UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:
"PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DEL SERVICIO DE PAQUETEO NACIONAL E INTERNACIONAL PARA CLIENTES DE LA CIUDAD DE QUITO EN LA EMPRESA TRANSERCARGA ECUADOR S.A."

AUTORA:
EVELYN ANDREA SILVA CÁCERES

DIRECTOR:
RODNEY TAPIA G.

Quito, abril de 2013

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados, así como las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, abril de 2013

_____

Evelyn Andrea Silva Cáceres
C.I. 1718041914

DEDICATORIA

El presente proyecto en primer lugar se lo dedico a Dios, por la vida y por la manera tan dulce en que me demuestra su amor a diario.

A mis padres Marco y Susana que siempre han estado ahí para mi, con su cariño incondicional, sus consejos y su guía.

A mi hijo Martín la razón de levantarme todos los días y enfrentarme al mundo.

A mi mejor amiga y hermana Geovanna, que siempre me ha apoyado y acompañado en cada decisión tomada.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Politécnica Salesiana, a la Carrera de Administración de Empresas, que me dio los conocimientos y experiencia necesaria para una vida profesional de éxito.

A mi Director de Tesis, Ing. Rodney Tapia por su orientación y por su mano amiga siempre dispuesto a colaborar para la culminación del presente trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN……. 1

CAPÍTULO I
ESTUDIO DE MERCADO 2
1.1 Objetivos del estudio de mercado..... 2
1.1.1 Objetivo general 3
1.1.2 Objetivos específicos 3
1.2 Identificación del servicio 3
1.2.1 Análisis FODA de la empresa Transercarga Ecuador S.A. 5
1.2.1.1 Fortalezas y debilidades de la organización 6
1.2.1.2 Oportunidades y amenazas de la organización 6
1.2.2 Definición del servicio 9
1.3 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter 13
1.3.1 Rivalidad entre empresas competidoras 13
1.3.2 Entrada potencial de nuevos competidores 14
1.3.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos 14
1.3.4 Poder de negociación de los proveedores 15
1.3.5 Poder de negociación de los consumidores 15
1.4 Mercado del proyecto 16
1.4.1 Introducción 16
1.4.2 Estructura del mercado..... 16
1.4.2.1 Transporte de mensajería y paquetería 20
1.4.2.2 Análisis del sector courier en el Ecuador 20
1.4.2.3 Mercado meta 23
1.4.2.4 Identificación del servicio 23
1.4.2.5 Proceso de investigación de mercados 24
1.4.2.6 Segmentación del mercado..... 24
1.4.2.6.1 Densidad empresarial de la zona de factibilidad 25
1.4.3 Tamaño del universo y muestra 26
1.4.4 Resultados de la encuesta realizada 28
1.4.4.1 Conclusiones de los resultados de la encuesta 42
1.5 Análisis de la demanda 43
1.5.1 Demanda actual 44
1.5.2 Demanda histórica 44
1.5.2.1 Metodología para cuantificar la demanda..... 46
1.5.3 Análisis de la oferta 49
1.5.3.1 Análisis de datos de fuentes primarias 49
1.5.3.1.1 ¿Qué empresa le brinda este servicio?..... 49
1.5.3.2 Análisis de datos de fuentes secundarias..... 50

1.5.3.2.1 Análisis de las empresas courier que ofertan sus servicios en Ecuador 50
1.5.3.3 Análisis de competencia en los segmentos atractivos 51
1.5.4 Estimación de la oferta 57
1.5.4.1 Metodología para proyectar la oferta 59
1.5.4.2 Demanda insatisfecha 61
1.6 Análisis de precios 62
1.6.1 Tarifa a nivel local 62
1.6.2 Tarifa a nivel nacional 63
1.6.3 Tarifa a nivel internacional 65
1.6.3.1 Márgenes de precios 65
1.7 Canal de distribución 65
1.8 Comercialización del servicio 66
1.8.1 Estrategias de precio 67
1.8.2 Estrategia de promoción 67
1.8.3 Estrategia de producto o servicio 67
1.8.4 Estrategia de plaza 68
1.8.5 Estrategia de distribución 68

CAPÍTULO II

ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYETO 69
2.1 Tamaño del proyecto 69
2.1.1 Factores determinantes del tamaño del proyecto 69
2.1.1.1 El mercado de consumo 70
2.1.1.2 Disponibilidad de recursos financieros 71
2.1.1.3 Disponibilidad de recurso humano 71
2.1.1.4 Disponibilidad de tecnología 73
2.1.1.5 Disponibilidad de insumos y materiales 74
2.2 Estudio de localización del proyecto 74
2.2.1 Macrolocalización del proyecto 75
2.2.1.1 Dinamismo económico del área 75
2.2.1.2 Relevancia de la ubicación geográfica 76
2.2.2 Micro localización del proyecto 76
2.2.2.1 Criterio de selección de alternativas 76
2.2.3 Matriz locacional 78
2.2.4 Selección de la alternativa 80
2.2.4.1 Plano 80

CAPÍTULO III

INGENIERÍA DEL PROYECTO 81
3.1 Cadena de valor 81
3.1.1 Actividades primaria 82

3.1.2 Actividades de apoyo 82
3.1.3 Cadena de valor para el proyecto 82
3.2 Procesos del servicio 84
3.2.1 Diagrama de flujo del servicio 84
3.3 Distribución planta y equipo 90
3.3.1 Plano de distribución 91
3.4 Requerimientos del servicio 94
3.4.1 Requerimiento de recurso humano 94
3.4.2 Requerimiento de obra física 95
3.4.3 Requerimiento de equipos de computación y oficina 95
3.4.4 Requerimiento de muebles y enseres 96
3.4.5 Requerimiento de vehículo 97
3.4.6 Requerimiento de maquinaria 98
3.4.7 Requerimiento de insumos y servicios 99
3.5 Resumen de las inversiones 99
3.6 Calendario de ejecución del proyecto 100

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL 101
4.1 Objetivo general 101
4.2 Objetivos específicos 101
4.3 Estudio legal 101
4.3.1 Agencia Nacional Postal 102
4.3.2 Servicio de Rentas Internas 104
4.3.3 Secretaria Nacional de Aduanas del Ecuador 105
4.4 Cultura organizacional 107
4.4.1 Visión 107
4.4.2 Misión 107
4.4.3 Filosofia 107
4.4.3.1 Gente 107
4.4.3.2 Servicio 108
4.4.3.3 Organización 108
4.4.4 Política integrada 108
4.5 Estructura organizacional 109
4.5.1 Descripción y análisis de cargos 112

CAPÍTULO V

ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO 114
5.1 Presupuestos 114
5.1.1 Presupuestos de inversión 114
5.1.1.1 Propiedades, planta y equipo 114
5.1.1.2 Activos intangibles 115

5.1.1.3 Capital de trabajo 116
5.2 Gastos administrativos 117
5.2.3 Depreciaciones 120
5.2.4 Amortizaciones: 121
5.3 Gastos técnicos y de ventas 122
5.3.1 Gastos de ventas 122
5.3.2 Costos de insumos y servicios 122
5.3 Ingresos 123
5.3.1 Proyección de ingresos 125
5.3.2 Proyección de costos y gastos 126
5.3.2.1 Costos Fijos: 126
5.3.2.2 Costos Variables: 126
5.4 Punto de Equilibrio 128
5.5 Estructura de Financiamiento 129
5.6 Estados Financieros 135
5.6.1 Balance General 135
5.6.2 Estado de Resultados 136
5.6.3 Flujo Neto de Fondos 138
5.6.3.1 Flujo Neto de Fondos del Proyecto 139
5.7 Evaluación Financiera 140
5.7.1 Tasa de Descuento 141
5.7.2 Valor Actual Neto 141
5.7.3 Tasa Interna de Retorno 143
5.7.4. Período de Recuperación de la Inversión 144

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 144
Conclusiones 145
Recomendaciones 147

LISTA DE REFERENCIAS……..……..…149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución del Pib por sectores (2011)……..19
Tabla 2: Empresas courier en el Ecuador……..21
Tabla 3: Empresas importantes del Distrito Metropolitano de Quito según sus zonas administrativas……26
Tabla 4: Utiliza servicio de transporte……29
Tabla 5: Frecuencia de utilización del servicio……30
Tabla 6: Tipo de envíos según peso……31
Tabla 7: Tipo de mercadería que envía……32
Tabla 8: Envío de paquetes a nivel nacional……33
Tabla 9: Envío de paquetes a nivel internacional……34
Tabla 10: Lugar para la recolección de mercancías……35
Tabla 11: Horario de recolección y entrega de envíos……36
Tabla 12: Empresa que brinda el servicio……37
Tabla 13: Características del servicio……38
Tabla 14: Problemas en el uso del servicio……39
Tabla 15: Presupuesto para el servicio……40
Tabla 16: Aceptación de un nuevo proveedor……41
Tabla 17: Demanda actual del servicio……44
Tabla 18: Datos históricos de la demanda……45
Tabla 19: Método de la regresión lineal……47
Tabla 20: Servicio de paquetería……48
Tabla 21: Datos históricos de la oferta de servicio courier……58
Tabla 22: Proyección de la oferta del servicio de paquetería ……60
Tabla 23: Demanda insatisfecha del servicio de paquetería……62
Tabla 24: Tarifa del servicio a nivel local……62
Tabla 25: Tarifa del servicio promedio a nivel local……63
Tabla 26: Tarifa del servicio a nivel nacional……63
Tabla 27: Tarifa del servicio promedio a nivel nacional……64
Tabla 28: Tarifa del servicio a nivel internacional……65
Tabla 29: Mercado meta……70
Tabla 30: Requerimiento de personal……72
Tabla 31: Matriz locacional del proyecto……79
Tabla 32: Requerimiento de recurso humano……94
Tabla 33: Requerimiento de obra física……95
Tabla 34: Requerimiento de equipos de cómputo……95
Tabla 35: Requerimiento de equipos de oficina……96
Tabla 36: Requerimiento de muebles y enseres……96
Tabla 37: Requerimiento de vehículo……97

Tabla 38: Requerimiento de maquinaria…….....98
Tabla 39: Requerimiento de insumos y servicios…….....99
Tabla 40: Estimación de las inversiones……...……...100
Tabla 41: Propiedad planta y equipo…….……..115
Tabla 42: Requerimiento de activos intangibles…….……116
Tabla 43: Inversión en capital de trabajo……..……..116
Tabla 44: Sueldos y salarios…….……...119
Tabla 45: Gastos Administrativos…….……...120
Tabla 46: Depreciación de los Activos Fijos…….....121
Tabla 47: Amortización de activos intangibles…….……...122
Tabla 48: Gastos de ventas…….…….....…122
Tabla 49: Insumos y servicios…….……..…...123
Tabla 50: Previsión de ventas…….…….124
Tabla 51: Presupuesto de ingresos…….....126
Tabla 52: Costos fijos y variables del servicio…….....127
Tabla 53: Punto de equilibrio…….……..128
Tabla 54: Tabla de amortización…….……..….....134
Tabla 55: Estado de situación inicial…….……..……..136
Tabla 56: Estado de resultados integral con financiamiento…...…….137
Tabla 57: Estado de resultado integral sin financiamiento ……...…..…….138
Tabla 58: Estado de flujo de efectivo con financiamiento…….……..139
Tabla 59: Estado de flujo de efectivo sin financiamiento…….…...140
Tabla 60: Valor actual neto con financiamiento…….....142
Tabla 61: Valor actual neto sin financiamiento…….....142
Tabla 62: Pri con financiamiento…….....144
Tabla 63: Pri sin financiamiento…….……..……..……144

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Fuerzas competitivas de Porter ……..……..……....13
Gráfico 2: Evolución del Producto Interno Bruto ……..….....…17
Gráfico 3: Distribución del mercado de servicios ……...……..…...…..18
Gráfico 4: Utiliza servicio de transporte ……..……..……...…29
Gráfico 5: Frecuencia de utilización del servicio……..……..……...30
Gráfico 6: Tipo de envíos según peso ……..……..……....31
Gráfico 7: Tipo de mercadería que envía ……...…….....32
Gráfico 8: Envío de paquetes a nivel nacional ……..…….....33
Gráfico 9: Envío de paquetes a nivel internacional……..……...…...34
Gráfico 10: Lugar para la recolección de mercancías…….....35
Gráfico 11: Horario de recolección y entrega de envíos……..…….36
Gráfico 12: Empresa que brinda el servicio……...……...….37
Gráfico 13: Características del servicio……..……..…...38
Gráfico 14: Problemas en el uso del servicio……..…….....39
Gráfico 15: Presupuesto para el servicio……..…….....40
Gráfico 16: Aceptación de un nuevo proveedor……...……...…41
Gráfico 17: Datos históricos de la demanda de paquetes……...……...45
Gráfico 18: Demanda proyectada…….....48
Gráfico 19: Datos históricos de la oferta…….....58
Gráfico 20: Oferta proyectada…….....60
Gráfico 21: Mapa de la administración zonal norte eugenio espejo.……..……..……75
Gráfico 22: Cadena de valor……..……..……...81
Gráfico 23: Requerimiento de vehículo camión Jac Hfc-1040…….....97
Gráfico 24: Requerimiento de maquinaria montacargas Caterpillar……...…….....98
Gráfico 25: Punto de Equilibrio……...……...…….....129

RESUMEN

El presente proyecto tiene como finalidad determinar la factibilidad de ampliar el portafolio de servicios que actualmente presta la Empresa TRANSERCARGA ECUADOR S.A. , que transporta mercadería en grandes volúmenes, para hacerlo ahora consolidando cantidades pequeñas, tratando de cubrir así con todas las necesidades de la cadena logística de sus clientes actuales y atrayendo nuevos usuarios.

En el desarrollo del Estudio de Mercado se puede observar a través de la aplicación de encuestas que demuestran que el mercado en el sector de servicio de paquetería puede ser explotado todavía ya que existe una alta aceptación para la incursión de una nueva empresa que pueda cumplir con las expectativas que los clientes tienen en cuanto al tiempo y la calidad de entrega, para ello luego de realizar el Estudio Técnico se determina que la localización ideal del proyecto sería en el sector de la Avenida Eloy Alfaro y Los Arupos.

En cuanto al estudio financiero, en el que se detalla la previsión de los ingresos, costos y gastos y se presentan los índices para la toma de decisiones, el proyecto requiere una inversión de USD. 268.193,92 dólares, que genera utilidades a partir del tercer año en los dos escenarios propuestos (sin financiamiento y con financiamiento), con indicadores positivos como VAN sin financiamiento 60.431,85 dólares y TIR sin financiamiento 29,07%; en el caso del proyecto financiado el VAN= 20.518,96 y TIR= 22,85%. Mostrando que la mejor opción es el escenario sin financiamiento.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la predominante tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras ha cambiado la manera en que crecemos, nos comunicamos y aprendemos, lo que ha planteado también nuevos retos y oportunidades en todas las áreas, y el transporte no podía ser la excepción.

Este nuevo mundo de cambio exige nuevas maneras de concebir el transporte, incluso la concepción de nuevos instrumentos, nuevas alianzas y un nuevo diseño.

El transporte pesado de carga en el Ecuador está definido en el El Art. 205 del Código de Comercio que dice textualmente:

> *"Objeto y partes del contrato.- El transporte es un contrato en virtud del cual uno se obliga, por cierto precio, a conducir de un lugar a otro, personas que ejerzan el comercio o viajen por alguna operación de tráfico, o mercaderías ajenas, y a entregar éstas a la persona a quien vayan dirigidas."*

Este servicio constituye en este momento una de las principales vértebras de la economía del país, ya que consigo promueve el desarrollo de una cadena de actividades y constituye una fuente de trabajo para gran parte de la población.

En el Ecuador están relacionados directamente la cadena de servicios logísticos con la competitividad del aparato productivo nacional. La capacidad para desplazar mercancías de manera rápida, eficiente y económica, es determinante en la movilidad de mercancías en el territorio nacional y fuera de él , por ello la importancia del desarrollo del sector y la oportunidad de la empresas TRANSERCARGA ECUADOR S.A. para implementar un servicio adicional a su portafolio.

CAPÍTULO I

ESTUDIO DE MERCADO

Este punto es uno de los más importantes pues en éste se analiza el mercado y sus factores como son: la demanda que se determinará para conocer si hay un mercado para el servicio que se ofrece, las necesidades de los demandantes que pretenden ser cubiertas a través de la creación del servicio de Entrega de paquetes, el estudio determina además los potenciales oferentes que podrían brindar un servicio similar y las ventajas competitivas que se pueden aplicar para aumentar la participación en el mercado, se analiza también el factor del precio y la comercialización; en resumen este estudio tiene por objeto dar una mejor visión acerca de la conveniencia del desarrollo del proyecto.

1.1 Objetivos del Estudio de Mercado

Los objetivos que persigue todo Estudio de Mercado son:

- Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los productos existentes.
- Determinar la cantidad de bienes y servicios que los consumidores estarían dispuestos a adquirir a determinados precios.
- Conocer cuáles son los medios que se están empleando para hacer llegar los bienes y servicios a los usuarios.
- Estudiar el comportamiento de la competencia.

En suma el estudio de mercado propone dar una idea al inversionista del riesgo que su producto corre de ser o no aceptado en el mercado, pues una demanda insatisfecha clara no siempre indica que se pueda ingresar al mercado con facilidad ya que éste puede estar en manos de un monopolio u oligopolio por ejemplo.

1.1.1 Objetivo General

Determinar las características de la prestación del servicio de Entrega de Paquetes, el comportamiento del usuario final y el interés que tenga los clientes de la ciudad de Quito en utilizar este servicio.

1.1.2 Objetivos Específicos

1.1.2.1 Describir las características del servicio.

1.1.2.2 Determinar un valor agregado para el servicio ofertado para atraer a los consumidores.

1.1.2.3 Establecer el segmento de mercado meta hacia el cual estará dirigido la prestación del servicio de Entrega de Paquetes.

1.1.2.4 Identificar la demanda y oferta actuales para el servicio.

1.1.2.5 Formular una adecuada estrategia de mercado que incluya un efectivo marketing mix para ser preferidos sobre la competencia.

Para concluir se puede señalar que el Estudio de Mercado sistematiza y ordena la Información de todas aquellas variables que influyen en la Oferta y la Demanda del servicio. La Información obtenida permite actuar acertadamente en el Mercado, mostrando las posibilidades de éxito o fracaso del Proyecto.

1.2 Identificación del Servicio

Servicio

Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible y proporciona satisfacción de las necesidades.

Stanton, Etzel y Walker, definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" (Stanton William, 2004, pág. 301)

Servicio de Transporte

El servicio de transporte de mercancías surge por la necesidad de conectar y transportar los bienes de consumo desde su punto de producción (localización empresa) hasta el mercado (clientes).

En la fase de distribución, la mercancía puede ser transportada con una gran variedad de modos de transporte (por ferrocarril, transporte aéreo, marítimo, fluvial o por carretera) hasta llegar a su destino final.
Un hecho que ha caracterizado el sistema de transporte de mercancías ha sido el nacimiento de empresas dedicadas exclusivamente a los servicios de transporte, los operadores logísticos.

Dentro de éstas se encuentra la empresa TRANSERCARGA ECUADOR S.A. constituida en el año de 1992, pertenece al grupo de empresas ALDIA LOGISTICA que iniciaron sus actividades en Colombia y se han extendido a Ecuador para prestar servicios especializados en cada área de la cadena de abastecimiento logístico tales como: almacenamiento, gestión de inventarios, transporte y distribución física para atender las necesidades específicas de cada cliente en unas condiciones adecuadas, en un lugar preciso, en un tiempo exigido y a un costo razonable.

Actualmente, TRANSERCARGA ECUADOR S.A. Presta los servicios descritos a nivel nacional e internacional llevando por carretera la mercancía a países como Colombia y Venezuela, esto lo hace con grandes volúmenes de carga completando cupos de vehículos desde las 4.5 toneladas de peso hasta las 30 toneladas.

La empresa no cuenta con el servicio de paqueteo – entrega de paquetes ni el transporte de mercancía que por sus dimensiones y peso, pueden consolidarse en un solo vehículo para ser transportadas a diferentes destinos locales o internacionales.

Por ello, pensando en las necesidades de los clientes en nuestro medio y conscientes de que son muy pocas las empresas que prestan este servicio con eficacia y a precios accesibles, TRANSERCARGA ECUADOR S.A. ve la necesidad de incursionar en el mercado con esta prestación, ya que según los indicadores de cumplimiento que maneja se concluye que un alto porcentaje de los clientes que actualmente maneja requieren transportar también volúmenes pequeños de carga y no se le está

brindando esta alternativa, lo que hace que el cliente deba buscar otras empresas de transporte para cubrir esa necesidad.

El objetivo de TRANSERCARGA ECUADOR es manejar toda la cadena logística de cada cliente de su cartera, por lo que implementar el servicio de entrega de paquetes sería un paso más para acercarse a esta idea.

La empresa se siente en capacidad de brindar este servicio ya que cuenta con la experiencia y los conocimientos sobre el tema, pues su matriz en Colombia maneja el paqueteo por cerca de 10 años, ésta asimismo cuenta con infraestructura adecuada con áreas para almacenamiento, plataformas cross docking y con vehículos acondicionados para el efecto, además de gente experimentada que conoce el sector del transporte, y para los envíos internacionales cuenta con agentes de aduana que facilitan los trámites de Exportación / Importación de las mercaderías a los países vecinos.

Además, con la incursión en este campo, TRANSERCARGA ECUADOR tendría un valor agregado frente a las empresas de la competencia, que orientan sus servicios a un solo sector o bien de transporte, almacenamiento, distribución o paqueteo; lo que haría más atractiva su propuesta a la hora de aplicar a licitaciones o concursos logrando con esto ampliar su cartera de clientes.

1.2.1 Análisis FODA de la empresa Transercarga Ecuador S.A.

Para conocer el diagnóstico de la empresa, es importante conocer a la organización en su conjunto tanto en la parte interna como en su entorno y conformar un cuadro de la situación actual de la empresa; permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Por lo que es necesario realizar un análisis FODA que también es una herramienta administrativa y permita determinar la situación actual de la organización.

Por ello se ha considerado el análisis F.O.D.A (de sus siglas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas conocido en inglés como S.W.O.T) por ser una técnica administrativa que cubre los aspectos más importantes para tener una

evaluación completa de la empresa. Este método permite tener una visión rápida de la situación actual de la organización y su entorno. Esta técnica divide al análisis en dos partes, interna y externa. Dentro de la evaluación interna se identifican las fortalezas y debilidades; y por otro lado, el análisis externo incluye la determinación de las oportunidades y amenazas que puedan darse en el entorno hacia la organización. (http://www.slideshare.net/guest599064/que-es-foda)

1.2.1.1 Fortalezas y Debilidades de la Organización

Una fortaleza es una habilidad que tiene la organización. Esta puede ser una destreza específica, experiencia, buenos recursos organizacionales; que le dan una ventaja competitiva sobre el resto de organizaciones del entorno. Una fortaleza constituye el tener un buen servicio, un buen nombre, tecnología superior, mejor servicio al usuario, etc.

Las debilidades constituyen la antítesis de las fortalezas, es decir, son características internas en las que las demás organizaciones del sector son superiores. Aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a los demás, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

1.2.1.2 Oportunidades y Amenazas de la Organización

A través de la aplicación de los factores externos como son las Oportunidades y Amenazas, se puede describir este entorno de una forma práctica desde el punto de vista del establecimiento de estrategias. Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables que se deben descubrir en el entorno en que actúa la organización, y que permiten tener ventajas competitivas.

Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.
En base a lo manifestado a continuación se presenta el análisis FODA de la empresa TRANSERCARGA ECUADOR S.A.

ANÁLISIS FODA *EMPRESA TRANSERCARGA ECUADOR S. A.*	*FORTALEZAS: F* *1.- Conoce el mercado lleva 10 años prestando el servicio de transporte de carga.* *2.- Cuenta con el respaldo de la marca ALDIA LOGISTICA.* *3.- Porcentaje de participación de carga de sus clientes del 70%* *4.- Factor Humano eficiente.* *5.- Plataforma tecnológica orientada a las necesidades de los clientes y trabajadores.* *6.- Cuenta con un Agente de Aduana que facilita y reduce el tiempo en una exportación e importación.* *7.- Cuenta con oficinas en ciudades claves como Quito, Tulcán y Guayaquil.* *8.- Servicio al cliente fortalecido.* *9.- Servicio de almacenaje y control de inventarios.* *10.- Cumple con los requerimientos de las diferentes Asociaciones de Transporte Pesado.*	*DEBILIDADES: D* *1.- Pequeña flota vehicular propia.* *2.- Falta de equipos y contenedores para el traslado de la mercancía.* *3.- Instalaciones arrendadas.* *4.- Precios altos en los servicios.* *5.- Deficientes administraciones de años anteriores.* *6.- Falta de un persona en el área Comercial para vender servicios.* *7.- Demora en tiempos de Entrega.* *8.- Falta de capacitación a conductores miembros de la flota vehicular.* *9.- Pocos incentivos para empleados.* *10.- Instalaciones pequeñas.*
OPORTUNIDADES: O *1.- Incursión en la operación de paqueteo.* *2.- Aumento de las exportaciones a países vecinos* *3.- Préstamos financieros para adquirir instalaciones propias.* *4.- Captación de nuevos clientes que ya trabajan en Colombia con la empresa matriz.* *5.- Ampliación de la infraestructura actual*	*ESTRATEGIAS FO* *1.- Incrementar la operación del servicio de paqueteo como ventaja competitiva (O1,F1,F2,F4,F5)* *2.- Adquirir instalaciones propias con grandes bodegas para albergar diferentes clientes a la vez.(O3,O5,O4,F9,F3,F4,F5)* *3.- Aumentar la promoción de los servicios en el Ecuador a clientes de ALDIA en Colombia. (O4,O7,O8,F1,F4,F5,F6,F8)* *4.- Aperturar una oficina en Cuenca para coordinar con mayor control la entrega de mercadería al sur del país (O9,F1,F8,F4)*	*ESTRATEGIAS DO* *1.- Contratar un funcionario para el área comercial que se encargue de vender los servicios que la empresa presta. D6,O1,)* *2.- Incrementar la flota vehicular propia, para reducir costos de tercerización y con ello ofrecer precios más competitivos.(O10,D1,D4)* *3.- Implantar charlas de capacitación a los conductores sobre la importancia de un buen servicio. (D7,D8,O4,O1)* *4.- Mejorar el control de tránsito de los contenedores para reducir la falta de equipo y satisfacer al cliente en sus requerimientos (D2,O6,O7,O2)*

6.- Mejor trabajo del Ministerio de Transporte que regule lo inherente a este gremio. *7.- Mejoramiento de carreteras al interior del país.* *8.- Mayores acuerdos bilaterales colombo –ecuatorianas en el sector del transporte por carretera.* *9.- Apertura de nuevas oficinas en Cuenca y Huaquillas.* *10.- Incremento de flota vehicular propia*		
AMENAZAS: A *1.- Constantes paralizaciones, cerramiento de carreteras o instituciones para exigir mejoras en el sector.* *2.- Ingreso de nuevos competidores* *3.- Orientación del cliente por servicios sustitutos* *4.- Estrategia de reducción de precios por parte de las empresas competidoras.* *5.- Falta de eficiencia en la Aduana Ecuatoriana* *6.- Dificultades y demora en obtener permiso de operación a los vehículos de la flota.* *7.- Dificultad de negociación con proveedores.* *8.- Dificultad de negociación con consumidores.* *9.- Incremento del índice de riesgo país.* *10.- Limitación considerable de operación por parte de las Asociaciones de Transporte Pesado del Ecuador.*	*ESTRATEGIAS FA* *1.- Firmar un convenio con las Asociaciones de Transporte pesado para garantizar una operación sin problemas. (A10,F10)* *2.- Dar a conocer de manera más efectiva el trabajo del Agente de Aduana que facilitará los trámites (A5,F4;F6)* *3.- Consolidar la diversificación de servicios para que el cliente apueste por el transporte en carretera a pesar de las otras alternativas (A3,F9,F8,)* *4.- Brindar una alta calidad en los servicios para competir frente a los precios (A4;F4,F5,F3)*	*ESTRATEGIAS DA* *1.- Mejorar relaciones con proveedores para facilitar la negociación y se reduzcan costos. (AA7,A4,D8)* *2.- Establecer reuniones continuas con miembros de la Asociación de Transp. Pesado para mediar exigencias y deberes. (A1,A10,D1)* *3.- Fortalecer el área comercial par facilitar negociación con clientes y minimizar el riesgo de nuevos competidores. (A2,A8,D6)*

Elaborado por: Evelyn Silva

1.2.2 Definición del Servicio

- **Servicio de Transporte Consolidado**

Para este tipo de servicio que la empresa pretende ofrecer se fijan unos plazos de distribución de la mercancía o unos horarios de envío fijos, que se determinan con el objetivo de cumplir con las expectativas y preferencias del máximo número de clientes. Consiste en la recolección de la mercancía, clasificación de destinos, consolidación y entrega con un programa de rutas establecidas con orígenes, destinos y tiempos de entrega. Se debe para ello establecer un diseño de rutas y paradas acordes con la demanda, de forma que las capacidades de los vehículos sean adecuadas para garantizar la rentabilidad del sistema.

El tamaño de la mercancía o envío de un solo cliente es muy inferior a la capacidad del vehículo de transporte. Por tanto, es necesario que cada viaje del vehículo sea cargado con envíos de múltiples clientes para incrementar su ocupación. En estos casos, es importante que las empresas que brindan este servicio dispongan de instalaciones propias para la consolidación de los envíos. Estas terminales donde la mercancía realiza una parada para cambiar de vehículo y proseguir su transporte hasta el punto final se denominan plataformas cross docking.

- **Servicio de Entrega de Paquetes**

Para el transporte y entrega de paquetes pequeños a Colombia y Venezuela que es a donde se direccionaría el servicio que TRANSERCARGA ECUADOR quiere brindar, es importante tener en cuenta la legislación vigente para el efecto.

Dentro de esto es de suma importancia analizar los términos que se va a utilizar en el envío de estos paquetes al exterior, así:

> *Los INCOTERMS son un conjunto de reglas que establecen de forma clara y sencilla las obligaciones que en una compraventa internacional corresponden tanto al comprador como al vendedor en aspectos relacionados con el suministro de la mercancía, las licencias, autorizaciones y formalidades que se deben cumplir en una compraventa internacional.*

> *También explican a quien corresponden las operaciones aduaneras en el país de exportación o importación; quien debe ser el responsable de la contratación del seguro y el transporte de las mercancías; lugar y responsabilidades de quien entrega y recibe la mercancía; momento de la transferencia de riesgos y gastos del vendedor al comprador. La forma de dar aviso a los involucrados en la negociación; el suministro de documentos para la reclamación de las mercancías y lo relativo a comprobaciones, embalajes y marcado entre otros. (http://camara.ccb.org.co/documentos/3053_los_incoterms_y_su_uso_en_el_comercio_inter*nacional)

Actualmente están en vigor los Incoterms 2010 (Desde el 1 de enero de 2011).

Las reglas Incoterms 2010 han introducido algunos cambios significativos en relación a la versión anterior que fue la del año 2000. Estos cambios se han realizado para adaptarse a los nuevos usos de la logística internacional, las comunicaciones vía Internet y los procedimientos de seguridad que se han instaurado en las fronteras de los países:

• Mercancía en contenedores: si la mercancía se transporta en contenedor, las reglas Incoterms 2010 establecen claramente que no deben usarse términos marítimos, aunque la entrega se realice en un puerto. La razón para no usarlos es que habitualmente, los contenedores se entregan en las terminales de los puertos y no cargadas a bordo del buque. En estos casos no debe usarse FOB, CFR o CIF, sino sus equivalentes para transporte multimodal, que son, respectivamente, FCA, CPT y CIP.

• Transmisión del riesgo "a bordo del buque" en los Incoterms FOB, CFR y CIF: en los Incoterms 2010 cuando se utilizan los términos marítimos FOB, CFR y CIF la transmisión del riesgo se produce cuando la mercancía se "pone a bordo del buque" en el puerto de embarque, mientras que en los Incoterms 2000 el riesgo se transmite cuando la mercancía "sobrepasa la borda del buque".

• Información relacionada con la seguridad: en los Incoterms 2010 se establece la obligatoriedad del vendedor de prestar ayuda al comprador para que obtenga toda la información relativa a la seguridad de las mercancías o su transporte hasta el destino final.

Para tener un concepto claro de los paquetes que se pueden enviar nos basamos en la Ley Orgánica de Aduana, según la cual, el Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos o Courier consiste en el envío de paquetes y/o bultos a través de cualquier clase de correo, sea éste público o privado, desde o hacia el extranjero. En caso de tratarse de correos privados, éstos deberán estar autorizados por esta institución (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador).
Para efectos de clasificar las mercancías enviadas bajo esta modalidad, éstas se agruparán en categorías de acuerdo a su peso y valor FCA.

Para tomar en cuenta Las categorías en las que se clasifican los bultos y/o paquetes enviados a través de Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos o Courier se mencionan a continuación:

Categoría A) Documentos impresos como: libros, cartas, postales, periódicos, fotografías, o cualquier otro tipo de información; contenidos en medios de audio y video, magnéticos, electromagnéticos, electrónicos; que no estén sujetos de licencias, etc., pudiendo ser de naturaleza judicial, comercial, bancaria, pero desprovistos de toda finalidad comercial y que no sean de prohibida importación. Esta categoría no requiere Declaración Aduanera Simplificada (DAS).

Categoría B) Paquetes cuyo peso sea menor o igual a 4 kg. y su valor FCA sea menor o igual a los US$ 400,00 (o su equivalente en otra moneda); siempre que se trate de bienes de uso para el destinatario y sin fines comerciales. Las características de valor y peso deben presentarse en forma simultánea, adjuntando la Declaración Aduanera Simplificada-Courier (DAS-C).

Categoría C) Paquetes cuyo peso no exceda los 50 kg. ni el valor FCA de US$ 2.000,oo (o su equivalente en otra moneda), y que no contemple la categoría anterior. Sin embargo, cuando se trate de repuestos para la industria, equipos médicos, o medios de transporte, se admitirá un peso de hasta 200 kg., siempre que su valor FCA no supere los US$ 2.000,00 (o su equivalente en otra moneda). Se exceptúan las limitaciones de valor y peso a las mercancías mencionadas anteriormente, cuando su número no exceda de 10 (diez) unidades. Las mercancías dentro de esta categoría, deben cumplir con todos los documentos de control previo para su desaduanización y

se requiere la presentación de una Declaración Aduanera Simplificada-Courier (DAS-C).

Categoría D) Todas las prendas, confecciones, textiles y calzados, que no se contemplen en la Categoría B, deberán obligatoriamente declararse en esta categoría, y el peso no puede excederse a los 20 kg. ni el valor sobrepasar los US$ 2.000,00 (o su equivalente en otra moneda). Estos bienes no podrán ser usados, debido a que constituyen mercancías de prohibida importación. Esta categoría requiere la presentación de una Declaración Aduanera Simplificada-Courier (DAS-C).

Categoría E) Paquetes con medicinas sin fines comerciales, siempre que arriben a nombre de una persona natural; aparatos ortopédicos, órganos, tejidos y células; fluidos humanos y otros elementos requeridos para procesos médicos y quirúrgicos de emergencia; equipos y aparatos para personas con discapacidad, justificando su necesidad ante la administración aduanera. No contempla limitaciones de peso y valor ni se exigirán documentos de control previo o pago de impuestos. Se requiere la presentación de una Declaración Aduanera Simplificada-Courier (DAS-C).

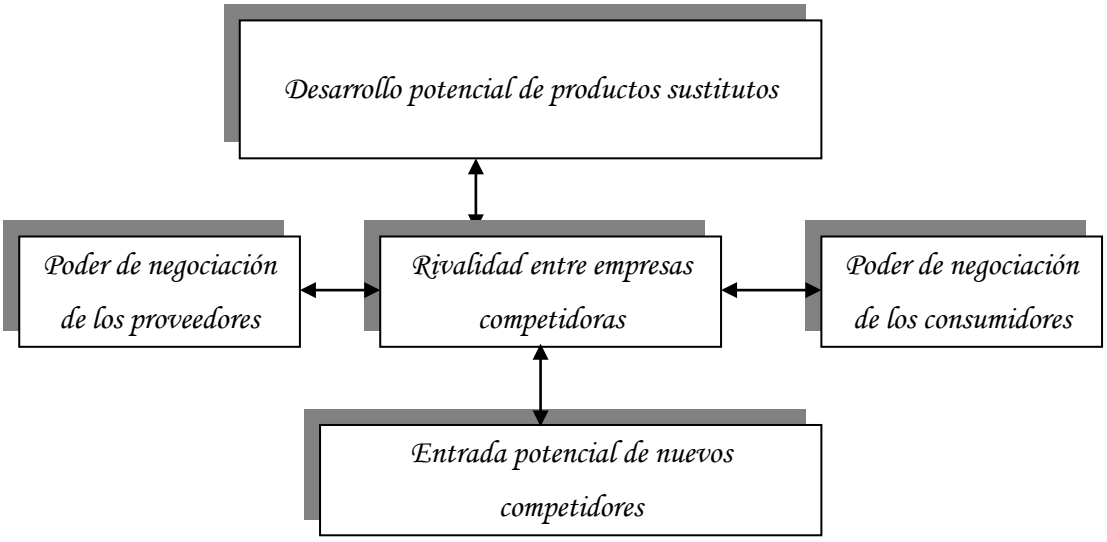
Categoría F) Paquetes con libros o similares, o equipos de computación y sus partes; siempre que la partida específica dentro de los capítulos 1 al 97 del Arancel Nacional de Importaciones tenga tarifa 0%. Estos artículos están exentos de toda limitación de peso y valor. Se requiere una presentación de una Declaración Aduanera Simplificada-Courier (DAS-C).

(http://www.aduana.gov.ec/contenido/procCourier.html Base Legal: Art. 69 Ley Orgánica de Aduanas. Art. 137-142 Reglamento General a la LOA. Reglamento Específico para el Régimen Particular o de Excepción de Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos o, Courier. Resolución 411 de COMEXI)

Para el presente proyecto y en base a lo señalado, el servicio estaría estructurado de la siguiente manera:

1.3 Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter

Gráfico 1: Fuerzas Competitivas de Porter



1.3.1 Rivalidad entre empresas competidoras

En el sector del transporte la competencia es bastante grande, para mostrar un ejemplo se analiza a la empresa TRANSCOMERINTER S.A. competidor directo de TRANSERCARGA, está dedicada al transporte internacional por carretera, cuenta con una flota vehicular y un stock de equipos bastante grande: como contenedores, hammar, etc. Con los que puede cubrir un sector bastante grande de clientes y ofrecer precios más bajos haciendo muy difícil que TRANSERCARGA ECUADOR se mantenga en el mercado; por eso se ve obligada a adoptar estrategias que le permitan ser competitiva, entre ellas está por ejemplo la decisión de diversificar su servicio no limitándose al transporte únicamente, sino abriendo la posibilidad de llevar el almacenamiento, control de inventarios y distribución de mercancía, tratando con esto de presentar alternativas para manejar la totalidad de la cadena logística de sus clientes, con los rendimientos de esta operación se pueden solventar los valores del transporte internacional bajando costos para poder competir.

1.3.2 Entrada potencial de nuevos competidores

El Ecuador es un mercado sensible al precio, las empresas al momento de escoger un proveedor el primer y más importante parámetro que toman en cuenta es un precio bajo para adquirir un bien o contratar un servicio, esta tendencia hace más fácil el ingreso de nuevas empresas dedicadas al transporte; entre las de mayor crecimiento está el ingreso de personas naturales y las empresas familiares que ofrecen precios mucho menores al que TRANSERCARGA oferta complicándola, pero lo interesante es que estos proveedores duran muy poco, puesto que por el sinnúmero de errores y problemas producidos por la falta de experiencia, falta de seguimiento en el servicio, hacen que los clientes vuelvan a sus proveedores habituales, concluyendo que el segundo parámetro que se mide para escoger un proveedor es la calidad.

Los nuevos competidores duran poco en el mercado, porque además de lo mencionado carecen muchas veces de capital suficiente para invertir o como en el caso de las personas naturales no cumplen con las políticas gubernamentales fijadas por el gobierno para entregarles el permiso de operación, que es pertenecer a una asociación hacen que desaparezcan.

1.3.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

TRANSERCARGA ECUADOR se encarga del transporte internacional por carretera, este medio es el más utilizado entre países vecinos para el transporte de mercancía por ser el más rápido, pero no siempre es la primera opción pues está también el transporte marítimo cuyo costo es menor que por tierra, además por este medio se puede transportar mayor cantidad de mercancía de una sola vez, los trámites son menos engorrosos, el inconveniente de este tipo es que los plazos de entrega son extensos, situación de las que muchas empresas no disponen, por eso la importancia de una estrategia de reducción en tiempos de entrega de los vehículos de TRANSERCARGA para que los clientes sin duda lo prefieran.

1.3.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores más importantes en el sector del transporte son los propietarios de los vehículos con los que prestan el servicio a los clientes de la empresa, la negociación con ellos es sumamente importante ya que de ellos depende casi en su totalidad de la prestación del servicio, una adecuada capacitación en el manejo de la mercancía, tiempos de entrega, trato con el cliente son temas indispensables pues ellos son la imagen de TRANSERCARGA frente a los consumidores.

Uno de los argumentos más difíciles en la negociación es el de los pagos, los señores transportistas esperan se les canceles sus haberes puntualmente, de lo contrario se han dado casos en los que suceden paralizaciones en puntos neurálgicos de carreteras causando con estas medidas grandes pérdidas de tiempo y dinero.

Por eso una de las estrategias que ha asumido la empresa y que se está analizando es la de la integración hacia atrás, es decir la adquisición de vehículos propios de TRANSERCARGA ECUADOR con lo que se daría un mejor control y rendimientos más altos, pero los costos de estos vehículos son muy elevados por lo que es muy difícil completar una flota vehicular en el corto plazo, por lo que a pesar de todo la negociación con los proveedores actuales sigue siendo lo más importante.

1.3.5 Poder de negociación de los consumidores

El poder de negociación de los consumidores es bastante importante en el transporte de mercancía, ya que al ser muchas las empresas dedicadas a esta rama el comprador busca cada vez más mejores precios, menores tiempos de entrega, etc. Por lo que la empresa ha tomado como estrategia el servicio al cliente, iniciando éste desde la solicitud del cliente hasta la entrega de los documentos que verifiquen la entrega sin novedad en las oficinas, con ello el consumidor se siente tranquilo, al saber que estará informado completamente, que su pedido está siendo controlado totalmente, esto como una alternativa para brindar al cliente un valor agregado.

1.4 Mercado del Proyecto

1.4.1 Introducción

El proceso de desarrollar un estudio de mercado es de vital importancia para el presente proyecto ya que la información obtenida permitirá visualizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial. Además ayudará a determinar y descubrir la existencia de un mercado apto para el servicio de entrega de paquetes, mediante la información que se obtenga de los principales actores que operan en el mercado.

Para el estudio es necesario tener un pleno conocimiento de la competencia y de los servicios que están ofreciendo al momento, esto permitirá analizar detenidamente a los competidores con los que nos enfrentamos de tal forma que se pueda conocer sus fortalezas y debilidades.

El proyecto pretende dar una noción clara del negocio y de las operaciones que se van a desarrollar para el adecuado funcionamiento de la empresa de servicio de paquetería. Se mostrará de forma detallada las características del servicio, las cuales deben entender e interpretar las necesidades y deseos de los consumidores para lograr su satisfacción. Para ello se realizará una investigación de mercado en la ciudad de Quito, con el propósito de identificar y analizar la oferta y demanda del servicio de paquetería, así como también los requerimientos del mercado meta.

1.4.2 Estructura del Mercado

El mercado de los servicios se refiere al conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades, preferencias y requerimientos de los consumidores reales y potenciales.

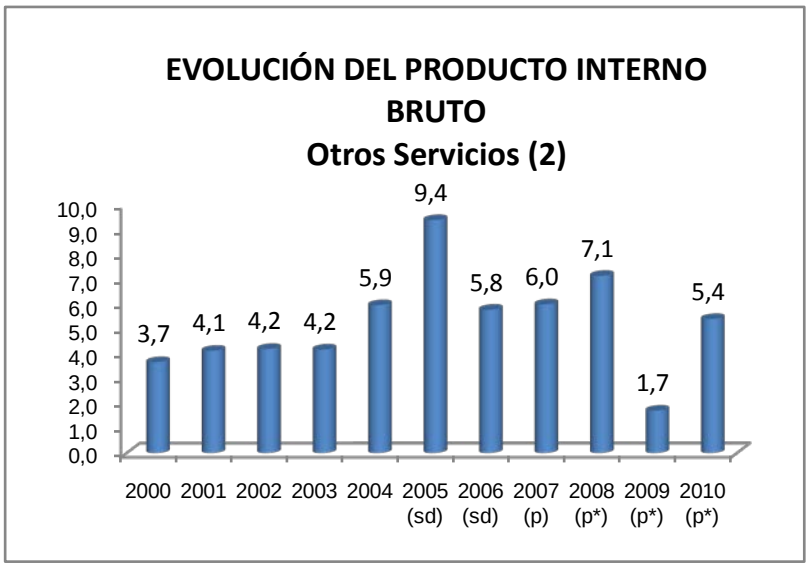
Según Stanton, Etzel y Walker, en la actualidad, las empresas que producen servicios exceden en gran número a las que producen bienes. Es decir, son más las empresas de servicio que el total de fabricantes, compañías mineras y constructoras y firmas

dedicadas a la agricultura, la explotación forestal y la pesca. *(Stanton William, 2004, pág. 139)*

Por tanto, es imprescindible conocer cómo está compuesto el mercado de servicios, para que de esa manera se esté en mejor capacidad para identificar y clasificar a los ofertantes y demandantes de este importante mercado.

Para el desarrollo del proyecto es preciso conocer el mercado en el que se quiere incursionar, su entorno y su situación actual.

Gráfico 2: Evolución del Producto Interno Bruto



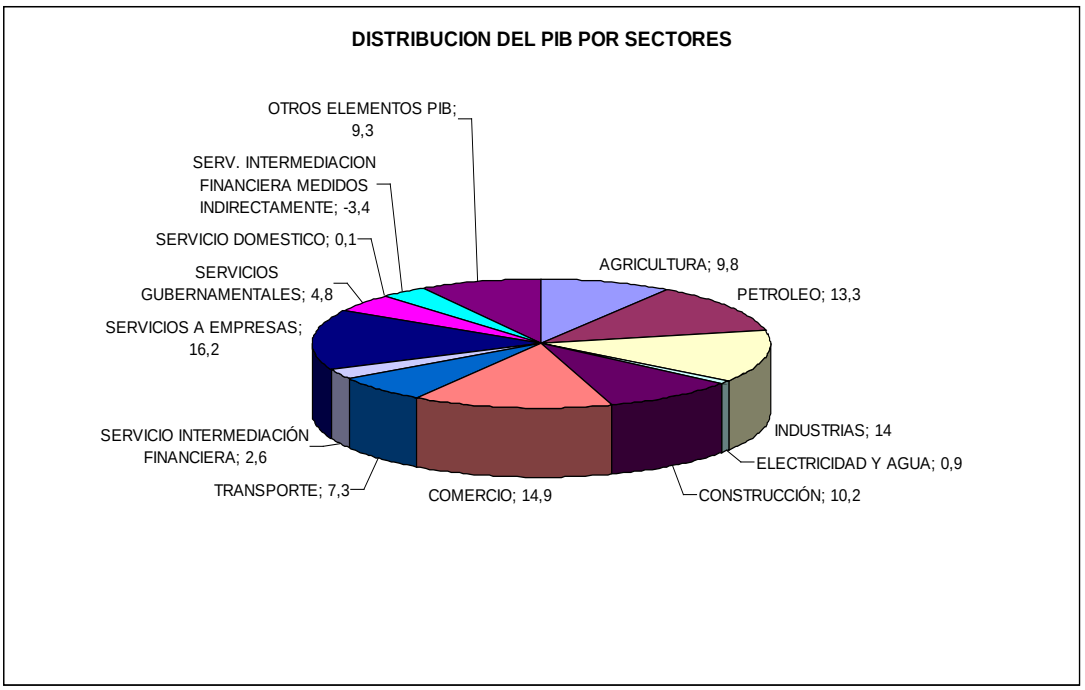
(sd) semidefinitivo
(p) provisional
(p*) provisional; calculado a través de sumatoria de Cuentas Nacionales Trimestrales
(2) Incluye: Hoteles, bares y restaurantes; Comunicaciones; Alquiler de vivienda; Servicios a las empresas y a los hogares; Educación; y, Salud.
Elaboración: Evelyn Silva

El sector servicios o sector terciario de la economía nacional engloba aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos, lo presta el Estado o la iniciativa privada.

Este sector ha tenido un importante aporte al PIB nacional ecuatoriano, así se lo puede visualizar en el gráfico, donde se observa un desarrollo continuo en la última década, siendo el año 2005 el de mayor crecimiento, alcanzado el 9.4% del PIB.

El sector Servicios dirige, organiza y facilita la actividad productiva de los otros sectores (sector primario y sector secundario). Aunque se lo considera un sector de la producción, propiamente su papel principal se encuentra en los dos pasos siguientes de la actividad económica: la distribución y el consumo.

Gráfico 3: Distribución del Mercado de Servicios



Fuente: Banco Central del Ecuador / 2011
Elaboración: Evelyn Silva

Como se observa en el gráfico, el servicio a empresas constituye un porcentaje importante En relación a otro tipo de servicios, lo que demuestra que cada día, son más las ofertas de servicios a empresas, uno de ellos puede ser precisamente, el servicio de paquetería a nivel nacional e internacional.

El sector de los servicios en el último año, está mostrando un crecimiento sostenido y con tendencias al alza, el mismo que es un indicador favorable para la implementación de la empresa de paquetería.

Los servicios prestados a empresas tienen una participación considerable en el Producto Interno Bruto del país, siendo éste del 16.2%, lo que quiere decir que si existe una buena participación de este sector. Lo mencionado se lo puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 1: Distribución del PIB por sectores (2011)

SECTOR	%
AGRICULTURA	9.80
PETROLEO	13.30
INDUSTRIAS	14.00
ELECTRICIDAD Y AGUA	0.90
CONSTRUCCIÓN	10.20
COMERCIO	14.90
TRANSPORTE	7.30
SERVICIO INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	2.60
SERVICIOS A EMPRESAS	**16.20**
SERVICIOS GUBERNAMENTALES	4.80
SERVICIO DOMESTICO	0.10
SERV. INTERMEDIACION FINANCIERA MEDIDOS INDIRECTAMENTE	-3.40
OTROS ELEMENTOS PIB	9.30
TOTAL	**100.00**

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Evelyn Silva

El sector económico que se dedica a la prestación de servicios a las personas y a las empresas se denomina sector terciario. El sector terciario ofrece, sobre todo, servicios a la sociedad, a las personas y a las empresas. Lo cual significa una gama muy amplia de actividades que está en constante aumento.

Como se observa en el cuadro, las mayores actividades que contribuyen al PIB del país constituyen el sector del servicio a empresas con un importante 16.2% lo que demuestra que este sector crece sólidamente generando riqueza al país; seguidas de las actividades petroleras, industriales y de comercio, y a continuación por las empresas agrícolas; de servicios.

1.4.2.1 Transporte de mensajería y paquetería

La tecnología ha sido un ente importante en el desarrollo del transporte lo que ha facilitado el traslado de personas y bienes de un lugar a otro, acortando las distancias en tiempo. La velocidad con que tiene que manejarse la correspondencia y paquetes, ha hecho que actualmente el sector del transporte en el Ecuador esté en constante crecimiento.

La comunicación e información inmediata es indispensable para el desenvolvimiento de las operaciones y actividades tanto de personas como de las organizaciones que tienen que ser más competitivas. En la actualidad se han creado empresas denominadas Courier o correo rápido, las cuales son especializadas en servicio de transporte y logística para mensajería y paquetería que ha facilitado la transportación de correspondencia y paquetes sin complicaciones ni pérdidas de tiempo.

1.4.2.2 Análisis del sector Courier en el Ecuador

En la actualidad el sector de servicios de mensajería y paquetería (correo paralelo o courier) en el Ecuador está en constante crecimiento, el mercado en el cual el servicio está sumergido cada vez es más grande, lo cual ha generado un alto nivel de competencia en el sector, lo que ha motivado a las empresas a esmerarse por brindar una mejor asistencia a los usuarios.

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, existen 353 empresas Courier en el país, legalmente constituidas y registradas por dicha institución. *(Superintendencia de Compañías por Sector, 2011)*
Entre ellas se citan las más importantes:

Tabla 2: Empresas Courier en el Ecuador

CODIGO	NOMBRE
1037	AGENCIA GUAYAQUIL S.A. -AGENGUA-
2060	ARIEX CARGO CIA. LTDA
1820	AROUND THE PLANET FROM ECUADOR COURIER CIA. LTDA.
4090	AUDICOMER INTERNATIONAL SERVICE S. A
1047	BALLADARES ENTERPRISES S.A.
1055	BORDOY COURIER Y SERVICIOS S.A.
1036	BOXEX PRESS S.A. - MISANTI S.A.
5656	CENTRO AEREO TRANS EXPRESS CIA. LTDA.
1017	CONFIEXPRESS
1034	CORPORACIONES UNIDAS DEL AUSTRO - CORPOAUSTRO-
1011	COSTEGUA EXPRESS CIA. LTDA.
1033	DELGADO COURIER CIA. LTDA.
4655	DHL INTERNACIONAL S.A.
4075	EUROENVIO S. A
1030	EXPRESITO CARGA S.A.
1060	FLYEXPRESS
1013	FREIRE EXPRESS TRAVEL CIA. LTDA.
1039	GALLEGOS COURIER S.A.
1023	GEOMIL GEORGE MILENI CIA. LTDA.
4060	HORIZONCOURIER INTERNACIONAL
5125	INSA INTERNATIONAL SHIPPING Y STORAGE CIA. LTDA.
2020	JIMMYS EXPRESS COURIER
2070	JOQUIEXPRESS CIA. LTDA.
4030	KOKO CARGO EXPRESS S.A.
1045	L.G.F. EXPRESS S.A.
2010	LAARCOURIER EXPRESS S.A.
2030	LARA EXPRESS INTERNACIONAL CIA. LTDA.
1028	LATIN TRAVEL CIA. LTDA.
1072	MACOB COURIER SERVICE
1029	MESSENEXPRESS DEL ECUADOR S.A.
5665	MLQ COURIER MELQUISEDEC S.A.
4113	MULTICOURIER CIA. LTDA.
1024	ORIENTCOURIER CIA. LTDA.
4050	PROFITCARGO CIA. LTDA.
1044	RIOCARGO EXPRESS S.A.
1038	SERVICE EXPRESS ARBOLEDA TRAVEL S.A.
4035	SERVICIOS INTEGRALES EN ADUANAS Y TRANSPORTE INTER
1027	SERVIENTREGA ECUADOR S.A.
1063	SOLCOURIER S.A
1009	SUREXPRESS S.A.
1022	TECNOCARGA EXPRESO CIA. LTDA.
1041	TENECELA TRAVEL EXPRESS CIA. LTDA.
1016	TRANS AIR SYSTEM
1085	TRANSSKY S.A.
1012	WORLD COURIER DEL ECUADOR S.A.
4040	WORLD WIDE TRADING OPERAT C.A. WWTO
5134	ZAI CARGO EU. S.A.

Fuente: Aduana del Ecuador
Elaboración: Evelyn Silva

La demanda creciente de este sector es lo que empuja a este tipo de servicios a ser más competitivos, tiempo de entrega oportuna y seguridad a la correspondencia y paquetes de los usuarios del servicio. Pero como en toda actividad, también existe una competencia desleal, debido a la existencia de gran cantidad de empresas que se encuentran funcionando de manera informal, por lo que es necesario establecer reglamentos y normas, los cuales deben regir a las empresas courier para garantizar su adecuado funcionamiento y sobre todo para que esta actividad se maneje de forma legal.

Existe otro factor que afecta al sector courier y es el acelerado desarrollo de la tecnología, en especial el internet, que está ganando terreno con el correo electrónico. El envío de correspondencia vía e-mail, ha hecho que cierta información pueda llegar de forma instantánea a los usuarios, a pesar de ello el sector courier sigue siendo de mucha importancia, pues no solo se puede realizar envíos de información, sino que también puede realizar envío de correspondencia y paquetes.

Un factor primordial que beneficia al sector es la seguridad, ya que para los usuarios del servicio es importante que los envíos lleguen a sus destinos; los índices de inseguridad que presentan las grandes ciudades es alto, debido al incremento de la delincuencia y es por eso que los usuarios utilizan este medio para la transportación segura de su correspondencia y paquetes.

Como se ha podido analizar, si bien existen factores que perjudican al sector courier, también existen factores que lo benefician. El tratar de dar soluciones integrales a los problemas de logística y de seguridad a los que se enfrentan a diario las personas y organizaciones, es compromiso de las empresas courier que hoy en día tienen mayor acogida por sus múltiples cualidades.

1.4.2.3 Mercado Meta

> *Mercado, en economía, es cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes. (http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado)*

Los mercados están constituidos por personas, hogares, empresas o instituciones que demandan productos o servicios, los cuales requieren el servicio de mensajería y paquetería para el envío de documentación y paquetes a diferentes destinos.
El mercado meta seleccionado en forma específica para este proyecto ha sido sometido a ciertos criterios de segmentación que han permitido ubicar en el Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito, a nuestros clientes potenciales; y se muestran los usuarios a los que la empresa desea captar las cuales son las entidades comerciales, industriales y de servicios que requieran de este tipo de asistencias.

1.4.2.4 Identificación del Servicio

En la actualidad el mercado ofrece gran variedad de servicios, entre los cuales está los servicios de mensajería y paquetería, también denominados como servicio courier; éstos se encuentran en constante desarrollo debido a la necesidad de transportar correspondencia y paquetes de un lugar a otro en el menor tiempo posible.

El proyecto pretende presentar un servicio con características mejoradas con respecto a las de la competencia, con la finalidad de que tales características se adecuen a las necesidades de los usuarios como es el transportar documentos o paquetes, tales como: cartas, impresos, prensa, fotografía, títulos, revistas catálogos, libros, tarjetas chequeras, o cualquier otro tipo de información, contenidos en medios de audio, de video, magnético, electromagnéticos, electrónicos, paquetes pequeño y otros envíos; facilitando el desenvolvimiento de las actividades cotidianas de los usuarios, mediante la recepción y la entrega oportuna de su correspondencia y paquetes.

Por ello, se debe recocer los grados de valor que los usuarios le asignan a cada característica del servicio, para poder desarrollar una propuesta de mercadeo que permita una incursión en el medio local.

1.4.2.5 Proceso de Investigación de Mercados

Con el adecuado manejo del proceso de investigación de mercado, se trata de encaminar al proyecto según los resultados que proporcione el estudio, de tal manera que se pueda conocer si el servicio logrará o no la aceptación de los futuros usuarios.

Al ser éste un proyecto para la creación del servicio de paqueteo nacional e internacional para clientes de la ciudad de Quito en la empresa TRANSERCARGA ECUADOR S.A., se necesita bases que comprueben la viabilidad de su implantación, por lo que es necesario un amplio conocimiento acerca de las necesidades, requerimientos y preferencias que se puedan imprimir a las características del servicio que serán ofertados, estos factores son de vital importancia ya que influyen al momento de entrar a un nuevo mercado.

1.4.2.6 Segmentación del Mercado

La localización y distribución de las actividades económicas en el país se encuentra altamente concentrada en Quito y Guayaquil, debido a un significativo desarrollo empresarial en el medio urbano, llevando esto a la presencia importante de actividades vinculadas con los servicios de paquetería.

La empresa TRANSERCARGA ECUADOR S.A. tiene su matriz en la Provincia de Pichincha en la ciudad de Quito, además cumple sus operaciones en las ciudades de Guayaquil y Tulcán, por la ubicación de la oficina principal el estudio se orientará a las empresas de la ciudad de Quito, y posteriormente se propondrá la ampliación de los servicios a las otras sucursales.

El servicio de paquetería es demandado por prácticamente todos los eslabones de una cadena productiva y lo que se trata es de determinar las ventajas de establecer un negocio que ofrece la entrega de paquetes a nivel local, nacional e internacional donde, como en todo servicio, su éxito dependerá de la eficiencia y calidad con que se brinde.

Para poder establecer el segmento de mercado al cual estará dirigido el servicio de paquetería que TRANSERCARGA ofrecerá, se hizo una recopilación de las

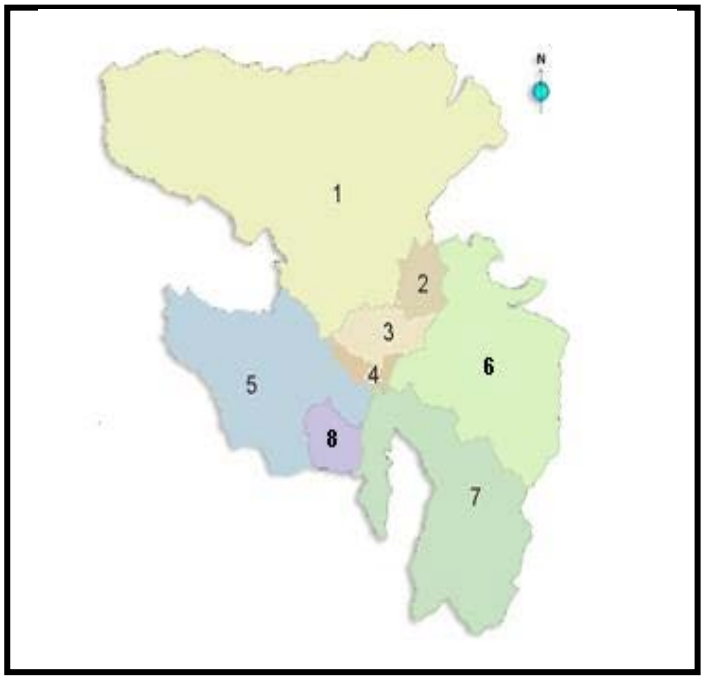
empresas más importantes de la ciudad de Quito y que se encuentran registradas legalmente en la Superintendencia de Compañías.

De esta información se detectó que hasta el año 2011, existen registradas en el Distrito Metropolitano de Quito 38.148 dedicadas a las diferentes actividades económicas, de estas las 1.000 compañías más importantes del país de acuerdo al Ranking anual de la Superintendencia de Compañías, en el Distrito Metropolitano de Quito se concentran 542 empresas *(Superintendencia de Compañías, Dirección de Estudios Económicos Societarios, 2011)* que serían los posibles usuarios del servicio de paquetería, lo que sería un importante nicho de mercado.

1.4.2.6.1 Densidad Empresarial de la zona de Factibilidad

La mayoría de las empresas se encuentran ubicadas en el centro – norte del Distrito Metropolitano de Quito, un menor número de ellas distribuidas en el sur y los valles aledaños de Quito, por lo que se dividirá en zonas administrativas para clasificar a las empresas más importantes según su actividad económica de la siguiente forma: *(Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Administración Zonal, Estadísticas, 2011)*

Zonas Administrativas del Distrito Metropolitano de Quito



1 Administración Zona Equinoccial “La Delicia”
2 Administración Zona Calderón
3 Administración Zona Norte “Eugenio Espejo”
4 Administración Zona Centro “Manuela Sáenz”
5 Administración Zona Sur “Eloy Alfaro”
6 Administración Zona de Tumbaco
7 Administración Zona Valle de los Chillos
8 Administración Zona Quitumbe

En la siguiente tabla se presenta las empresas más importantes del Distrito Metropolitano de Quito según sus Zonas Administrativas:

Tabla 3: Empresas importantes del Distrito Metropolitano de Quito según sus Zonas Administrativas

Actividad Empresarial	Sur	Tumbaco	Valles	Calderón	Delicia	Centro	Norte	Quitumbe	TOTAL
Agricultura	1	1	2	1	1	2	18	2	**28**
Comercio	7	2	4	10	7	4	112	2	**148**
Construcción	3	1	1	1	2	1	27	1	**37**
Electricidad	2	0	0	1	0	0	6	0	**9**
Industrias	10	4	8	10	13	6	81	18	**150**
Minas y Canteras	1	2	0	2	3	2	25	0	**35**
Servicios a Empresas	7	2	6	7	4	7	43	2	**78**
Servicios personales	1	2	2	0	1	1	15	0	**22**
Transporte	1	2	0	3	0	1	28	0	**35**
TOTAL	**33**	**16**	**23**	**35**	**31**	**24**	**355**	**25**	**542**

Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Administración Zonal, Estadísticas, 2011
Elaboración: Evelyn Silva

1.4.3 Tamaño del Universo y Muestra

El Universo es la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características. En muchos casos por diferentes circunstancias no se puede investigar a toda la población por lo que se recurre al método estadístico del muestreo para realizar el estudio.

La Muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto representativo de la población, para determinar su tamaño es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Error permitido
- Nivel de confianza estimado
- Carácter finito o infinito de la población.

  Poblaciones infinitas (más de 100,000 habitantes)

  Poblaciones finitas (menos de 100,000 habitantes)

La población considerada para el presente estudio, es la que está conformada por las empresas más importantes del Distrito Metropolitano de Quito y que se encuentran constituidas y registradas en la Superintendencia de Compañías y en el Servicio de Rentas Internas.

Sobre este Universo de 542 empresas se estableció una muestra representativa que caracterizó a toda la población.

Para la selección de la muestra se consideró los siguientes parámetros: probabilística en donde los elementos fueron seleccionados en forma individual, directa y estratificada, la misma que permitió establecer estratos, zonas y grupos más o menos homogéneos, para luego tomar la muestra de cada estrato. *(Roberto, 2007, pág. 31)*

El muestreo fue geográfico, puesto que la muestra se estableció por sectores de acuerdo al criterio y a las necesidades de la investigadora; estos es, centro, norte, sur y valles del Distrito Metropolitano de Quito.

Para obtener el resultado de la muestra se aplicó la fórmula que se presenta a continuación, para cuando se tiene una población conocida:

Fórmula: *(Herrera L., 2004, págs. 114-115)*

$$n = \frac{(Z)^2 * (p) * (q) * N}{(e)^2 * (N - 1) + (Z)^2 * (p) * (q)}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra.

Z= Nivel de confiabilidad: 1,96

P= Probabilidad de ocurrencia: 0,5

Q= Probabilidad de no ocurrencia: 0,5

N= Población: 542 empresas

e= Error de muestreo: 5% = 0,05

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * 542}{(0.05)^2 * (542 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

n= 230 (encuestas)

El formato de la encuesta se presenta en este documento en forma de Anexo.

1.4.4 Resultados de la encuesta realizada

Se ha realizado una encuesta aplicada a 230 entidades, de las cuales 92 son entidades industriales; 80 comerciales y 58 de servicio. La encuesta arroja los siguientes resultados:

A) Datos Informativos

En este punto se ha tomado nota de los datos informativos de las empresas participantes, (nombre, dirección, teléfonos y otros).

B) Cuestionario

PREGUNTAS:

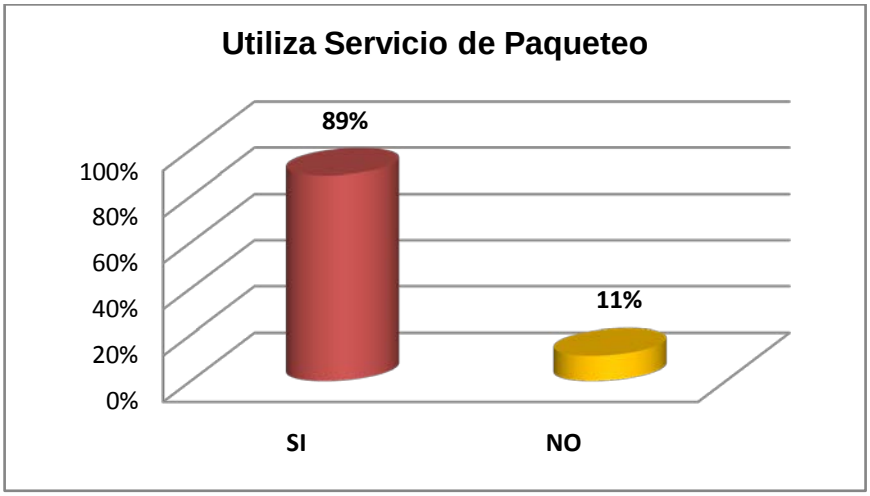
1.- ¿La empresa utiliza el servicio de transporte terrestre de carga, paquetes y courier?

Tabla 4: Utiliza servicio de paqueteo

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
SERVICIO DE PAQUETEO	SI	205	89%
	NO	25	11%
	TOTALES	230	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Gráfico 4: Utiliza servicio de paqueteo



Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Análisis:

En esta pregunta se identificó qué parte del segmento de mercado utiliza el servicio de transporte terrestre y así tener un mayor enfoque hacia que parte del sector se deben orientar las estrategias.

La mayor parte de los encuestados si utilizan el servicio de transporte terrestre de carga, paquetes y courier representado por el 89%, mientras que un mínimo porcentaje no lo utiliza (11%).

Vale la pena recalcar que en el caso de las empresas industriales y comerciales son las que más usan este servicio por el tipo de carga que envían; en el caso de las

empresas de servicios, generalmente envían correspondencia, esto hace que algunas cuenten con personal propio (mensajeros) para la entrega.

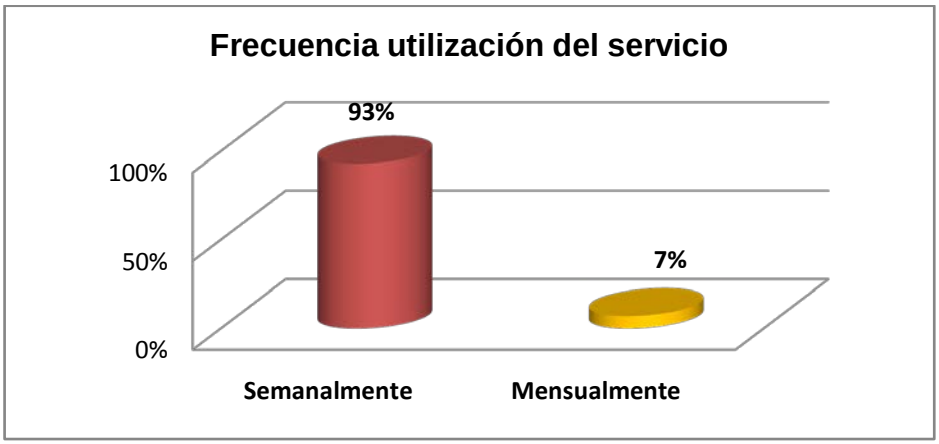
2.- ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio?

Tabla 5: Frecuencia de utilización del servicio

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
FRECUENCIA DEL SERVCIO	Semanalmente	191	93%
	Mensualmente	14	7%
	TOTALES	205	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Gráfico 5: Frecuencia de utilización del servicio



Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Análisis:

Esta pregunta permite determinar el nivel de frecuencia en la utilización del servicio de transporte terrestre. Así se tiene, que la utilización del servicio es semanal representado por un 93%, y tan sólo un 7% lo hace de manera mensual.

En el caso de las empresas industriales y comerciales la frecuencia es mucho mayor, ya que algunas deben realizar envíos de paquetes diarios. Son las empresas de servicios las que generalmente realizan envíos con frecuencia mensual, ya que cada

30 días se ven en la necesidad de enviar estados de cuenta, notificaciones y otro tipo de información a sus clientes.

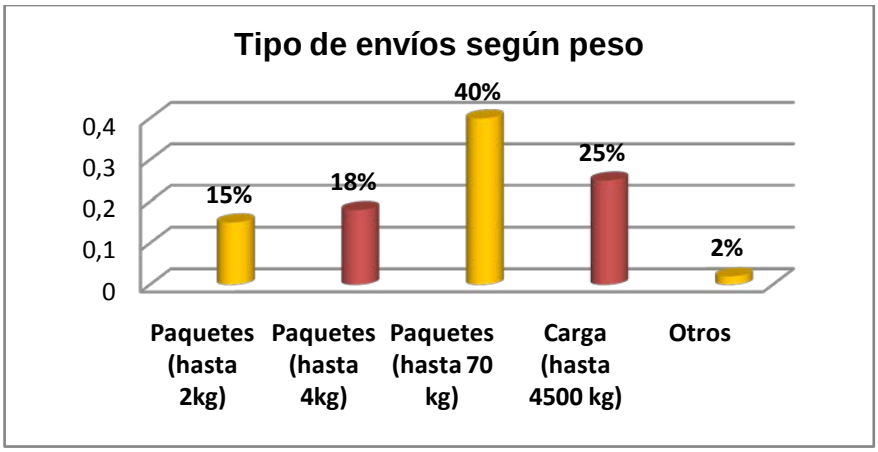
3.- ¿Qué envía?, por favor indique el peso aproximado

Tabla 6: Tipo de envíos según peso

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
ENVIOS SEGÚN PESO	Paquetes (hasta 2 Kg)	31	15%
	Paquetes (hasta 4 Kg)	37	18%
	Paquetes (hasta 50 Kg)	82	40%
	Carga (hasta 4500 Kg)	51	25%
	Otros	4	2%
	TOTALES	**205**	**100%**

Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Gráfico 6: Tipo de envíos según peso



Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Análisis:

En lo que se refiere al tipo de envíos realizados según peso, el 40% de las empresas encuestadas envían paquetes de hasta 50 kg, seguidas por aquellas que envía carga de hasta 4500 kg, es importante señalar que este tipo de envíos lo realizan las entidades industriales y comerciales. En el caso de las empresas de servicios el 18% envían paquetes de hasta 4 kg, seguidas de aquellas que envían paquetes de hasta 2 kg. En

este último segmento generalmente se envía estados de cuenta, tarjetas de crédito, valijas y otro tipo de correspondencia.

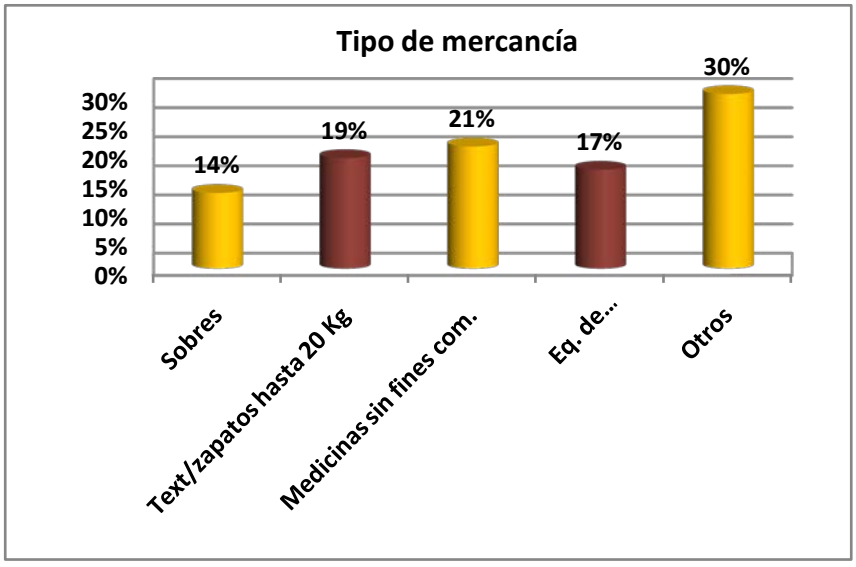
4.- ¿Qué envía?, por favor indique el tipo de mercadería.

Tabla 7: Tipo de mercadería que envía

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
TIPO DE MERCADERÍA	Sobres	27	13%
	Text/zapatos hasta 20 Kg	39	19%
	Medicinas sin fines com.	43	21%
	Eq. de computación/partes	34	17%
	Otros	62	30%
	TOTALES	205	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Gráfico 7: Tipo de mercadería que envía



Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Análisis:

Sobre el tipo de envíos que se lo hace con mayor frecuencia se puede mencionar que hay un importante 30% que envía otro tipo de paquetes, básicamente corresponde a muestras de mercadería o paquetes inherentes a la producción de cada empresa, así como las valijas empresariales, revistas, telemercadeo, etc.

Además cabe mencionar que el 21% envía medicinas sin fines de lucro; 19% textiles, zapatos y conexos; 17% envía equipos de cómputo y sus partes y el 14% sobres.

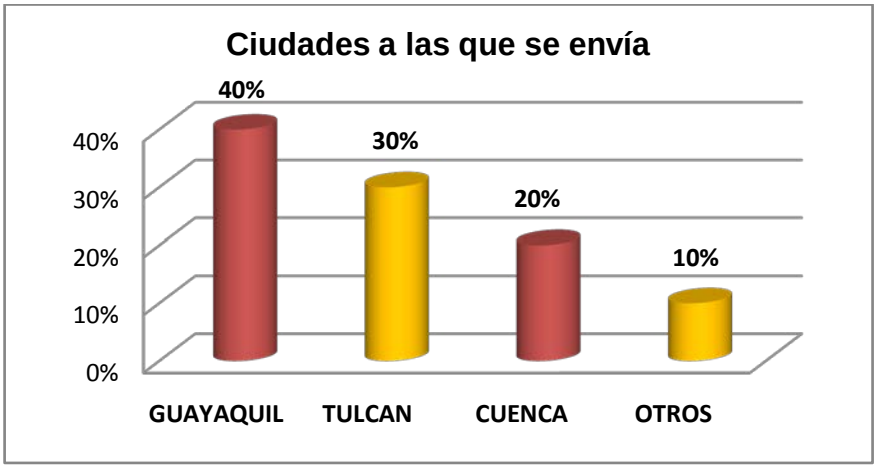
5.- ¿A dónde envía? Nacional

Tabla 8: Envío de paquetes a nivel nacional

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
ENVÍO NIVEL NACIONAL	Guayaquil	82	40%
	Tulcán	62	30%
	Cuenca	41	20%
	Otros	20	10%
	TOTALES	205	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Gráfico 8: Envío de paquetes a nivel nacional



Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Análisis:

La mayor parte de las entidades realizan sus envíos a nivel nacional, especialmente a Guayaquil representado por el 40%; Tulcán el 30%; Cuenca con el 20%. Pero también se envía con mucha frecuencia a otras ciudades como Ibarra, Ambato, Latacunga, Baños, Manta, Portoviejo, Machala, entre otras.

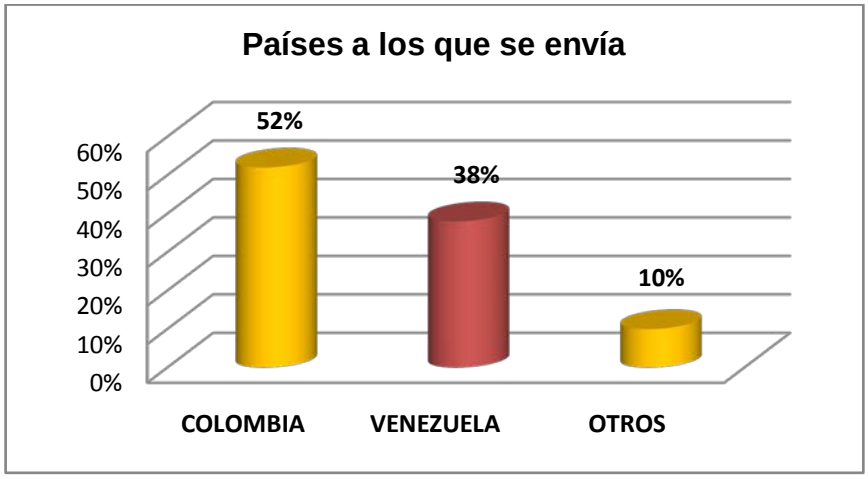
5ª ¿A dónde envía? Internacional

Tabla 9: Envío de paquetes a nivel internacional

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
ENVÍO NIVEL INTERNACIONAL	Colombia	107	52%
	Venezuela	78	38%
	Otros	20	10%
	TOTALES	205	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Gráfico 9: Envío de paquetes a nivel internacional



Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Análisis:

Las relaciones comerciales de Ecuador, Colombia y Venezuela están establecidas por la zona de libre comercio formada por los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), que lo que busca es facilitar el comercio en esta región, creando una zona que entró a funcionar plenamente en 1993. A pesar que Venezuela dejara de formar parte de la Comunidad en el año 2006, los tratados firmados en el Acuerdo de Cartagena en tema de preferencias arancelarias se mantienen de acuerdo a la Decisión 746, firmada en abril de 2011, que cita que estas preferencias se mantendrán hasta la entrada en vigor de un acuerdo comercial bilateral suscrito entre el País Andino y la República de Venezuela.

Esto hace que el comercio entre estos países se intensifique, así se tiene que el 52% de los paquetes que se envía al exterior se lo hace a Colombia, seguido con el 38% que se lo hace a Venezuela. En menor proporción se lo hace a otros países del área como Chile, Bolivia, Perú, entre otros.

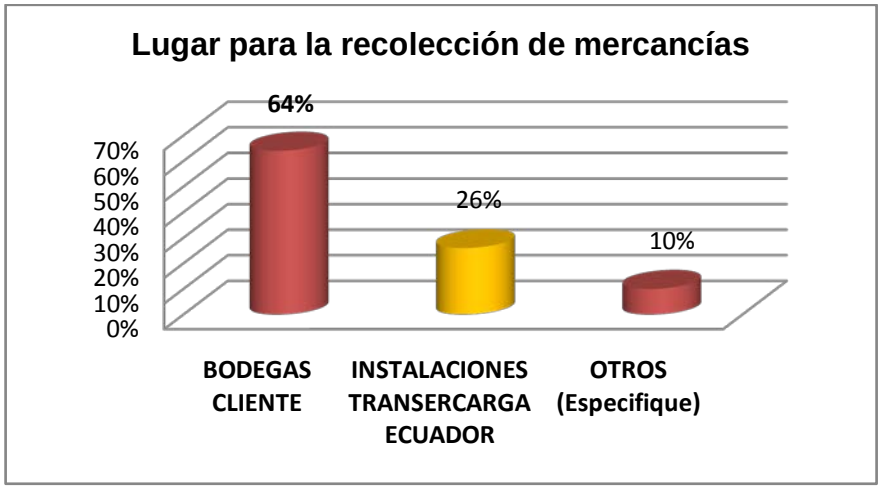
6.- Indique su preferencia para la recolección y entrega de su envío

Tabla 10: Lugar para la recolección de mercancías

		TOTAL	%
LUGAR PARA LA RECOLECCIÓN	Bodegas cliente	131	64%
	Instalaciones del Proveedor	53	26%
	Otros	21	10%
	TOTALES	205	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Gráfico 10: Lugar para la recolección de mercancías



Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Análisis:

El cliente solicita preferentemente que la recolección de los paquetes se lo haga directamente en las instalaciones de sus bodegas y que está representado por el 64%; seguida por aquellos que entregan directamente en las instalaciones de Transercarga Ecuador con un 26%. Sin embargo, existen aunque en un menor porcentaje (10%)

aquellos que solicitan que los paquetes sean recogidos en otras instalaciones para su respectivo envío.

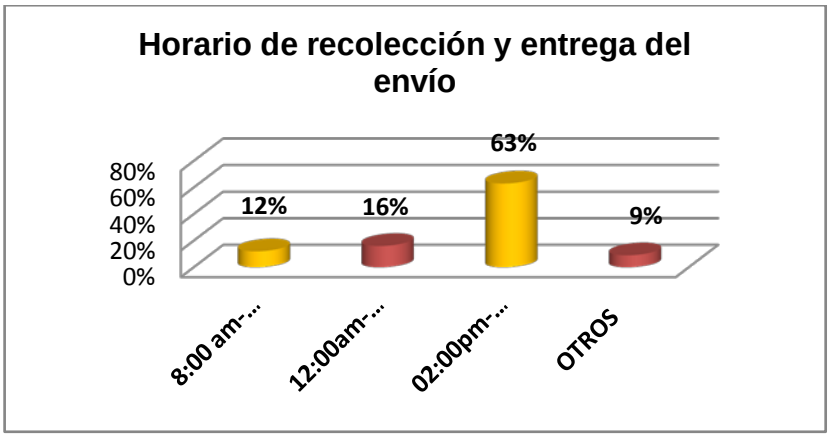
7.- Indique su preferencia en el horario de recolección y entrega de su envío

Tabla 11: Horario de recolección y entrega de envíos

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
HORARIOS DE RECOLECCIÓN	8:00 am - 12:00 am	25	12%
	12:00 am - 02:00 pm	33	16%
	02:00 pm - 06:00 pm	129	63%
	Otros	18	9%
	TOTALES	205	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Gráfico 11: Horario de recolección y entrega de envíos



Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Análisis:

Con el fin de optimizar el envío y entrega de paquetes, las empresas tienen como preferencia hacerlo en el horario de 02:00 pm a 06:00 pm representado en un 63%; esto les permite en el transcurso de la mañana preparar los pedidos solicitados por sus clientes, los mismos que son entregados por la agencia de paquetería en la dirección indicada. En un menor porcentaje (16%) prefieren el horario de 12:00 am a 02:00 pm y 12% en el horario de 8:00 am a 12:00 am, esto cuando necesitan que los

paquetes lleguen de manera urgente a sus clientes. La mayor parte de empresas especialmente industriales y comerciales tienen como política los envíos basados en entrega "Día siguiente".

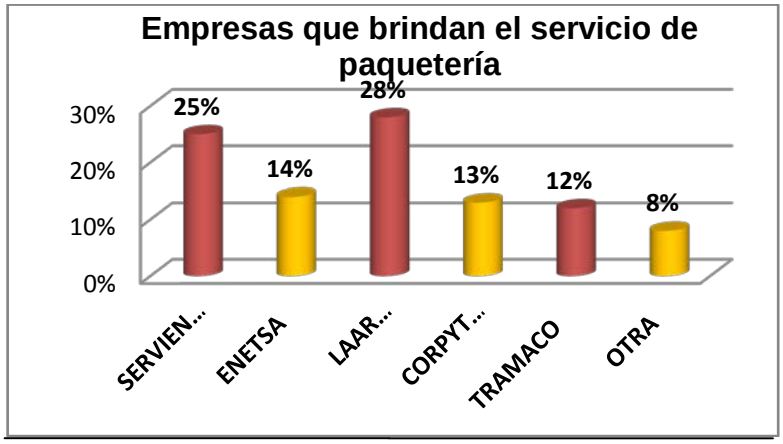
8.- ¿Qué empresa le brinda este servicio?

Tabla 12: Empresa que brinda el servicio

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
EMPRESAS QUE BRINDAN EL SERVICIO	Servientrega	51	25%
	Enetsa	29	14%
	Laar Courier / UPS	57	28%
	Tramaco	27	13%
	Corpytrans	25	12%
	Otra	16	8%
	TOTALES	205	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Gráfico12: Empresa que brinda el servicio



Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Análisis:

La pregunta planteada permite identificar la preferencia a nivel de proveedor con el que se realiza el envío de paquetes. Así se puede observar que el 53% está dominado por las empresas Laar Courier y Servientrega con el 28% y 25% respectivamente; seguido de Enetsa y Corpytrans con el 14% y 13% respectivamente; y, Tramaco con

el 12%. Entre las otras empresas que representa el 8% se puede mencionar a DHL, Urbano Express, entre otras.

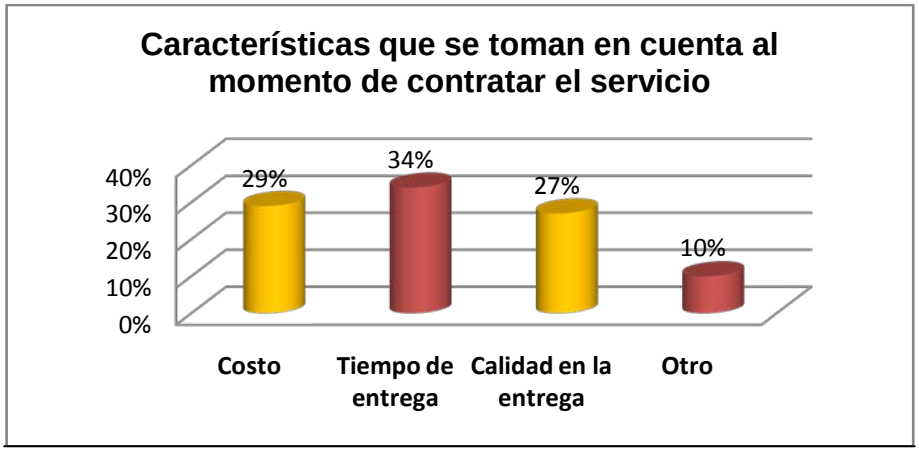
9.- A la hora de valorar el servicio usted considera:

Tabla 13: Características del servicio

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
CARACTERÍSTICAS QUE SE TOMAN EN CUENTA	Costo	59	29%
	Tiempo de entrega	70	34%
	Calidad en la entrega	55	27%
	Otros	21	10%
	TOTALES	205	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Gráfico 13: Características del servicio



Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Análisis:

En esta pregunta se identificó el orden por el cual elige el cliente la utilización del servicio. Se puede observar en primera instancia el tiempo de entrega representado por el 34%; luego por costos con el 29%; seguido por la calidad en la entrega con el 27%. Con el 10% hay otros factores que consideran al momento de contratar el servicio como: seguridad, cobertura y logística. Estas variables están directamente relacionadas con la misión y visión de las empresas; lo que significaría que no están cumpliendo con su cometido, que sería el brindar un servicio integral de transporte de carga de calidad y eficiencia que satisfaga los requerimientos de los clientes como seguridad y confianza en el manejo de sus paquetes.

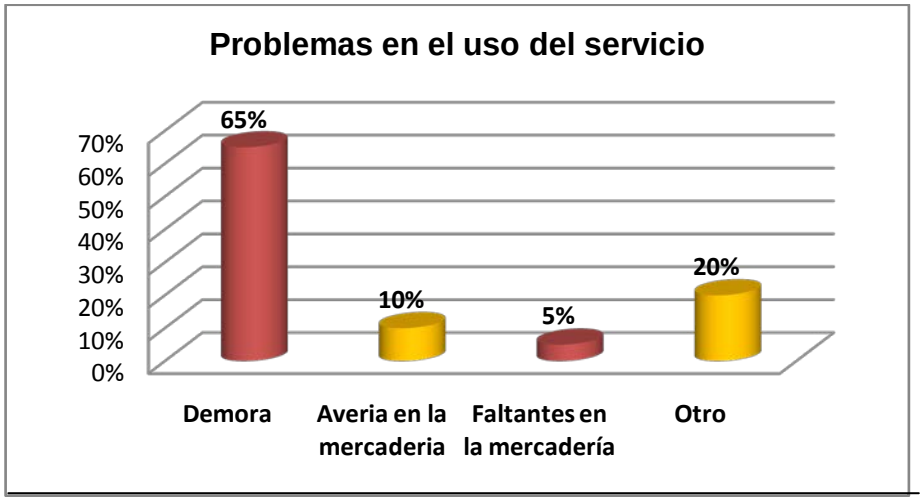
10.- Ha tenido algún problema a la hora de usar el servicio de courier?

Tabla 14: Problemas en el uso del servicio

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
PROBLEMAS EN EL USO DEL SERVICIO	Demora	133	65%
	Avería en la mercadería	21	10%
	Faltantes en la mercadería	10	5%
	Otro	41	20%
	TOTALES	205	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Gráfico14: Problemas en el uso del servicio



Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Análisis:

El problema más relevante que consideran las empresas encuestadas es la demora en la entrega de su envío representado por el 65%; señalan que esta situación provoca malestar entre sus clientes e incluso la desconfianza y pérdida de los mismos. En un menor porcentaje se encuentra la avería de la mercadería con el 10% y los faltantes de mercadería con el 5%. Entre otros problemas consideran la falta de seguimiento en la entrega, la notificación oportuna cuando no encuentra al cliente, entre otros. Esta problemática quizá se encuentre relacionada con la falta de un sistema de seguimiento satelital de la flota de camiones en la carga y distribución. Actualmente existen Sistemas de monitoreo de flota pesada que permiten sacar reportes del motor día a día, mediciones de posición GPS, reportes de lapsos improductivos, alertas para lapsos ininterrumpidos de conducción, productividad real del camión, reportes de

calidad de conducción por el chofer, reporte individual de ingeniería de conductividad del transporte, al ver la posición “on line” de cada vehículo, mediante el sistema se puede monitorear un flete que haya sido previamente planeado y de esta manera superar el principal problema que tienen los usuarios, que es la demora en la entrega de los paquetes.

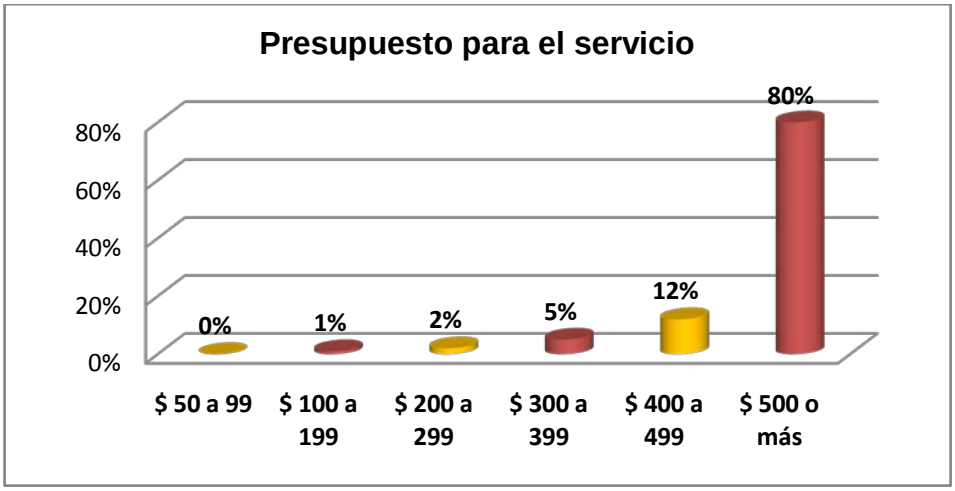
11.- ¿Con qué presupuesto mensual contaría o cuenta para asignar al servicio?

Tabla 15: Presupuesto para el servicio

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
PRESUPUESTO PARA EL SERVICIO	$ 50 a 99	0	0%
	$ 100 a 199	2	1%
	$ 200 a 299	4	2%
	$ 300 a 399	10	5%
	$ 400 a 499	25	12%
	$ 500 o más	164	80%
	TOTALES	20	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Gráfico 15: Presupuesto para el servicio



Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Análisis:

El presupuesto mensual que las entidades encuestadas asignan para contar con el servicio de paquetería es superior a los $ 500 dólares o más, representado por la mayoría 80%.

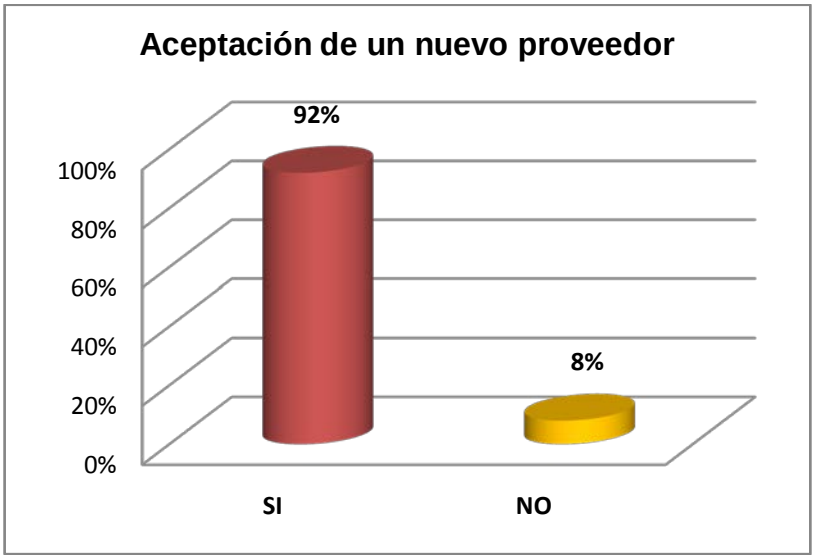
12.- ¿Considera factible el cambio de proveedor del servicio de paquetería ante el ingreso de un nuevo proveedor?

Tabla 16: Aceptación de un nuevo proveedor

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
ACEPTACIÓN DE UN NUEVO PROVEEDOR	SI	189	92%
	NO	16	8%
	TOTALES	205	100%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Gráfico 16: Aceptación de un nuevo proveedor



Fuente: Encuesta
Elaboración: Evelyn Silva

Análisis:

En esta pregunta se identificó la fidelidad de los clientes a su actual proveedor. Observándose que el 92% de los encuestados consideran factible el cambio del proveedor del servicio de paquetería ante el ingreso de una nueva entidad, por tanto existe un buen porcentaje de empresas que no están satisfechas con los servicios obtenidos. Tan sólo el 8% de entidades son fieles a su actual proveedor.

1.4.4.1 Conclusiones de los Resultados de la Encuesta

1. La mayor parte de los encuestados si utilizan el servicio de transporte terrestre de carga, paquetes y courier.
2. Se ha determinado que los servicios de paquetería son utilizados en entidades de diferentes tipos de actividad, como se ha podido comprobar en la encuesta aplicada, pues tanto las entidades industriales, comerciales y de servicios requieren este tipo de asistencias.
3. Es importante recalcar que según la encuesta, las empresas industriales y comerciales son las que más usan este servicio por el tipo de carga que envían; en el caso de las empresas de servicios, generalmente envían correspondencia, esto hace que algunas cuenten con personal propio (mensajeros) para la entrega.
4. Dentro del estudio se ha podido establecer que la utilización del servicio es semanal y en el caso de las empresas industriales y comerciales es a diario. En la mayoría de los casos son paquetes cuyos promedios de peso alcanza los 70 kg.
5. Sobre el tipo de envíos que se lo hace con mayor frecuencia se puede mencionar que hay un importante número de empresas que envían básicamente muestras de mercadería o paquetes inherentes a la producción de cada empresa, así como las valijas empresariales, revistas, telemercadeo, etc.
6. A nivel nacional, la mayor parte de las entidades realizan sus envíos especialmente a Guayaquil, Tulcán y Cuenca y con menor frecuencia a otras ciudades como Ibarra, Ambato, Latacunga, Baños, Manta, Portoviejo, Machala, entre otras.
7. A nivel internacional las entidades realizan envíos sobre todo a Colombia y Venezuela, países que forman parte de la Comunidad Andina de Naciones, y en menor proporción los envíos se los hace a Chile, Bolivia, Perú, entre otros.
8. La recolección de los paquetes se lo hace directamente en las instalaciones de las bodegas de los clientes, y con menor frecuencia se lo deja directamente en las instalaciones de Transercarga Ecuador.
9. Los clientes prefieren que los paquetes sean recogidos en el horario de 02:00 pm a 06:00, lo que les permite en el transcurso de la mañana preparar los pedidos solicitados para ser entregados. La mayor parte de empresas

especialmente industriales y comerciales tienen como política los envíos basados en entrega "Día siguiente".

10. Según las encuestas realizadas, las empresas que dominan el mercado de paquetería está representando especialmente por: Laar Courier, Servientrega, Enetsa, Corpytrans, Tramaco, DHL, Urbano Express, entre otras.
11. La mayoría de empresas encuestadas consideran que el servicio que reciben es regular, entre las principales razones que expresan para considerarlo regular son: falta de cobertura, entregas inoportunas, cambios continuos de precio y seguridad.
12. Al momento de valorar el servicio los clientes consideran sobre todo el tiempo de entrega, calidad en la entrega, seguridad, cobertura y logística.
13. Según las opiniones de los encuestados, el problema más relevante es la demora en la entrega de los paquetes, señalan que esta situación provoca malestar entre sus clientes e incluso la desconfianza y pérdida de los mismos.
14. Se pudo detectar a través de la encuesta la fidelidad de los clientes a su actual proveedor. Sin embargo, un importante porcentaje considera factible el cambio de proveedor del servicio de paquetería ante el ingreso de una nueva entidad que le proporcione mayores ventajas.

El estudio ha permitido rescatar las características del servicio que estos usuarios consideran de suma importancia a la hora de contratarlos; con lo cual se puede tener una idea clara de los requerimientos de nuestro mercado meta y poner mayor énfasis en características como el tiempo de entrega, precios y seguridad en los envíos.

El mercado meta al que se quiere llegar ha mostrado un gran porcentaje de aceptación, ya que considera factible el cambio de proveedor ante el ingreso de un nuevo, que ofrece mayores ventajas en tiempo, cobertura y seguridad, lo cual da cierta confianza de que nuestro servicio podrá incursionar en este tipo de mercado.

1.5 Análisis de la Demanda

Este análisis permite conocer y definir con exactitud los servicios de Courier que los clientes podrán adquirir con la puesta en marcha del proyecto. “El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las

fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio". *(Gabriel, 2004, pág. 76)*

1.5.1 Demanda actual

Según el estudio realizado se ha determinado que la demanda actual del servicio de paquetería, está dado por el número de empresas que se encuentran interesadas en solicitar dichos servicios, el mismo que es del 92% y que equivalen a 212 empresas. *(Este dato es tomado de la pregunta No. 12 de la Encuesta, donde se tiene que un 92% de las empresas estarían interesadas en contratar el servicio de paquetería, porcentaje que luego se aplica a toda la población que constituyen las empresas legalmente establecida en el Distrito Metropolitano de Quito y determinado en la Tabla 17)*

En la siguiente tabla se visualiza lo manifestado:

Tabla 17: Demanda actual del Servicio

PROCESAMIENTO		TOTAL	%
ACEPTACIÓN DE UN NUEVO PROVEEDOR	**SI**	212	92%
	NO	18	8%
	TOTALES	**230**	**100%**

Fuente: Tabla 16
Elaboración: Evelyn Silva

Los que si desean el servicio de paquetería lo hacen por las siguientes razones: mejor tiempo en la entrega de paquetes, seguridad, cobertura y logística. Como se ve, los que demanda el servicio tienen claro cuáles son sus objetivos, los mismos que serán aprovechados por el presente proyecto para implementar la empresa de servicios de paquetería.

1.5.2 Demanda Histórica

La demanda de los servicios de paquetería está dada por las empresas comerciales, industriales y de servicios legalmente constituidas y que se encuentran registradas en la Superintendencia de compañías.

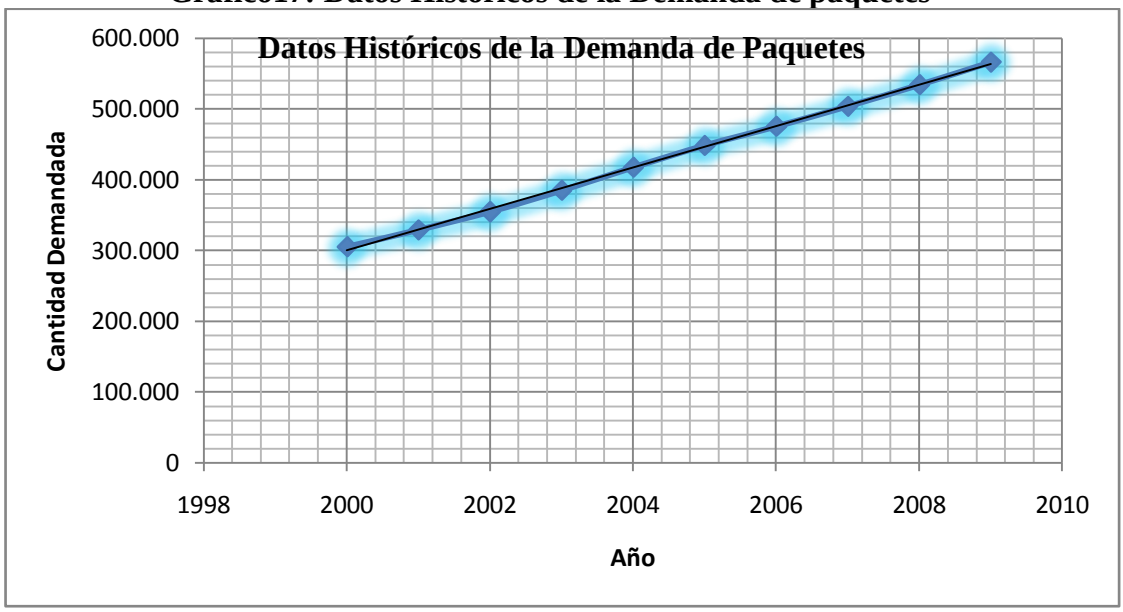
Para analizar la demanda histórica se ha recopilado datos de fuentes secundarias recogidas en ASEME (Asociación Ecuatoriana de Mensajería Especializada). Esta asociación registra información relacionada con el servicio de paquetes, correspondencia, valijas, entre otros. Para el presente estudio, se ha obtenido los datos históricos de la demanda de Paquetes en la ciudad de Quito, la información se presenta a continuación en la siguiente Tabla:

Tabla 18: Datos Históricos de la Demanda

Año	Demanda de Paquetes
2000	305.580
2001	329.451
2002	355.069
2003	385.159
2004	417.807
2005	448.678
2006	475.598
2007	504.133
2008	534.380
2009	566.442

Fuente: ASEME
Elaboración: Evelyn Silva

Gráfico17: Datos Históricos de la Demanda de paquetes



Fuente: ASEME
Elaboración: Evelyn Silva

El cuadro nos muestra los datos históricos de la demanda de paquetes en la ciudad de Quito, la información va a partir del año 2000 al año 2009. Además se puede observar en el gráfico los datos históricos de la demanda, los mismos que muestran que ésta se ha ido incrementando año a año; lo cual permite establecer que la gráfica se ajusta a una probabilidad normal que ayudará a proyectar la demanda. Con los datos obtenidos por la fuente primaria se puede proyectar la demanda para los próximos 5 años siguientes.

1.5.2.1 Metodología para cuantificar la demanda

Por cuanto existe información estadística histórica suficiente y confiable sobre la demanda de los servicios de paquetería obtenida en ASEME (Asociación Ecuatoriana de Mensajería Especializada), ha permitido realizar un análisis histórico y tomar la tendencia para proyectar al futuro; la metodología que se aplicará para la cuantificación de la demanda es el método de "Regresión Lineal Simple, la misma que matemáticamente se la expresa de la siguiente manera:

$$Y = a + bX$$

Y = Valor estimado de la variable dependiente para un valor específico de la variable independiente (X). (La variable dependiente será la demanda).

X = Valor específico de la variable independiente. (La variable independiente será el tiempo).

a = Punto de intersección de la línea de regresión con el eje Y

b = Grado de inclinación de la Pendiente de la línea de regresión

La relación de la variable dependiente "Y" y la variable independiente "X", proporcionará la percepción de cómo cambia la demanda de un bien o servicio en el transcurso del tiempo.

Para estimar la ecuación lineal que mejor se acople a la relación entre variables observadas se utiliza el método de los mínimos cuadrados. Este método permite que

la línea de regresión mejor ajustada, reduzca al mínimo la suma de las desviaciones cuadráticas entre los valores reales y estimados de la variable dependiente para la información muestral." *(Guerrero, pág. 43)*

Con estos antecedentes y los datos obtenidos, se estableció las bases para la proyección de la demanda proyectada del Servicio de Paquetería en la ciudad de Quito.

Para aplicar el Método de Regresión Lineal, se ha tomado como base los datos de los últimos años de la demanda de paquetes de la **Tabla 18.**

Tabla 19: Método de la Regresión Lineal

Años	(X)	Demanda (Y)	Desviac X= x-x^	Desviac Y= y - y^	X²	Y²	Desviac. Total X.Y
2005	0	448.678	-2	-57.168	4	201´311.948	114.336
2006	1	475.598	-1	-30.248	1	226´193.458	30.248
2007	2	504.133	0	-1.713	0	254´150.082	0
2008	3	534.380	1	28.534	1	285´561.984	28.534
2009	4	566.442	2	60.596	4	320´856.539	121.192
Total	**10**	**2´529.231**	**0**	**1**	**10**	**1´288.074.011**	**294.310**

Promedio:

$$x^{\wedge} = \frac{\sum x}{n} = \frac{10}{5} = 2$$

$$y^{\wedge} = \frac{\sum y}{n} = \frac{2.529.231}{5} = 505.846$$

$$b = \frac{\sum X.Y}{\sum X^2}. = \frac{294.310}{10} = 29.431$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x} = 505.846 - 29431 * 2 = 446.984$$

En base a estas ecuaciones se realizará la proyección de la demanda del servicio de paquetería. Se proyectará a partir del año 2010.

$$y = a + bx \qquad y = 446.984 + 29.431(x = años)$$

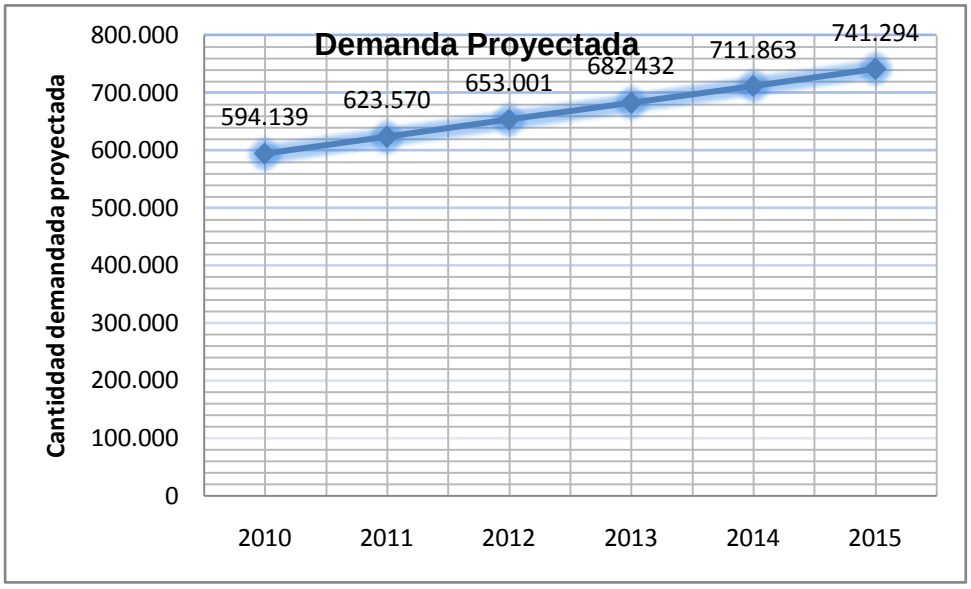
Tabla 20. Servicio de Paquetería

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DEL SERVICIO DE PAQUETERÍA		
Y2010	446.984+29.431 * 5	594.139
Y2011	446.984+29.431 * 6	623.570
Y2012	446.984+29.431 * 7	653.001
Y2013	446.984+29.431 * 8	682.432
Y2014	446.984+29.431 * 9	711.863
Y2015	446.984+29.431 * 10	741.294

Elaboración: Evelyn Silva

Como se observa en la **Tabla 20**, la demanda del servicio de paquetería proyectada muestra un importante crecimiento en el número de paquetes sobre los cuales se pretende entregar un servicio integral, por tanto desde este punto de vista el proyecto es viable. Estos mismos datos se los puede visualizar en el siguiente gráfico:

Gráfico 18: Demanda Proyectada



Elaboración: Evelyn Silva

La proyección de la demanda presentada en la **Tabla 20**, se obtuvo realizando una regresión lineal simple con los datos históricos de la demanda, presentado en la **Tabla 18.**

1.5.3 Análisis de la Oferta

"La oferta es la cantidad de productos y/o servicios que los vendedores quieren y pueden vender en el mercado a un precio y en un periodo de tiempo determinado para satisfacer necesidades o deseos." *(http://www.promonegocios.net/oferta/definicion-oferta.html)*

Para analizar la oferta del presente proyecto se ha recopilado datos de fuentes primarias y fuentes secundarias.

1.5.3.1 Análisis de Datos de Fuentes Primarias

Se toma como referencia para el análisis la pregunta 8 de la encuesta.

1.5.3.1.1 ¿Qué empresa le brinda este servicio?

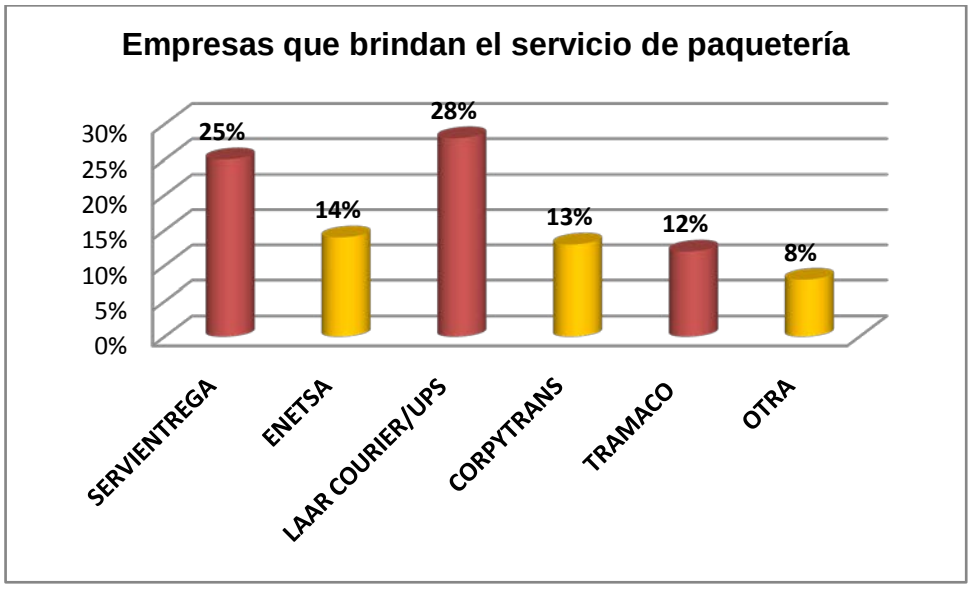


Gráfico 12

En el **gráfico 12** se observa que las entidades utilizan el servicio de diferentes proveedores, el 28 de Laar Courier; el 25% de Servientrega; el 14% de Enetsa; el 13% de Corpytrans; el 12% de Tramaco y el 8% de otras proveedoras del servicio. Como se ve, las empresas que dominan el mercado quiteño son Laar Courier y Sevientrega, las mismas que serán analizadas posteriormente.

Es importante señalar que de la investigación realizada, en el caso de las empresas industriales y comerciales, en su mayoría cuentan con un mismo proveedor, en tanto que las entidades de servicios cuentan con diferentes proveedores y en algunos casos usan el servicio de empresas Courier que no están legalmente constituidas.

1.5.3.2 Análisis de Datos de Fuentes Secundarias

1.5.3.2.1 Análisis de las empresas Courier que ofertan sus servicios en Ecuador

En el Ecuador existen alrededor de 232 empresas Courier, según lo especifica la Superintendencia de Compañías, éstas estarían legalmente constituidas y registradas por dicha institución, de las cuales sólo 140 se encuentran ofertando el servicio. El listado de las empresas Courier a nivel nacional será detallado en este documento en forma de anexo.

La Corporación Aduanera Ecuatoriana (SENAE) ha registrado actualmente a 62 empresas Courier que han cumplido con los requisitos establecidos según el Reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas; y que están facultados para desarrollar actividades de transporte de mercancías hacia el exterior. El listado de las empresas Courier registradas en la SENAE será detallado en este documento en forma de **Anexo No. 2.**

El Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP) no concuerda con el número de empresas Courier registradas en el país ya que en su listado presenta alrededor de 250 empresas Courier, y la Superintendencia de Compañías presentó tan solo 232. Esto se debe a que algunas de las empresas Courier que registraría el CONSEP podrían no haber sido constituidas en el país.

En el caso de la ciudad de Quito, según la Superintendencia de Compañías existen 60 empresas Courier legalmente constituidas, y 32 empresas que se dedican a este tipo de actividad operando de manera informal. A pesar de que las empresas Courier tienen varias entidades rectoras, sus leyes y reglamentos no han permitido generar una normativa que controle a cabalidad el desarrollo de esta actividad.

1.5.3.3 Análisis de Competencia en los Segmentos atractivos

Debido a la alta valoración del servicio especialmente por su nivel de confidencialidad, seguridad y puntualidad, las entidades buscan couriers para el transporte de su documentación y paquetes, que cuenten con una capacidad operativa que pueda satisfacer el tipo de exigencias que el cliente requiere, razón por la cual los principales competidores del sector son: Laar Courier y Servientrega.

Por este motivo la empresa deberá destacarse en los atributos buscados por el cliente, con la finalidad de captar mercado. Por ello al ser la empresa Transercarga Ecuador, parte de las empresas Aldía Logística cuya sede principal está en Colombia, la cual está dedicada a brindar los servicios especialmente de transporte y distribución física de mercadería por carretera con grandes volúmenes de carga y reconocida en el mercado nacional e internacional. Este atributo hace que la empresa pueda competir incluso con empresas que ofrecen un servicio similar con precios bajos, pero que no brindan las garantías del caso.

A continuación se hará un análisis de la competencia actual en base a las entrevistas realizadas a las empresas más importantes de la competencia:

- **Laar Courier:**

En la década del 80 del siglo pasado en nuestro país existían innumerables deficiencias en los servicios del correo postal en el ámbito nacional. Las pocas empresas de correo privado dedicada mayormente al Courier nacional e internacional, no cubrían la demanda a diversas necesidades a satisfacción, ello motivó que dos jóvenes empresarios decidieran fundar Laar Courier. Esta empresa ecuatoriana inicialmente se especializó en el campo de la seguridad y como complemento, el manejo profesional de envíos, el Grupo Laar cuenta ya con 30 años en el país.

La experiencia adquirida durante los años transcurridos y en virtud al prestigio ganado por los servicios brindados, logra una importante cartera de clientes pertenecientes a diversos sectores del quehacer nacional: comercial, industrial, financiero, sin descuidar la atención especial al cliente individual. En atención a esta aceptación, se proyecta y avizora una captación masiva del mercado, lo que obligaría

a ampliar muy rápidamente su infraestructura e implementar nuevas técnicas. Esto motiva que se constituya una nueva empresa del grupo denominada Laar Courier Express, la misma que cuenta ya con 10 años en el mercado nacional.

Laar Courier Espress logra una organización en el ámbito nacional con oficinas destinadas exclusivamente a brindar servicios de entregas, debidamente equipadas y con la debida infraestructura, que le permite llegar a más destinos. La empresa cuenta además con una flota de vehículos, camiones, camionetas y motos, con una antigüedad no mayor de cuatro años y equipados con los sistemas de comunicación radial, que permite un enlace permanente.

Laar Courier siempre se ha preocupado por brindar un mejor servicio a sus usuarios y se ha caracterizado en ampliar los últimos adelantos tecnológicos, así ha incorporado código de barras, correo electrónico, páginas web, internet, y está trabajando para interconectar a todos sus clientes al sistema computarizado, asimismo en la adquisición de equipos para la toma de data y lograr obtener con mayor rapidez información de las entregas y recojo que realiza.

Sin perjuicio del avance tecnológico, lo más importante para la empresa es el recurso humano. Su personal es permanentemente capacitado buscando su superación individual sobre la base de la consolidación de valores, actitudes positivas y filosofía de servicios lo que se considera traerá como consecuencia la excelencia en el servicio.

Laar Courier tiene como fortaleza la entrega de un servicio garantizado, el mismo que se respalda en la certificación ISO 9001, conjunto de normas que la organización ha adoptado para mejorar su manera de trabajar, lo cual significa un incremento de sus clientes y gestionar el riesgo de la mejor manera posible, reduciendo costos y mejorando la calidad del servicio ofrecido. *"El objetivo trazado hace 30 años por Laar Cia. Ltda., comenzó a regir el camino de muchos empresarios que no sólo consideran esta actividad como una respuesta al principal problema del país, la inseguridad, sino como una gran industria que genera trabajo, desarrollo y beneficios a miles de ecuatorianos".* (www.grupolaar.com/)

Laar Courier Express se ha especializamos en el manejo profesional de envíos tanto en la recolección como en el transporte y entrega puerta a puerta con la mejor cobertura a nivel nacional adicionando seguridad armada al igual que custodia propia en sus vehículos. Entre sus servicios se puede mencionar a los siguientes:

• Documentos, sobres y comunicados
• Valijas empresariales
• Carga liviana.
• Transporte de carga pesada punto a punto.
• La mayor cobertura nacional

Adicionalmente ofrecen el servicio Urbano, dirigido a la entrega de grandes volúmenes de documentos, correo directo, mailing, estados de cuenta, invitaciones, promociones, comunicados, extractos, revistas, periódicos, etc.

Brinda beneficios como guías con pruebas de entrega firmadas por el destinatario y sistematización en todos los procesos, tanto en la parte administrativa como operativa, además del reporte final al cliente, cuenta con un personal de más de 500 empleados a nivel nacional a su servicio con 50 oficinas en puntos estratégicos y ciudades principales.

Gracias a la alianza que mantiene con TAME, la más grande aerolínea del Ecuador, ofrece a sus clientes la entrega de documentos y paquetes en el mismo día en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta.

Laar Courier es el contratista exclusivo de UPS Express, para el servicio de envíos internacionales tanto en la importación como la exportación de documentos y paquetes. UPS / Laar Courier Express S.A. le ofrece una gran variedad de servicios puerta a puerta con horario de entrega garantizado y despachos aduanales, brindándole mayor rapidez y confiabilidad en sus exportaciones.

Estos antecedentes han hecho que Laar Courier se encuentre satisfecha con su posición actualmente, sin embargo sus esfuerzos no consiguen lograr mayor participación en el mercado, especialmente enfocado a integrar a su cartera de clientes a otras entidades medianas y grandes cuyos envíos consiste especialmente de correspondencia y pequeños paquetes como es el caso del sector bancario,

cooperativas, entre otras. Sin descuidar desde luego a sus clientes actuales. Es un competidor que se destaca por su nivel de seguridad, ya que es parte del grupo de empresas Laar Seguridad, la cual es reconocida en el mercado por su servicio de calidad y logística.

Metas futuras

Captar otros mercados para extender sus servicios, ya que este sector no ofrece complicaciones en cuanto a la parte logística pudiendo abastecer a múltiples entidades.

Suposiciones

Las suposiciones de que el precio bajo es quien manda en el mercado y por ende es la base fundamental en el momento de la toma de decisiones de la empresa.

Estrategia actual

La estrategia actual es la de tener mayor participación en el mercado y verse como líder en este sector, ya que cuenta con un equipo humano e infraestructura necesaria, con servicios especializados de logística manejando desde la recepción, alistamiento del envío, generación de guías y reportes, hasta la recolección de envíos y posterior entrega.

Capacidades

Elaborada una evaluación realista de las capacidades de esta rivalidad de mercado, se ha determinado que Laar Courier cuenta con gran capacidad de crecimiento.

- **SERVIENTREGA**

Servientrega nace como resultado de personas emprendedoras las mismas que detectaron la oportunidad de incursionar con soluciones que mejoren los niveles de servicio para la categoría de documentos y paquetes. Esta empresa ha mantenido una

sólida evolución caracterizada por el posicionamiento, diversificación y consolidación en el mercado ecuatoriano.

Esta entidad se inicia con tres envíos diarios bajo la modalidad de "entregas en 24 horas", entre las ciudades de Quito y Guayaquil básicamente. Personalmente, los socios fundadores supervisaban la operación para que las misivas y encomiendas llegaran a su destino sin inconvenientes y en forma oportuna. Gracias a la calidad del servicio y a la confianza de los clientes rápidamente, la operación se expandió a otras ciudades como Ambato, Riobamba, Manta, Tulcán, entre otras.

Fue en esta primera fase que la Empresa despega en el mercado ecuatoriano. Igualmente se inició un proceso de empoderamiento del personal, altamente calificado, motivado y con espíritu de trabajo en equipo. La marca se dio a conocer a través de volantes que eran distribuidos en sitios aledaños a los puntos de servicio.

Posteriormente, el interés de los socios por generar impacto de marca crece, gracias a la experiencia que iban adquiriendo en el medio y al conocimiento en temas de marketing. Es así como se genera una estrategia de expectativa bajo el concepto "Hoy Mismo", lo que permitiría que la empresa se consolide con este slogan.

Con el paso del tiempo y la mejora de su gestión, Servientrega es una de las empresas líderes del sector, con amplias oportunidades en el mercado internacional y es así como se inicia el proceso de internacionalización a través de la creación de Servientrega Global Box, el mismo que le permite la incursión en el mercado de Estados Unidos, y luego se expande a mercados de otros países como Canadá, Centro y Sur América, algunos países de Europa Oriental y Occidental, Asia, entre otros.

Con el crecimiento de la empresa se amplió el equipo de profesionales con una estructura organizacional plana no jerarquizada, logrando niveles de gestión que le han permitido consolidarse en el mercado ecuatoriano.

Servientrega es una marca líder en su categoría, pionera en la creación e innovación de servicios y la cobertura más amplia del país. Certifica sus procesos con políticas de calidad cuyo fin es "*lograr la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los clientes con objetivos de productividad, competitividad y crecimiento; garantizando estándares de calidad en todos los procesos de la*

Compañía con un talento humano ético, comprometido e idóneo". *(http://www.servientrega.com.ec/index.php?sec=5&id=Quienes&/PolíticasdeCalidad)*

Tiene centros logísticos ubicados en las principales ciudades del país, dotados con alta tecnología y una amplia flota vehicular desde donde salen y llegan vuelos chárter exclusivos y los vehículos para el manejo de documentos y mercancías industriales permitiendo una gran capacidad de movilización de envíos en el territorio nacional y en todo el mundo.

Metas Futuras

Considerando que el principal objetivo de este Courier es consolidar y mantener su posición como líder en el mercado, ha emprendido varias acciones entre las cuales se definió cambiar la dirección general del Courier. Actualmente su gerente general es un ejecutivo con gran trayectoria dentro de la industria de Courier y con gran enfoque a la dirección de ventas y mercado, factor que facilitará a que Servientrega alcance mayor fuerza en el mercado y aproveche la ventaja de contar con una infraestructura adecuada y una amplia gama de servicios innovadores.

Suposiciones

Las suposiciones son el segundo componente esencial en el análisis de la competencia, ya que permite saber acerca de las suposiciones del competidor acerca de si mismo, y las suposiciones del competidor acerca de la industria y las compañías que laboran en ella.

Servientrega, supone ser el Courier de mayor calidad dentro del mercado y el que mejor puede satisfacer las necesidades de las entidades industriales, comerciales y de servicios.

Servientrega considera que sus dos principales competidores son Laar Courier y DHL. Laar Courier debido a la gran similitud en la parte logística y en el aspecto organizacional, además de su atributo principal que es la seguridad y DHL por su trayectoria de calidad y servicio, además disputarse no únicamente el mercado nacional sino también el internacional.

Estrategia actual

Este competidor encamina sus estrategias para captar mayor participación en el mercado y consolidar su posición como líder a través de una diferenciación de su producto. Una de sus estrategias más fuertes son las alianzas de sus promociones, hecho que le permite manejar la logística de dichas empresas y adicionalmente beneficiarse de su publicidad, con la finalidad de posicionarse en la mente del consumidor.

Capacidades

Elaborada una evaluación realista de las capacidades de esta rivalidad de mercado se ha determinado que Servientrega cuenta con gran capacidad de crecimiento, hecho que lo ha demostrado con la implementación de una gran variedad de productos totalmente innovadores. Servientrega sostiene actualmente una actitud ofensiva en el mercado.

Una vez realizado el análisis de los competidores potenciales del servicio Courier, se ha podido determinar que éstos son sólidos y que ofrecen una amplia gama de servicios y además operan a nivel internacional, por lo que el reto es grande. Sin embargo se podría señalar que de la encuesta realizada, estas empresas no han logrado la total satisfacción de sus usuarios, razón por la cual el usuario no muestra fidelidad a su proveedor de servicio.

La competencia da mucho énfasis al establecimiento de precios bajos para captar clientes, sin embargo lo usuarios de nuestro mercado meta no le da mucha importancia a esta variable. La principal característica que los usuarios consideran como vital es la entrega oportuna de las encomiendas. Es por esto que la ventaja competitiva del presente proyecto, estará basado en el factor “tiempo de entrega” de la encomienda. Este esfuerzo permitirá la satisfacción y fidelidad del usuario. Se establecerá rutas y estimaciones de tiempo que permitan la satisfacción total.

1.5.4 Estimación de la oferta

Para realizar la estimación de la oferta se tomaron como base los datos registrados en ASEME del total de paquetes entregados (ofertados) durante la última década, para luego proyectarlos mediante la utilización de la tasa de crecimiento, puesto que se

cuenta con información necesaria para hacerlo. Los datos históricos que posee ASEME están relacionados con la oferta de paquetes, valijas y estados de cuenta. Para el presente proyecto se ha escogido específicamente información relacionada con los paquetes como se muestra a continuación.

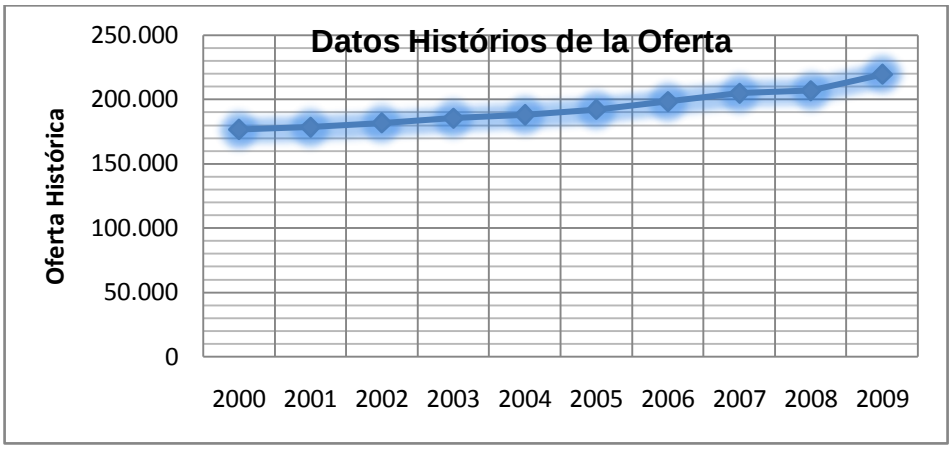
Tabla 21: Datos Históricos de la Oferta de Servicio Courier

Año	Oferta Paquetes
2000	176.553
2001	178.402
2002	181.630
2003	185.420
2004	187.940
2005	192.039
2006	198.305
2007	204.798
2008	206.750
2009	219.520

Fuente: ASEME
Elaboración: Evelyn Silva

En el siguiente gráfico se aprecia la evolución de la oferta del servicio Courier en la última década:

Gráfico 19 Datos Históricos de la Oferta



Fuente: ASEME
Elaboración: Evelyn Silva

Como se puede observar en el gráfico, la oferta tiene un incremento importante en la última década, como consecuencia del incremento del número de operaciones tanto en las empresas comerciales e industriales así como en las empresas de servicios.

Con esta base se procederá a estimar la oferta hasta el año 2015.

1.5.4.1 Metodología para proyectar la oferta

Para proyectar la oferta, se tomará en cuenta la oferta histórica y se la proyectará con el factor de crecimiento que ha tenido en la última década.

Para ello se aplicará el método de la tasa de crecimiento en base a la siguiente fórmula: *(Edilberto, 2004, pág. 71)*

$$TC = \sqrt[(n-1)]{\frac{UV}{VA}}$$

En la fórmula se tiene que:

TC = Tasa de crecimiento
UV = Último Valor de la serie (219.520) **(Tabla 1.19)**
VA = Valor Antiguo de la serie (176.553) **(Tabla 1.19)**
n = Número de años o períodos (5 años a proyectarse)

Aplicando estos valores a la fórmula se tiene:

$$TC = \sqrt[(5-1)]{\frac{219.520}{176.553}}$$

$$TC = \sqrt[4]{1,243}$$

TC= 1,056

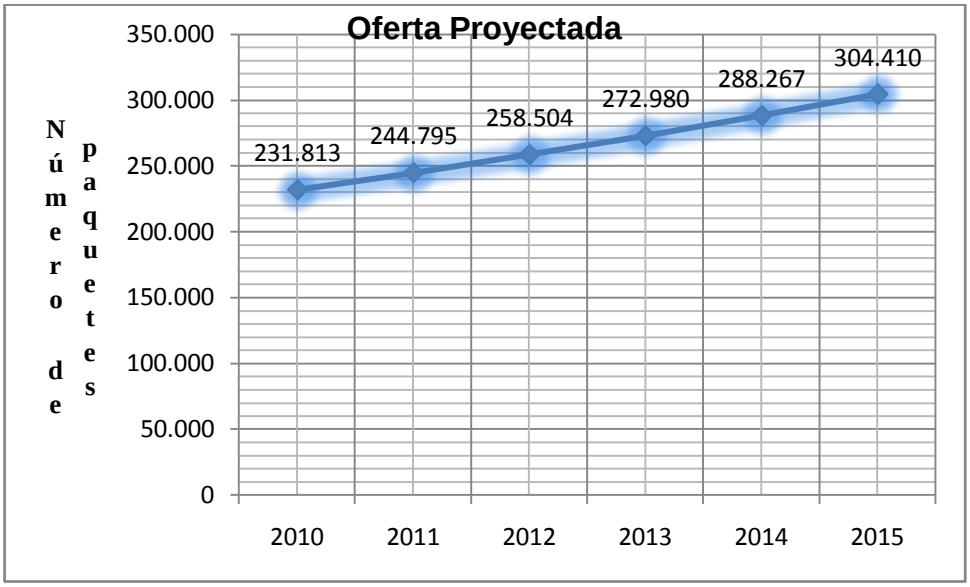
La tasa de crecimiento obtenida servirá para proyectar la oferta del servicio de paquetería para los próximos 5 años:

Tabla 22: Proyección de la oferta del Servicio de Paquetería

PROYECCIÓN DE LA OFERTA DEL SERVICIO DE PAQUETERÍA		
2010	219.520 * 1.056 =	231.813
2011	231.813 * 1.056 =	244.795
2012	244.795 * 1.056 =	258.504
2013	258.504 * 1.056 =	272.980
2014	272.980 * 1.056 =	288.267
2015	288.267 * 1.056 =	304.410

Elaboración: Evelyn Silva

Gráfico 20: Oferta Proyectada



Elaboración: Evelyn Silva

Como se ve, la oferta en el servicio de paquetería tiende al alza, toda vez que las previsiones de evolución del mercado de servicios de mensajería y paquetería a corto y medio plazo apuntan a una continuidad en la tendencia de crecimiento, especialmente lo que es paquetería industrial y comercial.

El impulso del comercio electrónico es una variable que abre nuevas oportunidades de negocio para los operadores del sector, manifestándose en el desarrollo de acuerdos entre portales de comercio electrónico y empresas de paquetería.

Internet y en particular, el comercio electrónico, han sido responsables de una revolución que está comenzando a transformar profundamente a las empresas de transporte y paquetería y a todo lo que tiene que ver con la logística. Sin embargo, muchos de los cambios emprendidos por estas empresas no son todo lo profundos que deberían y esto puede ser peligroso para el crecimiento del comercio electrónico a medio plazo, cuando la demanda exija, de verdad, nuevos servicios y herramientas y no una simple adaptación de las ya existentes.

Estas circunstancias constituyen una gran oportunidad de negocio para el presente proyecto, toda vez que el servicio de paquetería a implementarse será de carácter integral, donde se desarrollará soluciones completas que permitan a clientes y usuarios finales, encontrar satisfechas todas sus necesidades.

1.5.4.2 Demanda Insatisfecha

"La demanda insatisfecha se presenta cuando la producción o cantidad de bienes o servicios ofrecidos no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado". *(Luis, 2005, pág. 20)* Es la falta del producto o servicio en el mercado. Y es la diferencia entre los datos de la proyección de la demanda y la proyección de oferta.

La determinación de la demanda insatisfecha se la cuantificó mediante la diferencia de la demanda menos la oferta, obteniendo el siguiente resultado que se presenta a continuación.

Tabla 23: Demanda insatisfecha del Servicio de Paquetería

DEMANDA INSATISFECHA DE PAQUETES			
Año	Demanda Proyectada	Oferta Proyectada	Demanda Insatisfecha
2010	594.139	231.813	362.326
2011	623.570	244.795	378.775
2012	653.001	258.504	394.497
2013	682.432	272.980	409.452
2014	711.863	288.267	423.596
2015	741.294	304.410	436.884

Elaboración: Evelyn Silva

Una vez calculada la demanda insatisfecha, se puede observar la oportunidad para la creación del nuevo negocio, el mismo que se complementará con el capítulo financiero donde se analizará la factibilidad del presente proyecto.

1.6 Análisis de Precios

Los datos obtenidos para el análisis de precios han sido obtenidos de fuentes secundarias, según los precios establecidos por los principales proveedores del servicio de mensajería y paquetería en el Ecuador.

1.6.1 Tarifa a nivel local

Tabla 24: Tarifa del servicio a nivel local

	PESO					
ZONAS	LAAR COURIER		CORREOS DEL ECUADOR		SERVIENTREGA	
	1 KILO	De 2 a 50 KG	1 KILO	De 2 a 50 KG	1 KILO	De 2 a 50 KG
QUITO	$ 1,50	$ 0,30	$ 1,20	$ 0,25	$ 1,30	$ 0,45
PERIFÉRICO	$ 1,80	$ 0,40	$ 1,20	$ 0,25	$ 1,30	$ 0,45
(VALLES)						

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Evelyn Silva

En la **Tabla 24**, se presentan las tarifas referenciales del servicio a nivel local, estas tarifas fueron obtenidas de proveedores de servicios Courier tales como: Laar Courier, Correos del Ecuador y Servientrega respectivamente.

Tabla 25: Tarifa del servicio promedio a nivel local

	PRECIO	PROMEDIO
ZONAS	PROMEDIO	ADICIONAL
	1 KILO	De 2 a 50 KG
QUITO	1,33	0,33
PERIFÉRICO	1,43	0,36
(VALLES)		

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Evelyn Silva

En la **Tabla 25,** se presenta el precio promedio por envío a nivel local. Las tarifas a nivel local de lugares que se hallen dentro de los límites urbanos de la ciudad de Quito, presentan un precio promedio por kilo de $ 1,33 dólares y cada kilogramo adicional presenta un precio promedio de $ 0,33 dólares.

Las tarifas a nivel local de lugares periféricos de la ciudad de Quito, presentan un precio promedio por kilo de $ 1.43 dólares y cada kilogramo adicional presenta un precio promedio de $ 0,36 dólares.

1.6.2 Tarifa a nivel nacional

Las tarifas a nivel nacional se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 26: Tarifa del servicio a nivel nacional

	PESO							
	LAAR COURIER		SERVIENTREGA		CORREOS DEL ECUADOR		TRAMACO	
CIUDADES	1 KILO	De 2 a 50 KG	1 KILO	De 2 a 50 KG	1 KILO	De 2 a 50 KG	1 KILO	De 2 a 50 KG
	US$	US$	US$	US$	US$	US$	US$	US$
CIUDADES								
PRINCIPALES	3,25	0,90	3,00	0,60	2,20	0,70	3,00	0,75
CIUDADES								
SECUNDARIAS	4,55	1,30	4,95	0,90	2,20	0,70	4,15	0,40

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Evelyn Silva

La **Tabla 26,** muestra las tarifas del servicio a nivel nacional, estas tarifas fueron obtenidas de proveedores de servicios Courier tales como: Laar Courier, Servientrega, Correos del Ecuador y Globalex respectivamente.

Tabla 27: Tarifa del servicio promedio a nivel nacional

PESO		
	PRECIO	PROMEDIO
ZONAS	PROMEDIO	ADICIONAL
	1 KILO	De 2 a 50 KG
CIUDADES		
PRIMARIAS	2,86	0,74

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Evelyn Silva

Las tarifas a nivel nacional de las ciudades principales tales como: Guayaquil, Cuenca, Ambato, Ibarra, Loja, Esmeraldas, Latacunga, Machala, Portoviejo, Riobamba, Santo Domingo, Tulcán, Manta, Cayambe. Los envíos a estas ciudades según la **Tabla 27**, presentan un precio promedio por kilo de $ 2,86 dólares y cada kilogramo adicional presenta un precio promedio de $ 0,74 dólares.

En la tabla también se observa las tarifas promedio del servicio a nivel nacional de las ciudades secundarias. Los envíos hacia estas ciudades presentan un precio promedio por kilo de $ 3,96 dólares y cada kilogramo adicional presenta un precio promedio de $ 0,83 dólares.

Como se ha podido apreciar, las tarifas de los servicios Courier tanto a nivel local como nacional varían en cada empresa; esto se debe a que no existe un precio fijado para el sector, ya que cada proveedor asigna un precio según sus costos de operación involucrados en el envío de correspondencia y paquetes.

1.6.3 Tarifa a nivel internacional

PRECIOS A NIVEL INTERNACIONAL - 2010			
	CATEGORÍA B	CATEGORÍA C	CATEGORÍA F
EMPRESAS COURIER	Menor o igual: 4 kg y US$ 400 FOB	Menor o igual a 50 kg y US$ 2000 FOB	Libros, o equipos de computación y sus partes
DELGADO COURIER CIA. LTDA,	US$ 30 + Imp y Comisión	US$ 4 por kilo	US$ 4 por kilo
DHL INTERNACIONAL DEL ECUADOR S.A.	US$ 38 + Imp y Comisión	US$ 4 por kilo	US$ 4 por kilo
LATÍN TRAVEL CIA. LTDA.	US$ 28 + Imp y Comisión	US$ 3 a 4 por kilo	US$ 3 a 4 por kilo
MELQUISEDEC S.A.	US$ 30 + Imp y Comisión	US$ 3 por kilo	US$ 3 a 4 por kilo
MESSEN EXPRESS DEL ECUADOR S. A.	US$ 35 + Imp y Comisión	US$ 3 a 4 por kilo	US$ 3 a 4 por kilo
AUDICOMER INTERNACIONAL SERVICE S.A.	US$ 35 + Imp y Comisión	US$ 3 a 4 por kilo	US$ 3 a 4 por kilo
MIAMI CARGO SERVICE S.A	US$ 35 + Imp y Comisión	US$ 3 a 4 por kilo	US$ 3 a 4 por kilo
LAAR COURIER EXPRESS S. A.	US$ 32 + Imp y Comisión	US$ 3 a 4 por kilo	US$ 3 a 4 por kilo
SERVIENTREGA S. A.	US$ 33 + Imp y Comisión	US$ 3 a 4 por kilo	US$ 3 a 4 por kilo
NOTA: En la categoría C y F el cliente cancela adicionalmente US$ 35 por guía y los impuestos en la Aduana por mercadería			

Tabla 28: Tarifa del servicio a nivel internacional

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Evelyn Silva

1.6.3.1 Márgenes de Precios

Estacionalidad, volumen y forma de pago

Se puede mencionar que los meses que hay mayor ingreso de mercadería vía Courier son: Navidad, Día del Amor, Día de la Madre, en esta época existe gran cantidad de ingreso en kilos. Con respecto al volumen, las empresas de Courier tienen ofertas en los meses de diciembre, febrero y mayo, si el cliente trae más de 100 kilos el cobro por kilo es de US$ 3.5 por kilo el costo del flete. Esto hace que el mercado por promociones, traslade sus compras al Ecuador, aumentando así el volumen de ingreso por el área de Courier. La forma de pago de los clientes suele ser, por medio de transferencia o cheque contra entrega de mercadería.

1.7 Canal de Distribución

"Los canales de distribución se definen como los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o

servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible *(http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/36/candistrib.ht)*.
El canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que ésta pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.

Dada la intangibilidad de los servicios, el proceso de producción y la actividad de venta requieren a menudo un contacto personal entre el productor y el consumidor.

El canal de distribución para llegar a los clientes potenciales será el de productor - consumidor. Por tanto, se emplea un canal directo ya que no hay intermediarios. Se utiliza cuando los despachadores entregan puerta a puerta la documentación, encomiendas, paquetes, valijas o estados de cuenta.

Otra alternativa para llegar a los futuros clientes es el de negociar con empresas del sector para convenir en alianzas estratégicas, con el objetivo de crear paquetes corporativos que ayuden a la expansión del mercado.

1.8 Comercialización del Servicio

La comercialización se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, con los beneficios de tiempo y lugar.

Tener como base estrategias comerciales enfocadas a cumplir exitosamente los objetivos, es parte vital en el funcionamiento de la empresa. Para el proyecto deberá basarse en cuatro decisiones fundamentales que influyan individualmente y globalmente en la composición del flujo de caja, tomado decisiones respecto al producto, el precio, la promoción y la distribución. Siendo éstos condicionados entre ellos recíprocamente para un mejor ejercicio. Este conjunto de estrategias que se va a implementar para el proyecto van a ir definidos según el siguiente detalle.

1.8.1 Estrategias de Precio

En el sector de servicios de empresas courier, se ha establecido una política de precios en base a los competidores y a la clasificación en categorías de los paquetes por parte de la SENAE, lo cual es otro factor que determina un margen de precios. Una estrategia de precio es reducir los precios por debajo de los de la competencia, para que, de ese modo, se pueda bloquearla y ganarle mercado.

La estrategia que se utilizaría sería, cobro de Tarifas Competitivas; la empresa se convertirá en un aliado estratégico, que velará siempre por los intereses del cliente, mediante tarifas justas y competitivas obteniendo así un beneficio mutuo.

1.8.2 Estrategia de Promoción

Las estrategias de promoción o comunicación, consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un servicio a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir a su compra, adquisición o uso. Algunas estrategias que se puede aplicar, relacionadas a la promoción son: promoción por descuentos. El cliente obtendrá el 10% de descuento si solicita el servicio por medio de la página web. *"Contáctanos e ingresa tus datos que te visitaremos"*

1.8.3 Estrategia de Servicio

- La calidad total es una estrategia clave de la competitividad, servir a clientes con calidad, eficiencia y responsabilidad, es una de las estrategias de servicio en el presente proyecto.
- La estrategia de servicios incluyen también; entregas de documentos y paquetes en el menor tiempo posible, puerta a puerta, Despachos de Aduanas, Carga Expresa, Importación y Trámites de las mismas.
- Atención personalizada, es una estrategia de servicio, el compromiso es estar en constante comunicación con el cliente y las partes involucradas en los respectivos procesos a seguir, trabajando activamente en función de un óptimo resultado.
- Frecuencias diarias. No tienen que esperar para que la carga sea consolidada y pueda ser embarcada, ya que los requerimientos son urgentes se debe disponer de

frecuencias de transporte para que la mercadería llegue cuando la necesitan los clientes sobre todo a las principales ciudades como Guayaquil y Cuenca.

1.8.4 Estrategia de Plaza

La mejor opción para definir esta estrategia, se debe hacer referencia al lugar y ubicación del proyecto dentro del mercado local, por lo que al estar ubicada en la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito, en donde se encuentra localizada gran parte del mercado, contribuye a brindar un mejor servicio y en forma rápida. Otra estrategia de plaza, es que el proyecto no tendrá a su alrededor competidores, ya que esto ocasionaría un bajo ingreso de clientes a las oficinas.

1.8.5 Estrategia de Distribución

Luego de un sincronizado proceso de coordinación y planificación, es importante tomar en cuenta las estrategias de distribución a seguir. Esta unidad estratégica de Negocios se orienta a la búsqueda de soluciones para el manejo y distribución de mercancías desde el lugar que se inicia el proceso hasta el cliente final. Se presta el servicio de recolección, transporte, distribución y entrega puerta a puerta, cubriendo trayectos urbanos, regionales, nacionales e internacionales.

La estrategia de distribución que se implementará en el proyecto será de la distribución eficiente de la mercancía, entregándola siempre a tiempo, con una excelente atención y servicio al cliente. La cual irá desde la recolección en origen transporte, y un correcto manejo y entrega en su destino final, mediante una atención personalizada de entrega al consumidor.

La Logística Integral forma parte de las estrategias de distribución ya que en la actualidad es un mecanismo funcional de la cual dependerá el éxito o fracaso de su negocio, es por esto que los procesos en su totalidad se realizan exclusivamente por personal capacitado, y la mercancía será transportada en flota de vehículos propia del proyecto.

CAPÍTULO II

ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYETO

Este capítulo considera la prestación del servicio de entrega de paquetes en función de las condiciones de tamaño, localización, ingeniería, costos y gastos y responde a los cuestionamientos de dónde, cuándo, cuánto y con qué se va a prestar el servicio, tomando en cuenta la información de la investigación de mercado.

2.1 Tamaño del Proyecto

"El tamaño de un proyecto es su capacidad de producción durante un periodo de tiempo de funcionamiento que se considera normal para las circunstancias y tipo de proyecto de que se trata. El tamaño de un proyecto es una función de la capacidad de producción, del tiempo y de la operación en conjunto". *(http://www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos/tamano-proyecto)*

La importancia para definir el tamaño del proyecto se manifiesta en la incidencia sobre el nivel de inversiones y costos que se calculen sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación.

2.1.1 Factores determinantes del Tamaño del Proyecto

Para determinar el tamaño del proyecto ideal y obtener mejores resultados será necesario relacionar variables como demanda, disponibilidad de insumos, localización, un plan estratégico comercial y analizar los factores que determinarán del tamaño del mismo.

Las dimensiones del proyecto deben acoplarse a factores que permitan que la empresa Transercarga Ecuador S.A. aproveche al máximo sus recursos para evitar un desperdicio de costos, es así que para ello se toma en cuenta:

- La dimensión y características del mercado.
- La tecnología del proceso productivo.
- La disponibilidad de insumos y materia prima.

- La localización.
- Los costos de inversión y de operación.
- El financiamiento del proyecto.

Para determinar el tamaño del presente proyecto existen ciertos parámetros, entre los que se tiene:

- Las ventas
- Capital
- Número de trabajadores, entre otros
- Disponibilidad de Tecnología

2.1.1.1 El Mercado de Consumo

Tabla 29: Mercado Meta

Demanda	Satisfecha	Insatisfecha	Total
Anual	231.813	362.326	594.139
%	39%	61%	100%
Diaria	635	**993**	1628
%	39%	61%	100

Fuente: Tabla 21
Elaboración: Evelyn Silva

Del estudio de mercado realizado en el primer capítulo se obtuvo datos de la demanda insatisfecha del proyecto para el **año 2012 que es de 362.326 paquetes**. El mercado meta al cual se desea llegar según la **Tabla 29** presenta una demanda diaria de 1628 envíos de aproximadamente 2 y 70 kilos; de esta cantidad de envíos el 61% representa a la demanda insatisfecha que corresponde a 993 envíos de los cuales en el presente proyecto deseamos cubrir un número de envíos de 50 envíos diarios, cantidad a la cual se desea llegar en un principio, poniendo mucho énfasis en cumplir con el tiempo de entrega asignado.

Además se tomará en cuenta el porcentaje de empresas que consideran factible el cambio de proveedor de servicios de paquetería ante el ingreso de un nuevo proveedor y que según la **Tabla 16** es del 92%. Como se ve el mercado se observa

bastante prometedor, por lo que las oportunidades son muchas. Con toda esta información se puede estimar que el mercado meta para el presente proyecto en lo que respecta al número de empresas podrá ser pequeño, no así lo que a número de envíos se refiere ya que se maneja un volumen alto de envíos diarios.

2.1.1.2 Disponibilidad de recursos Financieros

TRANSERCARGA ECUADOR S.A. ha visto la necesidad de implementar una empresa de paqueteo adscrita a sus actividades actuales que es la de prestar servicios a nivel nacional e internacional, llevando por carretera mercancía con grandes volúmenes de carga completando cupos de vehículos desde las 4.5 toneladas de peso hasta las 30 toneladas. Razón por la cual considera importante invertir en el servicio Courier ya que un alto porcentaje de los clientes que actualmente maneja requieren transportar también volúmenes pequeños de carga y no se le está brindando esta alternativa, lo que hace que el cliente deba buscar otras empresas de transporte para cubrir esa necesidad. Por esta razón TRANSERCARGA ECUADOR pretende manejar toda la cadena logística de cada cliente de su cartera, por lo que implementar el servicio de entrega de paquetes sería un paso más para acercarse a esta necesidad.

Para poder determinar la forma de financiar el proyecto, se buscarán fuentes nacionales estatales y privadas a través del Sistema Financiero Nacional.

2.1.1.3 Disponibilidad de Recurso Humano

La mano de obra que se necesitará para el proyecto, debe contar con experiencia en el área de Comercio Exterior y ventas. Dentro de la mano de obra que formará parte del proyecto se va a contar con un equipo de siete personas, así:

Tabla 30: Requerimiento de personal

Personal	Detalle
1	Coordinador del Proyecto
1	Asistente Administrativo
1	Vendedor
1	Encargado de Servicio al Cliente
2	Estibadores
1	Conductor

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Evelyn Silva

Área Administrativa

A inicios de las operaciones de la empresa, ésta contaría con un Coordinador de Proyecto, quién se encargará de supervisar las actividades de la organización. Deberá ser una persona con mucha experiencia y conocimiento relacionada con operaciones y logística propia de la actividad empresarial de Courier, ya que será el responsable de supervisar los procesos de las operaciones y logística de los envíos de correspondencia y paquetes, siendo ésta la de mayor importancia para la entidad. De los conocimientos y experiencia que el gerente siembre en sus colaboradores, dependerá el desarrollo integral de la empresa.

El Asistente Administrativo, tendrá conocimientos básicos de computación y contabilidad, será el encargado de elaboración de guías de remisión, manifiestos de carga, facturación y cobros, cabe recalcar que por la delicadeza de las funciones esta persona debe ser responsable, honesta que tenga valores éticos y de honradez.

El Encargado de Servicio al Cliente se encargará de la atención al usuario del servicio, recepción y entrega de paquetes, del rastreo de vehículos y del envío de estatus de mercadería a los clientes, esta persona debe tener mínimo un año de experiencia en cargos similares, manejar paquetes utilitarios, facilidad en el trato y mostrar dinamismo.

Área De Ventas

Se deberá también contar con una persona con experiencia mínima de 1 año en ventas de servicios para promocionar la actividad de Courier nacional e

internacional en la ciudad de Quito, esta persona debe tener conocimientos de Logística y de trámites aduaneros.

Área De Operaciones

Se necesitará de dos estibadores, que se encargarán de la clasificación y movilización y de la carga, deben ser jóvenes con buenos estados de salud, honrados y responsables, con una experiencia de al menos 6 meses en trabajos afines.

Se necesitará adicional un conductor del vehículo de la empresa que se encargará de la recolección y entrega de paquetes a domicilio, debe contar con Licencia profesional, honrado, con una experiencia mínima de dos años en esta labor.

2.1.1.4 Disponibilidad de Tecnología

Para el proyecto se utilizará equipos de computación, impresoras, fax, equipos de comunicación, balanzas, teléfonos, copiadora y otros. Dada la actividad de la empresa que también es el de transportar mercadería dentro y fuera del país, se requiere instalar en las oficinas de la empresa de Courier el sistema SIAT (Sistema Integrado de Comercio Exterior) el cual es un paquete tecnológico que sirve para ingresar las guías de las mercaderías importadas SIAT (Sistema Integrado de Comercio Exterior) el cual es un paquete tecnológico que sirve para ingresar las *guías de las mercaderías importadas "SOFTWARE DE COMERCIO EXTERIOR. SIAT (Sistema Integrado de Aduana).* Se escoge este tipo de tecnología ya que su capacidad de almacenamiento servirá para trabajar con el software del sistema SIAT.

SIAT es un sistema autorizado por la SENAE, que permite a la empresa de Courier la transmisión electrónica de datos para las importaciones bajo el régimen 91, (Courier o correo rápido), permite realizar el manifiesto de carga y utilizar como correo seguro para mensajes entre el Courier y la SENAE. *(ASEME Asociación Courier Quito)*

Para el año 2013 la Aduana del Ecuador adoptará el sistema ECUAPASS que es el sistema ecuatoriano que permitirá a los Operadores de Comercio Exterior poder realizar todas sus operaciones aduaneras de importación y exportación.

El sistema que utilizaría la empresa para llevar a cabo la operación sería el SIAT, paquete creado exclusivamente para el grupo ALDIA LOGISTICA para documentar cada proceso de la cadena logística.

2.1.1.5 Disponibilidad de insumos y materiales

Para este tipo de servicio el principal material para su operación serán las encomiendas o paquetes enviados o recibidos por el cliente.

En el proyecto debe haber disponibilidad de insumos para el embalaje de la mercadería como: sacas, cajas, cintas para embalaje, estiletes y otros.
Para la oficina útiles de papelería como hojas de papel bond, tableros, toner para la impresora, papel para el fax y demás.

2.2 Estudio de localización del proyecto

La localización óptima del proyecto es el análisis y evaluación no solo de los factores cuantitativos como pueden ser los costos de transporte, de materiales y el producto terminado, sino también de los factores cualitativos tales como: los apoyos fiscales, el clima, la actitud de la comunidad, etc., esto con el fin de determinar el lugar físico donde debe ubicarse el proyecto.
(http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080512191706AAc8if3-Loclización óptima del Proyecto)

Por tanto la localización ideal del proyecto, será la que contribuya en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital invertido. Por lo mencionado, es importante determinar de manera correcta el sitio donde se instalará el proyecto.

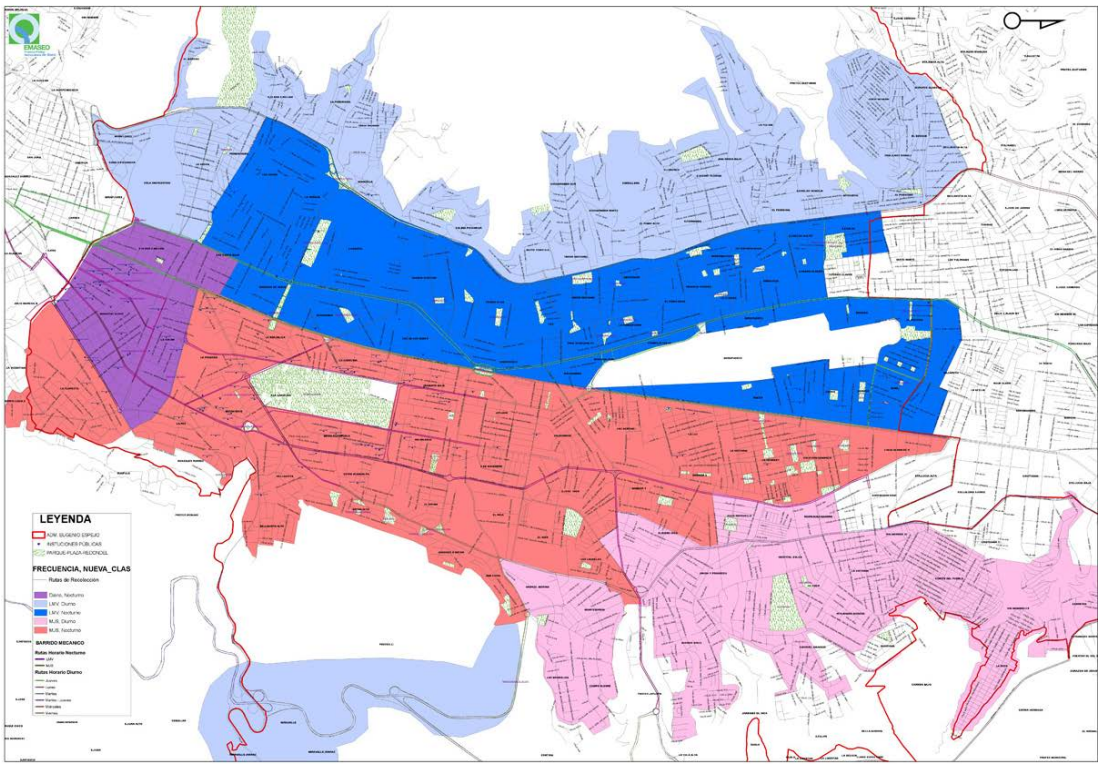
Para determinar el sitio de localización de la empresa se utilizarán algunas matrices cuyos criterios técnicos permitirán seleccionar la alternativa óptima para el desarrollo del presente proyecto, por lo que es necesario tener en cuenta ciertas consideraciones particulares:

2.2.1 Macrolocalización del proyecto

El proyecto estará localizado en la Provincia de Pichincha, en el Distrito Metropolitano de Quito, en el sector norte de la ciudad, ya que de acuerdo a los estudios realizados y como se muestra en la **Tabla 1**, existe una gran concentración de empresas, especialmente industriales y comerciales que son las que mayor demanda tienen del servicio Courier.

GRÁFICO N. 21

Mapa De La Administración Zonal Norte Eugenio Espejo



Fuente: Quito alcaldía metropolitana, EMASEO www.emaseo.imapapax.com.

2.2.1.1 Dinamismo económico del área

El sector norte de la ciudad de Quito tiene un elevado crecimiento económico debido al establecimiento de industrias de todo tipo, las plantas de producción y la comercialización de autos son los negocios de mayor relevancia en esta zona.

2.2.1.2 Relevancia de la Ubicación Geográfica

El proyecto al estar ubicado en el sector norte tiene la ventaja de la cercanía a la salida para las otras provincias del norte del país sobre todo a Tulcán, ciudad frontera para el paso a Colombia.

2.2.2 Micro localización del Proyecto

Para contar con una adecuada micro localización del proyecto se debe tomar en cuenta factores como espacio, sector de ubicación, vías, entre otros. Con la finalidad de que estos factores se adapten a las necesidades y exigencias tanto de la empresa como del usuario.

2.2.2.1 Criterio de selección de alternativas

Para decidir sobre los criterios de selección y realizar un correcto análisis de micro localización, se debe tomar en cuenta los requerimientos físicos y técnicos que exige la SENAE (Secretaría Nacional de Aduanas del Ecuador), para las empresas de Courier.
Por lo tanto los principales criterios de selección deben tomar en cuenta los siguientes:

Ajustes a los requerimientos de infraestructura establecidos por la SENAE

Esta institución exige ciertos requerimientos haciendo referencia a que los servicios, instalaciones y adecuaciones sean los correctos, para que la empresa de Courier obtenga el permiso de operación por parte de esta entidad, por lo que es de suma importancia que la infraestructura cumpla con las siguientes especificaciones:

- Área de Oficina: 60 m^2
- Área de Bodegas y operaciones: 100 m^2
- Construcción con estructura de hormigón armado para el local de oficinas y bodega.
- Servicios sanitarios básicos.

- Equipos de oficinas indispensables (computadoras, impresoras, máquinas de fax, máquinas de escribir, sumadoras).
- Estanterías para la clasificación de paquetes y sobres.
- Equipos para movilización de mercaderías.
- Iluminación y ventilación eficientes.
- Alarma contra robo e incendio.
- Cumplir con los sistemas de seguridad e higiene industrial exigidos por ley (cuerpo de bomberos, normas de seguridad industrial del IESS, etc.)
- Programas contables completos que incluyan el control de bodegas e inventarios con interconexión a la SENAE.
- Acceso a internet y correo electrónico.
- Seguridades para el funcionamiento del sistema informático, mismo que deberá ser dos líneas telefónicas.

Transporte y Comunicación

El proyecto se encontrará en el sector norte de Quito ya que como se mencionó, en este sector se encuentra la mayor parte de empresas comerciales e industriales que requieren el servicio, esto facilitará el manejo de la logística tanto para la recogida como para la entrega.

Existe la facilidad de obtener el servicio de líneas telefónicas, que según requisitos de la Aduana se debe tener mínimo dos líneas telefónicas en la agencia, y seguridades para el funcionamiento del sistema informático, acceso a internet y correo electrónico.

Cercanía a las Fuentes de Abastecimiento

Relacionadas con los suministros de oficina y materiales como cintas para embalaje, estiletes y otros.

Factores Ambientales

Para la actividad de transporte que es la más importante debe encontrarse cerca a alguno de los Centros de Revisión Vehicular que tiene el Municipio del Distrito

Metropolitano para obtener los permisos respectivos en cuanto a emanación de gases que pueden ser fuente de contaminación.

Facilidades de Distribución

Debido a la cercanía de la localización del proyecto con las principales empresas comerciales e industriales, tales como General Motors, ARCA del Ecuador, Hidalgo e Hidalgo, habrá facilidades para el acopio y distribución de la paquetería, lo que permitirá distribuir la entrega en forma rápida y segura.

Disponibilidad de Servicios Básicos

La Corporación Aduanera exige para las empresas de Courier que cuenten con los servicios básicos como: luz, agua, teléfono. La energía eléctrica es un servicio importante ya que se necesitará del uso de computadoras, impresoras para brindar un mejor servicio al cliente. El servicio telefónico es un factor muy importante en este proyecto, ya que el personal de oficina y personal de operaciones debe estar en constante comunicación con los usuarios, para mantenerlos informados sobre el proceso de traslado y trámite de su mercancía tanto dentro del país como fuera de él.

Competencia

En el sector norte de Quito existen unas diez empresas de Courier, las demás se encuentran localizadas en el sector centro norte de Quito.

2.2.3 Matriz Locacional

A continuación se presenta la matriz de localización del proyecto, donde se presenta las diferentes alternativas que se tomó en cuenta para tomar la decisión de escoger el lugar para ubicar la agencia de Courier

Matriz de Localización.

1.- Av. Eloy Alfaro y Los Arupos
2.-Av. Gaspar de Villarroel y Mariano Jimbo.

3.- Av. de la Prensa y Florida (frente a la Corporación Aduanera Ecuatoriana)

Los lugares antes mencionados poseen una infraestructura adecuada y cuentan con los servicios necesarios para el funcionamiento de la agencia, y vías de acceso rápidas. Se ha propuesto tres direcciones todas ubicadas en la Zona Norte, esto se hace con la finalidad de determinar el lugar más óptimo y apropiado que cumpla con todos los requerimientos y espacios físicos para un desarrollo sustentable del proyecto. De la misma manera es importante cuantificar el peso que cada factor presenta al momento de elegir la ubicación correcta y el sector bajo el cual se iniciará las operaciones.

Método Cualitativo por Puntos

> *"Este método consiste en definir los factores determinantes de una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se le atribuye" (SAPANG CHAIN, pág. 65)*

Tabla 31: Matriz Locacional del Proyecto

MATRIZ LOCACIONAL							
		AV.ELOY ALFARO		AV.GASPAR DE VILLARROEL		AV. DE LA PRENSA	
Parámetros	**Ponderación**	**Calificación**	**%**	**Calificación**	**%**	**Calificación**	**%**
Infraestructura	0,2	5	1	3	0,6	1	0,2
Parqueadero	0,05	3	0,15	5	0,25	1	0,05
Competencia	0,1	5	0,5	1	0,1	5	0,5
Cercanía fuentes de abasto	0,2	3	0,6	5	1	1	0,2
Cercanía al mercado	0,3	5	1,5	5	1,5	5	1,5
Servicios básicos	0,1	5	0,5	3	0,3	3	0,3
Mano de Obra disponible	0,05	5	0,25	3	0,15	3	0,15
PONDERACIÓN MÁXIMA	**100%**		**4,5**		**3,9**		**2,9**

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Evelyn Silva

Parámetro utilizado: Calificación: 5 Muy accesible; 3 medio accesible; 1 Poco accesible

2.2.4 Selección de la alternativa

De acuerdo a la matriz, el sector de la ciudad que es más factible para la localización del proyecto es en el sector Norte de Quito Av. Eloy Alfaro y Los Arupos, por ciertas facilidades como: infraestructura, facilidad de parqueadero, menos competencia que las otras alternativas, cercanía a fuentes de abasto, cercanía al mercado objetivos, buenos servicios básicos y sector de fácil accesibilidad.

2.2.4.1 PLANO

A continuación se presenta el mapa de micro localización:

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Evelyn Silva

CAPÍTULO III

INGENIERÍA DEL PROYECTO

En este ámbito se trabaja la descripción de cómo se ofrecerá el servicio, para lo cual se presentará en forma gráfica cada uno de los pasos a seguir. Posterior a ello se analizará también los costos de inversión para tener una base para obtener los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el proyecto.

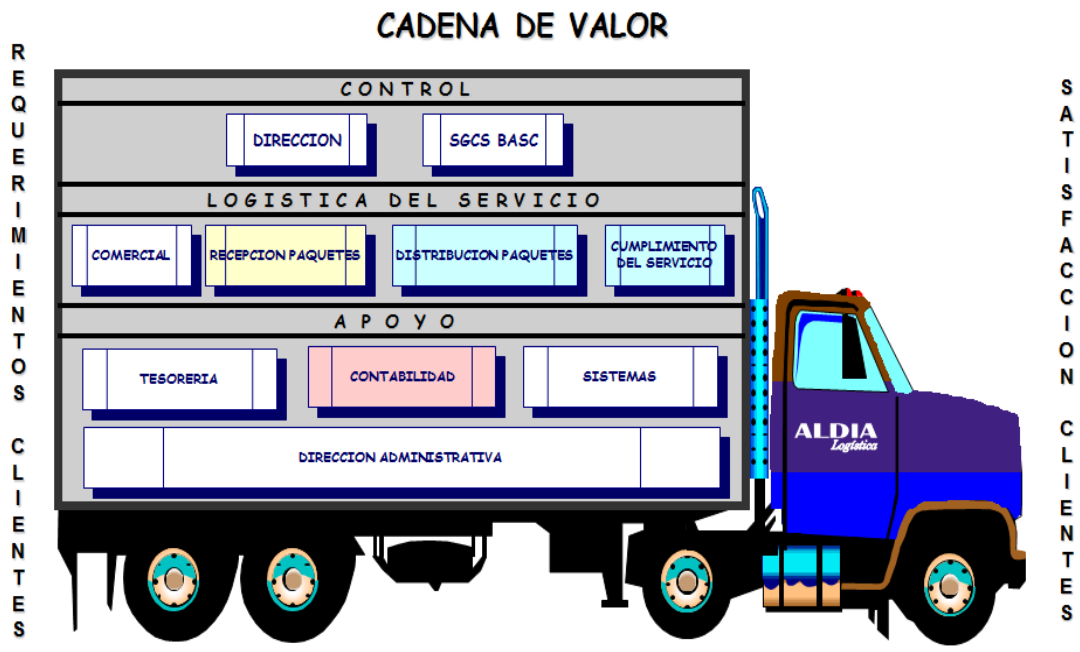
3.1 Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo que clasifica y organiza los procesos del negocio con el propósito de organizar y enfocar los programas de mejoramiento.

En la Cadena de Valor se encuentran detalladas las actividades tanto primarias como de apoyo que produce valor añadido a la empresa.

La Cadena de Valor para el proyecto se presenta a continuación:

Gráfico 22: Cadena de Valor



Fuente: Procesos TRANSERCARGA ECUADOR S.A.
Elaboración: Evelyn Silva

3.1.1 Actividades Primarias

Las actividades primarias se refieren a la prestación propiamente dicha del servicio, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue las siguientes actividades primarias:

- Comercial: actividades con las cuales se da a conocer el servicio y las condiciones de la entrega del mismo.
- Recepción Paquetes: se consideran todas las actividades correspondientes al ingreso, inspección y pesaje de la documentación y paquetes para su distribución.
- Distribución Paquetes: luego de haber organizado las encomiendas según las rutas asignadas, se realiza la transportación y distribución dentro y fuera de la ciudad según las condiciones de entrega establecidas.
- Cumplimiento del Servicio: agrupa las actividades destinadas a mantener, realizar el valor del servicio mediante la aplicación de garantías.

3.1.2 Actividades de Apoyo

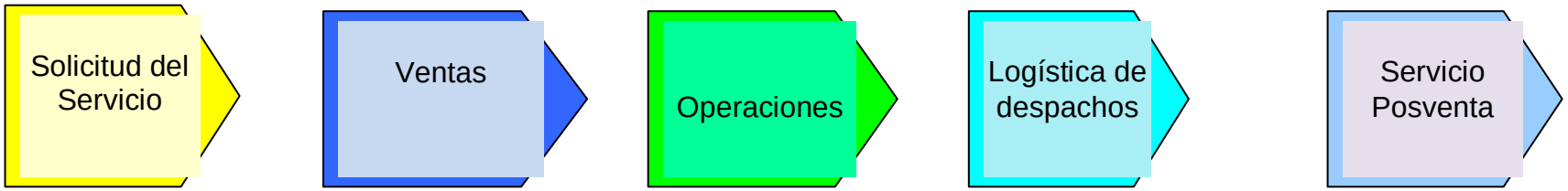
Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias como:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la Tesorería y Contabilidad.
- Dirección Administrativa: búsqueda, contratación y motivación del personal, además se encarga de compras y adquisiciones.
- Sistemas: obtención, mejora y gestión de la tecnología.

3.1.3 Cadena de valor para el Proyecto

A continuación, se presenta la Cadena de Procesos del Servicio:

Cadena de valor de los procesos



- ✓ Identificación de la necesidad.
- ✓ Compromiso de una visita personal.
- ✓ Toma de solicitud del servicio.
- ✓ Registrar a cliente en base de datos.
- ✓ Convenir cita con cliente para visita personal

- ✓ Las ventas serán personalizadas
- ✓ Selección de las entidades del mercado meta
- ✓ Realización de visitas para ofrecer el servicio
- ✓ Entrega de material informativo
- ✓ Cierre de contrato de servicios

- ✓ Clasificación y organización de paquetes
- ✓ Establecimiento de rutas
- ✓ Asignación del transporte
- ✓ Reparto de paquetes
- ✓ Supervisión de entregas
- ✓ Entrega de documentación al usuario final

- ✓ Ingreso de la orden de despachos
- ✓ Verificación de la documentación para despachar
- ✓ Distribución de rutas a cada paquete.
- ✓ Entrega de los paquetes a repartidores
- ✓ Traslado de encomiendas a sus destinos

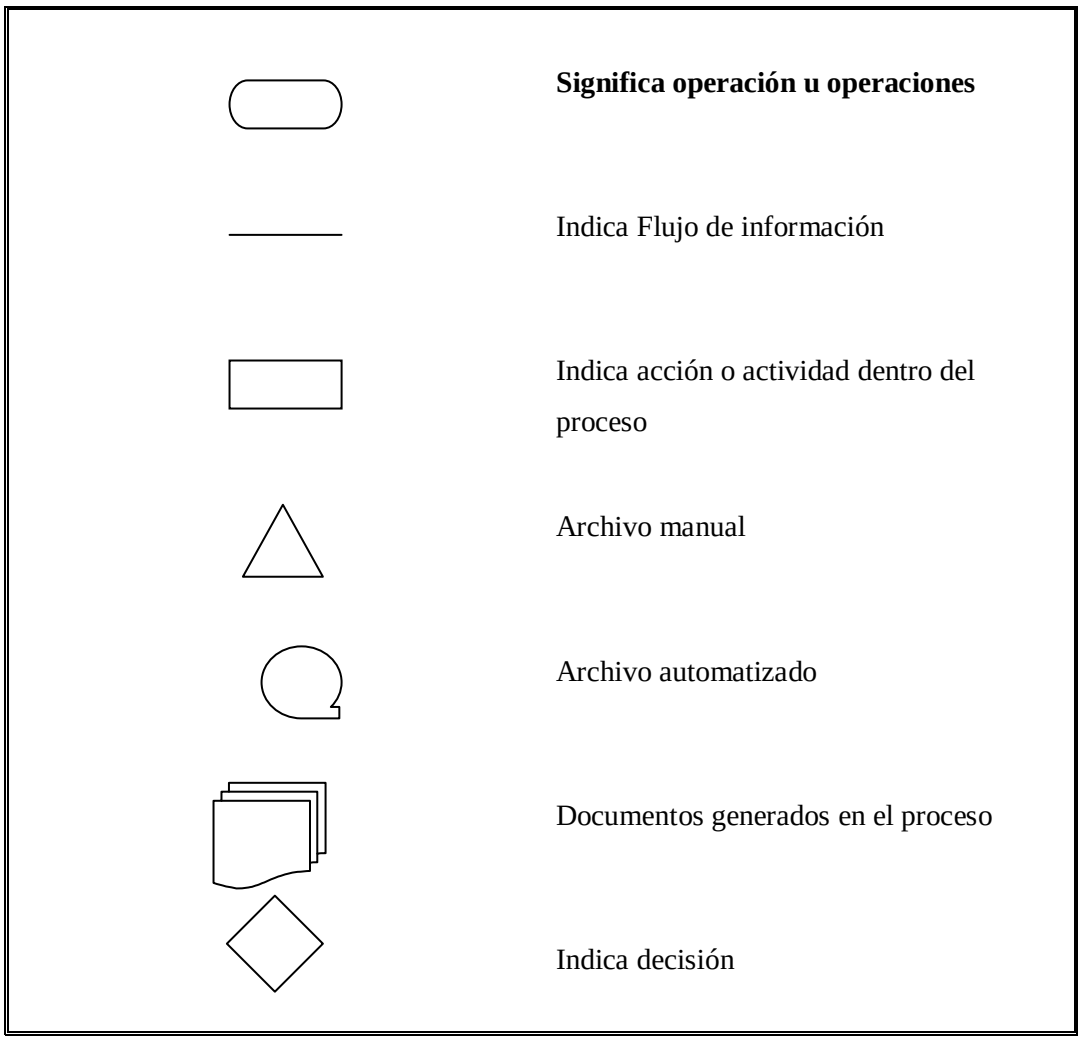
- ✓ Verificación de las guías de remisión.
- ✓ Verificación de datos.
- ✓ Verificación vía telefónica a destinatario.
- ✓ Confirmación de entrega a satisfacción.
- ✓ Informe para el área de Servicio al Cliente.

3.2 Procesos del Servicio

Es un conjunto de actividades que permiten alcanzar un objetivo específico. Los procesos deben ser relevados en una organización con la finalidad de alcanzar las 3E (Eficiencia, efectividad y economía). Para el proceso del servicio Courier se van a definir los procedimientos a seguir para la recepción y entrega de correspondencia y paquetes.

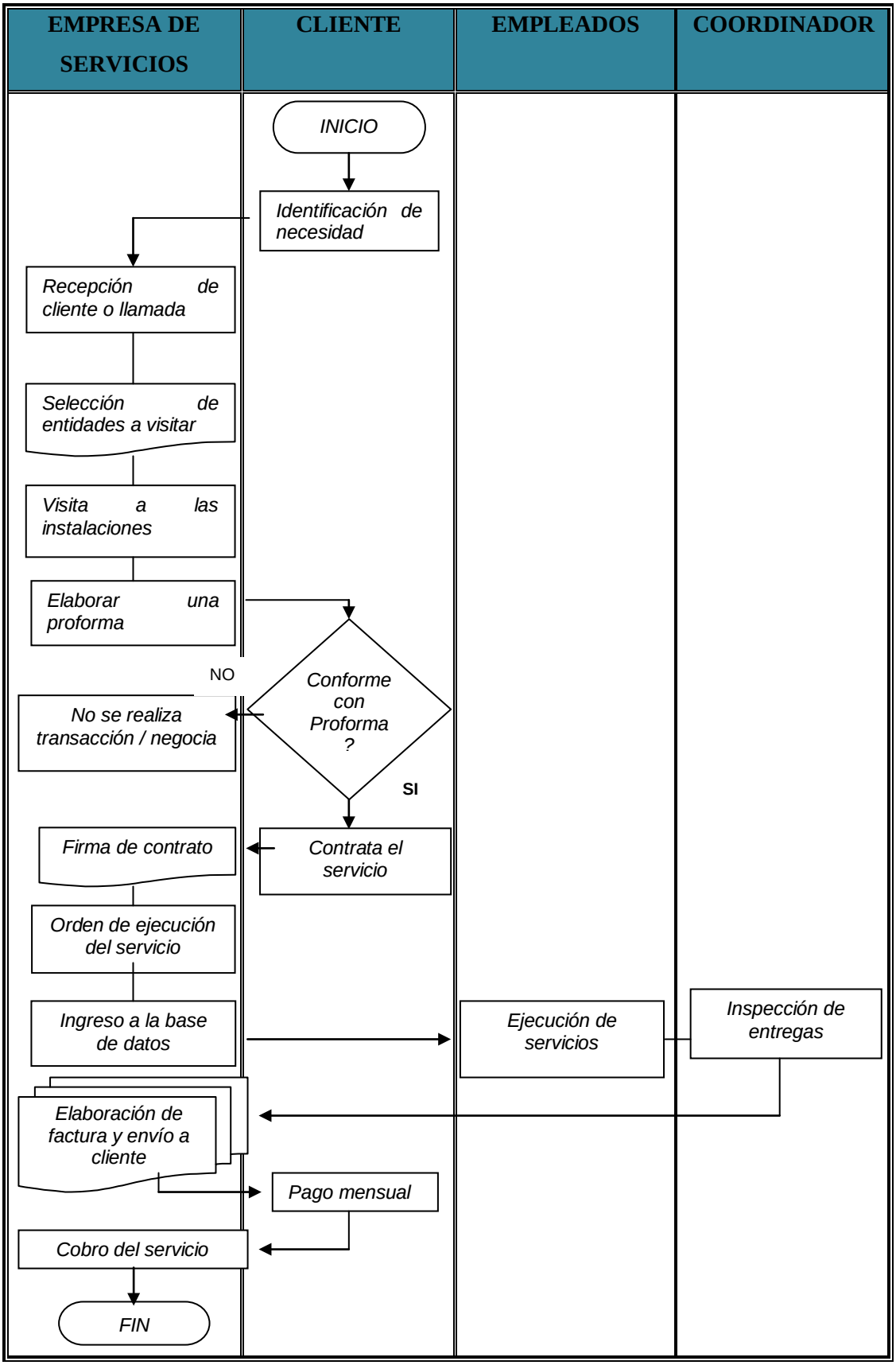
3.2.1 Diagrama de flujo del servicio

La simbología a utilizarse será la siguiente:



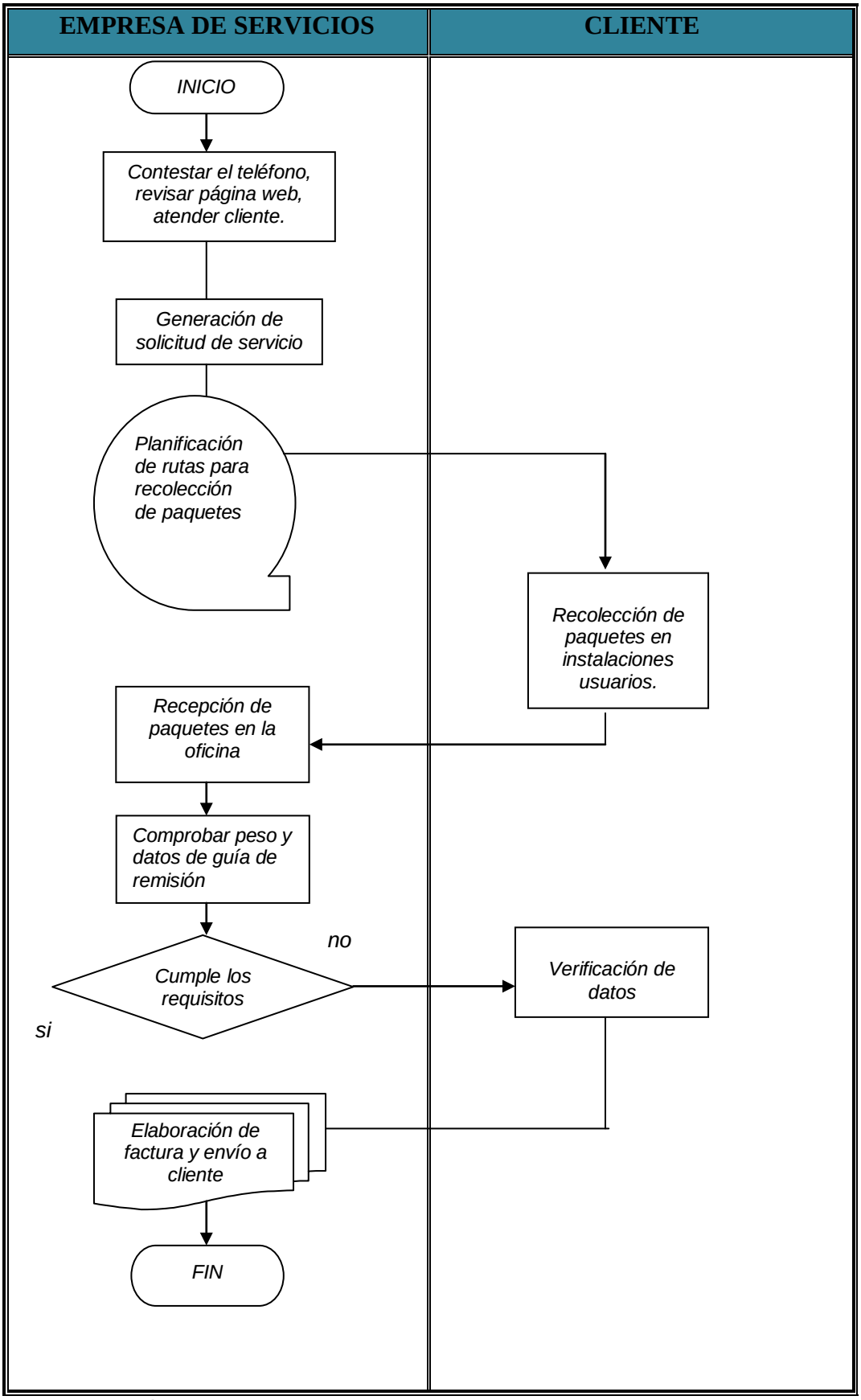
Con esta simbología se realizará el Diagrama de Flujo del Servicio de Paquetería del proyecto.

Flujograma: Proceso De Venta



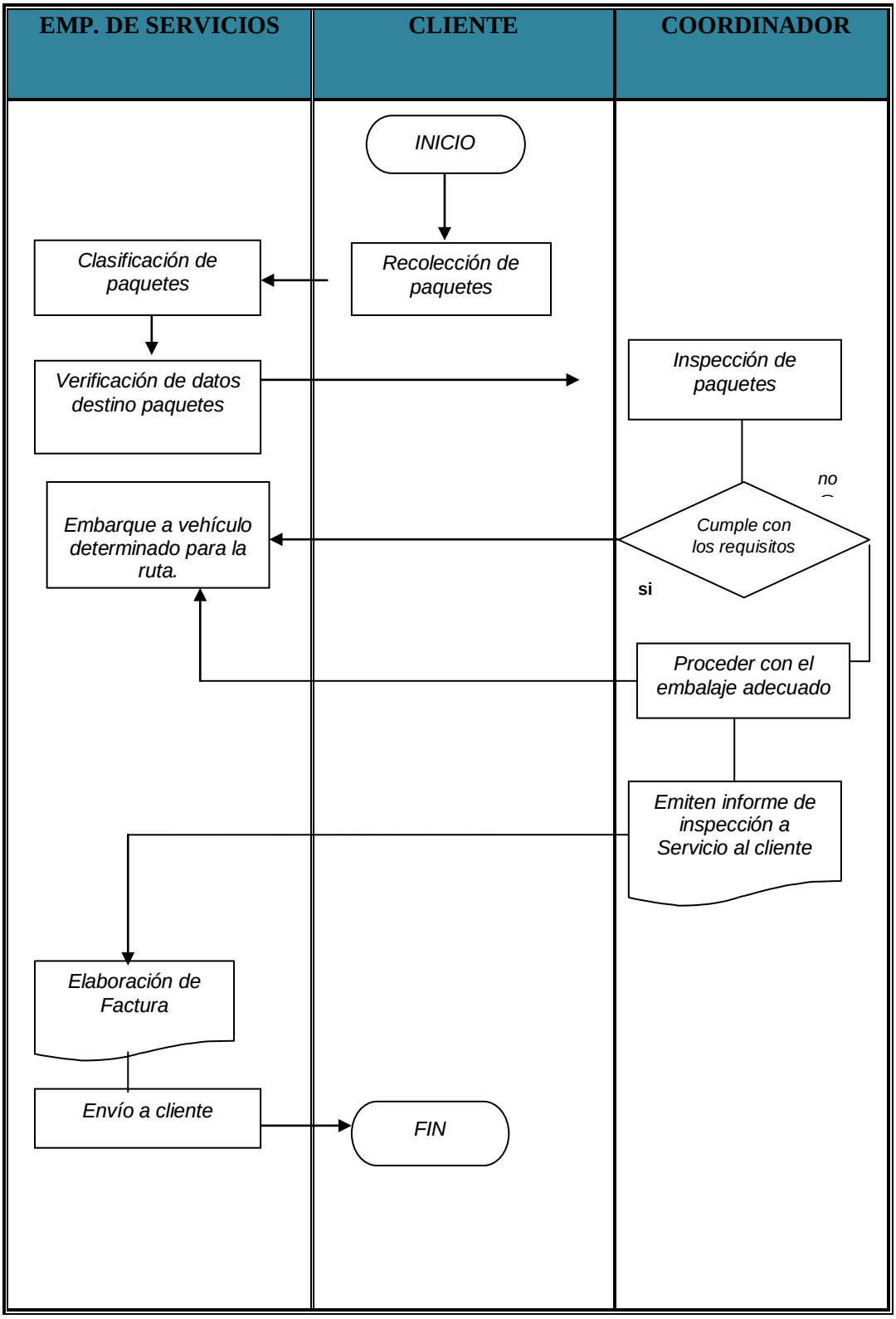
Elaboración: Evelyn Silva

Flujograma: Recepción Y Entrega De Paquetes



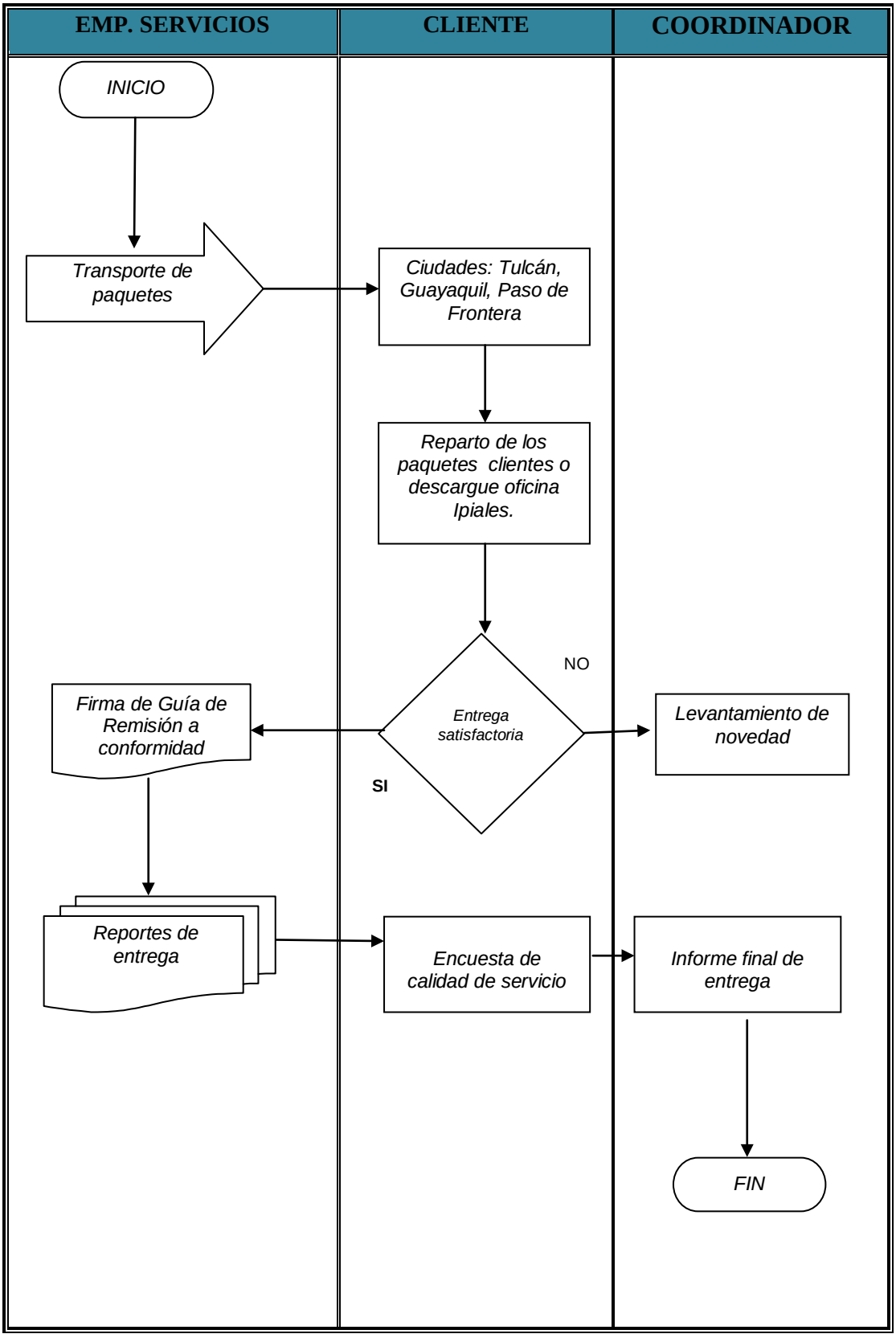
Elaboración: Evelyn Silva

Flujograma: Proceso De Embarque De Los Paquetes



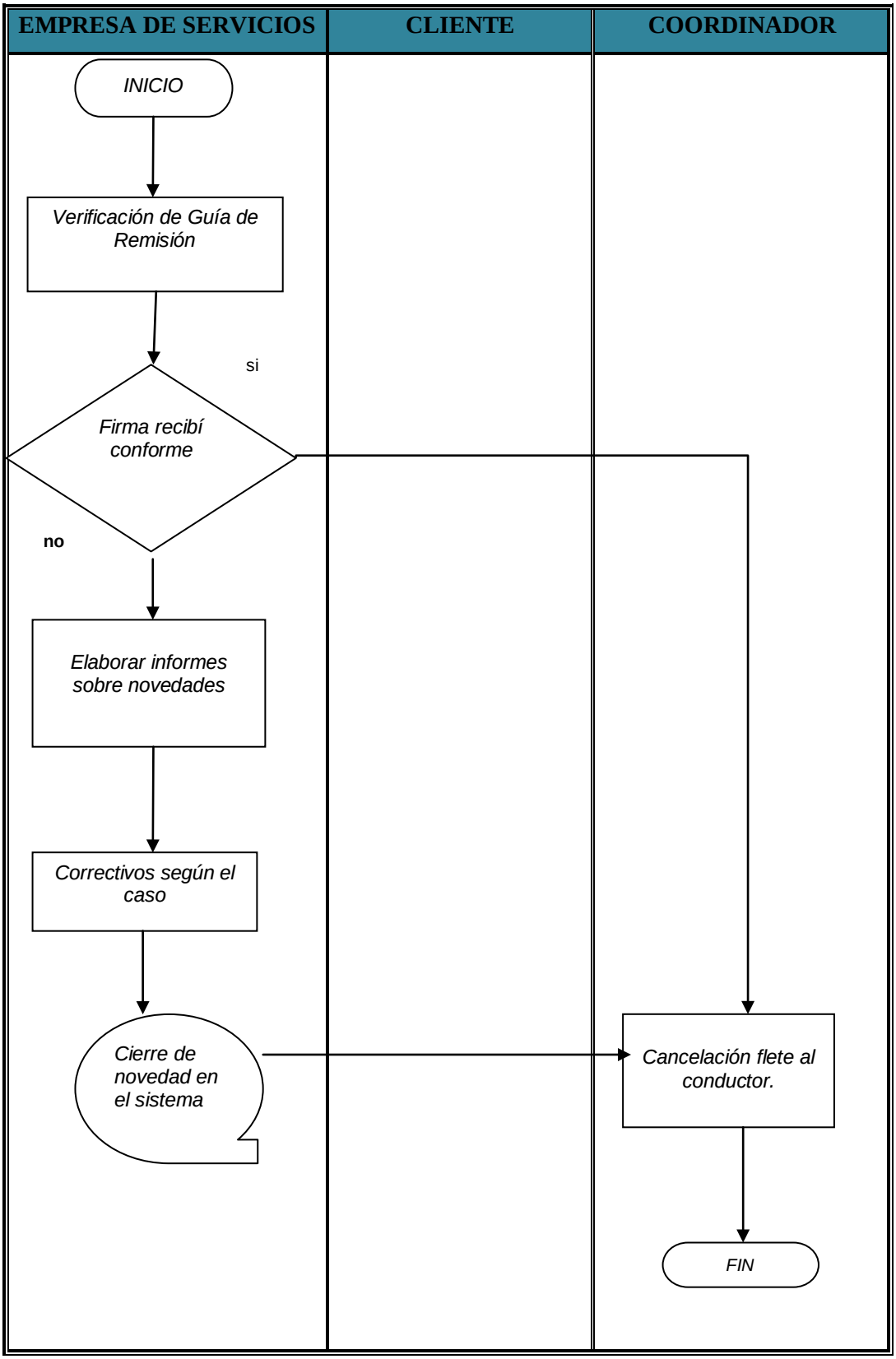
Elaboración: Evelyn Silva

Flujograma: Proceso De Distribución De Paquetes



Elaboración: Evelyn Silva

Flujograma: Proceso Evaluación Del Servicio



Elaboración: Evelyn Silva

3.3 Distribución Planta y Equipo

La construcción de la imagen de la empresa conlleva una optimización de recursos, dado en rubros como la publicidad, los uniformes, el mobiliario y la papelería, son elementos necesarios para el funcionamiento de la organización.

La imagen corporativa es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la organización para darle cuerpo, y posicionar ésta en el mercado.

Las empresas de servicios de paquetería cuentan con un trato más directo con el cliente, esto hace que con frecuencia el énfasis de la distribución se ponga en total satisfacción y comodidad del cliente que en el desarrollo mismo de las operaciones del proceso.

En las oficinas, el material trasladado entre departamentos y puestos de trabajo es casi exclusivamente la información. El problema de la distribución lo dicta el movimiento de trabajadores y de documentos de soporte físico, quedando ampliamente simplificado cuando puede recurrirse a las telecomunicaciones.

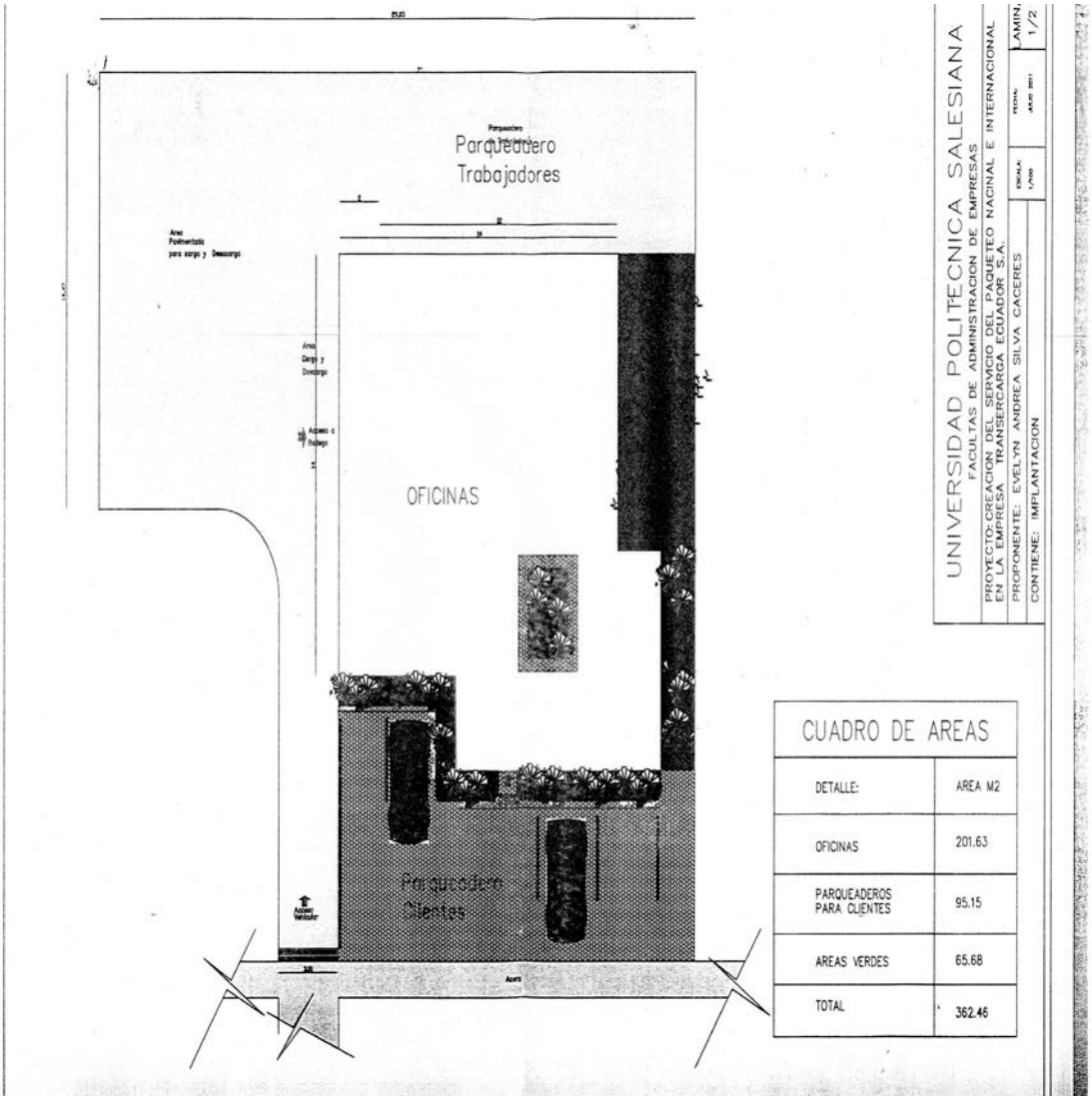
Al distribuir los departamentos o secciones es preciso recordar:

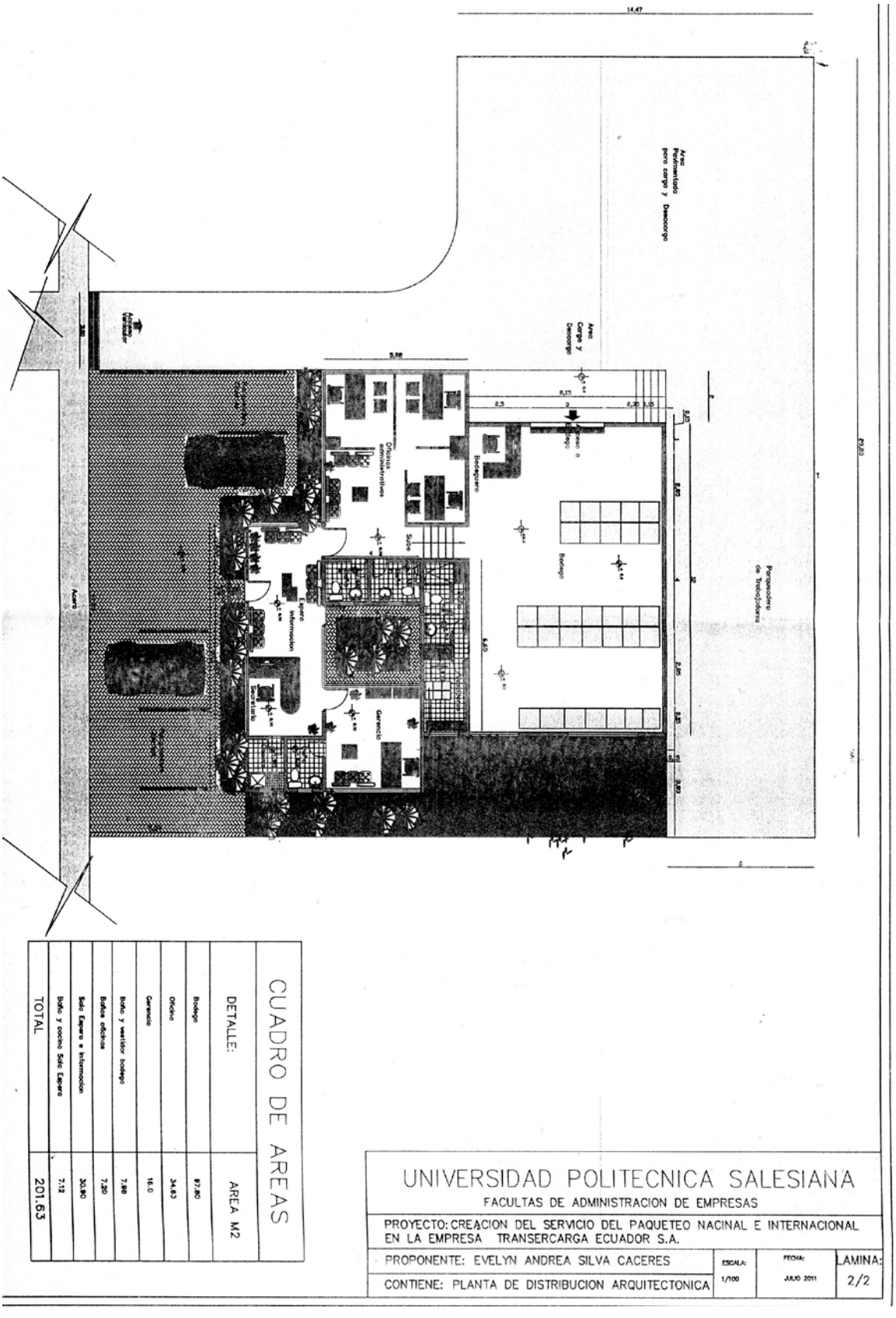
- Que la línea recta es la distancia más corta entre dos puntos y se debe hacer que el flujo se atenga a este principio y colocar los departamentos que se relacionan uno cerca de otros.
- El tipo de trabajo a realizar es la base para la distribución departamental de la oficina.
- Proyectar de modo que el flujo de trabajo pase a través de la oficina de un modo suave e igualado.
- En cualquier departamento dado, todos los empleados deberán estar encarados en una misma dirección, con la luz natural llegándoles por el hombro izquierdo o desde atrás.
- Colocar las oficinas de los directivos allí donde puedan mantener una íntima supervisión de sus departamentos.

- Una oficina de apariencia ordenada y atractiva induce respeto en los visitantes y contribuye a la eficiencia de los empleados.

3.3.1 Plano de Distribución

A continuación se presenta un plano de distribución de las oficinas de la empresa:





Elaborado: Arq. Vicente Silva

El proyecto para brindar la entrega de paquetes se ubicará en un espacio de 362.46 $m^{2,}$ distribuidos de la siguiente manera:

En la planta superior se instalarán las oficinas con un área designada de 34.63 m^2 acondicionadas para el efecto y dos baños para el personal con un área de 7.20 m^2 además aquí se ubicará una sala de espera que le permite ubicarse de manera cómoda al cliente mientras espera su turno para ser atendido y una pequeña área destinada de cafetería para el uso de los empleados..

- La oficina para la **COORDINACIÓN DEL PROYECTO** de 16 m^2 desde donde se dirigirá la operación, esta también servirá como sala de reuniones para la planificación de las operaciones, el trazado de rutas, el planteamiento de los objetivos comerciales, etc. La oficina contendrá una estación de trabajo, un archivador y una mesa de reuniones.
- La oficina para el **ASISTENTE ADMINISTRATIVO** estará ubicada cerca de la persona de Servicio al Cliente para coordinar la facturación e impresión de las guías correspondientes para el cobro del servicio. Esta oficina constará de una estación de trabajo completa y un archivador.
- La oficina **COMERCIAL** dedicada a la venta del servicio contendrá también una estación de trabajo y un archivador aéreo para el manejo de documentos.
- La oficina **DE SERVICIO AL CLIENTE** con una medida de m^2 se encargará de la recepción de documentos y rastreo de los vehículos contará para su gestión con una estación de trabajo y su respectivo archivador.
- En la otra planta se instalará la **BODEGA** con una extensión de 97,80 m^2 para el almacenamiento, clasificación y cargue de la mercadería a los vehículos asignados, aquí se ubicarán también baños y vestidores para los empleados con un área de 7.98 $m^{2.}$
- Las instalaciones escogidas cuentan además con parqueaderos espaciosos para Clientes, Empleados y para los Vehículos de Carga se habilitarán correctamente muelles de carga ubicados para facilidad de cargue.

3.4 Requerimientos del Servicio

La ejecución normal de los procesos requieren una serie de recursos que deben ser adquiridos como parte de la inversión para la puesta en marcha del proyecto, los recursos tiene por objeto garantizar la calidad del servicio y han sido estimados en función de las actividades descritas en el flujograma de procesos.

En las siguientes tablas se describen los recursos de operación que requerirá la empresa:

3.4.1 Requerimiento de Recurso Humano

Una vez establecidos los procesos que se deben seguir, se puede estimar el número de personas con las que contará la agencia, para llevar a cabo las diferentes actividades del proyecto, tanto para el área administrativa, de ventas y para el área de operaciones, es importante mencionar que la contratación del personal se hará en relación de dependencia, sobre la base del código de trabajo, esto implica que a cada colaborador se le pagará el sueldo más lo beneficios establecidos en la ley; las remuneraciones serán calculadas en el capítulo correspondiente a la evaluación financiera.

Tabla 32: Requerimiento de Recurso Humano

CARGO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	DEPARTAMENTO
Coordinador del Proyecto	MES	1	Administrativo
Asistente Administrativo	MES	1	Administrativo
Vendedor	MES	1	Ventas
Encargado Serv. Al Cliente	MES	1	Ventas
Estibador	MES	2	Operaciones
Conductor	MES	1	Operaciones
TOTAL REQUERIMIENTO RECURSO HUMANO			

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Evelyn Silva

3.4.2 Requerimiento de obra física

Tabla 33: Requerimiento de Obra Física

REQUERIMIENTO DE OBRAS FÍSICAS

DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD (DIMENSIONES)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
	m2	95.85	25.00	2,396.25
Adecuación Bodegas	m2	105.78	20.00	2,115.60
Muelles de Cargue	m2	65.15	15.00	977.25
Instalación Sistema de Alarma			728.00	728.00
TOTAL REQUERIMIENTO OBRA FÍSICA				**6,217.10**

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Evelyn Silva

Constituyen la construcción y adecuación de las oficinas y bodegas que incluyen las dos plantas y los muelles de cargue con un valor aproximado de USD. 6,217.10.

3.4.3 Requerimiento de equipos de computación y oficina

Para el buen funcionamiento de la agencia de Courier se debe adquirir equipos de cómputo y oficina indispensables tales como: computadoras, impresoras, máquinas de fax, sumadoras, entre otros. Los equipos de computación y oficina son elementos básicos necesarios para trabajar en cualquier tipo de negocio, en este caso en el proyecto son indispensables. Así se tiene el siguiente detalle:

Tabla 34: Requerimiento de Equipos de Cómputo

REQUERIMIENTO DE EQUIPOS DE COMPUTO

DETALLE	CANTIDAD	C. UNITARIO	C. TOTAL
Computador escritorio	2	850.00	1,700.00
Impresora-Copiadora-Escáner-Fax	1	280.00	280.00
Laptop	2	900.00	1,800.00
TOTAL REQUERIMIENTO EQUIPO COMPUTO			**3,780.00**

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Evelyn Silva

Tabla 35: Requerimiento de Equipos de Oficina

REQUERIMIENTO DE EQUIPOS DE OFICINA

DETALLE	CANTIDAD	C. UNITARIO	C. TOTAL
Central Telefónica	1	315.00	315.00
Teléfono Fax	1	149.00	149.00
Teléfono Oficina	2	40.00	80.00
Walkie Talkie Motorolla	1	105.00	105.00
Balanza Electrónica 100 kg	1	170.00	170.00
TOTAL REQUERIMIENTO EQUIPO DE OFICINA			**819.00**

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Evelyn Silva

La inversión en Equipos de Computo se estima en USD. 3.780,00 mientras que en Equipo de oficina el valor es de USD. 819,00.

3.4.4 Requerimiento de muebles y enseres

Los muebles y enseres que se usarán para equipar las instalaciones administrativas y operativas serán los básicos para iniciar el proyecto. Se adquirirá los siguientes muebles de oficina para movilizar la paquetería y brindar un mejor servicio.

Tabla 36: Requerimiento de Muebles y Enseres

REQUERIMIENTO DE MUEBLES Y ENSERES			
DETALLE	**CANTIDAD**	**C. UNITARIO**	**C. TOTAL**
Estación de Trabajo en L	3	239,00	717,00
Sillas giratorias	4	43,00	172,00
Sala de espera (4 personas con mesa central	1	150,00	150,00
Archivador aéreo	2	95,00	190,00
Counter	1	220,00	220,00
Estantes con separaciones	2	220,00	440,00
TOTAL REQUERIMIENTO MUEBLES Y ENSERES			**1.889,00**

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Evelyn Silva

Con la finalidad de optimizar los costos, se comprará los muebles únicamente los necesarios para iniciar el proyecto a fin de adecuar las instalaciones de acuerdo a las medidas que tendrá cada oficina y la sala de espera, pues se busca dar una buena imagen para el cliente.

3.4.5 Requerimiento de vehículo

Para el transporte de las encomiendas a nivel local se tiene a disposición dos vehículos Sencillos con capacidad de 8.5 toneladas para la recolección y distribución de los paquetes, pero estos vehículos no pueden ingresar a las áreas urbanas determinadas por el Municipio de Quito como residenciales por lo que se considera la necesidad de adquirir un camión pequeño de 3.5 toneladas de capacidad para este trabajo.

Tabla 37: Requerimiento de Vehículo

REQUERIMIENTO DE VEHICULO			
DETALLE	**CANTIDAD**	**C. UNITARIO**	**C. TOTAL**
Camión JAC HFC-1040 K2/KL 3,5 Ton	1,00	25.290,00	25.290,00
TOTAL			**25.290,00**

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Evelyn Silva

Gráfico 23: Camión JAC HFC-1040

Fuente: www.jacecuador.com
Elaboración: Evelyn Silva

3.4.6 Requerimiento de Maquinaria

Para la manipulación de pallets, y carga pesada para el cargue en los vehículos va a ser necesario contar con un montacargas para ello, con una capacidad para dos toneladas, para disminuir el costo del mismo se ha pensado en adquirir uno de segunda mano por ello el valor disminuye y se lo puede conseguir por USD. 9.500,00

Tabla 38: Requerimiento de Maquinaria

REQUERIMIENTO DE MAQUINARIA			
DETALLE	**CANTIDAD**	**C. UNITARIO**	**C. TOTAL**
Montacargas Caterpillar 2 ton	1,00	9.500,00	9.500,00
TOTAL			**9.500,00**

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Evelyn Silva

Gráfico 24: Montacargas CATERPILLAR

Fuente: latinamerica.cat.com
Elaboración: Evelyn Silva

3.4.7 Requerimiento de insumos y servicios

Los insumos para que pueda operar la empresa se detalla a continuación:

Tabla 39: Requerimiento de insumos y servicios

REQUERIMIENTO DE INSUMOS Y SERVICIOS					
INSUMOS	**UNIDAD DE MEDIDA**	**CANTIDAD**	**VALOR UNIT,**	**TOTAL/MES**	**TOTAL/ANUAL**
Cajas de Cartón	unidades	10	2,50	25,00	300,00
Cintas para embalar	unidades	10	0,95	9,50	114,00
Cinta strech	unidades	10	3,25	32,50	390,00
Pallets	unidades	5	15,00	75,00	900,00
Redes para palets	unidades	10	2,78	27,80	333,60
Hilos Polipropileno	unidades	5	0,94	4,70	56,40
Servicio de Transporte tercerizado	mes	6	400,00	2.400,00	28.800,00
Combustible y lubricantes	mes	1	135,00	135,00	1.620,00
Mantenimiento vehículo	mes	1	200,00	200,00	2.400,00
Servicio Monitoreo GPS	anual	1	800,00	0,00	800,00
TOTAL REQUERIMIENTO INSUMOS Y SERVICIOS				**2.909,50**	**35.714,00**

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Evelyn Silva

3.5 Resumen de las Inversiones

En este punto se proporcionará un resumen de las inversiones que se pretende realizar para iniciar con el proyecto. Cada uno de los valores han sido tomados de los cuadros expuestos, de la misma manera estos valores vienen expresados de forma anual para tener una visión más clara de lo que se pretende invertir inicialmente.

Tabla 40: Estimación de las Inversiones

ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN	
DETALLE	**VALOR**
Equipo de Cómputo	3.780,00
Equipo de Oficina	819,00
Muebles y Enseres	1.889,00
Maquinaria y Equipo	9.500,00
Vehículos	25.290,00
Obra Física	6.217,10
Imprevistos	949,90
TOTAL	**48.445,00**

Elaboración: Evelyn Silva

3.6 Calendario de Ejecución del Proyecto

El tiempo requerido para la implementación del proyecto tomará en cuenta desde el análisis de factibilidad, permisos de la CAE, hasta la ejecución del proyecto, dividiéndose en tres etapas.

CALENDARIO DE EJECUCIÓN	PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES			
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Reunión de accionistas												
2. Constitución legal de la empresa												
3. Trámites de financiamiento bancario												
4. Apertura cuenta capital y garantía bancaria												
5. Arriendo y adecuación del local												
6. Compra de equipos												
7. Compra de muebles y enseres												
8. Compra de insumos												
9. Compra de Vehículo												
10.Selección de personal												
11.Contratación del personal												
12.Trámites en la aduana para aprobación local												
13.Puesta en marcha del proyecto												
14.Inauguración de la empresa												
15.Visita de clientes												

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

El estudio organizacional procura determinar la estructura que la empresa deberá tener para cumplir con las operaciones descritas en los numerales anteriores, para ello se hace necesario determinar la cultura organizacional y los aspectos legales relacionados con la constitución de la compañía.

4.1 Objetivo General

Definir las bases de la estructura organizacional tanto legal como funcional que deberá tener la empresa.

4.2 Objetivos Específicos

a) Definir la estructura legal de la empresa.
b) Definir claramente los requisitos exigidos para la puesta en marcha del proyecto en la empresa (permisos y registros legales).
c) Determinar y elaborar el organigrama de la empresa
d) Definir la cultura organizacional de la empresa

4.3 Estudio Legal

"Al iniciar un proyecto de inversión es muy importante comenzar por elegir una forma de sociedad mercantil que regirá a los asociados, para que todos conozcan las reglas de juego en las cuales basarán sus relaciones ante la sociedad conformada y terceros"

El marco legal para servicios de mensajería y paquetería hacer referencia a las disposiciones legales vigentes establecidos por los organismo correspondientes del ordenamiento jurídico de esta actividad para normar el correcto desenvolvimiento del mismo.

4.3.1 Agencia Nacional Postal

En el Ecuador de acuerdo al Decreto Ejecutivo N. 1207 se expidió el Reglamento de los Servicios Postales que creó la Agencia Nacional Postal como un órgano encargado de la supervisión de todo el servicio postal tanto público como privado.

> *"La Agencia Nacional Postal (ANP) es un organismo técnico que establece políticas, normas, reglamentos y demás procedimientos que aseguren una adecuada gestión de los actores del sector postal para así precautelar los derechos de los usuarios, estableciendo estándares de calidad que aseguren una efectiva competencia.*
>
> *La Agencia está adscrita al Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, Cartera de Estado que garantiza el acceso igualitario a distintos servicios, así como su uso efectivo, eficiente y eficaz."* (http://www.agenciapostal.gob.ec/agencia-nacional-postal/quienes-somos.html)

Éste organismo como lo determina el Reglamento de servicio Postales en el artículo 26 debe mantener un Registro Nacional de Operadores de los Servicios Postales para que los mismos puedan ejercer esta actividad, para ello la entidad expidió el Reglamento de Registro de Operadores Postales que contiene la siguiente información que nos sirve para la prestación del servicio de entrega de paquetes.

En el glosario determina lo siguiente:

SERVICIO POSTAL.- Consiste en el desarrollo de los procesos de recolección, admisión, clasificación, transporte, distribución y entrega de envíos u objetos postales de hasta 50 kg dentro del territorio nacional y desde o hacia el exterior.

OPERADOR POSTAL.- Es toda persona natural o jurídica que de acuerdo a lo indicado presta uno o varios servicios de los procesos que conforman el servicio postal.

CATEGORIA DE LA OPERACIÓN.- Es el ámbito territorial dentro del cual el operador postal prestará sus servicios, este puede ser Local, Nacional o Internacional.

ENVIO U OBJETOS POSTAL.- Es un bien material, con o sin valor comercial con peso no mayor a 50 kg, susceptible de ser movilizado por las redes físicas de los servicios postales para su entrega en una dirección determinada

Tomando en cuenta la descripción anterior TRANSERCARGA ECUADOR S.A., va a convertirse en un operador postal por lo que debe registrarse en la Agencia Nacional Postal para poder prestar sus servicios.

En el Título Tercero, Art.8 del Reglamento constan los requisitos para el Registro del Operador Postal, siendo estos los siguientes:

a) Solicitud de registro y demás formularios requeridos acorde al formato establecido por la Agencia.

b) Copia de cédula de ciudadanía o pasaporte, papeleta de votación actualizada en el caso de una persona jurídica de su representante legal, además una copia certificada por un Notario Público del nombramiento actualizado del Representante Legal inscrito en el Registro Mercantil.

c) Copia certificada otorgada por Notario Público del a escritura de constitución de la compañía.

d) Copia actualizada y certificada otorgada por el Notario Público del Registro Único de Contribuyentes (RUC), donde se evidencie la actividad de servicio postal.

e) Declaración Juramentada de la Solvencia Técnica que se efectuará mediante escritura pública, en la cual se debe certificar el cumplimiento de todos los requisitos.

f) Cumplir con la solvencia financiera.

En el Art. 9 del mismo reglamento se especifican los requisitos con los que debe cumplir el Operador Postal dependiendo de su categoría Local, Nacional o Internacional, todos estos fueron citados en el capítulo II del Estudio Técnico.

El Art. 10 del Reglamento determina los requisitos para la acreditación de la misma, en nuestro caso para una persona jurídica obligada a llevar contabilidad se solicita entregar un Certificado del cumplimiento de Obligaciones otorgado por una de las entidades que ejercen las funciones de supervisión y control sea esta la

Superintendencia de Compañías, el Ministerio de Inclusión Económica y Social, entre otras.

Esta documentación debe ser presentada a la Agencia Nacional Postal para la acreditación y Registro de Operador Postal, se estima un tiempo de 15 días para una respuesta al trámite.

4.3.2 Servicio de Rentas Internas

Para presentar los documentos solicitados por la Agencia Nacional Postal como la empresa TRANSERCARGA ECUADOR S.A. ya está constituida y cuenta con el RUC debe actualizarlo para incrementar a su actividad la de Servicio Postal presentando la siguiente documentación:

REQUISITOS PARA LA ACTUALIZACION DE SOCIEDADES EN GENERAL

REQUISITOS SOCIEDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS	
Documentos	
Formulario, dependiendo del caso:	RUC01-A y RUC01-B: Deben ser firmados por el representante legal, apoderado o liquidador; según corresponda. Se presentarán ambos formularios cuando se incremente una actividad y ésta pase a ser la principal de la sociedad.
	RUC01-A: Debe estar firmado por el representante legal, apoderado o liquidador; según corresponda. Se presentará solo este formulario cuando existan cambios en las secciones A, B, C, D, E, F, G y H. En caso de actualización de la actividad principal solicitada en la sección G del formulario, solo será procedente cuando ésta se encuentre previamente registrada en el establecimiento matriz, caso contrario se presentarán ambos formularios.
	RUC01-B: Deben ser firmados por el representante legal o apoderado, o el agente de retención; según corresponda. Se presentará solo este formulario cuando existan cambios en los establecimientos y/o cuando se incrementen actividades que no correspondan a la actividad principal.
Identificación representante legal o agente de retención:	Original de la cédula o pasaporte y original del certificado de votación (de ser el caso) del representante legal, apoderado o liquidador. Se aceptan los certificados emitidos en el exterior. En caso de ausencia del país se presentará el Certificado de no presentación emitido por la Consejo Nacional Electoral o Provincial
Original y copia del documento que respalde el cambio de información que desea realizar (deben guardar relación con los requisitos de inscripción)	

Observaciones Generales
• Las copias de los requisitos presentados deberán estar en buenas condiciones y no en papel térmico.

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Las disposiciones que el SRI manifiesta para las empresas Courier, se presentan mediante la siguiente resolución:

Las Guías de transporte o remisión de empresas Courier se encuentran en la resolución N. 319 emitidas por el SRI en los siguientes términos:

Art.1 Las empresas inscritas en la Agencia Nacional Postal y debidamente autorizadas por la Secretaria Nacional de Aduanas del Ecuador para realizar el traslado de mercaderías dentro del país, de manera individual podrán presentar al SRI

sus solicitudes tendientes a que se les autorice el uso de sus guías de transporte como guías de remisión para el envío de correspondencia, cecogramas, pequeños paquetes de hasta 7 kilogramos. Además de sacas especiales que contengan esos mismos bienes con un límite de peso de 30 kilogramos.

4.3.3 Secretaria Nacional De Aduanas Del Ecuador

Para obtener la autorización de funcionamiento de las empresas dedicadas a operar en el servicio de expedición y de recepción de correspondencia, paquetes postales o carga postal a través del tráfico postal internacional, estas empresas deben presentar en la Gerencia General de la SENAE, la correspondiente solicitud en la que deberán constar los siguientes requisitos:

• Nombre y razón social de la empresa, una copia de la escritura de constitución debidamente registrada ante Notario Público.

• Numero de RUC.

• Domicilio Legal de la empresa en el país;

• Nombramiento del Representante Legal o apoderado, debidamente notariado;

• Clase de servicio postal que prestara a los usuarios correspondencia, paquetes postales o carga postal;
• Distritos Aduaneros Internacionales a través de los cuales se producirá en ingreso y salida de los envíos postales;
• Listado completo de los nombres, números y copias de las cedulas de identidad de la personas que designe la empresa para actuar ante la
Aduana y su afiliación al seguro social;
• Presentación de la Garantía que se fije en función de la o las actividades autorizadas;
• Registro o inscripción en la Agencia Nacional Postal; y,
• En su caso, individualización de los vehículos autorizados opera el tráfico postal internacional.

Una vez que se haya iniciado el funcionamiento de las empresas de correos o courier debidamente autorizados estos deben colocar etiquetas identificatorias en la

correspondencia, paquetes postales o carga postal consignado la siguiente información:

• Nombre y dirección completa del expedidor;

• Nombre y dirección completa de consignatario;

• Descripción y cantidad de la mercancía, y documentos de acompañamiento den su caso;

• Precio de la mercancía en dólares de los Estados Unidos o su equivalente en otras monedas; excepto en la correspondencia;

• Peso del paquete en kilos brutos;

• Números de guía o conocimiento de embarque;

• Marca y dispositivo de identificación de la empresa de correo o courier;

La Empresa de correos o courier autorizada se encarga de la presentación a la Aduana, almacenamiento, distribución y entrega de la correspondencia, paquete pequeño o carga postal que reciba o expida.

Las empresas de correos o courier tienen la obligación de verificar las declaraciones de paquetes o carga postal y adoptar las medidas que permita asegurar que los formularios respectivos sean llenados en origen o procedencia en forma correcta y completa; caso contrario deben negarse a aceptar el pequeño paquete y el paquete o carga postal correspondiente.

En los envíos postal fraccionados, especialmente en los paquetes o carga postal con o sin fines comerciales, la empresa de correos o courier debe informar al remitente la necesidad de adjuntar a cada envió los diferentes documentos de acompañamiento exigidos por la Ley Orgánica de Aduanas y su Reglamento General, así como del cumplimiento de las regulaciones establecidas por el país a la importación o a la exportación.

Las empresas de correos o courier deben trimestralmente presentar a la administración del distrito de la jurisdicción, un informe con el listado consolidado con los pagos efectuados por ellos, correspondientes a los pequeños paquetes y paquetes o carga postal entregados a sus destinatarios, durante dicho periodo, de igual manera dichas empresas son responsables ante la Aduana por el pago de los tributos Aduaneros que cause el ingreso o salida de los paquetes o carga postal, recibidos o expedidos por su intermedio; salvo cuando sean entregados para su almacenamiento temporal a otro concesionario autorizado o en bodegas de la Aduana.

4.4 Cultura Organizacional

4.4.1 Visión

Como Operador Logístico, desarrollaremos e implantaremos procesos con tecnología de punta, en busca de la excelencia dentro de un mercado global, para satisfacer los requerimientos de la red de distribución de nuestros clientes.

4.4.2 Misión

Operar servicios logísticos de calidad en la Comunidad Andina de Naciones (CAN), con los siguientes preceptos:

- Personal ético, calificado y comprometido.
- Utilizar soporte tecnológico y adecuada infraestructura locativa y vehicular.
- Garantizar efectividad en la red de distribución, de nuestros clientes en el mercado.
- Asegurar el fortalecimiento de la marca ALDIA.
- Conducir a un rendimiento económico para promover el bienestar de sus accionistas, trabajadores y proveedores.

4.4.3 Filosofía

4.4.3.1 Gente

Trabajamos con gente excepcional: la creatividad, habilidad, entusiasmo y perseverancia son los hábitos de éxito en nuestra organización. Actuamos con ética y

en equipo haciendo las cosas bien desde el principio, con compromiso y responsabilidad. Con nuestra permanente capacitación y actitud de servicio, satisfacemos a nuestros clientes externos e internos.

4.4.3.2 Servicio

Nuestra razón de ser es el compromiso con la satisfacción total de nuestros clientes, mediante un servicio logístico de excelente calidad. Buscamos establecer relaciones duraderas, de mutuo beneficio, basados en el conocimiento y atención de sus necesidades.

4.4.3.3 Organización

Nuestra estructura organizacional nos permite ser eficientes para mayor productividad y desarrollo de nuestros clientes. Nuestra organización con sus logros se consolida en el tiempo y se construye para siempre con permanente innovación tecnológica en el manejo de sistemas logísticos.

4.4.4 Política Integrada

ALDIA Logística desarrolla e implementa sistemas logísticos efectivos, haciendo las cosas bien desde el principio, con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y construir una cultura corporativa basada en:

- Personal competente y comprometido que trabaja en equipo.
- Garantizar la prestación del servicio.
- Facilitar los recursos necesarios para el desarrollo del sistema de gestión integral.
- Promover la mejora continua de los procesos.
- Cumplir los requisitos legales, normativos y de otra índole, adoptados en materia de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional.
- Prevenir los riesgos que afectan la salud e integridad física y mental de los funcionarios, daños a la propiedad y al medio ambiente.
- Prevenir la contaminación de la mercancía y la unidad de transporte con cargas ilícitas.

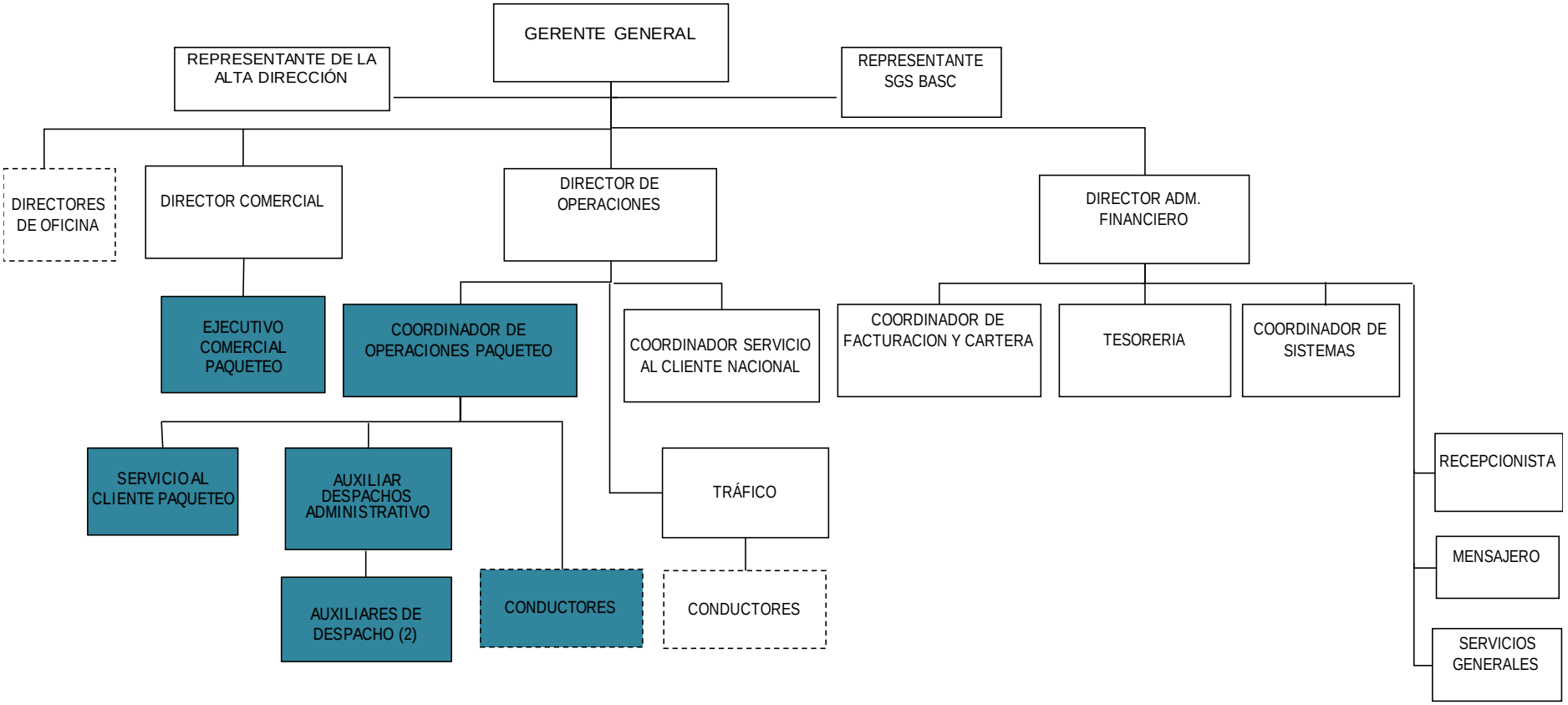
- Formar a los funcionarios en prevención y detección de prácticas terroristas.
- Obtener beneficios para los funcionarios y dividendos para los accionistas.
- Fortalecer la marca.

4.5 Estructura Organizacional

"La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos**."** (Henry, 2001)

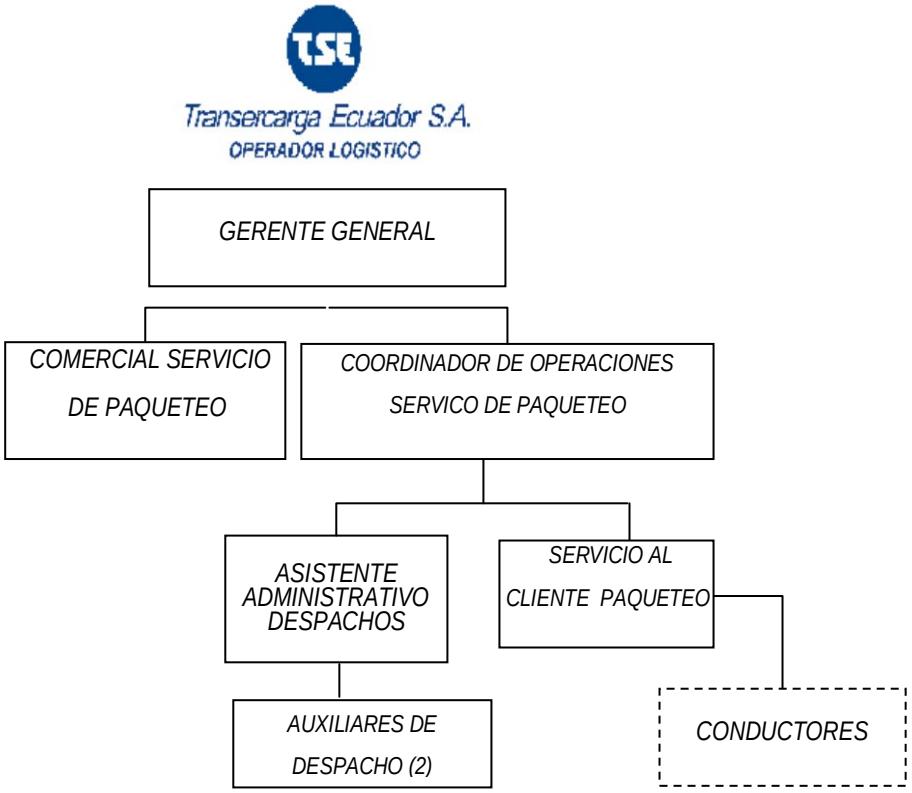
La estructura organizacional de la empresa contará con nueve empleados, divididos dentro de las diferentes áreas de la empresa. La máxima autoridad será la Junta General de Accionistas, la misma que nombrará el Gerente General.

Organigrama Funcional de la Empresa Transercarga Ecuador S.A



Elaboración: Evelyn Silva

Organigrama Funcional del Proyecto de Servicio de Entrega de Paquetes



Elaboración: Evelyn Silva

4.5.1 Descripción y análisis de cargos

NOMBRE DEL CARGO: Coordinador de Operaciones de Paqueteo
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:
• Planificar metas y objetivos anuales junto con la Gerencia General. • Dirigir, coordinar y controlar las actividades del proyecto. • Diseñar las rutas para la prestación del servicio. • Proveer de vehículos para los diferentes despachos. • Intervenir en la contratación de personal a su cargo. • Planificar con colaboración de RRHH las necesidades de capacitación del personal del proyecto.
ANÁLISIS DEL CARGO:
Requerimientos:
• Mayor de 35 años.
• Profesional con título en Ingeniería Comercial/Empresarial
• Conocimientos en Logística y Distribución por vía terrestre.
• Experiencia comprobada mínimo de tres años en cargos similares.

NOMBRE DEL CARGO: Vendedor
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:
• Planificar metas y objetivos anuales de ventas junto con la Gerencia General. • Cumplir con los presupuestos de ventas. • Realizar visitas para promocionar el servicio. • Responsable de realizar las ofertas, licitaciones y proformas para clientes del sector público y privado, hasta la generación de los documentos a ser entregados a los clientes. • Realizar el seguimiento del Servicio Pos Venta
ANÁLISIS DEL CARGO:
• Mayor de 27 años.
• Profesional con título en Ingeniería Comercial/Empresarial
• Conocimientos en Logística y Distribución por vía terrestre.
• Experiencia comprobada mínimo de dos años en cargos similares.

NOMBRE DEL CARGO: Asistente Administrativo
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:
• Responsable de Emitir facturas, Guías de Remisión, Manifiestos de Carga. • Responsable de Cartera y Cobros. • Ingreso de información de anexos transaccionales al sistema del Servicio de Rentas Internas. • Responsable de recepción y valija entre oficinas.

ANÁLISIS DEL CARGO:
• Mayor de 20 años.
• Estudiante universitario carreras de Administración de Empresas o Contabilidad y Auditoría.
• Experiencia comprobada mínimo de seis meses en cargos similares.

NOMBRE DEL CARGO: Encargado de Servicio al Cliente
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:
• Responsable de Recepción y entrega de paquetes en la oficina del Proyecto. • Responsable de atención a clientes. • Responsable del rastreo de los vehículos.
ANÁLISIS DEL CARGO:
• Mayor de 20 años.
• Estudiante universitario carreras de Administración de Empresas o Contabilidad y Auditoría.
• Conocimientos en Logística de preferencia.
• Experiencia comprobada mínimo de un año en cargos similares. • Manejo de paquetes utilitarios.

NOMBRE DEL CARGO: Estibador
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:
• Responsable de Clasificación de la mercadería para cada destino. • Embalar la mercadería cuando sea necesario. • Estibar la mercadería para subirla a los vehículos correspondientes.
ANÁLISIS DEL CARGO:
• Mayor de 18 años.
• Título de bachiller
• Referencias comprobadas de trabajos anteriores.
• Experiencia comprobada mínimo de seis meses en cargos similares.

NOMBRE DEL CARGO: Conductor
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:
• Responsable del transporte de mercadería de un destino a otro. • Responsable de la recepción del Acuse de Recibo Conforme en cada guía entregada.
ANÁLISIS DEL CARGO:
• Mayor de 18 años.
• Título de bachiller
• Licencia profesional tipo E
• Experiencia comprobada mínimo de seis meses en cargos similares.

CAPÍTULO V

ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

El Estudio Económico-Financiero nos proporciona la información de los requerimientos financieros necesarios para la puesta en marcha del proyecto, en este se evaluarán los costos y gastos en los que se incurrirá y además relaciona los ingresos que estamos estimando recibir por la prestación del servicio de entrega de paquetes con lo que se espera que el resultado cubra los requerimientos de inversión y genere para la empresa un escenario de liquidez y crecimiento sostenido.

5.1 Presupuestos

"Es el cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un período que por lo general es un ano, dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas." *(BURBANO, 1995)*

5.1.1 Presupuestos de Inversión

En el presupuesto de inversión inicial se determinará el volumen de fondos necesarios para iniciar la actividad.

Las inversiones constituyen las cantidades de recursos que se deben asignar a las distintas áreas de una organización para su operación.

A continuación se puede observar la inversión del proyecto.

5.1.1.1 Propiedades, Planta y Equipo

La inversión fija se refiere principalmente a las inversiones en activos fijos necesarios para el proyecto y que corresponde a todos aquellos bienes tangibles que servirán de apoyo para ofrecer el servicio proporcionado por el Servicio de Paqueteo. Constituyen el respaldo financiero de la organización y están sujetos por ley a la aplicación de la depreciación como un gasto contable.

"Un elemento de propiedades, planta y equipo, se reconocerá, cuando sea probable que la entidad obtenga beneficios económicos futuros, ejerza control, y el costo del elemento puede medirse con fiabilidad." (NIC 16, pág. 7)

La tabla 44 resume los activos que la empresa debe adquirir para operar, pues en detalle se abordaron en el capítulo 4.

Tabla 41: Propiedad Planta y Equipo

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		
DESCRIPCIÓN	**CANTIDAD**	**VALOR**
Equipo de Cómputo		3.780,00
Equipo de Oficina		819,00
Muebles y Enseres		1.889,00
Maquinaria y Equipo		9.500,00
Vehículos	1	25.290,00
Obra Física		6.217,10
SUBTOTAL		47.495,10
Imprevistos 2%		949,90
TOTAL		**48.445,00**

Fuente: Inversiones
Elaboración: Evelyn Silva

5.1.1.2 Activos Intangibles

Son activos de carácter no monetario, identificable y sin apariencia física. El criterio de identificable, es cuando sea separable, que se pueda vender, transferir o alquilar, tales como *(NIC 38p9 Sección 18p1 –18p2)* :

- El conocimiento científico o tecnológico
- El diseño e implementación de nuevos procesos o nuevos sistemas
- Las licencias o concesiones
- La propiedad intelectual
- Los conocimientos comerciales o marcas adquiridas
- Los programas informáticos, las patentes, los derechos de autor, entre otros.

Tabla 42: Requerimiento de Activos Intangibles

ACTIVOS DIFERIDOS	
DETALLE	**VALOR**
Marca ALDIA LOGISTICA	2.000,00
Software (servicios, página web)	6.000,00
TOTAL	**8.000,00**

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Evelyn Silva

5.1.1.3 Capital de Trabajo

El capital de trabajo son los recursos que la empresa requiere para poder iniciar sus actividades, para hacerlo necesita incurrir en gastos administrativos, gatos de ventas y el costo de los insumos.

Tabla 43: Inversión en Capital de Trabajo

INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
CONCEPTO	**TOTAL/MES**	**TOTAL/ANUAL**
Sueldos y Salarios	4,132.96	49,595.48
Arriendo local	2,000.00	24,000.00
Servicios básicos	120.00	1,440.00
Servicio de Internet	100.00	1,200.00
Servicio de Limpieza	290.00	3,480.00
Servicio de Guardianía	1,000.00	12,000.00
Servicio de Monitoreo Alarma	35.00	420.00
Servicio telefonía celular	100.00	1,200.00
Gastos Varios	446.18	3,819.44
TOTAL	**8,224.14**	**97,154.92**

GASTOS DE VENTAS		
CONCEPTO	**TOTAL/MES**	**TOTAL/ANUAL**
Servicio de Publicidad		2,000.00
Gastos de Representación ALDIA LOGISTICA Colombia	3,000.00	36,000.00
TOTAL	**3,000.00**	**38,000.00**

REQUERIMIENTO DE INSUMOS Y SERVICIOS		
INSUMOS	**TOTAL/MES**	**TOTAL/ANUAL**
Cajas de Cartón	25.00	300.00
Cintas para embalar	9.50	114.00

Cinta strech	32.50	390.00
Pallets	75.00	900.00
Redes para palets	27.80	333.60
Hilos Polipropileno	4.70	56.40
Servicio de Transporte tercerizado	5,400.00	64,800.00
Combustible y lubricantes	450.00	5,400.00
Mantenimiento vehículo	0.00	3,500.00
Servicio Monitoreo GPS	0.00	800.00
TOTAL REQUERIMIENTO INSUMOS Y SERVICIOS	**6,024.50**	**76,594.00**
TOTAL INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	**17,248.64**	**211,748.92**

Fuente: Estudio de Campo
Elaboración: Evelyn Silva

Para el presente proyecto se ha determinado que el capital de trabajo para que opere la empresa con la entrega de paquetes será de USD. 211,748.92, se pretende recuperar este valor en un lapso de tres meses.

5.2 Gastos Administrativos

Comprenden los gastos de administración del negocio en general, y se dividieron en los siguientes:

5.2.1 Sueldos y Salarios Son todos los gastos que inciden en pago de los sueldos del personal, en los cuales se ha considerado los siguientes aspectos:

- Los sueldos para cada empleado se encuentran en función de su especialización.
- El aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se calculó a partir del valor de aporte patronal del 11.15% de más el 0.50% del IECE y el 0.50% correspondiente al SECAP, es decir un 12.15%.
- El sueldo básico a considerarse para el cálculo del Décimo Cuarto Sueldo es de USD. 292.00

- El Décimo Tercer Sueldo se lo cálculo dividiendo el sueldo que percibe el trabajador para 12 meses.
- En el primer año no se considera fondos de reserva, puesto que el cálculo se realiza a partir del mes número 13.

A continuación se presenta el cálculo realizado, para determinar los gastos de sueldos y salarios.

Tabla 44: Sueldos y Salarios

CARGO	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	COMISIONES	SUBTOTAL	IESS POR PAGAR 12.15%	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	TOTAL/MES	TOTAL/ANUAL
Coordinador del Proyecto	1	800.00			97.20	66.67	24.33	33.33	1,021.53	12,258.40
Asistente Administrativo	1	300.00			36.45	25.00	24.33	12.50	398.28	4,779.40
Vendedor	1	600.00	60.00	660.00	80.19	55.00	24.33	27.50	847.02	10,164.28
Encargado Serv. Al Cliente	1	400.00			48.60	33.33	24.33	16.67	522.93	6,275.20
Estibador	2	292.00			35.48	24.33	24.33	12.17	776.62	9,319.47
Conductor	1	435.00			52.85	36.25	24.33	18.13	566.56	6,798.73
TOTAL REQUERIMIENTO RECURSO HUMANO									**4,132.96**	**49,595.48**

Elaboración: Evelyn Silva

Además del valor de sueldos y salarios para el recurso humano, Para el normal desenvolvimiento de la operación se tomó en cuenta los valores de los diferentes servicios así:

Tabla 45: Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNIT,	TOTAL/MES	TOTAL/ANUAL
Sueldos y Salarios	mes			4,132.96	49,595.48
Arriendo local	mes	1	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Servicios básicos	mes	1	120.00	120.00	1,440.00
Servicio de Internet	mes	1	100.00	100.00	1,200.00
Servicio de Limpieza	mes	1	290.00	290.00	3,480.00
Servicio de Guardianía	mes		1,000.00	1,000.00	12,000.00
Servicio de Monitoreo Alarma	mes	1	35.00	35.00	420.00
Servicio telefonía celular	mes	1		100.00	1,200.00
Gastos Varios	mes	1		446.18	3,819.44
TOTAL				**8,224.14**	**97,154.92**

Elaboración: Evelyn Silva

En los gastos varios se incluyen rubros de papelería, suministros de oficina, y suministros de limpieza.

5.2.3 Depreciaciones

"Es el desgaste que sufren los activos fijos por uso, obsolescencia o destrucción" (ZAPATA SÁNCHEZ, 1999, pág. 65)

Para este caso hemos tomado el método de depreciación de línea recta, debido a que es el más utilizado por las empresas, el mismo que es descrito a continuación:

$$Depreciación\ Línea\ Recta = \frac{Costo - Valor\ Residual}{Vida\ Útil}$$

Así mismo se utilizaron los siguientes porcentajes de depreciación autorizado por el Servicio de Rentas Internas para determinar el valor residual, y se establecieron los años de vida útil detallados a continuación:

- Porcentaje de depreciación de los Vehículos (20% anual) y su vida útil es de 5 años.

- Porcentaje de depreciación Muebles y Enseres (10 % anual) y su vida útil es de 10 años.
- Porcentaje de depreciación de los Equipos de Oficina (10 % anual) y su vida útil es de 10 años.
- Porcentaje de depreciación de los Equipos de Computación (33.33 % anual) y su vida útil es de 3 años.
- Porcentaje de depreciación de la maquinaria (10 % anual) y su vida útil es de 10 años.
- Porcentaje de depreciación de las Instalaciones (20% anual) y su vida útil es de 5 años.

En la siguiente tabla se describen los cálculos de las depreciaciones:

Tabla 46: Depreciación de los Activos Fijos

DEPRECIACION PLANTA Y EQUIPO

ACTIVO	VALOR ORIGINAL	VIDA UTIL EN AÑOS	% DEPREC ANUAL	VALOR RESIDUAL	VALOR DEPRECIABLE	DEPRECIACION ANUAL
Equipo de Cómputo	3,780.00	3	33.33%	1,259.87	2,520.13	**840.04**
Equipo de Oficina	819.00	10	10%	81.90	737.10	**73.71**
Muebles y Enseres	1,889.00	10	10%	188.90	1,700.10	**170.01**
Maquinaria	9,500.00	10	10%	950.00	8,550.00	**855.00**
Vehículos	25,290.00	5	20%	5,058.00	20,232.00	**4,046.40**
Obra Física	6,217.10	5	20%	1,243.42	4,973.68	**994.74**
SUBTOTAL	47,495.10			0.00	38,713.01	
Imprevistos 2%	949.90	5	20%	189.98	759.92	**151.98**
TOTAL				**8,972.07**	**39,472.93**	**7,131.88**

Elaboración: Evelyn Silva

5.2.4 Amortizaciones

Amortizar significa considerar que un determinado elemento del activo fijo empresarial ha perdido, por el mero paso del tiempo, parte de su valor.

Tabla 47: Amortización de Activos Intangibles

AMORTIZACION DE ACTIVOS INTANGIBLES

ACTIVO	VALOR ORIGINAL	VIDA UTIL EN AÑOS	% DEPREC ANUAL	AMORTIZACIÓN ANUAL	AMORTIZACIÓN DEL PROYECTO
Software (servicios, página web)	6,000.00	3	33.33%	1,999.87	5,999.62
Marca ALDIA LOGISTICA	2,000.00	5	20%	400.00	2,000.00
TOTAL AMORTIZACIÓN				**2,399.87**	

Elaboración: Evelyn Silva

5.3 Gastos Técnicos y de Ventas

Comprenden los gastos relacionados directamente con la venta y la prestación del servicio, descritos a continuación:

5.3.1 Gastos de Ventas

Este rubro incluye los gastos de promoción destinados a dar a conocer el servicio, y están también los gastos de Representación que hacen referencia al valor que en forma mensual se ha acordado cancelar a ALDIA LOGISTICA COLOMBIA, al aliado estratégico, por la operación que se realiza desde la ciudad de Ipiales para la entrega de paquetes a los diferentes destinos en las ciudades colombianas y venezolanas.

Tabla 48:Gastos de Ventas

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNIT,	TOTAL/MES	TOTAL/ANUAL
Servicio de Publicidad	anual				2,000.00
Gastos de Representación ALDIA LOGISTICA Colombia	mensual			3,000.00	36,000.00
TOTAL					**38,000.00**

Elaboración: Evelyn Silva

5.3.2 Costos de Insumos y Servicios

Para conceder el servicio de entrega de paquetes a nivel nacional e internacional se requiere de los siguientes insumos y servicios:

Tabla 49: Insumos y Servicios

REQUERIMIENTO DE INSUMOS Y SERVICIOS

INSUMOS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNIT,	TOTAL/MES	TOTAL/ANUAL
Cajas de Cartón	unidades	10	2.50	25.00	300.00
Cintas para embalar	unidades	10	0.95	9.50	114.00
Cinta strech	unidades	10	3.25	32.50	390.00
Pallets	unidades	5	15.00	75.00	900.00
Redes para palets	unidades	10	2.78	27.80	333.60
Hilos Polipropileno	unidades	5	0.94	4.70	56.40
Servicio de Transporte tercerizado	mes	6	900.00	5,400.00	64,800.00
Combustible y lubricantes	mes	1	450.00	450.00	5,400.00
Mantenimiento vehículo	mes	1	3,500.00		3,500.00
Servicio Monitoreo GPS	anual	1	800.00	0.00	800.00
TOTAL REQUERIMIENTO INSUMOS Y SERVICIOS				**6,024.50**	**76,594.00**

Elaboración: Evelyn Silva

5.3 Ingresos

En un proyecto se consideran como ingresos todas las entradas de efectivo de una empresa que ocurren en un período determinado. Los componentes de este son las ventas en efectivo, las cuentas por cobrar y los provenientes por otros ingresos en efectivo.

Para el presente proyecto, los ingresos en provienen del servicio de transporte de paquetes por carretera.

Los precios presentados en la Tabla 51 fueron determinados de acuerdo a los costos y tomando además en cuenta los precios de la competencia analizados en las tablas N.24, 26 y 28 referentes al promedio de precios calculado.

Para realizar la Previsión de Ventas se utilizaron además criterios observados en la realización de las encuestas en cuanto a la utilización del servicio, así: En cuanto al envío de paquetes se pudo determinar que en un porcentaje del 70% las solicitudes de servicio son para la parte nacional, de esa participación, el 90% de los envíos se

realizan a las ciudades grandes de Cuenca, Tulcán y Guayaquil y solo un 10% tiene otros destinos como el Quito Urbano, los Valles o ciudades Secundarias, se ha estimado para el cálculo un promedio por envío de 5 kilos, en referencia a la información en donde refleja que las empresas envían en mayor cantidad volúmenes de 2 a 50 kg.

En cuanto a los envíos internacionales a Colombia y Venezuela se realizan en un porcentaje del 30% del total de envíos, 10 el 52% de los envíos se direccionan a Colombia, el 38% tiene como destino Venezuela y el 10% tiene otros destinos, para determinar el peso de los paquetes se tomó el mismo criterio de los envíos nacionales.

Tabla 50: Previsión De Ventas

NACIONAL	GYE-CUENCA-TULCAN
N. DE ENVIOS	35
KILOS	5
PRECIO ENVIO 1 ER KILO	2.86
PRECIO KILO ADICIONAL	0.74
KILOS ADICIONALES	4
PRECIO ENVIO KILO ADICIONAL	2.96
TOTAL A PAGAR POR ENVIO	5.82
TOTAL NACIONAL DIARIO	203.70
TOTAL MENSUAL	4,074.00
TOTAL ANUAL	**48,888.00**

INTERNACIONAL	COLOMBIA
N. DE ENVIOS	8
KILOS	5
PRECIO ENVIO 1 ER KILO	27.00
PRECIO KILO ADICIONAL	7.50
KILOS ADICIONALES	4
PRECIO ENVIO KILO ADICIONAL	30.00
TOTAL A PAGAR POR ENVIO	57.00
TOTAL ENVIOS COLOMBIA	444.60
TOTAL MENSUAL	8,892.00
TOTAL ANUAL	**106,704.00**

INTERNACIONAL	VENEZUELA
N. DE ENVIOS	6
KILOS	5
PRECIO ENVIO 1 ER KILO	73.49
PRECIO KILO ADICIONAL	16.50
KILOS ADICIONALES	4
PRECIO ENVIO KILO ADICIONAL	66.00
TOTAL A PAGAR POR ENVIO	139.49
TOTAL ENVIOS VENEZUELA	836.94
TOTAL MENSUAL	16,738.80
TOTAL ANUAL	**200,865.60**

# ENVIOS TOTALES	**49**
VENTAS TOTALES DIARIAS	**1,485.24**
VENTAS TOTALES MENSUALES	**29,704.80**
VENTAS TOTALES ANUALES	**356,457.60**

Elaboración: Evelyn Silva

Dentro del cálculo se puede apreciar dos valores: el primero por el valor del primer kilo que efectivamente es el rubro que para la empresa le permite cubrir el valor del vehículo contratado; y tenemos un segundo valor por los kilos adicionales que se envían, este rubro permite cubrir los gastos administrativos y representan ya la utilidad que obtenemos por la prestación del servicio.

5.3.1 Proyección de Ingresos

Con los datos de cantidades anuales y de precios de cada servicio, se estima el presupuesto de ingresos, asumiendo que la cantidad de paquetes enviados se incrementa en 4.88% anual, tomando en cuenta la tasa de inflación que se maneja actualmente.

Se aplica para el cálculo de la siguiente forma:

Tabla 51: Presupuesto de Ingresos

Presupuesto de Ingresos					
TIPO DE INGRESO	**INGRESO AÑO 1**	**INGRESO AÑO 2**	**INGRESO AÑO 3**	**INGRESO AÑO 4**	**INGRESO AÑO 5**
ENVIOS NACIONALES	48,888.00	51,273.73	53,775.89	56,400.16	59,152.48
ENVIOS A COLOMBIA	106,704.00	111,911.16	117,372.42	123,100.19	129,107.48
ENVIOS A VENEZUELA	200,865.60	210,667.84	220,948.43	231,730.72	243,039.17
TOTAL VALOR TOTAL	**356,457.60**	**373,852.73**	**392,096.74**	**411,231.07**	**431,299.14**

Elaboración: Evelyn Silva

5.3.2 Proyección de Costos y Gastos

Constituyen los egresos todos aquellos costos y gastos que se realizan periódicamente para asegurar el funcionamiento de una empresa a lo largo del horizonte del planeamiento.

De acuerdo a su naturaleza los costos se dividen en los siguientes:

5.3.2.1 Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos en los que necesariamente tienen que incurrir TRANSERCARGA ECUADOR S.A. al iniciar sus operaciones con el proyecto de entrega de paquetes y corresponden a la suma de los costos que permanecen inalterables cualquiera sea el volumen de producción. Por ejemplo Mano de Obra, Costo de banda ancha para internet.

5.3.2.2 Costos Variables

Los costos variables son aquellos que cambian al variar el número de solicitudes de envío atendidas. El costo variable total se mueve en la misma dirección del nivel de servicio.

Tabla 52: Costos Fijos y Variables del Servicio

COSTOS FIJOS Y VARIABLES DEL SERVICIO

COSTOS FIJOS

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS					
Sueldos y Salarios	49,595.48	52,015.74	54,554.11	57,216.35	60,008.51
Arriendo local	24,000.00	25,171.20	26,399.55	27,687.85	29,039.02
Servicios básicos	1,440.00	1,510.27	1,583.97	1,661.27	1,742.34
Servicio de Internet	1,200.00	1,258.56	1,319.98	1,384.39	1,451.95
Servicio de Limpieza	3,480.00	3,649.82	3,827.94	4,014.74	4,210.66
Servicio de Guardianía	12,000.00	12,585.60	13,199.78	13,843.93	14,519.51
Servicio de Monitoreo Alarma	420.00	440.50	461.99	484.54	508.18
Servicio telefonía celular	1,200.00	1,258.56	1,319.98	1,384.39	1,451.95
Gastos Varios	3,819.44	4,005.83	4,201.31	4,406.34	4,621.37
Servicio de Publicidad	2,000.00	2,097.60	2,199.96	2,307.32	2,419.92
Gastos de Representación	36,000.00	37,756.80	39,599.33	41,531.78	43,558.53
TOTAL	**135,154.92**	**141,750.48**	**148,667.91**	**155,922.90**	**163,531.94**

COSTOS VARIABLES

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cajas de Cartón	300.00	314.64	329.99	346.10	362.99
Cintas para embalar	114.00	119.56	125.40	131.52	137.94
Cinta strech	390.00	409.03	428.99	449.93	471.88
Pallets	900.00	943.92	989.98	1,038.29	1,088.96
Redes para palets	333.60	349.88	366.95	384.86	403.64
Hilos Prolipropileno	56.40	59.15	62.04	65.07	68.24
Servicio de Transporte tercerizado	64,800.00	67,962.24	71,278.80	74,757.20	78,405.35
Combustible y lubricantes	5,400.00	5,663.52	5,939.90	6,229.77	6,533.78
Mantenimiento vehículo	3,500.00	3,670.80	3,849.94	4,037.81	4,234.86
Servicio Monitoreo GPS	800.00	839.04	879.99	922.93	967.97
TOTAL	**76,594.00**	**80,017.15**	**83,921.98**	**88,017.38**	**92,312.62**

COSTO TOTAL	**211,748.92**	**221,767.63**	**232,589.89**	**243,940.28**	**255,844.56**

Elaboración: Evelyn Silva

Los Precios de Servicios Básicos, Arriendos, Mantenimiento Instalaciones, Gastos Varios, Promoción, Gastos de Transporte, Insumos y Repuestos se proyectan con un porcentaje de 4.88% en base a la Inflación a agosto de 2012.

5.4 Punto de Equilibrio

Permite encontrar el punto en el cual los ingresos son iguales a los egresos, es decir cuando la empresa no percibe ni ganancia ni pérdida.

Al encontrar el punto de equilibrio se puede observar cómo el valor adicional vendido después de este se convierte en utilidad para la empresa.
A continuación se calcula el punto de equilibrio en dólares para el servicio de entrega de paquetes:

$$PE = \frac{CF\ Año\ 1}{1 - \frac{CV\ Año\ 1}{Ingreso\ T.Año1}}$$

$$PE = \quad \textbf{233,479.49}$$

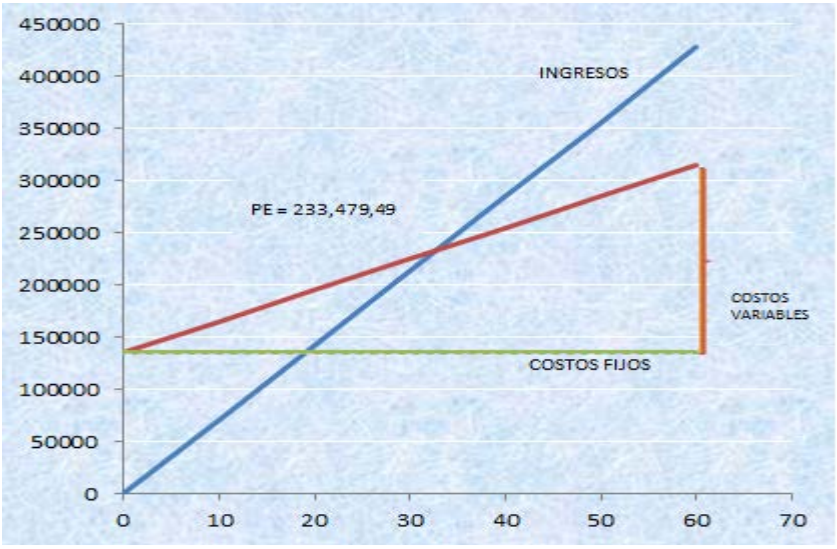
Tabla 53: Punto De Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO

NUMERO DE ENVIOS	0	10	20	30	40	50	60
INGRESOS	0	71,291.52	142,583.04	213,874.56	285,166.08	356,457.60	427,749.12
COSTOS FIJOS	135,154.92	135,154.92	135,154.92	135,154.92	135,154.92	135,154.92	135,154.92
COSTOS VARIABLES	0	30,022.80	60,045.60	90,068.40	120,091.20	150,114.00	180,136.80
COSTOS TOTALES	135,154.92	165,177.72	195,200.52	225,223.32	255,246.12	285,268.92	315,291.72

Elaboración: Evelyn Silva

Gráfico25: Punto de Equilibrio



Elaboración: Evelyn Silva

5.5 Estructura de Financiamiento

El financiamiento permite la disponibilidad de recursos para ejecutar la inversión.

En este caso el financiamiento se recibirá de terceros constituyéndose así como un pasivo, por lo tanto existe el compromiso contractual de restituir los fondos en condiciones previamente establecidas.

Se han analizado tres tipos de posibilidades de financiamiento en instituciones financieras para la compra del vehículo que el proyecto requiere para su operación, la información se presenta en a continuación:

CORPORACION FINANCIERA NACIONAL

Credimicro

Este producto de la Corporación está dirigido a las actividades productivas y de comercialización o prestación de servicios en pequeña escala, con ventas o ingresos anuales de hasta USD. 100,000.00

Destino de Crédito:

- Propiedad, Planta y Equipo: Incluye financiamiento para compra de vehículos, montacargas, muebles, equipo de computación, todos ellos directamente vinculados al proyecto.
- Capital de trabajo: excluyendo los gastos no operativos.
- Asistencia técnica.

Monto al beneficiario final:
Hasta USD. 200,000.00

Plazos:

- Activos Fijos: hasta 10 años
- Capital de Trabajo y Asistencia Técnica: hasta 3 años

Tasas de interés:
11.15% anual.

Amortización:
Cada 30 o 90 días.

PRODUBANCO

Es una entidad privada que ofrece soluciones y alternativas para el financiamiento, desarrollo y apoyo a la pequeña y mediana empresa. Contamos con productos altamente flexibles a las necesidades de nuestros clientes, opciones a corto y largo plazo, con fondos propios o de la CFN. Nuestro asesoramiento permanente, herramientas tecnológicas, búsqueda de soluciones óptimas, como la atención personalizada apoyada en ejecutivos altamente capacitados, son nuestra promesa.

Entre algunos de los productos que ofrecemos a nuestros clientes tenemos:

- **Compra de activos fijos**: Crédito diseñado para proyectos de expansión y compra de activos fijos de su empresa.
- **Capital de trabajo**: Financiamiento de recursos para apoyar el flujo necesario para el eficiente manejo del negocio.
- **Adquisición de camiones**: Crédito comercial para adquisición de camiones destinado a empresas o personas independientes, disponemos créditos cuyo plazo va desde 3 meses hasta 60 meses y paquetes de seguro a corto plazo, básico y completo.
- **Crédito para adquirentes**: Crédito diseñado para capital de trabajo y/o inversión en activos fijos exclusivo para establecimientos afiliados a PRODUBANCO mediante la red Medianet.

Monto máximo

Hasta USD. 25,000.00 depende del historial crediticio del cliente.

Plazos

- Hasta 36 meses plazo para la adquisición de camiones.

Tasas de interés

Corresponde al 8,075%, comisión del 7%. Los impuestos y gastos notariales no incluyen en el cálculo de la carga financiera.

BANCO DEL PICHINCHA

Entidad financiera que otorga créditos corrientes, para la adquisición de activos fijos el banco ofrece una cobertura de hasta un 80% el valor del equipo o maquinaria (incluye gastos de instalación), un máximo de 70% para la compra de vehículos de uso exclusivo del negocio, y la compra, remodelación o construcción de locales.

La compra de activos fijos considera un monto mínimo de USD 500, y un tope de USD 25.000.

Requisitos

- Presentar pro forma del bien.
- Realizar una visita de verificación de compra del activo fijo. Para constancia de esta visita se utilizará el espacio en la FEC: Visita Deudor/ Garante.
- Para la compra de vehículos, presentar una copia de la póliza de seguro de la unidad. Tras el desembolso, entregar copia de la factura de compra del bien que fue adquirido.
- El monto total de deuda, incluido el crédito que se está analizando, no debe superar el 200% del patrimonio del cliente, conforme lo requiere la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- Para la compra de locales comerciales, presentar documento que certifique la cancelación del 30% del valor del activo del local. Puede ser un contrato, una promesa de compra-venta, factura u otros que avalen la adquisición del bien. La responsabilidad de su cumplimiento debe recaer sobre el Front Operativo, de modo que se garantice que el financiamiento se invierta en el negocio y que el cliente asuma por lo menos el 30% de riesgo por el bien adquirido.

Plazos

- Depende del ciclo del negocio del cliente va de 30 a 180 días renovables.

Tasas de interés

Corresponde al 15.08% anual.

Después de un análisis se determinó que los recursos externos se financiarán a través del Banco Produbanco por brindar una menor tasa de interés y mayor acceso al mismo, el préstamo tendrá carácter de prendario ya que para respaldo de la institución financiera el vehículo y el montacargas que son los activos previstos para la compra con el dinero solicitado sirven como garantía.

Debido a que se requiere financiamiento por parte de una institución financiera, es necesario considerar a cuánto va a ascender el importe por el pago de dicho financiamiento, de esta manera se contempla tener egresos mensuales iguales (cuota fija) por los tres primeros años.

El valor que debe ser financiado asciende a USD. 34,000.00, a una tasa del 15.08% anual.

La cuota fija se calcula con la siguiente fórmula:

$$R = VP\frac{i}{1-(1+i)^{-n}}$$

En donde:

R= Cuota fija

VP = Monto Requerido

i = Tasa de interés

n= Número de Pagos

$$R = 34{,}000.00\frac{\frac{0{,}1508}{12}}{1-(1+\frac{0{,}1508}{12})^{-36}}$$

$$R= 34000\ \frac{0.01256667}{0.36210471}$$

R= 1179.9536

Tabla 54: Tabla de Amortización

PERIODO	CAPITAL POR PAGAR	INTERÉS	CAPITAL	CUOTA	SALDO DE CAPITAL
1	34,000.00	427.27	752.68	1,179.95	33,247.32
2	33,247.32	417.81	762.14	1,179.95	32,485.17
3	32,485.17	408.23	771.72	1,179.95	31,713.45
4	31,713.45	398.53	781.42	1,179.95	30,932.04
5	30,932.04	388.71	791.24	1,179.95	30,140.80
6	30,140.80	378.77	801.18	1,179.95	29,339.62
7	29,339.62	368.70	811.25	1,179.95	28,528.37
8	28,528.37	358.51	821.44	1,179.95	27,706.93
9	27,706.93	348.18	831.77	1,179.95	26,875.16
10	26,875.16	337.73	842.22	1,179.95	26,032.94
11	26,032.94	327.15	852.80	1,179.95	25,180.14
12	25,180.14	316.43	863.52	1,179.95	24,316.62
13	24,316.62	305.58	874.37	1,179.95	23,442.25
14	23,442.25	294.59	885.36	1,179.95	22,556.89
15	22,556.89	283.46	896.49	1,179.95	21,660.40
16	21,660.40	272.20	907.75	1,179.95	20,752.65
17	20,752.65	260.79	919.16	1,179.95	19,833.50
18	19,833.50	249.24	930.71	1,179.95	18,902.79
19	18,902.79	237.55	942.40	1,179.95	17,960.38
20	17,960.38	225.70	954.25	1,179.95	17,006.13
21	17,006.13	213.71	966.24	1,179.95	16,039.89
22	16,039.89	201.57	978.38	1,179.95	15,061.51
23	15,061.51	189.27	990.68	1,179.95	14,070.83
24	14,070.83	176.82	1,003.13	1,179.95	13,067.71
25	13,067.71	164.22	1,015.73	1,179.95	12,051.98
26	12,051.98	151.45	1,028.50	1,179.95	11,023.48
27	11,023.48	138.53	1,041.42	1,179.95	9,982.06
28	9,982.06	125.44	1,054.51	1,179.95	8,927.55
29	8,927.55	112.19	1,067.76	1,179.95	7,859.79
30			1,081.18	1,179.95	6,778.61

	7,859.79	98.77			
31	6,778.61	85.18	1,094.77	1,179.95	5,683.84
32	5,683.84	71.43	1,108.52	1,179.95	4,575.32
33	4,575.32	57.50	1,122.45	1,179.95	3,452.87
34	3,452.87	43.39	1,136.56	1,179.95	2,316.31
35	2,316.31	29.11	1,150.84	1,179.95	1,165.47
36	1,165.47	14.65	1,165.46	1,179.98	0.00
TOTAL		**8,478.36**	**34,000.00**	**42,478.23**	

Elaboración: Evelyn Silva

5.6 Estados Financieros

Son documentos que demuestran la situación financiera y de resultados de la actividad económica, dicha información se refleja en los balances: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y el de Estado de Flujo de Efectivo.

Cada uno de estos estados se proyecta para cinco años, tiempo estimado como oportuno por la cambiante situación del país que no garantiza una estabilidad en sus políticas lo que dificulta una proyección a un tiempo mayor.

5.6.1 Balance General

El estado de Situación Financiera resume básicamente lo que la empresa posee (activos), lo que adeuda (pasivos) y la diferencia entre estos dos conceptos (capital de la empresa).

A continuación se presenta el Balance de Situación Financiera Inicial del proyecto

Tabla: 55 Estado De Situación Inicial

TRANSERCARGA ECUADOR S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN INCIAL

ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	*211,748.92*
Capital de Trabajo	211,748.92
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	*108,445.00*
Equipo de Cómputo	3,780.00
Equipo de Oficina	819.00
Muebles y Enseres	1,889.00
Maquinaria y Equipo	9,500.00
Vehículos	85,290.00
Obra Física	6,217.10
Imprevistos 2%	949.90
ACTIVOS INTANGIBLES	*8,000.00*
Marca ALDIA LOGISTICA	2,000.00
Software (servicios, página web)	6,000.00
TOTAL ACTIVOS	**328,193.92**
PASIVOS	
PASIVOS	*34,000.00*
Pasivos Largo Plazo	34,000.00
Crédito	34,000.00
PATRIMONIO	*294,193.92*
Aporte Inversión de Socios	234,193.92
TOTAL PASIVO-PATRIMONIO	**328,193.92**

Elaboración: Evelyn Silva

5.6.2 Estado de Resultados

Estado financiero básico que representa información relevante acerca de las operaciones desarrolladas por una entidad durante un período determinado.

Esta herramienta permitirá a la Gerencia de la empresa realizar un análisis adecuado sobre los costos y gastos en los que se incurre durante un período de tiempo, a fin de poder evaluar la rentabilidad de las empresas, es decir, su capacidad de generar utilidades, ya que éstas deben optimizar sus recursos de manera que al final de un periodo obtengan más de lo que invirtieron.

Además, el estado de resultados es útil para:

• Evaluar el desempeño

• Estimar el potencial de crédito de las empresas

• Estimar sus flujos de efectivo

• Tener una base para determinar los dividendos

A continuación, el Estado de Resultados para el proyecto de Servicio de paqueteo, el cual está estimado a cinco años según los escenarios planteados:

Tabla 56: Estado de Resultados Integral con Financiamiento

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

TRANSERCARGA ECUADOR S.A.

DESCRIPCIÓN CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	**356,457.60**	**373,852.73**	**392,096.74**	**411,231.07**	**431,299.14**
PRESTACION DE SERVICIOS	356,457.60	373,852.73	392,096.74	411,231.07	431,299.14
COSTO DE SERVICIO VENDIDO	**76,594.00**	**80,331.79**	**84,251.98**	**88,363.47**	**92,675.61**
INSUMOS Y SERVICIOS	76,594.00	80,331.79	84,251.98	88,363.47	92,675.61
GANANCIA BRUTA	**279,863.60**	**293,520.94**	**307,844.77**	**322,867.59**	**338,623.53**
GASTOS	**149,162.70**	**154,657.88**	**160,244.52**	**166,919.31**	**175,064.97**
GASTOS ADMINISTRATIVOS	**97,154.92**	**101,896.08**	**106,868.61**	**112,083.80**	**117,553.49**
Sueldos y Salarios	49,595.48	52,015.74	54,554.11	57,216.35	60,008.51
Arriendo local	24,000.00	25,171.20	26,399.55	27,687.85	29,039.02
Servicios básicos	1,440.00	1,510.27	1,583.97	1,661.27	1,742.34
Servicio de Internet	1,200.00	1,258.56	1,319.98	1,384.39	1,451.95
Servicio de Limpieza	3,480.00	3,649.82	3,827.94	4,014.74	4,210.66
Servicio de Guardianía	12,000.00	12,585.60	13,199.78	13,843.93	14,519.51
Servicio de Monitoreo Alarma	420.00	440.50	461.99	484.54	508.18
Servicio telefonía celular	1,200.00	1,258.56	1,319.98	1,384.39	1,451.95
Gastos Varios	3,819.44	4,005.83	4,201.31	4,406.34	4,621.37
GASTOS DE VENTAS	**38,000.00**	**39,854.40**	**41,799.29**	**43,839.10**	**45,978.45**
Publicidad	2,000.00	2,097.60	2,199.96	2,307.32	2,419.92
Gastos de Representación	36,000.00	37,756.80	39,599.33	41,531.78	43,558.53
DEPRECIACIONES:	**9,531.76**	**9,996.91**	**10,484.76**	**10,996.41**	**11,533.04**
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	7,131.88	7,479.92	7,844.94	8,227.77	8,629.29
AMORTIZACION ACTIVOS DIFERIDOS	2,399.87	2,516.99	2,639.82	2,768.64	2,903.75
GASTOS FINANCIEROS	**4,476.02**	**2,910.49**	**1,091.85**	-	-
GASTOS DE FINANCIAMIENTO DE ACTIVOS	4,476.02	2,910.49	1,091.85		
GANANCIA(PÉRDIDA) ANTES DE PARTICIP.TRABAJADORES E IMPTO.RTA.	**130,700.90**	**138,863.07**	**147,600.25**	**155,948.28**	**163,558.56**
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	19,605.14	20,829.46	22,140.04	23,392.24	24,533.78
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	**111,095.77**	**118,033.61**	**125,460.21**	**132,556.04**	**139,024.77**
IMPUESTO A LA RENTA	24,441.07	25,967.39	27,601.25	29,162.33	30,585.45
OTRO RESULTADO INTEGRAL					
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	**86,654.70**	**92,066.21**	**97,858.97**	**103,393.71**	**108,439.32**

Elaboración: Evelyn Silva

Tabla 57: Estado de Resultados Integral sin Financiamiento

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
TRANSERCARGA ECUADOR S.A.

DESCRIPCIÓN CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	**356,457.60**	**373,852.73**	**392,096.74**	**411,231.07**	**431,299.14**
PRESTACION DE SERVICIOS	356,457.60	373,852.73	392,096.74	411,231.07	431,299.14
COSTO DE SERVICO VENDIDO	**76,594.00**	**80,331.79**	**84,251.98**	**88,363.47**	**92,675.61**
INSUMOS Y SERVICIOS	76,594.00	80,331.79	84,251.98	88,363.47	92,675.61
GANANCIA BRUTA	**279,863.60**	**293,520.94**	**307,844.77**	**322,867.59**	**338,623.53**
GASTOS	**144,686.68**	**151,747.39**	**159,152.66**	**166,919.31**	**175,064.97**
GASTOS ADMINISTRATIVOS	**97,154.92**	**101,896.08**	**106,868.61**	**112,083.80**	**117,553.49**
Sueldos y Salarios	49,595.48	52,015.74	54,554.11	57,216.35	60,008.51
Arriendo local	24,000.00	25,171.20	26,399.55	27,687.85	29,039.02
Servicios básicos	1,440.00	1,510.27	1,583.97	1,661.27	1,742.34
Servicio de Internet	1,200.00	1,258.56	1,319.98	1,384.39	1,451.95
Servicio de Limpieza	3,480.00	3,649.82	3,827.94	4,014.74	4,210.66
Servicio de Guardianía	12,000.00	12,585.60	13,199.78	13,843.93	14,519.51
Servicio de Monitoreo Alarma	420.00	440.50	461.99	484.54	508.18
Servicio telefonía celular	1,200.00	1,258.56	1,319.98	1,384.39	1,451.95
Gastos Varios	3,819.44	4,005.83	4,201.31	4,406.34	4,621.37
GASTOS DE VENTAS	**38,000.00**	**39,854.40**	**41,799.29**	**43,839.10**	**45,978.45**
Publicidad	2,000.00	2,097.60	2,199.96	2,307.32	2,419.92
Gastos de Representación	36,000.00	37,756.80	39,599.33	41,531.78	43,558.53
DEPRECIACIONES:	**9,531.76**	**9,996.91**	**10,484.76**	**10,996.41**	**11,533.04**
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	7,131.88	7,479.92	7,844.94	8,227.77	8,629.29
AMORTIZACION ACTIVOS DIFERIDOS	2,399.87	2,516.99	2,639.82	2,768.64	2,903.75
GANANCIA OPERACIONAL	**135,176.92**	**141,773.55**	**148,692.10**	155,948.28	163,558.56
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	20,276.54	21,266.03	22,303.82	23,392.24	24,533.78
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	**114,900.38**	**120,507.52**	**126,388.29**	**132,556.04**	**139,024.77**
IMPUESTO A LA RENTA	25,278.08	26,511.65	27,805.42	29,162.33	30,585.45
OTRO RESULTADO INTEGRAL					
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	**89,622.30**	**93,995.87**	**98,582.87**	**103,393.71**	**108,439.32**

Elaboración: Evelyn Silva

5.6.3 Flujo Neto de Fondos

Es el documento donde se refleja un estimado de ingresos y egresos de efectivo que permiten apreciar como fluye el dinero. Este estado se elabora tomando como base el estado de resultados. Este se construye a partir de la utilidad neta.

Los rubros como la depreciación o amortización no constituyen una salida de efectivo real, se considera únicamente en el estado de resultados para calcular la utilidad gravable y el impuesto a la renta; esta es la razón para su resta, luego para

establecer el flujo de fondos se vuelve a sumar estos rubros, para que no se asuma como desembolso.

5.6.3.1 Flujo Neto de Fondos del proyecto

El flujo de efectivo del proyecto se destina a cubrir primero las obligaciones de operación, laborales y finalmente las financieras derivadas de los costos de financiamiento.

A continuación el flujo de caja del proyecto en los escenarios planteados:

Tabla: 58 Estado de Flujo de Efectivo con Financiamiento

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS	**34,000.00**	**365,989.36**	**369,553.93**	**373,154.15**	**373,950.46**	**377,623.05**
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	**34,000.00**					
Clases de cobros por actividades de operación	**34,000.00**					
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	0.00	356,457.60	360,022.18	363,622.40	367,258.62	370,931.21
Cobros procedentes de financiación de actividades ordinarias	34,000.00					
Depreciación Propiedad,Planta y Equipo		7,131.88	7,131.88	7,131.88	6,291.84	6,291.84
Amortizaciones		2,399.87	2,399.87	2,399.87	400.00	400.00
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	**268,193.92**					
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo	48,445.00					
Compras de activos intangibles	8,000.00					
Capital de Trabajo	211,748.92					
Costo del Servicio	0.00	76,594.00	80,331.79	84,251.98	88,363.47	92,675.61
Gastos Administrativos	0.00	97,154.92	101,896.08	106,868.61	112,083.80	117,553.49
Gastos de Ventas	0.00	38,000.00	39,854.40	41,799.29	43,839.10	45,978.45
Impuestos		24,441.07	25,967.39	27,601.25	29,162.33	30,585.45
Participación Trabajadores		19,605.14	20,829.46	22,140.04	23,392.24	24,533.78
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	**0.00**					
Pagos de préstamos	0.00	14,159.40	14,159.40	14,159.43		
TOTAL EGRESOS	**268,193.92**	**269,954.53**	**283,038.52**	**296,820.60**	**296,840.94**	**311,326.78**
FLUJO NETO PROYECTADO	**(234,193.93)**	**96,034.83**	**86,515.41**	**76,333.56**	**77,109.52**	**66,296.27**

Tabla: 59 Estado de Flujo de Efectivo sin Financiamiento

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO						
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
INGRESOS	**34,000.00**	**365,989.36**	**369,553.93**	**373,154.15**	**373,950.46**	**377,623.05**
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	**34,000.00**					
Clases de cobros por actividades de operación	**34,000.00**					
Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios	-	356,457.60	360,022.18	363,622.40	367,258.62	370,931.21
Cobros procedentes de fianciación de actividades ordinarias	34,000.00					
Depreciación Propiedad,Planta y Equipo		7,131.88	7,131.88	7,131.88	6,291.84	6,291.84
Amortizaciones		2,399.87	2,399.87	2,399.87	400.00	400.00
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	**268,193.92**					
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo	48,445.00					
Compras de activos intangibles	8,000.00					
Capital de Trabajo	211,748.92					
Costo del Servicio	-	76,594.00	80,331.79	84,251.98	88,363.47	92,675.61
Gastos Administrativos	-	97,154.92	101,896.08	106,868.61	112,083.80	117,553.49
Gastos de Ventas	-	38,000.00	39,854.40	41,799.29	43,839.10	45,978.45
Impuestos		24,441.07	25,967.39	27,601.25	29,162.33	30,585.45
Participación Trabajadores		19,605.14	20,829.46	22,140.04	23,392.24	24,533.78
TOTAL EGRESOS	**268,193.92**	**255,795.13**	**268,879.12**	**282,661.17**	**296,840.94**	**311,326.78**
FLUJO NETO PROYECTADO	**(234,193.93)**	**110,194.23**	**100,674.81**	**90,492.99**	**77,109.52**	**66,296.27**

Elaboración: Evelyn Silva

5.7 Evaluación Financiera

Este análisis permite evaluar efectivamente la factibilidad del proyecto, pues con los índices del período de recuperación, la tasa interna de retorno, y el valor presente neto se puede determinar si el proyecto de entrega de paquetes que la empresa TRANSERCARGA ECUADOR S.A. quiere implementar es o no rentable.

5.7.1 Tasa de Descuento

La tasa de descuento (i) o tasa mínima atractiva de rendimiento (TMAR) se obtiene tanto para el escenario sin financiamiento como para el financiado a través de las siguientes fórmulas:

- **Escenario sin financiamiento**

i= Tasa pasiva x (% de recursos propios) + Riesgo país + Inflación

En donde:
TASA PASIVA BANCARIA: 4,53%
(http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva, 31 Agosto 2012)
TASA RIESGO PAÍS: 7,75%
(http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais Agosto-28-2012)
INFLACIÓN: 4.88% *(http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion Agosto 31-2012)*
i= 4,53% x 100% + 7,75% + 4,88%
i= 17,16%.

- **Escenario con financiamiento**

i= Tasa pasiva x (% de recursos propios) + Tasa crédito (% de recursos financiados) + Riesgo país + Inflación
i= 4,53% x 85.02% + 15,08% x 14.98% + 7,75% + 4,88%
i= 18,74%

5.7.2 Valor Actual Neto

"Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual" (VACA URBINA, 2001, pág. 213)
Al sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial, se compara las ganancias esperadas contra los desembolsos necesarios para lograr esas

utilidades, pero en términos de su valor equivalente en el momento presente o tiempo cero. Para su cálculo utilizamos la fórmula siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^{n} \frac{Y_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^{n} \frac{E_t}{(1+i)^t} - I_0 \rightarrow VAN$$

$$= -I_0 + \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

En donde:

Y_t = Flujo de ingresos del proyecto

E_t = Flujo de egresos del proyecto

I_0 = Inversión incial en el momento cero de la evaluación

i = Tasa de descuento del proyecto (TMAR)

FC = Flujo de caja en el periodo dado

Tabla 60: Valor actual Neto con financiamiento

VAN=		96,034.83	+	86,515.41	+	76,333.56	+	77,109.52	+ 66,296.27
		1.19		1.41		1.67		1.99	2.36
VAN=	(234,193.93)	+ 80,878.25	+	61,361.98	+	45,595.75	+	38,790.00	+ 28,086.90
VAN=	20,518.96								

Elaboración: Evelyn Silva

Tabla 61: Valor actual Neto sin financiamiento

VAN=		110,194.23	+	100,674.81	+	90,492.99	+	77,109.52	+ 66,296.27
		1.17		1.37		1.61		1.88	2.21
VAN=	(234,193.93)	+ 94,054.48	+	73,343.58	+	56,269.99	+	40,925.17	+ 30,032.55
VAN=	60,431.85								

Elaboración: Evelyn Silva

El VAN al accionista se muestra positivo, con lo que se concluye que el proyecto de inversión es factible para los dos escenarios pues en todos los años se va a poder recibir una tasa mayor al rendimiento esperado.

5.7.3 Tasa Interna De Retorno

Este criterio evalúa en proyecto en función de una tasa única de rendimiento por período, en donde la totalidad de los ingresos son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual, es decir que se obtiene la TIR cuando el VAN es igual a cero, en resumen, la TIR representa el máximo porcentaje que dará como ganancia el proyecto en cado de que todo salga bien, para ello se puede emplear la fórmula siguiente:

$$TIR = d2 - VAN2\left\{\frac{d2 - d1}{VAN2 - VAN1}\right\}$$

Donde:

D1= tasa de descuento 1
D2= tasa de descuento 2
VAN1= valor actual neto 1
VAN2= valor actual neto 2

- **Escenario con financiamiento**

TIR = 22,85%

- **Escenario sin financiamiento**

TIR = 29,07%

La tasa interna de retorno para los escenarios sin financiamiento y con financiamiento es mayor a la tasa de descuento, determinando la factibilidad de llevar a cabo el proyecto de envío de paquetes.

5.7.4. Período de recuperación de la inversión

El período de recuperación de la inversión, es un criterio utilizado principalmente para reconocer el número de períodos que se requieren para recuperar la inversión inicial de acuerdo a los flujos del proyecto que se generan en cada período.

Tabla 62: PRI con Financiamiento

AÑOS	FLUJO NETO	FLUJOS DESCONTADOS
0	(234,193.93)	(234,193.93)
1	96,034.83	(138,159.10)
2	86,515.41	**3.60**
3	76,333.56	
4	77,109.52	
5	66,296.27	

PRI= 3 años y 6 meses

Elaboración: Evelyn Silva

Tabla 63: PRI sin Financiamiento

AÑOS	FLUJO NETO	FLUJOS DESCONTADOS
0	(234,193.93)	(234,193.93)
1	110,194.23	(123,999.70)
2	100,674.81	**3.23**
3	90,492.99	
4	77,109.52	
5	66,296.27	

PRI= 3 años y 2 meses

Elaboración: Evelyn Silva

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Al finalizar el proyecto podemos concluir que:

- El estudio de mercado determinó que en un porcentaje del 89% las empresas utilizan a diario el servicio de envío de paquetes a nivel nacional e internacional mostrando un alto dinamismo en el sector, además se muestra en las encuestas que el 92% de quienes utilizan el servicio estarían dispuestos a cambiar a su proveedor actual por problemas en tiempos de entrega y la calidad en la misma lo que muestra los parámetros que debe seguir la empresa para mantener a los clientes satisfechos.
- Las encuestas muestran que en el ámbito internacional el 10%, un porcentaje bastante importante de las empresas envían su mercadería a otro país del Pacto Andino, el Perú, lo que le permite a la empresa en un futuro orientar sus servicios para cubrir ese mercado restante.
- Transercarga Ecuador S.A. con la experiencia que le han dado los años en el mercado del transporte y con la asesoría del grupo ALDIA LOGISTICA tiene las herramientas necesarias en cuanto a conocimientos, recursos y plataforma tecnológica para llevar a cabo este proyecto con óptimos resultados.
- Con este proyecto se busca también aportar a la sociedad ecuatoriana generando fuentes de empleo.
- En función de los indicadores el proyecto se muestra factible y genera utilidad para los accionistas es así que genera utilidades a partir del tercer año en los dos escenarios propuestos (sin financiamiento y con financiamiento), con indicadores positivos como VAN sin financiamiento USD. 60.431,85 y TIR sin financiamiento 29,07%; en el caso del proyecto financiado el VAN= 20.518,96 y TIR= 22,85%, los dos índices superan el valor de la TMAR en los dos escenarios siendo la mejor opción de inversión la financiada.

- El punto de equilibrio determinado muestra que con un valor de USD. 233,479.49 la empresa cubriría sus costos totalmente, a un mayor valor empieza a obtener utilidad y si es menor pérdida.
- Aplicando la Economía de Escala al incrementar el volumen de los envíos los costos bajarían lo que le permitiría a la empresa obtener una mayor utilidad.
- En cuanto al aspecto organizacional y legal la empresa para su funcionamiento tiene muy en cuenta la normativa legal establecida por la Agencia Nacional Postal en el ámbito nacional y la planteada por la SENAE para el funcionamiento como empresa de entrega de paquetes.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Empresa TRANSERCARGA ECUADOR S.A. la implementación del servicio de entrega de paquetes a nivel nacional e internacional en la ciudad de Quito ya que de acuerdo a los índices financieros obtenidos la operación es rentable y con ello daría mayor cobertura de las necesidades de sus clientes actuales.
- Los Organismos de control del sector Courier deben fortalecer los controles que se realizan para garantizar que se cumpla lo dispuesto en la ley y los reglamentos establecidos para el efecto y con ello las empresas se vuelvan más competitivas y disminuya el porcentaje de empresas informales.
- La retroalimentación y el seguimiento en cuanto a la satisfacción del cliente es de suma importancia en el ámbito de los servicios pues permiten a las empresas una mejora continua en sus procesos, lo que se verá reflejado en el incremento de la cartera de clientes, pues si bien es cierto que el precio en los servicios influye, lo hace más la calidad en los mismos.
- Se recomienda cumplir con todos los requerimientos de infraestructura y legales que dictan los respectivos Organismos de Control para una empresa de paquetería para recibir los permisos de funcionamiento correspondiente y mostrar a los usuarios la imagen de una empresa responsable.
- La tecnología sin duda es una herramienta que da un valor agregado a las empresas, en este caso se recomienda utilizarla para que la página web trabaje de forma interactiva para que los usuarios puedan revisar la trazabilidad de su carga.
- En cuanto a la contratación de una flota vehicular de terceros se recomienda especial cuidado en la selección de los mismos pues ellos serán la imagen de la empresa también.
- Los vehículos de la empresa deben tener un mantenimiento preventivo constante para sacar el máximo provecho de ellos.

LISTA DE REFERENCIAS

- Baca Urbina Gabriel, Evaluación del Proyectos, Mc, Graw Hill, 4ta. Edición, México.
- Barreno Luis, (2005), Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos, 1ra Edición, Quito.
- Burbano Jorge y Ortiz Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fundamento de la metodología de la Investigación, Mc Graw Hil/Interamericana de España, 2007, 2da. Edición.
- Herrera L., Medina A., Naranjo G., Tutoría de la Investigación Científica, Guía para elaborar en forma amena el trabajo de graduación, Diemerino Editores, 2004, Quito-Ecuador
- Informe Superintendencia de Compañías por Sector , 2011
- Ley Orgánica de Aduanas. Art. 137-142
- Meneses Álvarez Edilberto, (2004), Preparación y Evaluación de Proyectos, 4ta Edición, Qualiprint Cia. Ltda. Quito-Ecuador.
- MINTZBERG Henry , Diseño de Organizaciones Eficientes, Editorial EL ATENEO Buenos Aires Argentina, 2001
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Administración Zonal, Estadísticas, 2011
- Muñoz Guerrero Mario, Perfil de la Factibilidad, 1ra Edición, UCE, Quito-Ecuador,
- Reglamento General a la LOA. Reglamento Específico para el Régimen Particular o de Excepción de Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos o Courier. Resolución 411 de COMEXI.
- Sapang Chain Nassir, Cit. P. 196
- Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, (2004), Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, 13va. Edición
- Superintendencia de Compañías, Dirección de Estudios Económicos Societarios, 2011

- Vaca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición, Mc GRAW HILL Interamericana Editores S.A., México DF- México, 2001, p213
- Zapata Sánchez Pedro, Contabilidad General, Editorial Mc GRAW-HILL , Interamericana, Santa Fe de Bogotá-Colombia, 1999, p.65

- http://camara.ccb.org.co/documentos/3053_los_incoterms_y_su_uso_en_el_comercio_internacional
- http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080512191706AAc8if3-Loclización óptima del Proyecto
- http://www.agenciapostal.gob.ec/agencia-nacional-postal/quienes-somos.html
- http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion Agosto 31-2012
- http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva, Agosto-31-2012
- http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais Agosto-28-2012
- http://www.servientrega.com.ec/index.php?sec=5&id=Quienes&/PolíticasdeCalidad
- http://www.slideshare.net/guest599064/que-es-foda
- www.grupolaar.com