



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COURIER
SERVICORREOS CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

AUTORA: MAGDALENA VARGAS SIERRA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERA COMERCIAL

Director: Ing. Rosario Pineda

Codirector: Ing. Arcenio Córdova

AÑO 2010

AGRADECIMIENTO

A los maestros de la ESPE, Modalidad a Distancia quienes durante mi permanencia a ella dieron todo su contingente, sus conocimientos, su paciencia para muchos estudiantes que como yo llegamos hasta etapa final de hacer realidad el sueño de ser profesional. En forma especial, a la Ingeniera Rosario Pineda y al Ingeniero Arcenio Córdova, Directores de Tesis por su apoyo incondicional e impulso constantes para el desarrollo de esta tesis.

A la Escuela Politécnica del Ejército, Modalidad a Distancia, por haberme dado las herramientas necesarias para un aprendizaje integral que me ha permitido desarrollarme y me permite desempeñarme como una profesional útil para la empresa donde laboro hoy o donde me desempeñe mañana.

A mi familia, mi esposo y mis hijas por haber confiado en que lo lograría.

Magdalena Vargas Sierra

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a mis padres Héctor y Alicia, quienes me inyectaron desde pequeña la importancia de prepararme, así como el valor de la riqueza intelectual, al hombre que amo, Jorge quien constantemente es un ejemplo de impulso de trabajo y lucha y a mis hijas María Belén y Lizeth, quienes son fuente diaria de inspiración en mi crecimiento espiritual, profesional y humano y a Dios a quien amo con todo mi corazón, con toda mi alma, con todas mis fuerzas!

Guayaquil, marzo del 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL ÉJERCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD
MAGDALENA VARGAS SIERRA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “*Creación de una empresa de Courier Servicorreos Cía. Ltda. En la ciudad de Guayaquil*” ha sido desarrollado y concluido en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de páginas, cuya fuente se incorpora en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Guayaquil, marzo de 2010.

MAGDALENA VARGAS SIERRA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL ÉJERCITO
INGENIERÍA COMERCIAL
CERTIFICADO

Que el trabajo titulado “*Creación de una empresa de Courier Servicorreos Cía. Ltda. En la ciudad de Guayaquil*” realizado por la Srta. Magdalena Vargas S., ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el reglamento de estudiantes de la Escuela Superior Politécnica del Ejército.

Debido a que el proyecto ha sido realizado en base a una investigación exhaustiva y con profundidad, recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato Word.

Autorizan a la Srta. Magdalena Vargas S. que lo entregue al Sr. Ingeniero Danny Zambrano, en su calidad de Director de Carrera.

Guayaquil, marzo 2010.

ING. ROSARIO PINEDA
DIRECTOR

ING. ARCENIO CÓRDOVA
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Magdalena Vargas Sierra

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “*Creación de una empresa de Courier Servicorreos Cía. Ltda. En la ciudad de Guayaquil* “, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Guayaquil, 27 marzo 2010.

MAGDALENA VARGAS SIERRA

ÍNDICE GENERAL

| | PAG. |
|---|-------------|
| CAPÍTULO I | 1 |
| 1.1. ANTECEDENTES..... | 2 |
| 1.1.1 Empresas de Servicios y Transportes de Courier en el Ecuador y en el Mundo | 2 |
| 1.1.2 El desarrollo de las empresas de Servicios y Transportes en el Mundo..... | 3 |
| 1.1.3 Perspectivas para los próximos 5 años a nivel mundial..... | 7 |
| 1.1.4 Países de habla hispana en el desarrollo de empresas de transportes y servicios Courier..... | 7 |
| 1.1.5 Crecimiento de las empresas Courier en el país, desde hace 10 años..... | 8 |
| 1.1.6. Perspectivas de crecimiento de empresas de Courier en el país para los próximos 5 años..... | 9 |
| 1.2 CONCEPTOS GENERALES..... | 10 |
| 1.2.1 El desarrollo de las empresas de Servicios y Transportes Courier en el Ecuador..... | 10 |
| 1.2.2 Mercado nacional de las empresas Courier..... | 11 |
| 1.2.2.1 Situación Actual..... | 11 |
| 1.2.2.2 Cálculo del precio basado en las características del peso volumen..... | 12 |
| 1.2.2.3. Limitaciones del mercado nacional en Relación a las empresas Courier..... | 14 |
| 1.3 OPORTUNIDAD PARA LA EMPRESA..... | 15 |

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

| | | |
|------------|--|-----------|
| 2.1 | EL SERVICIO..... | 19 |
| 2.1.1. | Descripción General del Servicio..... | 19 |
| 2.1.2. | Características distintivas del Servicio a prestar..... | 19 |
| 2.1.3. | Los Servicios Sustitutos y Complementarios..... | 19 |
| 2.2 | LA DEMANDA..... | 20 |
| 2.2.1. | Objetivo General del Estudio de Demanda..... | 20 |
| 2.2.2. | Objetivos Específicos del Estudio de Demanda..... | 20 |
| 2.2.3 | Investigación Exploratoria de la Demanda..... | 21 |
| 2.2.4. | La Encuesta..... | 23 |
| 2.2.4.1. | Las Variables de la Encuesta..... | 23 |
| 2.2.4.2. | Universo Poblacional..... | 24 |
| 2.2.4.3. | Segmentación del mercado..... | 25 |
| 2.2.4.4. | Tamaño de la muestra..... | 25 |
| 2.2.4.5. | Forma de realizar la encuesta..... | 26 |
| 2.2.4.6. | Intervalos de Confianza, Pruebas de Hipótesis y Diagramas..... | 26 |
| 2.2.4.7. | Tabulación de la Encuesta y determinación de Resultados..... | 27 |
| 2.2.4.8. | Resultados obtenidos..... | 39 |
| 2.3 | LA OFERTA..... | 42 |
| 2.3.1 | Objetivos Generales del Estudio de Oferta..... | 42 |
| 2.3.2 | Objetivos Específicos del Estudio de Oferta..... | 43 |
| 2.3.3. | Recolección de la Información..... | 43 |
| 2.3.3.1. | Investigación exploratoria a doce empresas de Courier..... | 43 |
| 2.3.3.2. | Información Secundaria..... | 49 |
| a. | Superintendencia de Compañías y del Banco Central..... | 49 |
| b. | Opinión de un experto en el área de servicio Courier..... | 49 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 2.4 | RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO..... | 50 |
| 2.4.1. | Del estudio de demanda..... | 50 |
| 2.4.2. | Del estudio de oferta..... | 52 |

CAPÍTULO III

LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

| | | |
|------------|--|-----------|
| 3.1 | BASE LEGAL, CIA. RESPONSABILIDAD LTDA..... | 54 |
| 3.2 | NOMBRE RAZÓN SOCIAL, LOGOTIPO Y SLOGAN..... | 56 |
| 3.2.1. | Nombre razón social..... | 56 |
| 3.2.2. | Logotipo y Slogan..... | 56 |
| 3.3 | EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO..... | 58 |
| 3.3.1. | Principios y valores..... | 58 |
| 3.3.2. | Visión y Misión..... | 60 |
| 3.3.3. | Objetivos Generales y específicos de Servicourier..... | 62 |
| 3.4 | LAS ESTRATEGIAS DEL MERCADO..... | 64 |
| 3.4.1. | Estrategia de diferenciación..... | 64 |
| 3.4.2. | Estrategia de Precio..... | 66 |
| 3.4.3. | Estrategia de Plaza..... | 67 |
| 3.4.4. | Estrategia de Promoción..... | 69 |
| 3.4.5. | Estrategia de Procesos..... | 76 |
| 3.4.6. | Estrategia de Personal..... | 78 |
| 3.4.7. | Estrategia de Presentación..... | 79 |
| 3.5 | LA UBICACIÓN DEL PROYECTO Y SU ESTRUCTURA ORGÁNICA..... | 80 |
| 3.5.1. | LA Ubicación de la Matriz y sucursales..... | 80 |
| 3.5.2. | La distribución física de las instalaciones..... | 82 |
| 3.6 | ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA..... | 85 |
| 3.7 | DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN NIVELES..... | 86 |
| 3.8 | PERFILES DEL PERSONAL..... | 87 |
| 3.9 | LA REMUNERACIÓN DEL PERSONAL..... | 87 |

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS FINANCIERO

LAS INVERSIONES DEL PROYECTO

| | | |
|------------|---|------------|
| 4.1 | INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO..... | 90 |
| 4.2 | INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS..... | 91 |
| | 4.2.1. Inversión en Activos Fijos detallados..... | 91 |
| | 4.2.2. Inversión en Activos Fijos resumidos por ciudad..... | 92 |
| | 4.2.3. Inversión en Activos Fijos resumidos por departamento..... | 94 |
| 4.3 | INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS..... | 95 |
| 4.4 | RESUMEN DE LAS INVERSIONES..... | 96 |
| 4.5 | FINANCIAMIENTO DE LAS INVERSIONES..... | 97 |
| 4.6 | LOS INGRESOS , COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO..... | 98 |
| | 4.6.1. LOS INGRESOS DEL PROYECTO..... | 98 |
| | 4.6.2. LOS COSTOS OPERATIVOS..... | 100 |
| | 4.6.2.1. Los costos variables..... | 101 |
| | 4.6.2.2. Los costos fijos..... | 101 |
| | 4.6.3. EL COSTO UNITARIO..... | 102 |
| 4.7 | LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS..... | 103 |
| 4.8 | LOS GASTOS DE VENTAS..... | 104 |
| 4.9 | ESTUDIO FINANCIERO..... | 106 |
| | 4.9.1 BASES ECONÓMICAS Y CRITERIOS FINANCIEROS A UTILIZARSE..... | 106 |
| | 4.9.2 EL BALANCE INICIAL..... | 108 |
| | 4.9.3 EL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO..... | 110 |
| | 4.9.4 FLUJO DE CAJA PROYECTADO..... | 112 |
| | 4.9.5 FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA..... | 114 |
| | 4.9.6 EL BALANCE GENERAL PROYECTADO..... | 117 |
| | 4.9.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD..... | 119 |
| | 4.9.8 ÍNDICES FINANCIEROS..... | 122 |

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | | |
|-----|--------------------------|------------|
| 5.1 | CONCLUSIONES..... | 125 |
| 5.2 | RECOMENDACIONES..... | 126 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 128 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1: | Estadísticas sobre Servicios Postales..... | 5 |
| Tabla 2: | Envíos internos de correspondencia en el mundo..... | 5 |
| Tabla 3: | Envíos internacionales de correspondencia en el mundo..... | 6 |
| Tabla 4: | Aplicación Peso Volumen (Fórmula IATA)..... | 13 |
| Tabla 5: | Aplicación Peso Libras (Fórmula IATA)..... | 14 |
| | Tabulación Encuesta | |
| Tabla 6: | Pregunta 1. ¿En cuántas ciudades se encuentra su empresa?..... | 28 |
| Tabla 7: | Pregunta 2. ¿Qué tipo de actividad realiza su empresa?..... | 29 |
| Tabla 8: | Puntualidad..... | 30 |
| Tabla 9: | Seguridad..... | 31 |
| Tabla 10: | Trato al cliente..... | 32 |
| Tabla 11: | Imagen del personal..... | 33 |
| Tabla 12: | Nivel de precios..... | 34 |
| Tabla 13: | Nombre del proveedor..... | 35 |
| Tabla 14: | Pregunta 4. ¿Qué tan importante es para su empresa mantener su status empresarial?..... | 36 |
| Tabla 15: | Pregunta 5. Mediante qué medios publicitarios se enteró de las empresas que prestan el servicio de Courier?..... | 37 |
| Tabla 16: | Pregunta 6. Qué monto promedio mensual consume su empresa en servicios de Courier?..... | 38 |
| Tabla 17: | Pregunta 7. En términos generales nivel de satisfacción..... | 39 |
| Tabla 18: | Servicios que ofrece la empresa..... | 44 |
| Tabla 19: | Medios de Transportes..... | 45 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| Tabla 20: | Infraestructura que posee..... | 46 |
| Tabla 21: | Medios Publicitarios..... | 48 |
| Tabla 22: | Distribución física en las ciudades (%)...... | 83 |
| Tabla 23: | Remuneraciones del personal por área y por ciudad..... | 88 |
| Tabla 24: | Activos fijos detallados..... | 92 |
| Tabla 25: | Activos fijos de Guayaquil..... | 93 |
| Tabla 26: | Activos fijos de Quito..... | 93 |
| Tabla 27: | Activos fijos de Cuenca..... | 94 |
| Tabla 28: | Activos fijos resumidos por departamento en las tres ciudades..... | 95 |
| Tabla 29: | Inversión en activos diferidos..... | 96 |
| Tabla 30: | Resumen de inversiones..... | 97 |
| Tabla 31: | Ingresos mensuales en el primer año..... | 99 |
| Tabla 32: | Ingresos anuales del primero al 5 ^a año..... | 100 |
| Tabla 33: | Costos operativos fijos por ciudades..... | 102 |
| Tabla 34: | Gastos administrativos..... | 104 |
| Tabla 35: | Gastos de ventas por ciudades..... | 105 |
| Tabla 36: | Resumen de costos y gastos..... | 105 |
| Tabla 37: | Balance Inicial..... | 109 |
| Tabla 38: | Estado de Resultado..... | 111 |
| Tabla 39: | Flujo de Caja Proyectado..... | 113 |
| Tabla 40: | Cuadro de Amortización (\$)...... | 115 |
| Tabla 41: | Flujo de Caja del Inversionista..... | 116 |
| Tabla 42: | Balance General Proyectado..... | 118 |
| Tabla 43: | Flujo de Caja escenario pesimista..... | 120 |
| Tabla 44: | Flujo de Caja escenario optimista..... | 121 |
| Tabla 45: | Índices Financieros..... | 122 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

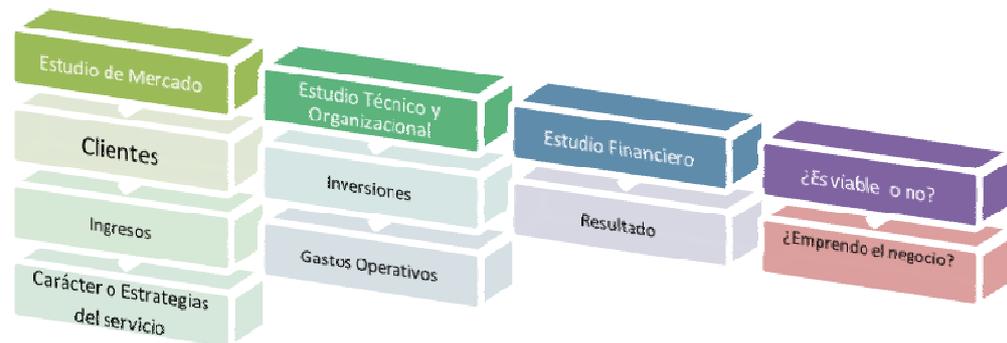
| | | |
|-------------|---|----|
| Gráfico 01: | Logo de la Empresa..... | 57 |
| Gráfico 02: | La Visión..... | 61 |
| Gráfico 03: | La Misión..... | 62 |
| Gráfico 04: | Impresión de Folletería..... | 73 |
| Gráfico 05: | Artículos publicitarios plumas, gorras..... | 74 |
| Gráfico 06: | Calendario 2010..... | 75 |

| | | |
|-------------|---|----|
| Gráfico 07: | Flujograma del Servicio..... | 77 |
| Gráfico 08: | Uniforme personal Adm. y Ventas..... | 78 |
| Gráfico 09: | Uniforme Personal Operativo..... | 79 |
| Gráfico 10: | Macrolocaliza de la oficina matriz Guayaquil..... | 81 |
| Gráfico 11: | Microlocaliza de la oficina matriz Guayaquil..... | 81 |
| Gráfico 12: | Distribución física de las instalaciones de la empresa..... | 84 |
| Gráfico 13: | Estructura orgánica de la empresa..... | 85 |

ANEXOS

| | | |
|----------|--|-----|
| Anexo 1: | La Encuesta..... | 131 |
| Anexo 2: | Tabulación de la Encuesta..... | 133 |
| Anexo 3: | Demanda Insatisfecha..... | 138 |
| Anexo 4: | Detalle de la Remuneración del Personal..... | 139 |
| Anexo 5: | Detalle de Costos de Operación Fijos..... | 140 |
| Anexo 6: | Detalle de Gastos de Venta..... | 142 |
| Anexo 7: | Punto de Equilibrio..... | 143 |

RESUMEN DEL PROYECTO



Perspectiva del mercado

❖ Definición del servicio:

La empresa se dedicará a ofrecer servicio de courier a empresas pequeñas y medianas ubicadas en las tres principales ciudades del país, Guayaquil, Quito y Cuenca. El servicio involucra y nace desde su recogida, transporte y manejo de sobres y paquetería mediana hasta su entrega al destinatario final. Al efecto se dispondrá de un equipo humano enfocado a ofrecer un servicio con puntualidad, honradez y respeto basado en cubrir las necesidades del cliente que garanticen la calidad del mismo.

❖ **Segmentación del mercado:**

El segmento de mercado al que nos enfocaremos corresponde a las empresas pequeñas y medianas de Guayas, Pichincha y Azuay comerciales y de servicios, con niveles de insatisfacción bajos (1,2 y 3 en la encuesta) en relación al servicio que le presta su proveedor actual de Courier.

Aspectos técnicos y organizacionales:

❖ **Alternativas de localización.**

La empresa estará localizada como matriz en la ciudad de Guayaquil, además contará con dos oficinas una en Quito y otra en Cuenca. Estratégicamente su ubicación será muy cercana al terminal terrestre o terminales aéreos pues éstos son a su vez sus proveedores-terceros con los cuales trabajan. Esta ubicación facilita el embarque y desembarque de los envíos y por ende optimiza los tiempos de entrega. Si un destino de envíos es muy usado con mayor frecuencia por los clientes, se abrirá una agencia adicional en dicha ciudad, si es que la evaluación financiera y factibilidad técnica lo permiten.

❖ **Alternativas de mejora continúa**

En la oficina matriz se centralizarán el manejo de reclamos y se elaborará un Instructivo de Manejo de Reclamos para hacer su seguimiento, control y solución a los mismos. Esto nos permitirá llevar registros de tiempos en que son atendidos para garantizar una constante optimización del servicio y atención inmediata a los reclamos.

Aspectos financieros:

❖ Inversiones.

El proyecto en principio arrendará oficinas tanto en la oficina matriz como en sus dos oficinas de Quito y Cuenca. Se adquirirán dos camionetas para Guayaquil y una para Quito y una para Cuenca. Asimismo, se contempla adquirir 4 motocicletas para la matriz y dos para cada una de las otras ciudades. Se dará mucha importancia y peso a la labor operativa pues allí es la esencia del servicio mismo.

❖ Presupuesto de Ingresos – Gastos

Hay muchas formas de financiar los activos de la empresa, pero vamos a tomar como referencia dos opciones y en base de éstas, obtener las conclusiones respecto de la viabilidad financiera del proyecto.

Se presentarán dos Opciones:

- **Opción 1:** Financiamiento 100% con capital propio con emisión de acciones comunes.
- **Opción 2:** Financiamiento del 48 % con préstamo bancario y el 50% con aporte propio en acciones comunes.

Estas dos opciones nos permitirán tener una mejor visión de la rentabilidad del proyecto, ya que al invertir sólo con capital propio hay menor riesgo y menor rentabilidad; en cambio, al financiar parte del proyecto con recursos externos existe un mayor riesgo por el apalancamiento financiero, pero a su vez la rentabilidad del inversionista aumenta.

Importante: Cabe indicar además que la opción 1 corresponde al análisis del proyecto puro, considerando sólo aspectos operativos, que es la opción básica para analizar las consecuencias económicas del proyecto.

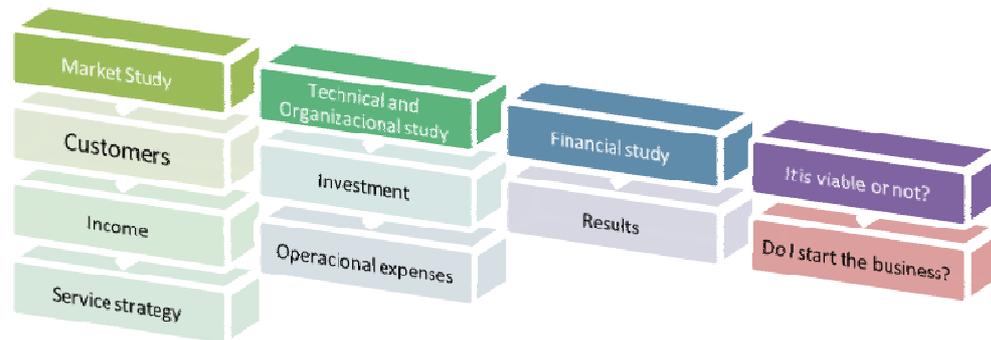
Se puede notar el altísimo monto de utilidad neta desde el primero hasta el quinto año y en forma creciente. Esta información es muy importante ya que si se cumplen las expectativas de ventas, el proyecto se presenta como muy rentable económicamente.

El margen de utilidad es bastante alto, y crece sostenidamente en el tiempo.

- El retorno sobre activos ROA es en promedio 2,22 que es un valor bastante alto y significa que en promedio las ganancias operativas son 2,22 veces el monto de la inversión en activos en el año.

- El retorno sobre el patrimonio es en promedio 1,20 lo que nos indica que anualmente el rendimiento por cada dólar invertido por los accionistas es de \$ 1,20.

Project Summary



Market Perspective

❖ Definition of the service

The business will offer a courier service to small and medium companies located in the three most important cities of the country: Guayaquil, Quito and Cuenca. The service involves the pickup, transportation and management of envelopes and medium-size parcels to their final destination. For instance, there will be a qualified team focused in offering a service characterized by punctuality, honesty and respect that guarantee its quality. They will ensure the effective response and satisfaction of customer needs.

❖ Market Segmentation

The market segment we will focus in is composed by small and medium-size companies which belong to the provinces of Guayas, Pichincha and Azuay. These companies participate in the commercial and service industries. They showed low levels of satisfaction in the survey developed, related to the service that their actual provider offers them.

Technical and Organizational Aspects

❖ Alternative Location

The parent office will be located in the city of Guayaquil, and will have two branch offices or agencies, one in Quito and other in Cuenca. Strategically, its location will be very close to the terrestrial terminal and airport terminals, as the company works with them. This location facilitates the loading and unloading of the shipment and for instance, optimizes the delivery times. If a shipment destiny is very frequented by clients, then, an additional branch office will be opened in the city belonging to this destination. Of course this will happen if the financial evaluation and technical feasibility are optimal.

❖ Alternatives of continuous improvement

The management of claims will be centralizad in the parent office. A Manual of Instructions for Claims will be developed in order to do the follow up, control and solution of claims, in a more systematic way. This will let us manage a record of the times in which clients are served, to guarantee a constant optimization of the service and immediate attention these claims.

Financial Aspects

❖ Investments

In the beginning, the project will lease the physical building for its parent office, as well as for its branch offices in Quito and Cuenca. The company will acquire two pick-ups for Guayaquil, one for Quito and another one for Cuenca. In the same way, it is planned to acquire 4 motorcycles for the parent office and two for each of the other cities. A lot of importance will be given to the operational activity, as the business itself depends on it.

❖ Revenue- Expenditure Budget

We can finance the assets in many ways, but we are using two options as a reference and based on them, we will obtain the conclusions about financial viability of the project.

Two options are presented:

- **Option #1:** Financing 100% with own capital by emission of common stocks.
- **Option #2:** Financing 48% with a bank loan and 50% with own capital contribution of common stocks.

These two options will allow us to have a better vision of the project's profitability. When we invest only with our own capital we take a greater risk and a lower profitability. In the other hand, if we invest part of the project with external resources, we take a greater risk because of the financial leverage, but the profit of the stockholder increases.

It is important to highlight that the first option comes from the analysis of the project itself, which includes just operational aspects, the basic option to analyze the economic consequences of the project.

We can notice the high amount of net income from the first to the fifth year, in an increasing way. This information is very important because if the sales expectations are fulfilled, the project is presented as very profitable.

The profit margin is very high and grows in a constant way through time.

- The return of assets (ROA) is in average 2,22 which is high and it means that in average the operational profits are 2,22 times the amount of the investment in assets throughout the year.

- The return on equity (ROE) is in average 1,20 which indicates that annually the performance for every invested dollar for the stockholder is of \$ 1,20.

CAPÍTULO

I

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Empresas de Servicios y Transportes de Courier en el Ecuador y en el Mundo

En un mundo globalizado como el que vivimos donde el flujo de personas que se trasladan de un lugar a otro y con ello su necesidad de comunicarse o enviar información que no puede ser cubierta por los sistemas informáticos, demanda paralelamente un servicio ágil, especializado, oportuno que cubra esta necesidad, de allí nacen las empresas de Courier quienes a nivel internacional, nacional y local prestan un servicio dinámico, retirando y entregando sobres, valijas y paquetería con bajo peso.

En el Ecuador la situación no es diferente, las empresas de servicio Courier responden a estas mismas necesidades basadas en exigencias empresariales o particulares de los usuarios. Las empresas que predominan en el mercado ecuatoriano están definidas bajo un perfil reconocido por el mercado que atienden, así:

1. Que estas empresas pueden ser pequeñas, medianas o grandes, si son locales, nacionales o extranjeras.
2. Que el tamaño de la empresa no depende del número de usuarios que atiende, sino la cartera que maneja.

3. Los servicios que presta, los propios y los complementarios, el valor agregado que la hace diferente de las demás.
4. Los años de estar en este mercado, las que han podido avanzar, crecer y desarrollarse.
5. Las que tienen ganada una marca, una imagen corporativa, una cultura de servicio.
6. El tipo de marketing que utilizan, si invierten o no en publicidad, cuál es su mejor estrategia de venta.

1.1.2. El desarrollo de las empresas de Servicios y Transportes en el mundo.

Pocos se imaginan la complejidad que conlleva trasladar un pequeño sobre desde un lugar determinado a su destino final.

El proceso se inicia cuando un cliente se le retira su envío por una de las empresas courier en cualquier lugar del mundo. Durante el día los operadores de cada ruta recogen las encomiendas en cada receptoría o en las oficinas de los clientes con los cuales hay una contratación fija, para entregarlas a la operadora correspondiente.

Luego se clasifican los paquetes y sobres según su destino y son enviados, por vía terrestre o aérea, según sea el caso; así en el tiempo más corto posible el destinatario recibirá su documento o encomienda de un día para otro.

En 1995, alrededor de seis millones de empleados de servicios postales de todo el mundo manejaron 403.000 millones de cartas, en el último estudio sobre las tendencias del tráfico postal publicado por la Unión Postal

Universal(UPU). *En la tabla 01 se ofrecen datos detallados.* El Director General de la UPU ha señalado que, a la vista de la revolución de la información, todos los proveedores actuales de servicios postales -gocen o no de protección monopolista- tendrán que hacer frente en el futuro a unas condiciones bastante distintas de las actuales.

En el período 1995-2005 se preveía un aumento anual del 2,5 por ciento de los envíos internos de correspondencia en todo el mundo, frente al 0,9 por ciento entre 1985 y 1995. Sin embargo, en los países de ingresos elevados ese crecimiento bajará del 2,7 por ciento (1985-1995) al 2,3 por ciento. En la actualidad, el 86 por ciento del correo interno de los países industrializados procede del sector empresarial. La UPU pronostica para el año 2005 un aumento significativo del segmento de mercado conformado por empresas privadas.

Tabla 01. Estadísticas sobre los servicios postales

| | Número de empleados (miles) | | | Número de habitantes atendidos por empleado | | |
|------------------------------|-----------------------------|-------|-------|---|-------|-------|
| | 1985 | 1990 | 1995 | 1985 | 1990 | 1995 |
| Países industrializados | 2.580 | 2.670 | 2.540 | 302 | 301 | 327 |
| Países en desarrollo: África | 80 | 90 | 100 | 5.262 | 5.131 | 5.569 |
| América Latina y el Caribe | 180 | 180 | 190 | 2.131 | 2.353 | 2.516 |
| Asia y el Pacífico | 1.850 | 1.930 | 2.140 | 1.399 | 1.468 | 1.447 |
| Países árabes | 100 | 100 | 110 | 2.014 | 2.186 | 2.323 |
| Europa y CEI | 1.150 | 1.120 | 1.020 | 390 | 420 | 467 |
| Total mundial | 5.940 | 6.090 | 6.100 | 811 | 859 | 932 |

Fuente¹

Tabla 02. Envíos internos de correspondencia en el mundo

| Número de envíos de correspondencia | Servicio interno (millones) | | | Servicio interno, por habitante | | |
|-------------------------------------|-----------------------------|---------|---------|---------------------------------|------|------|
| | 1985 | 1990 | 1995 | 1985 | 1990 | 1995 |
| Países industrializados | 242.720 | 294.570 | 316.080 | 311 | 367 | 380 |
| Países en desarrollo: África | 2.640 | 2.990 | 3.460 | 6 | 6 | 6 |
| América Latina y el Caribe | 4.750 | 5.060 | 7.420 | 12 | 12 | 16 |
| Asia y el Pacífico | 44.270 | 43.750 | 51.200 | 17 | 15 | 17 |
| Países árabes | 1.120 | 1.190 | 1.310 | 6 | 5 | 5 |
| Europa y CEI | 66.490 | 71.410 | 14.990 | 148 | 152 | 31 |
| Total mundial | 361.990 | 418.970 | 394.470 | 75 | 80 | 69 |

Fuente: ²

¹ Unión Postal Universal, sitio Web: <http://www.ib.upu.org>

² Unión Postal Universal, sitio Web: <http://www.ib.upu.org>

Tabla 03. Envíos internacionales de correspondencia en el mundo

| Número de envíos de correspondencia | Servicio internacional (millones) | | | Servicio internacional, por habitante | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-------|-------|---------------------------------------|------|------|
| | 1985 | 1990 | 1995 | 1985 | 1990 | 1995 |
| Países industrializados | 5.097 | 5.110 | 5.022 | 6,5 | 6,4 | 6,0 |
| Países en desarrollo: África | 422 | 514 | 615 | 1,0 | 1,1 | 1,1 |
| América Latina y el Caribe | 460 | 496 | 496 | 1,2 | 1,1 | 1,1 |
| Asia y el Pacífico | 1.236 | 1.247 | 1.453 | 0,5 | 0,4 | 0,5 |
| Países árabes | 714 | 589 | 646 | 3,7 | 2,7 | 2,6 |
| Europa y CEI | 728 | 830 | 780 | 1,6 | 1,8 | 1,6 |
| Total mundial | 8.657 | 8.786 | 9.012 | 1,8 | 1,7 | 1,6 |

Fuente³

³ Unión Postal Universal, sitio en la Web: <http://www.ib.upu.org>

1.1.3 Perspectivas para los próximos 5 años a nivel mundial.

El mundo vive cambios rápidos a nivel del mercado y la capacidad de innovación y respuesta debe estar acorde con estas exigencias, cada día es necesario modernizar el servicio, incorporar tecnología de punta, entender las demandas que vienen desde los usuarios, nuestros clientes.

Como se puede apreciar el cuadro número 3 los servicios de COURIER a nivel mundial se han ido innovando y cada día es más complejo atender todas las demandas de los clientes, como el de garantizar algunos requerimientos básicos en este complejo mundo de los COURIER, como es que la encomienda llegue en el tiempo indicado, con todas las garantías de seguridad, confiabilidad y calidad, de tal manera que el cliente pueda saber en qué sitio se encuentra su encomienda, en que estado se encuentra y pueda monitorear el proceso de entrega.

Con el desarrollo de la tecnología satelital y de punta, se ha logrado modernizar el servicio y con esto también responder desde esta perspectiva al consumidor final.

1.1.4 Países de habla hispana en el desarrollo de empresas de Servicios y Transportes Courier.

Los países de habla hispana como España y América Latina han ido mejorando estos servicios y su cartera debido a la gran afluencia de emigrantes y la gran demanda que esto significa, resultado de la necesidad de comunicarse con sus familiares y amigos, especialmente para envíos de paquetería o documentación original para trámites legales o administrativos.

Es por esta razón que se exige la seguridad, confiabilidad, seguimiento y la entrega oportuna de sus envíos.

1.1.5 Crecimiento de las empresas Courier en el país, desde hace 10 años.

Se puede mencionar tres fenómenos acontecidos durante los últimos 10 años que directamente afectaron a las empresas de Courier en el país.

El primero, relacionado a la crisis bancaria entre 1998 y 1999 donde la devaluación del sucre, especulación, exceso de instituciones financieras para el tamaño del país, entrega de créditos sin criterio selectivo, causaron problemas de liquidez y produjeron la caída de 16 entidades financieras, a ello se sumaron varias empresas pequeñas y medianas de todos los sectores, entre ellas de servicios de Courier, todas ellas de capital nacional que laborando legal o ilegalmente en un ambiente donde todo era posible y aceptable, se vieron obligadas a cerrar debido a la debacle financiera, donde la confiscación de depósitos causó que el país estuviera en terapia intensiva.

El segundo, que corresponde a la decisión del gobierno en el año 2000 luego del diagnóstico de la situación de ese entonces, en fijar el valor del sucre a 25.000 por dólar, como único remedio para ingresar al proceso de dolarización que sin dar marcha atrás incrementó la pobreza, causando problemas de liquidez. En esta etapa aquellas empresas que lograron subsistir a la crisis financiera no hallaron soporte y más bien cerraron por deudas contraídas en menos sucres, convertidos en dólares, dentro de este grupo las empresas de Courier no fueron la excepción.

El tercero y como consecuencia de los dos primeros, es el relacionado al acelerado crecimiento migratorio donde la población ecuatoriana oferta su fuerza laboral en el exterior, y las remesas producto de dicha oferta brindaron

su aporte económico hasta llegar a convertirse en el segundo rubro de ingresos al país, siendo para la economía nacional el bote salvavidas, luego de los ingresos petroleros y donde el estado dispone de mayor flexibilidad fiscal y la economía se ve rehabilitada, en este periodo 2002 al 2004 se puede observar un repunte de las compañías de Courier que ven con gran agrado un mercado atractivo y se puede confirmar la creación de nuevas empresas en este servicio.

Según la Superintendencia de Compañías y balances reportados al 2006 existen 232 compañías que realizan el servicio de Courier nacional e internacional, según reportes del CONSEP se cuenta con 250 empresas de este sector, lo que significa que estarían registrando a empresas que aún no se han constituido en el país.

1.1.6. Perspectivas de crecimiento de empresas de Courier en el país para los próximos 5 años.

El crecimiento de las empresas Courier va a depender de algunos factores importantes que hay que resaltar:

- La estabilidad política, jurídica y económica del país
- La apertura del mercado, el mejoramiento de las reglas del juego
- La capacidad de inversión de capital para el desarrollo de estas empresas.
- El proceso de modernización del Correo que es la institución del Estado que es parte de la competencia.

Los factores anotados pueden ser considerados como fortalezas si son manejados adecuadamente y debilidades si no son tomados en cuenta oportunamente.

La inestabilidad económica y jurídica si bien ha atemorizado a empresas extranjeras a invertir, sin embargo, esto ha permitido que empresas de desarrollo nacional y local hayan surgido con un escaso capital y pequeña capacidad logística, compitiendo de manera inteligente con empresas monopólicas como Grupo Isaías, Noboa, etc.

Recientemente, la incautación de bienes del Grupo Isaías, ha puesto a la luz pública el sistema inadecuado con el que han manejado algunos grupos poderosamente económicos del país, abarcando empresas de diversas índole que van desde medios de comunicación hasta empresas de Courier.

La existencia de dichos grupos ha perjudicado a pequeñas empresas; sin embargo, y pese a sus vinculaciones políticas han creado inestabilidad entre sus empresas y esto ha dado la oportunidad de desarrollo y expansión de pequeñas empresas Courier que hoy empiezan a tener posicionamiento en el mercado nacional, como ejemplo tenemos: Tramaco Express, Sertrans, entre otras, siendo este un momento oportuno para introducirnos en este mercado y dar servicio a un segmento específico de la colectividad.

1.2 CONCEPTOS GENERALES

1.2.1 El desarrollo de las empresas de Servicios y transportes Courier en el Ecuador.

Con el incremento de remesas del exterior desde el 2002 al 2004 las empresas de Courier despiertan el correo internacional y nacional,

especialmente al primero donde se observa un interesante nicho de mercado que promete resultados halagadores en la economía nacional y en la economía particular de aquellos que toman el riesgo de hacer negocio en esta área, es así como nacen nuevas empresas, crecen aquellas que estaban pasivas, otras van modernizando sus servicios y se desarrollan otras brindando nuevas oportunidades y creando fuentes de trabajo en este sector.

En el año 2006 la Empresa Nacional de Correos moderniza sus servicios tratando de estar a la par de las compañías privadas, con costos que estén al alcance de todos en la entrega de sobres y paquetes masivos a nivel nacional e internacional.

Como resultado, las empresas de correo ofrecen servicios adicionales que van desde mudanzas, carga, bodegaje en tiempos cortos, administración y soluciones logísticas, etc., viéndose en la obligación de atender a una demanda cada vez más exigente que solicita un servicio personalizado en menor tiempo posible.

1.2.2 Mercado nacional de las empresas Courier.

1.2.2.1 Situación actual.

De acuerdo a datos de investigaciones realizadas, las empresas courier de mercado nacional son 232, estos datos fueron tomados de la Superintendencia de Compañías al corte 2006. Por lo que se ha determinado que existe una cobertura amplia en el mercado nacional y consecuentemente la demanda es creciente.

La subcontratación del 100% de estas empresas de agentes courier local y la contratación de otras compañías de transporte como las del Terminal Terrestre

a nivel nacional generan un aumento de la capacidad de movilización a un menor costo de inversión.

Los servicios que más se prestan lo detallamos a continuación:

- a. Servicio puerta a puerta, entrega de sobres y paquetería a muy baja escala.
- b. Seguimiento de entrega
- c. Seguro de paquetes
- d. Bodegaje temporal
- e. Mudanzas locales
- f. Servicio de seguro incluido
- g. Custodia

1.2.2.2 Cálculo del precio basado en las características del peso volumen

Para la aplicación del cálculo de precio basado en las características de peso y volumen las empresas de Courier en el Ecuador generalmente aplican sus tarifas de sus servicios de acuerdo al peso y tipo de carga, esto es, fijando un peso mínimo en libras o kilos hasta 5 libras o dos kilos. En carga se aplica el peso volumen con la fórmula IATA que es la multiplicación de sus medidas largo, ancho y alto entre sí en centímetros, ese valor dividido para 6.000 nos da como resultado el peso en kilo volumen. Si se desea en libras se multiplica por 2.2, con este resultado se define: Si el peso es mayor, se aplica el peso; y, si el volumen es superior, se aplica el volumen y se multiplica por la tarifa ofrecida por cada empresa en libras o kilos.

Tabla 04. Aplicación Peso Volumen (Fórmula IATA)

| Envío | Contiene | Peso libras | Medidas (*) |
|----------|-----------|---------------------|---------------|
| 1 cartón | Exhibidor | 200 | 220 cm. largo |
| | | | 50 cm. ancho |
| | | | 210 cm. alto |
| | | Total | 2.310 |
| | | Dividido | 6.000 |
| | | Total kilos/Volumen | 385 |
| | | x 2.2 libras | 847 |

(*) multiplicación entre sí
Elaborado: Magdalena Vargas

Aplicación Volumen; En este caso se aplica el valor volumen 847 (no peso libras 200) pues el volumen corresponde al espacio que utilizaría en el transporte que no podría utilizarlo para otros envíos.

Aplicación Peso: En este caso se aplica el valor en peso 1.000 libras (no volumen 366) por el esfuerzo que nos significaría trasladar un bulto con ese peso.

Tabla 05. Aplicación Peso Libras (Fórmula IATA)

| Envío | Contiene | Peso libras | Medidas (*) |
|---------|-------------|---------------------|---------------|
| 1 bulto | Caja fuerte | 1.000 | 100 cm. largo |
| | | | 100 cm. Ancho |
| | | | 100 cm. alto |
| | | Total | 1.000.000 |
| | | Dividido | 6.000 |
| | | Total kilos/Volumen | 166,67 |
| | | x 2.2 libras | 366 |

(*) multiplicación entre sí
Elaborado por: Magdalena Vargas

1.2.2.3. Limitaciones del mercado nacional en relación a las empresas Courier.

Como todas las empresas del país, los servicios de Courier no son la excepción frente a las limitaciones del mercado ecuatoriano, así:

La demanda nacional es cada vez más variada va desde la entrega de correo publicitario masivo hasta la entrega de paquetes de gran volumen o mudanzas, por lo que se hace oportuno la adecuada selección del público objetivo. El Servicio de Rentas Internas del país cambia constantemente los procesos tributarios lo que provoca inestabilidad en el mercado y dificulta el pago de aranceles:

Otras empresas que no tenían este mercado han visto la posibilidad de ofrecer ese servicio (correos del Ecuador). Esto genera un aumento de la competencia considerable.

La banca ecuatoriana ofrece créditos con altas tasas de interés sumados al elevado costo administrativo lo que limita el crecimiento y la expansión de la empresas que recién nacen.

Los costos de infraestructura y vehículos son muy altos para atender de forma oportuna la demanda nacional. Esto hace necesario la subcontratación de servicios como los agentes locales poniendo en riesgo la calidad del mismo.

Las actividades que ejercen los organismos de control frente a las empresas de Courier son múltiples, empezando por la Superintendencia de Compañías que

es quien regula su creación y toda actividad económica con vida jurídica legalmente reglamentada, el Banco Central del Ecuador que emite la información económica de todo el país y ejerce un control superficial sobre los movimientos internacionales de sobres y paqueterías (conoce el envío de paquetes con su peso, más no su contenido) y el CONSEP quien exige reportes y declaraciones mensuales con firmas de responsabilidad que avalan el movimiento de mercadería a nivel nacional para evitar que éste sea un medio de tráfico de drogas ilícita.

1.3 OPORTUNIDAD PARA LA EMPRESA

Con los antecedentes expuestos, y luego del análisis respectivo se puede percibir una excelente oportunidad para crear una microempresa que ofrezca servicio de Courier a nivel nacional, debido a lo siguiente:

- La oferta es limitada en relación a la cantidad de empresas existentes en el medio.
- Pese al avance tecnológico, éste no podrá sustituir al servicio de Courier en un futuro, dada la importancia de receiptar documentación original necesaria para distintos propósitos empresariales.
- La creación de una empresa de Courier amerita de una relativa baja inversión, los costos fijos son bajos.
- La demanda creciente futura es cada vez más exigente, en servicio y en oportunidades.
- El ingreso al mercado se lo puede hacer con precios competitivos.

- El conocimiento de este servicio de Courier de los accionistas dispuestos a la creación de esta empresa, aseguran un crecimiento sostenido.



CAPÍTULO

II

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO



El estudio de mercado tiene como finalidades: describir el servicio que se va a prestar, realizar un estudio de la demanda del servicio de Courier a través de una investigación exploratoria y por medio de una encuesta, realizar un estudio de la oferta actual y proyectada del servicio de Courier por medio de una investigación exploratoria, y establecer la mezcla de mercadotecnia que permita el posible éxito a nuestra empresa en la entrada en el mercado del servicio de Courier.

2.1. EL SERVICIO

2.1.1 Descripción General del Servicio

El servicio que se va a ofrecer en términos generales es el servicio de Courier, que incluye la entrega puerta a puerta de sobres y valijas a nivel nacional.

2.1.2. Características distintivas del Servicio a prestar

Las principales características distintivas de nuestro servicio serían: ofrecer un servicio personalizado, con puntualidad, seguridad y a precios competitivos. Posteriormente, luego del procesamiento de la encuesta en el estudio de demanda, podremos identificar puntualmente las características adicionales del servicio que ofreceremos.

2.1.3. Los Servicios Sustitutos y Complementarios

Uno de los posibles sustitutos del servicio que vamos a ofrecer sería el envío de información por Internet, sin embargo, no se pueden reemplazar un documento físico original y necesario para varios trámites, ni enviar paquetes por Internet. Lo que nos indica que no existen fuertes productos sustitutos del servicio de courier.

Los servicios complementarios que nuestra empresa ofrecería serían los siguientes:

- Bodegaje temporal de paquetería
- Mudanzas locales exclusiva para nuestros clientes

- Desaduanización de menajes de casa para nuestros clientes.
- Servicio puerta a puerta a diferentes destinos de los principales.

2.2 LA DEMANDA.

2.2.1. Objetivo General del Estudio de Demanda

Como objetivos generales tenemos:

- a. Una estimación de los posibles ingresos que obtendría mi empresa en este proyecto.
- b. Establecer las características de los clientes de la empresa a crearse, sus necesidades, preferencias y exigencias.

2.2.2. Objetivos Específicos del Estudio de Demanda

Como objetivos específicos tenemos los siguientes:

- a. Determinar el promedio de consumo de los clientes de las empresas de Courier a nivel nacional.
- b. Determinar la proporción posible de clientes que usarán nuestro servicio.
- c. Establecer o determinar con qué características los clientes se sienten insatisfechos en relación a su proveedor actual de Courier.
- d. Establecer el nivel de precios para nuestra empresa.
- e. Cómo manejar la imagen corporativa y de servicio.

2.2.3 Investigación Exploratoria de la Demanda

Se ha realizado una investigación exploratoria mediante una entrevista con un ejecutivo especialista en el área de Courier que solicitó la reserva del caso y nos supo comentar lo siguiente:

Las empresas nacionales y extranjeras que utilizan el servicio de Courier tienen las siguientes características generales:

- No hay distinción en el uso del servicio de Courier en cuanto a la nacionalidad de la empresa, ya que independientemente de esto las empresas requieren el servicio como algo básico para el desarrollo de las operaciones de las empresas. Las empresas multinacionales generalmente contratan empresas de servicios de Courier internacional, como políticas internas.
- La concentración de la demanda de Courier se da en las tres principales ciudades del país, esto es: Quito, Guayaquil y Cuenca, siendo el orden señalado el de la importancia en número de envíos.
- Las empresas de Servicios donde se incluye la banca, seguros, financiero, embajadas, consulados, etc., a nivel nacional son las que más utilizan el servicio de Courier dada a que los servicios que ellos prestan se fundamenta en el manejo de documentación que respalda su servicio, y en general es entregada puerta a puerta.
- Las empresas comerciales e industriales grandes, sin bien es cierto que en número es mayor que la de otras áreas; sin embargo, tienen la infraestructura necesaria para cubrir internamente el manejo de su propia documentación y paquetería. Por consiguiente, son las empresas medianas y pequeñas de ambos sectores, las que suelen tercerizar el servicio de Courier.

- Por consiguiente, no se nota una diferenciación en relación a las empresas que demandan el servicio Courier por la especialización que estas empresas tengan.
- Asimismo se puede percibir que las empresas con un nivel de tecnología relativamente bajo son las que más demandan del servicio en relación a las que tienen un alto nivel de tecnología, no por esto significa que las empresas con alta tecnología para su operación no soliciten el servicio de Courier ya que hay mucha documentación que la tecnología jamás podrá sustituir.
- Las compañías que les dan mucha importancia a su estatus empresarial demandan servicio de Courier como alto grado de eficiencia y responsabilidad, tales como la puntualidad, la seguridad, el servicio al cliente, etc.
- Normalmente las compañías solicitan servicios de Courier que otorguen crédito para sus pagos entre 15 y 30 días plazo. Además, su fidelidad depende en alto grado de la eficiencia del servicio más que del precio en sí, manejado dentro de los niveles de mercado.
- Las compañías utilizan el servicio diariamente, siendo cumplida la entrega dentro de las 24 horas en el sector urbano, hasta 72 horas en el sector rural.
- Si bien es cierto, las empresas de Courier tienen tarifas referenciales, basadas en la fórmula IATA, sin embargo, las empresas de servicio de Courier también basan sus tarifas en tablas de descuento por volumen de envíos, lo que las hace competir entre ellas por precios.
- El servicio de Courier se presta mediante la firma de un Contrato cuya duración mínima es de un año, donde ambas partes fijan cláusulas como la puntualidad en el servicio, ciudades cubiertas, cobertura de seguro, recargos, responsabilidad de cada parte, etc.

- La mayoría de las empresas de Courier subcontratan empresas de transporte interprovincial, terminal terrestre y agentes para el servicio que ellas ofrecen, en caso de sobrepasar su capacidad instalada.
- Las empresas grandes de Courier se promocionan en medios masivos de publicidad, tales como: televisión, prensa escrita, revistas, etc. En cambio las empresas medianas y pequeñas de Courier se promocionan por la propia referencia de sus clientes, por visitas directas al cliente potencial y últimamente a través del Internet.
- La imagen física del personal tanto como el trato con el cliente son factores muy importantes en la aprobación del servicio. Generalmente, los operarios deben estar uniformados, portando su carné que los identifique. El trato con el cliente debe ser cordial y formal. Los clientes de Courier exigen un adecuado manejo de sus bienes.
- En relación a la imagen que se crea por los activos fijos de las empresas de Courier, podríamos decir que es poco influyente en los demandantes, ya que éstos esperan más un servicio eficiente, oportuno y con cordialidad más que la infraestructura física que ellos poseen.

2.2.4. La Encuesta

2.2.4.1. Las Variables de la Encuesta

La encuesta que hemos diseñado toma en cuenta las siguientes **variables demográficas** de las empresas a ser encuestadas:

- Número de ciudades donde opera el encuestado
- Tipo de Empresa: Comercial o de Servicios

Las siguientes variables se miden en una escala de 1 a 5 (1=sin importancia, 5=muy importante) y están relacionadas con **la importancia que el encuestado le asigna a la característica** como parte del servicio de Courier:

- Puntualidad
- Seguridad
- Trato al Cliente
- Imagen del personal que realiza la entrega en la empresa.
- Nivel de Precios
- Nombre de la empresa que presta el servicio de Courier

Como **variables de consumo** de las empresas encuestadas hemos considerado:

- Consumo promedio mensual.
- Medio publicitario mediante el cual se enteró de la empresa que le presta el servicio.

Como **variables psicográficas** hemos considerado: el nivel de importancia (1=sin importancia, 5=muy importante) que la empresa encuestada le asigna a su status empresarial, y el nivel de satisfacción (1=muy insatisfecho, 5=muy satisfecho) que la empresa siente con su actual proveedor de Courier.

2.2.4.2 Universo Poblacional

Vamos a tomar como población de estudio las pequeñas y medianas empresas Guayas, Pichincha y Azuay en todas las áreas comerciales y de servicios. Según datos de www.infoempresas.supercias.gov.ec, entre estas provincias existen 49.128 empresas comerciales y de servicios, grandes, pequeñas y medianas.

De estas empresas se estima que un 80% corresponden a empresas pequeñas y medianas, dándonos una cantidad de 39.302 empresas y de estas aproximadamente el 40% tienen registradas sucursales en dos o más ciudades, es decir esto nos daría una cantidad de empresas de 15.721. Por consiguiente, la población de estudio corresponde a N=15.700 (redondeando) empresas pequeñas y medianas, comerciales o de servicios, de Guayas, Pichincha y Azuay que tienen sucursales en dos o más ciudades.

2.2.4.3. Segmentación del mercado

El segmento de mercado al que nos enfocaremos corresponde a las empresas pequeñas y medianas de Guayas, Pichincha y Azuay comerciales y de servicios, con niveles de insatisfacción bajos (1,2 y 3 en la encuesta) en relación al servicio que le presta su proveedor actual de Courier.

2.2.4.4. Tamaño de la muestra

Debido a que la encuesta será de forma telefónica y para aprovechar todas las respuestas, tomaremos una muestra de cien empresas, lo que permite una aproximación normal de los valores del consumo mensual del servicio de Courier que es una de las variables claves en el estudio, y también este tamaño permite realizar pruebas de asociación entre las variables cualitativas. Es decir, n= 100 empresas.

La fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra es:

$$n = \left(\frac{z \sigma}{E} \right)^2$$

En donde:

n = tamaño de la muestra

z = valor crítico de la distribución normal para un nivel de confianza del 95%

σ = desviación estándar

E = precisión de la estimación

2.2.4.5. Forma de Realizar la Encuesta

Esta encuesta será realizada aleatoriamente entre las empresas y por teléfono y estará dirigido al Gerente Administrativo, de Recursos Humanos o de Servicios Generales, o quien haga sus veces, responsable del manejo de la cuenta de Courier y que conozca las bases de contratación del servicio. En el *Anexo 1* se puede apreciar el Diseño de Cuestionario utilizado en la Encuesta sobre el Servicio de Courier.

2.2.4.6. Intervalos de Confianza, Pruebas de Hipótesis y Diagramas

Realizaremos dos Intervalos de Confianza al 95% de nivel de confianza:

- El intervalo de confianza para el consumo promedio del servicio de Courier. Esto nos permitirá establecer un nivel estimado de precios para nuestra empresa.
- El intervalo de confianza para la proporción de empresas que se encuentran en los niveles de satisfacción 1, 2 o 3 con su proveedor. Esto nos permitirá saber junto con el tamaño de la población establecida anteriormente, la cantidad estimada de empresas que se

encuentran insatisfechas en la actualidad con su proveedor, y por lo tanto los que podrían ser nuestros posibles clientes.

Realizaremos las siguientes Pruebas de Hipótesis de Asociación mediante la prueba Chi cuadrado con un nivel de significación $\alpha = 5\%$, entre la variable Nivel de satisfacción, y las variables:

- Puntualidad.
- Seguridad.
- Trato al Cliente.
- Imagen del Personal.
- Nivel de Precios.
- Nombre de empresa reconocido
- Status empresarial.

Además realizaremos un Diagrama de Pareto de la variable correspondiente a los medios publicitarios. Este diagrama nos permitirá establecer en qué medios debemos enfocarnos con mayor énfasis para enfrentar el aspecto publicitario.

También se realizará un Histograma de frecuencias de la variable número de ciudades donde opera la empresa. Esto nos permitirá saber en cuántas ciudades deberíamos establecernos como empresa.

2.2.4.7. Tabulación de la Encuesta y determinación de Resultados

El resumen del resultado de las encuestas realizadas se encuentra tabulado en el **anexo 2**, los resultados de cada pregunta de la encuesta son:

Pregunta 1. ¿En cuántas ciudades se encuentra su empresa?

Tabla 06:

| Número de ciudades | No. de empresas |
|--------------------|-----------------|
| 2 ciudades | 45 |
| 3 ciudades | 24 |
| 4 ciudades | 31 |
| Total | 100 |



Fuente: Empresas encuestadas usuarias Courier

Elaborado por: Magdalena Vargas

El 45% de las empresas de las empresas encuestadas tienen dos oficinas en ciudades diferentes, el 31% en cuatro ciudades y el 24% en 3 ciudades. En su mayoría centran su actividad en las principales ciudades del país Quito, Guayaquil y Cuenca.

Pregunta 2. ¿Qué tipo de actividad realiza su empresa?

Tabla 07:

| Tipo | No. de empresas |
|--------------|-----------------|
| Comercial | 73 |
| Servicios | 27 |
| Total | 100 |



Fuente: Empresas encuestadas usuarias Courier

Elaborado por: Magdalena Vargas

El 73% de las empresas de las empresas encuestadas pertenecen al área comercial dedicadas a la venta de productos tangibles, mientras que el 27% pertenecen al área de servicio donde se incluyen seguros, broker, publicidad, entre otros.

Pregunta 3. Indique en una escala de 1 a 5 la importancia relativa que tiene para su empresa, cada uno de los siguientes factores componentes del servicio de Courier

Tabla 08: 3 – a. Puntualidad

| Nivel de importancia | No. de empresas |
|----------------------|-----------------|
| Indiferente | 7 |
| Importante | 21 |
| Muy importante | 72 |
| Total | 100 |

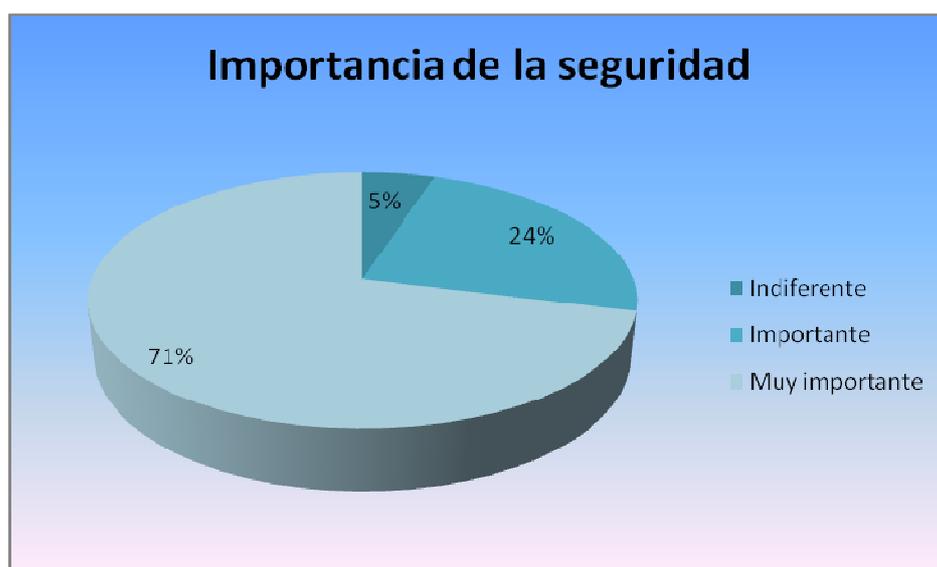


Fuente: Empresas encuestadas usuarias Courier
Elaborado por: Magdalena Vargas

El 72% de las empresas encuestadas consideran que la puntualidad es un factor muy importante en la definición del servicio del Courier, al 21% les es importante y un 7% le es indiferente. Significa que para un 93% este factor constituye clave en la calificación del servicio de Courier así como para considerar un cambio de proveedor.

Tabla 09: 3 - b. Seguridad

| Nivel de importancia | No. de empresas |
|----------------------|-----------------|
| Indiferente | 5 |
| Importante | 24 |
| Muy importante | 71 |
| Total | 100 |



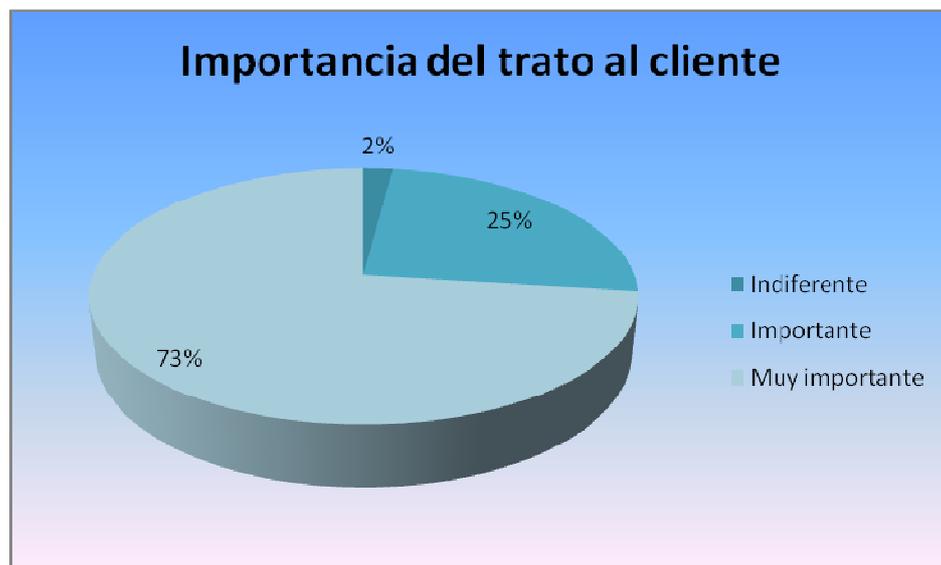
Fuente: Empresas encuestadas usuarias Courier

Elaborado por: Magdalena Vargas

El 71% de las empresas encuestadas consideran que la seguridad es un factor muy importante dentro del servicio de Courier, un 24% lo considera importante y para un 5% les es indiferente. La mayoría de las empresas encuestadas está consciente que este factor, dados los altos índices de delincuencia a nivel nacional es un factor que en muchas ocasiones sale del manejo del proveedor, a diferencia del primer factor mencionado anteriormente (Puntualidad).

Tabla 10: 3 - c. Trato al cliente

| Nivel de importancia | No. de empresas |
|----------------------|-----------------|
| Indiferente | 2 |
| Importante | 25 |
| Muy importante | 73 |
| Total | 100 |



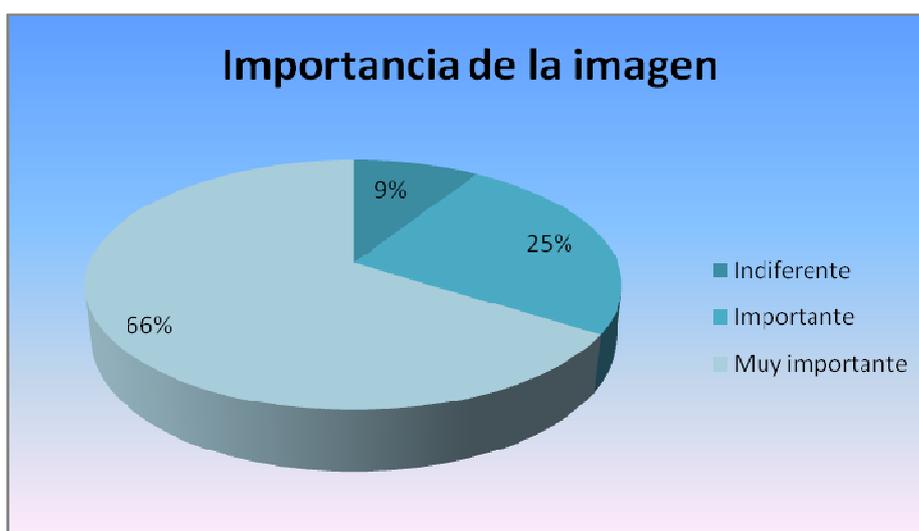
Fuente: Empresas encuestadas usuarias Courier

Elaborado por: Magdalena Vargas

El 73% de las empresas encuestadas consideran que el trato con el cliente un factor muy importante dentro del servicio de Courier, para un 25% lo considera importante y tan solo un 2% les es indiferente.

Tabla 11: 3 - d. Imagen del personal

| Nivel de importancia | No. de empresas |
|----------------------|-----------------|
| Indiferente | 9 |
| Importante | 25 |
| Muy importante | 66 |
| Total | 100 |



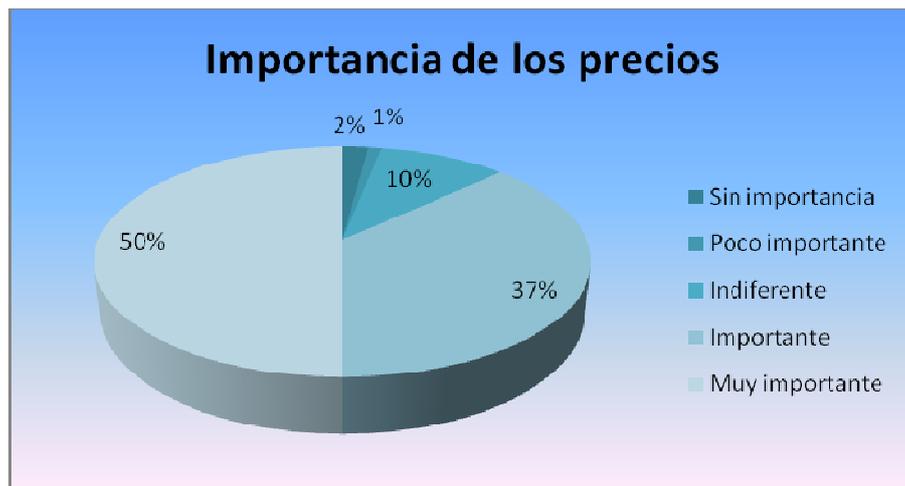
Fuente: Empresas encuestadas usuarias Courier

Elaborado por: Magdalena Vargas

El 66% de las empresas encuestadas consideran que la imagen es un factor muy importante, un 25% lo considera importante y para un 9% les es indiferente. Por consiguiente, este factor tiene peso en la definición el servicio.

Tabla 12: 3 - e. Nivel de precios

| Nivel de importancia | No. de empresas |
|----------------------|-----------------|
| Sin importancia | 2 |
| Poco importante | 1 |
| Indiferente | 10 |
| Importante | 37 |
| Muy importante | 50 |
| Total | 100 |



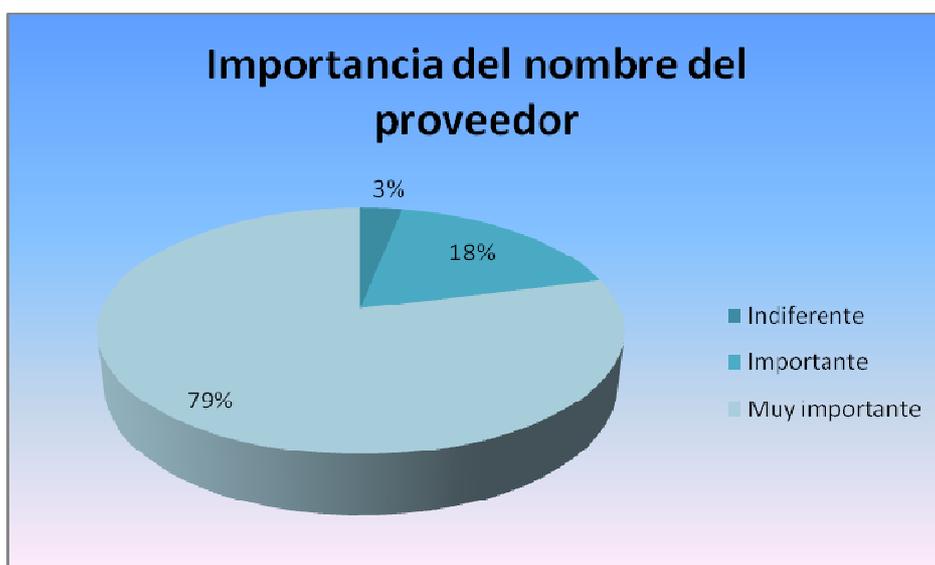
Fuente: Empresas encuestadas usuarias Courier

Elaborado por: Magdalena Vargas

El 50% de las empresas encuestadas consideran que el precio es un factor muy importante, un 37% lo considera importante, un 10% les es indiferente, para un 1% es poco importante y para un 2% no tiene importancia. Significa entonces que las empresas dan mayor importancia y peso a otros factores ya mencionados, más que al mismo precio.

Tabla 13: 3 - f. Nombre del proveedor

| Nivel de importancia | No. de empresas |
|----------------------|-----------------|
| Indiferente | 3 |
| Importante | 18 |
| Muy importante | 79 |
| Total | 100 |



Fuente: Empresas encuestadas usuarias Courier

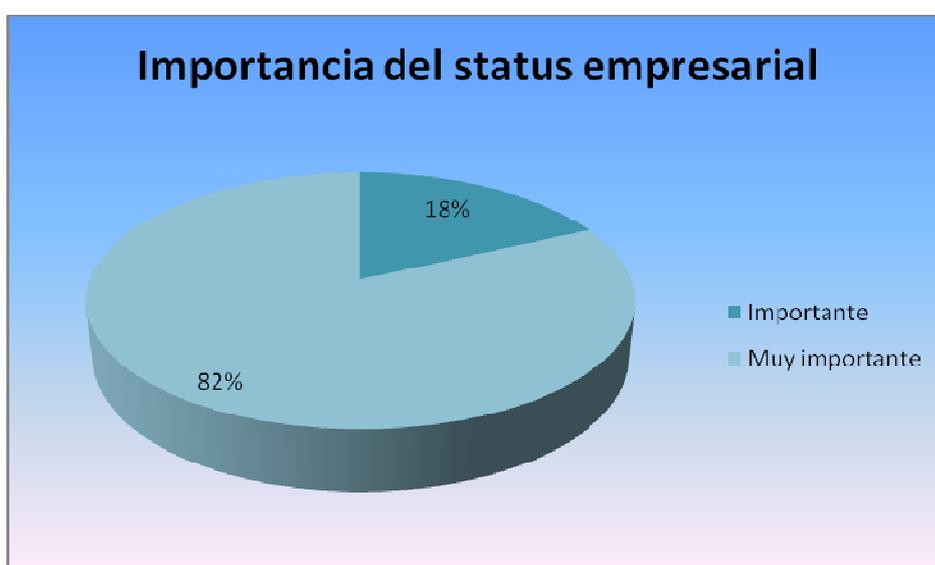
Elaborado por: Magdalena Vargas

El 79% de las empresas encuestadas consideran que el nombre del proveedor es un factor muy importante, un 18% lo considera importante y para un 3% les es indiferente.

Pregunta 4. ¿Qué tan importante es para su empresa mantener su status empresarial?

Tabla 14: Importancia Empresarial

| Nivel de importancia | No. de empresas |
|----------------------|-----------------|
| Importante | 18 |
| Muy importante | 82 |
| Total | 100 |



Fuente: Empresas encuestadas usuarias Courier

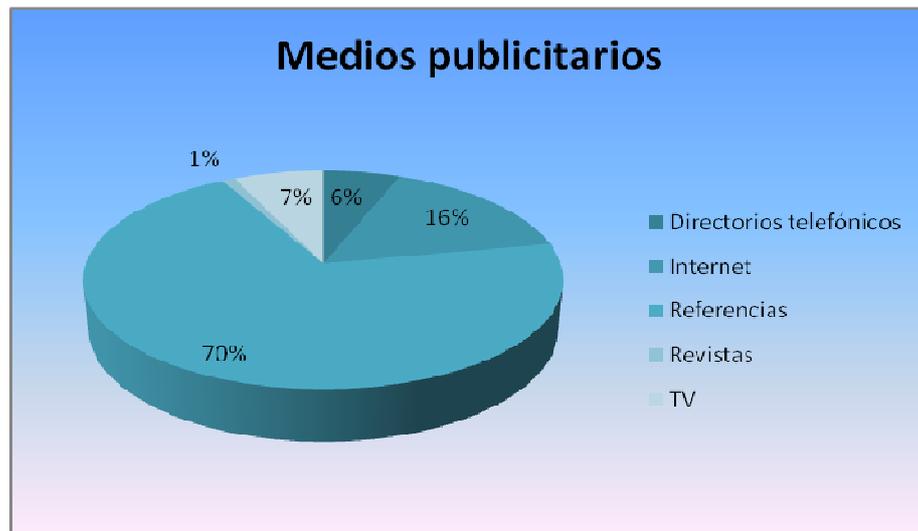
Elaborado por: Magdalena Vargas

El 82% de las empresas encuestadas consideran que el status empresarial es un factor muy importante y el 18% lo considera importante.

Pregunta 5. ¿Mediante qué medios publicitarios se enteró de las empresas que prestan el servicio de Courier?

Tabla 15:

| Medios | No. de empresas |
|-------------------------|-----------------|
| Directorios telefónicos | 6 |
| Internet | 16 |
| Referencias | 70 |
| Revistas | 1 |
| TV | 7 |
| Total | 100 |



Fuente: Empresas encuestadas usuarias Courier

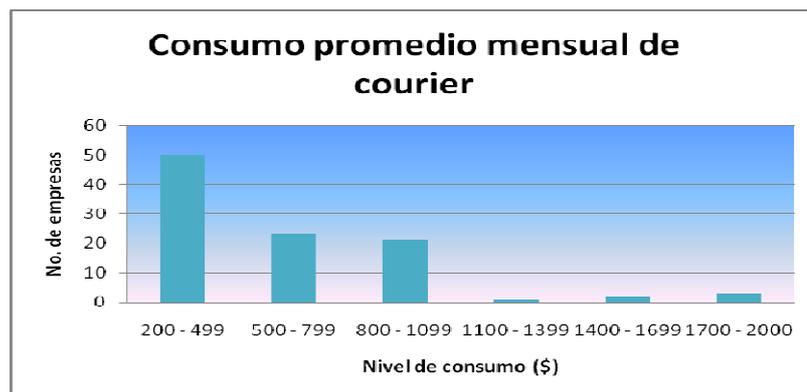
Elaborado por: Magdalena Vargas

El 70% de las empresas encuestadas se enteraron de las empresas de Courier por referencias de otros clientes, un 16% vía Internet, un 7% por directorios telefónicos, un 6% por televisión y un 1% por revistas. Significa entonces que la venta del servicio de Courier se maneja con gran peso a través de referencias de clientes.

Pregunta 6. ¿Qué monto promedio mensual consume su empresa en servicios de Courier?

Tabla 16:

| Nivel de consumo (\$) | No. de empresas |
|-----------------------|-----------------|
| 200 – 499 | 50 |
| 500 – 799 | 23 |
| 800 – 1099 | 21 |
| 1100 – 1399 | 1 |
| 1400 – 1699 | 2 |
| 1700 – 2000 | 3 |
| Total | 100 |



Fuente: Empresas encuestadas usuarias Courier

Elaborado por: Magdalena Vargas

De las 100 empresas encuestadas 73 tienen consumos mensuales de courier de entre \$200 a \$799, y 21 empresas entre \$800 a \$1.099, es decir un total de 94% de empresas tiene un rango de consumo mensual entre \$200 y \$1.099.

Pregunta 7. En términos generales, ¿qué nivel de satisfacción tiene su empresa con el servicio que le proporciona su proveedor de Courier?

Tabla 17:

| Nivel de satisfacción | No. de empresas |
|--------------------------------|-----------------|
| Ni satisfecho, ni insatisfecho | 4 |
| Satisfecho | 50 |
| Muy satisfecho | 46 |
| Total | 100 |



Fuente: Empresas encuestadas usuarias Courier

Elaborado por: Magdalena Vargas

De las 100 empresas encuestadas el 50% se encuentran con un nivel de satisfacción respecto al servicio que reciben de Courier de muy satisfecho, un 46% satisfecho y un 4% ni satisfecho ni insatisfecho.

2.2.4.8. Resultados obtenidos

Una vez realizada la encuesta y habiendo tabulado los resultados, se ha procedido a realizar el análisis estadístico de los mismos.

- El intervalo de confianza para el promedio de consumo mensual de los clientes del servicio de courier al 95% de confianza a partir de los datos y utilizando la herramienta de Excel llamada Estadística Descriptiva nos da un intervalo desde **\$ 491 hasta \$ 652**, con un promedio de consumo de **\$ 571** y desviación estándar de **\$ 395**.

- El intervalo de confianza para la proporción de clientes que se sienten con bajos niveles de satisfacción con su proveedor de servicio de courier, al 95%

de confianza se lo calculó usando la fórmula:
$$p \pm z * \sqrt{\frac{p * (1 - p)}{n}}$$
 ; en

donde “p” es la proporción en la muestra, “z” es el valor crítico en la distribución normal correspondiente al 95% de confianza, y “n” el tamaño de la muestra. Esto nos produce un intervalo del 0,16% al 8%, con una estimación puntual del 4% de la población. Estos porcentajes aplicados al tamaño de la población (15.721 empresas) nos dan como resultado que **nuestros potenciales clientes están entre 25 y 1.233 empresas** con una estimación media de **629**.

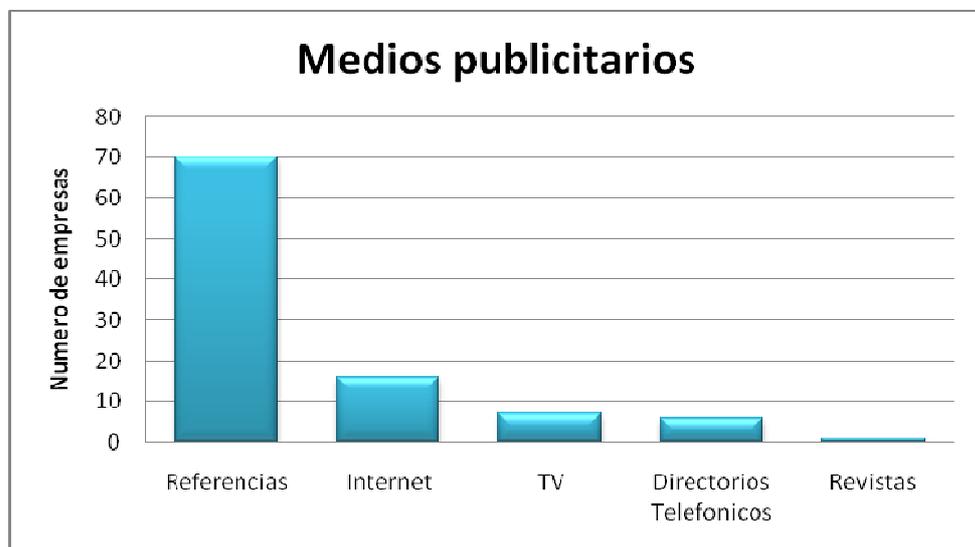
Entre 25 y 1.233 es el rango obtenido mediante los métodos del intervalo de confianza. Es mejor que sea elevado ya que me permite mayor flexibilidad en todas mis políticas, e inclusive la expansión.

Además, según se ve en el estudio financiero, el proyecto es muy rentable, inclusive empezando con 5 clientes.

- Los resultados de las pruebas de asociación Chi cuadrado entre el nivel de satisfacción de las empresas y las variables del servicio de courier: puntualidad, seguridad, trato al cliente, imagen del personal, nivel de precios, nombre de empresa reconocida, y la variable status empresarial, con relación a la hipótesis nula de independencia versus la hipótesis alternativa de asociación, con un nivel de significancia del 5% son los siguientes:

- ✓ Satisfacción vs puntualidad, altamente significativa.
- ✓ Satisfacción vs seguridad, altamente significativa.
- ✓ Satisfacción vs trato al cliente, altamente significativa.
- ✓ Satisfacción vs imagen del personal, altamente significativa.
- ✓ Satisfacción vs nivel de precios, altamente significativa.
- ✓ Satisfacción vs nombre de empresa reconocida, significativa.
- ✓ Satisfacción vs status empresarial, significativa.

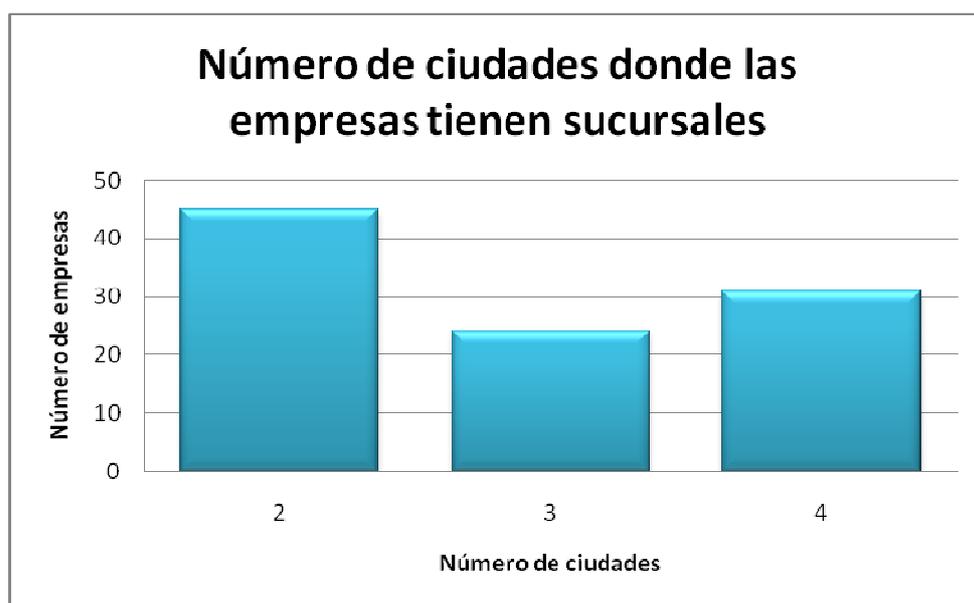
d. A continuación se muestra el diagrama de Pareto de la variable medios publicitarios:



Elaborado por: Madalena Vargas S.

Como se puede notar, las empresas se basan fundamentalmente en las recomendaciones hechas por otras empresas sobre las proveedoras de courier.

- El histograma de frecuencias del número de ciudades donde las empresas están establecidas se muestra a continuación:



Elaborado por: Magdalena Vargas.

Se puede notar del gráfico que aproximadamente 70% de las empresas tienen sus sucursales entre 2 y 3 ciudades.

2.3 LA OFERTA

2.3.1 Objetivos Generales del Estudio de Oferta

En este estudio se investigará sobre la cantidad de empresas que compiten en el mercado que están dedicadas al servicio de courier, sus participaciones en el mercado, los servicios que ofrecen, las regiones que cubren, etc.

2.3.2 Objetivos Específicos del Estudio de Oferta

Como objetivos específicos de este estudio tenemos los siguientes:

- a. Establecer el número de empresas que actualmente brindan el Servicio de courier en el país.
- b. Identificar los servicios adicionales que ofrecen.
- c. Conocer los activos de que disponen.
- d. Conocer las tarifas aplicadas y ofertas en los servicios que ofrecen.
- e. Conocer cómo manejan la imagen del personal.
- f. Conocer cómo desarrollan y aplican su publicidad.
- g. Conocer la oferta histórica, y proyectarla a cinco años.

2.3.3. Recolección de la Información

Este estudio es básicamente descriptivo en relación a la oferta que existe en el mercado de empresas de courier. Para esto nos basaremos en:

- La investigación exploratoria telefónica a doce empresas de Courier.
- Información de la Superintendencia de Compañías y del Banco Central
- La opinión de un experto en el área del servicio de courier.

2.3.3.1. Investigación exploratoria a doce empresas de courier

Con relación a las empresas de courier competidoras, se ha realizado la siguiente investigación:

- a. ¿Qué servicios ofrece la empresa?
- d. ¿Realizan subcontratación de servicio?
- e. ¿Realizan ofertas a sus clientes?
- f. ¿Con qué tipos de medios de transporte cuenta?
- g. ¿Con qué tipo de infraestructura cuenta?

- h. ¿Cómo manejan la imagen del personal?
- i. ¿Cómo manejan la imagen de los vehículos?
- j. ¿Qué tipo de Publicidad realizan?

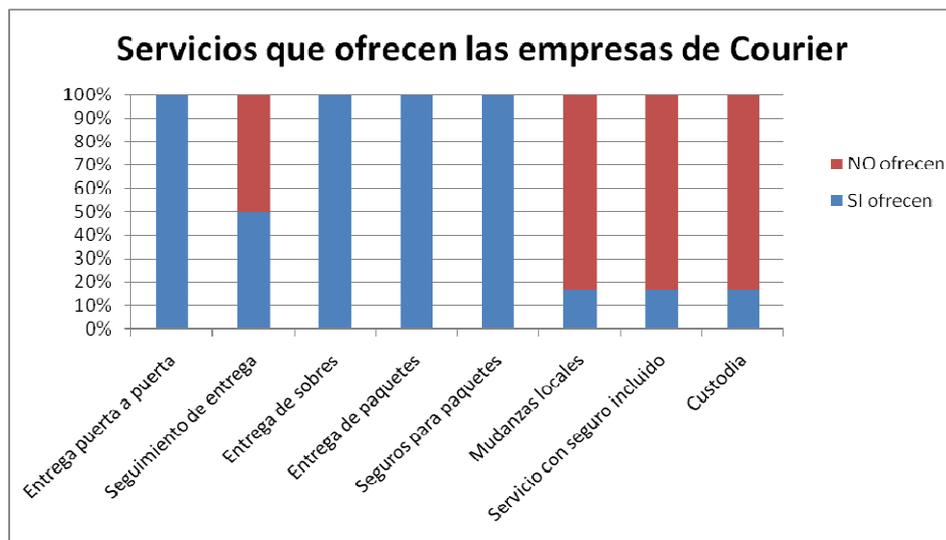
Una vez tabulados los datos, se han registrado los siguientes resultados:

Pregunta 1: ¿Qué servicios ofrece la empresa?

Tabla 18

| Servicio | SI ofrecen | NO ofrecen |
|------------------------------|------------|------------|
| Entrega puerta a puerta | 12 | 0 |
| Seguimiento de entrega | 6 | 6 |
| Entrega de sobres | 12 | 0 |
| Entrega de paquetes | 12 | 0 |
| Seguros para paquetes | 12 | 0 |
| Mudanzas locales | 2 | 10 |
| Servicio con seguro incluido | 2 | 10 |
| Custodia | 2 | 10 |

Elaborado por Magdalena Vargas



Elaborado por: Madalena Vargas S.

Se puede apreciar que el 100% de las empresas ofrecen: entrega puerta a puerta, entrega de sobres, entrega de paquetes, seguros para paquetes. El 50% ofrecen el seguimiento de la entrega. Además se puede observar que menos del 20% de las empresas ofrecen: mudanzas locales, servicio con seguro incluido y custodia.

- Pregunta 2: **¿Realiza subcontratación del servicio?**

Se obtuvo que el 100% de las empresas realizan subcontratación de servicios en las áreas de: transporte, terminal terrestre, seguros, seguridad privada y agentes courier locales.

- Pregunta 3: **¿Realizan ofertas a sus clientes?**

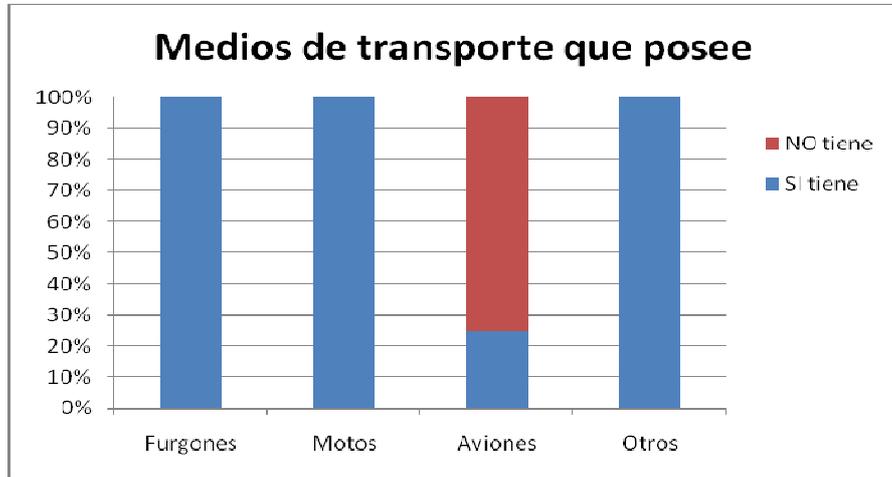
Se obtuvo que el 100% de las empresas realizan ofertas variadas en relación a la entrega de valijas inter-offices y en relación al número de envíos mensuales.

- Pregunta 4: **¿Con qué tipos de medios de transporte cuenta?** se obtuvo la tabla y el gráfico adjuntos

Tabla 19. Medios de transporte

| Medios | SI tiene | NO tiene |
|----------|----------|----------|
| Furgones | 12 | 0 |
| Motos | 12 | 0 |
| Aviones | 3 | 9 |
| Otros | 12 | 0 |

Elaborado por: Magdalena Vargas



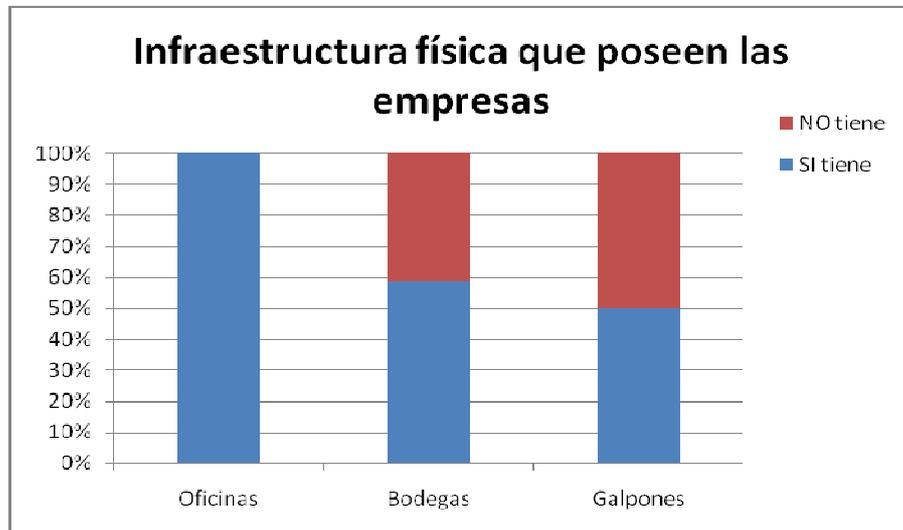
Elaborado por: Madalena Vargas S.

Del gráfico se puede notar que todas las empresas poseen como medios de transporte: furgones, motos y otros. De las doce empresas analizadas se observa que tres (25%) poseen aviones, ya que estas empresas realizan courier local e internacional.

- Pregunta 5: **¿Con qué tipo de infraestructura cuenta?**

Tabla 20. Infraestructura que posee

| Infraestructura | SI tiene | NO tiene |
|-----------------|----------|----------|
| Oficinas | 12 | 0 |
| Bodegas | 7 | 5 |
| Galpones | 6 | 6 |



Elaborado por: Madalena Vargas S.

Se puede notar que el 100% de las empresas poseen oficinas, alrededor del 60% poseen también bodegas, y el 50% poseen galpones. Esto nos indica que de acuerdo al tamaño de la empresa de courier y el volumen de transacciones que manejan son necesarias más instalaciones.

- **Pregunta 6: ¿Cómo manejan la imagen del personal?**

Se obtuvo que el 100% de las empresas mantienen al personal operativo con uniformes y con su credencial de identificación visible.

- **Pregunta 7: ¿Cómo manejan la imagen de los vehículos?**

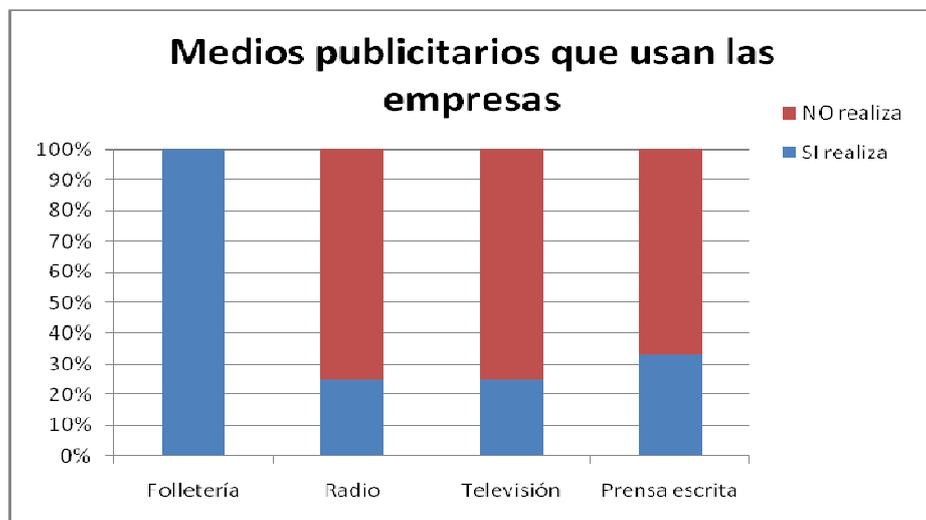
Se obtuvo que el 100% de las empresas mantienen los vehículos identificados con el logotipo de la empresa o su nombre.

- Pregunta 8: ¿Qué tipo de publicidad realizan?

Tabla 21. Medio publicitario

| Medio publicitario | SI realiza | NO realiza |
|--------------------|------------|------------|
| Folletería | 12 | 0 |
| Radio | 3 | 9 |
| Televisión | 3 | 9 |
| Prensa escrita | 4 | 8 |

Elaborado por: Magdalena Vargas.



Elaborado por: Madalena Vargas S.

Se puede observar que todas las empresas manejan fundamentalmente su publicidad mediante folletos, seguido en mucha menor medida por TV, radio y prensa escrita. Esto se explica porque la folletería es un medio directo y el

más económico de todos. El resto de medios publicitarios se utilizan por las empresas que están en la capacidad de hacerlo.

2.3.3.2. Información Secundaria:

a. Superintendencia de Compañías y del Banco Central

Se debe de anotar que no existen estadísticas precisas respecto al servicio de courier nacional ni en la Superintendencia de Compañías, ni en el Banco Central. Hubiera sido importante conocer el volumen en dólares que maneja este sector y el ritmo de crecimiento anual del sector, para tener una referencia muy objetiva de estos parámetros.

b. Opinión de un experto en el área de servicio de Courier

De acuerdo a información proporcionada por un experto en el área del servicio de courier, hemos obtenido las siguientes referencias en relación a la oferta del servicio de courier:

- El ritmo de crecimiento de las empresas que se encuentran en el medio está entre el 10 y el 15%, dependiendo del segmento del mercado al que se dirija su estrategia de ventas y el tamaño de la empresa medida por su inversión en activos, pero considera que estos valores son adecuados ya que no hay estadísticas al respecto.

- Los nombres de las principales empresas del sector son: Servientrega, DHL, Laar Courier, Metrex, Sertrans, Tramaco, Servifast, Solcourier, entre otras.

- Las empresas existentes en la actualidad cubren la demanda nacional, y la obtención de nuevos clientes se basa en capturar a los clientes insatisfechos con el servicio que la presta su proveedor.
- Para la publicidad es importante utilizar medios específicos que se dirijan directamente al posible cliente. Estos pueden ser, dependiendo del presupuesto: Internet, folletos, visitas de la fuerza de ventas, referencias empresariales, y si es posible TV o revistas.
- Es importante tener una política de precios atractiva para el cliente, que incluya descuentos por volumen de envíos de sobres y valijas.
- Es muy aconsejable una buena imagen del personal y de los activos de la empresa, ya que esto permite una mejor imagen de la empresa.

2.4. Resultados del Estudio de Mercado

Una vez realizado el estudio de la demanda y la oferta del servicio de courier se puede resumir las conclusiones y establecer la mezcla de mercadotecnia que permita conseguir los ingresos proyectados.

2.4.1. Del estudio de demanda

De acuerdo al estudio de demanda realizado se han obtenido las siguientes conclusiones:

- Nuestro mercado objetivo está entre 25 y 1.233 empresas medianas o pequeñas, comerciales o de servicio, ubicadas en Guayas, Pichincha y Azuay, **que se sienten insatisfechas con su proveedor de courier**, con un 95% de confianza. Este intervalo nos permite apreciar que

podemos tener muy pocas, así como muchos clientes dependiendo de las políticas de mercado que establezcamos. Asimismo la amplitud del intervalo permite tener crecimiento. Véase Anexo 3 Demanda Insatisfecha.

- El intervalo de confianza para el consumo promedio mensual de los clientes posibles al 95% está entre \$ 491 hasta \$ 652, con un promedio de \$ 571. Esto quiere decir que podemos tener clientes con consumos relativamente bajos, así como relativamente altos, y con un promedio dado por el intervalo anterior.

- De acuerdo a los dos primeras conclusiones podemos establecer que si empezamos en el primer mes consiguiendo 10 clientes a un promedio estimado de consumo de \$ 500 podemos tener un ingreso inicial mensual de \$ 5.000. Y puesto que la demanda a cubrir lo permite, podría fijarse a la fuerza de ventas la consecución de 10 clientes adicionales por mes durante un año, lo que daría un total de 120 clientes durante el primer año.

- La alta calificación en el servicio por parte de los clientes está dada por las siguientes variables:
 - Excelente puntualidad
 - Alto grado de seguridad
 - Muy buen trato al cliente
 - Muy buena imagen del personal
 - Buen nivel de precios
 - Importancia al status

- En relación a los medios publicitarios que los clientes usan para enterarse de las empresas proveedoras de courier de acuerdo al estudio de mercado están las referencias empresariales y el Internet como los principales.
- De acuerdo a la encuesta en el estudio de mercado el 70% de las empresas tienen las sucursales en 2 y 3 ciudades.

2.4.2. Del estudio de oferta

De acuerdo al estudio de oferta se ha obtenido la siguiente información:

- La mayoría de las empresas ofrecen servicios de: entrega puerta a puerta, entrega de sobres, entrega de paquetes y seguros para paquetes.
- Todas las empresas realizan subcontratación de servicios en el área de transporte, terminal terrestre, seguros, seguridad privada, y agentes de courier locales.
- Todas las empresas realizan descuentos por volumen de envíos y por servicios adicionales.
- La imagen del personal y de la infraestructura física y los vehículos se maneja con cuidado.
- Los medios publicitarios que utilizan van de acuerdo a sus posibilidades.
- El crecimiento anual de las empresas de courier está alrededor del 10%.



CAPÍTULO
III

CAPÍTULO III

LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN

3.1 BASE LEGAL, COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Requisitos:

El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías.

Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo.

Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Capital mínimo.- El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América.

El objeto social (Informe previo)

A la Cámara de Industriales o de la Pequeña Industria.- Si la compañía va a dedicarse a cualquier actividad industrial es necesario que se obtenga la afiliación a la Cámara de Industriales respectiva o a la Cámara de la Pequeña Industria que corresponda.

El origen de la inversión: Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional.⁴

En nuestro caso, conformaremos una empresa Compañía Limitada con dos socios, los mismos que tienen amplio experiencia y conocimiento del mercado de Courier, lo que constituye una fortaleza de gran beneficio para la empresa formarse. Se constituirá con el mínimo de \$400 conforme lo establece la Ley.

Contaremos con tres oficinas, la oficina principal en Guayaquil, que funcionará como oficina principal y donde registraremos su constitución y demás registros en las oficinas gubernamentales correspondientes se obtendrán todos sus permisos, tales así: escrituras de constitución, permiso de funcionamiento, permiso de bomberos, patente municipal, tasa de habilitación, y otras tasas, así como la Afiliación a la Cámara de Comercio.

Las otras dos oficinas más funcionarán en las ciudades de Quito y Cuenca, igualmente en ellas cumpliremos con todos los requisitos que demanda su establecimiento legal.

Todos estos gastos se verán reflejados en la Inversión de Activos Diferidos del proyecto.

⁴ **Fuente:** <http://www.pequenaindustria.com.ec>

3.2. NOBRE RAZÓN SOCIAL: LOGOTIPO Y EL ESLOGAN

3.2.1. Nombre Razón social:

La empresa se llamará **SERVICORREOS CIA. LTDA.** y ofrecerá los siguientes servicios:

- Entrega de sobres y documentación puerta a puerta a nivel nacional en 24 horas exclusivamente para empresas comerciales y de servicios.
- Entrega de paquetes y/o valijas a nivel nacional puerta a puerta en 24 horas.

Adicionalmente se ofrecerá:

- Seguimiento de entregas en rutas de viaje.
- Seguros para paquetes y/o valijas en rutas de viaje.
- Servicios de entrega con seguro incluido.
- Custodia de entregas.
- Mudanzas locales (excepcional)

3.2.2. El Logotipo y Eslogan

“El logotipo es un mensaje abreviado de todos los valores de una marca y el cual está compuesto de un grupo de letras, símbolos, abreviaturas, cifras etc; para facilitar una composición tipográfica que las personas identifiquen y asocien rápidamente con la empresa a la que le pertenece”.⁵

⁵ <http://www.trabajo.com.mx/>

“El logo, es el activo más importante de tu servicio y producto y como sello distintivo, y está directamente relacionado con los conceptos de marca y de promesa; se utiliza para lograr la adecuada comunicación del mensaje y la interpretación por parte del espectador”.⁶

En nuestro caso en particular, hemos seleccionado un logotipo con el cual nuestros clientes puedan identificar el servicio que está dirigido a empresas medianas y pequeñas, que consiste en la entrega de sobres y paquetería en las tres principales ciudades del país, bajo el nombre de Servicourier Cia. Ltda.

Gráfico 01: Logo de la empresa Servicourier Cía. Ltda.



⁶ Jörg Zintzmeyer afirma en su libro "Logo Design" publicado por TASCHEN,2002.

La Real Academia Española define al Eslogan como la “Fórmula breve y original, utilizada para publicidad, propaganda política, etc.” El Eslogan seleccionado es “**RÁPIDO Y CONFIABLE**”, más adelante, en la Estrategia de Promoción observaremos el uso del logo y del eslogan.

3.3. El direccionamiento estratégico

Consta de tres etapas:

- Reflexionar sobre los resultados del análisis situacional en especial de los principios y valores.
- Desarrollar una visión y misión apropiadas y
- Establecer los objetivos, políticas y estrategias para la nueva organización.

3.3.1. Principios y Valores

“Los Principios Corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de la organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos”⁷

Los principios y valores aplicados a Servicourier Cia. Ltda., permitirán establecer las relaciones interpersonales dentro de la organización y constituirán el soporte de la cultura organizacional y definirán la filosofía empresarial.

⁷ SALLENAVE, Jean, Paúl, Op.Cid, Pág 9

❖ Principios

Trabajo en equipo con respeto y responsabilidad hacia la empresa, clientes y colaboradores.- La empresa retirará responsablemente todas las encomiendas de sus clientes, ofreciendo al cliente la tranquilidad de que se cumplirán con los tiempos convenidos de entrega, en los lugares por ellos definidos para lo cual sus directivos y empleados trabajarán en equipo, ofreciendo un servicio cordial y con respeto a todos sus clientes externos e internos.

Compromiso total con la calidad de nuestros servicios.- La calidad será uno de los principios, pilares de nuestro servicio, el cual se lo irá perfeccionando detalladamente en todos los procesos que involucran el retiro, manipuleo, transporte y entrega de encomiendas, prestándose especial atención a la flota de vehículos que cuenten con el mantenimiento preventivo apropiado para garantizar un servicio de calidad.

Pro-actividad, sentido de premura.- La empresa Servicourier optimizará tiempos de entrega y utilizará factores de medición y control histórico en las diferentes rutas donde servirá dando el servicio, para ello será muy selectivo en la búsqueda de un equipo humano con un perfil apropiado.

❖ Valores

Actitud de Servicio: La empresa dará especial atención a la amabilidad y respeto, entregas oportunas y eficaces la prestación de sus servicios.

Alto Desempeño: Servicourier superará continuamente las metas y optimizará el uso de sus recursos para crear valor.

Orientación al Cliente: La empresa construirá relaciones de largo plazo con sus clientes, que son su razón de ser.

Actitud Positiva: Se enfatizará sobre la importancia de disfrutar el trabajo que se realiza con actitud positiva frente al cliente ante cualquier eventualidad e inconveniente que se suscite.

3.3.2. Visión y Misión

Como estrategias del servicio tenemos la misión, visión, formulación y presentación del servicio.

“La Visión de la organización resume los valores y aspiraciones de la misma empresa en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad”⁸

La visión es la respuesta a la pregunta ¿qué es lo que queremos crear?, nos dice dónde estamos y hacia donde queremos llegar. La visión debe ser compartida por toda la organización, que suscite entusiasmo y compromiso, además debe ser realista, es decir alcanzable.

“Los elementos que debe presentar en el establecimiento de una visión son:

- Que sea formulada por los líderes de la organización
- Dimensión en el tiempo
- Integradora
- Amplia y detallada

⁸ Sallenave, Jean-Paul, Op.Cit. Pág. 59.

- Positiva y alentadora
- Realista y posible
- Consistente
- Difundida interna y externamente”.⁹

Servicourier ha formulado la siguiente Visión:

Gráfico 02.



Elaborado por: Magdalena Vargas



La misión es considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “*un importante elemento de la planificación estratégica*” porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Por su parte O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante” (McGraw Hill, 2004), la misión de una organización “es su propósito general”. Responde a la pregunta ¿qué se

⁹ Serna Gómez, Humberto Op.Cit, Pág 175-175.

supone que hace la organización?"; podría considerarse también que la misión "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización". Es importante considerar que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

En nuestro caso, Servicourier tiene la siguiente Misión:

Gráfico 03.



Elaborado por: Magdalena Vargas

3.3.3. Objetivos Generales y Específicos de Servicourier

“Un objetivo organizativo es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización” ¹⁰

¹⁰ Sallenave, Jean-Paúl,...Op.Cit....,Pág 66

Establecer objetivos claros es de suma importancia ya que aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planteamiento de la acción.

❖ **Objetivo General**

Ofrecer el servicio de Courier en las tres principales ciudades del país de lunes a sábado, incrementando paulatinamente la participación en el mercado al brindar un servicio con calidad, puntualidad y eficiencia para superar las expectativas de los clientes.

❖ **Objetivos Específicos**

“Los objetivos específicos designan exactamente lo que debería lograrse, así como quién debería lograrlo y en qué plazo”¹¹

Objetivos Específicos de Crecimiento

- Buscar agresivamente un crecimiento del 10% anual en cuanto a las ventas.
- Lograr obtener 10 clientes por mes en las tres ciudades donde se cuenta con oficinas.
- Abrir una nueva sucursal durante el primer semestre del 2011 en la ciudad donde haya mayor demanda por parte de clientes.
- Situar la rentabilidad de la empresa por encima del promedio del sector.
- Fomentar diariamente la aplicación de principios y valores que constituyan la cultura de la organización.

¹¹ Sallenave, Jean-Paúl, ...Op.Cit..., Pág.70.

Objetivos Específicos de Mantenimiento

- Asegurar la permanencia y lealtad de la actual clientela.
- Mantener un servicio con atención rápida y personalizada que caracteriza a la empresa.
- Mantener un trato amable cordial y de respeto hacia el cliente en todo momento.
- Mantener costos bajos de nuestros servicios comparados con los de la competencia.
- Mantener una adecuada recuperación de la cartera.

3.4. Las Estrategias de Mercado

Una vez obtenidas las conclusiones del estudio de mercados tanto cualitativos como cuantitativos, se procederá a establecer las Estrategias de Mercado (marketing mix) que nos permitan conseguir los objetivos de ingresos establecidos anteriormente, mediante la aplicación de estrategias de diferenciación.

3.4.1. Estrategia de Diferenciación

“La estrategia de diferenciación requiere el diseño de un conjunto significativo de diferencias que permita distinguir los productos/servicios de la empresa de los de la competencia. Diferenciarse de sus competidores le permitirá crear una posición única y exclusiva, una manera singular de competir, que se traduzca en un valor superior para sus clientes. A este valor

superior para los clientes le llamamos ventaja competitiva, es decir, una superioridad definitiva y claramente distinguible de un producto o servicio, ofrecido bajo una identidad única y con valor significativo a un segmento del mercado”.¹²

Por consiguiente, nuestras Estrategias de Diferenciación serían las siguientes:

- Crear un sistema de negocio total en la que se integren todas las actividades del servicio, incluyendo a clientes y personal interno de la empresa.
- Ofrecer Calidad de Atención al Cliente, involucrando a los socios, quienes conocen de este mercado, en la atención directa para soluciones rápidas y efectivas.
- Acortar tiempos de entrega. Si bien las entregas son durante las 24 horas mínimo (entre ciudades) dentro del perímetro urbano, se llevarán controles y registros para reducir estos tiempos.
- Cumplir con las promesas hechas a nuestros clientes, escritas en el Contrato firmado o verbales contraídas con nuestros vendedores.
- Asegurar un servicio post-venta que garantice el servicio.
- Utilizar a nuestros propios clientes como referentes de nuestros servicios.

Las estrategias de mercado son los lineamientos a seguir mediante un plan determinado por políticas a cumplirse por la empresa, en relación a:

- Precio
- Plaza o distribución
- Promoción

¹² <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategias-de-diferenciacion-en-la-administracion.htm>

- Procesos
- Personal
- Presentación

3.4.2. Estrategia de Precio

Como políticas de precio a corto plazo adoptaremos la siguiente:

- En sobres y documentación:
 - * 30 o menos envíos mensuales \$ 300
 - * 31 a 60 envíos mensuales \$ 400
 - * 61 a 90 envíos mensuales \$ 500
 - * Más de 90 envíos mensuales \$ 650
- En paquetes y/o valijas se tomará como referencia la fórmula IATA aplicando las siguientes tarifas:
 - * Por cada kilogramo \$ 0,35
 - * Por cada kilo volumen \$ 0,35
- El costo del seguimiento de entregas en rutas de viaje es de \$ 0,10
- El costo de seguros para paquetes y/o valijas en rutas de viaje es de \$ 0,5% sobre valor declarado.
- El servicio de entrega con seguro incluido será negociado con el Gerente General.
- El costo por la custodia de entregas será negociado con el Gerente General.

- El precio por la mudanza local será negociado por el Gerente General.

La forma de pago será con crédito directo a 30 días sin intereses. En caso de que el cliente sobrepasare los 30 días se aplicará un interés de mora por los días de retraso con la tasa del mercado vigente a la fecha de la cancelación.

3.4.3. Estrategia de Plaza

La PLAZA o CANAL DE VENTAS, constituye en saber colocar nuestro producto, de la manera más eficiente posible, al alcance de su consumidor o usuario, incluyendo los servicios post venta.¹³

Como resultado de la encuesta a un experto, se informó que generalmente las empresas de Courier como estrategias de plaza, ubican sus instalaciones cerca de aeropuertos y terminales terrestres, pues éstos son a su vez sus proveedores-terceros con los cuales trabajan.

Como política de plaza y distribución en corto y mediano plazo para la empresa se determina:

- Ubicación de la matriz en Guayaquil con una oficina en Quito y otra en Cuenca.
- Locales ubicados muy cerca de los terminales terrestres de cada ciudad para agilizar el embarque y desembarque de los envíos, y con esto, el respectivo ahorro de tiempo.
- Si un destino de envíos es muy usado por los clientes se abrirá una agencia adicional en dicha ciudad, si es que la evaluación financiera y factibilidad técnica lo permiten.

¹³ <http://www.mailxmail.com/cursos-gestion-empresas/estrategia-marketing>

- Para destinos diferentes de Guayaquil, Quito y Cuenca, se adoptará la siguiente política:
 - Para destinos en la costa norte, sierra norte y central, y en la Amazonía norte y central, el envío llegará a Quito y dependiendo del destino, se utilizará el terminal terrestre o un agente local previa consulta con el supervisor de la sucursal.
 - Para destinos de Manabí, Los Ríos y El Oro, el envío llegará a Guayaquil y se utilizará el terminal terrestre o un agente local, previa consulta con el supervisor de la sucursal.
 - Para destinos de Cañar, Loja y la Amazonía sur, el envío llegará a Cuenca y se utilizará el terminal terrestre o un agente local, previa consulta con el supervisor de la sucursal.

- Los servicios adicionales cumplirán con la misma política de envíos anterior previa aprobación del Gerente General.

- A partir del segundo año y con el propósito de ampliar la cobertura de servicio se trabajaría con agentes en ciudades adicionales.

- Se utilizará el Marketing directo a través de catálogos del servicio y correo directo (página web).

- La primera semana de servicio será gratuita, de esta forma los nuevos clientes tendrán la oportunidad de saborear la calidad de nuestro servicio.

- En el segundo año, se contratarán más vendedores, siendo muy exigentes con su perfil de experiencia en el área de servicios.

- Igualmente, en el segundo año de servicio dentro del personal de ventas clave para la atención de clientes especiales..

3.4.4. Estrategia de Promoción

“La Promoción o Comunicación

A través de las distintas formas comunicación de que se dispone (publicidad, folletos, ferias, afiches, exposiciones, se busca fundamentalmente:

- Distribuir información.
- Consolida el conocimiento de su producto.
- Refuerza o conquista la preferencia consumidor.
- Gana exposición de marca.
- Elimina barreras de comunicación entre empresa y el consumidor.
- Mejora el empaquetado o presentación.
- Realiza el "Merchandising".
- Ofrece incentivos.
- Etc.”

Para la empresa se establecerá un Programa de Promociones que se detallan:

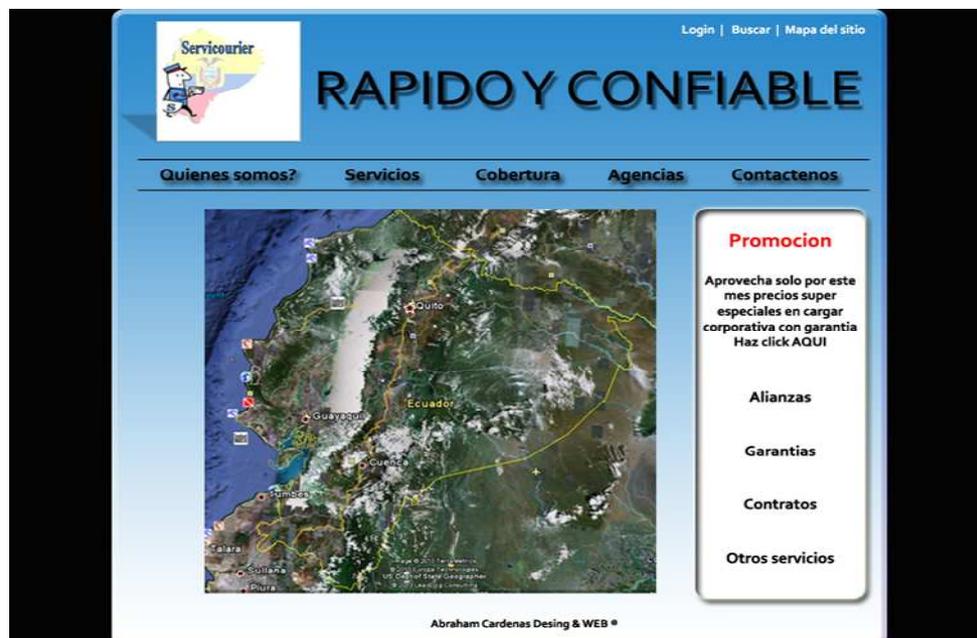
- Para el marketing directo (comunicación activa o promoción directa), es decir, **¿Cómo es la empresa?** se utilizará los siguientes recursos:

* Para nuevos clientes, los vendedores en las tres ciudades (Guayaquil, Quito Cuenca) serán los encargados de contactar telefónicamente a los clientes y acordar una cita para promocionar nuestro servicio y las ventajas detalladas anteriormente.

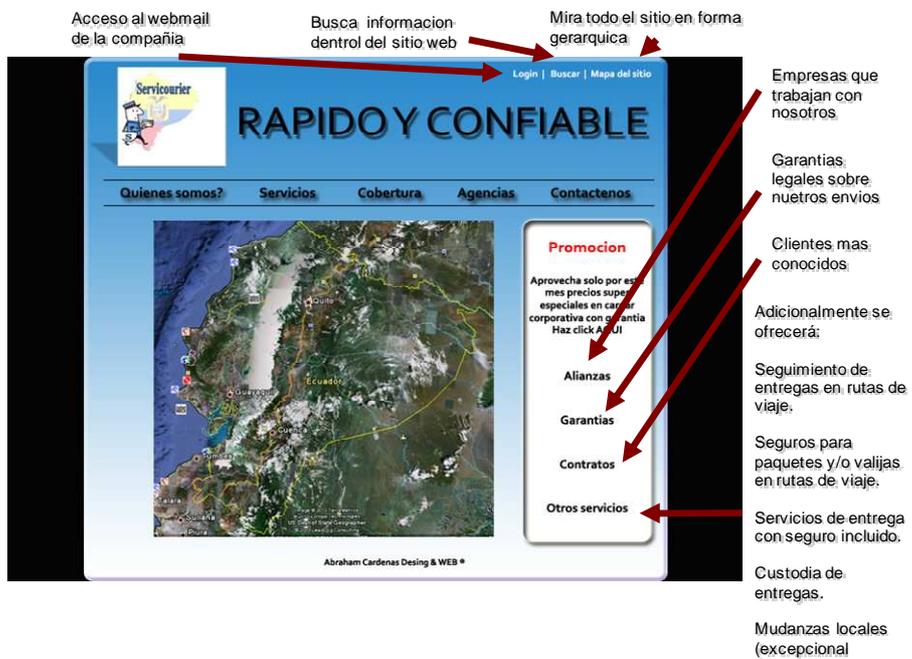
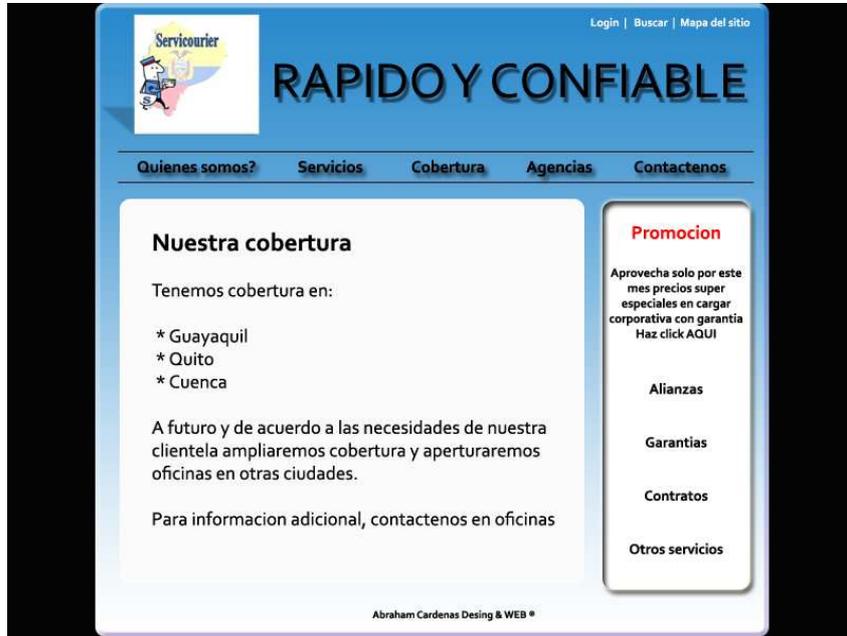
* A los clientes contactados se les enviará la presentación de nuestros servicios, señalado arriba en la Estrategia de Promoción.

* El personal de Ventas será el encargado en cada ciudad de elaborar un Banco de Datos que será actualizado constantemente que contenga información respecto a nuestro mercado objetivo y que incluya fecha, contacto, responsable del servicio, estatus y seguimiento, dirección de correo, RUC, etc. Estas empresas recibirán el servicio automático de “Mailing” que nos da un proveedor al enviar dos mails al mes recordándoles las bondades del servicio.

➤ Se creará una página web cuyo costo está registrado en los datos del estudio financiero. La creación de la página en Internet con el detalle de la empresa y los servicios, se indica a continuación:







- Se confeccionarán “valijas interoffice” con el logo de la empresa, sin costo para la empresa que inicia el servicio, de esta manera se logra proteger los sobres que se envían las empresas a sus sucursales.
- Se ofrecerán seminarios de entrenamiento para los nuevos usuarios del servicio. Se preparará una presentación del servicio que incluye el “servicio complejo” que implica el traslado de paquetes a nivel nacional.
- Impresión de folletos para clientes nuevos que detallen bondades de del servicio que se ofrece, la cobertura, etc.
- Publicidad en las guías telefónicas de Guayaquil, Quito y Cuenca.

La folletería será entregada por nuestros vendedores a las diferentes empresas con sus tarjetas personales.

Gráfico 04: Impresión de folletería



Elaborado : Magdalena Vargas

Gráfico 05: Artículos publicitarios: plumas, gorras.



Las gorras serán utilizadas por todo el personal de operaciones que realizan el retiro y la entrega de los paquetes, contarán con el logotipo que identifique a la empresa.

Durante el primer mes de nuestro servicio los operarios entregarán a nuestros potenciales clientes una gorra, un esferográfico y un calendario 2010, todos con el logotipo de la empresa.

Gráfico 06: Calendario 2010



Para la comunicación pasiva, es decir, **¿Cómo se percibe la empresa?** se utilizará los siguientes recursos:

- * Encuestas por correos y telefónicas a los clientes, cada dos meses, y evaluación de los resultados, para la toma de decisiones, estará bajo responsabilidad de nuestro personal de ventas.

* Folletos con actualizaciones en los distintos servicios, así como sus precios para los clientes fijos de la empresa.

* Control de las llamadas realizadas por los clientes, por motivos de alguna queja o insatisfacción, y registro de los motivos de la llamada y la solución inmediata por parte del máximo directivo de la empresa.

* Visitas directas a los clientes cuando lo soliciten, o con la periodicidad establecida por el Gerente General.

3.4.5. Estrategia de Procesos

En lo que se refiere a la estrategia de proceso se puede detallar a continuación:

- Visita y presentación de nuestros servicios previa cita.
- Adquisición del servicio por parte del cliente
- Retiro de paquete o sobre en la puerta de nuestro cliente.
- Convalidación de mercadería en las bodegas.
- Movilización de mercadería al lugar de destino.
- Entrega de paquete o sobre al destinatario.
- Llamada postventa.

En caso de algún inconveniente en el envío por cualquier causa, se comunicará al Gerente General del problema y él tomará la decisión a seguir.

Gráfico 07: Flujograma del Servicio



Elaborado por: Magdalena Vargas

3.4.6. Estrategia de Personal

Como política permanente de imagen del personal se adoptará la siguiente:

- Uniformes para todo el personal.
- Identificación con credencial adherida a la camisa.
- Capacitación periódica definida por el Gerente General.
- Exigencia de un buen trato al cliente, y evaluación periódica del personal.

Gráfico 08: Uniformes personal administrativo y ventas



Gráfico 09: Uniformes personal operativo



3.4.7. Estrategia de Presentación.

Como políticas de imagen de los activos fijos se adoptará las siguientes:

- En relación a los vehículos, se usarán camionetas para los viajes entre sucursales, y motocicletas para los repartos de sobres y documentación puerta a puerta. En caso de destinos diferentes a las sucursales, el Supervisor de sucursal definirá el medio de envío.
- Las camionetas estarán debidamente identificados con el logo de la empresa, y su mantenimiento estará a cargo del taller seleccionado mediante concurso de ofertas.

- Las motocicletas no tendrán identificación, pero si lo tendrá el conductor, y su mantenimiento estará a cargo del taller seleccionado mediante concurso de ofertas.

- Las oficinas y bodegas serán arrendadas y se mantendrán con la mayor limpieza.

Con esta estrategia de mercado definiremos en lo que resta de esta tesis, los ingresos, las inversiones, costos y gastos del proyecto proyectados a cinco años.

3.5. LA UBICACIÓN DEL PROYECTO Y SU ESTRUCTURA ORGÁNICA

3.5.1. La ubicación de la matriz y de las sucursales

De acuerdo al estudio de mercado se definió que la matriz de la empresa estará ubicada en Guayaquil, debido a que en esta ciudad se encuentra la mayor cantidad de empresas en el país. Asimismo habrá una agencia o sucursal en Quito y otra en Cuenca.



En todos los casos estarán ubicadas en locales cercanos a los terminales terrestres de cada ciudad, de manera que el embarque y desembarque de los envíos a destinos distintos de las tres ciudades principales, se hagan con rapidez y con el respectivo ahorro de tiempo.

3.5.2. La distribución física de las instalaciones

En relación a la distribución de los departamentos en cada ciudad tenemos que:

- **Guayaquil**.- Administrativo, Ventas y Operativo.
- **Quito**.- Ventas y Operativo.
- **Cuenca**.- Ventas y operativo.

Se ha considerado que la Administración sea sólo en Guayaquil, ya que desde aquí el Gerente General, tendrá a su cargo la administración general de todas las agencias.

Para la distribución física porcentual de las instalaciones que podrían tener un área de 300 m2., se tiene el siguiente cuadro:

Tabla 22. Distribución física de las instalaciones en las ciudades (%)

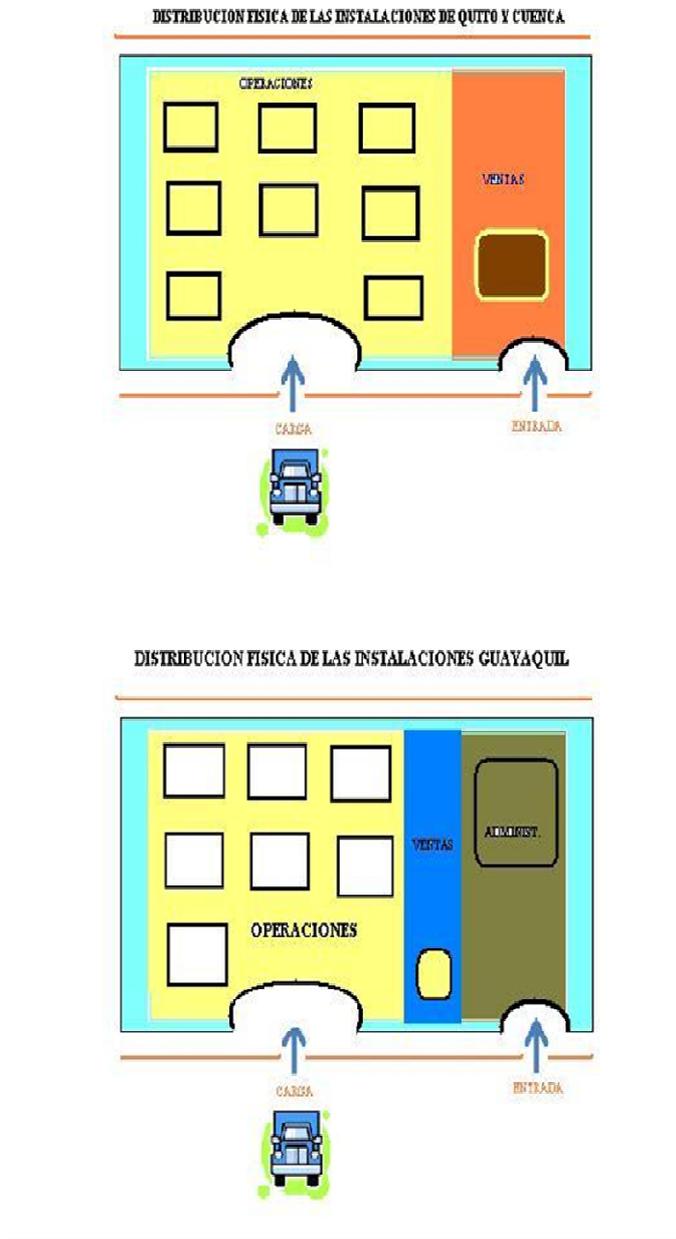
| Departamento | Guayaquil | Quito | Cuenca |
|---------------------|------------------|--------------|---------------|
| Operación | 60% | 90% | 90% |
| Ventas | 10% | 10% | 10% |
| Administración | 30% | | |

Elaborado por: Magdalena Vargas

Ya que el departamento operativo es el que maneja más espacio, es al que se le asigna el mayor porcentaje del área física del local. Puesto que la Administración sólo trabajará en Guayaquil, en Quito y Cuenca no se le ha asignado espacio físico.

Esta distribución es necesaria ya que existen gastos como el arriendo, que llega en una sola factura, pero para efectos de información financiera necesitan una base de distribución proporcional al uso de que de ella haga cada departamento.

Gráfico 12: Distribución física de las instalaciones de la empresa



Elaborado por: Magdalena Vargas

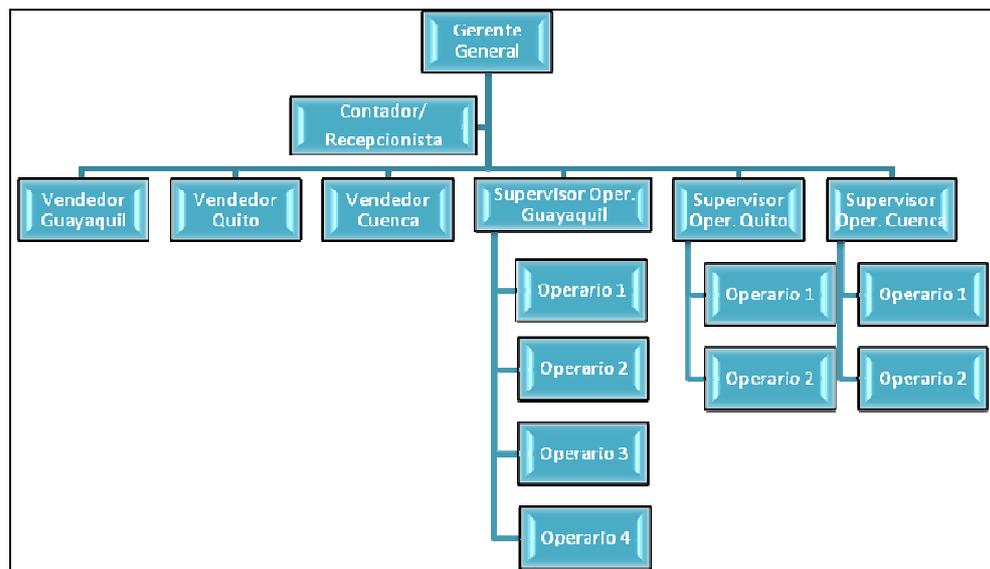
3.6. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA

En lo que se refiere al personal y su organización debemos empezar diciendo que para las operaciones de la empresa a nivel nacional, es necesario relativamente poco personal, ya que básicamente las operaciones son de transporte interprovincial. Por esto, se ha considerado necesario el siguiente personal:

- Guayaquil: Gerente General, Contador/recepcionista, 4 operarios y 1 vendedor.
- Quito: 1 vendedor, 3 operarios.
- Cuenca: 1 vendedor, 3 operarios.

A continuación se presenta el organigrama funcional de la empresa:

Gráfico 13: Estructura Orgánica de la empresa



Elaborado por: Madalena Vargas S.

En relación a los supervisores de operación de cada ciudad, este cargo será asignado al operario que tenga mayor experiencia que los demás.

Según la estructura orgánica de la empresa se puede observar que el Gerente General mantiene control sobre los vendedores y sobre los supervisores operativos, esto es posible debido al poco personal que tiene que manejar.

3.7. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN - NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN

Gerencia General: Es el nivel más elevado de la organización, guiará para tomar las decisiones y establecer los objetivos de la compañía, así como las estrategias para lograrlos.

Sede:Guayaquil

Vendedores: Constituirán una de las más importantes posiciones dentro de la estructura organizacional ya que deberán buscar las estrategias adecuadas para atraer, conquistar nuevos clientes y mantener a aquellos que prefieren utilizar el servicio ofrecido por la compañía. Reportarán a la Gerencia General. Su sede será uno por cada ciudad (Guayaquil, Quito y Cuenca)

Supervisores de Operaciones: Los Supervisores trasladarán los programas, rutinas y procedimientos de trabajo a trazarse por el nivel institucional (la gerencia general) al campo técnico-operativo de la Compañía, o sea al Departamento de Operaciones, (operadores en cada una de las ciudades). Por consiguiente, dependerán directamente de la Gerencia General. El departamento de operaciones serán también llamado el núcleo o corazón de la empresa, ya que dentro del mismo se ejecutarán las tareas de entrega y recolección de envíos y principales actividades diarias de retiros, entregas,

revisión de embalajes, consolidación, etc., actividades que conforman “el hacer de la empresa. Sede: uno en cada una de las ciudades.

Contador: Llevará la Contabilidad de la empresa bajo las leyes contables y tributarias demandadas por las instituciones gubernamentales de control a este tipo de compañías.

3.8. PERFILES DEL PERSONAL

A continuación se detalla el perfil del personal necesario para la empresa:

- **Gerente General.**- Ingeniería Comercial o afines, 4 a 5 años de experiencia en puestos administrativos preferiblemente en empresas de courier, habilidad para solucionar problemas, cumplimiento de metas, conocimientos de office, Internet, Outlook,
- **Contador/Recepcionista:** CPA, Registro de Colegiatura, 4-5 años experiencia, RUC. Conocimiento profundo de leyes tributarias y laborales.
- **Vendedores:** Título de Bachiller, experiencia en ventas por teléfono y por visitas, conocimientos de office, Internet, Outlook.
- **Operadores:** Choferes con licencia profesional, mínimo bachiller, de buena presencia, de buen trato.

3.9. LA REMUNERACIÓN DEL PERSONAL

En lo referente a las remuneraciones del personal, se tiene la tabla 9, cuyos detalles se presentan en el *Anexo 04*.

Resumen de las remuneraciones del personal por área y por ciudad (\$)

Tabla 23.

| Ciudades/depart. | Sueldo Mensual | Beneficios Sociales | Costo Mensual | Costo Anual |
|----------------------|----------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | | Sueldo y Beneficios | Sueldo y Beneficios |
| Cuenca | 1.240 | 369 | 1.609 | 1.609 |
| Operaciones | 940 | 313 | 1.253 | 15.036 |
| Ventas | 300 | 56 | 356 | 4.272 |
| Guayaquil | 2.580 | 730 | 3.310 | 39.720 |
| Administración | 1.300 | 199 | 1.499 | 17.988 |
| Operaciones | 880 | 463 | 1.343 | 16.116 |
| Ventas | 400 | 68 | 468 | 5.616 |
| Quito | 1.240 | 369 | 1.609 | 19.308 |
| Operaciones | 940 | 313 | 1.253 | 15.036 |
| Ventas | 300 | 56 | 356 | 4.272 |
| Total general | 5.060 | 1.468 | 6.528 | 60.637 |

Se puede observar que en Guayaquil está el mayor monto de sueldos y beneficios, mientras que el departamento de operaciones es el que concentra la mayor parte de las remuneraciones.



CAPÍTULO

IV

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS FINANCIERO

LAS INVERSIONES DEL PROYECTO

De acuerdo al estudio de mercado y la ubicación de la matriz y sucursales, en este capítulo se detallan las inversiones necesarias para la empresa en las siguientes áreas:

- Inversión en Capital de Trabajo
- Inversión en Activos Fijos
- Inversión en Activos Diferidos

Así también se establecerán dos formas de financiamiento de estos activos.

4.1. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

Aunque para cuantificar este monto de inversión es necesario conocer los costos y gastos, que se detallarán en el siguiente capítulo, anticipamos que para la inversión en capital de trabajo, se va a tomar el equivalente a un mes de costos operativos, gastos de ventas y administrativos desembolsables, es decir, sin considerar depreciaciones ni amortizaciones, este monto corresponde a \$ **12.296**.

4.2. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

Debido a que se tiene matriz y sucursales, se mostrará las inversiones detalladas y resumidas en los siguientes cuadros:

- Inversión en Activos Fijos detallados
- Inversión en Activos Fijos resumidos por ciudad
- Inversión en Activos Fijos resumidos por departamento

4.2.1. Inversión en Activos Fijos detallados

Una vez que se ha establecido que se establecerá la empresa en tres ciudades y de acuerdo a la estructura orgánica de la misma, se muestra la siguiente tabla que detalla las inversiones en activos fijos totales de forma detallada.

Tabla 24. Activos Fijos detallados

| Activos Fijos | Cantidad | Total (\$) |
|----------------------|-----------------|-------------------|
| aire acondicionado | 1 | 500 |
| archivadores metal | 4 | 140 |
| camioneta, pick up | 4 | 72.000 |
| central telefónica | 1 | 900 |
| computador desktop | 5 | 3.500 |
| copiadora/impresora | 3 | 1.350 |
| Escritorio | 5 | 600 |
| Estanterías | 10 | 700 |
| Fax | 3 | 600 |
| Impresora | 1 | 300 |
| impresora matricial | 3 | 900 |
| Mesa sesiones | 1 | 120 |
| Moto | 8 | 6.400 |
| radios comunicación | 12 | 6.000 |
| Silla giratoria | 4 | 320 |
| Sillas | 4 | 240 |
| Teléfono | 1 | 120 |
| Teléfonos | 7 | 1.050 |
| Ups | 3 | 150 |
| Total | 80 | 95.890 |

Elaborado por: Magdalena Vargas

Estos activos se distribuyen en cada ciudad y departamento de acuerdo a su necesidad, lo que para una mejor visión se muestra en las siguientes tablas.

4.2.2. Inversión en Activos Fijos resumidos por ciudad

A continuación se muestran las siguientes tablas, que permiten apreciar la distribución de los activos en Guayaquil, Quito y Cuenca.

Tabla 25. Activos Fijos de Guayaquil (\$)

| Dpto. | Equipos de Comp. | Equipos de Ofic. | Mueb y Enser | Vehículos | Total |
|----------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|------------------|---------------|
| Administración | 2.750 | 2.000 | 1.250 | | 6.000 |
| Operaciones | | 2.000 | 420 | 39.200 | 41.620 |
| Ventas | 700 | 420 | 200 | | 1.320 |
| Total | 3.450 | 4.420 | 1.870 | 39.200 | 48.940 |

Elaborado por: Magdalena Vargas

Como puntos considerables se puede anotar que en Guayaquil se tendrá dos camionetas y cuatro motos que los usará el departamento de operaciones; además, el departamento de operaciones no tiene asignado equipos de computación.

Tabla 26. Activos Fijos de Quito (\$)

| Dpto. | Equipos de Comp | Equipos de Ofic | Mueb y Enser | Vehículos | Total |
|--------------|------------------------|------------------------|---------------------|------------------|---------------|
| Operaciones | | 1.000 | 140 | 19.600 | 20.740 |
| Ventas | 1.050 | 1.450 | 235 | | 2.735 |
| Total | 1.050 | 2.450 | 375 | 19.600 | 23.475 |

Elaborado por: Madalena Vargas S.

Se puede anotar que en Quito se tiene un vehículo y dos motocicletas que los usará el departamento de operaciones, también el equipo de computación será asignado al departamento de ventas.

Tabla 27. Activos Fijos de Cuenca (\$)

| Dpto. | Equipos de Computo | Equipos de Ofic | Mueb y Enser | Vehículos | Total |
|--------------|---------------------------|------------------------|---------------------|------------------|---------------|
| Operaciones | | 1.000 | 140 | 19.600 | 20.740 |
| Ventas | 1.050 | 1.450 | 235 | | 2.735 |
| Total | 1.050 | 2.450 | 375 | 19.600 | 23.475 |

Elaborado por: Madalena Vargas S.

Al igual que en Quito, en Cuenca también se tiene un vehículo y dos motos para el departamento operativo, y el equipo de computación para el departamento de ventas.

4.2.3. Inversión en Activos Fijos resumidos por departamento

A continuación se muestra la tabla donde se resumen los activos fijos de la empresa por cada departamento en todas las ciudades, esta tabla es muy importante ya que permite establecer qué monto de depreciación le corresponde a cada departamento de acuerdo el monto de activos que posea.

Tabla 28. Activos Fijos resumidos por departamento en las tres ciudades (\$)

| Departamento | Equipo de Computo | Equip. de Oficin. | Mueb y enser. | Vehículos | Total |
|----------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|
| Administración | 2.750 | 2.000 | 1.250 | | 6.000 |
| Operaciones | | 4.000 | 700 | 78.400 | 83.100 |
| Ventas | 2.800 | 3.320 | 670 | | 6.790 |
| Total | 5.550 | 9.320 | 2.620 | 78.400 | 95.890 |

Elaborado por: Magdalena Vargas

De acuerdo a esta información se observa que la inversión total en activos fijos para las tres ciudades y para los tres departamentos es de \$ **95.890**.

4.3. INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS

Se debe anotar que la inversión en activos diferidos en las tres ciudades, está conformado por los gastos de constitución de la empresa, que involucra: permisos, tasas, patentes municipales, judiciales, etc., que se detallan en la siguiente tabla

Tabla 29. Inversión en Activos diferidos (\$)

| Ciudad | Gtos. de Constitución |
|----------------------------|------------------------------|
| Cuenca | 200 |
| patente municipal | 50 |
| Permiso bomberos | 50 |
| Permiso funcionamiento | 100 |
| Guayaquil | 570 |
| Afiliación Cámara Comercio | 50 |
| Escrituras de constitución | 200 |
| Otras tasas | 70 |
| patente municipal | 50 |
| Permiso bomberos | 50 |
| Permiso funcionamiento | 100 |
| Tasa de habilitación | 50 |
| Quito | 200 |
| patente municipal | 50 |
| Permiso bomberos | 50 |
| Permiso funcionamiento | 100 |
| Total | 970 |

Elaborado por: Magdalena Vargas

De acuerdo a esta información se observa que la inversión total en activos diferidos es de \$ 970.

4.4 RESUMEN DE LAS INVERSIONES

De acuerdo a la información de la inversión en capital de trabajo, activos fijos y activos diferidos se muestra la siguiente tabla que resume dichas inversiones para las tres ciudades y los tres departamentos:

Tabla 30. Resumen de las Inversiones (\$)

| ACTIVO | Inversión (\$) |
|--------------------|-----------------------|
| Capital de Trabajo | 12.296 |
| Activos Fijos | 95.890 |
| Activos Diferidos | 970 |
| Total | 109.156 |

Elaborado por: Magdalena Vargas

Por consiguiente, el proyecto cuesta \$109.156.

4.5 FINANCIAMIENTO DE LAS INVERSIONES

Hay muchas formas de financiar los activos de la empresa, pero vamos a tomar como referencia dos opciones y en base de éstas, obtener las conclusiones respecto de la viabilidad financiera del proyecto.

- **Opción 1:** Financiamiento 100% con capital propio con emisión de acciones comunes.
- **Opción 2:** \$ 50.000 financiado con préstamo bancario a 5 años con la tasa vigente a la fecha, 11,23%, y \$ 59.156 con aporte propio en acciones comunes.

Estas dos opciones nos permitirán tener una mejor visión de la rentabilidad del proyecto, ya que al invertir sólo con capital propio hay menor riesgo y menor rentabilidad; en cambio, al financiar parte del proyecto con recursos externos existe un mayor riesgo por el apalancamiento financiero, pero a su vez la rentabilidad del inversionista aumenta.

Cabe indicar además que la opción 1 corresponde al análisis del proyecto puro, considerando sólo aspectos operativos, que es la opción básica para analizar las consecuencias económicas del proyecto.

4.6. LOS INGRESOS, COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO

Se tratará los ingresos y costos de la operación de la empresa, así como también los gastos administrativos y de ventas que nos permitan establecer los resultados económicos de la empresa, medida por la utilidad neta.

Esta información combinada con las inversiones del proyecto nos permitirá obtener el flujo de caja, que a su vez servirá para la determinación de la viabilidad financiera del proyecto.

4.6.1 los ingresos del proyecto

De acuerdo a las conclusiones obtenidas del estudio de mercado, se estableció que podíamos tener un ingreso promedio por cliente de \$ 500, y que si el número de clientes empieza por 10 en el primer mes, y aumentando los clientes en 10 cada mes durante el primer año, se llega al siguiente cuadro:

Tabla 31. Ingresos mensuales en el primer año

| Mes | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sept | Oct | Nov | Dic |
|--------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| # clientes | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | 110 | 120 |
| Precio (\$) | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| Ingreso (\$) | 5.000 | 10.000 | 15.000 | 20.000 | 25.000 | 30.000 | 35.000 | 40.000 | 45.000 | 50.000 | 55.000 | 60.000 |

Elaborado por: Magdalena Vargas.

Este cuadro permite observar que si se cumplen las expectativas de ventas, para fines del primer año se tendrán 120 clientes que generarían \$ 60.000 en facturación en diciembre del primer año.

Asimismo, en el estudio de mercado se estableció que las empresas de courier crecen alrededor del 10% anual, tomando este dato como referencia, y considerando dólares de valor constante (sin considerar inflación), podemos tener los siguientes ingresos proyectados para los 5 años que se han tomado como horizonte para el proyecto, lo que da un total de \$390.000, cifra totalizada sobre la suma de los ingresos mensuales, y que se muestran en la siguiente tabla de “Ingresos anuales del primero al quinto año”.

Ingresos anuales del primer al quinto año (\$)

Tabla 32.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ingreso (\$) | 390.000 | 429.000 | 471.900 | 519.090 | 570.999 |

Elaborado por: Magdalena Vargas

El valor de los ingresos en el primer año es la suma de los ingresos mensuales que se encuentran en la Tabla 31, la proyección para los siguientes tiene un incremento del 10% anual.

Estos valores se utilizarán para la elaboración del estado de resultados y el flujo de caja proyectado.

4.6.2 LOS COSTOS OPERATIVOS

Los costos operativos son aquellos desembolsos o provisiones que tienen que ver exclusivamente con la tarea de efectivizar el servicio al cliente, digamos que son el equivalente a los costos de producción en las empresas fabriles, sus valores se recuperan con el pago del servicio por parte del cliente. Estos costos se pueden separar en variables y fijos. Además la operación de la empresa consiste esencialmente en el viaje de los vehículos y las motos.

4.6.2.1 Los costos variables

Puesto que la operación de la empresa está en función de recorridos previamente establecidos, que siempre serán fijos, y los operarios trabajan por horas y no por volumen de producción, en esta empresa durante el proceso de servicio al cliente, los costos variables no existen, y si los hubiere, su monto sería poco relevante como para que merezca un estudio separado.

De lo dicho anteriormente se puede establecer que en este proyecto todos los costos se consideran como fijos y los costos variables tienen un valor cero.

4.6.2.2 Los costos fijos

Una vez establecidos que los costos operativos serán fijos solamente, a continuación se tiene un cuadro resumen en el que se muestran dichos montos. Algunos de los costos se comparten con los departamentos de administración y ventas, como por ejemplo: el arriendo, luz, agua, etc., y obedecen a la proporcionalidad de su uso; otros en cambio, se asignan directamente al departamento de operaciones porque su ocurrencia está asignada directamente a este departamento. El siguiente cuadro resume muestra los conceptos así como sus montos estimados para cada ciudad, tanto mensual como anual:

Tabla 33. Costos de Operación Fijos por ciudades (\$)

| Ciudades | Costo Mensual (\$) | Costo Anual (\$) |
|--------------|----------------------|------------------|
| Cuenca | 2.701 | 32.412 |
| Guayaquil | 4.247 | 50.971 |
| Quito | 2.746 | 32.952 |
| Total | 9.694 | 116.336 |

Elaborado por: Magdalena Vargas

Dentro de estos rubros se encuentran: arriendos, agua, luz, teléfonos, gasolina, llantas, repuestos, lubricantes, seguros de envíos, entre otros cuyo detalle se encuentra pormenorizado en el *Anexo5* al final de este trabajo.

Del cuadro se puede observar que Guayaquil maneja un mayor monto que Quito y Cuenca, por ser la ciudad donde se encuentran la mayor cantidad de empresas. Asimismo se observa que el total anual de costos operativos es de \$ **116.336**.

4.6.3. El costo unitario

Se sabe que la empresa maneja varios servicios, y la estimación de los ingresos está basada en la combinación de todos los servicios, por lo tanto no sería factible fijar un costo unitario al servicio.

Sin embargo, a modo de estimación, se va a suponer que los ingresos son producto del envío de 1 sobre diario durante 20 días mensuales por cada cliente en el año por 12 meses y si asumimos que en promedio se tendrá 120 clientes en el año, el volumen de envíos será de 28.800 (1x20x12x120) y como el costo total operativo de envíos anuales es de \$ 116.336,24 de la Tabla

33 la división nos arroja un resultado de aproximadamente un costo unitario de **\$ 4 por envío**.

Es importante aclarar, que el cálculo anterior es simplemente una aproximación, ya que como hay varios servicios tendríamos que calcular el costo unitario de cada servicio, y para poder hacer esto, tendríamos que conocer el volumen de clientes para cada servicio. Pero esto no es necesario, ya que el estudio de mercado indicó que tanto el número de clientes, así como el ingreso promedio por cliente, son variables con un intervalo muy amplio de valores.

4.7 LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS

Dentro de los gastos administrativos debemos tener en cuenta que la administración sólo genera gastos en Guayaquil, las amortizaciones las absorberá este departamento, y también se incluyen arriendos (en su parte proporcional), agua, luz, depreciaciones, etc., estos rubros se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 34. Gastos Administrativos (\$)

| Cuenta | % | Planilla/V. Asegur | Gasto Mensual (\$) | Gasto Anual (\$) |
|----------------------------|------|--------------------|----------------------|--------------------|
| Arriendo | 30% | 600 | 180 | 2.160 |
| Agua | 30% | 40 | 12 | 144 |
| Luz | 30% | 150 | 45 | 540 |
| Teléfono | 30% | 70 | 21 | 252 |
| Material Limpieza | 30% | 50 | 15 | 180 |
| Papelería/Sumini Ofic | 30% | 50 | 15 | 180 |
| Depr M.Enseres | 100% | 10 | 10,42 | 125 |
| Depr E.Oficina | 100% | 17 | 16,67 | 200 |
| Depr E.Computación | 100% | 76 | 76,39 | 917 |
| Internet | 100% | 60 | 60 | 720 |
| Seguros Act.Admin | 100% | 20 | 20 | 240 |
| Viáticos | 100% | 1.000 | 83,33 | 1.000 |
| Sueldos | 100% | 1.300 | 1.300 | 15.600 |
| Beneficios Sociales | 100% | 199 | 199 | 2.390 |
| Amort. de Gastos de Const. | 100% | 16,17 | 16,17 | 194 |
| TOTAL | | | 2.070 | 24.842 |

Elaborado por: Magdalena Vargas

Los porcentajes mostrados corresponden a la parte proporcional que se le ha asignado al departamento administrativo. Se observa que el costo total anual de los gastos administrativos es de \$ **24.842**.

4.8 LOS GASTOS DE VENTAS

Dentro de los gastos de ventas, se incluyen todos los rubros correspondientes a este departamento como son: publicidad, sueldos de vendedores, las partes proporcionales de los arriendos, agua, luz, etc. Se debe anotar que en las tres ciudades existe este departamento, de tal forma que a manera de resumen se muestra la tabla 22, y los detalles del mismo se muestran en el *Anexo 6*.

Tabla 35. Gastos de Ventas por ciudades (\$)

| Ciudades | Gasto Mensual (\$) | Gasto Anual (\$) |
|-----------------|-----------------------------|-------------------------|
| Cuenca | 620 | 7.435 |
| Guayaquil | 869 | 10.427 |
| Quito | 620 | 7.435 |
| Total | 2.108 | 25.296 |

Elaborado por: Madalena Vargas S.

Se puede observar que el gasto total anual de ventas en las tres ciudades es de \$ **25.296**. Este es el valor que se registrará en el estado de resultados y el flujo de caja.

Como resumen podemos decir que los costos operativos son aproximadamente el doble de los gastos de ventas y administrativos juntos, esto es así debido al alto costo de la operación de los vehículos y las motos, así como el monto de sus depreciaciones.

Tabla 36. Resumen de Costos y Gastos (\$)

| Rubro | Mensual | Anual |
|------------------------|----------------|---------------|
| Costos Operativos | 9695 | 116336 |
| Gastos Administrativos | 2070 | 24842 |
| Gastos de Ventas | 2108 | 25296 |
| TOTAL | 13873 | 166474 |

Elaborado por: Magdalena Vargas

4.9 ESTUDIO FINANCIERO

El objetivo del estudio financiero consiste en establecer la viabilidad financiera y económica del proyecto, una vez conocidas las inversiones, los ingresos, los costos y los gastos. Para lograr este objetivo se ha establecido los siguientes puntos:

- Bases económicas y criterios financieros a utilizarse.
- El Balance Inicial.
- El Estado de Resultados proyectado.
- El Flujo de Caja Proyectado.
- El Flujo de Caja del inversionista.
- El Balance General proyectado.
- Análisis de sensibilidad.
- Indicadores Financieros.

4.9.1 BASES ECONÓMICAS Y CRITERIOS FINANCIEROS A UTILIZARSE

Como **bases económicas** de nuestro estudio tomaremos las siguientes:

- En todo nuestro estudio no se considerará la inflación, ya que este factor es irrelevante si consideramos que todas las proyecciones se consideran hechas a dólares constantes del año 0 del proyecto. Otra dificultad que aparece al considerar la inflación es que obliga a hacer proyecciones futuras de los índices de inflación, y este trabajo es tedioso e innecesario

porque le agrega un componente adicional de incertidumbre a las proyecciones de ingresos y gastos.

- El costo de capital del aporte del inversionista en acciones se tomará del 20%, valor que está acorde con el riesgo del negocio, y está por encima del interés que pagan las instituciones financieras en la actualidad en inversiones de largo plazo. Este valor se tomará como la tasa mínima atractiva de retorno en el caso del proyecto puro, es decir, sin financiamiento externo.
- En el caso del flujo del inversionista, es decir, con financiamiento externo, se tomará como tasa mínima atractiva de retorno el costo de capital promedio ponderado de las dos fuentes de financiamiento: capital propio y deuda a largo plazo.
- Los estados financieros como: el estado de resultados y el balance general, estarán basados en la opción del proyecto puro.
- Las opciones de financiamiento para la inversión inicial son las dos opciones que establecimos en el capítulo IV (LAS INVERSIONES DEL PROYECTO) y que eran:

- **Opción 1:** Financiamiento 100% con capital propio con emisión de acciones comunes.

- **Opción 2:** \$ 50.000 financiado con préstamo bancario a 5 años con la tasa vigente a la fecha, 11,23%, y \$ 59.156 con aporte propio en acciones comunes.

Como **criterios financieros** para establecer la viabilidad financiera del proyecto usaremos:

* El criterio del Valor Actual Neto (VAN) que establece que si el VAN es mayor o igual que cero, entonces el proyecto es viable financieramente; de lo contrario, si el VAN es menor que cero, entonces el proyecto no es viable.

* El criterio de la Tasa Interna de Retorno (TIR) que establece que si la TIR es mayor o igual que la tasa mínima atractiva de retorno, entonces el proyecto es viable; caso contrario, no es viable.

* A manera de referencia usaremos el Período de Recuperación, que es el tiempo que toma el proyecto en recuperar la inversión inicial con los flujos de caja futuros.

4.9.2 EL BALANCE INICIAL

De acuerdo a lo que se determinó en el capítulo IV se muestra a continuación el Balance Inicial con el que comenzaría sus operaciones la empresa.

Tabla 37. Balance Inicial (\$)

| BALANCE INICIAL (\$) | |
|----------------------------------|----------------|
| ACTIVO | |
| <u>Activo Corriente</u> | |
| Caja | 12.296 |
| Total Activo Corriente | 12.296 |
| <u>Activo Fijo</u> | |
| Muebles y Enseres | 2.620 |
| Equipos de Oficina | 9.320 |
| Vehículos | 78.400 |
| Equipos de Cómputo | 5.550 |
| Total Activo Fijo | 95.890 |
| <u>Otros Activos</u> | |
| Gastos de Constitución | 970 |
| Total Otros Activos | 970 |
| TOTAL ACTIVO | 109.156 |
| PASIVO | |
| Deuda a largo Plazo | 0 |
| TOTAL PASIVO | 0 |
| PATRIMONIO | |
| Capital Social | 109.156 |
| TOTAL PATRIMONIO | 109.156 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 109.156 |

Elaborado por: Magdalena Vargas

Como se aclaró anteriormente, los estados financieros serán considerados realizados con la opción de aporte propio de los accionistas. Sólo en el caso del flujo de caja del inversionista, se considerará la deuda a largo plazo y su correspondiente cargo por intereses.

En este caso el valor que aparece en Caja es el correspondiente al capital de trabajo. Ver Tabla 30. Resumen de las inversiones, Inversiones en Capital de trabajo 4.1 y tabla 29 Activos Diferidos.

4.9.3 EL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Con la información de proyección de los ingresos, costos de operación, gastos administrativos y gastos de ventas, (4.6) además de no considerar inflación, sino dólares de valor constante del año 0, se muestra el siguiente Estado de Resultados proyectado del año 1 al año 5:

Tabla 38. Estado de Resultado (\$)

| Estado de Resultados Proyectado (\$) | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos de Operación | 390.000 | 429.000 | 471.900 | 519.090 | 570.999 |
| (-)Costos Operativos (sin depreciaciones) | -100.186 | -102.946 | -102.946 | -102.946 | -102.946 |
| (-) Depreciaciones de Operación | -16.150 | -16.150 | -16.150 | -16.150 | -16.150 |
| Utilidad de Operación | 273.664 | 309.904 | 352.804 | 399.994 | 451.903 |
| (-) Gastos de Adm. (sin deprec y amortiz.) | -23.406 | -24.706 | -24.706 | -24.706 | -24.706 |
| (-) Gastos de Ventas (sin depreciaciones) | -23.964 | -24.964 | -24.964 | -24.964 | -24.964 |
| (-) Depreciaciones de Adm y Ventas | -2.574 | -2.574 | -2574 | -724 | -724 |
| (-) Amortizaciones | -194 | -194 | -194 | -194 | -194 |
| Utilidad antes de Partic. e Impuestos | 223.526 | 257.466 | 300.366 | 349.406 | 401.315 |
| (-) 15% Partic. Trabajadores | -33.529 | -38.620 | -45.055 | -52.411 | -60.197 |
| Utilidad antes de Impuestos | 189.997 | 218.846 | 255.311 | 296.995 | 341.118 |
| (-) 25% Impuesto a la Renta | -47.499 | -54.711 | -63.828 | -74.249 | -85.279 |
| Utilidad Neta | 142.498 | 164.134 | 191.483 | 222.746 | 255.838 |

Elaborado por: Madalena Vargas S.

Aquí cabe hacer algunas observaciones:

- Se han separado las depreciaciones de los costos y gastos, para poder utilizar este formato en el flujo de caja. Esto no le quita claridad al Estado de Resultados, más bien resalta los montos.
- Las depreciaciones de Administración y Ventas en el año 4 y 5 ya no incluye a los equipos de computación que tienen una vida útil de 3 años.
- Se está considerando el proyecto puro, es decir, sin cargos financieros.
- Se puede notar el altísimo monto de utilidad neta desde el primero hasta el quinto año y en forma creciente. Esta información es muy importante ya que si se cumplen las expectativas de ventas, el proyecto se presenta como muy rentable económicamente.

4.9.4 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Con la información del Balance Inicial y del Estado de Resultados, se obtiene el Flujo de Caja proyectado de la primera opción, es decir sólo con el aporte propio de los accionistas:

Tabla 39. Flujo de Caja Proyectado (\$)

| Flujo de Caja Proyectado (\$) | | | | | | |
|--|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos de Operación | | 390.000 | 429.000 | 471.900 | 519.090 | 570.999 |
| (-) Costos Operativos (sin depreciaciones) | | -100.186 | -102.946 | -102.946 | -102.946 | -102.946 |
| (-) Depreciaciones de Operación | | -16.150 | -16.150 | -16.150 | -16.150 | -16.150 |
| Utilidad de Operación | | 273.664 | 309.904 | 352.804 | 399.994 | 451.903 |
| (-) Gastos de Adm (sin deprec y amortiz.) | | -23.406 | -24.706 | -24.706 | -24.706 | -24.706 |
| (-) Gastos de Ventas (sin depreciaciones) | | -23.964 | -24.964 | -24.964 | -24.964 | -24.964 |
| (-) Depreciaciones de Adm y Ventas | | -2.574 | -2.574 | -2.574 | -724 | -724 |
| (-) Amortizaciones | | -194 | -194 | -194 | -194 | -194 |
| Utilidad antes de Particp. e Impuestos | | 223.526 | 257.466 | 300.366 | 349.406 | 401.315 |
| (-) 15% Particp. Trabajadores | | -33.529 | -38.620 | -45.055 | -52.411 | -60.197 |
| Utilidad antes de Impuestos | | 189.997 | 218.846 | 255.311 | 296.995 | 341.118 |
| (-) 25% Impuesto a la Renta | | -47.499 | -54.711 | -63.828 | -74.249 | -85.279 |
| Utilidad Neta | | 142.498 | 164.134 | 191.483 | 222.746 | 255.838 |
| (+) Depreciaciones de Operación | | 16.150 | 16.150 | 16.150 | 16.150 | 16.150 |
| (+) Depreciaciones de Adm y Ventas | | 2.574 | 2.574 | 2.574 | 724 | 724 |
| (+) Amortizaciones | | 194 | 194 | 194 | 194 | 194 |
| Muebles y Enseres | -2.620 | | | | | |
| Equipos de Oficina | -9.320 | | | | | |
| Vehículos | -78.400 | | | | | |
| Equipos de Cómputo | -5.550 | | | | | |
| Gastos de Constitución | -970 | | | | | |
| Capital de trabajo | -12.296 | | | | | |
| Valor Residual | | | | | | 5.970 |
| FLUJO NETO DE CAJA | -109.156 | 161.416 | 183.052 | 210.401 | 239.814 | 278.876 |

Elaborado por: Magdalena Vargas

Las observaciones son las siguientes:

- El valor residual equivale a la venta de los activos fijos en el quinto año a su valor en libros.
- Para evaluar esta opción, la tasa mínima atractiva de retorno es del 20%.
- El VAN de este flujo al 20% es de \$ 501.962, que por ser mayor que cero indica que el proyecto es viable.
- La TIR de este flujo es del 159%, mayor al 20%, lo que corrobora la viabilidad del proyecto.
- El período de recuperación de la inversión inicial es menor que un año, lo que indica una operación que genera altos flujos de efectivo a corto plazo.
- Punto de Equilibrio es \$166.474. *Anexo 7.*

4.9.5 FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

En la segunda opción el financiamiento propuesto, considera un préstamo de \$ 50.000 a 5 años plazo, al 11,23% de interés anual. Este préstamo implica dos cosas:

- * Que se crea un cargo por intereses financieros a las utilidades del proyecto.
- * Que la tasa mínima atractiva de retorno debe recalcularse para esta combinación de recursos.

Para el primer punto, a continuación se muestra el cuadro de amortización de la deuda con amortización gradual de capital, con los respectivos valores de los intereses del primero al quinto año:

Tabla 40. Cuadro de Amortización (\$)

| Cuadro de Amortización de la Deuda (\$) | | | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | TOTAL |
| Cuota (\$) | 13.597 | 13.597 | 13.597 | 13.597 | 13.597 | 67.983 |
| Principal (\$) | 7.997 | 8.892 | 9.888 | 10.996 | 12.227 | 50.000 |
| Intereses (\$) | 5.600 | 4.704 | 3.708 | 2.601 | 1.369 | 17.983 |

Elaborado por: Madalena Vargas S.

Para el segundo punto tenemos que el préstamo de \$ 50.000 representa el 45,8% de la inversión inicial de \$ 109.156; por lo tanto el aporte de los accionistas es del 54,2%. La tasa de interés del préstamo es del 11,23% y el costo de capital de los accionistas comunes es del 20%, lo que da como resultado una tasa mínima atractiva de retorno ponderada del 16%. Esta tasa se usará para evaluar los criterios del VAN y la TIR de este flujo de caja.

A continuación se muestra el flujo de caja del inversionista con el cargo de intereses, el préstamo en el año 0, y las amortizaciones de capital del primero al quinto año:

Tabla 41. Flujo de Caja del Inversionista (\$)

| Flujo de Caja del Inversionista (\$) | | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos de Operación | | 390.000 | 429.000 | 471.900 | 519.090 | 570.999 |
| (-) Costos Operativos (sin depreciaciones) | | -100.186 | -102.946 | -102.946 | -102.946 | -102.946 |
| (-) Depreciaciones de Operación | | -16.150 | -16.150 | -16.150 | -16.150 | -16.150 |
| Utilidad de Operación | | 273.664 | 309.904 | 352.804 | 399.994 | 451.903 |
| (-) Gastos de Adm. (sin deprec y amortiz.) | | -23.406 | -24.706 | -24.706 | -24.706 | -24.706 |
| (-) Gastos de Ventas (sin depreciaciones) | | -23.964 | -24.964 | -24.964 | -24.964 | -24.964 |
| (-) Depreciaciones de Adm y Ventas | | -2.574 | -2.574 | -2.574 | -724 | -724 |
| (-) Amortizaciones | | -194 | -194 | -194 | -194 | -194 |
| (-) Gastos Financieros (Intereses) | | -5.600 | -4.704 | -3.708 | -2.601 | -1.369 |
| Utilidad antes de Partic. e Impuestos | | 217.926 | 252.761 | 296.657 | 346.805 | 399.945 |
| (-) 15% Partic. Trabajadores | | -32.689 | -37.914 | -44.499 | -52.021 | -59.992 |
| Utilidad antes de Impuestos | | 185.237 | 214.847 | 252.159 | 294.784 | 339.954 |
| (-) 25% Impuesto a la Renta | | -46.309 | -53.712 | -63.040 | -73.696 | -84.988 |
| Utilidad Neta | | 138.928 | 161.135 | 189.119 | 221.088 | 254.965 |
| (+) Depreciaciones de Operación | | 16.150 | 16.150 | 16.150 | 16.150 | 16.150 |
| (+) Depreciaciones de Adm y Ventas | | 2.574 | 2.574 | 2.574 | 724 | 724 |
| (+) Amortizaciones | | 194 | 194 | 194 | 194 | 194 |
| Muebles y Enseres | -2.620 | | | | | |
| Equipos de Oficina | -9.320 | | | | | |
| Vehículos | -78.400 | | | | | |
| Equipos de Cómputo | -5.550 | | | | | |
| Gastos de Constitución | -970 | | | | | |
| Capital de trabajo | -12.296 | | | | | |
| Valor Residual | | | | | | 5.970 |
| Préstamo Bancario | 50.000 | | | | | |
| Amortización del Préstamo | | -7.997 | -8.892 | -9.888 | -10.996 | -12.227 |
| FLUJO NETO DE CAJA | -59.156 | 149.849 | 171.161 | 198.149 | 227.160 | 265.776 |

Elaborado por: Madalena Vargas S.

Las observaciones son las siguientes:

- Todos los flujos netos son menores, especialmente el del año 0 porque, los accionistas sólo aportarán con \$ 59.156. Los demás años disminuyen en menor medida por los cargos de intereses.
- El VAN de este flujo a la tasa del 16%, es de \$ 576.168, que es mayor que cero lo que igualmente hace el proyecto viable aún haciendo un préstamo de casi el 50% de la inversión inicial, esto nos indica que el apalancamiento financiero no tiene un efecto significativo en los flujos netos de caja.
- Igualmente la TIR de este flujo es del 267%, que confirma la viabilidad del proyecto.
- El período de recuperación es de casi tres meses, lo que indica que con una fuerza de ventas exitosa, la inversión inicial se recupera muy rápidamente.
- Es importante destacar que según los resultados obtenidos, lo mejor sería financiar el proyecto con una combinación de recursos propios y financiamiento externo, ya que esto permite niveles más altos de rentabilidad.

4.9.6 EL BALANCE GENERAL PROYECTADO

A continuación se muestra el Balance General proyectado a 5 años, con los montos correspondientes al proyecto puro, es decir, sin financiamiento externo, además se consideró un pago anual de dividendos correspondiente al 90% de la utilidad neta, aunque este punto es irrelevante:

Tabla 42. Balance General Proyectado (\$)

| BALANCE GENERAL PROYECTADO (\$) | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ACTIVO | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| <u>Activo Corriente</u> | | | | | | |
| Caja | 12.296 | 45.464 | 80.796 | 118.862 | 158.204 | 200.856 |
| Total Activo Corriente | 12.296 | 45.464 | 80.796 | 118.862 | 158.204 | 200.856 |
| <u>Activo Fijo</u> | | | | | | |
| Muebles y Enseres | 2.620 | 2.620 | 2.620 | 2.620 | 2.620 | 2.620 |
| Equipos de Oficina | 9.320 | 9.320 | 9.320 | 9.320 | 9.320 | 9.320 |
| Vehículos | 78.400 | 78.400 | 78.400 | 78.400 | 78.400 | 78.400 |
| Equipos de Cómputo | 5.550 | 5.550 | 5.550 | 5.550 | 5.550 | 5.550 |
| (-) Depreciación Acumulada | 0 | -18.724 | -37.448 | -56.172 | -73.046 | -89.920 |
| Total Activo Fijo | 95.890 | 77.166 | 58.442 | 39.718 | 22.844 | 5.970 |
| <u>Otros Activos</u> | | | | | | |
| Gastos de Constitución | 970 | 970 | 970 | 970 | 970 | 970 |
| (-) Amortización Acumulada | 0 | -194 | -388 | -582 | -776 | -970 |
| Total Otros Activos | 970 | 776 | 582 | 388 | 194 | 0 |
| TOTAL ACTIVO | 109.156 | 123.406 | 139.820 | 158.968 | 181.242 | 206.826 |
| PASIVO | | | | | | |
| Deuda a largo Plazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL PASIVO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Capital Social | 109.156 | 109.156 | 123.406 | 139.820 | 158.968 | 181.242 |
| Utilidades Retenidas (10%) | 0 | 14.250 | 16.413 | 19.148 | 22.275 | 25.584 |
| TOTAL PATRIMONIO | 109.156 | 123.406 | 139.820 | 158.968 | 181.242 | 206.826 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 109.156 | 123.406 | 139.820 | 158.968 | 181.242 | 206.826 |
| | | | | | | |
| Dividendos Pagados (90%) | | 128.248 | 147.721 | 172.335 | 200.472 | 230.254 |

Elaborado por: Madalena Vargas S.

En esencia este estado nos refleja la posición financiera de la empresa y es una consecuencia de los resultados anteriores, se puede observar que aún pagando el 90% de dividendos, la empresa crece continuamente en el horizonte de 5 años.

4.9.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Una vez que se ha determinado que el proyecto es rentable tanto con recursos propios como con financiamiento externo, en este punto se va a determinar la estabilidad de la viabilidad financiera cambiando una o más variables del proyecto.

El análisis de sensibilidad tiene como objetivo medir el efecto sobre los indicadores financieros que miden la viabilidad del proyecto, como resultado de la variación de ciertas variables controlables o no controlables involucradas en los cálculos. En realidad, se pueden construir infinidad de escenarios posibles de acuerdo a la o las variables que se consideren cambiantes, así como por la magnitud y sentido de dicho cambio.

En este caso se va a considerar dos escenarios:

- **Escenario pesimista.**- Se tomará como que la variable ingresos anuales se reducirá a la mitad, lo que implicaría, o que los clientes anuales se han reducido a la mitad por el mismo precio, o que el precio se redujo a la mitad pero manteniendo la misma cantidad de clientes estimada en el proyecto.

- **Escenario optimista.**- Se tomará como que la variable ingresos anuales se incrementará en el 50%, lo que implicaría, o que los clientes anuales se han incrementado en el 50% por el mismo precio, o que el precio se incrementó en el 50% manteniendo la misma cantidad de clientes estimada en el proyecto.

Empezamos con el escenario pesimista, lo que resultaría en el siguiente flujo de caja:

Tabla 43. Flujo de Caja Escenario Pesimista (\$)

| Flujo de Caja del Escenario Pesimista (\$) | | | | | | |
|---|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos de Operación | | 195.000 | 214.500 | 235.950 | 259.545 | 285.500 |
| (-) Costos Operativos (sin depreciaciones) | | -100.186 | -102.946 | -102.946 | -102.946 | -102.946 |
| (-) Depreciaciones de Operación | | -16.150 | -16.150 | -16.150 | -16.150 | -16.150 |
| Utilidad de Operación | | 78.664 | 95.404 | 116.854 | 140.449 | 166.403 |
| (-) Gastos de Adm. (sin deprec y amortiz.) | | -23.406 | -24.706 | -24.706 | -24.706 | -24.706 |
| (-) Gastos de Ventas (sin depreciaciones) | | -23.964 | -24.964 | -24.964 | -24.964 | -24.964 |
| (-) Depreciaciones de Adm y Ventas | | -2.574 | -2.574 | -2.574 | -724 | -724 |
| (-) Amortizaciones | | -194 | -194 | -194 | -194 | -194 |
| Utilidad antes de Partic. e Impuestos | | 28.526 | 42.966 | 64.416 | 89.861 | 115.815 |
| (-) 15% Partic. Trabajadores | | -4.279 | -6.445 | -9.662 | -13.479 | -17.372 |
| Utilidad antes de Impuestos | | 24.247 | 36.521 | 54.753 | 76.382 | 98.443 |
| (-) 25% Impuesto a la Renta | | -6.062 | -9.130 | -13.688 | -19.095 | -24.611 |
| Utilidad Neta | | 18.185 | 27.391 | 41.065 | 57.286 | 73.832 |
| (+) Depreciaciones de Operación | | 16.150 | 16.150 | 16.150 | 16.150 | 16.150 |
| (+) Depreciaciones de Adm y Ventas | | 2.574 | 2.574 | 2.574 | 724 | 724 |
| (+) Amortizaciones | | 194 | 194 | 194 | 194 | 194 |
| Muebles y Enseres | -2.620 | | | | | |
| Equipos de Oficina | -9.320 | | | | | |
| Vehículos | -78.400 | | | | | |
| Equipos de Cómputo | -5.550 | | | | | |
| Gastos de Constitución | -970 | | | | | |
| Capital de trabajo | -12.296 | | | | | |
| Valor Residual | | | | | | 5.970 |
| FLUJO NETO DE CAJA | -109.156 | 37.103 | 46.309 | 59.983 | 74.354 | 96.870 |

Elaborado por: Magdalena Vargas

En este escenario, el VAN al 20% es de \$ 63.422, la TIR es de 40%, lo que nos indica que aún **disminuyendo los ingresos anuales en el 50%, que es una cantidad considerable, el proyecto todavía sigue siendo rentable.**

En relación al escenario optimista se tiene el siguiente flujo de caja:

Tabla 44. Flujo de Caja Escenario Optimista (\$)

| Flujo de Caja del Escenario Optimista (\$) | | | | | | |
|--|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos de Operación | | 585.000 | 643.500 | 707.850 | 778.635 | 856.499 |
| (-) Costos Operativos (sin depreciaciones) | | -100.186 | -102.946 | -102.946 | -102.946 | -102.946 |
| (-) Depreciaciones de Operación | | -16.150 | -16.150 | -16.150 | -16.150 | -16.150 |
| Utilidad de Operación | | 468.664 | 524.404 | 588.754 | 659.539 | 737.402 |
| (-) Gastos de Adm. (sin deprec y amortiz.) | | -23.406 | -24.706 | -24.706 | -24.706 | -24.706 |
| (-) Gastos de Ventas (sin depreciaciones) | | -23.964 | -24.964 | -24.964 | -24.964 | -24.964 |
| (-) Depreciaciones de Adm y Ventas | | -2.574 | -2.574 | -2.574 | -724 | -724 |
| (-) Amortizaciones | | -194 | -194 | -194 | -194 | -194 |
| Utilidad antes de Partic. e Impuestos | | 418.526 | 471.966 | 536.316 | 608.951 | 686.814 |
| (-) 15% Partic. Trabajadores | | -62.779 | -70.795 | -80.447 | -91.343 | -103.022 |
| Utilidad antes de Impuestos | | 355.747 | 401.171 | 455.868 | 517.608 | 583.792 |
| (-) 25% Impuesto a la Renta | | -88.937 | -100.293 | -113.967 | -129.402 | -145.948 |
| Utilidad Neta | | 266.810 | 300.878 | 341.901 | 388.206 | 437.844 |
| (+) Depreciaciones de Operación | | 16.150 | 16.150 | 16.150 | 16.150 | 16.150 |
| (+) Depreciaciones de Adm y Ventas | | 2.574 | 2.574 | 2.574 | 724 | 724 |
| (+) Amortizaciones | | 194 | 194 | 194 | 194 | 194 |
| Muebles y Enseres | -2.620 | | | | | |
| Equipos de Oficina | -9.320 | | | | | |
| Vehículos | -78.400 | | | | | |
| Equipos de Cómputo | -5.550 | | | | | |
| Gastos de Constitución | -970 | | | | | |
| Capital de trabajo | -12.296 | | | | | |
| Valor Residual | | | | | | 5.970 |
| FLUJO NETO DE CAJA | -109.156 | 285.728 | 319.796 | 360.819 | 405.274 | 460.882 |

Elaborado por: Magdalena Vargas

En este escenario, el VAN al 20% es de \$ 940.501, y la TIR es de 273%, lo que indica que el proyecto sería mucho más atractivo.

En resumen, si los ingresos sufren una baja considerable en relación a lo estimado por el proyecto, aún sigue siendo viable financieramente. En el caso del escenario pesimista, éste corresponde ya sea a 120 clientes anuales a un precio promedio mensual de \$ 250, o también a 60 clientes anuales a un precio promedio mensual por cliente de \$ 500, con sus respectivos incrementos anuales del 10%.

4.9.8. ÍNDICES FINANCIEROS

A continuación se muestran algunos indicadores financieros:

Tabla 45. Índices Financieros

| Índices Financieros | | | | | |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Liquidez | | | | | |
| Razón corriente | ∞ | ∞ | ∞ | ∞ | ∞ |
| | | | | | |
| Endeudamiento | | | | | |
| Razón Deuda/Activos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | | |
| Rentabilidad | | | | | |
| Margen de Utilidad Neta | 37% | 38% | 41% | 43% | 45% |
| Retorno sobre Activos | 2,22 | 2,22 | 2,22 | 2,21 | 2,18 |
| Retorno sobre Capital | 1,15 | 1,17 | 1,20 | 1,23 | 1,24 |

Elaborado por: Madalena Vargas S.

- La razón corriente es infinita porque no existen pasivos corrientes, o si los hubiere en la realidad, serían en una cantidad mínima ya que la empresa genera altos niveles de efectivo.
- En el caso de inversión con recursos propios, la razón de endeudamiento es cero, en el caso de inversión con financiamiento externo la razón de deuda es también muy pequeña ya que los activos crecen muy rápidamente.
- El margen de utilidad es bastante alto, y crece sostenidamente en el tiempo.
- El retorno sobre activos ROA es en promedio 2,22 que es un valor bastante alto y significa que en promedio las ganancias operativas son 2,22 veces el monto de la inversión en activos en el año.
- El retorno sobre el patrimonio es en promedio 1,20 lo que nos indica que anualmente el rendimiento por cada dólar invertido por los accionistas es de \$ 1,20.



CAPÍTULO

V

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

En resumen, podemos obtener las siguientes conclusiones generales del proyecto de empresa de courier a nivel nacional:

- Existe una considerable demanda insatisfecha con su proveedor de courier, lo que permite la oportunidad de entrar en el negocio. Cabe indicar que esta demanda insatisfecha no es porque la oferta no puede cubrirla, sino porque el cliente no se siente satisfecho con el servicio que recibe por parte de su proveedor de courier.
- Es importante anotar que los clientes fundamentalmente piden referencias a otras empresas respecto de los proveedores del servicio de courier. Adicionalmente consultan en Internet y guías telefónicas.
- Un punto muy importante es que la nómina que se maneja es muy reducida, lo que permite tener niveles relativamente bajos en remuneraciones del personal, en relación al volumen de facturación que se obtendría.
- La inversión en activos es mayor en la parte de los activos operativos, por los vehículos y las motos. En relación a la infraestructura física, sólo es necesario arrendar locales cerca de los terminales terrestres de Guayaquil, Quito y Cuenca, y hacer las respectivas adecuaciones.
- Los desembolsos por costos y gastos son mayores en la parte operativa, debido a que el negocio es fundamentalmente de transporte interprovincial.

- Desde el punto de vista financiero, la empresa es altamente rentable, con períodos de recuperación de hasta una año, altos niveles de TIR y VAN, tanto del proyecto puro, como si se financiaría con recursos externos.
- Basándonos en los índices de rentabilidad calculados anteriormente, el proyecto genera altos niveles de utilidades, por lo que permite pagar altos dividendos a los accionistas, o en su defecto permitiría la autofinanciación para el crecimiento propio de la empresa a partir de los recursos que genere.
- La posición financiera de la empresa se mantiene estable en el tiempo, debido a que los activos principalmente son vehículos de fácil aseguramiento, y su constante generación de recursos hacen que se mantenga sólida durante la vida de la compañía.
- Se puede optar por financiar el proyecto con recursos propios o con financiamiento bancario, ya que los altos niveles de utilidad operativa permiten cubrir los costos financieros del préstamo.
- El proyecto es poco sensible a variaciones considerables en las estimaciones efectuadas en los ingresos, lo que permite que la empresa puede afrontar problemas de crisis o una fuerte competencia.

5 2. RECOMENDACIONES

- Si no se poseen los recursos propios, el financiamiento externo sería la opción recomendable, ya que la operación del negocio generaría los fondos necesarios para cubrir la amortización del mismo.
- Se recomienda escoger al personal de ventas que se comprometa con los objetivos de la empresa, que posea las cualidades, y que cumpla con las metas planeadas.

- En relación con la ubicación de los locales, sería recomendable conseguir locales en lugares muy cercanos a los terminales terrestres de las tres ciudades, para aprovechar el ahorro de tiempo en la carga y descarga de envíos distintos a los de las tres ciudades.
- Conseguir agentes locales en destinos diferentes que sean muy responsables y cumplidos con los horarios de entrega, para contar con un aliado fundamental.
- Tener los vehículos bajo un estricto control y mantenimiento, ya que de estos depende el éxito del negocio, así como de los choferes responsables.
- En caso de cualquier queja de un cliente, atenderla de inmediato por el gerente general y darle solución, ya que así el cliente tendrá fidelidad con la empresa.
- Llevar controles estadísticos de aspectos cuantitativos y cualitativos, y mediante tratamiento estadístico tomar las mejores decisiones en busca de un buen nombre en el mercado.

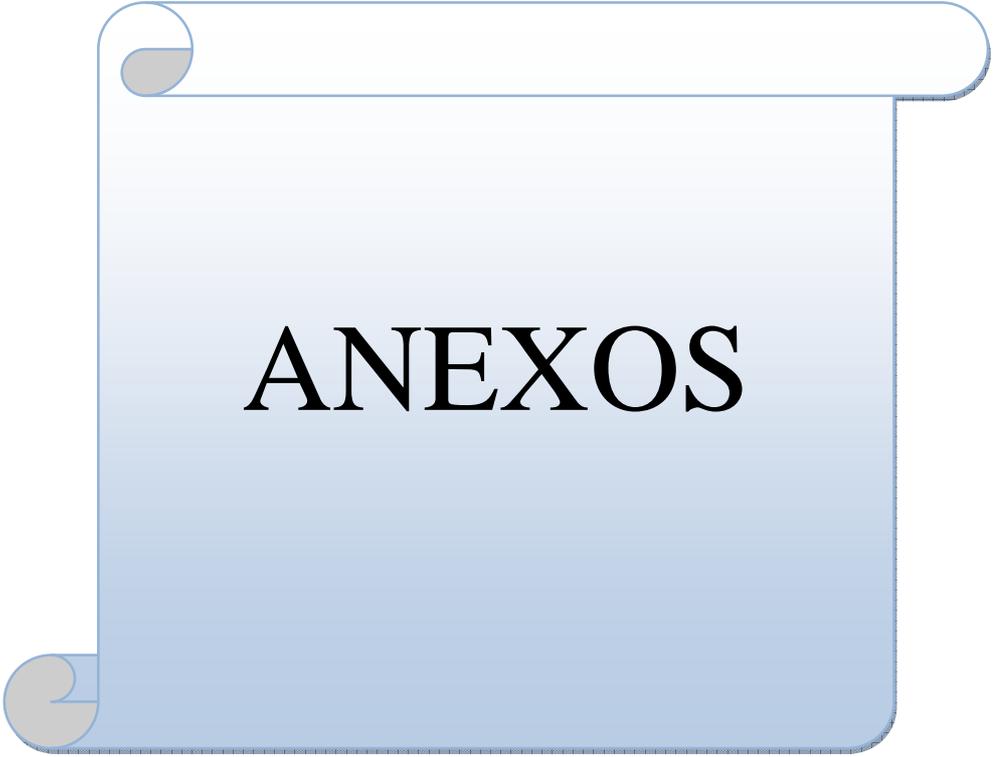
BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado Barrios, Enrique; Gerencia Estratégica de costos; Edit. San José Trejos, Costa Rica, 1993
- Cevallos, Marco Ing.; El sistema de costos basado en actividades; Módulo I, Editorial UTPL, Ecuador, 2001.
- Fresco, Juan Carlos; La revolución para vender más. Marketing para vender más; Editorial Omar D. Buyatti, Buenos Aires Argentina, 2003
- Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M., y; Pfeiffer J. William; Planeación estratégica aplicada, Mc. Graw Hill, Colombia, 2000.
- Gonzalez Tafur, Alvaro F; Gerencia financier básica; Módulo III, Editorial UTPL, Ecuador, 2002
- Ianni, Máximo; Manejo de quejas y calidad de servicio, Escuela Superior de Hotelería, Buenos Aires, 1997.
- Jiambalvo, James ,Contabilidad Administrativa; Limusa Wiley, Mexico, 2003.
- Leland Blank – Anthony Tarquin; Ingeniería Económica, Sexta edición, México, 2006.
- Malhotra, Naresh K; Investigación de Mercados, Cuarta edición, Pearson Educación, México, 2004
- Mc- Graw, Bonini – Hausman – Bierman; Análisis Cuantitativo para los Negocios, Novena edición, Hill Interamericana, Colombia, 2000
- Muñoz, Campos R; La investigación científica:paso a paso; cuarta edición, Talleres gráficos, San Salvador, 2004.

- Ortiz, Gómez Alberto, *Gerencia financiera*; Mc. Graw Hill, Colombia, 1994.
- Pérez Cesar, *Estadística Aplicada a través de Excel*; Pearson Educacion, Madrid, 2002
- Peters, Tom, *Gestionar con imaginación*, Edit. Planeta, Colombia, 2006.
- Porter, Michael E. *Estrategias de ventas competitivas*, Edit. Planeta, Colombia, 2006.

Páginas web visitadas:

- <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>
- <http://www.ib.upu.org>
- www.infoempresas.supercias.gov.ec
- <http://www.pequenaindustria.com.ec>
- <http://www.trabajo.com.mx/>
- <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategias-de-diferenciacion-en-la-administracion.htm>
- <http://www.mailxmail.com/curso-gestion-empresas/estrategia-marketing>



ANEXOS

Anexo 01.

El Diseño del Cuestionario

ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO COURIER

1) Ciudad donde se encuentra su empresa:

Guayaquil ____ Quito ____ Cuenca ____

2) Tipo de Empresa:

Comercial ____ Servicios ____

3) Indique en una escala de 1 a 5 la importancia relativa que tiene para su empresa, cada uno de los siguientes factores componentes del servicio de Courier:

| | | | | | |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|
| - Puntualidad | ____ | ____ | ____ | ____ | ____ |
| - Seguridad | ____ | ____ | ____ | ____ | ____ |
| - Trato al cliente | ____ | ____ | ____ | ____ | ____ |
| - Imagen del Personal | ____ | ____ | ____ | ____ | ____ |
| - Nivel de Precios | ____ | ____ | ____ | ____ | ____ |
| - Nombre de Empresa reconocido | ____ | ____ | ____ | ____ | ____ |

4) ¿Qué tan importante es para su empresa mantener su status empresarial?

Sin importancia ____

Poco importante ____

Ni importante, ni sin importancia ___

Importante ___

Muy importante ___

5) ¿Mediante qué medios publicitarios se enteró de las empresas que prestan el servicio de Courier?

- TV ___

- Revistas Especializadas ___

- Referencias Empresariales ___

- Internet ___

- Directorios Telefónicos ___

6) ¿Qué monto promedio mensual consume su empresa en servicios de Courier?

\$ _____

7) En términos generales, ¿Qué nivel de satisfacción tiene su empresa con el servicio que le proporciona su proveedora de Courier?

Muy insatisfecho ___

Insatisfecho ___

Ni satisfecho, ni insatisfecho ___

Satisfecho ___

Muy satisfecho ___

Gracias por su colaboración!

Anexo 2.

Tabulación de la Encuesta

| # encuestado | # Ciudades | Tipo de Empresa | Puntualidad | Seguridad | Trato al cliente | Imagen | Precio | Marca | Status | Medios | Consumo | Satisfacción |
|--------------|------------|-----------------|-------------|-----------|------------------|--------|--------|-------|--------|-------------|---------|--------------|
| 1 | 2 | Servicios | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | TV | 300 | 4 |
| 2 | 2 | Comercial | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | TV | 200 | 4 |
| 3 | 2 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 300 | 4 |
| 4 | 2 | Comercial | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | Referencias | 1000 | 4 |
| 5 | 2 | Comercial | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 5 | 5 | TV | 200 | 3 |
| 6 | 2 | Comercial | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | TV | 500 | 4 |
| 7 | 3 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 500 | 5 |
| 8 | 2 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Internet | 300 | 4 |
| 9 | 3 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | Referencias | 200 | 4 |
| 10 | 2 | Comercial | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | Internet | 200 | 4 |
| 11 | 2 | Servicios | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | Internet | 800 | 4 |
| 12 | 2 | Servicios | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | TV | 250 | 4 |
| 13 | 2 | Servicios | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | Referencias | 250 | 4 |
| 14 | 3 | Servicios | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 400 | 4 |
| 15 | 2 | Servicios | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | Referencias | 400 | 5 |
| 16 | 4 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 300 | 4 |
| 17 | 2 | Comercial | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | Referencias | 400 | 4 |
| 18 | 2 | Comercial | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | TV | 300 | 3 |
| 19 | 4 | Comercial | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | Referencias | 600 | 4 |

| # encuestado | # Ciudades | Tipo de Empresa | Puntualidad | Seguridad | Trato al cliente | Imagen | Precio | Marca | Status | Medios | Consumo | Satisfacción |
|--------------|------------|-----------------|-------------|-----------|------------------|--------|--------|-------|--------|-------------------------|---------|--------------|
| 20 | 2 | Comercial | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | Referencias | 200 | 4 |
| 21 | 2 | Comercial | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | Referencias | 300 | 4 |
| 22 | 4 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Revistas | 800 | 5 |
| 23 | 2 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 400 | 5 |
| 24 | 2 | Comercial | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | Referencias | 300 | 4 |
| 25 | 2 | Comercial | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | Internet | 300 | 3 |
| 26 | 3 | Comercial | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | Internet | 350 | 4 |
| 27 | 2 | Comercial | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | Directorios Telefónicos | 300 | 4 |
| 28 | 2 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | Referencias | 900 | 5 |
| 29 | 4 | Comercial | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | Referencias | 280 | 4 |
| 30 | 2 | Comercial | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | Internet | 250 | 4 |
| 31 | 4 | Comercial | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | Internet | 300 | 5 |
| 32 | 3 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | Referencias | 250 | 4 |
| 33 | 3 | Servicios | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | Directorios Telefónicos | 200 | 3 |
| 34 | 2 | Servicios | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Internet | 280 | 4 |
| 35 | 2 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | Internet | 200 | 5 |
| 36 | 3 | Servicios | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | Directorios Telefónicos | 250 | 4 |
| 37 | 3 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | Internet | 200 | 4 |
| 38 | 3 | Servicios | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 5 | Referencias | 300 | 4 |
| 39 | 2 | Servicios | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 200 | 4 |

| # encuestado | # Ciudades | Tipo de Empresa | Puntualidad | Seguridad | Trato al cliente | Imagen | Precio | Marca | Status | Medios | Consumo | Satisfacción |
|--------------|------------|-----------------|-------------|-----------|------------------|--------|--------|-------|--------|-------------|---------|--------------|
| 40 | 2 | Servicios | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | Internet | 200 | 4 |
| 41 | 3 | Servicios | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | Referencias | 1000 | 4 |
| 42 | 3 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | Referencias | 400 | 4 |
| 43 | 3 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | Referencias | 400 | 4 |
| 44 | 4 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 400 | 4 |
| 45 | 2 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | TV | 250 | 4 |
| 46 | 3 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 50000 | 5 |
| 47 | 2 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 800 | 5 |
| 48 | 2 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 350 | 5 |
| 49 | 2 | Comercial | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 400 | 5 |
| 50 | 2 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 300 | 5 |
| 51 | 2 | Servicios | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | Referencias | 800 | 4 |
| 52 | 2 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 300 | 5 |
| 53 | 2 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 1000 | 5 |
| 54 | 2 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 200 | 5 |
| 55 | 2 | Comercial | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | Internet | 300 | 4 |
| 56 | 2 | Comercial | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 700 | 4 |
| 57 | 3 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Internet | 800 | 5 |
| 58 | 3 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 1500 | 5 |
| 59 | 3 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 1000 | 5 |
| 60 | 4 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 1000 | 5 |

| # encuestado | # Ciudades | Tipo de Empresa | Puntualidad | Seguridad | Trato al cliente | Imagen | Precio | Marca | Status | Medios | Consumo | Satisfacción |
|--------------|------------|-----------------|-------------|-----------|------------------|--------|--------|-------|--------|-------------------------|---------|--------------|
| 61 | 4 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 2000 | 5 |
| 62 | 3 | Servicios | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 2000 | 5 |
| 63 | 4 | Servicios | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Internet | 500 | 5 |
| 64 | 4 | Servicios | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | Referencias | 600 | 5 |
| 65 | 4 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 1500 | 5 |
| 66 | 4 | Servicios | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 1200 | 5 |
| 67 | 4 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | Referencias | 300 | 4 |
| 68 | 4 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | Referencias | 800 | 5 |
| 69 | 3 | Comercial | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | Referencias | 600 | 5 |
| 70 | 3 | Servicios | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | Referencias | 700 | 4 |
| 71 | 2 | Comercial | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | Referencias | 400 | 4 |
| 72 | 4 | Servicios | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | Referencias | 300 | 4 |
| 73 | 2 | Comercial | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | Directorios Telefónicos | 500 | 4 |
| 74 | 2 | Comercial | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | Referencias | 300 | 4 |
| 75 | 3 | Comercial | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | Directorios Telefónicos | 600 | 4 |
| 76 | 3 | Comercial | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | Referencias | 600 | 4 |
| 77 | 3 | Servicios | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | Referencias | 400 | 5 |
| 78 | 4 | Comercial | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | Referencias | 300 | 4 |
| 79 | 4 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 800 | 5 |
| 80 | 4 | Comercial | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | Referencias | 700 | 4 |
| 81 | 3 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 500 | 5 |

| # Encuestado | # Ciudades | Tipo de Empresa | Puntualidad | Seguridad | Trato al cliente | Imagen | Precio | Marca | Status | Medios | Consumo | Satisfacción |
|--------------|------------|-----------------|-------------|-----------|------------------|--------|--------|-------|--------|-------------------------|---------|--------------|
| 82 | 4 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 900 | 5 |
| 83 | 4 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Internet | 600 | 5 |
| 84 | 4 | Servicios | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Internet | 10000 | 5 |
| 85 | 4 | Servicios | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 900 | 5 |
| 86 | 4 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 800 | 5 |
| 87 | 2 | Servicios | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 8000 | 5 |
| 88 | 4 | Servicios | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 700 | 5 |
| 89 | 4 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Directorios Telefónicos | 900 | 5 |
| 90 | 4 | Servicios | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 1000 | 5 |
| 91 | 4 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 10000 | 5 |
| 92 | 2 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | Referencias | 800 | 4 |
| 93 | 3 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 700 | 5 |
| 94 | 4 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | Referencias | 2000 | 5 |
| 95 | 4 | Comercial | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | Referencias | 600 | 5 |
| 96 | 2 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 700 | 4 |
| 97 | 2 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 900 | 5 |
| 98 | 4 | Comercial | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | Referencias | 800 | 4 |
| 99 | 4 | Comercial | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 10000 | 5 |
| 100 | 2 | Servicios | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | Referencias | 300 | 5 |

ANEXO 3

DEMANDA INSASTISFECHA

Nuestro mercado objetivo está entre 25 y 1.233 empresas medianas o pequeñas, comerciales o de servicio, ubicadas en Guayas, Pichincha y Azuay, **que se sienten insatisfechas con su proveedor de courier**, Con un 95% de confianza. Este intervalo nos permite apreciar que podemos tener muy pocas, así como muchos clientes dependiendo de las políticas de mercado que establezcamos. Asimismo la amplitud del intervalo permite tener crecimiento.

Estos resultados fueron calculados basándose en los datos de la encuesta de 100 compañías y utilizando la herramienta de Excel: Complementos/Análisis de Datos/Estadística Descriptiva.

La nueva empresa capturará clientes insatisfechos con su actual proveedor de Courier, esto significar que la oferta actual cubre con la demanda actual, pero según los datos de la encuesta existen clientes insatisfechos, lo que nos abre las puertas para entrar en ese mercado.

Anexo 4.

Detalle de la Remuneración del Personal

| Cargo | Sueldo | Beneficios (*) | | | | Subtotal | Total Sueldo |
|-----------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|
| | | Déc.Tercero | Déc.Cuarto | Vacac | H. Extras | Beneficios | y Beneficios |
| Gerente General | 1.000 | \$ 83 | 18 | \$ 42 | 0 | \$ 143 | \$ 1.143 |
| Contadora/recep | 300 | \$ 25 | 18 | \$ 13 | 0 | \$ 56 | \$ 356 |
| Operario | 220 | \$ 18 | 18 | \$ 9 | 70 | \$ 116 | \$ 336 |
| Operario | 220 | \$ 18 | 18 | \$ 9 | 70 | \$ 116 | \$ 336 |
| Operario | 220 | \$ 18 | 18 | \$ 9 | 70 | \$ 116 | \$ 336 |
| Operario | 220 | \$ 18 | 18 | \$ 9 | 70 | \$ 116 | \$ 336 |
| Vendedor | 400 | \$ 33 | 18 | \$ 17 | 0 | \$ 68 | \$ 468 |
| Vendedora/Recep | 300 | \$ 25 | 18 | \$ 13 | 0 | \$ 56 | \$ 356 |
| Superv.Operaci | 500 | \$ 42 | 18 | \$ 21 | 0 | \$ 81 | \$ 581 |
| Operario | 220 | \$ 18 | 18 | \$ 9 | 70 | \$ 116 | \$ 336 |
| Operario | 220 | \$ 18 | 18 | \$ 9 | 70 | \$ 116 | \$ 336 |
| Vendedora/Recep | 300 | \$ 25 | 18 | \$ 13 | 0 | \$ 56 | \$ 356 |
| Superv.Operaci | 500 | \$ 42 | 18 | \$ 21 | 0 | \$ 81 | \$ 581 |
| Operario | 220 | \$ 18 | 18 | \$ 9 | 70 | \$ 116 | \$ 336 |
| Operario | 220 | \$ 18 | 18 | \$ 9 | 70 | \$ 116 | \$ 336 |
| TOTAL | \$ 5.060 | \$ 422 | \$ 275 | \$ 211 | \$ 560 | \$ 1.468 | \$ 6.528 |

Anexo 5.

Detalle de Costos de Operación Fijos

| COSTOS INDIRECTOS | | | | | |
|-------------------|---------------------------|------|-------------------|--------------------|------------------|
| Ciudad | Cuenta | % | Planilla/V.Asegur | Costo Mensual (\$) | Costo Anual (\$) |
| Guayaquil | Arriendo | 60% | 600 | 360 | 4.320 |
| Guayaquil | Agua | 60% | 40 | 24 | 288 |
| Guayaquil | Luz | 60% | 150 | 90 | 1.080 |
| Guayaquil | Teléfono | 60% | 70 | 42 | 504 |
| Guayaquil | Material Limpieza | 60% | 50 | 30 | 360 |
| Guayaquil | Materiales Operación | 100% | 70 | 70 | 840 |
| Guayaquil | Seg Transporte Interno | 100% | 50 | 50 | 600 |
| Guayaquil | Seguros de Vehículos | 100% | 314 | 314 | 3.765 |
| Guayaquil | Uniformes | 100% | 240 | 240 | 2.880 |
| Guayaquil | Papelería/Sumini Ofic | 60% | 50 | 30 | 360 |
| Guayaquil | Repuestos | 100% | 150 | 150 | 1.800 |
| Guayaquil | Lubricantes | 100% | 90 | 90 | 1.080 |
| Guayaquil | Llantas | 100% | 1.212 | 101 | 1.212 |
| Guayaquil | Depreciaciones M.Enseres | 100% | 4 | 4 | 42 |
| Guayaquil | Depreciaciones E.Oficina | 100% | 17 | 17 | 200 |
| Guayaquil | Depreciación de Vehículos | 100% | 653 | 653 | 7.840 |
| Guayaquil | Sueldos | 100% | 880 | 880 | 10.560 |
| Guayaquil | Beneficios Sociales | 100% | 463 | 463 | 5.560 |
| Guayaquil | Gasolina | 100% | 640 | 640 | 7.680 |
| Quito | Arriendo | 90% | 300 | 270 | 3.240 |
| Quito | Agua | 90% | 20 | 18 | 216 |
| Quito | Luz | 90% | 50 | 45 | 540 |
| Quito | Teléfono | 90% | 40 | 36 | 432 |
| Quito | Material Limpieza | 90% | 20 | 18 | 216 |
| Quito | Materiales Operación | 100% | 30 | 30 | 360 |
| Quito | Seg Transporte Interno | 100% | 25 | 25 | 300 |
| Quito | Seguros de Vehículos | 100% | 157 | 157 | 1.883 |
| Quito | Uniformes | 100% | 120 | 120 | 1.440 |
| Quito | Papelería/Sumini Ofic | 90% | 25 | 22,5 | 270 |
| Quito | Repuestos | 100% | 50 | 50 | 600 |

| COSTOS INDIRECTOS | | | | | | |
|-------------------|---------------------------|------|-------------------|---------------------------------|------------------|----------------|
| Ciudad | Cuenta | % | Planilla/V.Asegur | Costo Mensual (\$) | Costo Anual (\$) | |
| Quito | Lubricantes | 100% | 35 | 35 | 420 | |
| Quito | Llantas | 100% | 132 | 11 | 132 | |
| Quito | Depreciaciones M.Enseres | 100% | 1 | 1 | 14 | |
| Quito | Depreciaciones E.Oficina | 100% | 8 | 8 | 100 | |
| Quito | Depreciación de Vehículos | 100% | 327 | 327 | 3.920 | |
| Quito | Sueldos | 100% | 940 | 940 | 11.280 | |
| Quito | Beneficios Sociales | 100% | 313 | 313 | 3.750 | |
| Quito | Gasolina | 100% | 320 | 320 | 3.840 | |
| Cuenca | Arriendo | 90% | 250 | 225 | 2.700 | |
| Cuenca | Agua | 90% | 20 | 18 | 216 | |
| Cuenca | Luz | 90% | 50 | 45 | 540 | |
| Cuenca | Teléfono | 90% | 40 | 36 | 432 | |
| Cuenca | Material Limpieza | 90% | 20 | 18 | 216 | |
| Cuenca | Materiales Operación | 100% | 30 | 30 | 360 | |
| Cuenca | Seg Transporte Interno | 100% | 25 | 25 | 300 | |
| Cuenca | Seguros de Vehículos | 100% | 157 | 157 | 1.883 | |
| Cuenca | Uniformes | 100% | 120 | 120 | 1.440 | |
| Cuenca | Papelería/Sumini Ofic | 90% | 25 | 22,5 | 270 | |
| Cuenca | Repuestos | 100% | 50 | 50 | 600 | |
| Cuenca | Lubricantes | 100% | 35 | 35 | 420 | |
| Cuenca | Llantas | 100% | 132 | 11 | 132 | |
| Cuenca | Depreciaciones M.Enseres | 100% | 1 | 1 | 14 | |
| Cuenca | Depreciaciones E.Oficina | 100% | 8 | 8 | 100 | |
| Cuenca | Depreciación de Vehículos | 100% | 327 | 327 | 3.920 | |
| Cuenca | Sueldos | 100% | 940 | 940 | 11.280 | |
| Cuenca | Beneficios Sociales | 100% | 313 | 313 | 3.750 | |
| Cuenca | Gasolina | 100% | 320 | 320 | 3.840 | |
| | | | | TOTAL Costos Ind. | 9.695 | 116.336 |
| | | | | Depreciaciones | 1.346 | 16.150 |
| | | | | TOTAL sin depreciaciones | 8.349 | 100.186 |

Anexo 6.

Detalle de Gastos de Venta

| GASTOS DE VENTA | | | | | |
|-----------------|-------------------------------|------|-------------------|--------------------|------------------|
| Ciudad | Cuenta | % | Planilla/V. segur | Costo Mensual (\$) | Costo Anual (\$) |
| Guayaquil | Arriendo | 10% | 600 | 60 | 720 |
| Guayaquil | Agua | 10% | 40 | 4 | 48 |
| Guayaquil | Luz | 10% | 150 | 15 | 180 |
| Guayaquil | Teléfono | 10% | 70 | 7 | 84 |
| Guayaquil | Material Limpieza | 10% | 50 | 5 | 60 |
| Guayaquil | Papelería/Sumini Ofic | 10% | 50 | 5 | 60 |
| Guayaquil | Depreciaciones M. Enseres | 100% | 2 | 1,67 | 20 |
| Guayaquil | Depreciaciones E. Oficina | 100% | 4 | 3,5 | 42 |
| Guayaquil | Depreciaciones E. Computación | 100% | 19 | 19,44 | 233 |
| Guayaquil | Internet | 50% | 60 | 30 | 360 |
| Guayaquil | Publicidad | 100% | 3.000 | 250 | 3.000 |
| Guayaquil | Sueldos | 100% | 400 | 400 | 4.800 |
| Guayaquil | Beneficios Sociales | 100% | 68 | 68 | 820 |
| Quito | Arriendo | 10% | 300 | 30 | 360 |
| Quito | Agua | 10% | 20 | 2 | 24 |
| Quito | Luz | 10% | 50 | 5 | 60 |
| Quito | Teléfono | 10% | 40 | 4 | 48 |
| Quito | Material Limpieza | 10% | 20 | 2 | 24 |
| Quito | Papelería/Sumini Ofic | 10% | 25 | 2,5 | 30 |
| Quito | Depreciaciones M. Enseres | 100% | 2 | 2 | 24 |
| Quito | Depreciaciones E. Oficina | 100% | 12 | 12 | 145 |
| Quito | Depreciaciones E. Computación | 100% | 29 | 29 | 350 |
| Quito | Internet | 100% | 50 | 50 | 600 |
| Quito | Publicidad | 100% | 1.500 | 125 | 1.500 |
| Quito | Sueldos | 100% | 300 | 300 | 3.600 |
| Quito | Beneficios Sociales | 100% | 56 | 56 | 670 |
| Cuenca | Arriendo | 10% | 300 | 30 | 360 |
| Cuenca | Agua | 10% | 20 | 2 | 24 |
| Cuenca | Luz | 10% | 50 | 5 | 60 |
| Cuenca | Teléfono | 10% | 40 | 4 | 48 |

| GASTOS DE VENTA | | | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|----------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Ciudad | Cuenta | % | Planilla/V. Asegur | Costo Mensual (\$) | Costo Anual (\$) |
| Cuenca | Material Limpieza | 10% | 20 | 2 | 24 |
| Cuenca | Papelería/Sumini Ofic | 10% | 25 | 2,5 | 30 |
| Cuenca | Depreciaciones M. Enseres | 100% | 2 | 1,96 | 24 |
| Cuenca | Depreciaciones E. Oficina | 100% | 12 | 12,08 | 145 |
| Cuenca | Depreciaciones E. Computación | 100% | 29 | 29,17 | 350 |
| Cuenca | Internet | 100% | 50 | 50 | 600 |
| Cuenca | Publicidad | 100% | 1.500 | 125 | 1.500 |
| Cuenca | Sueldos | 100% | 300 | 300 | 3.600 |
| Cuenca | Beneficios Sociales | 100% | 55,83 | 55,83 | 670 |
| TOTAL Gastos de Vtas. | | | | 2.108 | 25.296 |
| Depreciaciones | | | | 111 | 1.332 |
| TOTAL sin depreciaciones | | | | 1.997 | 23.964 |

ANEXO 7

CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN US\$

La fórmula para el cálculo del punto de equilibrio en dólares es:

$$\text{Punto de equilibrio en \$} = \frac{\text{Costos y Gastos Fijos de operación}}{1 - \frac{\text{Costos y Gastos variables de operación}}{\text{Ventas anuales}}}$$

Puesto que en este proyecto todos los costos y gastos de administración y ventas son fijos, los costos variables tendrían un valor de “0” por lo que, la fórmula quedaría reducida a la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio en \$} = \frac{\text{Costos y Gastos Fijos de operación}}{1}$$

Es decir, que el **Punto de Equilibrio Operacional**, está dado por el monto de los costos indirectos fijos, que corresponden a .

$$\text{Punto de equilibrio en \$} = \$ 166.474$$

Esto significa que, anualmente la compañía debe llegar por lo menos a \$166.474 en ventas para cubrir los costos y gastos fijos operativos del negocio. A partir de este monto de ventas se empezaría a obtener los recursos que generaría las utilidades.

Durante el primer año se preveen ventas de hasta \$390.000 que equivalían a la suma mensual de ventas de enero a diciembre de ese primer año, comparando este monto con el punto de equilibrio se observa que desde el primer año se obtienen fuertes utilidades para el negocio.

En resumen, el objetivo de ventas para el primer año es de mínimo \$166.474 para cubrir el 100% de costos y gastos operativos.