporte promete un futuro alentador, acompañado del dinamismo del comercio exterior, donde importaciones y exportaciones siguen creciendo, respondiendo a las necesidades de los consumidores, las empresas y el Gobierno. Al analizar la intensidad de las fuerzas que afectan la industria de los proveedores de servicios logísticos y por lo tanto el futuro de la plataforma de servicios logísticos en El Salvador, puede concluirse que es un mercado que no ha sido explotado y para el cual existe un alto potencial de beneficios futuros. Logistec Integrada a través de su plataforma www.enviomicarga.com buscará aprovechar los beneficios de ser el primero en actuar y posteriormente mantener su ventaja competitiva mediante la innovación permanente de la plataforma y nuevos servicios.

2.3 Síntesis de factores externos.

La síntesis de factores externos califica la posición de la empresa dentro de la industria, basándose en las oportunidades y amenazas del entorno, así como en la capacidad de la misma empresa para responder a dichos factores. De acuerdo la síntesis de factores externos mostrada en la matriz EFAS del Anexo A, se observa que la propuesta de negocio obtuvo una calificación total de 3.79, lo cual plantea un futuro favorable en cuanto a la forma en que podrá enfrentarse o anticiparse a factores externos de la empresa.

Entre los factores más importantes está el continuo crecimiento del sector logístico en El Salvador, así como también las transacciones de comercio internacional y las ventajas de www.enviomicarga.com al ser la primera en el mercado.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

En este apartado se realiza el análisis del entorno interno para el cual se utilizará el enfoque basado en recursos y la cadena de valor, de esta manera se busca identificar y desarrollar los recursos y competencias de la empresa, con el propósito de identificar los factores estratégicos internos, es decir fortalezas y debilidades que determinarán las capacidades de la empresa para sobresalir ante las eventualidades provocadas por los factores externos (oportunidades y amenazas).

3.1 Análisis de recursos

Los recursos son todos aquellos activos con los que cuenta la empresa y que le permitirán operar en el mercado, sin embargo a continuación se enlistarán aquellos recursos críticos y cuya agrupación podría generar una ventaja competitiva:

Dentro de los recursos tangibles de Logistec Integrada, definidos como todos aquellos *activos que se pueden ver y cuantificar*¹¹, se encuentran los recursos tecnológicos y más específicamente la plataforma enviomicarga.com que se utilizará para generar el espacio de encuentro entre oferta y demanda de servicios logísticos. Este recurso es crítico ya que será la principal fuente de ingresos para la empresa.

El recurso intangible más importante del modelo de negocios está basado en el recurso humano, dividido en tres áreas fundamentales:

- Desarrollo y diseño tecnológico. Serán los encargados de desarrollar y mantener el correcto funcionamiento de la plataforma.
- Servicio al cliente. Estarán encargados de apoyar a los usuarios de la plataforma con el fin de garantizar el uso eficiente y la satisfacción de los involucrados.
- Marketing y ventas. Ellos velarán por la creación de campañas de marketing atractivas, la comunicación de la propuesta de valor y el análisis continuo de las necesidades de los usuarios para transmitir las al departamento de desarrollo y diseño tecnológico.

Por otro lado, es importante mencionar la red de contactos y la experiencia en el rubro de comercio exterior que posee la autora de esta tesis. Dichos activos intangibles permiten el acceso a información relevante sobre el estado actual de los proveedores y usuarios de servicios logísticos, así como también otorga una visión integral de los requerimientos del proceso de importación o exportación en El Salvador.

3.2 Análisis de capacidades

Las capacidades se refieren a los procesos y rutinas mediante las cuales la empresa explota sus recursos, integrándolos con el propósito de desempeñar una o varias tareas. Estas capacidades son fundamentales para la creación de ventajas competitivas y normalmente evolucionan y se desarrollan con el transcurso del tiempo. Teniendo en cuenta esto, a continuación se definen las principales capacidades de Logistec Integrada:

1. A través de su propuesta de valor única, tiene la capacidad para generar un espacio donde el usuario de servicios logísticos pueda acceder a una red de distintos proveedores, con el propósito de evaluar las mejores opciones que respondan a sus requerimientos de costo, tiempo y modalidad de servicio. Por el otro lado, para los proveedores de servicios logísticos otorga una herramienta de acceso a nuevos y diferentes tipos de clientes, ampliando su capacidad de respuesta y reduciendo costos de ventas.
2. A través del análisis eficiente de los datos, tiene la capacidad para entregar información de valor agregado a los proveedores de servicios logísticos que sean clientes de Logistec Integrada y usuarios de www.enviomicarga.com. Dichos clientes tendrán acceso a información sobre las tarifas de mercado que se registraron en la plataforma según tipo de servicio cotizado, modalidad de transporte, tipo de carga, entre otras variables.
3. A través de un departamento de Marketing altamente capacitado, Logistec Integrada analizará continuamente las necesidades de sus clientes, tanto proveedores como usuarios de servicios logísticos, para generar nuevas soluciones a dichos

¹¹ Hitt, Ireland, Hoskisson (2010)

requerimientos. Además buscará nuevos segmentos dentro del sector logístico para el desarrollo de nuevos productos.

4. A través de un departamento de operaciones altamente capacitado, tiene la capacidad de transformación veloz de la tecnología para convertir las recomendaciones realizadas por el departamento de Marketing en soluciones reales para los clientes actuales y clientes potenciales de Logistec Integrada.

3.3 Análisis de competencias centrales

Una competencia central es un conjunto de capacidades que cruzan las fronteras de las divisiones, está ampliamente diseminada en la corporación y es algo que ésta puede hacer extremadamente bien (Wheelen). Dicho de otra manera, las competencias centrales serán aquellas capacidades que Logistec Integrada utilice como fuente de ventaja competitiva. En el Anexo B se muestran los resultados obtenidos a partir del test VRIO de Barney & Griffin (1992) para analizar las capacidades y recursos de la empresa, y su potencial para convertirse en competencias centrales y por lo tanto fuentes de ventaja competitiva que diferenciarán a la empresa del resto de sus rivales.

Las cinco capacidades evaluadas constituyen competencias centrales de la empresa ya que cumplen con los criterios establecidos en cuanto a valor, rareza, inimitabilidad y organización. Como consecuencia, la empresa cuenta con cinco competencias centrales que le brindarán una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y además rendimientos superiores al promedio, esto como causa de la manera eficiente en la que utilizará y agrupará sus recursos estratégicos, sumado a las ventajas de ser el primero en actuar.

3.4 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor para los servicios difiere en algunos aspectos de la cadena de valor sugerida por Michael Porter en su artículo Competitive Advantage (1985) la cual se aplica a industrias de manufactura. Por lo tanto, para el análisis de este modelo se utiliza el planteamiento de Pierre Eglie y Eric Langeard en su obra Servucción (1987), donde identifican otros elementos que componen la cadena de valor para una empresa dedicada a la prestación de servicios: cliente, soporte físico, personal de contacto, servicio, organización interna y otros clientes.

Las actividades primarias de Logistec Integrada, de ahora en adelante “eslabones”, están divididos en dos categorías: controlables y no controlables. Entre los eslabones primarios controlables se encuentran:

- Marketing y ventas. Este apartado es crítico ya que se deben definir estrategias de marketing y estrategias comerciales innovadoras que despierten el interés en una masa crítica de clientes, tanto proveedores como usuarios de servicios logísticos, que quieran utilizar el servicio ofrecido.
- Personal de contacto. Aunque el servicio principal será ofrecido a través de www.enviomicarga.com, es necesario contar con personal de servicio al cliente que asesore a los clientes sobre el uso de dicho sistema y cualquier requerimiento adicional que puedan presentar.
- Soporte físico y habilidades. El soporte físico estará dado por todos los elementos que formen parte de la prestación del servicio, por ejemplo equipos físicos como computadoras, servidores, teléfonos, etc.

- Prestación. Se refiere a la solución ofrecida, en este caso: el espacio para el encuentro de demandantes y oferentes de servicios logísticos. En esta parte es importante mitigar los riesgos asociados con la confiabilidad de los proveedores, especialmente de los que estarán encargados del hosting de www.enviomicarga.com

Por otro lado, existen eslabones primarios no controlables que se definen a continuación:

- Clientes. En este caso los clientes están divididos en dos categorías: proveedores de servicios logísticos y usuarios de servicios logísticos. Las características específicas de cada segmento serán definidas en un capítulo posterior dentro del desarrollo de esta tesis.

Entre los eslabones de apoyo, equivalente a las actividades de apoyo en una cadena de valor de una empresa manufacturera, se encuentran:

- Dirección General y de Recursos Humanos. La dirección general estará a cargo de la autora de esta tesis y durante los primeros años no existirá un departamento de recursos humanos ya que la estructura de la organización no lo necesitará. Sin embargo, es importante aclarar que todos los perfiles de puesto serán diseñados acorde a las necesidades de Logistec Integrada.
- Organización interna y tecnología. La estructura y departamentalización de la empresa están descritos en la sección 7.3 Estructura organizacional.
- Infraestructura y ambiente. Aunque los clientes siempre accederán a www.enviomicarga.com desde sus oficinas, Logistec Integrada habilitará una oficina en San Salvador, capital de El Salvador, para llevar a cabo sus operaciones y para recibir eventuales visitas de clientes.
- Abastecimiento. Incluye todas las actividades a partir de las cuales se gestionará la adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, y otros requerimientos que garanticen la prestación de un servicio de calidad. Entre estos se encuentra el desarrollo de la plataforma, los servicios de telecomunicaciones, protección de datos, entre otros, que son descritos en la sección 7.2 del PLAN .

Los elementos de la cadena de valor se mencionan de una manera general, sin embargo, aquellos que se consideren críticos y fuentes de ventaja competitiva serán tratados a detalle en capítulos posteriores.

3.5 Síntesis de factores internos.

La síntesis de factores internos ayuda a definir los factores internos de la empresa que pueden representar una fortaleza o una debilidad, con esto califica la capacidad de la empresa para sobrevivir.

La síntesis se realizó a través de la matriz mostrada en el Anexo C donde se observa que Logistec Integrada obtuvo una calificación total de 3.60, lo cual significa que, la empresa se encuentra en una posición por sobre el promedio en comparación a las fortalezas y debilidades de las empresas que pudiesen imitar la propuesta de negocio.

4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Este capítulo está dedicado a diseñar la estrategia de Logistec Integrada, para posteriormente declarar la misión, visión y objetivos estratégicos que formarán la médula de la empresa.

4.1 Síntesis de factores estratégicos

Con la información de las matrices EFAS e IFAS, se construye la Matriz Resumen del Análisis de Factores Estratégicos (SFAS) mostrada en el Anexo D. Matriz SFAS: Resumen del Análisis de Factores Estratégicos

. En la formulación de la estrategia se utilizan aquellos factores que se consideran críticos para el éxito futuro de la empresa.

Como se puede observar, Logistec Integrada tiene una puntuación total de 3,38 lo cual indica que la propuesta de negocio se encuentra por encima del promedio de la industria. Este resultado es positivo ya que se infiere que la empresa podrá aprovechar las oportunidades del entorno externo, pese a sus debilidades de foco interno.

4.2 Análisis FODA y alternativas estratégicas.

Considerando los hallazgos obtenidos a partir de la matriz SFAS que incluye factores internos y externos, se procede a realizar el análisis FODA mostrado en el Anexo E, a partir de la cual se podrán generar alternativas estratégicas al consolidar los efectos posibles de cada factor en cuestión.

Al sintetizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que impactan en el entorno en el cual funcionará Logistec Integrada, se generan las alternativas estratégicas mostradas en el Anexo F, cuyo objetivo principal es asegurar que la empresa funcionará aprovechando las oportunidades del mercado y sus fortalezas organizacionales, a pesar de los obstáculos que podrían suponer sus debilidades y las amenazas externas.

Estrategias FO

- ✓ Capturar un porcentaje de la inversión anual en servicios logísticos mediante la oferta de un espacio de libre competencia donde los precios de mercado sean de conocimiento para todos los interesados, generando una oportunidad de ahorros para los usuarios de servicios logísticos y un mayor volumen de clientes potenciales para los proveedores de servicios logísticos.
- ✓ Diseñar estrategias comerciales y de marketing para cada segmento objetivo, enfocadas a transmitir los beneficios futuros que promete el uso de la plataforma.
- ✓ Al no existir competidores directos, se debe diseñar un sistema para analizar continuamente el comportamiento de los usuarios de la plataforma y sus nuevos requerimientos, esto con el propósito de generar nuevas soluciones que sean útiles y cuyos resultados sean comprobables.
- ✓ La logística es transversal a todas las empresas, por lo que Logistec Integrada desarrollará soluciones tecnológicas que satisfagan necesidades de nuevos segmentos de clientes potenciales.

Estrategias DO

- ✓ Generar una propuesta de negocio con bajo nivel de inversión inicial y que prometa retornos sobre la inversión en un plazo menor a 2 años.
- ✓ Ampliar el segmento de usuarios de la plataforma mediante el diseño de nuevos módulos que se ajusten a las necesidades de proveedores de servicios logísticos de diferentes tipos, por ejemplo: agentes aduaneros y almacenes.
- ✓ Diseñar procedimientos de verificación de proveedores y clientes de servicios logísticos. Los requerimientos de cada grupo dependerán de la naturaleza de cada una de las empresas.

Estrategias DA

- ✓ Mejora continua de la plataforma mediante el trabajo en equipo con los usuarios de la plataforma, tanto usuarios de servicios logísticos, como proveedores de los mismos.
- ✓ Además de procedimientos de verificación, se crearán de cláusulas de compromiso para los usuarios de la plataforma donde se asegure el pago del servicio logístico y su calidad.

Estrategias FA

- ✓ Promociones que incentiven la adquisición de seguros de mercancía por medio de la plataforma, para asegurar la integridad de la mercancía ante cualquier siniestro.
- ✓ Estrategias comerciales que incentiven a los mismos usuarios de la plataforma a invitar a otros clientes potenciales.

4.3 Modelo de negocios y propuesta de valor.

En este apartado se describe el modelo de negocios que será utilizado en Logistec Integrada y su plataforma www.enviomicarga.com, con el fin de generar utilidades en el ámbito comercial actual. Se utiliza la metodología del Lienzo Canvas para describir el modelo de negocio de la empresa, sin embargo, posee ciertas adaptaciones del modelo de Plataforma (o P2P, por sus siglas en inglés) debido a que Logistec Integrada posee un importante componente en la web y la plataforma www.enviomicarga.com que estará basada reunir a dos grupos de clientes distintos pero interdependientes. En el Anexo G se describen de manera general las etapas de cualquier transacción comercial que involucra transporte internacional entre El Salvador y cualquiera de sus socios comerciales, además de la información que un importador o exportador debe proporcionar a su agente de carga en el momento que solicita una cotización de servicios logísticos. En base a dichas etapas, a continuación se explican los apartados que componen el modelo de negocio.

4.3.1 Segmento de clientes

En este apartado se consideran los segmentos de clientes a los que el modelo busca servir, donde el atributo utilizado para la segmentación fue su posición en el mercado de los servicios logísticos, es decir, oferentes de servicios logísticos demandantes de servicios logísticos. Así, se identificaron dos grandes grupos:

Oferentes de Servicios Logísticos: Agentes de Carga y transportistas terrestres.

Este grupo está conformado por todos los agentes de carga de El Salvador quienes tienen la función de prestar servicios especializados en comercio exterior y dedicados a

resolver, para el importador y exportador salvadoreño, cualquier problema relacionado con el transporte, consolidación, almacenaje, manejo y distribución de mercancías, así como también se encarga de servicios auxiliares relacionados con materia aduanal. También se consideran dentro del segmento a los transportistas terrestres, dueños de su propia flota de vehículos, que se dedican a movilizar carga vía terrestre a través de México y la región centroamericana desde Guatemala hasta Panamá.

Demandantes de Servicios Logísticos: Importadores y Exportadores.

Este segmento está conformado por las empresas cuyas operaciones involucran importaciones y exportaciones entre El Salvador y sus socios comerciales.

4.3.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de este modelo de negocio se basa en 3 puntos clave:

1. Ofrecer una base de datos con una cantidad atractiva de oferentes y demandantes de servicios logísticos suscritos.
2. Eficiencia para satisfacer requerimientos de la oferta y la demanda.
3. Reducción de costos y tiempos de respuesta entre oferentes y demandantes.

A continuación se describe de forma específica la propuesta de valor para cada uno de los segmentos de clientes identificados.

Oferentes de Servicios Logísticos: Agentes de Carga y transportistas terrestres

Para las empresas de este segmento, Logistec Integrada a través de su plataforma www.enviomicarga.com ofrece una herramienta para acceder a nuevos y distintos tipos de clientes, además de proporcionar una manera de posicionarse en El Salvador. También la propuesta de valor apunta a la entrega de reportes con información relevante sobre el desempeño del proveedor de servicios logísticos¹² respecto a métricas como: tiempo de respuesta, tarifas por debajo, igual o sobre el promedio de mercado, calificación del cliente una vez completado el servicio, entre otras. La información proporcionada permitirá a los proveedores de servicios logísticos tomar líneas de acción para mejorar su desempeño.

Demandantes de Servicios Logísticos: Importadores y Exportadores.

Para las empresas de este segmento, Logistec Integrada a través de su plataforma www.enviomicarga.com les permitirá acceder a una amplia base de datos de oferentes de servicios logísticos, asegurando de esta manera que el cliente está recibiendo la mejor oferta según sus requisitos en cuanto a tipo de servicio, tiempo de entrega y costo.

4.3.3 Canales

Los canales a través de los cuales Logistec Integrada comunicará su propuesta de valor son:

- ✓ Fuerza de ventas. El equipo comercial será el encargado de realizar visitas a los clientes potenciales y ofrecer los servicios de www.enviomicarga.com, así como también comunicar de manera eficaz los beneficios que representa el uso de esta herramienta.

¹² La información proporcionada en los reportes será confidencial y personalizada según el desempeño de cada proveedor de servicios logísticos, es decir, no contendrá información específica de otros proveedores.

- ✓ Redes sociales. Para los clientes potenciales que están más pendientes de los medios digitales, se utilizarán las redes sociales y la difusión de contenidos relevantes para ambos grupos de usuarios.
- ✓ Plataforma www.enviomicarga.com. Una vez los clientes estén registrados y conozcan la plataforma, esta última se convertirá también en un canal.

4.3.4 Relación con el cliente

En el proceso de introducción al mercado, las relaciones estarán motivadas a captar nuevos clientes, por esta razón se buscará establecer relaciones personalizadas con el fin de entender sus necesidades actuales de los usuarios y proveedores de servicios logísticos, y transmitir de manera correcta los beneficios potenciales del uso de la plataforma www.enviomicarga.com. El proceso de captación de clientes será similar tanto para los usuarios que utilicen la plataforma como “oferentes” de servicios logísticos, así como para aquellos que la utilicen como “demandantes” de dichos servicios.

Posteriormente es necesario poner énfasis al proceso de retención de clientes, este proceso requerirá esfuerzos distintos según el segmento de clientes.

- ✓ Con respecto a los oferentes de servicios logísticos, la plataforma deberá mantener una base de datos amplia y actualizada de clientes potenciales y que dichos clientes utilicen el sitio recurrentemente, para que los proveedores de servicios logísticos encuentren relevante el beneficio versus el costo de mantener la suscripción.
- ✓ Por otro lado, los esfuerzos para retener a los demandantes de servicios logísticos dependerán de la utilidad que pueda atribuirse al contenido y funcionalidad de la plataforma. De esta forma, en la medida en que los demandantes de servicios logísticos participen solicitando cotizaciones y encuentren lo que buscan, se masificará la plataforma.

4.3.5 Fuentes de Ingreso

Las fuentes de ingreso de Logistec Integrada estarán definidas por la suscripción que pague el tipo de cliente suscrito a www.enviomicarga.com, es decir si son oferentes o demandantes de servicios logísticos. A partir de la investigación de mercados y el plan de marketing se definirán los niveles de producto y los precios que se asignarán para cada segmento.

4.3.6 Recursos clave

En la sección 3.1 Análisis de Recursos, se describen los recursos claves para el éxito de la empresa.

4.3.7 Actividades clave

Las acciones críticas que Logistec Integrada necesita llevar a cabo para asegurar la operación exitosa de la misma, son las siguientes:

- Desarrollo, administración y mantención de la plataforma. Este proceso incluye la programación y levantamiento operativo de la plataforma www.enviomicarga.com, además de todas las actividades adicionales necesarias para asegurar la confiabilidad de la plataforma, así como también el resguardo de la información. Dentro de esta actividad se deberán incluir los procedimientos para hacer modificaciones en la plataforma cuando sean necesarios y cuando respondan a las necesidades del mercado dinámico al que atiende.

- Atención permanente a los avances tecnológicos. La empresa deberá estar atenta a los avances tecnológicos que ocurran tanto al interior como al exterior del país, con el propósito de anticiparse a los cambios que se avecinen o para replicar aquellas tendencias que sean relevantes para el giro del negocio y que puedan representar fuente de ventaja competitiva.
- Plan de marketing y ventas. Dado que será la primera empresa en aplicar el modelo de negocio propuesto y comercializar este servicio, deberá apoyarse en una estrategia innovadora y agresiva de introducción, con el propósito de captar la mayor cantidad de clientes. Es sumamente importante el diseño del mensaje que quiere ser comunicado a los usuarios, por lo que el área de marketing debe trabajar de la mano con el equipo comercial para sacar el mayor provecho de ese punto de contacto. Por otro lado, como se mencionó en la sección 4.3.3 Canales, existirá un componente muy importante de redes sociales.

En la sección 3.2 Análisis de capacidades, se describen los procesos que la empresa explotará con el fin de desempeñar tareas que la ayuden a crear una ventaja competitiva.

4.3.8 Socios clave

Entre las alianzas estratégicas que se consideran clave para el éxito de la empresa se encuentran los actores descritos a continuación:

Proveedores de servicios de tecnología. El desarrollo de la plataforma web se gestionará con proveedores extranjeros en países como India, considerando que son expertos en el tema, el costo de desarrollo es menor y existe una menor posibilidad de filtrar la información a otras empresas de El Salvador que deseen replicar el modelo de Logistec Integrada y www.enviomicarga.com. También se considera la importancia de los proveedores de servicios de comunicaciones que asegurarán el funcionamiento continuo de www.enviomicarga.com

Gremiales relacionadas con agentes de carga y transportistas terrestres. El beneficio de contar con el apoyo de gremiales como la Asociación Salvadoreña de Agentes de Carga y la Asociación Salvadoreña de Transportistas Internacionales de Carga, radica en la existencia de un canal de acceso a una porción del mercado objetivo. Mediante alianzas con dichas gremiales puede ofrecerse un precio preferencial o servicios de valor agregado para las empresas que se suscriban a www.enviomicarga.com por recomendación de la gremial.

Instituciones de apoyo al comercio exterior. Alianzas con instituciones como la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, Corporación de Exportadores de El Salvador y El Salvador Trade, implica al igual que en el caso anterior, un canal de acceso a cierta porción del segmento de mercado formado por importadores y exportadores de El Salvador. Mediante la participación de Logistec Integrada en las diferentes actividades como encuentros empresariales, ferias de intercambio comercial, stands y activaciones, la empresa fortalece su posicionamiento y aumenta su cuota de mercado.

4.3.9 Estructura de costos

Las actividades clave de Logistec Integrada son las que representan la mayor fuente de costos. Por una parte se invertirá en el desarrollo, administración y mantención www.enviomicarga.com, donde los costos podrán variar dependiendo de las funcionalidades requeridas. Otra fuente de costos importante será el capital humano.

Para más información sobre la estructura de costos, ver el capítulo 9–Análisis Financiero.

Para tener una referencia visual del lienzo de Canvas final para esta propuesta de negocio, revisar el Anexo H. Lienzo de Canvas: Plataforma bilateral de servicios logísticos

4.4 Misión, visión y valores.

4.4.1 Misión

Logistec Integrada a través del desarrollo de soluciones tecnológicas busca eficientar los procesos de la cadena de suministros de sus clientes, asegurando el flujo de sus productos y servicios desde las bodegas del proveedor hasta la entrega al consumidor final.

4.4.2 Visión

Ser la empresa proveedora de soluciones tecnológicas para la logística número uno a nivel nacional, siendo reconocidos por nuestros productos y servicios innovadores, la eficiencia de nuestra operación y por los aportes económicos que representamos para nuestros clientes.

4.4.3 Valores

- Liderazgo. Queremos ser la plataforma de servicios logísticos número uno en El Salvador y en la región de Centroamérica.
- Innovación. Queremos satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante la búsqueda constante de nuevas ideas creativas.
- Servicio al cliente. Consideramos a nuestros clientes como la médula de nuestra empresa, por eso estamos comprometidos a escucharlos, entenderlos y brindar solución a sus problemas.
- Calidad. Estamos comprometidos a proveer el mejor servicio mediante la garantía de la calidad de nuestros insumos, procesos y procedimientos.
- Eficiencia operacional. Buscamos dar las mejores soluciones mediante el manejo óptimo de los recursos, por eso revisamos nuestros procedimientos continuamente y realizamos las mejoras necesarias para mantener un nivel de excelencia operacional.
- Trabajo en equipo. Es fortalecido por la participación activa de nuestros miembros en la toma de decisiones, sabiendo que las personas que conforman nuestra empresa son clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

4.5 Objetivos estratégicos

- Generar un margen neto del 15% a partir del segundo año de funcionamiento.
- Tener un crecimiento sostenido que supere el 15% anual en ingresos por ventas a partir del segundo año de funcionamiento.

4.6 Estrategia de negocios

Logistec Integrada a través de www.enviomicarga.com plantea la creación de un servicio nuevo que será percibido como único en el mercado salvadoreño y por el cual la empresa podrá cobrar un precio relativamente alto, por esta razón se utilizará una estrategia de diferenciación durante la etapa de introducción al mercado. En una etapa posterior del ciclo de vida de la plataforma podría evaluarse la estrategia genérica y migrar hacia el liderazgo en costo, sin embargo es importante tener en cuenta que una de las estrategias de Logistec Integrada es el análisis rápido de los requerimientos de los clientes y necesidades de nuevos segmentos con el propósito de desarrollar nuevos productos o servicios. Visto desde esta perspectiva, en el momento que uno de los productos entre en una etapa de maduración, otro producto de Logistec Integrada estará en su etapa de introducción.

5. ESTUDIO DE MERCADO

El objetivo general de este estudio de mercado es verificar si la plataforma www.enviomicarga.com crea valor para los segmentos que atiende, es decir, para los proveedores y usuarios de servicios logísticos.

El estudio se divide en una fase cualitativa y en una fase cuantitativa. Es importante tener en cuenta que dado que www.enviomicarga.com busca atender a dos segmentos distintos pero interdependientes, el estudio de mercado se realiza para ambos segmentos. La fase cualitativa consistió en entrevistas a profundidad con representantes de cada segmento cuyo propósito principal fue obtener información clave sobre sus necesidades, para posteriormente corroborar dicha información con la fase cuantitativa de este estudio. Al final de este capítulo se detallan las conclusiones del estudio de mercado que servirán como base para la toma de decisiones en cuanto al plan de marketing, así como también para el cálculo posterior de la cuota de mercado.

5.1. Investigación cualitativa

5.1.1. Resultados – Proveedores de servicios logísticos

El estudio cualitativo fue llevado a cabo a través de entrevistas vía Skype, donde se convocó a nueve proveedores de servicios logísticos, entre ellos cinco agentes de carga, cuatro transportistas terrestres y al presidente de la gremial Asociación Salvadoreña de Transportistas Internacionales de Carga ASTIC. El objetivo principal de esta fase fue conocer la forma actual en la que los proveedores de servicios logísticos de El Salvador captan nuevos clientes, la forma de valorar a sus clientes actuales y potenciales, y los obstáculos a los que se enfrentan para aumentar su cuota de mercado, determinando de esta manera si la plataforma de servicios logísticos representa un beneficio importante para ellos y si existe una disposición a pagar por este servicio. En la Tabla 1 se muestra la composición de la muestra para esta fase del estudio.

Tabla 1. Diseño muestral de investigación cualitativa del segmento de proveedores de servicios logísticos.

Actividad	Tamaño de la Empresa			
	Micro	Pequeña	Mediana	Total

5229004 ¹³	1	2	2	5
4923301 ¹⁴	2	1	1	4
Total	3	3	3	9

Fuente: Elaboración propia

Las principales conclusiones del estudio cualitativo del segmento de proveedores de servicios logísticos fueron las siguientes:

- Entre los servicios ofrecidos por los agentes de carga están el transporte internacional, el transporte local, los servicios aduaneros, almacenamiento, seguro de mercancía y otros servicios de valor agregado.
- Por su parte los transportistas terrestres manejan carga únicamente vía terrestre, son dueños de su propia flota de vehículos y normalmente sus negociaciones son con agentes de carga ya que consideran que no poseen el “perfil” para vender sus servicios directamente a los importadores y exportadores.
- En la mayoría de los casos el canal de ventas más utilizado es la fuerza de ventas directa. Algunas empresas, independiente del tamaño, manifestaron que utilizan página web, página en Facebook u otras redes sociales.
- El 90% de los agentes de carga entrevistados manifestaron que la fuerza de ventas era efectiva pero no del todo eficiente, consideran que existen más oportunidades en el mercado que los vendedores no están aprovechando. El agente de carga restante manifestó que sus canales eran lo suficientemente eficientes.
- Por su parte los transportistas terrestres utilizan como canal de venta a los agentes de carga, pero en algunas ocasiones solicitan rebajas exageradas para realizar la venta con el cliente final y mantener su margen de ganancia, esta práctica disminuye la ganancia para el transportista terrestre. El canal es eficiente siempre y cuando respete las tarifas del transportista.
- Agentes de carga y transportistas terrestres aseguraron que se encuentran en una industria altamente competitiva. Según sus percepciones los clientes siempre están buscando mejores tarifas y mejor servicio.
- Los transportistas terrestres consideran que más de la mitad de sus clientes se rigen por precio al elegir a un proveedor, mientras que una porción más pequeña busca confiabilidad. Ellos consideran que sus clientes son poco leales.
- Por su parte los agentes de carga consideran que aproximadamente el 75% de sus clientes busca confiabilidad y el 25% se rige por tarifa. Ellos consideran que sus clientes son muy leales.
- Agentes de carga y transportistas terrestres consideran que la plataforma será útil para conseguir nuevos clientes y mayor cantidad de movimientos.
- Los transportistas terrestres mostraron mayor interés al presentarles la oportunidad de ofrecer sus servicios directamente a la empresa exportadora o importadora.
- Entre las recomendaciones realizadas por los agentes de carga se mencionó la opción de poder cotizar tarifas co-loader¹⁵ entre agentes de carga. De esta manera,

¹³ Actividades intermediarias relacionadas con el transporte (comisionista)

¹⁴ Transporte de carga internacional

¹⁵ Se llama co-loader al consolidador que no sirve al mercado minorista, sino que ofrece sus servicios a otros agentes de carga más pequeños quienes no tienen un volumen de carga suficiente para obtener tarifas

ante cualquier imprevisto con sus clientes actuales, los agentes de carga podrían recurrir a una tarifa co-loader con otros agentes de carga y cumplir con los requerimientos de su cliente final.

- Agentes de carga y transportistas terrestres estuvieron de acuerdo en pagar por este servicio. Sin embargo los transportistas terrestres microempresarios manifestaron que antes de pagar una suscripción anual, les gustaría hacer la prueba con un plan mensual.

Para consultar en detalle la información obtenida de esta fase cualitativa, dirigirse al Anexo I de este documento.

5.1.2. Resultados – Usuarios de servicios logísticos

Este estudio cualitativo también fue llevado a cabo a través de entrevistas vía Skype, donde se convocó a diez empresas usuarias de servicios logísticos, seis del sector industria y cuatro del sector comercio según se muestra en la Tabla 2. El objetivo principal de esta fase fue obtener información general sobre este segmento, los aspectos que valoran al momento de elegir a su proveedor de servicios logísticos, la disposición a utilizar la nueva plataforma www.enviomicarga.com, los beneficios encontrados, las desventajas y recomendaciones para el producto.

Tabla 2. Diseño muestral para investigación cualitativa de usuarios de servicios logísticos.

Sector	Ciudad		
	San Salvador	Santa Tecla	Total
Industria	3	3	6
Comercio	2	2	4
Total	5	5	10

Fuente: Elaboración propia

Las principales conclusiones del estudio cualitativo del segmento de usuarios de servicios logísticos fueron las siguientes:

- La mayoría de entrevistados contrata a proveedores de servicios logísticos externos, sin embargo, algunos afirmaron que durante sus actividades de exportación, la declaración aduanera es realizada de manera interna para ahorrar el trámite con el operador logístico.
- Todos consideran que el transporte es muy importante dentro de sus operaciones.
- Todos los entrevistados afirmaron trabajar con al menos dos proveedores de servicios logísticos ya que siempre deben comparar quien les está ofreciendo la mejor solución.
- Los aspectos que más valoran en sus proveedores actuales son: precios, portafolio de servicios y confiabilidad.
- Para evaluar nuevos proveedores consideran la reputación de los mismos, su portafolio de servicios y sus precios.

competitivas de los carriers. El término ha sido acuñado para hacer referencia a las tarifas preferenciales negociadas entre agentes de carga, independientemente del tamaño de estos.

- Los diez entrevistados encontraron que esta nueva propuesta es muy atractiva y dentro de los beneficios encontrados mencionaron:
 - Acceso a más proveedores
 - Ahorro en tiempo con respecto al trámite para “prestar los servicios por primera vez”. Normalmente para que esto ocurra un ejecutivo de ventas llega a las oficinas del cliente para ofrecer servicios, precios, etc. Sin embargo, los entrevistados expresaron que en ocasiones esto les quita tiempo de su día laboral.
 - Ahorro en costos de servicios logísticos.
- Entre las desventajas identificadas está el tema de la credibilidad y confiabilidad. Los entrevistados manifestaron la necesidad de saber cuál ha sido el desempeño de sus proveedores con otros clientes.
- Todos los entrevistados manifestaron disposición a pagar para utilizar dicha plataforma, siempre y cuando la inversión sea justificada por beneficios palpables.

Para consultar en detalle la información obtenida de esta fase cualitativa, dirigirse al Anexo I de este documento.

5.2. Investigación cuantitativa

5.2.1. Resultados – Proveedores de servicios logísticos

Dentro del segmento correspondiente a los proveedores de servicios logísticos, son consideradas las empresas de El Salvador cuyos giros son actividades intermediarias relacionadas con el transporte (comisionista) y el transporte de carga internacional, es decir, agentes de carga y transportistas terrestres.

Para la fase cuantitativa de este estudio se realizó una encuesta a 68 empresas dedicadas a dichas actividades y cuyos contactos fueron tomados de fuentes como el registro de solvencias del Ministerio de Economía de El Salvador a través de DIGESTYC y otros contactos fueron proporcionados por el presidente de ASTIC. Las encuestas fueron realizadas vía telefónica, Skype y vía correo electrónico a través de la aplicación Google Forms.

A continuación se mencionan los resultados más importantes obtenidos a partir de la encuesta:

- De las 68 empresas encuestadas, 50 fueron agentes de carga y 18 transportistas terrestres.
- Al consultar a los proveedores de servicios logísticos por los canales utilizados para impulsar sus ventas, los resultados muestran que el 32% de los encuestados utiliza fuerzas de ventas, el 21% redes sociales y los otros canales representan el 47% restante.
- Los agentes de carga utilizan en su mayoría fuerza de ventas, redes sociales y la página web de la compañía. Por otro lado, los transportistas terrestres muestran mayor preferencia por utilizar a los agentes de carga como canal para captar clientes, a costa de pagar una comisión.
- Con respecto a la eficiencia percibida por los proveedores de servicios logísticos respecto a los canales que utilizan para impulsar sus ventas, los agentes de carga califican a sus fuerzas de ventas como muy eficientes, mientras que los canales

peor evaluados son las páginas amarillas y los directorios de las gremiales. Por su lado los transportistas terrestres calificaron a los agentes de carga como eficientes, mientras que los canales peor evaluados fueron las páginas amarillas y de nuevo, los directorios de las gremiales.

- Se solicitó a los encuestados que dijeran el atributo que a su criterio, los clientes valoran más en sus proveedores de servicios logísticos. Los resultados demuestran que el 40% de los agentes de carga considera que el atributo más valorado por sus clientes es la confiabilidad, mientras un 30% considera que los clientes valoran más las tarifas ofrecidas. Por otro lado, el 61% de los transportistas terrestres consideran que sus clientes valoran mucho más las tarifas ofrecidas vrs cualquier otro atributo.
- El 71% de los encuestados contestó que sí pagaría por utilizar la plataforma www.enviomicarga.com
- El 29% restante contestó que “talvez” pagaría por el uso. Las razones que los proveedores argumentaron fueron: Precio (55%), Falta de referencias crediticias de los clientes suscritos en la plataforma (30%) y duda ante una cantidad atractiva de clientes potenciales (15%).
- Sobre los 48 proveedores que sí pagarían por utilizar la plataforma, el 90% se ubicó dentro de las categorías de conservadores o pragmáticos con respecto a la adopción de nuevas tecnologías. Esto quiere decir que están dispuestos a adoptar nuevas tecnologías, siempre y cuando se demuestren los beneficios para el negocio y la aceptación del mercado.
- Sobre los 48 proveedores que sí pagarían por utilizar la plataforma, se preguntó por la preferencia de pago. El 81% prefirió la suscripción anual y un 19% prefirió un costo fijo cada vez que se envíe respuesta a las cotizaciones enviadas por los clientes.
- Tomando en cuenta el precio de algunos canales utilizados por los proveedores que respondieron a la encuesta, se solicitó que indicaran el precio que pagarían por utilizar la plataforma. Como referencia se utilizaron los siguientes precios:
 - Equivalente a un plan básico de páginas amarillas para publicar su anuncio en el portal web www.paginasamarillas.com.sv por un año: USD 465.00
 - Equivalente a una suscripción anual de la Asociación Salvadoreña de Agentes de Carga (ASAC): USD 195.00 Esta suscripción da derecho a aparecer en el directorio anual de agentes de carga.
 - Precio sugerido por Logistec Integrada para el uso anual de www.enviomicarga.com: USD 250.00

El 60% de los encuestados respondió que estaría dispuesto a pagar el precio sugerido de USD 250.00, mientras otro 33% preferiría pagar USD 195.00

- Se consultó a los proveedores de servicios logísticos la forma en la que les gustaría realizar el pago correspondiente, y el 54% de las empresas prefiere el método de transferencia electrónica, mientras el 29% prefiere pago online a través de la plataforma y el 17% prefiere hacer el pago en efectivo.

Para más detalles sobre el estudio cuantitativo, dirigirse al Anexo J del presente documento.

5.2.2. Resultados – Usuarios de servicios logísticos

Dentro del segmento correspondiente a los usuarios de servicios logísticos son consideradas todas las empresas de El Salvador que requieran utilizar servicios logísticos por lo menos una vez al año, donde los servicios logísticos contemplados son: transporte internacional en cualquier modalidad (aéreo, marítimo, terrestre y multimodal), transporte nacional y trámite aduanero.

Para la fase cuantitativa de este estudio se realizó una encuesta a 68 empresas de los sectores Comercio e Industria, cuyos contactos fueron tomados de fuentes como el directorio de exportadores de El Salvador Trade, directorio nacional de exportadores de PROESA y del registro de solvencias del Ministerio de Economía de El Salvador a través de su División General de Estadísticas y Censos. Las encuestas fueron realizadas vía Skype y vía correo electrónico a través de la aplicación Google Forms.

A continuación se mencionan los resultados más importantes obtenidos a partir de la encuesta:

- Del total de 68 empresas encuestadas, 37 pertenecían al sector comercio y 31 al sector industria.
- El 100% de las empresas pertenecientes al sector industria realizan actividades de exportación e importación, mientras que dentro del sector comercio, el 75.7% realiza ambas actividades y el 24.3% realiza únicamente actividades de importación.
- Las empresas del sector comercio tienen mayor tendencia a solicitar servicios adicionales cuando contratan transporte internacional, mientras que las empresas del sector industria prefieren contratar únicamente el servicio de transporte.
- Las empresas del sector comercio contratan en su mayoría trámite aduanal y seguro de mercancía al mismo tiempo, mientras otras adquieren cada servicio por separado. Por el lado del sector industria se observa que las empresas son más asiduas a contratar únicamente el trámite aduanal, mientras unos pocos adquieren únicamente el seguro de mercancía o ambos servicios simultáneamente.
- Al especificar el atributo mejor valorado en sus proveedores actuales, el 33% de los encuestados calificaron el precio como el atributo más importante, lo cual concuerda con la percepción manifestada por los proveedores de servicios logísticos. En segundo lugar, el 25% de los usuarios de servicios logísticos valoran la confianza, es decir, que el proveedor cumpla lo que dice que hará. Una menor porción de los encuestados, correspondiente al 13% y 10%, califica como muy importante el crédito y la atención al cliente respectivamente.
- Al evaluar a nuevos proveedores, el 34% de los encuestados valora en primer lugar las tarifas ofrecidas, sin embargo un gran 31% también manifestó que el atributo más valorado es la reputación del proveedor. Por el otro lado, únicamente un 7% manifestó que el atributo más importante por sobre precio o reputación, es el portafolio de servicios.
- Los encuestados respondieron a la pregunta “¿Considera que en cada movimiento internacional usted obtiene la mejor oferta del mercado?” para la cual el 34% contestó que Sí, mientras el 66% considera que podría obtener mejores precios y mejores servicios al cotizar con más proveedores.
- Independiente de si el cliente percibe que sí posee la mejor oferta del mercado o no, al plantear la propuesta de la nueva plataforma www.enviomicarga.com, el 100% de las empresas encuestadas afirmó que utilizaría la plataforma.

- Al solicitar el pago por el uso de la plataforma, el porcentaje de aceptación bajó de un 100% a un 73.5%, donde el 26.5% (es decir, 18 encuestados) restante respondió que “talvez” pagaría por el uso de la plataforma. Al analizar las razones que generan dudas sobre el pago por el uso de la plataforma, el sector industria manifestó su duda por el precio, mientras que el sector comercio teme por la desconfianza en los proveedores que ofrezcan sus servicios a través de www.enviomicarga.com
- Sobre las 50 empresas que sí pagarían por utilizar la plataforma, el 92% se ubicó dentro de las categorías de conservadores o pragmáticos con respecto a la adopción de nuevas tecnologías. Esto quiere decir que están dispuestos a adoptar nuevas tecnologías, siempre y cuando se demuestren los beneficios para el negocio y la aceptación del mercado.
- Tomando como base las 50 empresas que sí están dispuestas a pagar por el uso de la plataforma, el 76% prefiere realizar un solo pago anual, mientras el 24% prefiere un método de pago correspondiente a un costo fijo por cotización solicitada a través de la plataforma.
- Se consultó a los usuarios de servicios logísticos la forma en la que les gustaría realizar el pago correspondiente, y el 60% de las empresas prefiere el método de transferencia electrónica, mientras el 28% prefiere pago online a través de la plataforma y el 12% prefiere hacer el pago en efectivo

Para más detalles sobre el estudio cuantitativo, dirigirse al Anexo J del presente documento.

5.3. Conclusiones generales

En general, las empresas que participaron en el estudio de mercado muestran interés por utilizar la plataforma www.enviomicarga.com ya que consideran que aporta soluciones a problemas cotidianos de ambos segmentos de clientes. Por el lado de los proveedores de servicios logísticos valoran la posibilidad de llegar a más y distintos tipos de clientes, así como también los ahorros potenciales en gastos de ventas. Además, dentro de los proveedores de servicios logísticos, los transportistas terrestres mostraron interés por tener un medio a través del cual vender sus servicios directamente al cliente final. Otra conclusión importante sobre este segmento radica en que, independientemente del tamaño de la empresa (microempresa, pequeña o mediana), las necesidades son similares, por lo que esta consideración será tomada en cuenta para el diseño del plan de marketing.

Los usuarios de servicios logísticos valoran la posibilidad de obtener varias cotizaciones según el movimiento específico que realizarán, ya sea de exportación o importación. Estos serán los mensajes medulares que se comunicarán a través de la estrategia de marketing.

Dentro del plan de marketing también es importante diseñar los planes que se venderán a los clientes y la modalidad de pago, ya sea por suscripción anual o pago fijo por cotización. Además, en aras de mitigar los temores expresados por los encuestados, ya sea respecto a la reputación de los proveedores o respecto a las referencias crediticias de los clientes, se podría vender un servicio extra de verificación de antecedentes para aquellas empresas que lo requieran.

La investigación de mercado permitió estimar la disposición a pagar de los usuarios, lo cual será utilizado en el marketing mix y junto con la cuota de mercado se calcularán los ingresos esperados para alimentar y sustentar el plan financiero.

6. PLAN DE MARKETING

En este apartado se detalla el plan de marketing que llevará a cabo Logistec Integrada, especificando las acciones que debe realizar para alcanzar los objetivos de la compañía en el período de tiempo establecido. Con el objetivo de presentar el plan de una forma sistemática y estructurada, se seguirán las siguientes fases en el orden correspondiente: 1. Diagnóstico actual, 2. Estrategia de Marketing y 3. Marketing Mix.

6.1. Diagnóstico actual

Dado que es extremadamente importante conocer el ámbito en el que se manejan las empresas, la sección 2- Análisis del entorno externo desarrolla en detalle el análisis del entorno general, la situación económica y el segmento industrial.

6.1.1. Principales competidores y sus acciones.

Como se ha mencionado anteriormente, Logistec Integrada no tiene un competidor directo para su plataforma www.enviomicarga.com, sin embargo, sí existen productos o servicios sustitutos que representan una amenaza para la presente propuesta. A continuación se describen brevemente los principales productos sustitutos con los que compite la plataforma:

- Páginas Amarillas de El Salvador. A través de su versión impresa y su portal web <http://www.paginasamarillas.com.sv/san-salvador> ofrece a las empresas de todos los rubros un espacio para publicar sus servicios. Los planes son de suscripción anual y van desde los USD480.00 hasta los USD1030.00 Esta plataforma funciona como un espacio de publicidad para los proveedores de servicios logísticos, sin embargo dependerá de la decisión del usuario de servicios logísticos, si al momento de realizar la búsqueda en este portal decide contactar a uno u otro proveedor. En el
- Anexo K se muestra cómo aparecen los resultados al buscar “transporte” en el sitio web.
- Google Adwords. A través de los anuncios de Google, el anunciante asigna un presupuesto diario y palabras clave por medio de las cuales se mostrará su anuncio en línea. El presupuesto va desde USD1.00 diario y se activa por click aplicado al anuncio publicado. Es un método que puede resultar barato pero al igual que en el caso de páginas amarillas, el proveedor no tendrá la posibilidad de enviar su propuesta de servicio al cliente, al menos que éste último decida contactarlo a él y no a otro proveedor. Además es importante mencionar que obligatoriamente el proveedor debe contar con una página web activa, lo cual conlleva otro gasto.
- Directorio de Gremiales. Un ejemplo es la Asociación Salvadoreña de Agentes de Carga, quien publica anualmente, el Manual de Carga Internacional y Logística. Este a su vez sirve como directorio para las empresas asociadas. Es importante tomar nota que el precio para formar parte de esta gremial está compuesto por una matrícula de USD 171.43, más cuotas trimestrales de USD 75.00 Es decir que al año, la inversión total es de USD 471.43 Esta inversión si

bien es cierto conlleva otros beneficios como asesoría jurídica, no son beneficios que se vean traducidos en ventas.

- Fuerza de ventas de los proveedores logísticos. La plataforma www.enviomicarga.com no busca sustituir la fuerza de ventas de las compañías proveedoras de servicios logísticos, pero sí funcionará como una herramienta de apoyo para acceder más y distintos tipos de clientes. Los proveedores de servicios logísticos pueden decidir no utilizar la plataforma y conservar su método tradicional para la captación de clientes.

6.1.2. Tamaño del mercado

El mercado total estará formado por los proveedores de servicios logísticos y los usuarios de servicios logísticos que utilizarán la plataforma. El segmento de proveedores de servicios logísticos está formado por las empresas dedicadas a actividades de agente de carga y transportistas terrestres, de acuerdo al registro de solvencias de enero 2017 de la Dirección de Estadísticas y Censos del Ministerio de Economía de El Salvador se contabilizaron 99¹⁶ empresas dedicadas a actividades de agente de carga y los registros de la gremial ASTIC contabilizan 2,225 empresas dedicadas únicamente a actividades de transporte terrestre internacional y local. Como se concluyó en el estudio de mercado, el tamaño de las empresas no es un factor determinante dentro de la segmentación, por lo que se eliminará para el posterior cálculo de la cuota del mercado, esto significa un tamaño total de 2,324 empresas.

Para estimar el tamaño de mercado del segmento de usuarios de servicios logísticos se tomó como base el informe de Estadísticas de Comercio Exterior de la Gerencia de Estadísticas económicas del Banco Central de Reserva de El Salvador (Enero-Diciembre 2016). De acuerdo a este informe un total de 28,208 empresas registraron movimientos de comercio exterior, incluyendo importaciones y exportaciones, según se muestra en el Gráfico 1. Dado que no se sabe con certeza la proporción de empresas que realizan movimientos tanto de exportación como de importación, se establecerá como tamaño de mercado total únicamente a las empresas que realizaron actividades de importación, es decir, 25,525.

¹⁶ La información proporcionada por DIGESTYC no está actualizada pues según su último reporte existían 161,934 unidades económicas y el reporte enviado para la elaboración de esta tesis únicamente contaba con el registro de 35,214. Es decir, que solo representaba el 21% de todas las empresas activas en El Salvador.

Gráfico 1. Cantidad de empresas con movimientos de comercio exterior.



Fuente: Elaboración propia

El tamaño total de mercado, considerando las empresas proveedoras y usuarias de servicios logísticos es entonces el mostrado en la Tabla 3, 27,849 empresas.

Tabla 3. Tamaño de mercado para plataforma www.enviomicarga.com

Segmento	Cantidad de Empresas
Proveedores de Servicios Logísticos	2.324,00
Usuarios de Servicios Logísticos	25.525,00
Total	27.849,00

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, en base a los resultados de la investigación de mercado, el porcentaje de disposición a pagar por el uso de la plataforma, no fue del 100%, por esta razón se extrapola el porcentaje de aceptación para calcular un nuevo dato de mercado total.

Tabla 4. Tamaño de mercado ajustado por porcentaje de disposición a pagar

Segmento	Cantidad de Empresas	Disposición a pagar	Nuevo total
Proveedores de Servicios Logísticos	2.324,00	71,0%	1.650,00
Usuarios de Servicios Logísticos	25.525,00	73,5%	18.761,00
Total	27.849,00		20.411,00

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los cálculos de la Tabla 4, el nuevo tamaño de mercado total es de 20.411 empresas.

6.2. Estrategia de marketing

La estrategia de marketing y los objetivos del plan responden a la estrategia y objetivos de la compañía definidos en la sección 4.5 Objetivos estratégicos del capítulo 4. Formulación de la estrategia. La estrategia de Logistec Integrada es de diferenciación ya que está introduciendo un producto nuevo al mercado para el cual no hay un

competidor directo. Continuando en esta línea y con el propósito de aprovechar al máximo las ventajas de ser el primero en actuar, la estrategia de marketing de Logistec Integrada es de líder de mercado. Para mantener su posición de líder a través del tiempo, Logistec Integrada aplicará estrategias ofensivas, tal como se detalla a continuación:

Estrategias ofensivas: invertir para crecer y reforzamiento de la posición.

El crecimiento de Logistec Integrada dependerá del aumento de la demanda total de usuarios de su plataforma www.enviomicarga.com, así los esfuerzos de la fuerza de ventas y el equipo de marketing operativo estarán dirigidos a captar nuevos clientes (proveedores y usuarios de servicios logísticos) y a que los clientes actuales hagan mayor uso del producto.

Estrategia defensiva: Proteger la posición

La forma en que Logistec Integrada protegerá su cuota de mercado y su posición de líder será a través de acciones preventivas encaminadas a debilitar a cualquier competidor potencial antes que éstos se muevan en contra de la empresa. Una estrategia comercial innovadora, uso de medios digitales de bajo costo y alto impacto, así como el estudio constante de las necesidades del mercado son algunas de las acciones que Logistec Integrada llevará a cabo.

Como parte de la estrategia de marketing, a continuación se realiza la segmentación, targeting y posicionamiento que desea lograr Logistec Integrada a través de su plataforma de servicios logísticos.

6.2.1. Segmentación

Como se mencionó anteriormente, el mercado objetivo está segmentado en dos tipos de clientes: los proveedores de servicios logísticos y los usuarios de servicios logísticos. Dentro de los proveedores de servicios logísticos se consideran únicamente a aquellas empresas que realizan actividades de agente de carga y los transportistas terrestres. Por otro lado, los usuarios de servicios logísticos son aquellas empresas que debido a sus transacciones de comercio exterior (importación y exportación) deben solicitar servicios de transporte internacional, transporte local, trámite aduanero, entre otros.

El tamaño total del mercado es de 20,411 empresas y el primer año se tiene como meta captar un porcentaje mínimo del 8%, esto según la cantidad de empresas que se catalogaron como Innovadoras (2%) y Visionarias (6%) en cuanto a la adopción de nuevas tecnologías. Los años posteriores, los esfuerzos de marketing y ventas estarán centrados a las empresas que se catalogaron como Pragmáticas (32%) y conservadoras (60%).

6.2.2. Targeting

De acuerdo a los resultados del estudio de mercado se concluye que la plataforma www.enviomicarga.com presenta una propuesta de valor atractiva para ambos segmentos estudiados. Dado que la plataforma se basa en la lógica de un mercado bilateral donde se encuentran dos tipos de clientes diferentes pero interdependientes, es vital para el éxito de la plataforma y por lo tanto para Logistec Integrada, que las acciones del plan de marketing estén enfocadas a atraer a los dos tipos de usuarios.

Como se mencionó en la primera parte de este documento, uno de los factores críticos de éxito para la plataforma es contar con una masa mínima de usuarios que resulte atractiva para ambos segmentos detallados.

6.2.3. Posicionamiento

A continuación se detalla la declaración de posicionamiento de la empresa:

Para los usuarios y proveedores de servicios logísticos que buscan mejorar los resultados de sus operaciones, Logistec Integrada es la empresa de soluciones tecnológicas para el sector logístico que mejor satisface sus necesidades porque está comprometido con el desarrollo de productos innovadores y fáciles de usar, ya que cuenta con un equipo multifuncional de profesionales expertos en el área.

Carácter de la empresa: innovadora, competitiva, segura, líder.

6.2.4. Objetivos de Marketing

Finalizar el primer año de operación con un mínimo de 1600 empresas suscritas a la plataforma www.enviomicarga.com

Generar un margen neto del 15% a partir del segundo año de operación.

6.3. Marketing Mix

6.3.1. Producto

El producto ofrecido por Logistec Integrada es la plataforma de servicios logísticos www.enviomicarga.com Los atributos que tendrá la plataforma para cada tipo de cliente se detallan en la Tabla 5.

Tabla 5. Beneficios de www.enviomicarga.com para los clientes.

Proveedores de Servicios Logísticos	Usuarios de Servicios Logísticos
<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma operativa 24/7, 100% online y sin necesidad de descargarla en el computador. • Interfaz de usuario amigable e intuitiva. • Derecho para creación de hasta 3 usuarios. • Envío de notificaciones sobre nuevas cotizaciones solicitadas por clientes. • Formato estandarizado para el envío de respuestas a cotizaciones. • Funcionalidad para cotizar tarifas co-loader. • Servicio de verificación de referencias crediticias de los clientes. • Tablero de indicadores y reportes personalizados sobre desempeño, 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma operativa 24/7, 100% online y sin necesidad de descargarla en el computador. • Interfaz de usuario amigable e intuitiva. • Derecho para creación de hasta 3 usuarios. • Formato estandarizado para solicitar cotizaciones. • Función para enviar fotografías de la carga. • Envío de notificaciones una vez recibidas las respuestas por parte de los proveedores. • Testimonio. Opción para calificar al proveedor una vez finalizado el servicio. • Tablero de indicadores y reportes personalizados sobre movimientos

<p>cotizaciones enviadas, cotizaciones aceptadas y rechazadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contenido relevante sobre las tarifas de mercado ofertadas a través de la plataforma. • Función para calificar a los clientes después de finalizar el servicio. • Acceso gratuito a las nuevas actualizaciones de la plataforma. 	<p>del usuario a través de la plataforma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contenido relevante sobre las tarifas de mercado ofertadas a través de la plataforma y los ahorros que representa. • Acceso a testimonios de clientes pasados de los proveedores que oferten sus servicios por medio de la plataforma. • Acceso gratuito a las nuevas actualizaciones de la plataforma.
---	---

Fuente: Elaboración propia

Además Logistec Integrada contará con una línea telefónica y correo electrónico para que los clientes puedan comunicarse con la empresa en caso de dudas, quejas, reclamos o sugerencias.

Ambos segmentos de clientes tendrán acceso a la plataforma una vez realizado el pago de la suscripción que podrá ser anual, trimestral y por cotización. La descripción de los planes se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. Planes de suscripción para uso de plataforma.

Suscripción Anual	Suscripción Trimestral	Pago por cotización
Acceso a la plataforma 24/7 durante un año. Envío ilimitado de cotizaciones.	Acceso a la plataforma 24/7 durante tres meses. Envío ilimitado de cotizaciones.	Envío de cotización según pago.

Fuente: Elaboración propia

6.3.2. Precio

La estrategia utilizada para fijar el precio por el uso de www.enviomicarga.com fue en base a una estrategia orientada al mercado y según el segmento. Los aspectos considerados fueron los siguientes:

- Resultados del estudio de mercado sobre la disposición a pagar según segmento de clientes (proveedores y usuarios de servicios logísticos)
- Precios de mercado de productos sustitutos.
- Tipo de contratación: anual, trimestral y por cotización.

En la Tabla 7 se muestran los precios por plan y según el segmento de clientes al que se ofrecen.

Tabla 7. Precios por suscripción

Cliente	Plan	Precio (USD)¹⁷
Usuarios de Servicios Logísticos	Anual	\$150,00
	Trimestral	\$50,00
	Por cotización	\$5,00
Proveedores de Servicios Logísticos	Anual	\$205,00
	Trimestral	\$75,00
	Por Cotización	\$5,00
Servicio de verificación crediticia	Por trámite	\$10,00

Fuente: Elaboración propia

La suscripción de los proveedores de servicios logísticos tiene un precio más alto considerando el precio de los productos sustitutos que utilizan para captar clientes nuevos y el precio sugerido en el estudio de mercado.

6.3.3. Promoción

La mezcla promocional para dar a conocer www.enviamicarga.com, mantener su posición de líder e impulsar las ventas estará compuesta por actividades de publicidad, ventas personales y relaciones públicas, según se detalla a continuación:

Publicidad

Antes del lanzamiento de la plataforma se creará la página Web de Logistec Integrada y la página de Facebook. A través de las mismas se publicarán videos que generen expectación sobre la nueva “forma de hacer negocios”.

En la página Web de Logistec Integrada se agregará contenido relevante respecto al sector logístico y a sus involucrados. Además mostrará información sobre la plataforma www.enviomicarga.com y un link para redireccionar al visitante hacia la plataforma.

En la página de Facebook de Logistec Integrada, también se incluirá información sobre la plataforma, videos instructivos sobre el uso y sus beneficios, así como también un link que redireccione al visitante hacia www.enviomicarga.com. Se designará un presupuesto mensual para las herramientas de publicidad de Facebook que ayudan a aumentar la visibilidad de la página o de sus publicaciones.

Publicidad de Google para la plataforma www.enviomicarga.com. Se designará un presupuesto mensual para publicar anuncios en google que contengan palabras clave de búsqueda como: “agente de carga”, “freight forwarder”, “transporte internacional”, “transporte de carga”, entre otras.

Plataforma www.enviomicarga.com. A través de la misma plataforma se publicará contenido relevante dentro del transporte internacional de carga, así como también boletines trimestrales sobre el desempeño de la plataforma: cotizaciones hechas a través de la plataforma, empresas suscritas, nuevos usuarios, entre otras.

¹⁷ Los precios no incluyen IVA, equivalente al 13% sobre el valor mostrado.

Vallas publicitarias ubicadas cerca de zonas industriales y zonas francas de El Salvador. Estas vallas serán colocadas para generar expectación previa al lanzamiento y durante los primeros meses de puesta en marcha de la plataforma.

Ventas personales

Las ventas personales se harán a través de vendedores capacitados en el uso de la plataforma, apoyándose de videos demostrativos, imágenes de la plataforma y acceso a sus funcionalidades. Para más información sobre las ventas, dirigirse al plan de ventas en el capítulo 8-PLAN DE VENTAS.

Relaciones Públicas/Publicity

Previo al lanzamiento de la plataforma, dado que es crítico poseer una masa mínima de usuarios registrados para generar interés en nuevos usuarios, se realizarán eventos con importadores y exportadores de El Salvador para hablar sobre la plataforma y los beneficios que ofrece. Además se les proporcionará la suscripción anual gratis a 100 usuarios de servicios logísticos para que por un previo al lanzamiento público de www.enviomicarga.com carguen todas las cotizaciones que realizaron con sus proveedores actuales y que hubiesen generado una oportunidad de negocio para los proveedores suscritos en la plataforma. Aunque el evento no reúna a 100 usuarios de servicios logísticos, se hará publicidad boca en boca hasta completar la cantidad meta. Organismos de apoyo: PROESA y CAMARASAL.

Una vez los 100 usuarios estén suscritos a la plataforma y hayan cargado las cotizaciones solicitadas, se realizará un evento de pre-lanzamiento con los proveedores de servicios logísticos para exponer la plataforma, sus funcionalidades, el tráfico de clientes potenciales y los beneficios que ofrece. Se proporcionará la suscripción anual gratuita a 30 proveedores de servicios logísticos. En caso que el evento no reúna a 30 proveedores de servicios logísticos, se hará publicidad boca en boca hasta completar la cantidad meta. Organismos de apoyo: CAMARASAL, CALOES, ASAC Y ASTIC.

Una vez la plataforma esté funcionando, se realizará patrocinio de eventos que promuevan el comercio exterior, así como eventos dirigidos al transporte internacional de carga. Entre los eventos considerados para patrocinar y realizar el branding de Logistec Integrada y www.enviomicarga.com están: “Innovexport”, “Negocios entre Socios”, “Negocios Internacionales”, “Exhibidor de Brochures” y “Contactos para Negocios” de CAMARASAL, también “Foro multisectorial de Exportaciones”, “Agroexpo”, “Consuma” y “Exportar Paso a Paso” de PROESA.

En el Anexo L. Plan de Medios Logistec Integrada, se muestra un plan de medios y los años en los que se ejecutarán de las acciones.

6.3.4. Plaza

Los canales a través de los cuales se dará a conocer la plataforma www.enviomicarga.com serán los detallados a continuación:

Fase pre-lanzamiento: Eventos de Conocimiento de Marca en la zona metropolitana de San Salvador. Se escogió esta ubicación ya que más del 60% de las unidades económicas del país se encuentran en la zona central del mismo.

Fase informativa y de evaluación: Para los usuarios que deseen conocer acerca del producto se crean las páginas web y de Facebook con videos informativos e instructivos sobre la plataforma y sus beneficios. También se crearán boletines trimestrales sobre el desempeño de la plataforma: cantidad de usuarios suscritos, cotizaciones enviadas a través de la plataforma, tráfico diario, entre otros.

Fase de compra y entrega: La compra se hará de manera personal con un ejecutivo de venta o vía telefónica. Una vez verificado el pago, el usuario obtendrá un código de autorización para ingresar por primera vez a la plataforma y comenzar a usarla inmediatamente.

Fase de post-venta: Se proporcionará a través de una línea telefónica de atención al cliente y por medio del correo institucional de la empresa.

Se considera que la ejecución de estas actividades proporcionará a Logistec Integrada y a su plataforma el conocimiento de marca adecuado y el posicionamiento de líder dentro del mercado. La inversión total del plan de marketing es de USD 25,816.00 en el primer año y el desglose de los montos puede observarse con detalle en el Anexo L.

7. PLAN DE OPERACIONES

7.1. Constitución legal de Logistec Integrada SA

Con el propósito de poder iniciar operaciones, como primer paso Logistec Integrada SA debe obtener su registro en distintas instituciones como: Centro Nacional de Registros, Ministerio de Hacienda, ministerio de Trabajo y Previsión Social, Instituto Salvadoreño del Seguro Social y Administradoras de Fondos de Pensiones. Además deberá tramitar sus permisos de operación en la alcaldía municipal del lugar donde sus oficinas estén ubicadas. Los trámites se pueden hacer de manera presencial en cada institución, un solo trámite a través del Registro de Comercio o en línea. Logistec Integrada se apoyará en la plataforma <http://tramites.gob.sv/menu/1?l=es#smenu2> del Gobierno de El Salvador para realizar los trámites correspondientes. El costo aproximado es de USD 900.00 y puede tardar entre 7 y 23 días.

7.2. Operaciones

7.2.1. Diseño de la plataforma www.enviomicarga.com

Como se mencionó en la sección 3.1 – Análisis de recursos, en una primera fase el recurso primordial para Logistec Integrada y única fuente de ingresos es la plataforma www.enviomicarga.com. La plataforma será desarrollada en el extranjero bajo los siguientes argumentos:

- El tiempo es crucial. Los proveedores extranjeros cuentan con equipos multifuncionales conformados por jefes de proyectos, diseñadores gráficos, programadores y gestores de calidad, quienes trabajan en áreas transversales del desarrollo acotando de manera importante los tiempos de entrega.
- Eficiencia en costos. Por otro lado es importante tomar en cuenta que los socios de Logistec Integrada no poseen conocimientos avanzados en creación de aplicaciones web, por lo que contratar a un jefe de proyecto, al menos dos programadores de software, un diseñador gráfico y un encargado de calidad

representa costos insostenibles en el primer año de operación en comparación a los costos de desarrollar la plataforma en el extranjero.

- Mayor control. En caso de desarrollar la plataforma de manera interna y como se mencionó anteriormente, por la falta de conocimientos avanzados en creación de aplicaciones web, es más difícil estimar el tiempo y costos necesarios para llevar a cabo el proyecto. En la medida que se trabaje con expertos se trata de mitigar el riesgo de exceder el tiempo o el presupuesto inicial.

Independientemente que el desarrollo sea externo, para llevar a cabo el proyecto se establece la metodología AGILE como se muestra en la Figura 1, esta metodología se basa en el análisis de los requerimientos y en la iteración de fases intermedias del proyecto, hasta llegar al entregable final. Los tiempos estimados de cada iteración pueden variar desde 2 semanas hasta 2 meses.

Figura 1. Metodología AGILE para el desarrollo de software



Fuente: <http://www.northware.mx/desarrollo-en-cascada-waterfall-vs-desarrollo-agile-scrum/>

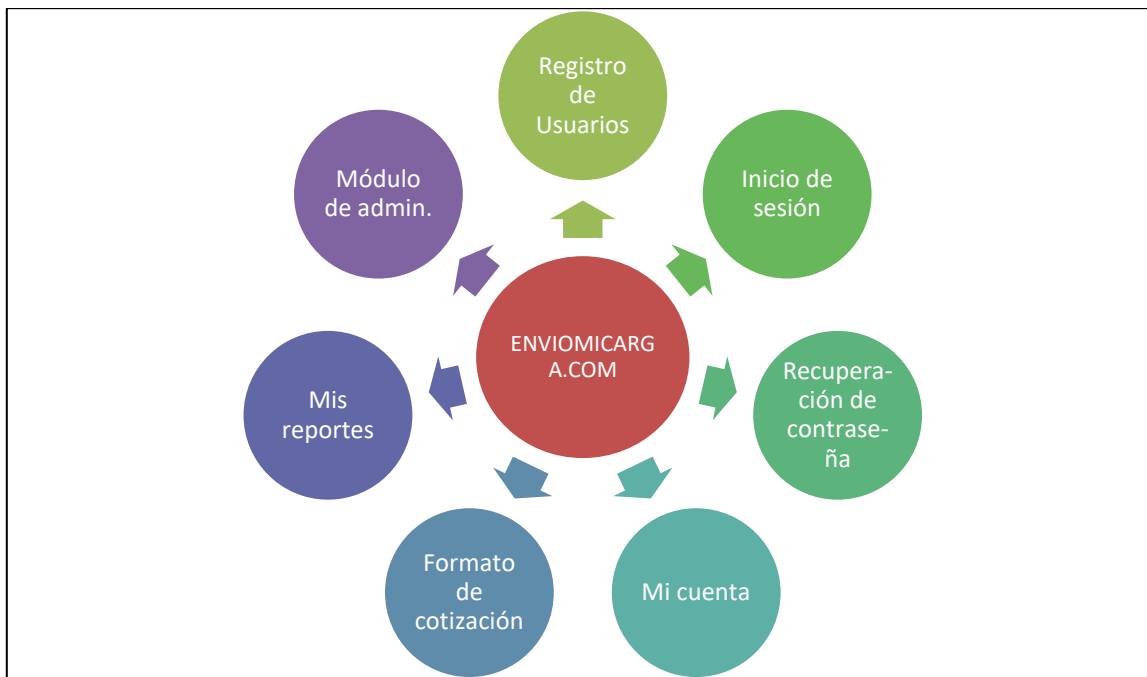
Para cada iteración es necesario definir los requerimientos, es decir, las funciones que se espera que www.enviomicarga.com realice para satisfacer las necesidades de los usuarios. El resultado final debe ser una plataforma con funcionalidades distintas según el usuario, para el cual definiremos dos categorías:

1. Usuario final
 - a. Proveedores de servicios logísticos: Agentes de Carga y Transportistas
 - b. Usuarios de servicios logísticos: Importadores y Exportadores
2. Usuario administrador – www.enviomicarga.com

En la Figura 2 se muestran las principales funciones que deberá tener la plataforma www.enviomicarga.com sin embargo, para un listado más completo de los requerimientos para las dos categorías de usuarios ver el

Anexo N.

Figura 2. Funciones principales www.enviomicarga.com



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de la plataforma estará dividido en 4 etapas de 1 mes cada una, obteniendo el resultado final y el que se liberará al mercado en 4 meses. En cada una de las iteraciones del proyecto y cada vez que sea necesario se realizará una prueba con los usuarios finales de la plataforma, para mantener una visibilidad continua de los requerimientos de los desarrolladores, de Logistec Integrada y de los usuarios finales (Proveedores y usuarios de servicios logísticos). Los proveedores de desarrollo web considerados están ubicados en la India, lo que implica 11.5 horas de diferencia entre países, sin embargo esto no representará problemas en cuanto a comunicación ya que se utilizarán todos los medios disponibles (Skype, WhatsApp, e-mail, etc.), además de establecer reuniones en horarios accesibles para Logistec Integrada en El Salvador y para el proveedor en India (por ejemplo: 7.00 am El Salvador y 6:30 pm India). Para ver el listado de los proveedores considerados, dirigirse al Anexo M.

Una vez que la plataforma sea lanzada al mercado, se realizarán evaluaciones de satisfacción de los usuarios una vez al año o antes de ser necesario, con el propósito de mejorar la experiencia del usuario y ser más atractiva para nuevos segmentos potenciales.

El mismo procedimiento será llevado a cabo para el desarrollo de nuevos productos que involucren una plataforma o aplicación web.

7.2.2. Soporte técnico y Mantenimiento

Una vez que www.enviomicarga.com esté en funcionamiento, el área de soporte técnico será responsable de asegurar la continuidad operativa de la plataforma mediante la ejecución de las siguientes funciones:

- Identificación de fallas de software y recepción de inquietudes recibidas por los clientes. Normalmente las solicitudes de clientes pasarán por un agente de servicio al cliente y será el agente interno quien comunique a soporte técnico sobre las solicitudes de los clientes.
- Monitorear el funcionamiento de la plataforma web considerando su operatividad, capacidad de uso de los servidores y velocidad de transferencia de datos. Para esto, coordinará sus operaciones con el proveedor de web hosting mencionado en el apartado 7.2.3. El área de soporte técnico también estará a cargo de la mejora continua de los productos de Logistec Integrada.

7.2.3. Alojamiento Web (Web Hosting)

El alojamiento web será subcontratado con la empresa Neothek de El Salvador, mediante un plan profesional que ofrece: dominio gratis, sitio seguro "https", 5 TB de transferencia mensual de datos, 100 GB de espacio en disco y certificado de seguridad SSL.

Con respecto al resguardo de la información, proveen los servicios de: monitoreo 24/7, backups externos e internos, discos configurados RAID, configuración Firewall y comprobación de virus.

El plan contratado incluye el uso de servidores VPS (Servidor Privado Virtual) Cloud que proporciona control a Logistec Integrada sobre una porción de un servidor muy potente. Entre las ventajas que representa el uso de esta herramienta es el ahorro, la fiabilidad y la escalabilidad que permite, es decir, si en determinado momento el tráfico de datos de www.enviomicarga.com es muy alto, con el servidor Cloud VPS se podrá añadir más capacidad sin necesidad de migrar datos y manteniendo la plataforma en línea.

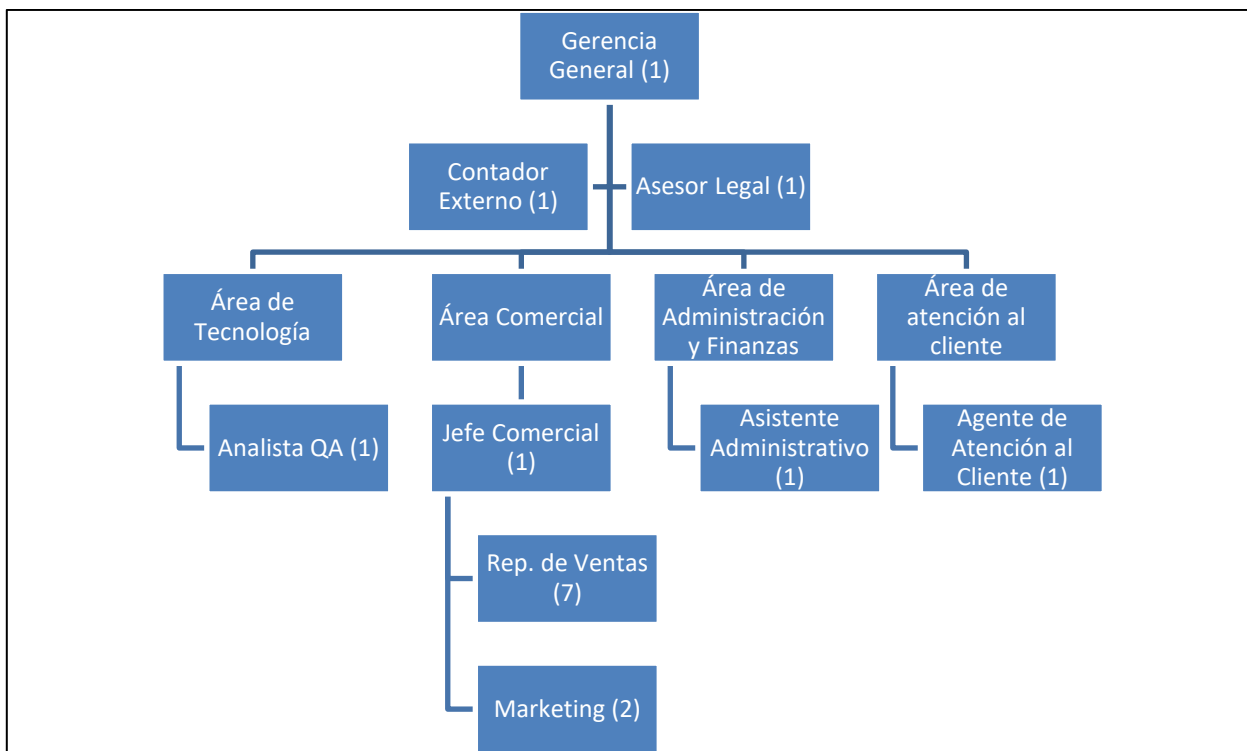
7.3. Estructura organizacional

A continuación se detalla la estructura organizacional de Logistec Integrada en su fase inicial, donde contará únicamente con la plataforma de www.enviomicarga.com. Es importante tener en cuenta que a medida se desarrollen más productos, el organigrama será sujeto a revisión según los requisitos de la empresa.

Se aplicó el método de intervalo de control según el

Anexo P, para el cargo de Gerente General y Jefe Comercial, a partir del cual se diseñó el organigrama de Logistec Integrada que se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Organigrama Logistec Integrada



Fuente: Elaboración propia

El Gerente General tendrá relación directa con el área de tecnología, el área de administración y finanzas, el área de atención al cliente y con el jefe del área comercial, además tendrá relación directa con el contador cuyas funciones se ejecutarán de manera externa. Por otro lado el Jefe Comercial estará a cargo del equipo de ventas y del equipo de marketing. Las funciones principales de las áreas mencionadas son las siguientes:

- Área de tecnología: identificación de fallas de software, gestión de desempeño de proveedores de tecnología, recepción y solución de inquietudes relacionadas con el software. Estará encargada de la mejora continua de los productos de Logistec Integrada y en coordinación con el área de Marketing y la Gerencia General deberá evaluar la factibilidad de desarrollar nuevos productos según las necesidades del mercado, así como también deberá evaluar a los proveedores encargados del diseño del producto.
- Área comercial: Estará dividido en Ventas y Marketing.
 - Marketing estará a cargo de la estrategia de medios de Logistec Integrada, coordinará eventos para posicionar la marca y el producto, gestionará las redes sociales e investigará de manera continua las nuevas necesidades de los clientes actuales, así como también investigará nuevos segmentos de mercado para el desarrollo de nuevos productos. Deberá trabajar de la mano con la Gerencia General y el área de tecnología.

- El equipo de ventas estará encargado de captar nuevos clientes, tanto usuarios de servicios logísticos, como proveedores de servicios logísticos. Este trabajo será 100% de campo y los vendedores serán divididos por zonas geográficas.
- Administración y finanzas: Proporcionará soporte en materias de provisión y administración de bienes de consumo para el personal de Logistec Integrada. Revisará los presupuestos, gestionará el pago de nómina, proveedores y servicios básicos. También estará encargada de la facturación y de la coordinación con el contador para el pago de impuestos tributarios.
- Atención al cliente: Esta área estará encargada de recibir y responder solicitudes de clientes. Así mismo deberá transmitir al área de tecnología las solicitudes relativas al software y transmitir al equipo de ventas cualquier solicitud de clientes potenciales. El agente de servicio al cliente deberá dar seguimiento a las cuentas actuales mediante la revisión de sus movimientos dentro de la plataforma.

Para mayor información sobre los perfiles de puestos específicos, la jornada laboral, los salarios y la forma de contratación, dirigirse al Anexo Q y al Anexo R.

7.4. Instalaciones de oficina y equipo.

Logistec Integrada tendrá una sucursal de 250 metros cuadrados ubicada en la zona metropolitana de San Salvador y cuyo espacio está distribuido de manera que las operaciones de la empresa puedan llevarse a cabo de la manera óptima. En el Anexo O se muestra un cuadro resumen con los gastos necesarios para el equipamiento de la oficina. De acuerdo al portal <https://sansalvadorcity.olx.com.sv> el costo del arriendo es de USD 1,600.00 más IVA.

8. PLAN DE VENTAS

El proceso para efectuar una venta estará dado por 4 grandes palancas: Identificación de cliente, Contacto con clientes, presentación de oferta y cierre de la venta. El proceso de venta será llevado a cabo principalmente por los representantes de venta, sin embargo requerirán apoyo del equipo de marketing y de atención al cliente. Además se apoyarán en las herramientas de publicidad utilizadas por Logistec Integrada como su página Web, su página en Facebook y patrocinio de eventos.

8.1. Proceso de venta

8.1.1. Identificación de clientes

Los prospectos de clientes serán asignados según tipo de cliente y ubicación geográfica dentro de El Salvador, así los vendedores atenderán 3 zonas: Zona Occidental, Zona Central y Zona Oriental. Para identificar los clientes potenciales, los vendedores se apoyarán en bases de datos de gremiales e instituciones públicas y privadas que promueven el comercio exterior.

8.1.2. Contacto con clientes

El contacto con los prospectos de clientes será vía telefónica en la primera fase, aquí el representante de venta deberá dar un breve resumen de la plataforma www.enviomicarga.com, exponer los beneficios que ofrece y agendar una reunión para presentar la oferta.

8.1.3. Presentación de Oferta

La presentación de la oferta debe ser presencial ya que es importante que el representante de venta se apoye con medios digitales para que el prospecto de cliente pueda tener una mejor apreciación de los beneficios y una experiencia de uso de la plataforma previa a la compra. Algunos aspectos que el representante de venta debe tener en cuenta al momento de presentar la oferta son:

- Realizar algunas preguntas relevantes sobre el prospecto de cliente, de manera que denote conocimiento e interés de parte de Logistec Integrada en conocer a sus futuros clientes.
- Dejar hablar e identificar las necesidades específicas del cliente a las que www.enviomicarga.com proporcionará solución, por ejemplo: costos altos de transporte, falta de cumplimiento en cuanto a tiempos de entrega, clientes solicitan muchas rebajas, etc.
- Exponer la presentación de la plataforma enfocándose en los beneficios que aporta y la manera en la que soluciona las necesidades identificadas previamente. En este paso, todos los representantes de venta se apoyarán con un video demostrativo que proyectarán utilizando su celular y un proyector portátil.

En caso que el prospecto de cliente muestre interés en el producto, se procederá a presentar los planes de pago correspondientes.

8.1.4. Cierre de la venta

El cierre de la venta tratará de realizarse en el mismo momento de la presentación de la oferta con una especie de contrato o promesa de compra. En este documento deberán detallarse los datos del cliente, el plan a contratar y la preferencia de pago. Una vez firmado el documento, el representante de ventas tendrá 24 horas para enviar vía correo electrónico la confirmación de compra del cliente y los datos bancarios de Logistec Integrada para realizar el pago correspondiente.

8.2. Plan de compensaciones

Para el diseño del plan de compensaciones se toma en consideración los siguientes aspectos: la distribución del sueldo variable y fijo se determina en base al trabajo de campo vrs. El trabajo administrativo que deberá ejecutar el representante de venta, el ciclo de vida del producto y el ciclo de venta; el punto de equilibrio del representante de venta y las expectativas de crecimiento de Logistec Integrada.

La combinación de salario fijo y salario variable será de 50% y 50% ya que es un producto nuevo en fase de introducción, el ciclo de venta es corto, el foco de los vendedores debe ser vender más que el trabajo administrativo o de servicio y las medidas de desempeño estarán basadas en el volumen de las suscripciones vendidas. Es decir, en el plan operacional se detalla que el salario total para los representantes de ventas es de USD 750.00, sin embargo 375.00 son fijos y 375.00 son variables y dependen del cumplimiento de la meta del representante de ventas.

Para calcular el punto de equilibrio del representante de ventas se toman en cuenta los gastos fijos anuales que el empleador debe pagar por tener a dicho representante dentro de su planilla de sueldos y se dividen entre un margen bruto estimado, que para el caso se consideró un 40%. Según los datos de la Tabla 8, se observa que el punto

de equilibrio por cada representante de ventas es alcanzado cuando venden un total de USD 16,950.00 al año.

Tabla 8. Cálculo de punto de equilibrio de representante de ventas.

Descripción de Gasto	Monto
Sueldo	\$375.00
ISSS	\$28.00
AFP	\$25.00
Cuota Gasolina	\$85.00
Total Sueldo Anual	\$6.161.00
Vacaciones Anuales	\$244.00
Indemnización Anual	\$375.00
Total Anual	\$6.780
Margen Bruto (estimado)	40%
Pto de equilibrio (Ventas Anuales)	\$16.950

Fuente: Elaboración propia

Así, el punto de equilibrio para cada representante de ventas es de USD 16,950.00 anual, sin embargo la meta de ventas cambiará según el tipo de cliente que cada uno deba vender. En la Tabla 9 se muestra el desglose de las metas de venta según tipo de cliente atendido y el porcentaje de comisión sobre el cumplimiento de la meta.

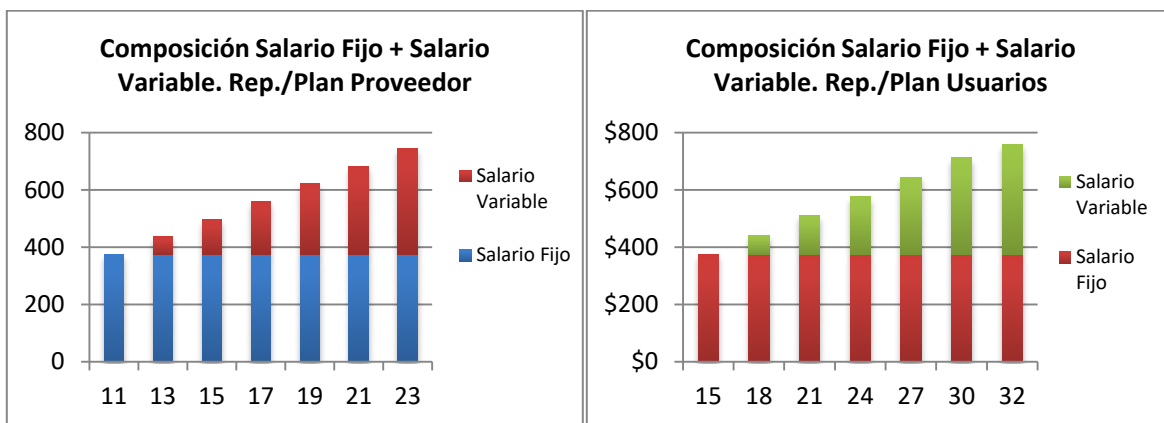
Tabla 9. Metas de ventas y porcentaje de comisión sobre cumplimiento.

Descripción	Rep. Ventas/ Proveedor de Servicios Logísticos	Rep. Ventas/ Usuario de Servicios Logísticos	Comentarios
Precio de Plan Anual	\$205	\$150	
Pto. De Equilibrio en Monto Anual	\$16.950	\$16.950	
Pto de Equilibrio en Planes Anuales	83	113	
Pto de Equilibrio Mensual	7	10	
Meta Mensual (50% sobre Pto. De Equilibrio)	11	15	
Comisión por Venta sobre Meta	15%	15%	% Sobre valor del plan anual
Suscripciones restantes para alcanzar 100% Salario Variable.	12	17	

Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 2 se observa la comparación de las metas de venta de cada representante y cómo se compone su salario total en base al cumplimiento de la misma.

Gráfico 2. Comparación de metas de venta



Fuente: Elaboración propia

Con el propósito de alcanzar las ventas de la compañía, el equipo de ventas estará conformado por 7 vendedores, de los cuales 2 serán asignados a cuentas de proveedores de servicios logísticos y 5 serán asignados a cuentas de usuarios de servicios logísticos.

Para la elaboración de los estados financieros se asumirá que todos los representantes de venta alcanzan la meta y el 100% de su salario variable.

Como consideración final es importante aclarar que el plan de ventas es sujeto a cambios según necesidades de la compañía o dinámica del mercado tanto laboral como comercial, y dicha cláusula será incluida en los contratos laborales de los representantes de ventas.

9. ANÁLISIS FINANCIERO

9.1. Proyecciones de ventas

Tomando como base el estudio de mercado realizado en el capítulo 5, el interés demostrado por los encuestados y las acciones de marketing que se desarrollarán para dar a conocer el producto e impulsar las ventas, las proyecciones de venta fueron estimadas según la Tabla 10 mostrada a continuación:

Tabla 10. Proyecciones de venta por suscripción anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de cancelación ¹⁸	-	15%	10%	8%	7%
Crecimiento anual	-	30%	31%	32%	33%
Número total de clientes	1666	1841	2170	2636	3260
Total ingreso por ventas	\$146.400	\$286.167	\$337.391	\$409.728	\$506.793

Fuente: Elaboración propia

¹⁸ La tasa de cancelación (Churn Rate) mide el número de clientes y suscriptores que han dejado de consumir servicios de una empresa en un período determinado de tiempo.

Es importante tomar en cuenta que las proyecciones están considerando únicamente ingreso por ventas de suscripciones anuales según los precios detallados en la sección 6.3.2 Precio del Plan de Marketing, de esta propuesta. Esto no quiere decir que los representantes de ventas no ofrecerán planes trimestrales o por cotización cuando el cliente potencial lo solicite, sin embargo, su foco y meta de venta se centrará en la venta de suscripciones anuales.

El mercado objetivo en el año 1 son 1666 empresas, equivalentes al 8% del mercado total (20411 empresas) y de acuerdo a la investigación de mercados son empresas innovadoras y visionarias respecto a la adopción de nuevas tecnologías, por lo tanto se espera que sean los primeros en adquirir o probar el servicio. Durante el primer año, como parte de la fase introductoria, se otorgará un descuento del 50% en el precio de venta para el segmento de usuarios de servicios logísticos.

Para las proyecciones de venta también se consideró la tasa de cancelación anual, es decir, el número de clientes que cancelarán su suscripción después de un año de uso. De acuerdo a distintas fuentes digitales¹⁹ existirán múltiples factores que afectarán la tasa de cancelación, sin embargo una tasa de 15% el primer año es un número razonable para un negocio nuevo. Posteriormente según expertos²⁰ en el tema, una tasa de cancelación aceptable es del 5% al 7% anual, es por esta razón, que www.enviomicarga.com buscará alcanzar una tasa de cancelación del 7% para el año 5 de operación.

Las proyecciones de crecimiento del 30% se debe a las estimaciones basadas en los esfuerzos de marketing, del equipo de ventas, así como también casos comparativos basados en plataformas de mercados bilaterales como Spotify® y Netflix®^{21,22}. Es importante tomar nota que debido a que no existen históricos de este tipo para el mercado de El Salvador, se toman ejemplos de empresas extranjeras.

9.2. Inversiones

9.2.1. Inversión fija

La inversión fija está constituida por todo el equipo y muebles necesarios para la oficina, así como también la inversión en los equipos de apoyo para la fuerza de ventas. Como se detalló en la sección 7.4 del Plan de Operaciones, la inversión en equipo de oficina y muebles se muestra en la Tabla 11 a continuación y es por un total de USD 9,393.00.

Tabla 11. Inversión fija en equipo de oficina y muebles

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Computadoras de Escritorio	15	\$250,00	\$3.750
Escritorio en L	1	\$95,00	\$95

¹⁹ Vouillon, C. (2015)

²⁰ Murphy, L. (2015)

²¹ Lacort, J. (2017)

²² Expansión. (2017). <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/01/18/587fe3b322601daf6e8b461a.html>

Escritorios gerenciales	2	\$300,00	\$600
Escritorios modulares	15	\$75,71	\$1.136
Gabinetes	5	\$63,00	\$315
Impresora multifuncional	2	\$203,00	\$406
Mesa de reuniones	1	\$280	\$280
Proyectores portátiles	7	\$150,00	\$1.050
Teléfonos fijos	15	\$35,00	\$525
Silla de visita	2	\$49,90	\$100
Sillas de Escritorio	15	\$59,90	\$899
Sillas gerenciales	2	\$119,00	\$238
Total			\$9.393

Fuente: Elaboración propia

Además, como parte de la inversión fija se considera el desarrollo de la plataforma www.enviomicarga.com, que de acuerdo a la cotización proporcionada por proveedores de India, los montos totales son los mostrados en la Tabla 12.

Tabla 12. Inversión inicial en desarrollo y colocación en la Web de www.enviomicarga.com

Fase de desarrollo	Monto
Identificación de requerimientos	\$1.070,00
Diseño del sitio	\$2.750,00
Construcción del sitio	\$9.795,00
Revisión del Sitio	\$1.285,00
Entrega del sitio y colocación en la web	\$350,00
Total	\$15.250,00

Fuente: Elaboración propia

9.2.2. Inversión diferida

Además son necesarios algunos gastos previos a la puesta en marcha de la empresa, entre estos se encuentran los gastos de constitución y puesta en marcha, gastos legales, entre otros. El monto total de la inversión diferida es de USD 2,962.00 desglosados en la Tabla 13.

Tabla 13. Desglose de inversión diferida

Inversión diferida	Monto
Gastos de constitución y puesta en marcha	\$900
Gastos legales	\$200
Gastos de transporte y gestión aduanera	\$1.593
Gastos de contratación de personal	\$3.775
Imprevistos (10%)	\$269
Total	\$6.737

Fuente: Elaboración propia

Los gastos de transporte y gestión aduanera se refieren a los gastos incurridos por la importación de los proyectores portátiles que serán utilizados por los representantes de ventas. Después de cotizar con proveedores locales de El Salvador se llegó a la conclusión que resultaba más económico importar estos productos.

Los gastos de contratación de personal equivalente a USD 3,775.00 incluye el pago a una reclutadora especializada para la contratación de los perfiles de gerente general, jefe comercial y analista QA; así como también incluye los costos por publicar en bolsas de trabajo las vacantes correspondientes a asistente administrativo, analista de mercado y representantes de ventas.

9.2.3. Inversión en capital de trabajo

Para el cálculo de inversión en Capital de Trabajo se consideran costos fijos, costos variables, gastos financieros e impuestos a cancelar por la empresa para asegurar la continuidad de su operación.

- Costos fijos:

Los costos fijos en los que incurrirá Logistec Integrada de manera mensual son los siguientes:

-Arriendo. De acuerdo al portal de arriendos sansalvadorcity.olx.com.sv, el arriendo de una oficina de 250 metros cuadrados ubicada en la zona metropolitana de San Salvador es de USD 1,808.00 (IVA incluido) al mes.

-Salarios. Los gastos de Logistec Integrada correspondientes a salarios, incluyendo las cargas sociales de las cuales el empleador debe hacerse cargo, equivalen a un total de USD 12,817.63 según se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14. Salarios de personal Logistec Integrada

Cargo	Salario Mensual	Cargas para el empleador			No. de Emp.	Carga Total Logistec Integrada
		ISSS	AFP	Transporte		
Gerente General	\$1.600,00	\$75,00	\$108,00	\$0,00	1	\$1.783,00
Asistente Administrativo	\$500,00	\$37,50	\$33,75	\$0,00	1	\$571,25
Agente de Atención al Cliente	\$300,00	\$22,50	\$20,25	\$0,00	1	\$342,75
Analista QA	\$800,00	\$60,00	\$54,00	\$0,00	1	\$914,00
Jefe comercial	\$1.000,00	\$75,00	\$67,50	\$0,00	1	\$1.142,50
Analista de Mercado	\$600,00	\$45,00	\$40,50	\$0,00	2	\$1.371,00
Representante de Ventas	\$750,00	\$56,25	\$50,63	\$85,00	7	\$6.593,13
Contador	\$100	\$0	\$0	\$0	1	\$100,00
Total						\$12.817,63

Fuente: Elaboración propia

Por política de la empresa, los salarios aumentarán un 5% anual.

-Otros costos. En este apartado se incluyen otros costos como el plan de telefonía móvil y fijo, servicio de internet, agua, energía eléctrica, entre otros. El total mensual es de USD 640.00 según el desglose de la Tabla 15.

Tabla 15. Otros costos fijos

Gastos	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Plan Web Hosting Neothek	1	\$107,00	\$107,00
Plan móvil empresarial 10 líneas	10	\$28,25	\$282,50
Plan telefonía fija	1	\$34,50	\$34,50
Internet	1	\$46,00	\$46,00
Agua	1	\$15,00	\$15,00
Energía Eléctrica	1	\$90,00	\$90,00
Papelería	1	\$15,00	\$15,00
Otros gastos administrativos	1	\$50,00	\$50,00
Total			\$640,00

Fuente: Elaboración propia

- Costos variables.

Plan de medios. Según se detalla en la sección 6.3.3 del Plan de Marketing, el plan de medios equivale a una inversión total de USD 25,816.00 Esta inversión será distribuida anualmente según el Anexo L.

Comisiones por ventas. Como se detalla en la sección 8.2 del Plan de Ventas, las comisiones por venta equivalen al 15% del precio de venta de los planes anuales vendidos por sobre la meta mensual.

- Gastos financieros.

Logistec Integrada solicitará un crédito bancario para el inicio de sus operaciones. El valor total será de USD 50,000.00, a una tasa nominal anual de 8.25% y con un plazo de 24 meses. La cuota mensual, incluyendo amortización e intereses, será de USD 2,267.00 Para más detalle, ver el Anexo S.

- Impuestos.

Impuesto al valor agregado (IVA): Equivale al 13% sobre las ventas y compras realizadas por Logistec Integrada. Se paga de manera mensual.

Impuesto sobre la renta (ISR): El porcentaje de impuesto sobre la renta anual es del 25% hasta ingresos anuales de USD 150,000.00, si los ingresos a anuales son de USD 150,000.01 en adelante el impuesto sobre la renta anual será del 30%. El impuesto se aplica a las utilidades netas del ejercicio que se está cerrando y se cancela en los primeros cuatro meses del siguiente año. El monto se obtiene al calcular los ingresos menos los egresos (costos y gastos). A este monto total se le descuenta el anticipo de pago a cuenta cancelado durante el año.

Con base a la información anterior, sumada a las proyecciones de ventas expuestas en el numeral 9.1 se calcula una inversión en Capital de Trabajo equivalente a USD 89,191 y el detalle despliega en el Anexo T.

9.3. Flujo de caja

9.3.1. Tasa de descuento

Para estimar la tasa de descuento se utiliza el modelo de valoración de activos CAPM, tomando en consideración un coeficiente de riesgo sistémico (β) apalancado de acuerdo a las características propias de Logistec Integrada y su estructura de deuda. Los datos utilizados para el cálculo son los siguientes:

Tabla 16. Elementos para el cálculo de la tasa de descuento mediante modelo CAPM.

Elementos CAPM	Abrev	Dato	Observaciones
Tasa de impuestos	t_c	30%	Impuesto de renta en El Salvador
Tasa libre de riesgo	r_f	2,03%	Bonos del tesoro de los EEUU a 5 años. Fuente: es.investing.com
Tasa de rendimiento del mercado	r_m	8,63%	Bonos del tesoro de El Salvador ²³
Razón de deuda	D/P	0,71	Calculo propio. D= 50,000 ; P= 70, 571
β desapalancado	β_u	1,13	Tomado del sitio Damodaran para industrias de Software (System & Applications) ²⁴
β ajustado	β_l	1,69	Cálculo propio. $\beta_l = [1 + (1 - t_c) D/P] * \beta_u$
Tasa de rendimiento del proyecto	E_{rj}	13,18%	Cálculo propio. $E_{rj} = r_f + (r_m - r_f) * \beta_u$

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los cálculos efectuados en la Tabla 16, la tasa de descuento para el proyecto es de 13.18%. Esta es una tasa relativamente alta, lo que concuerda con el hecho de estar desarrollando una propuesta de negocio que no se ha hecho en el mercado de El Salvador y para la cual existe poco o nulo registro histórico.

9.3.2. Ganancia o pérdida de capital

De acuerdo a la legislación vigente de El Salvador, la vida útil de los muebles y otros equipos es de 5 años. Con el propósito de calcular la depreciación anual de la inversión en activos fijos, se desarrolla el cálculo de la Tabla 17.

Tabla 17. Depreciación de activos fijos

Activo Fijo	Vida útil (años)	Monto de inversión	Depreciación
Muebles de oficina, equipo y otros.	5	\$9.393	\$1.879

Fuente: Elaboración propia

²³ <https://www.laprensagrafica.com/economia/El-Salvador-consigue-600-millones-con-venta-de-bonos-20170221-0004.html>

²⁴ <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

De acuerdo a los valores del mercado, los activos podrían venderse a un precio equivalente a aproximadamente el 20% de su costo de adquisición, dando como resultado un valor residual de USD 1,879.00 al final de los 5 años. Así, dado que el valor libro al final del año cinco es igual a cero, entonces la ganancia de capital es igual a los USD 1,879.00 del valor residual.

9.3.3. Estructuración del flujo de caja

Con la información disponible, se procede a elaborar el flujo de caja para el proyecto como se muestra en la Tabla 18. Es importante tomar nota que el flujo de capitales es negativo durante el primer año debido a que, como estrategia de introducción, se financiará el 50% del precio de venta de los usuarios de servicios logísticos que deseen suscribirse a la plataforma.

Tabla 18. Flujo de caja del proyecto (montos en dólares USD)

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos por ventas		\$ 146.400	\$ 286.167	\$ 337.391	\$ 409.728	\$ 506.793
+/- Ganancias/Perdidas de Capital						\$ 1.879
- Costos y gastos de operación		\$ -180.692	\$ -186.076	\$ -221.831	\$ -260.795	\$ -269.568
- Otros gastos		\$ -25.816	\$ -11.407	\$ -8.206	\$ -9.440	\$ -10.956
- Intereses		\$ -27.205	\$ -27.205	\$ -	\$ -	\$ -
- Depreciación		\$ -1.879	\$ -1.879	\$ -1.879	\$ -1.879	\$ -1.879
(=) Utilidad antes de impuestos		\$ -89.191	\$ 59.602	\$ 105.476	\$ 137.614	\$ 226.269
- Impuesto de primera categoría (30%)		\$ -	\$ -17.880	\$ -31.643	\$ -41.284	\$ -67.881
(=) Utilidad despues de impuestos		\$ -89.191	\$ 41.721	\$ 73.833	\$ 96.330	\$ 158.388
+ Perdidas del ejercicio anterior						
+ Depreciación		\$ 1.879	\$ 1.879	\$ 1.879	\$ 1.879	\$ 1.879
-/+ Ganancias/Pérdidas de Capital						\$ -1.879
(=) Flujo de Caja Operacional (FCO)		\$ -87.312	\$ 43.600	\$ 75.712	\$ 98.209	\$ 158.388
- Inversión inicial	\$ -31.380					
+ Valor residual de los activos						\$ 1.879
- Capital de trabajo	\$ -89.191					
+ Recuperacion de capital de trabajo						\$ 89.191
+ Préstamo	\$ 50.000					
- Amortización		\$ -23.973	\$ -26.027			
+ Valor Residual						
(=) Flujo de Capitales (FK)	\$ -70.571	\$ -23.973	\$ -26.027	\$ -	\$ -	\$ 91.070
(=) Flujo de Caja (FCO + FK)	\$ -70.571	\$ -111.285	\$ 17.573	\$ 75.712	\$ 98.209	\$ 249.458

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Indicadores de rentabilidad del proyecto

Valor Presente Neto (VPN)	\$80.626,00
Tasa Interna de Retorno (TIR)	28%
Periodo de recuperación del capital	3,54 años

Fuente: Elaboración propia

Además, en la Tabla 19 se muestran los indicadores de rentabilidad del proyecto. Como principales conclusiones se puede mencionar que el valor presente del proyecto es positivo y equivalente a USD 80,626.00 Por otro lado, la tasa interna de retorno es del 28%, lo que también es favorecedor al ser un valor mayor a la tasa de descuento calculada en el numeral 9.3.1 (13.18%) El período de recuperación del capital es de 3.54 años lo cual es un período corto comparado con otros proyectos de igual monto de inversión inicial.

9.4. Estado de resultados

En la Tabla 20 se muestra el estado de resultados de Logistec Integrada en sus primeros cinco años de operación. Como se observa, a partir del segundo año se comienzan a percibir utilidades y además se observa un crecimiento sostenido en las ventas por sobre el 18%.

Tabla 20. Estado de resultados para los primeros cinco años de operación

ESTADO DE RESULTADOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	\$146.400	\$286.167	\$337.391	\$409.728	\$506.793
+/- Ganancia/Pérdida de capital					\$1.879
- Costos Fijos	-\$144.703	-\$150.087	-\$175.560	-\$214.524	-\$223.297
- Costos Variables	-\$61.805	-\$47.396	-\$54.477	-\$55.712	-\$57.227
- Pago por intereses por créditos	-\$27.205	-\$27.205	\$0	\$0	\$0
Depreciación y amortización	-\$1.879	-\$1.879	-\$1.879	-\$1.879	-\$1.879
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-\$89.191	\$59.601	\$105.476	\$137.614	\$226.269
Impuesto sobre la renta (30%)	\$0,00	\$17.880	\$31.643	\$41.284	\$67.881
= UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-\$89.191	\$41.721	\$73.833	\$96.330	\$158.388

Fuente: Elaboración propia

9.5. Análisis de sensibilidad

Para mostrar que tan sensible es el flujo de caja a determinados cambios en variables que se consideran críticas para el proyecto, se procede a realizar un análisis de sensibilidad. En este caso, se consideran los siguientes cambios:

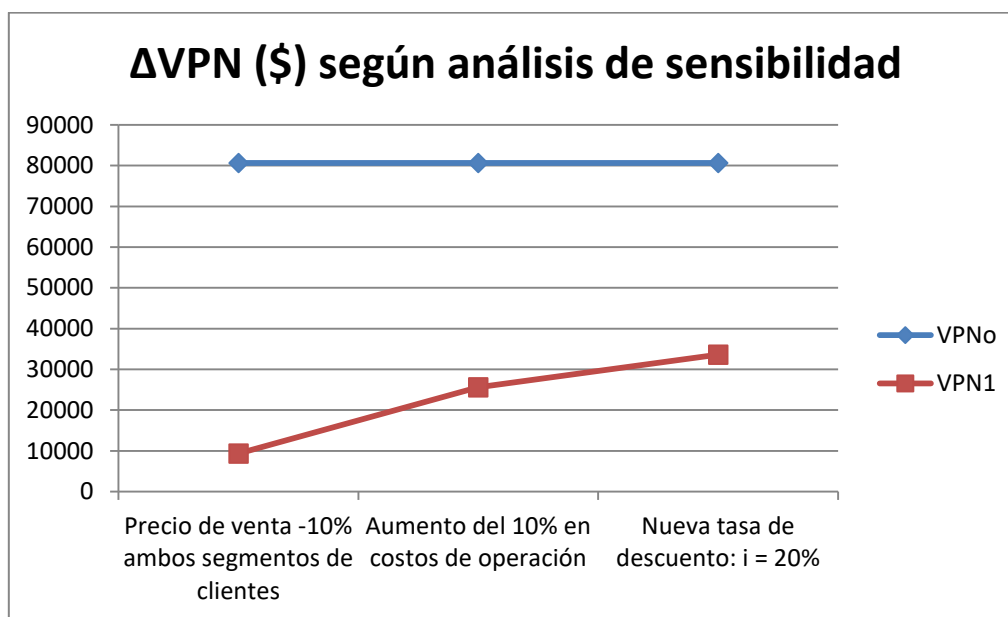
- Disminución del precio de venta en un 10% para ambos segmentos de clientes (Usuarios y proveedores de servicios logísticos)
- Aumento de los costos en un 10%
- Tasa de descuento del 20% (mayor riesgo)

Tabla 21. Cambios en variables relevantes para el proyecto

VARIABLES	X ₀ (\$)	X ₁ (\$)	VPN ₀	VPN ₁	ΔVPN (\$)	ΔVPN (%)	ΔX (%)	E
Precio de venta -10% ambos segmentos								
USL	\$150	\$135	\$80.626	\$9.364	-\$71.262	-88%	-10%	8,8
PSL	\$205	\$185						
+10% en costos de operación	\$1.184.785	\$1.303.264	\$80.626	\$25.621	-\$55.005	-68%	10%	-6,8
Aumento en tasa de descuento a 20%	13,18%	20%	\$80.626	\$33.601	-\$47.025	-58%	52%	-1,1

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Cambio en el Valor Presente Neto según el análisis de sensibilidad



Se puede observar que la variable más crítica es el precio de venta del servicio, ya que una disminución del precio de venta del 10% para ambos segmentos, genera una elasticidad dos veces más grande que la generada por un aumento equivalente en los costos de operación. De acuerdo a la Tabla 21, también se observa que independientemente que el proyecto se castigue con una tasa mayor de descuento, aún con una tasa del 20% sigue siendo rentable y la elasticidad generada por un aumento del 52% en la tasa de descuento, es apenas un 12% de la generada por un cambio del 10% en el precio de venta.

10. CONCLUSIONES

El plan de negocios desarrollado para Logistec Integrada contempla el desarrollo de una plataforma digital que funcionará como consolidador de oferta y demanda de servicios logísticos, entre los cuales se pueden mencionar: transporte de carga internacional, transporte de carga local, trámite aduanero, seguro de mercancía y otros servicios de valor agregado. Habiendo cumplido con los objetivos del proyecto, las principales conclusiones son las siguientes:

En la actualidad no existe ninguna empresa que esté replicando este modelo de negocio basado en mercado bilateral y enfocado en el nicho de proveedores y usuarios de servicios logísticos. Al analizar las industrias y sectores relacionados, como lo son el transporte de carga (local e internacional), así como el dinamismo del comercio exterior, donde importaciones y exportaciones siguen creciendo, se vislumbra un futuro prometedor para el éxito del plan de negocios. Logistec Integrada, a través su plataforma www.enviomicarga.com buscará aprovechar los beneficios de ser el primero en actuar y posteriormente mantener su ventaja competitiva mediante la innovación permanente de la plataforma y nuevos servicios

La propuesta de valor de Logistec Integrada a través de su plataforma digital, se basa en tres puntos clave: 1. Ofrece una base de datos con una cantidad atractiva de oferentes y demandantes de servicios logísticos suscritos. 2. Eficiencia para satisfacer requerimientos de la oferta y demanda de servicios logísticos. 3. Reducción de costos y tiempos de respuesta entre oferentes y demandantes.

A partir de la investigación de mercado realizada, se identificaron las necesidades, preferencias y expectativas de los usuarios potenciales de la plataforma www.enviomicarga.com Como era de esperarse, cada segmento tiene necesidades distintas que desea satisfacer y en base a dichas necesidades se diseñaron los módulos de la plataforma. En el

Anexo N se puede observar con detalle todas las funcionalidades de la plataforma, según el segmento de usuarios al que sirva. Otro de los resultados importantes de la investigación fue el precio de la suscripción que cada segmento de usuarios está dispuesto a pagar. Se determinó un precio de USD 205.00 anual para los proveedores de servicios logísticos y USD 150.00 para los usuarios de servicios logísticos. Estos precios son distintos tomando en cuenta el precio de los posibles productos o servicios sustitutos.

El proyecto necesita una inversión inicial de USD31,380 y USD89,191 en capital de trabajo para asegurar la continuidad operativa durante el primer año de operación, que es el período que presenta pérdidas. Para financiar el proyecto se solicita un préstamo de USD50,000 y el resto será aportado con capital propio.

Del análisis financiero se concluye que, dentro de un horizonte de cinco años, el valor presente neto del proyecto resulta positivo y equivalente a USD 80,626.00 Por otro lado la tasa interna de retorno es igual a 28%, lo cual presenta un escenario favorable al ser mayor que la tasa de descuento calculada (13.18%)

Durante el primer año de operación, la empresa presenta pérdidas todos los meses debido a que como estrategia de lanzamiento, se financia el 50% del precio de venta del segmento de usuarios de servicios logísticos. A partir del segundo año de operación se obtienen utilidades y el margen neto aumenta gradualmente desde un 15% en el año dos hasta un 31% en el año cinco.

BIBLIOGRAFÍA

Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid, España. Pearson Educación, S.A.

Banco Central de Reserva de El Salvador. (2016). *Resultados económicos de El Salvador en 2015 y Proyecciones*. San Salvador, El Salvador: Banco Central de Reserva de El Salvador.

Cabrera, O. (2015). *El Salvador ocupa tercer lugar en C.A. por costo de la telefonía celular*. Abril 2017, de [elsalvador.com](http://www.elsalvador.com) Sitio web: <http://www.elsalvador.com/noticias/negocios/150331/el-salvador-ocupa-tercer-lugar-en-c-a-por-costo-de-la-telefonía-celular/>

Cámara de Comercio e Industria de El Salvador. (Diciembre, 2016). *Monitoreo de Principales Indicadores Económicos*. San Salvador, El Salvador: Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.

Central America Data. (2017). *El Salvador: Reacción en cadena post default del gobierno*. Mayo, 2017, de Central America Data Sitio web: <https://www.centralamericadata.com/es/article/home/El-Salvador-Reaccin-en-cadena-post-default-del-gobierno>

Central America Data. (2017). *En qué y cuánto gastan los salvadoreños*. Mayo 02, 2017, de Central America Data Sitio web: <https://www.centralamericadata.com/es/article/home/En-que-y-cunto-gastan-los-salvadorenos>

Collis, D & Rukstad, M. (Abril 2008). *Can you say what your strategy is?* Harvard Business Review, 86, pp. 82-90.

Contreras, E. & Diez, C. (2015) *Diseño y evaluación de proyectos, un enfoque integrado*. Santiago de Chile, Chile: JC Sáez, Editor.

Departamento de Comunicaciones del Banco Central de Reserva de El Salvador. (2016). *El Salvador en 2015 tuvo el mayor crecimiento de las exportaciones a nivel regional con US\$5,490 millones*. Abril 2017, de Banco Central de Reserva de El Salvador Sitio web: http://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_k2&view=item&id=728:el-salvador-en-2015-tuvo-el-mayor-crecimiento-de-las-exportaciones-a-nivel-regional-con-5490-millones&Itemid=168

Diario El Mundo. (Junio, 2017). *El Salvador logra récord en llegada de remesas*. Junio 25, 2017, de Economía y Negocios Sitio web: <http://www.estrategiaynegocios.net/centroamericaymundo/1082213-330/el-salvador-logra-r%C3%A9cord-en-llegada-de-remesas>

Dirección General de Estadísticas y Censos. (2012). *Directorio de Unidades Económicas 2011-2012*. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Economía de El Salvador.

Dirección General de Estadísticas y Censos, El Salvador. (2015). *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2014*. San Salvador, El Salvador: Delgado.

Expansión. (2017). *Netflix crece un 35% en 2016 y bate su récord de suscriptores internacionales*. Mayo, 2017, de Expansión Sitio web: <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/01/18/587fe3b322601daf6e8b461a.html>

Hitt, Michael, Ireland, R. Duane y Hoskisson, Robert. (2010) *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización*. 7ª Ed. México: Cengage Learning.

La Prensa Gráfica. (2017). *Expertos ven ilegalidad en aumento al salario mínimo*. Marzo 2017, de La Prensa Gráfica Sitio web: <https://www.laprensagrafica.com/economia/Expertos-ven-ilegalidad-en-aumento-al-salario-minimo-20170109-0072.html>

La Prensa Gráfica. (2017). *Economía de El Salvador seguirá estancada: CEPAL*. Agosto 05, 2017, de La Prensa Gráfica Sitio web: <https://www.laprensagrafica.com/economia/Economia-de-El-Salvador-seguira-estancada-CEPAL-20170805-0054.html>

Lacort, J. (2017). *Las cifras de Spotify: un magnífico gigante que sueña con ser rentable*. Mayo, 2017, de Hipertextual Sitio web: <https://hipertextual.com/2017/03/las-cifras-de-spotify>

López, Y. (2016). *Plan de negocios para la implementación de la cadena de restaurantes Delicias de Colombia: de la huerta a su plato*. Santiago de Chile, Chile: Tesis para optar al grado de master en gestión y dirección de empresas.

Morales, J., Mendoza, R. (2017). *Asamblea aprueba reforma a presupuesto 2017 para pago de pensiones*. Abril 2017, de elsalvador.com Sitio web: <http://www.elsalvador.com/noticias/nacional/340072/asamblea-aprueba-reforma-a-presupuesto-2017-para-el-pago-de-pensiones>

Murphy, L. (2015). *SaaS Churn Rate: What's Acceptable?* (Tasa de cancelación de SaaS: ¿Qué es aceptable?). Mayo, 2017, de Sixteen Adventures Sitio web: <http://sixteenventures.com/saas-churn-rate>

Orantes, M. (2013). *Principales indicadores macroeconómicos de El Salvador*. San Salvador, El Salvador: SCRiesgo Rating Agency.

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review, 86, pp. 59-77.

ProChile. (2016). *Guía país - El Salvador*. San Salvador, El Salvador: ProChile Oficina Comercial El Salvador.

Quintana, J. (2011). *Two-Sided Market: Una revisión literaria*. Marzo 28, 2017, de WordPress Sitio web: https://jcquintana.files.wordpress.com/2011/08/two-sided-markets_jcq.pdf

Simoës, A. (2017). *El Salvador (SLV) Exportaciones, Importaciones y Socios comerciales*. Abril 2017, de The Observatory of Economic Complexity Sitio web: <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/slv/>

Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (2017). *Acuerdo comerciales de El Salvador*. Mayo 2017, de Sistema de Información sobre Comercio Exterior Sitio web: http://www.sice.oas.org/ctyindex/SLV/SLVagreements_s.asp

TramitES eRegulations. (2016). *Clases de sociedades y requisitos legales*. San Salvador, El Salvador: Secretaria técnica y de planificación de la presidencia de El Salvador.

Varela, G. (2017). *El Salvador más fuerte hacia tecnología LTE*. Mayo, 2017, de Revista IT Now Sitio web: <https://revistaitnow.com/salvador-mas-fuerte-hacia-tecnologia-lte/>

Verisk Maplecroft. (2016). *Verisk Maplecroft's Criminality Index* (Índice de criminalidad de Verisk Maplecroft). Abril, 2017, de Verisk Maplecroft Sitio web: <https://maplecroft.com/portfolio/new-analysis/2016/12/01/risk-violent-crime-highest-latin-america-afghanistan-guatemala-mexico-top-country-ranking-verisk-maplecroft/>

Vouillon, C. (2015). *SaaS Metrics: Benchmarking Your Churn Rates* (Métricas SaaS: Haciendo una comparación de tus tasas de cancelación). Mayo 20, 2017, de A Medium Corporation Sitio web: <https://medium.com/point-nine-news/saas-metrics-benchmarking-your-churn-rates-e9ae2c7129b5>

Wheelen T. & Hunger J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Prentice Hall

ANEXOS

Anexo A. Matriz EFAS: Síntesis de Factores Externos

Tabla 22. Matriz EFAS: Síntesis de Factores Externos

Código	Factores Externos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
	Oportunidades			
O1	Servicios logísticos serán necesarios mientras exista comercio exterior	0,13	4,7	0,61
O2	Acuerdos comerciales facilitadores del comercio exterior en El Salvador.	0,12	4,5	0,54
O3	Ventajas de ser la primera plataforma de Servicios Logísticos en El Salvador. No existen competidores.	0,11	4,0	0,44
O4	Nuevas tecnologías como fuente de mayor conectividad y menores costos operacionales.	0,09	3,8	0,34
O5	Medios tradicionales poco eficientes para la búsqueda de servicios logísticos	0,08	4,5	0,36
O6	Aumento del salario mínimo como motor para aumento de ventas en las empresas usuarias de la plataforma.	0,04	3,5	0,14
	Amenazas			
A1	Inestabilidad política y delincuencia como amenazas a la Inversión Extranjera Directa	0,13	2,9	0,38
A2	Barreras de entrada a nuevos competidores media-bajas	0,11	3,2	0,35
A3	Aumento del salario mínimo aumenta costos operacionales de la plataforma.	0,09	4,0	0,36
A4	Barreras de salida media-bajas	0,05	2,9	0,15
A5	Emigración de talento incentivada por delincuencia	0,05	2,5	0,125
	Calificación Total	1,00		3,79

Fuente: Elaboración propia

Anexo B. Test VRIO para Recursos y Capacidades

Tabla 23. Test VRIO para Recursos y Capacidades

Recurso/Capacidad	¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es costoso de imitar?	¿La empresa está organizada para capturar valor?
<p>A través de www.enviomicarga.com tiene la capacidad para generar un espacio donde el usuario de servicios logísticos pueda acceder a una red de distintos proveedores, con el propósito de evaluar las mejores opciones que respondan a sus requerimientos de costo, tiempo y modalidad de servicio. Por el otro lado, para los proveedores de servicios logísticos otorga una herramienta de acceso a nuevos y diferentes tipos de clientes, ampliando su capacidad de respuesta y reduciendo costos de ventas.</p>	Sí	Sí	Sí	Sí
<p>A través del análisis eficiente de los datos, tiene la capacidad para entregar información de valor agregado a los proveedores de servicios logísticos que sean clientes de Logistec Integrada y usuarios de www.enviomicarga.com. Dichos clientes tendrán acceso a información sobre las tarifas de mercado que se registraron en la plataforma según tipo de servicio cotizado, modalidad de transporte, tipo de carga, entre otras variables.</p>	Sí	Sí	Sí	Sí
<p>A través de un departamento de Marketing altamente capacitado, Logistec Integrada analizará continuamente las necesidades de sus clientes, tanto proveedores como usuarios de servicios logísticos, para generar nuevas soluciones a dichos requerimientos. Además buscará nuevos segmentos dentro del sector logístico para el desarrollo de nuevos productos.</p>	Sí	Sí	Sí	Sí

A través de un departamento de operaciones altamente capacitado, tiene la capacidad de transformación veloz de la tecnología para convertir las recomendaciones realizadas por el departamento de Marketing en soluciones reales para los clientes actuales y clientes potenciales de Logistec Integrada.	Sí	Sí	Sí	Sí
---	----	----	----	----

Fuente: Elaboración propia

Anexo C. Matriz SFAS: Síntesis de Factores Internos

Tabla 24. Matriz SFAS: Síntesis de Factores Internos

Código	Factores Internos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada
	Fortalezas			
F1	Propuesta de valor única	0,15	4,5	0,68
F2	Transformación veloz de la tecnología para materializar soluciones	0,15	3,8	0,57
F3	Estrategia comercial innovadora	0,13	3,5	0,46
F4	Generación de soluciones a partir del análisis continuo de los requerimientos de los clientes	0,12	4,0	0,48
F5	Análisis eficiente de datos a través de Sistemas de Información	0,10	3,5	0,35
	Debilidades			
D1	Débil capacidad de generar financiamiento	0,10	3,2	0,32
D2	Posicionamiento en el mercado	0,09	3,0	0,27
D3	Desconfianza por parte de usuarios de servicios logísticos en cuanto a confiabilidad de los proveedores que ofrecen los servicios logísticos	0,08	3,0	0,24
D4	Desconfianza por parte de los proveedores de servicios logísticos en cuanto al aseguramiento del pago por parte de los usuarios.	<u>0,08</u>	3,0	0,24
		<u>1,00</u>		<u>3,60</u>

Fuente: Elaboración propia

Anexo D. Matriz SFAS: Resumen del Análisis de Factores Estratégicos

Tabla 25. Matriz SFAS: Resumen del Análisis de Factores Estratégicos

Código	Factores Estratégicos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	C P	M P	L P	Comentarios
F1	Propuesta de valor única	0,11	4,5	0,50	x	x		Primera plataforma en su tipo
F2	Estrategia comercial innovadora	0,10	3,5	0,35	x			Inbound marketing. Medios digitales.
F3	Transformación veloz de la tecnología para materializar soluciones	0,09	3,8	0,34		x		Recurso Humano especialista en sistemas de información.
O1	Servicios logísticos serán necesarios mientras exista comercio exterior	0,10	4,7	0,47			x	Crecimiento de importaciones y exportaciones de El Salvador.
O2	Acuerdos comerciales facilitadores del comercio exterior en El Salvador.	0,09	4,5	0,41			x	Nuevos acuerdos comerciales con Unión Europea.
O3	Ventajas de ser la primera plataforma de Servicios Logísticos en El Salvador. No existen competidores.	0,08	0,1	0,01	x			Reforzar el TOM. Experiencia en modelo de negocio. Mejora Continua.
D1	Débil capacidad de generar financiamient	0,08	3,2	0,26		x		Flujos de caja atractivos para inversionistas.

	o							
D2	Posicionamiento en el mercado	0,07	3,0	0,21		x		Estrategias de MKT para ser TOM.
D3	Desconfianza por parte de usuarios de servicios logísticos en cuanto a confiabilidad de los proveedores que ofrecen los servicios logísticos	0,06	3,0	0,18	x			Procedimientos para verificación previa de los proveedores. Solicitud de certificaciones correspondientes.
D4	Desconfianza por parte de los proveedores de servicios logísticos en cuanto al aseguramiento del pago por parte de los usuarios.	<u>0,06</u>	3,0	0,18	x			Procedimientos para verificación previa de clientes. Plataformas de pago seguro. Políticas sobre pagos y devoluciones.
A1	Inestabilidad política y delincuencia como amenazas a la Inversión Extranjera Directa	0,08	2,9	0,23			x	
A2	Barreras de entrada a nuevos competidores media-bajas	0,08	3,2	0,26	x			
	Calificación Total	1,00		3,38				

Fuente: Elaboración propia

Anexo E. Matriz FODA del Plan de Negocios

Tabla 26. Matriz FODA del Plan de Negocios

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Propuesta de valor única	D1	Débil capacidad de generar financiamiento
F2	Estrategia comercial innovadora	D2	Posicionamiento en el mercado
F3	Transformación veloz de la tecnología para materializar soluciones	D3	Desconfianza por parte de usuarios de servicios logísticos en cuanto a confiabilidad de los proveedores que ofrecen los servicios logísticos
F4	Enfoque de eficiencia operativa con el propósito de optimizar recursos.	D4	Desconfianza por parte de los proveedores de servicios logísticos en cuanto al aseguramiento del pago por parte de los usuarios.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Servicios logísticos serán necesarios mientras exista comercio exterior	A1	Inestabilidad política y delincuencia como amenazas a la Inversión Extranjera Directa
O2	Acuerdos comerciales facilitadores del comercio exterior en El Salvador.	A2	Barreras de entrada a nuevos competidores media-alta
O3	Ventajas de ser la primera plataforma de Servicios Logísticos en El Salvador. No existen competidores.		

Fuente: Elaboración propia

Anexo F. Alternativas Estratégicas FODA

Tabla 27. Alternativas Estratégicas FODA

Estrategias FO	Estrategias DO
Capturar un porcentaje de la inversión anual en servicios logísticos mediante la oferta de un espacio de libre competencia donde los precios de mercado sean de conocimiento para todos los interesados, generando una oportunidad de ahorros para los usuarios de servicios logísticos. (O1, O2, F2, F3, F5)	Generar una propuesta de negocio con bajo nivel de inversión inicial y que prometa retornos sobre la inversión en un plazo menor a 2 años. (D1,O1)

Diseñar estrategias comerciales y de marketing para cada segmento objetivo, enfocadas a transmitir los beneficios futuros que promete el uso de la plataforma (O1, F1, F2, F3)	Generar un posicionamiento en la mente de los clientes actuales y de los clientes potenciales. (D2, O3)
Al no existir competidores directos, se debe diseñar un sistema para analizar continuamente el comportamiento de los clientes y sus nuevos requerimientos, esto con el propósito de generar nuevas soluciones que sean útiles y cuyos resultados sean comprobables. (O3, F2, F3)	Diseñar procedimientos de verificación de proveedores y clientes de servicios logísticos. Los requerimientos de cada grupo dependerán de la naturaleza de cada una de las empresas. (D3,D4)
La logística es transversal a todas las empresas, por lo que Logistec Integrada desarrollará soluciones tecnológicas que satisfagan necesidades de nuevos segmentos de clientes potenciales (F3, O1)	Ampliar el segmento de usuarios de la plataforma mediante el diseño de nuevos módulos que se ajusten a las necesidades de proveedores de servicios logísticos de diferentes tipos, por ejemplo: agentes aduaneros y almacenes. (D2, O1)
Estrategias FA	Estrategias DA
Promociones que incentiven la adquisición de seguros de mercancía por medio de la plataforma, para asegurar la integridad de la mercancía ante cualquier siniestro (F1,F2, A1)	Mejora continua de la plataforma mediante el trabajo en equipo con los usuarios de la plataforma, tanto usuarios de servicios logísticos, como proveedores de los mismos. (D2, A2).
Estrategias comerciales que incentiven a los mismos usuarios de la plataforma a invitar a otros clientes potenciales. (F2, A2)	Además de procedimientos de verificación, se crearán de cláusulas de compromiso para los usuarios de la plataforma donde se asegure el pago del servicio logístico y su calidad.(D3, D4, A1)

Fuente: Elaboración propia

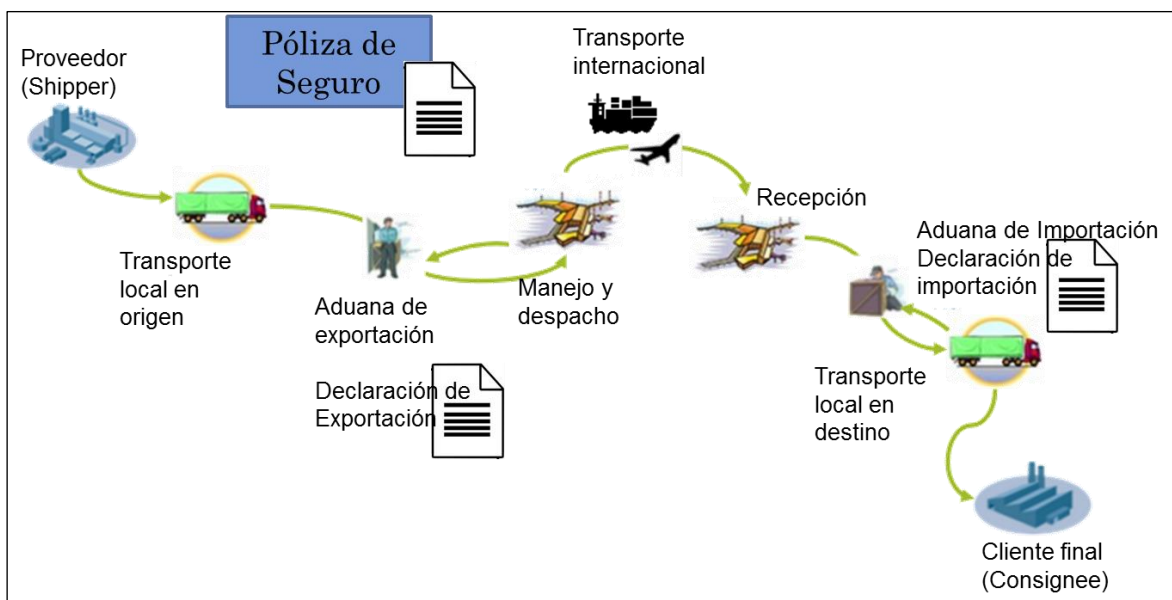
Anexo G. Etapas del proceso de importación y exportación entre El Salvador y sus socios comerciales

A grandes rasgos, las etapas de cualquier transacción comercial que involucra transporte internacional El Salvador y otros países, son las siguientes:

- Transporte Local. Se utiliza para llevar la carga de las bodegas del proveedor al centro de consolidación desde el cual se realizará el despacho internacional y también para entregar la carga en las bodegas del cliente en destino. El transporte puede ser contratado por el proveedor o el cliente, según las condiciones establecidas entre ambos.
- Declaración de exportación. Este trámite puede ser realizado por el exportador o encargar a un agente de aduanas para que lo realice en su representación.

- Transporte internacional. Las modalidades utilizadas para el transporte internacional son aéreo, marítimo y multimodal, refiriéndose este último a la mezcla entre distintos medios de transporte por ejemplo: terrestre + marítimo.
- Declaración de importación. Se realiza por medio de un agente aduanero.
- Seguro de mercancía. Dado que en una operación de transporte internacional pueden ocurrir diversas situaciones que ponen en peligro la mercancía y pueden representar importantes pérdidas monetarias para el comprador, es importante que éste cuente con un seguro de mercancías. Si el comprador no posee su propia póliza de seguro, el servicio puede ser proporcionado por el agente de carga.

Figura 4. Etapas del proceso de Importación y Exportación entre El Salvador y sus socios comerciales.



Fuente: Elaboración propia

Para solicitar una cotización, el cliente en El Salvador (importador o exportador), debe especificar la siguiente información:

- Peso y dimensiones de la carga (Largo x ancho x alto).
- Cantidad de piezas y tipo de empaque. En este apartado se especifica cuantas unidades de manipulación se están enviando. Por ejemplo: pallets, rollos de tela sueltos, cajas sueltas, etc.
- Descripción de la mercancía. Se describe la mercancía, por ejemplo: zapatos deportivos. En este apartado es importante mencionar si son productos perecibles o mercancía peligrosa.
- Valor de la mercancía. Este valor debe ser respaldado por la factura comercial.
- Dirección de recolección en origen y de entrega en destino. Esta información debe ser proporcionada en caso que se requiera el servicio de transporte local descrito anteriormente.
- Tipo de transporte. Se define si se requiere transporte aéreo o marítimo.

Además de esta información, el cliente debe especificar si necesita seguro de mercancía y servicio de trámite aduanal.

Anexo H. Lienzo de Canvas: Plataforma bilateral de servicios logísticos

Figura 5. Lienzo Canvas para modelo de negocio de plataforma bilateral: Servicios Logísticos

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
Asociación Salvadoreña de Agentes de Carga (ASAC)	Desarrollo, administración y mantención de la plataforma	Oferentes de Servicios Logísticos: Agentes de Carga.	Relaciones personalizadas, motivadas por la captación de nuevos clientes. Posteriormente focalizar esfuerzos a la retención de clientes.	Oferentes de Servicios Logísticos: Agentes de Carga.
Asociación Salvadoreña de Agentes Aduaneros (ASODAA).	Atención permanente a los avances tecnológicos	Herramienta de posicionamiento. Acceso a más clientes. Reducción de costos en fuerzas de ventas. Reportes personalizados sobre el desempeño del agente de carga respecto a tarifas, tiempo de respuesta, satisfacción del cliente, etc.		Demandantes de Servicios Logísticos: Importadores y Exportadores.
Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL)	Plan de marketing y ventas	Demandantes de Servicios Logísticos: Importadores y Exportadores.		
Plataformas de pago en línea		Acceso a una mayor oferta de servicios. Mejor ajuste entre requerimientos del cliente y cotización del proveedor en cuanto a tiempo de entrega, tipo de servicio y costo.	Canales Fuerza de ventas Redes sociales Plataforma	
	Recursos clave Plataforma para oferentes y demandantes de servicios logísticos Recurso humano Servicio al cliente Marketing y ventas Fuentes de financiamiento			
Estructura de costos Desarrollo, administración y mantención de la plataforma. Recursos humanos. Procesamiento de pagos en línea.		Fuentes de ingresos Suscripciones de clientes oferentes de servicios logísticos. Servicio básico y servicio premium. Suscripciones de clientes demandantes de servicios logísticos. Servicio por planes: anual, mensual y por cotización		

Fuente: Elaboración propia

Anexo I. Estudio de Mercado Cualitativo

Segmento: Proveedores de Servicios Logísticos

1. Antecedentes

Con el objetivo de conocer la forma actual en la que los proveedores de servicios logísticos de El Salvador captan nuevos clientes y de esta manera determinar si la plataforma de servicios logísticos representa un beneficio importante para ellos, se condujo un estudio exploratorio con una muestra de 9 proveedores de servicios logísticos, entre ellos 5 agentes de carga, 4 transportistas terrestres y al presidente de la gremial ASTIC²⁵. Por indicación de las instituciones los nombres no serán revelados en el desarrollo de esta tesis. Dentro de los resultados de este estudio se espera obtener información general sobre los proveedores de servicios logísticos, cuáles son los obstáculos a los que se enfrentan para aumentar su cuota de mercado, cuales son los canales que utilizan y la eficiencia percibida en cuanto al desempeño de estos canales, la forma de valorar a sus clientes actuales y potenciales, evaluar la aceptación

²⁵ Asociación Salvadoreña de Transportistas Internacionales de Carga

de la plataforma de servicios logísticos y obtener recomendaciones en cuanto a las funcionalidades que esta debería cumplir.

2. Objetivos

Objetivo General

Conocer la forma actual en la que los proveedores de servicios logísticos de El Salvador captan nuevos clientes, los aspectos que valoran al momento de buscar clientes potenciales, así como también información general de percepción de posicionamiento de dichos proveedores con respecto a la competencia existente en el mercado.

Objetivo específicos

- Obtener información general sobre los agentes de carga y transportistas terrestres de El Salvador
- Conocer los tipos de servicios que ofrecen a sus clientes.
- Conocer los canales actuales que los proveedores de servicios logísticos de El Salvador utilizan para captar nuevos clientes.
- Conocer los aspectos que valoran o evalúan a la hora de buscar nuevos clientes.
- Conocer la forma en que operan con sus clientes actuales: (por contrato, tarifa fija por unidad de medida, cotización por movimiento, etc.)
- Conocer la forma en la que las empresas se enfrentan a su competencia.
- Conocer los tipos de clientes que los proveedores de servicios logísticos NO desean tener dentro de su cartera
- Conocer la aceptación de la nueva plataforma de servicios logísticos
- Conocer la disposición a pagar de este segmento y los resultados esperados de la plataforma.
- Conocer las desventajas o aspectos de riesgo que la plataforma debería mitigar al funcionar como intermediario entre proveedor y cliente.

3. Diseño metodológico

Población Objetivo. Aunque los proveedores de servicios logísticos pueden ser una cantidad indefinida de empresas como aerolíneas, líneas navieras, transportistas terrestres, agentes aduaneros, agentes de carga, almacenadoras, etc. Para el objetivo de este estudio de mercado se considera como población objetivo las empresas agentes de carga y los transportistas terrestres internacionales. En el caso de los agentes de carga, se entrevistó a jefes o gerentes de las áreas comerciales ya que son quienes tienen el contacto directo con el cliente, así como también deben tener conocimientos sobre la operación del negocio; por el lado de los transportistas terrestres, en algunos casos la entrevista se realizó a los dueños de las empresas y en otros a los jefes de operaciones dependiendo del tamaño de la empresa.

Método de recolección. Dadas las características de las empresas entrevistadas y como se podrá observar en los resultados del estudio, la industria de los agentes de carga y transportistas terrestres es muy celosa al momento de revelar información frente a sus competidores, sumado a la incompatibilidad de horarios y ubicación geográfica, no fue posible realizar sesiones de grupo. En su lugar todas las entrevistas fueron realizadas vía Skype y tuvieron una duración aproximada de 40 minutos cada

una. Las entrevistas consistieron en preguntas de respuesta abierta con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información posible por parte de los entrevistados, además con la autorización de los mismos, las entrevistas fueron grabadas para su análisis posterior.

Diseño muestral. Se segmentó por tamaño de empresa y por actividad. Con respecto al tamaño de empresa, se consideran dentro de la muestra las empresas medianas, pequeñas y micro empresas. Las empresas grandes no se consideran dentro del segmento objetivo ya que son en su mayoría subsidiarias de empresas multinacionales, con clientes foráneos y existen procedimientos estandarizados y estrictos respecto al procesamiento de órdenes de nuevos clientes. Por la parte de los transportistas terrestres de gran tamaño, poseen contratos fijos con grandes comerciantes, navieras o agentes de carga. En base a la clasificación de actividades económicas del Ministerio de Economía de El Salvador, para la fase cualitativa se consideraron las actividades 5229004²⁶ y 4923301²⁷. El resultado de la matriz muestral se muestra a continuación.

Tabla 28. Segmentación de empresas proveedoras de servicios logísticos

Actividad	Tamaño de la Empresa			
	Micro	Pequeña	Mediana	Total
5229004	1	2	2	5
4923301	2	1	1	4
Total	3	3	3	9

Fuente: Elaboración propia

Además, tal como se mencionó anteriormente, se entrevistó al presidente de la Asociación Salvadoreña de Transportistas Internacionales de Carga (ASTIC), asociación que representa el 80% de las empresas que se dedican a esta actividad en El Salvador.

4. Análisis y presentación de resultados

La entrevista se dividió en 4 secciones: empresa, clientes, competidores y la nueva propuesta. El objetivo de realizar dicha división es conocer la empresa, cual es la interacción con sus clientes, cómo se protege de sus competidores y cómo es su reacción ante la nueva propuesta. Una vez identificados los dolores de este segmento se procederá a complementar los resultados con la fase cuantitativa de estudio de mercado.

Sección: Empresa. Los resultados de esta sección fueron independientes del tamaño de la empresa:

- Entre los servicios ofrecidos por los agentes de carga están el transporte internacional, el transporte local, los servicios aduaneros, almacenamiento, seguro de mercancía y otros servicios de valor agregado. Sin embargo todos dejaron claro

²⁶ Actividades intermediarias relacionadas con el transporte (comisionista)

²⁷ Transporte de carga internacional

que no son ellos los dueños de los medios de transporte y por el contrario, estos son subcontratados.

- Los agentes de carga no consideran rentable tener una flota de vehículos para realizar fletes terrestres. Sus ganancias provienen de negociar tarifas con los dueños de los medios de transporte (navieras, aerolíneas y transporte terrestre), quienes ofrecen tarifas más atractivas debido al volumen que manejan los agentes de carga.
- Por su parte los transportistas terrestres manejan carga únicamente vía terrestre, son dueños de su propia flota de vehículos y normalmente sus negociaciones son con agentes de carga ya que consideran que no poseen el “perfil” para vender sus servicios directamente a los importadores y exportadores.
- Un aspecto en común que manejan transportistas terrestres y agentes de carga, es que independientemente de la carga que manejan (general, refrigerada, sobredimensionada, etc.), al no existir una demanda significativa por un servicio adicional, no consideran ampliar la gama de los servicios que ofrecen. Prefieren hacer lo que hacen bien y dejar a los especialistas que se encarguen de otros servicios (ejemplo: existen menos de 15 empresas dedicadas a mover carga refrigerada de un total que supera los 2800 considerando agentes de carga y transportistas terrestres).

Sección Clientes.

- Ambos Agentes de Carga y Transportistas Terrestres, de tamaño mediano y pequeño, afirmaron que su principal objetivo es captar cuentas importantes, con un volumen de carga significativo y varios movimientos al año, sin embargo, cuando se presenta un cliente más pequeño, igualmente están dispuestos a brindar servicio. Los métodos de segmentación utilizados están basados en el volumen de carga y cantidad de movimientos anuales.
- Los transportistas terrestres son más pasivos en la búsqueda de clientes y como se mencionó anteriormente, prefieren trabajar con agentes de carga u otros comisionistas, que con clientes directos ya que consideran que no tienen el “perfil” ejecutivo ni las habilidades de venta necesarias.
- Los transportistas terrestres correspondientes a microempresas no realizan evaluación crediticia, su manera de protegerse es solicitar pago por adelantado ante los primeros movimientos. Algunos manifestaron que en ocasiones al dar crédito a los nuevos clientes, después no pudieron recuperar el pago o fue muy desgastante obtenerlo.
- Los agentes de carga de todos los tamaños y los transportistas medianos y pequeños, solicitan pagos al contado como condición para prestar algún servicio por primera vez.
- En la mayoría de los casos el canal de ventas más utilizado es la fuerza de ventas directa. Algunas empresas, independiente del tamaño, manifestaron que utilizan página web, página en Facebook u otras redes sociales.
- El 90% de los agentes de carga entrevistados manifestaron que la fuerza de ventas era efectiva pero no del todo eficiente, consideran que existen más oportunidades en el mercado que los vendedores no están aprovechando. El agente de carga restante manifestó que sus canales eran lo suficientemente eficientes.

- Por su parte los transportistas terrestres utilizan como canal de venta a los agentes de carga, pero en algunas ocasiones solicitan rebajas exageradas para realizar la venta con el cliente final y mantener su margen de ganancia, esta práctica disminuye la ganancia para el transportista terrestre. El canal es eficiente siempre y cuando respete las tarifas del transportista.
- Los agentes de carga microempresa manifestaron que existen tarifas fijas para todos los clientes. Las empresas pequeñas y medianas son más flexibles al momento de dar una tarifa, sin embargo, se respetan los límites establecidos por la gerencia.
- Todas las empresas entrevistadas manifestaron tener clientes que pagan al contado y otros al crédito. Los clientes cuentan con cantidad de días de crédito distintos, pueden variar de 15 a 45 días dependiendo de la relación con el cliente y la importancia de la cuenta respecto a los ingresos que representa.
- Los métodos de retención de clientes de los agentes de carga radican en llamadas telefónicas, visitas y regalías al final de año. Los transportistas terrestres que tratan con directamente con empresas exportadoras e importadoras manejan el mismo método, sin embargo, para mantener sus relaciones con agentes de carga subcontratistas, lo hacen únicamente mediante la prestación satisfactoria de sus servicios.
- Los agentes de carga valoran más a los clientes que tienen mejores tarifas, tienen alto volumen de carga y frecuencia de movimientos, y además son responsables en cuanto a los pagos. Por su parte los transportistas terrestres también valoran buenas tarifas pero valoran aún más el volumen de carga y la frecuencia de movimientos.
- Agentes de Carga y transportistas terrestres, sin importar tamaño de la empresa, afirmaron que han tenido malos clientes. Algunas características que mencionaron fueron: mal trato al personal, pagos irresponsables, solicitud excesiva de rebajas, falta de comprensión de los tiempos y la operación, falta de claridad en sus requerimientos, entre otras.

Sección Competidores.

- Agentes de carga y transportistas terrestres aseguraron que se encuentran en una industria altamente competitiva. Según sus percepciones los clientes siempre están buscando mejores tarifas y mejor servicio.
- Agentes de carga y transportistas terrestres coinciden en conocer a su competencia, sin embargo, los aspectos conocidos son distintos según el tipo de empresa. Mientras los transportistas terrestres conocen nombres, rutas y tarifas de sus competidores, los agentes de carga conocen el nombre y con suerte la gama de servicios ofrecidos.
- Los transportistas terrestres consideran que más de la mitad de sus clientes se rigen por precio al elegir a un proveedor, mientras que una porción más pequeña busca confiabilidad. Ellos consideran que sus clientes son poco leales.
- Por su parte los agentes de carga consideran que aproximadamente el 75% de sus clientes busca confiabilidad y el 25% se rige por tarifa. Ellos consideran que sus clientes son muy leales.

Sección Nueva Propuesta.

- Agentes de carga y transportistas terrestres consideran que la plataforma será útil para conseguir nuevos clientes y mayor cantidad de movimientos.
- Los agentes de carga mostraron alto interés al presentarles la funcionalidad de los reportes de desempeño que les brindará información sobre la calificación otorgada por sus clientes, las cotizaciones aceptadas, las cotizaciones rechazadas y la comparación entre competidores. Consideran que la información es poder y les dará una herramienta para actuar.
- Los transportistas terrestres mostraron mayor interés al presentarles la oportunidad de ofrecer sus servicios directamente a la empresa exportadora o importadora.
- Entre las desventajas identificadas se encuentra el definir a una persona que esté encargada de atender las solicitudes recibidas por medio de la plataforma.
- Entre las recomendaciones realizadas por los agentes de carga se mencionó la opción de poder cotizar tarifas co-loader²⁸ entre agentes de carga. De esta manera, ante cualquier imprevisto con sus clientes actuales, los agentes de carga podrían recurrir a una tarifa co-loader con otros agentes de carga y cumplir con los requerimientos de su cliente final.
- Agentes de carga y transportistas terrestres estuvieron de acuerdo en pagar por este servicio. Sin embargo los transportistas terrestres microempresarios manifestaron que antes de pagar una suscripción anual, les gustaría hacer la prueba con un plan mensual.
- Los microempresarios manifestaron sus preferencias de pago como cheque o depósito a cuenta. Los pequeños y medianos empresarios optaron por transferencias bancarias y pago con tarjeta por medio de la misma plataforma.

5. Pauta entrevista

La entrevista se dividió en 4 secciones: empresa, clientes, competidores y la nueva propuesta. El objetivo de realizar dicha división es conocer la empresa, cual es la interacción con sus clientes, cómo se protege de sus competidores y cómo es su reacción ante la nueva propuesta. Una vez identificados los dolores de este segmento se procederá a complementar los resultados con la fase cuantitativa de estudio de mercado.

EMPRESA

En esta parte se consideran generalidades de la empresa para entender el contexto en el que se desenvuelve. Las preguntas que se buscan responder son las siguientes

- ¿Cuántos años lleva en el mercado? ¿Cuántas sucursales posee? ¿Cuáles son los servicios ofrecidos por su empresa (transporte internacional, transporte local, servicios aduaneros, etc.)?
- ¿Qué modalidades de transporte internacional ofrece?
- En caso de ofrecer transporte terrestre internacional, ¿es dueño de su propia flota? Si, No, ¿por qué?

²⁸ Se llama co-loader al consolidador que no sirve al mercado minorista, sino que ofrece sus servicios a otros agentes de carga más pequeños quienes no tienen un volumen de carga suficiente para obtener tarifas competitivas de los carriers. El término ha sido acuñado para hacer referencia a las tarifas preferenciales negociadas entre agentes de carga, independientemente del tamaño de estos.

- ¿Qué tipo de carga maneja? (General, granel, refrigerada, etc.) ¿Por qué? ¿Alguna vez ha considerado ofrecer otros servicios o modalidades de transporte? Si, No, ¿Por qué?

CLIENTES

En esta parte se busca conocer la manera en la que las empresas captan clientes y si existe una segmentación o evaluación previa a ofrecer sus servicios. Además se busca determinar si los proveedores perciben que sus esfuerzos en canales de venta se ven traducidos en ventas de manera eficiente. Las preguntas que se buscan responder son las siguientes:

- ¿Existe algún método de segmentación a los que buscan servir?
- Una vez que se presenta la oportunidad de prestar servicio por primera vez a un cliente nuevo ¿se realiza una evaluación crediticia? Si/No ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los canales que utiliza para vender sus servicios?
- ¿Considera que son eficientes? Si/No ¿Por qué?
- ¿Cómo es la relación comercial con sus clientes? ¿Existen tarifas generales para todos los clientes? ¿Cuál es la manera de pago de sus clientes: crédito, al contado?
- ¿Cómo cuidan a sus clientes después de la captación?
- ¿Qué clientes son más valorados? ¿Por qué?
- ¿Considera que tiene o ha tenido malos clientes? ¿Cuáles son las características de estos clientes?

COMPETIDORES

Las preguntas de esta sección buscan obtener información sobre cómo las empresas perciben a su competencia y como se protegen de ella. Las preguntas que se buscan responder son las siguientes:

- ¿Diría que la competencia en su industria es alta, media o baja? ¿Por qué?
- ¿Conoce a sus competidores? ¿Exactamente qué conoce sobre ellos?
- ¿Qué tácticas o estrategias considera que le permitirían tener un desempeño por sobre la competencia?
- ¿Por qué considera que sus clientes están con usted y no con la competencia? ¿considera que los clientes son leales?
- ¿Cuáles aspectos cree que los clientes ponderan mejor al momento de elegir un proveedor?

LA NUEVA PROPUESTA

Después de una breve descripción de la plataforma de servicios logísticos, esta sección busca evaluar la aceptación por parte de la empresa proveedora de servicios logísticos, los beneficios encontrados, las desventajas, la disposición a pagar y las recomendaciones adicionales. Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

- ¿Considera que la plataforma es útil?
- ¿Qué beneficios encuentra? ¿Cuáles son las desventajas identificadas?
- ¿Agregaría otra funcionalidad?

- Tomando en cuenta otros medios como páginas amarillas (versión web), directorio de gremiales u otras instituciones, cobran suscripciones por dichos servicios, ¿Estaría dispuesto a pagar por tener acceso a esta plataforma? En caso de responder NO, ¿por qué?
- Bajo la misma consideración anterior ¿cuál sería su disposición a pagar?
- ¿Cómo le gustaría realizar los pagos? ¿Efectivo? ¿Tarjeta de Débito/Crédito? ¿Cheque? ¿Depósito a cuenta?

Segmento: Usuarios de servicios logísticos

1. Antecedentes

El objetivo del estudio exploratorio del segmento de usuarios de servicios logísticos es obtener información general sobre este segmento, los aspectos que valoran al momento de elegir a su proveedor de servicios logísticos, la disposición a utilizar la nueva plataforma www.enviomicarga.com, los beneficios encontrados, las desventajas y recomendaciones para el producto. Partiendo con este objetivo se realizaron entrevistas a profundidad con una muestra de diez usuarios de servicios logísticos, los cuales fueron segmentados por sector económico y por ubicación geográfica. Dentro de los resultados de esta fase cualitativa se espera obtener información sobre las necesidades de este segmento de usuarios de servicios logísticos con el fin de respaldar dicha información con la fase cuantitativa de este estudio.

2. Objetivos

Objetivo general

Conocer la forma actual en la que los usuarios de servicios logísticos escogen a sus proveedores, así como también los aspectos que valoran al momento de buscar un nuevo proveedor, con el propósito de verificar si la plataforma www.enviomicarga.com podrá satisfacer las necesidades de este segmento de usuarios dados sus requerimientos.

Objetivos específicos

- Conocer los aspectos que los usuarios de servicios logísticos valoran en sus proveedores actuales
- Conocer los aspectos que consideran al momento de evaluar a un nuevo proveedor
- Conocer la aceptación de la nueva plataforma de servicios logísticos
- Conocer la disposición a pagar de este segmento y los resultados esperados de la plataforma.
- Conocer las desventajas o aspectos de riesgo que la plataforma debería mitigar al funcionar como intermediario entre proveedor y usuario de servicio logístico.

3. Diseño metodológico

Población objetivo. Para el segmento de usuarios de servicios logísticos la población objetivo está conformada por todas las empresas de El Salvador que importan o exportan bienes, ya sea porque es su actividad principal o porque comercializan insumos para la continuidad de sus operaciones (ejemplo: repuestos para una máquina envasadora). Los entrevistados fueron las personas encargadas del área de comercio exterior pues son los encargados de gestionar relaciones con sus proveedores de servicios logísticos y evaluar nuevas alternativas según los requerimientos de la gerencia general.

Método de recolección. Todas las entrevistas fueron realizadas vía Skype y tuvieron una duración aproximada de 30 minutos cada una. Las entrevistas consistieron en preguntas de respuesta abierta con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información posible por parte de los entrevistados, además con la autorización de los mismos, las entrevistas fueron grabadas para su análisis posterior.

Diseño muestral. La población de usuarios y servicios logísticos fue segmentada por sector y por ubicación geográfica. Según el último informe²⁹ del Ministerio de Economía de El Salvador, para el año 2012 existían 161,934 unidades económicas, de las cuales el 63% se encuentra ubicado en la zona centro del país, por lo que se entrevistaron empresas de las dos ciudades con mayor actividad económica de la zona central de El Salvador. Por otro lado, según datos del Banco Central de Reserva³⁰, el sector de Industria y Comercio representaron el 23% y 20% respectivamente en cuanto a las principales actividades económicas del país. El resultado de la matriz muestral se muestra a continuación.

Tabla 29. Segmentación de empresas usuarias de servicios logísticos

Sector	Ciudad		
	San Salvador	Santa Tecla	Total
Industria	3	3	6
Comercio	2	2	4
Total	5	5	10

Fuente: Elaboración propia

4. Análisis y presentación de resultados

La entrevista se dividió en 3 secciones: empresa, proveedores y la nueva propuesta. El objetivo de realizar dicha división es conocer la empresa, cual es la interacción con sus proveedores y cómo es su reacción ante la nueva propuesta. Una vez identificados los dolores de este segmento se procederá a complementar los resultados con la fase cuantitativa de estudio de mercado.

Sección: Empresa. Estos resultados fueron independientes de la ubicación geográfica de los usuarios de servicios logísticos.

- Todos los entrevistados afirmaron ser usuarios de servicios logísticos independientemente de su actividad económica.

²⁹ Dirección General de Estadísticas y Censos. (2012)

³⁰ Banco Central de Reserva de El Salvador. (2016).

- Los servicios logísticos requeridos mayormente fueron transporte internacional, gestión aduanera y transporte local. La mayoría de entrevistados contrata a proveedores de servicios logísticos externos, sin embargo, algunos afirmaron que durante sus actividades de exportación, la declaración aduanera es realizada de manera interna para ahorrar el trámite con el operador logístico.
- Todos consideran que el transporte es muy importante dentro de sus operaciones. Las empresas cuya actividad principal está directamente relacionada con la importación y exportación de bienes aseguraron que los costos de transporte impactan directamente en los costos de su producto final, mientras que las empresas que importan insumos de operación cuidan los costos de transporte ya que impacta en sus presupuestos anuales.

Sección: Proveedores.

- Todos los entrevistados afirmaron trabajar con al menos dos proveedores de servicios logísticos ya que siempre deben comparar quien les está ofreciendo la mejor solución.
- Los aspectos que más valoran en sus proveedores actuales son: precios, portafolio de servicios, capacidad de respuesta y confiabilidad.
- Para evaluar nuevos proveedores consideran la reputación de los mismos, su portafolio de servicios y sus precios.
- Dos entrevistados de diez, aseguraron que tienen la mejor opción con la que podrían trabajar en el mercado. El resto de entrevistados consideran que el mercado tiene muchas mejor opciones para ofrecer, sin embargo ellos no las conocen o estos proveedores no están interesados en servir a dichos usuarios.

Sección: Nueva propuesta.

- Los diez entrevistados encontraron que esta nueva propuesta es muy atractiva y dentro de los beneficios encontrados mencionaron:
 - Acceso a más proveedores
 - Ahorro en tiempo con respecto al trámite para “prestar los servicios por primera vez”. Normalmente para que esto ocurra un ejecutivo de ventas llega a las oficinas del cliente para ofrecer servicios, precios, etc. Sin embargo, algunos de los entrevistados expresaron que esto les quita tiempo de su día laboral.
 - Ahorro en costos
- Entre las desventajas identificadas está el tema de la credibilidad y confiabilidad. Los entrevistados manifestaron la necesidad de saber cuál ha sido el desempeño de sus proveedores con otros clientes.
- Todos los entrevistados manifestaron disposición a pagar para utilizar dicha plataforma, siempre y cuando la inversión sea justificada por beneficios palpables. Consideran que los servicios logísticos son muy importantes para su operación diaria y no tienen problema con destinar un monto para eficientar su operación y el flujo de información.
- Los entrevistados no proporcionaron precios específicos para la suscripción, sin embargo se proporcionaron los siguientes rangos: USD 50.00- USD 100.00 y USD 100.00 – USD 150.00

- Los medios de pago preferidos fueron las transferencias bancarias y depósitos a cuenta.

5. Pauta entrevista

EMPRESA

En esta parte se consideran generalidades de la empresa para entender el contexto en el que se desenvuelve. Las preguntas que se buscan responder son las siguientes:

- ¿Cuántos años lleva en el mercado? ¿Cuántas sucursales posee? ¿Cuál es su actividad principal?
- ¿Es usuario de servicios logísticos? ¿Cuáles? ¿Las actividades relacionadas con la logística son ejecutadas por un proveedor externo o de manera interna por la misma empresa? Sí/No ¿Por qué?
- ¿Qué tan importante considera que es el transporte en sus actividades? ¿Por qué?

PROVEEDORES

El objetivo de esta sección es recoger información sobre las prácticas de los usuarios logísticos al momento de escoger un nuevo proveedor y los aspectos que valora en sus proveedores actuales. Las preguntas a responder son las siguientes:

- ¿Trabaja con un único proveedor de servicios logísticos? Sí/No, ¿Por qué?
- ¿Qué aspectos valora en sus proveedores actuales?
- ¿Por qué razones ha cambiado a sus proveedores anteriores?
- ¿Qué aspectos considera al momento de evaluar a un nuevo proveedor?
- ¿Considera que tiene la mejor oferta de servicios logísticos que podría encontrar en el mercado?

LA NUEVA PROPUESTA

Después de una breve descripción de la plataforma de servicios logísticos, esta sección busca evaluar la aceptación por parte de la empresa usuaria de servicios logísticos, los beneficios encontrados, las desventajas, la disposición a pagar y las recomendaciones adicionales. Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

- ¿Considera que la plataforma es útil?
- ¿Qué beneficios encuentra? ¿Cuáles son las desventajas identificadas?
- ¿Agregaría otra funcionalidad?
- Tomando en cuenta los beneficios encontrados en este servicio, ¿Estaría dispuesto a pagar por tener acceso a esta plataforma? En caso de responder NO, ¿por qué?
- Bajo la misma consideración anterior ¿cuál sería su disposición a pagar?
- ¿Cómo le gustaría realizar los pagos? ¿Efectivo? ¿Tarjeta de Débito/Crédito? ¿Cheque? ¿Transferencia bancaria? ¿Depósito a cuenta?

Anexo J. Estudio de Mercado Cuantitativo

Segmento: proveedores de servicios logísticos

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la fase cualitativa de este estudio, se procedió a realizar el análisis cuantitativo para corroborar la información. Las empresas consideradas como población objetivo son aquellas dedicadas a las actividades intermediarias relacionadas con el transporte (comisionista) y al transporte de carga internacional, es decir, agentes de carga y transportistas terrestres. De acuerdo al registro de solvencias de la División de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) del Ministerio de Economía de El Salvador y datos del registro de la Asociación de Transportistas Internacionales de Carga (ASTIC) existen aproximadamente 2,288 empresas dedicadas a estas actividades, excluyendo a las grandes empresas. Sin embargo, con el propósito de calcular la muestra y por limitaciones de tiempo, se utilizará el método probabilístico para una población infinita o desconocida, según la siguiente ecuación:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2} \quad (1)$$

Dónde:

n: es el tamaño muestral por determinar

z: nivel de confianza. Para este caso se utilizará el valor $z=1.645$, correspondiente a un nivel de confianza del 90%.

p: proporción de empresas que se espera sean proveedoras de servicios logísticos. Para el caso se utiliza una proporción de 0.50

q: probabilidad de falla (1-p). Dado que p corresponde a 0.5, q también corresponde a 0.5

e: margen de error máximo admitido. Para el caso se admite un error máximo del 10%.

Así al sustituir los valores mencionados anteriormente en la ecuación (1), el resultado es el siguiente:

$$n = \frac{1.645^2 * 0.5 * 0.5}{0.10^2} = 67.65 = 68 \text{ empresas}$$

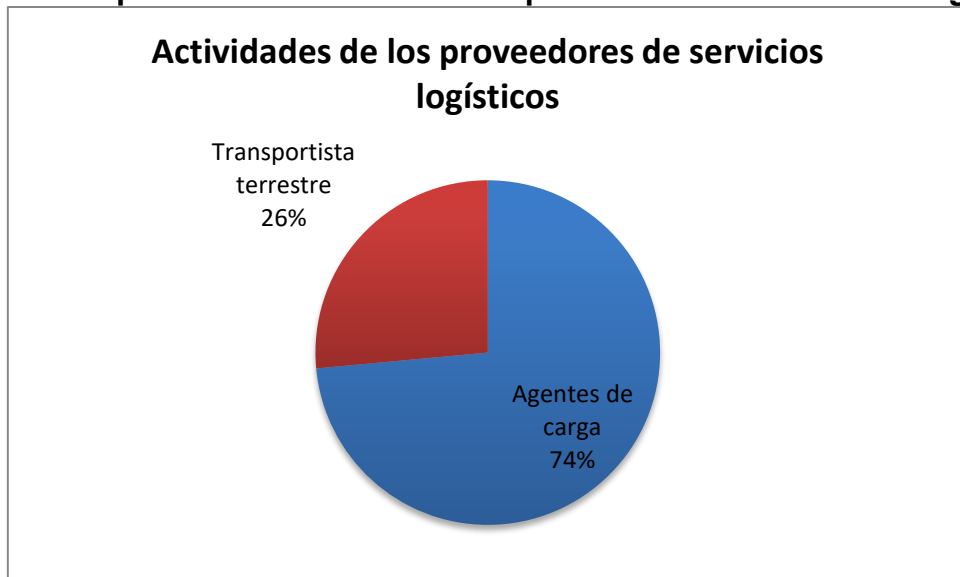
En base a dicho resultado se realizó una encuesta a 68 empresas dedicadas a las actividades antes mencionadas, cuyos contactos fueron tomados de fuentes como el registro de solvencias del Ministerio de Economía de El Salvador a través de DIGESTYC y contactos proporcionados por el presidente de ASTIC. Las encuestas fueron realizadas vía telefónica, Skype y vía correo electrónico a través de la aplicación Google Forms.

Resultados de las encuestas

A continuación se muestran los resultados y conclusiones más relevantes que serán consideradas para la posterior toma de decisiones.

De las 68 empresas encuestadas, 50 fueron agentes de carga y 18 transportistas terrestres según se muestra en el Gráfico 4.

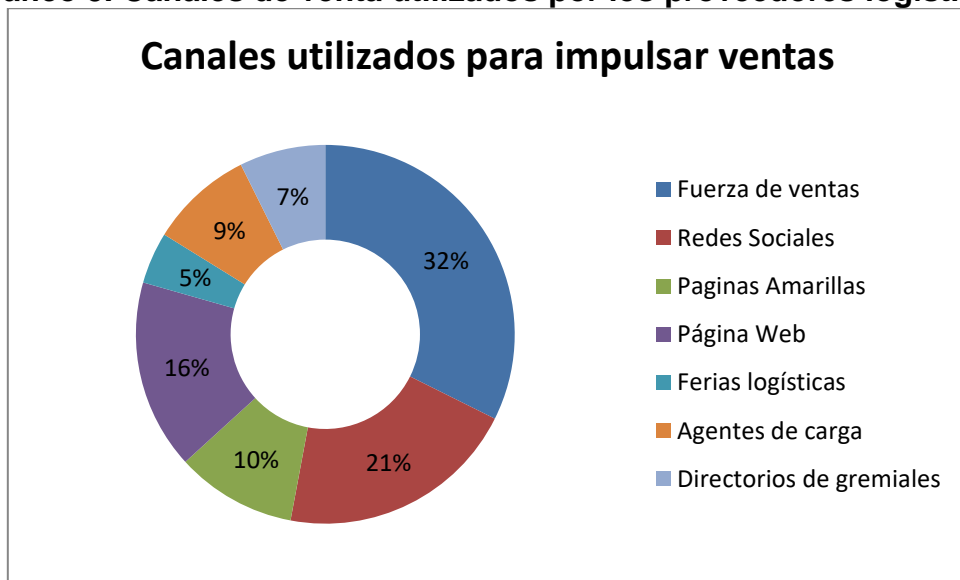
Gráfico 4. Empresas encuestadas como proveedores de servicios logísticos



Fuente: Elaboración propia

Al consultar a los proveedores de servicios logísticos por los canales utilizados para impulsar sus ventas, se contabilizaron las respuestas según la actividad de la empresa. El Gráfico 5 muestra que el 32% de los encuestados utiliza fuerzas de ventas, el 21% redes sociales y los otros canales representan el 47% restante.

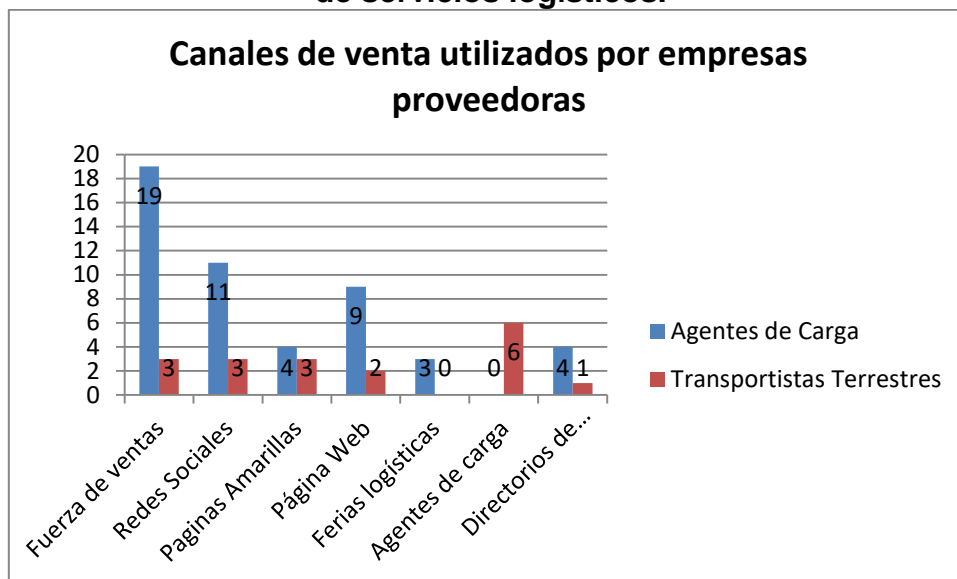
Gráfico 5. Canales de venta utilizados por los proveedores logísticos



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado el Gráfico 6 muestra que los agentes de carga utilizan en su mayoría fuerza de ventas, redes sociales y página web de la compañía, mientras que los transportistas terrestres muestran mayor preferencia por utilizar a los agentes de carga como canal para captar clientes, a costa de pagar una comisión.

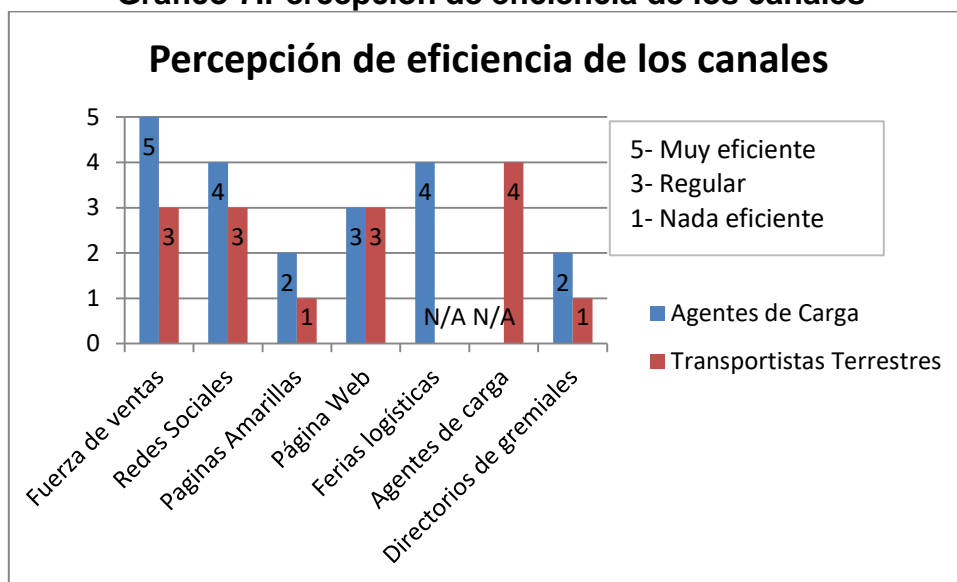
Gráfico 6. Canales de venta utilizados según actividad de la empresa proveedora de servicios logísticos.



Fuente: Elaboración propia

Adicional se solicitó a los encuestados que calificaran la eficiencia percibida de los canales utilizados y los resultados son mostrados en el Gráfico 7. Los agentes de carga califican a sus fuerzas de ventas como muy eficientes, mientras que los canales peor evaluados son las páginas amarillas y los directorios de las gremiales. Por su lado los transportistas terrestres calificaron a los agentes de carga como eficientes, mientras que los canales peor evaluados fueron las páginas amarillas y de nuevo, los directorios de las gremiales.

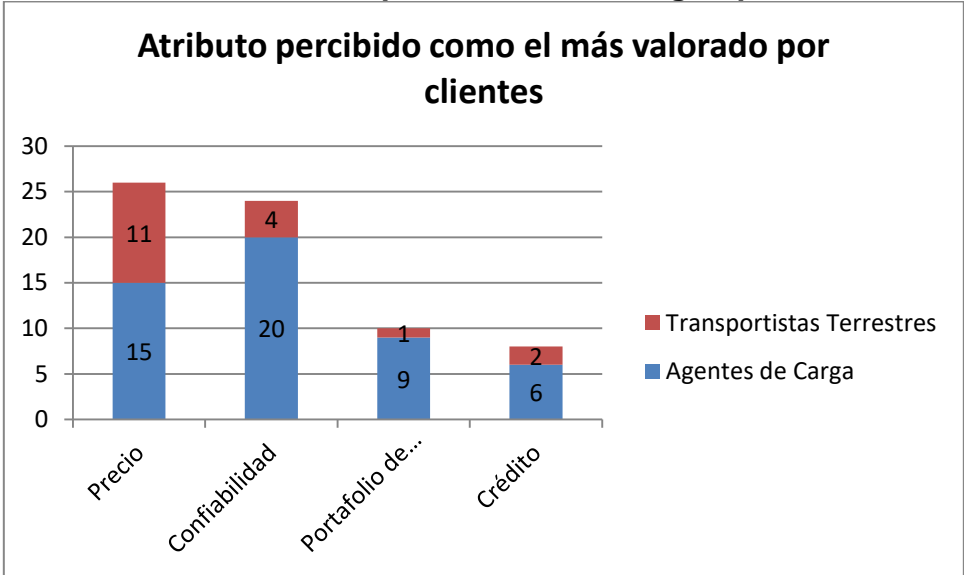
Gráfico 7. Percepción de eficiencia de los canales



Fuente: Elaboración propia

Se solicitó a los encuestados que dijeran el atributo que a su criterio, los clientes valoran más en sus proveedores de servicios logísticos. El Gráfico 8 muestra que el 40% de los agentes de carga cree al atributo más valorado por sus clientes es la confiabilidad, mientras un 30% considera que los clientes valoran más las tarifas ofrecidas. Por otro lado, el 61% de los transportistas terrestres consideran que sus clientes valoran mucho más las tarifas ofrecidas vrs cualquier otro atributo.

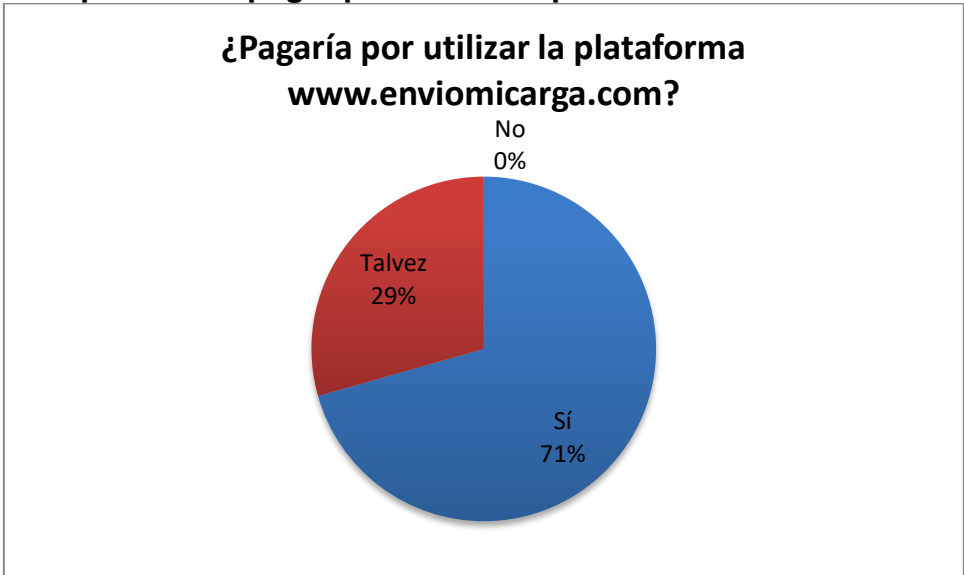
Gráfico 8. Atributo más valorado por los clientes, según proveedores logísticos.



Fuente: Elaboración propia

Al preguntar a los proveedores si estarían interesados en utilizar la plataforma www.enviomicarga.com, el 100% de los encuestados respondió de manera afirmativa. Sin embargo, el Gráfico 9 muestra que al preguntar si estarían dispuestos a pagar por el uso, el 29% tomó una postura de duda ante el pago.

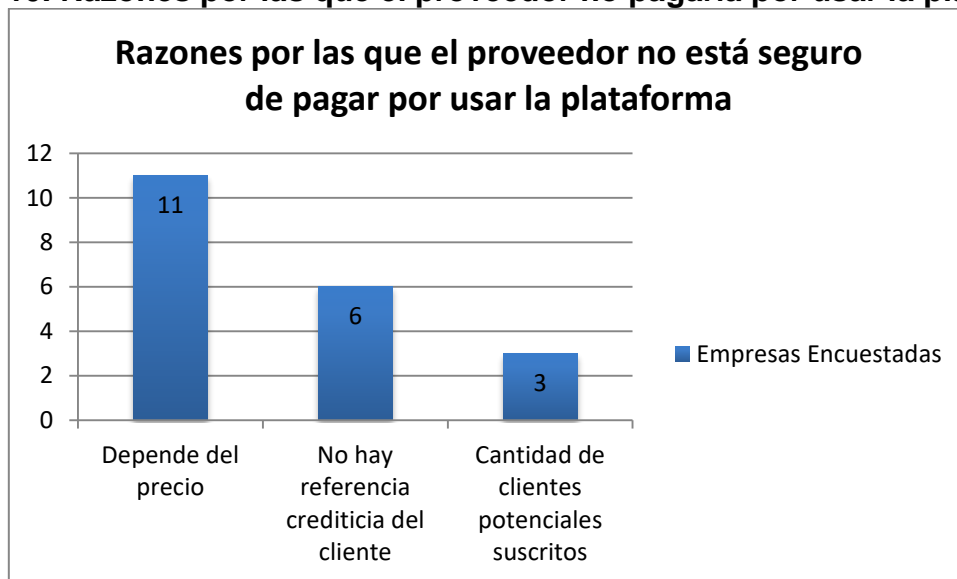
Gráfico 9. Disposición a pagar por utilizar la plataforma www.enviomicarga.com



Fuente: Elaboración propia

Al cuestionar las razones por las que los proveedores dudarían en pagar por utilizar la plataforma, las tres principales respuestas se enlistaron en el Gráfico 10. Tal y como se muestra, la mayoría de las empresas cuestionó el precio de la plataforma, mientras otros cuestionaron la referencia crediticia, así como la cantidad de clientes potenciales que hagan uso de la plataforma. y a los cuales los proveedores tendrían acceso.

Gráfico 10. Razones por las que el proveedor no pagaría por usar la plataforma.



Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 11 muestra cómo las 48 empresas que pagarían por la plataforma, se clasifican dentro de la categoría de adoptantes de nuevas tecnologías³¹. La gran mayoría (90%) están dentro de las categorías Pragmática y Conservadora, es decir, que están dispuestos a adoptar nuevas tecnologías, siempre y cuando se demuestren los beneficios para el negocio y la aceptación del mercado.

³¹ Innovadora. Adopta cualquier producto/servicio antes que cualquiera, se sienten cómodos con tecnologías nuevas.

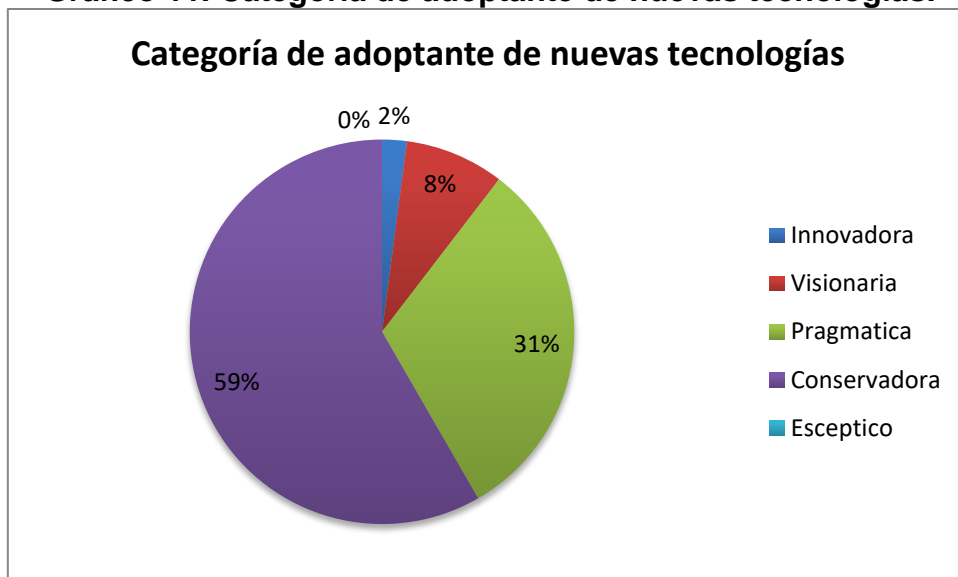
Visionaria o “early adopter”. Adopta una tecnología que es buena para su negocio, aunque no existan muchas referencias previas. Está dispuesto a invertir recursos si la tecnología soluciona un problema de su negocio.

Pragmática. Está dispuesto a incorporar nuevas tecnologías, sin embargo necesita referencias previas del mercado, espera un producto terminado y probado.

Conservadora. Desconfían de las innovaciones tecnológicas. Tradicional y cautelosa, sólo adopta una nueva tecnología cuando es de uso común.

Escéptica. Reacia a adquirir nueva tecnología. Muy tradicional. Únicamente adopta un producto nuevo si existe una fuerte presión del entorno.

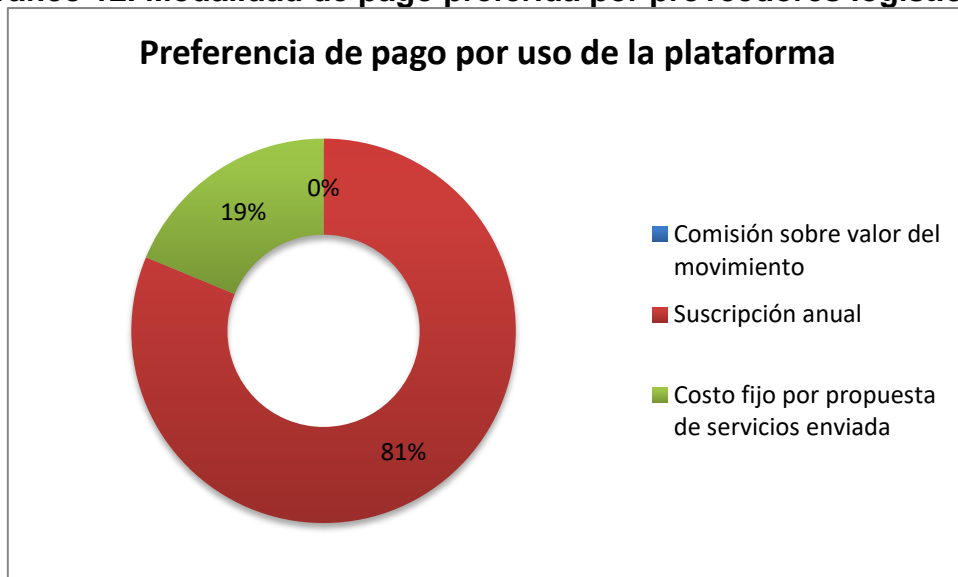
Gráfico 11. Categoría de adoptante de nuevas tecnologías.



Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 12 reúne las respuestas de los 48 proveedores que afirmaron que pagarían por el uso de la plataforma y que respondieron a la pregunta sobre la preferencia de pago. El 81% prefiere una suscripción anual, mientras que el 19% prefiere un costo fijo únicamente cuando ellos envíen respuesta a las cotizaciones publicadas por los clientes.

Gráfico 12. Modalidad de pago preferida por proveedores logísticos.



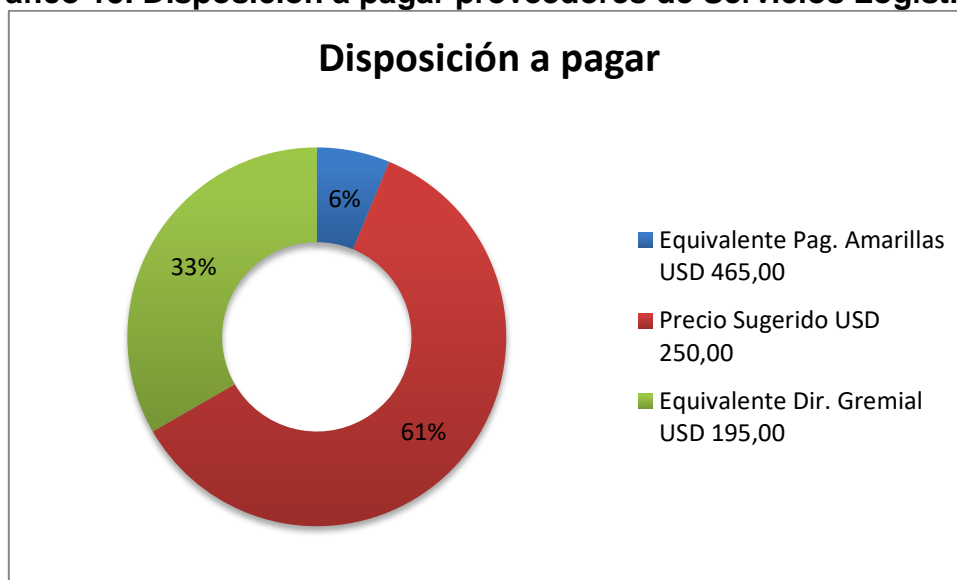
Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta el precio de algunos canales utilizados por los proveedores que respondieron a la encuesta, se solicitó que indicaran el precio que pagarían por utilizar la plataforma. Como referencia se utilizaron los siguientes precios:

- Equivalente a un plan básico de páginas amarillas para publicar su anuncio en el portal web www.paginasamarillas.com.sv por un año: USD 465.00
- Equivalente a una suscripción anual de la Asociación Salvadoreña de Agentes de Carga (ASAC): USD 195.00 Esta suscripción da derecho a aparecer en el directorio anual de agentes de carga.
- Precio sugerido por Logistec Integrada para el uso anual de www.enviomicarga.com: USD 250.00

De acuerdo a los resultados mostrados en el Gráfico 13, se muestra que el 60% de los encuestados estaría dispuesto a pagar el precio sugerido de USD 250.00, mientras otro 33% preferiría pagar USD 195.00

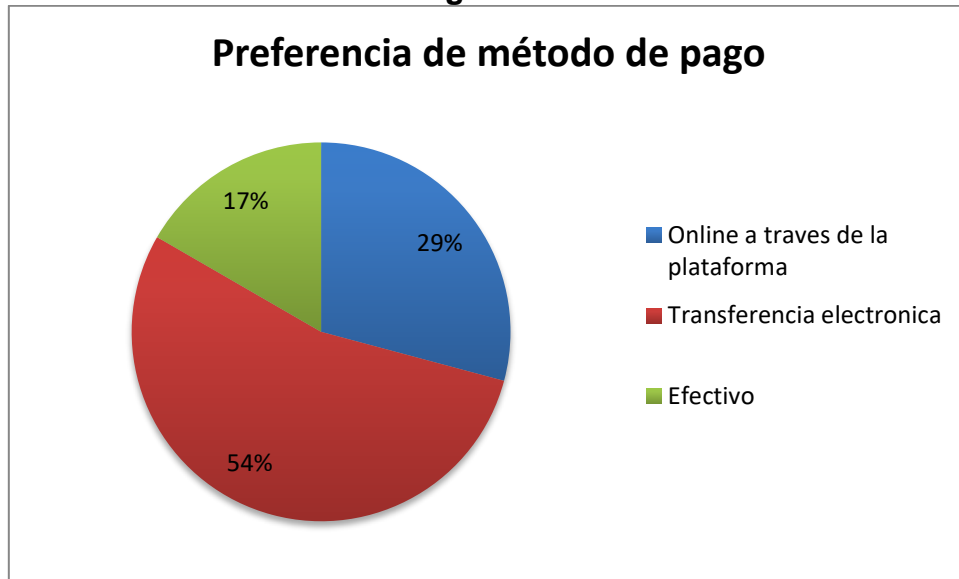
Gráfico 13. Disposición a pagar proveedores de Servicios Logísticos



Fuente: Elaboración propia

Como último punto se consultó a los proveedores de servicios logísticos la forma en la que les gustaría realizar el pago correspondiente, y según se muestra en el Gráfico 14, el 54% de las empresas prefiere el método de transferencia electrónica, mientras el 29% prefiere pago online a través de la plataforma y el 17% prefiere hacer el pago en efectivo.

Gráfico 14. Preferencia de método de pago por proveedores de servicios logísticos



Fuente: Elaboración propia

Segmento: usuarios de servicios logísticos

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la fase cualitativa de este estudio, se procedió a realizar el análisis cuantitativo para corroborar la información. Dado que la plataforma busca trabajar como consolidador de oferta y demanda de servicios logísticos, es importante tomar en cuenta que el demandante de servicios logísticos puede ser cualquier empresa que requiera importar o exportar productos. Dicho de esta manera, el segmento objetivo está formado por todas las empresas de El Salvador que requieran utilizar servicios logísticos por lo menos una vez al año, donde los servicios logísticos contemplados son: transporte internacional en cualquier modalidad (aéreo, marítimo, terrestre y multimodal), transporte nacional y trámite aduanero. Así, el tamaño de la muestra estará definido por el método probabilístico para una población infinita o desconocida, según la siguiente ecuación:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2} \quad (1)$$

Dónde:

n: es el tamaño muestral por determinar

z: nivel de confianza. Para este caso se utilizará el valor $z=1.645$, correspondiente a un nivel de confianza del 90%.

p: proporción de empresas que se espera sean usuarias de servicios logísticos. Para el caso se utiliza una proporción de 0.50

q: probabilidad de falla (1-p). Dado que p corresponde a 0.5, q también corresponde a 0.5

e: margen de error máximo admitido. Para el caso se admite un error máximo del 10%.

Así al sustituir los valores mencionados anteriormente en la ecuación (1), el resultado es el siguiente:

$$n = \frac{1.645^2 * 0.5 * 0.5}{0.10^2} = 67.65 = 68 \text{ empresas}$$

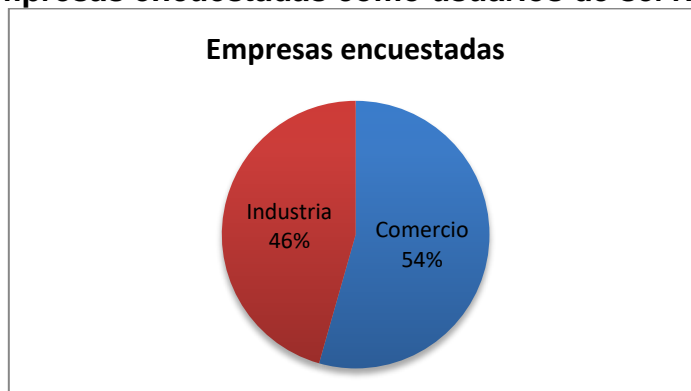
En base a dicho resultado se realizó una encuesta a 68 empresas de los sectores Comercio e Industria, cuyos contactos fueron tomados de fuentes como el directorio de exportadores de El Salvador Trade³², directorio nacional de exportadores de PROESA³³ y del registro de solvencias del Ministerio de Economía de El Salvador a través de su División General de Estadísticas y Censos. Las encuestas fueron realizadas vía Skype y vía correo electrónico a través de la aplicación Google Forms.

Resultados de las encuestas

La encuesta contaba alrededor de 20 preguntas, para las cuales a continuación se muestran los resultados y conclusiones más relevantes y que pueden ser tomadas como base para la posterior toma de decisiones.

Siendo los sectores Comercio e Industria los que representan el 43% de la actividad económica de El Salvador, la encuesta realizada a 68 empresas usuarias de servicios logísticos estuvo compuesta por 37 empresas del sector Comercio y 31 del sector Industria como se muestra en el Gráfico 15.

Gráfico 15. Empresas encuestadas como usuarios de servicios logísticos



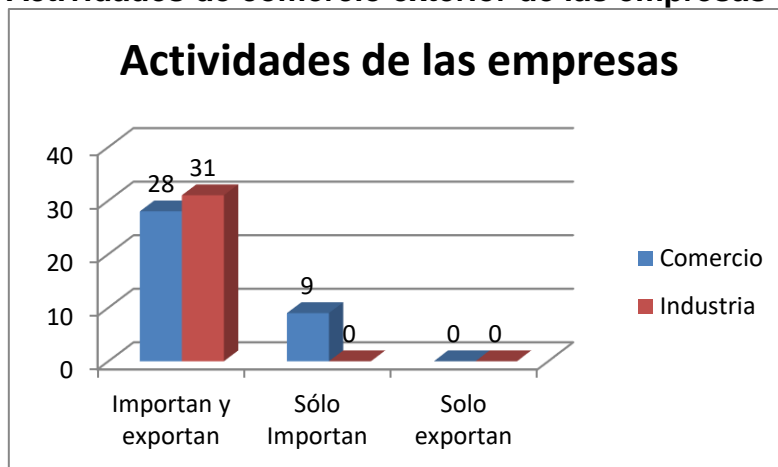
Fuente: Elaboración propia

Al analizar las actividades tanto de exportación como de importación, se observa que dentro del sector Industria todas las empresas importan y exportan bienes. Por otro lado, en el sector Comercio, 9 empresas manifestaron únicamente importar bienes. La razón de esto es que los bienes importados son para comercialización local en El Salvador. El resultado se muestra en el Gráfico 16.

³² <http://www.elsalvadortrade.com.sv/Directorio/Exportadores>

³³ http://www.proesa.gob.sv/Directorio_Exportadores_2014/

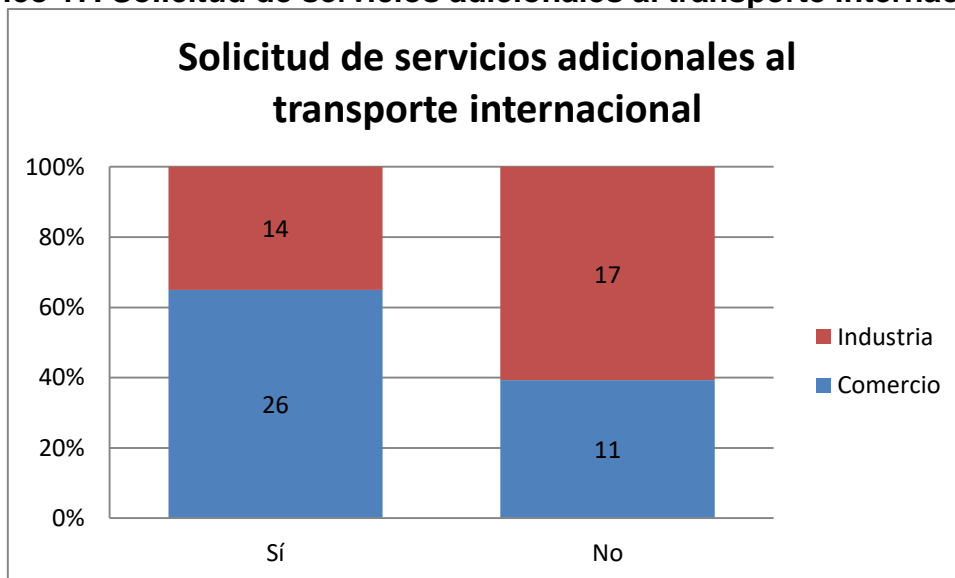
Gráfico 16. Actividades de comercio exterior de las empresas encuestadas



Fuente: Elaboración propia

Aproximadamente el 60% de las empresas encuestadas afirmaron solicitar servicios adicionales al momento de contratar transporte internacional. En el Gráfico 17 se observa que las empresas del sector comercio tienen mayor tendencia a solicitar servicios adicionales cuando contratan transporte internacional, mientras que las empresas del sector industria prefieren contratar únicamente el servicio de transporte.

Gráfico 17. Solicitud de servicios adicionales al transporte internacional.

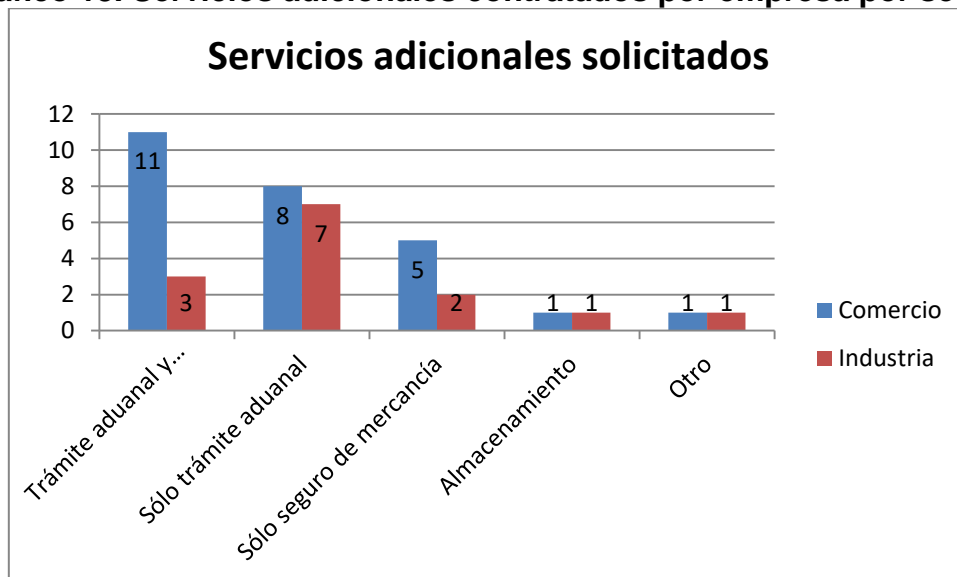


Fuente: Elaboración propia

Al entrar en detalle sobre cuáles son los servicios adicionales que solicitan los usuarios de servicios logísticos al momento de contratar el servicio de transporte internacional, se observa en el Gráfico 18 que las empresas del sector comercio contratan en su mayoría trámite aduanal y seguro de mercancía al mismo tiempo, mientras otras adquieren cada servicio por separado. Por el lado del sector industria se observa que las empresas son más asiduas a contratar únicamente el trámite aduanal, mientras unos pocos adquieren únicamente el seguro de mercancía o ambos servicios simultáneamente. La importancia de este hallazgo radica en la posibilidad futura de

desarrollar una solución tecnológica que tenga como mercado objetivo la oferta y demanda de servicios aduanales y/o seguros de mercancía.

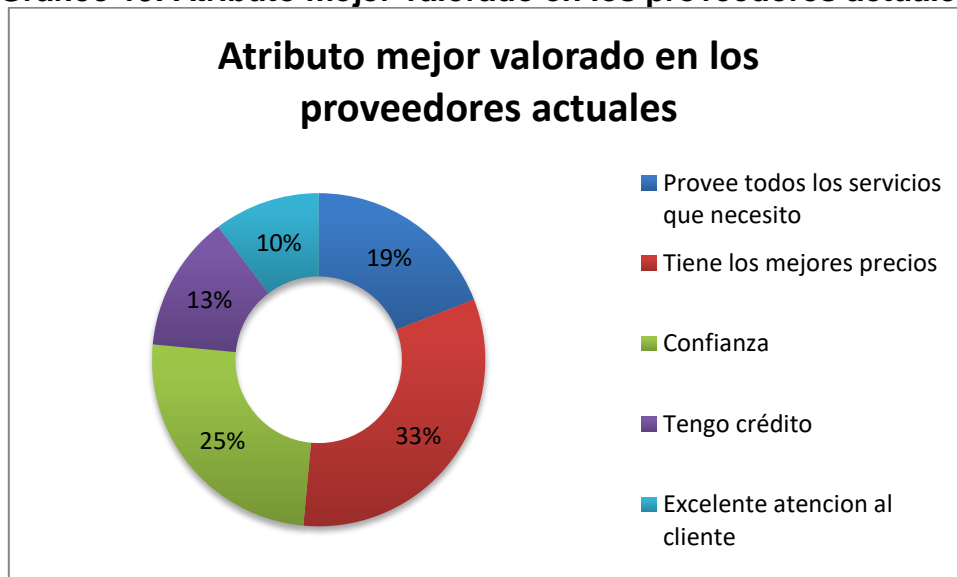
Gráfico 18. Servicios adicionales contratados por empresa por sector.



Fuente: Elaboración propia

Se solicitó a los encuestados que especificaran al atributo más valorado en sus proveedores actuales y las respuestas fueron resumidas en el Gráfico 19. Como puede observarse el 33% de los encuestados calificaron el precio como el atributo más importante, lo cual concuerda con la percepción manifestada por los proveedores de servicios logísticos. En segundo lugar, el 25% de los usuarios de servicios logísticos valoran la confianza, es decir, que el proveedor cumpla lo que dice que hará. Una menor porción de los encuestados, correspondiente al 13% y 10%, califica como muy importante el crédito y la atención al cliente respectivamente.

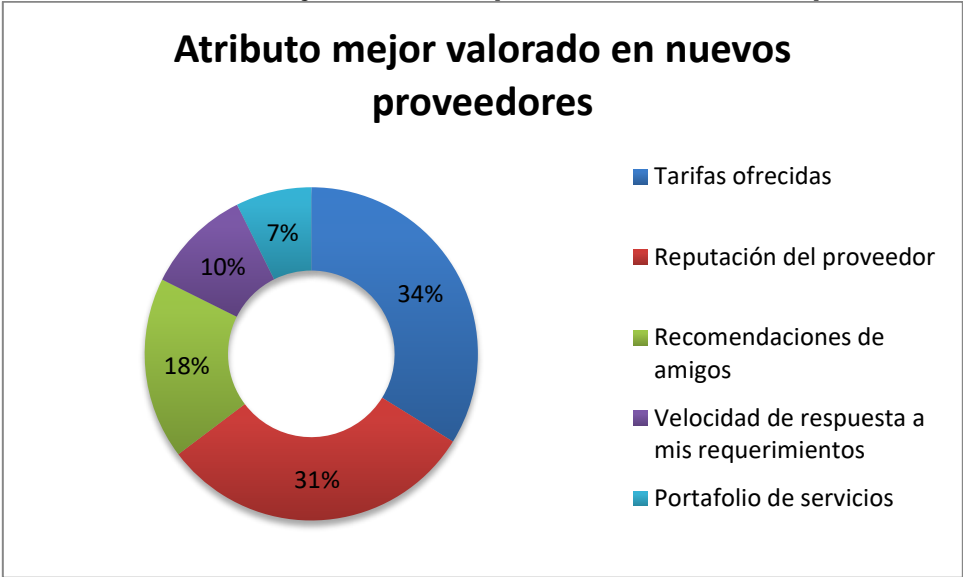
Gráfico 19. Atributo mejor valorado en los proveedores actuales.



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la forma en que los usuarios evalúan a los nuevos proveedores, a partir del Gráfico 20 se observa que un 34% valora en primer lugar las tarifas que ofrecen, sin embargo un gran 31% también manifestó que el atributo más valorado es la reputación del proveedor. Por el otro lado, únicamente un 7% manifestó que el atributo más importante por sobre precio o reputación, es el portafolio de servicios.

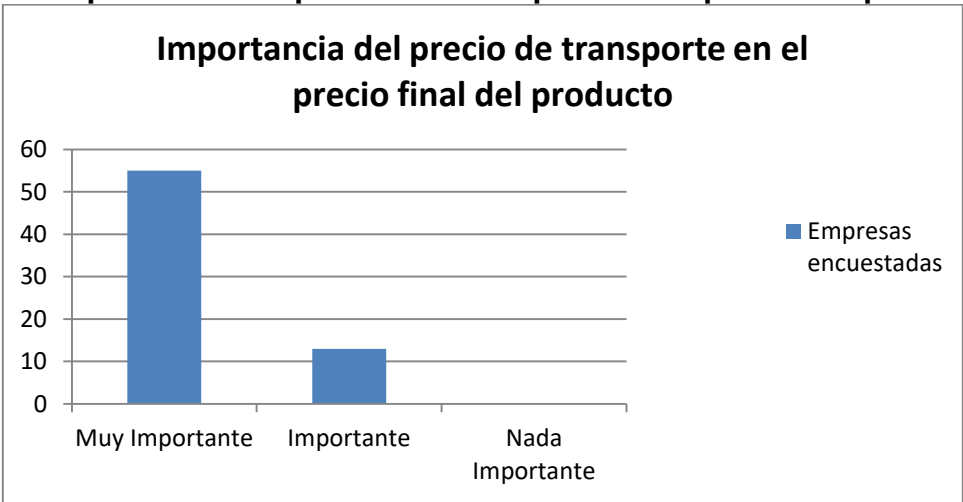
Gráfico 20. Atributo mejor valorado para evaluar nuevos proveedores.



Fuente: Elaboración propia

Al preguntar a los encuestados la importancia del precio de los servicios logísticos y más específicamente del servicio de transporte, todos concordaron en que es importante respecto al impacto en el precio del producto final. Como se muestra en el Gráfico 21, el 81% de los encuestados considera que este impacto es “muy importante”, mientras que el 19% restante considera que es sólo “importante”. De las empresas que calificaron el impacto solo como “importante”, todas corresponden al sector Industria.

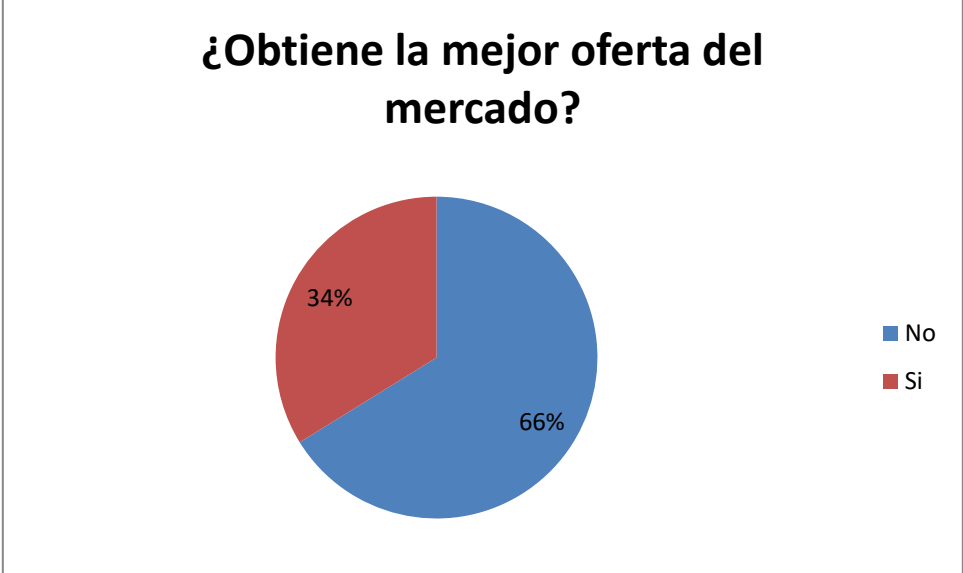
Gráfico 21. Importancia del precio de transporte en el precio del producto final.



Fuente: Elaboración propia

Los encuestados respondieron a la pregunta “¿Considera que en cada movimiento internacional usted obtiene la mejor oferta del mercado?” para la cual el Gráfico 22 muestra que el 34% contestó que Sí, mientras el 66% considera que podría obtener mejores precios y mejores servicios al cotizar con más proveedores.

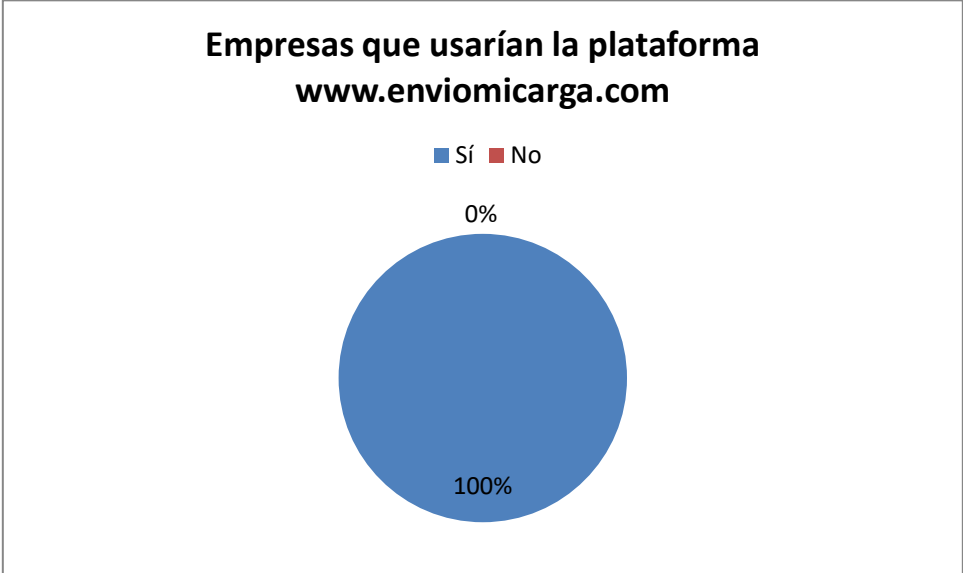
Gráfico 22. Usuarios que consideran que tienen la mejor oferta del mercado.



Fuente: Elaboración propia

Independiente de si el cliente percibe que sí posee la mejor oferta del mercado o no, el Gráfico 23 muestra que al plantear la propuesta de la nueva plataforma www.enviomicarga.com, el 100% de las empresas encuestadas afirmó que utilizaría la plataforma.

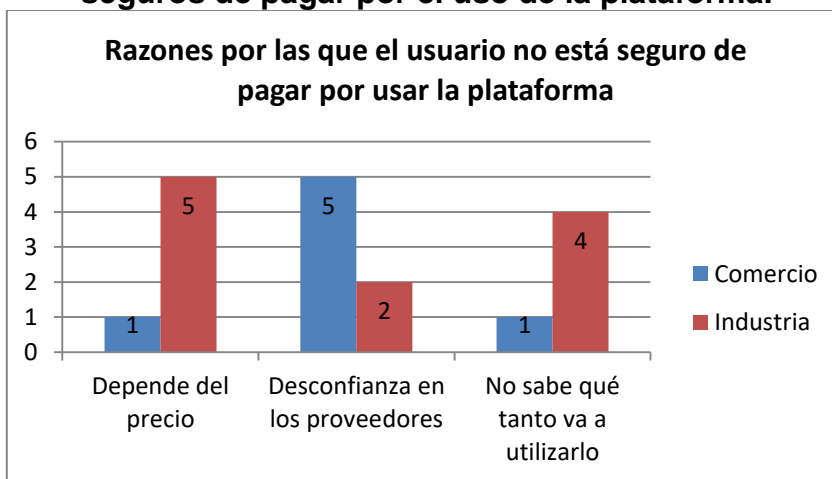
Gráfico 23. Disposición a utilizar la plataforma www.enviomicarga.com



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, al plantear la pregunta si estarían dispuestos a pagar por el uso de la plataforma, el porcentaje de aceptación bajó de un 100% a un 73.5%, donde el 26.5% (es decir, 18 encuestados) restante respondió que “talvez” pagaría por el uso de la plataforma. El Gráfico 24 muestra tres grandes razones por las que los usuarios tienen dudas sobre el pago por el uso de la plataforma, el sector industria se inclina por el precio, mientras que el sector comercio se inclina por la desconfianza en los proveedores que ofrezcan sus servicios a través de www.enviomicarga.com

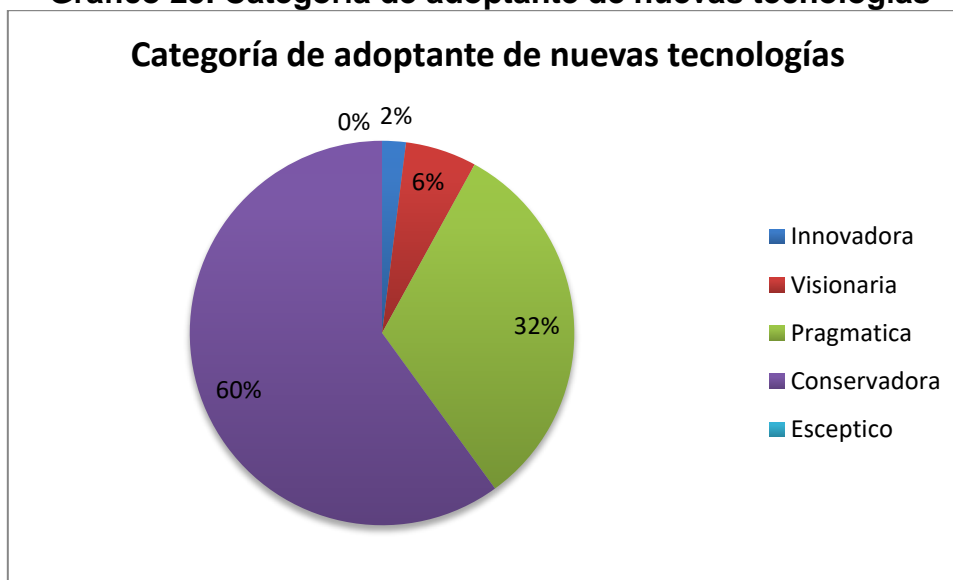
Gráfico 24. Razones por las que los usuarios de servicios logísticos no están seguros de pagar por el uso de la plataforma.



Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 25 muestra cómo las 50 empresas que pagarían por la plataforma se clasifican dentro de la categoría de adoptantes de nuevas tecnologías. La gran mayoría (92%) están dentro de las categorías Pragmática y Conservadora, es decir, que están dispuestos a adoptar nuevas tecnologías, siempre y cuando se demuestren los beneficios para el negocio y la aceptación del mercado

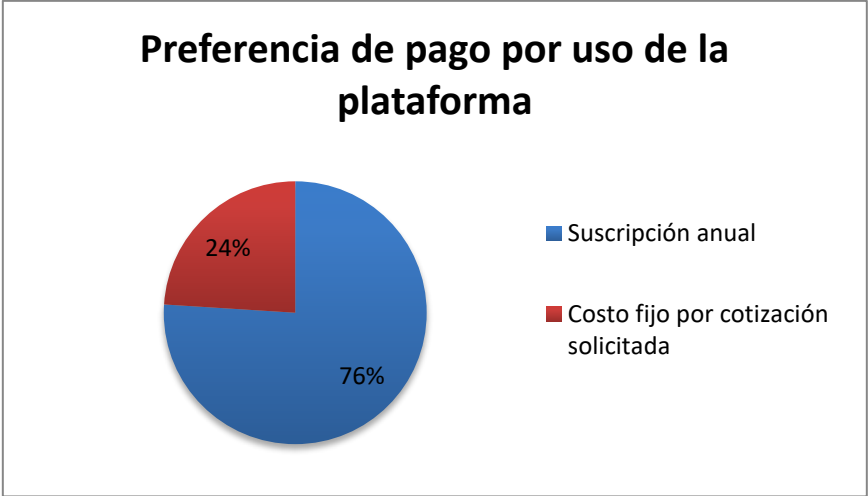
Gráfico 25. Categoría de adoptante de nuevas tecnologías



Fuente: Elaboración propia

Tomando como base las 50 empresas que sí están dispuestas a pagar por el uso de la plataforma, en el Gráfico 26 se muestra que el 76% prefiere realizar un solo pago anual, mientras el 24% prefiere un método de pago correspondiente a un costo fijo por cotización solicitada a través de la plataforma.

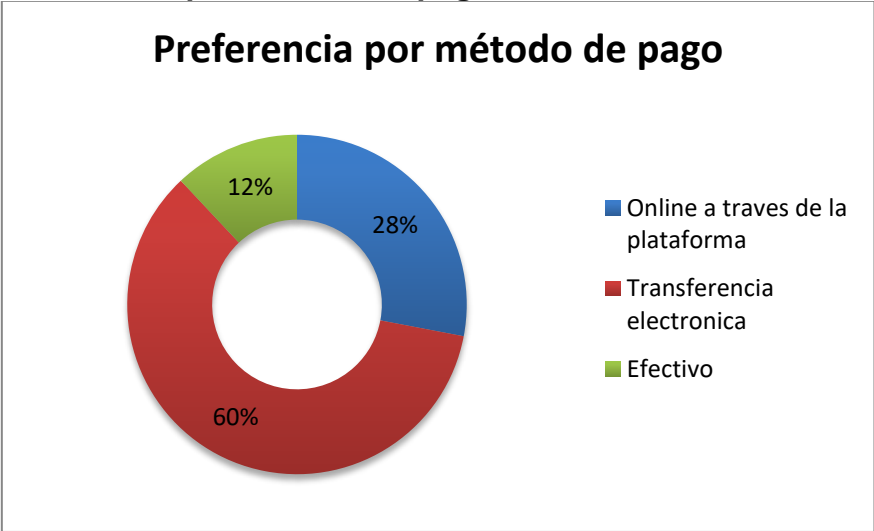
Gráfico 26. Preferencia de pago por uso de la plataforma



Fuente: Elaboración propia

Como último punto se consultó a los usuarios de servicios logísticos la forma en la que les gustaría realizar el pago correspondiente, y según se muestra en el Gráfico 27, el 60% de las empresas prefiere el método de transferencia electrónica, mientras el 28% prefiere pago online a través de la plataforma y el 12% prefiere hacer el pago en efectivo.

Gráfico 27. Preferencia por método de pago de Usuarios de Servicios Logísticos



Fuente: Elaboración propia

Anexo K. Imagen de Páginas Amarillas de El Salvador

Figura 6. Imagen de Páginas Amarillas de El Salvador

The screenshot shows the Páginas Amarillas website interface. At the top, there is a search bar with the text 'transporte' and a location filter for 'San Salvador, San Sal'. The main content area features two business listings:

- PORT TO PORT:** A company specializing in maritime and land transport. The listing includes a 'Llame Gratis' button, contact information (89 Av Nte y Cl El Mirador Edif World Trade Center Torre 1 Nivel, San Salvador, El Salvador, Tel: (503) 22546646, www.ptshipping.com), and social media links for Sucursales, Fanpage, and Canal Youtube. The description mentions services for containers and cargo.
- BLUE LOGISTICS:** A regional distribution center. The listing includes a 'Llame Gratis' button, contact information (Carrt a Santa Ana Km 24 Export Salva, San Salvador, El Salvador, Tel: (503) 23384425, Más teléfonos, www.bluelogistics.com.sv), and a Sucursales link. The description lists services like logistics, warehousing, and regional distribution.

On the left side of the page, there are several promotional banners and text blocks, including 'Transporte de Pasajeros', 'Logística y Bodegaje - Arriendo camiones con chofer', and an advertisement for 'Anúnciate en NUESTRA RED IMPRESA Y ONLINE'.

Fuente: <http://www.paginasamarillas.com.sv/san-salvador>

Anexo L. Plan de Medios Logistec Integrada

Tabla 30. Plan de Medios Logistec Integrada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página Web Logistec Integrada	\$339	\$339	\$339	\$339	\$339
Página de Facebook Logistec Integrada/Anuncios	\$600	\$600	\$600	\$720	\$828
Google AdWords	\$840	\$840	\$1.000	\$1.200	\$1.380
Evento pre-lanzamiento con Usuarios de Servicios Logísticos	\$4.500	\$0	\$0	\$0	\$0
Evento pre-lanzamiento con Proveedores de Servicios Logísticos	\$4.500	\$0	\$0	\$0	\$0
Vallas publicitarias	\$12.037	\$3.009	\$0	\$0	\$0
Patrocinio de eventos	\$3.000	\$3.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000
Total	\$25.816	\$7.788	\$3.939	\$4.259	\$4.547

Fuente: Elaboración propia

Anexo M. Proveedores considerados para el desarrollo

Nine Hertz India Private Limited (NHIPL)

44/9, Kiran Path, Mansarovar, Jaipur. 302020 India. Tel +91-89478-44954
<https://theninehertz.com/>

OpenXcell Technolabs Pvt Ltd

202-203, Baleshwar Avenue, Opp. Rajpath Club, S.G Highway, Ahmedabad – 380054, GJ, India. Tel +91 – 997 480 4771
<https://www.openxcell.com/>

Experion Technologies (I) Pvt Ltd

407, 4th Floor, Thejaswini, Technopark Campus Thiruvananthapuram- 695 581 India.
Tel: +91 471 3047317, 3047312
<http://www.experionglobal.com/>

Anexo N. Funcionalidades requeridas para el desarrollo

- a. Requerimientos para usuarios finales
 1. Registro
 - 1.1. Correo electrónico (*One-time-password* será enviada al correo registrado)
 - 1.2. Razón comercial de la empresa
 - 1.3. Número de registro de contribuyente (NRC)
 - 1.4. Número de identificación tributaria (NIT)
 - 1.5. Dirección
 - 1.6. Contraseña
 2. Inicio de sesión
 - 2.1. Correo electrónico
 - 2.2. Contraseña
 3. Recuperación de contraseña
 - 3.1. Ingresar correo electrónico registrado
 - 3.2. Restaurar contraseña
 4. Mi cuenta. Las empresas proveedoras de servicios logísticos serán capaces de crear su perfil en la plataforma, incluyendo los siguientes detalles:
 - 4.1. Nombre y logo de la compañía
 - 4.2. Información de contacto
 - 4.3. Descripción de sus servicios
 5. Formulario de Cotización (sólo para importadores y exportadores)
 - 5.1. Descripción de la carga
 - 5.1.1. Número de piezas
 - 5.1.2. Peso
 - 5.1.3. Dimensiones
 - 5.1.4. Descripción de la carga
 - 5.1.5. Valor comercial
 - 5.1.6. Otros comentarios específicos
 - 5.2. Tipo de servicio requerido
 - 5.2.1. Recolección en origen
 - 5.2.2. Transporte internacional

- 5.2.2.1. Aéreo
 - 5.2.2.2. Marítimo
 - 5.2.2.3. Terrestre
 - 5.2.3. Entrega en destino
 - 5.2.4. Seguro de mercancía
 - 5.2.5. Trámite aduanal
- 5.3. Detalles de recolección y entrega
 - 5.3.1. Día y dirección de recolección
 - 5.3.2. Día y dirección de entrega
- 6. Formulario de Cotización Co-loader (sólo para proveedores de servicios logísticos)
 - 6.1. Descripción de la carga
 - 6.2. Tipo de servicio requerido
 - 6.3. Detalles de recolección y entrega.
- 7. Mis reportes. La información relevante para proveedores de servicios logísticos no es la misma información que los usuarios de servicios logísticos consideran relevante, por esto se crearán reportes personalizados según la categoría de usuario.
 - 7.1. Reportes para usuarios de servicios logísticos
 - 7.1.1. Solicitudes de cotizaciones realizadas
 - 7.1.2. Diferencias en precios, máximos, mínimos y precio escogido.
 - 7.1.3. Precios promedio registrados en el mercado y ahorros generados al usuario por el uso de la plataforma
 - 7.2. Reportes para proveedores de servicios logísticos
 - 7.2.1. Propuestas enviadas
 - 7.2.2. Propuestas aceptadas por clientes
 - 7.2.3. Propuestas rechazadas y posibles causas en base a la elección final del cliente: tarifa, tiempos de entrega proporcionados, etc.
 - 7.2.4. Diferencias en tarifas ofrecidas por proveedor vrs. Oferta de mercado
 - 7.2.5. Ranking según satisfacción de los clientes al término del servicio.
- 8. Notificaciones
 - 8.1. Se enviará una notificación al proveedor de servicios logísticos cada vez que una solicitud de cotización sea cargada en el sistema.
 - 8.2. Se enviará una notificación al usuario de servicios logísticos cada vez que una propuesta sea enviada por un proveedor.
 - 8.3. Una vez el usuario elija la mejor propuesta de servicio, se enviará una notificación al proveedor elegido para iniciar contacto directo y coordinar el movimiento
 - 8.4. Los proveedores cuya propuesta de servicio sea rechazada recibirán una notificación y la información de la propuesta elegida, así podrán verificar si su oferta fue rechazada por precio, tipo de servicio, fechas de entrega u otra variable.
- 9. Ranking
 - 9.1. Los usuarios de servicios logísticos podrán calificar el desempeño de los proveedores una vez que el servicio logístico es finalizado.
 - 9.2. Los proveedores de servicios logísticos podrán calificar el comportamiento de los usuarios una vez que el servicio es pagado.

b. Módulo de Administrador – ENVIOMICARGA.COM

1. Administración de usuarios
 - 1.1. El administrador podrá buscar usuarios y ver toda la información
 - 1.2. El administrador podrá editar, actualizar o borrar información de los usuarios que considere no apropiada.
 - 1.3. Existirá un tablero que mostrará la cantidad de usuarios registrados en la plataforma y otros indicadores clave como: cantidad promedio de respuestas por cotización, tiempo de respuesta, entre otros.
2. Estadísticas y reportes
 - 2.1. El administrador podrá ver todas las solicitudes de cotización hechas a través del sistema en bases:
 - 2.1.1. Diarias
 - 2.1.2. Semanales
 - 2.1.3. Mensuales
 - 2.2. El administrador podrá verificar las propuestas de servicios enviadas por los proveedores y compararlas con las solicitudes de los usuarios.

Anexo O. Gastos correspondientes al equipamiento de oficina

Tabla 31. Gastos correspondientes al equipamiento de oficina

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Computadoras de Escritorio	15	\$250,00	\$3.750
Escritorio en L	1	\$95,00	\$95
Escritorios gerenciales	2	\$300,00	\$600
Escritorios modulares	15	\$75,71	\$1.136
Gabinetes	5	\$63,00	\$315
Impresora multifuncional	2	\$203,00	\$406
Mesa de reuniones	1	\$280	\$280
Proyectores portátiles	7	\$150,00	\$1.050
Teléfonos fijos	15	\$35,00	\$525
Silla de visita	2	\$49,90	\$100
Sillas de Escritorio	15	\$59,90	\$899
Sillas gerenciales	2	\$119,00	\$238
Total			\$9.393

Fuente: Elaboración propia

Anexo P. Span of Control para asignación de personal a cargo.

Figura 7. Intervalo de Control para Gerente General

Factores del Tramo de Control	Criterios y puntaje para cada factor										Total
Similitud de funciones	Idénticas	1	Esencialmente semejantes	2	Similares	3	Inherentemente diferentes	4	Fundamentalmente distintas	5	5
Cercanía Geográfica	Todos Juntos	1	Todos ubicados en un edificio	2	Edificios separados una sola ubicación	3	Ubicaciones separadas, una zona geográfica	4	Zonas geográficas dispersas	5	1
Complejidad de funciones	Simple, repetitivas	2	Rutinarias	4	Cierta complejidad	6	Complejas y variadas	8	Muy complejas y variadas	10	6
Dirección y control	Mínima capacitación y supervisión	3	Supervisión limitada	6	Supervisión moderada, periódica	9	Supervisión frecuente, continua	12	Supervisión minuciosa, constante	15	9
Coordinación	Mínimo de relaciones con los demás	2	Relaciones limitadas a cursos definidos	4	Relaciones moderadas fácilmente controladas	6	Relaciones cercanas considerables	8	Relaciones mutuas amplias, no recurrentes	10	6
Planeación	Alcance y complejidad mínimos	2	Alcance y complejidad limitados	4	Alcance y complejidad moderados.	6	Esfuerzos considerables requeridos, guiados solo por las normales generales.	8	Esfuerzos considerables requeridos, campos y normas no establecidos	10	6
											33

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la puntuación obtenida (33), el equipo liderado por el Gerente General debería estar formado por un mínimo de 5 y un máximo de 8 personas. De esta manera, el Gerente General tendrá a su cargo a 4 personas: el área de informática y tecnología (1), el jefe del área comercial (1), el asistente administrativo (1) y el agente de servicio al cliente (1). Además se contratarán de manera externa a un contador y un asesor legal.

Figura 8. Intervalo de control para Jefe de Área Comercial

Factores del Tramo de Control	Criterios y puntaje para cada factor										Total
Similitud de funciones	Identicas	1	Esencialmente semejantes	2	Similares	3	Inherentemente diferentes	4	Fundamentalmente distintas	5	2
Cercanía Geográfica	Todos Juntos	1	Todos ubicados en un edificio	2	Edificios separados una sola ubicación	3	Ubicaciones separadas, una zona geográfica	4	Zonas geográficas dispersas	5	4
Complejidad de funciones	Simple, repetitivas	2	Rutinarias	4	Cierta complejidad	6	Complejas y variadas	8	Muy complejas y variadas	10	6
Dirección y control	Mínima capacitación y supervisión	3	Supervisión limitada	6	Supervisión moderada, periódica	9	Supervisión frecuente, continua	12	Supervisión minuciosa, constante	15	9
Coordinación	Mínimo de relaciones con los demás	2	Relaciones limitadas a cursos definidos	4	Relaciones moderadas fácilmente controladas	6	Relaciones cercanas considerables	8	Relaciones mutuas amplias, no recurrentes	10	6
Planeación	Alcance y complejidad mínimos	2	Alcance y complejidad limitados	4	Alcance y complejidad moderados.	6	Esfuerzos considerables requeridos, guiados solo por las normas generales.	8	Esfuerzos considerables requeridos, campos y normas no establecidos	10	8
											35

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, al evaluar el cargo de Jefe de área comercial se obtuvo una puntuación de 35, lo que indica que el Jefe de esta área podrá gestionar un equipo de 4 a 7 personas. Sin embargo, el jefe del área comercial estará encargado de gestionar a los representantes de ventas (7) y los analistas de mercado (2).

Anexo Q. Descripciones de cargos

Nombre del Cargo	Gerente General
A quien reporta	Socios de la compañía
Objetivo del cargo	Gestionar el desempeño de Logistec Integrada mediante la administración y control de sus procesos, buscando siempre el cumplimiento de la estrategia y los objetivos de la empresa.
Tipo de contratación	Tiempo Completo
Principales responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar las distintas áreas de la empresa de manera de actuar en conjunto hacia el logro de las metas. ✓ Aplicar las políticas de venta, las políticas financieras, las políticas de remuneraciones. ✓ Supervisar la contratación del personal ejecutivo. ✓ Proponer proyectos de expansión de la empresa. ✓ Análisis de estados financieros. ✓ Revisión de presupuesto operativo. ✓ Organizar y controlar la gestión operativa, técnica y administrativa. ✓ Representar legalmente a la empresa ante organismos externos, ya sea público o privado. ✓ Aprobar la contratación del personal de jefaturas.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar la adecuada selección de proveedores y definir los acuerdos comerciales con aquellos de mayor volumen de transacción. ✓ Elaborar informes de Gestión de todas las Áreas.
Experiencia requerida	Al menos 4 años en cargos de gerencia. Deseable conocimiento del rubro de la informática, TI y logística.
Estudios requeridos	Estudio universitario completo en Ingeniería y /o administración de empresas. Deseable estudios de posgrado en Dirección de Empresas.
Salario	USD 1,600.00

Fuente: Elaboración propia

Nombre del Cargo	Contador
A quien reporta	Gerente General
Objetivo del cargo	Realizar tareas relacionadas al análisis de cuentas contables para garantizar la exactitud de los saldos de las cuentas que conforman los Estados Financieros de la empresa y suministrar de manera eficiente y confiable la información resultante de los registros contables
Tipo de contratación	Servicios Profesionales

Principales responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recopila, consolida y analiza de manera básica la información contable y financiera. ✓ Ayuda a producir los informes y estados financieros mensuales y anuales. ✓ Hace ajustes contables mediante asientos en los libros correspondientes. ✓ Ayuda con las reconciliaciones y actividades de cierre mensuales y anuales. ✓ Supervisión y control de registros contables. ✓ Examina diversas transacciones y estados financieros para confirmar que estén completos, tengan exactitud interna y cumplan con las normas contables. ✓ Prepara las tablas, los cuadros y otros gráficos de los informes. ✓ Proporcionar un servicio de excelencia bajo los estándares de calidad. ✓ Gestión de impuestos fiscales, tributarios, entre otros.
Experiencia requerida	Experiencia de 2 años en el ciclo contable completo. Manejo de programas contables. Inscrito ante colegio respectivo. Contador público certificado Conocimientos legales, tributarios, NIIF y bancarios.
Estudios requeridos	Título universitario en área contable. Excel Avanzado. Flexibilidad de horario
Salario	USD 100,00

Fuente: Elaboración propia

Nombre del Cargo	Asesor Legal
A quien reporta	Gerente General
Objetivo del cargo	Apoyar a la Gerencia general en materias legales siempre que sea necesario.
Tipo de contratación	Servicios Profesionales
Principales responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesorar en materias legales cuando sea requerido. ✓ Administrar los documentos legales de Logistec Integrada como poderes de la sociedad, contratos y demás documentos delegados por la Gerencia. ✓ Revisar y aprobar la relación contractual con clientes y proveedores.
Experiencia requerida	Deseable experiencia en el ámbito empresarial
Estudios requeridos	Abogado especializado en lo civil.
Salario	USD 200,00

Fuente: Elaboración propia

Nombre del Cargo	Asistente Administrativo
A quien reporta	Gerente General

Objetivo del cargo	Proveer el apoyo necesario a la Gerencia General y a las áreas de la empresa para asegurar el correcto andar de Logistec Integrada.
Tipo de contratación	Tiempo completo
Principales responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Redactar y presentar correctamente informes y comunicados. ✓ Llenar formularios, reportes, contratos u otros documentos legales en coordinación con el asesor legal. ✓ Apoyo asistencial al Gerente General ✓ Organización de la agenda y reuniones ✓ Manejo de correspondencia. ✓ Atender llamadas telefónicas y atención a proveedores y clientes. ✓ Apoyo en gestiones administrativas. ✓ Manejo de agenda personal, presupuesto y pagos. ✓ Manejo de información confidencial ✓ Reservaciones de viajes, hoteles de gerentes y visitantes. ✓ Encargado de facturación. ✓ Coordinar pago de impuestos tributarios con el apoyo del contador externo. ✓ Apoyo directo al resto de las áreas de Logistec Integrada según lo soliciten.
Experiencia requerida	Preferible experiencia previa de 1 año en puestos similares.
Estudios requeridos	Estudiante universitario (5to año) o graduado de Administración de empresas, Ingeniería comercial o cualquier carrera afín. Inglés intermedio requerido.
Salario	USD 500,00

Fuente: Elaboración propia

Nombre del Cargo	Agente de Atención al Cliente
A quien reporta	Gerente General
Objetivo del cargo	Atender solicitudes de clientes brindando un servicio de calidad y respondiendo a las expectativas de Logistec Integrada
Tipo de contratación	Tiempo Completo

Principales responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención personalizada a solicitudes de clientes. ✓ Redirección de solicitudes a áreas de Tecnología y Ventas. ✓ Recepción telefónica de quejas y reclamos. ✓ Seguimiento de cuentas.
Experiencia requerida	Experiencia previa no requerida.
Estudios requeridos	Estudiante universitario (3er año) de Administración de Empresas o cualquier carrera afín.
Salario	USD 300,00

Fuente: Elaboración propia

Nombre del Cargo	Analista QA
A quien reporta	Gerente General
Objetivo del cargo	Asegurar que el software o pieza de software funcione de acuerdo con los requisitos; trabaje con sus interfaces de la forma esperada, detectando en forma temprana defectos y evitando su propagación y llegada al cliente (interno o externo).
Tipo de contratación	Medio Tiempo
Principales responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender solicitudes realizadas por los clientes a través del agente de atención al cliente. ✓ Diseñar plan de testing (performance, aceptación, usabilidad/navegabilidad e instalación). ✓ Definir los casos de prueba en base a los requisitos funcionales, no funcionales y técnicos. ✓ Test de integración: Definir las pruebas de Integración que se realizarán. ✓ Gestionar el armado de ambientes de prueba. ✓ Realizar la documentación de las pruebas (evidencia). ✓ Registrar los incidentes en la base a los defectos encontrados, así como también realizar su seguimiento para asegurar su adecuada corrección. ✓ Analizar y reportar los resultados de las pruebas, estadísticas, etc. ✓ Participar durante la etapa de concepción de los sistemas en la elaboración de estrategias para las pruebas. ✓ Trabajar en conjunto con el área comercial al momento de definir los requisitos funcionales para los nuevos productos. ✓ Participar en la definición y revisión de estándares y normas aplicables al diseño y construcción que serán transmitidos a los proveedores externos encargados

	de realizar el desarrollo de los nuevos productos.
Experiencia requerida	1 año de experiencia profesional en cargos similares.
Estudios requeridos	Analistas de Sistemas, Ingenieros Informáticos o carreras afines. Conocimiento en PHP y PostSQL. Inglés avanzado indispensable.
Salario	USD 800,00

Fuente: Elaboración propia

Nombre del Cargo	Jefe Comercial
A quien reporta	Gerente General
Objetivo del cargo	Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios postales y afines.
Tipo de contratación	Tiempo completo

Principales responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado. ✓ Definir y proponer los planes de marketing, y venta de la Logistec Integrada ✓ Representar a la Empresa en aspectos comerciales ante corresponsales, organismos internacionales, negociar convenios y administrar los contratos que se suscriban con éstos. ✓ Implementar un adecuado sistema de venta de servicios a cargo de la empresa y de terceros a nivel nacional. ✓ Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los servicios que ofrece Logistec Integrada ✓ Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el liderazgo de Logistec Integrada. ✓ Evaluar la creación de nuevos servicios o productos identificando nuevas oportunidades de negocio. ✓ Controlar que los objetivos, planes y programas se cumplan en los plazos y condiciones establecidos. ✓ Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan servicios de Logistec Integrada procurando obtener las mejores participaciones en el mercado.
Experiencia requerida	Al menos 3 años en cargos de nivel gerencial en el área de comercialización.
Estudios requeridos	Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial, Mercadeo o carrera afín, con estudios avanzados en MBA o similar (deseable). Inglés requerido
Salario	USD 1.000,00

Fuente: Elaboración propia

Nombre del Cargo	Representante de Ventas
A quien reporta	Jefe Comercial
Objetivo del cargo	Cumplir con las metas de venta de la compañía, según las directrices del Jefe Comercial y brindando un servicio de calidad a los clientes.
Tipo de contratación	Tiempo completo

Principales responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conseguir nuevos clientes a través de envíos de información, llamadas telefónicas y visitas físicas. ✓ Atención telefónica con el fin de evacuar dudas, de solucionar problemas vía email (confección y envío de cartas comerciales) a fin, e informar sobre nuevos productos y servicios. ✓ Realizar demostraciones de productos y servicios, así como asesorar técnicamente sobre los mismos. ✓ Proponer a la compañía la elaboración de productos que satisfagan las necesidades del cliente, así como mediar y ser el portavoz cuando éste no se encuentre conforme con el producto o servicio adquirido. ✓ Gestionar la cartera de clientes, realizando visitas comerciales y manteniendo la información sobre nuevos productos y servicios para conseguir consolidar y aumentar el volumen de ventas en cartera.
Experiencia requerida	Experiencia de al menos 1 año en cargos similares. Deseable conocimientos sobre procesos de transporte internacional y logística.
Estudios requeridos	Profesional o técnico en áreas administrativas o comerciales, con estudios universitarios finalizados, que cuente con claras habilidades comerciales y comunicacionales, además de orientación al logro y al cumplimiento de metas.
Salario	Base USD 375,00 más comisiones.

Fuente: Elaboración propia

Nombre del Cargo	Marketing Operativo
A quien reporta	Jefe Comercial
Objetivo del cargo	Desarrollar la estrategia de marketing necesaria para introducir y posicionar los productos de Logistec Integrada, así como también apoyar al equipo de ventas en todo lo necesario.
Tipo de contratación	Tiempo Completo

Principales responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar investigaciones y sondear el mercado para obtener/dar retroalimentación a las áreas y alcanzar a todas las audiencias ✓ Desarrollar nuevas estrategias y recomendaciones de nuevos productos y promociones para impulsar la venta de nuestros servicios ✓ Coordinar y asistir a eventos promocionales al igual que eventos internos ✓ Verificar estadísticas y proponer mejoras o recomendaciones ✓ Elaborar la estrategia general del plan de comunicación, relaciones públicas y publicidad ✓ Monitoreo de la calidad de los anuncios ✓ Proponer artículos promocionales
Experiencia requerida	Conocimiento de mercadeo tradicional y digital. Al menos 2 años en cargos similares.
Estudios requeridos	Estudios universitarios finalizados en Licenciatura en Mercadeo
Salario	USD 600,00

Fuente: Elaboración propia

Anexo R. Resumen remuneraciones de personal

Tabla 32. Remuneraciones de personal

Cargo	Salario Mensual	Cargas para el empleador			No. de Emp.	Carga Total Logistec Integrada
		ISSS	AFP	Transporte		
Gerente General	\$1.600	\$75,00	\$108,0	\$0,00	1	\$1.783,00
Asistente Administrativo	\$500,00	\$37,50	\$33,75	\$0,00	1	\$571,25
Agente de Atención al Cliente	\$300,00	\$22,50	\$20,25	\$0,00	1	\$342,75
Analista QA	\$800,00	\$60,00	\$54,00	\$0,00	1	\$914,00
Jefe comercial	\$1.000,00	\$75,00	\$67,50	\$0,00	1	\$1.142,50
Analista de Mercado	\$600,00	\$45,00	\$40,50	\$0,00	2	\$1.371,00
Representante de Ventas	\$375	\$28,13	\$25,31	\$85,00	7	\$3.594,06
Contador	\$100	\$0	\$0	\$0	1	\$100,00
Total						\$9.818,56

Fuente: Elaboración propia

Anexo S. Simulación de crédito bancario

Monto del préstamo	\$50.000
Periodo (meses)	24
i_mensual	0,69%
Valor de la cuota mensual	\$2.267

Tabla 33. Simulación de pago de cuotas para préstamo bancario

Período	Cuota	Intereses	Amortización	Deuda
1	\$2.267	\$344	\$1.923	\$48.077
2	\$2.267	\$331	\$1.937	\$46.140
3	\$2.267	\$317	\$1.950	\$44.190
4	\$2.267	\$304	\$1.963	\$42.227
5	\$2.267	\$290	\$1.977	\$40.250
6	\$2.267	\$277	\$1.990	\$38.260
7	\$2.267	\$263	\$2.004	\$36.256
8	\$2.267	\$249	\$2.018	\$34.238
9	\$2.267	\$235	\$2.032	\$32.206
10	\$2.267	\$221	\$2.046	\$30.161
11	\$2.267	\$207	\$2.060	\$28.101
12	\$2.267	\$193	\$2.074	\$26.027
13	\$2.267	\$179	\$2.088	\$23.939
14	\$2.267	\$165	\$2.102	\$21.837
15	\$2.267	\$150	\$2.117	\$19.720
16	\$2.267	\$136	\$2.131	\$17.588
17	\$2.267	\$121	\$2.146	\$15.442
18	\$2.267	\$106	\$2.161	\$13.281
19	\$2.267	\$91	\$2.176	\$11.105
20	\$2.267	\$76	\$2.191	\$8.915
21	\$2.267	\$61	\$2.206	\$6.709
22	\$2.267	\$46	\$2.221	\$4.488
23	\$2.267	\$31	\$2.236	\$2.252
24	\$2.267	\$15	\$2.252	\$0

Fuente: Elaboración propia

Anexo T. Cálculo de capital de trabajo

Tabla 34. Cálculo de capital de trabajo

Me s	Ingreso s por ventas	Costos y gastos de operación	Otros gastos	Costos de financiamien to	Impuesto s	Ingreso s - Egreso s	Acumulad o (Ingresos - Egresos)
1	\$4.880	\$13.415	\$12.158	\$2.267	\$0	- \$22.959	-\$22.959
2	\$9.150	\$14.464	\$3.158	\$2.267	\$0	- \$10.739	-\$33.698
3	\$22.570	\$17.763	\$3.158	\$2.267	\$0	-\$618	-\$34.316
4	\$12.200	\$15.214	\$3.158	\$2.267	\$0	-\$8.439	-\$42.755
5	\$12.200	\$15.214	\$148	\$2.267	\$0	-\$5.429	-\$48.184
6	\$12.200	\$15.214	\$148	\$2.267	\$0	-\$5.429	-\$53.614
7	\$12.200	\$15.214	\$898	\$2.267	\$0	-\$6.179	-\$59.793
8	\$12.200	\$15.214	\$898	\$2.267	\$0	-\$6.179	-\$65.973
9	\$12.200	\$15.214	\$898	\$2.267	\$0	-\$6.179	-\$72.152
10	\$12.200	\$15.214	\$898	\$2.267	\$0	-\$6.179	-\$78.332
11	\$12.200	\$15.214	\$148	\$2.267	\$0	-\$5.429	-\$83.761
12	\$12.200	\$15.214	\$148	\$2.267	\$0	-\$5.429	-\$89.191
13	\$22.929	\$15.547	\$951	\$2.267	\$1.249	\$2.915	-\$86.276
14	\$22.644	\$15.512	\$951	\$2.267	\$1.174	\$2.740	-\$83.536
15	\$24.474	\$15.742	\$951	\$2.267	\$1.654	\$3.860	-\$79.677
16	\$24.394	\$15.732	\$951	\$2.267	\$1.633	\$3.811	-\$75.866
17	\$25.548	\$15.877	\$951	\$2.267	\$1.936	\$4.517	-\$71.349
18	\$24.719	\$15.772	\$951	\$2.267	\$1.718	\$4.010	-\$67.339
19	\$25.712	\$15.897	\$1.200	\$2.267	\$1.904	\$4.443	-\$62.896
20	\$22.626	\$15.509	\$1.200	\$2.267	\$1.095	\$2.555	-\$60.341
21	\$23.321	\$15.597	\$1.200	\$2.267	\$1.277	\$2.980	-\$57.361
22	\$24.100	\$15.695	\$1.200	\$2.267	\$1.482	\$3.457	-\$53.904
23	\$23.484	\$15.617	\$450	\$2.267	\$1.545	\$3.605	-\$50.299
24	\$22.216	\$15.458	\$450	\$2.267	\$1.212	\$2.829	-\$47.470

Fuente: Elaboración propia