

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**CREACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA  
DE SERVICIOS DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA EN LA CIUDAD  
DE QUITO**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EMPRESARIAL**

**ALEXANDRA RAQUEL CHICAIZA BASANTES**

**DIRECTOR ING. FAUSTO SARRADE**

**2008**

## DECLARACIÓN

Yo Alexandra Raquel Chicaiza Basantes, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Alexandra Raquel Chicaiza Basantes

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Alexandra Raquel Chicaiza Basantes, bajo mi supervisión.

Ing. Fausto Sarrade  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

## DEDICATORIA

El presente proyecto se lo dedico en primer lugar a Dios, el ser supremo que ha estado a mi lado en todo momento y en todo lugar.

Igualmente va dedicado a cada uno de los miembros de mi familia: Manuelito, Loyda, Germey, Cecy, Bolo, Priscy; quienes siempre me han apoyado a través de su sacrificio y esfuerzo inmersos en cada una de sus acciones. También a aquellas personitas pequeñas y frágiles, de quienes he aprendido a no dejarme vencer a pesar de las situaciones adversas que a veces nos da la vida: Alejandro, Vico y en especial aquella personita preciosa que llenará mi vida de alegría.

Alexandra

## **AGRADECIMIENTO**

Al Ingeniero Fausto Sarrade, por la guía y apoyo invaluable en el desarrollo de este proyecto de Tesis.

A los Ingenieros Eduardo León y Jaime Cadena, profesores que han contribuido de una u otra manera impartiendo sus conocimientos y experiencias.

## ÍNDICE

DECLARACIÓN.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
CONTENIDO.....	V
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XVIII

## CONTENIDO

<b>CAPITULO I</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5 HIPÓTESIS DEL PROYECTO.....	5
1.6 MARCO LEGAL EN RELACIÓN A LAS EMPRESAS COURIER A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL.....	6
1.6.1 MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y COMUNICACIONES.....	6
1.6.2 EMPRESAS COURIER A NIVEL INTERNACIONAL.....	6
1.6.2.1 CONVENIO POSTAL UNIVERSAL.....	7
1.6.2.2 LEY ORGÁNICA DE ADUANAS.....	7

1.6.2.3	REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE ADUANAS.	7
1.6.2.4	REGLAMENTO DE LA CORPORACIÓN ADUANERA ECUATORIANA.....	9
1.6.2.5	RESOLUCIONES DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI.).....	10
1.6.2.6	LEY DE COMPAÑÍAS.....	10
1.7	EL SECTOR POSTAL EN EL ECUADOR.....	11
1.7.1	PRINCIPIOS DEL SERVICIO POSTAL.....	11
1.7.1.1	PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL SERVICIO POSTAL A NIVEL MUNDIAL.....	11
1.7.1.2	PRINCIPIOS BÁSICOS DE CORREOS DEL ECUADOR.....	12

## **CAPITULO II**

<b>MARCO TEÓRICO: EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL Y PLAN DE NEGOCIOS.....</b>	<b>13</b>
2.1 EMPRENDIMIENTO.....	13
2.1.1 EL EMPRENDEDOR.....	13
2.1.1.1 LA FUNCIÓN EMPRENDEDORA.....	13
2.1.1.2 CARACTERÍSTICAS DE UN EMPRENDEDOR.....	14
2.1.2 EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL.....	16
2.2. PLAN DE NEGOCIOS.....	16
2.2.1 RESUMEN EJECUTIVO.....	17
2.2.2 PLATAFORMA DEL TALENTO HUMANO.....	18
2.2.2.1 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA.....	18
2.2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE TALENTO HUMANO ESTRATÉGICO.....	19
2.2.3 ESTUDIO DE MERCADEO.....	19
2.2.3.1 IMPORTANCIA Y DEFINICIÓN DE MERCADO.....	20
2.2.3.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	20
2.2.3.3 ESTRUCTURA DEL MERCADO.....	21
2.2.3.3.1 SITUACIÓN DEL MERCADO.....	21
2.2.3.3.2 CLASES DE MERCADO.....	22

2.2.3.3.3	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	22
2.2.3.3.4	TIPOS DE SEGMENTACIÓN.....	23
2.2.3.4	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	23
2.2.3.5	PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	24
2.2.3.5.1	IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	24
2.2.3.5.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
2.2.3.5.3	FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
2.2.3.5.4	DISEÑO DE LA MUESTRA.....	26
2.2.3.5.5	TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	26
2.2.3.5.6	RECOPIACIÓN DE DATOS.....	27
2.2.3.5.7	MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	28
2.2.3.5.8	CARACTERÍSTICAS DE LA ENCUESTA O INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	29
2.2.3.6	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	29
2.2.3.7	ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	31
2.2.3.8	ANÁLISIS DE PRECIOS.....	33
2.2.4	PLAN DE OPERACIÓN.....	34
2.2.4.1	ESTUDIO TÉCNICO.....	35
2.2.4.1.1	FACTORES DETERMINANTES DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	35
2.2.4.2	LOCALIZACIÓN.....	36
2.2.4.2.1	MACRO LOCALIZACIÓN.....	36
2.2.4.2.2	MICRO LOCALIZACIÓN.....	36
2.2.4.2.3	FACTORES LOCACIONALES.....	36
2.2.4.2.4	METODOLOGÍA DE PREFERENCIA DE LOCALIZACIÓN.....	37
2.2.4.3	INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	38
2.2.4.2.1	PROCESO DEL SERVICIO.....	38
2.2.4.2.2	CADENA DE VALOR.....	38
2.2.4.2.3	DIAGRAMA DE FLUJO.....	39
2.2.5	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	39
2.2.5.1	PRESUPUESTO DEL PLAN DE INVERSIONES.....	40
2.2.5.2	CUENTA DE RESULTADOS PREVISTOS.....	41



2.2.5.3 PRESUPUESTO DE EFECTIVO O FLUJO DE EFECTIVO.....	42
2.2.5.4 INDICADORES PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	42
2.2.5.4.1 PERÍODO DE RECUPERACIÓN.....	42
2.2.5.4.2 EL VALOR PRESENTE NETO (VPN) .....	43
2.2.5.4.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	44
2.2.6 PLAN DE ORGANIZACIÓN.....	44
2.2.6.1 FORMAS DE ASOCIACIÓN Y ESTRUCTURA LEGAL.....	44
2.2.6.2 LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	46
2.2.6.2.1 LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL.....	46
2.2.6.2.2 DELIMITACIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES.....	47
2.2.7 PLAN DE PUESTA EN MARCHA.....	47
2.2.7.1 ESTADO DE DESARROLLO DEL PROYECTO.....	47
2.2.7.2 ESTUDIO DE OBTENCIÓN DE POSIBLES BENEFICIOS.....	48
2.2.7.3 TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN.....	48
2.2.8 PLAN DE CONTINGENCIA Y DE SALIDA.....	48
2.2.8.1 POSIBLES RIESGOS DEL PROYECTO.....	49
2.2.8.1.1 RIESGOS PROPIOS DEL MERCADO.....	49
2.2.8.1.2 RIESGOS INTRÍNSECOS DEL PROYECTO.....	49
2.2.8.2 ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA Y SALIDA.....	50

### **CAPITULO III**

<b>PLAN DE NEGOCIOS.....</b>	<b>51</b>
3.1 RESUMEN EJECUTIVO.....	51
3.2 PLATAFORMA DEL TALENTO HUMANO.....	54
3.2.1 CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER EL EQUIPO DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA.....	54
3.2.2 ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	55
3.2.2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	55
3.2.2.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	57
3.2.2.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	57
3.3 ESTUDIO DE MERCADEO.....	59
3.3.1 INTRODUCCIÓN.....	59

3.3.2	IMPORTANCIA Y DEFINICIÓN DEL PROYECTO.....	59
3.3.3	OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	59
3.3.4	ESTRUCTURA DEL MERCADO.....	60
3.3.4.1	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES EN EL ECUADOR.....	60
3.3.4.1.1	INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE TERRESTRE.....	61
3.3.4.1.2	TRANSPORTE DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA.....	63
3.3.4.2	ANÁLISIS DEL SECTOR COURIER EN EL ECUADOR.....	64
3.3.4.3	MERCADO META.....	65
3.3.4.4	SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	65
3.3.4.4.1	CRITERIO DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	65
3.3.5	IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO.....	66
3.3.6	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	67
3.3.6.1	PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	67
3.3.6.1.1	IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	67
3.3.6.1.2	FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
3.3.6.1.3	DISEÑO DE LA MUESTRA.....	69
3.3.6.1.4	TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	69
3.3.6.1.5	RECOPIACIÓN DE DATOS.....	70
3.3.6.1.6	DISEÑO DE LA ENCUESTA.....	70
3.3.7	RESULTADOS DE LA ENCUESTA PERSONAL REALIZADA A LAS ENTIDADES FINANCIERAS Y COMERCIALES.....	73
3.3.7.1	RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	85
3.3.7.2	CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	87
3.3.8	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	87
3.3.8.1	ANÁLISIS DE DATOS DE FUENTES PRIMARIAS.....	88
3.3.8.1.1	ENTIDADES QUE DEMANDAN SERVICIOS DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA.....	88
3.3.8.1.2	ANÁLISIS DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA EN CUANTO A LA APRECIACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER EL SERVICIO.....	89

3.3.8.1.3	ANÁLISIS DEL TIPO DE ENVÍOS DEMANDADOS POR LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA...	91
3.3.8.1.4	DEMANDA DEL SERVICIO DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA...	92
3.3.8.1.5	DEMANDA INSATISFECHA DEL SERVICIO DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA.....	93
3.3.8.1.6	ACEPTACIÓN DE UN NUEVO PROVEEDOR DE SERVICIOS DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA.....	95
3.3.8.2	ANÁLISIS DE DATOS DE FUENTES SECUNDARIAS.....	95
3.3.8.2.1	DATOS HISTÓRICOS DE LA DEMANDA ANUAL DE CORRESPONDENCIA Y PAQUETES.....	95
3.3.8.2.2	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE CORRESPONDENCIA Y PAQUETES PARA 11 AÑOS.....	97
3.3.9	ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	100
3.3.9.1	ANÁLISIS DE DATOS DE FUENTES PRIMARIAS.....	100
3.3.9.1.1	EMPRESAS COURIER QUE OFERTAN SERVICIOS DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA A ENTIDADES FINANCIERAS Y COMERCIALES.....	100
3.3.9.2	ANÁLISIS DE DATOS DE FUENTES SECUNDARIAS.....	101
3.3.9.2.1	ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS COURIER QUE OFERTAN SUS SERVICIOS EN EL ECUADOR.....	101
3.3.10	ANÁLISIS DE PRECIOS.....	102
3.3.10.1	TARIFAS A NIVEL LOCAL.....	102
3.3.10.2	TARIFAS A NIVEL NACIONAL.....	103
3.3.11	ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	105
3.3.11.1	MERCADO META.....	105
3.3.11.2	DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES.....	105
3.3.11.3	ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA.....	110
3.3.11.4	ESTRATEGIAS DE PRECIOS.....	111
3.3.11.5	ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.....	112
3.3.11.6	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.....	112
3.4	PLAN DE OPERACIÓN.....	112
3.4.1	ESTUDIO TÉCNICO.....	113

3.4.1.1 ESTUDIO DE FACTORES DETERMINANTES DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	113
3.4.1.2 TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	120
3.4.2 LOCALIZACIÓN.....	121
3.4.2.1 MACRO LOCALIZACIÓN.....	121
3.4.2.2 MICRO LOCALIZACIÓN.....	121
3.4.2.2.1 DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA.....	123
3.4.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	124
3.4.3.1 PROCESO DEL SERVICIO.....	124
3.4.3.2 CADENA DE VALOR.....	128
3.4.3.2.1 VENTAS.....	129
3.4.3.2.2 LOGÍSTICA DE ENTRADA.....	130
3.4.3.2.3 OPERACIONES.....	130
3.4.3.2.4 LOGÍSTICA EXTERNA.....	130
3.4.3.2.5 SERVICIO POST-VENTA.....	131
3.4.3.3 PROCESOS.....	131
3.5 PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	132
3.5.1 PRESUPUESTO DEL PLAN DE INVERSIONES.....	133
3.5.2 CUENTA DE RESULTADOS PREVISTOS.....	134
3.5.2.1 PREVISIÓN DE COSTOS Y GASTOS.....	134
3.5.2.2 PREVISIÓN DE VENTAS.....	141
3.5.2.3 PREVISIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS.....	144
3.5.3 PRESUPUESTO DE EFECTIVO O FLUJO DE EFECTIVO.....	145
3.5.4 INDICADORES PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	146
3.5.4.1 PERÍODO DE RECUPERACIÓN.....	146
3.5.4.2 EL VALOR PRESENTE NETO (VPN) .....	146
3.5.4.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	147
3.6 PLAN DE ORGANIZACIÓN.....	148
3.6.1 CONSTITUCIÓN DE UNA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.....	148
3.6.2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	150
3.6.2.1 ORGANIGRAMA Y ESTABLECIMIENTO DE RESPONSABILIDADES.....	151

3.7 PLAN DE PUESTA EN MARCHA.....	153
3.7.1 ESTADO DE DESARROLLO DEL PROYECTO.....	153
3.7.2 TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN.....	155
3.7.2.1 APROBACIÓN E INSCRIPCIÓN EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.....	156
3.7.2.2 REQUISITOS PARA LA INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL.....	157
3.7.2.3 PATENTES MUNICIPALES.....	158
3.7.2.4 OBLIGACIONES FISCALES.....	158
3.7.2.4.1 IMPUESTO A LA RENTA.....	159
3.7.2.4.2 PORCENTAJES DE RETENCIÓN EN LA FUENTE DEL IMPUESTO A LA RENTA VIGENTES PARA EL EJERCICIO ECONÓMICO 2003 Y SIGUIENTES.....	159
3.7.2.4.3 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO SOBRE LOS SERVICIOS...	161
3.8 PLAN DE CONTINGENCIA Y DE SALIDA.....	162
3.8.1 POSIBLES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA Y SALIDA.....	162
 <b>CAPITULO IV</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>164</b>
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	167
ANEXOS.....	168

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1:	Personal requerido para la empresa de servicios courier....	56
CUADRO 2:	Infraestructura vial del Ecuador.....	62
CUADRO 3:	Ubicación del Consumidor.....	65
CUADRO 4:	Tipo de Consumidor.....	66
CUADRO 5:	Tamaño de la Muestra.....	69
CUADRO 6:	Cantidad de Envíos diaria y anual.....	92
CUADRO 7:	Demanda Insatisfecha del Servicio.....	93
CUADRO 8:	Datos Históricos de la Demanda.....	96
CUADRO 9:	Coeficientes de Correlación.....	98
CUADRO 10:	Demanda Proyectada según Datos Históricos.....	98
CUADRO 11:	Porcentaje de participación del mercado meta en la demanda total.....	99
CUADRO 12:	Demanda Proyectada del mercado meta.....	99
CUADRO 13:	Tarifas a nivel local.....	102
CUADRO 14:	Precio Promedio a nivel local.....	103
CUADRO 15:	Tarifas a nivel nacional.....	103
CUADRO 16:	Precio Promedio a nivel nacional.....	104
CUADRO 17:	Demanda satisfecha e insatisfecha del servicio.....	113
CUADRO 18:	Entidades que aceptan un nuevo proveedor del servicio.....	114
CUADRO 19:	Requerimiento de mano de obra.....	115
CUADRO 20:	Requerimientos de insumos y suministros.....	116
CUADRO 21:	Requerimientos de Equipos, Muebles y Enseres.....	117
CUADRO 22:	Requerimiento de Recursos Financieros.....	118
CUADRO 23:	Opciones de localización.....	122
CUADRO 24:	Importes de la inversión inicial del proyecto.....	133
CUADRO 25:	Costo de llamadas (US\$ por minuto).....	134
CUADRO 26:	Costos de consumo de energía eléctrica (US\$ por Kwh)....	135
CUADRO 27:	Costos de consumo de agua potable (US\$).....	135
CUADRO 28:	Costos de combustibles (US\$).....	136
CUADRO 29:	Seguros para carga.....	136
CUADRO 30:	Seguros de vehículos (US\$ y %).....	137

CUADRO 31:	Alquileres de Locales.....	138
CUADRO 32:	Porcentajes de Depreciación de Activos Fijos.....	138
CUADRO 33:	Depreciación de Activos Fijos.....	139
CUADRO 34:	Remuneraciones mínimas mensuales Año 2007.....	139
CUADRO 35:	Remuneraciones y otros beneficios adicionales en el año 2007.....	140
CUADRO 36:	Porcentaje de contribución a seguro social.....	140
CUADRO 37:	Precio del servicio de mensajería y paquetería.....	141
CUADRO 38:	Cantidad de Envíos estimados para el primer mes.....	141
CUADRO 39:	Previsión Ventas para el primer mes.....	142
CUADRO 40:	Previsión de ventas anuales.....	143
CUADRO 41:	Previsión del Estado de Resultados.....	144
CUADRO 42:	Presupuesto de Efectivo.....	145
CUADRO 43:	Período de Recuperación de la inversión.....	146
CUADRO 44:	Determinación del Valor Presente Neto.....	146
CUADRO 45:	Determinación de la TIR.....	147
CUADRO 46:	Cronograma de tareas a realizarse.....	153
CUADRO 47:	Diagrama de Gantt.....	154
CUADRO 48:	Asignación de Tareas y Responsables del Proceso Operativo.....	155
CUADRO 49:	Trámite necesario para inscripción de la compañía.....	156
CUADRO 50:	Tarifa sobre el valor del patrimonio neto.....	158
CUADRO 51:	Tabla de Ingreso mensual gravable del Impuesto a la Renta.....	159

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Proceso de Selección de Personal.....	56
GRÁFICO 2: Proceso de Evaluación del Desempeño.....	58
GRÁFICO 3: Estructura del PIB.....	61
GRÁFICO 4: Pregunta 2.....	73
GRÁFICO 5: Pregunta 3.....	74
GRÁFICO 6: Pregunta 4.....	75
GRÁFICO 7: Pregunta 5.....	76
GRÁFICO 8: Pregunta 6.....	76
GRÁFICO 9: Pregunta 7.....	77
GRÁFICO 10: Pregunta 7.1.....	78
GRÁFICO 11: Pregunta 8.....	78
GRÁFICO 12: Pregunta 9.....	79
GRÁFICO 13: Pregunta 9.1.....	80
GRÁFICO 14: Pregunta 10.....	81
GRÁFICO 15: Pregunta 11.....	82
GRÁFICO 16: Pregunta 12.....	83
GRÁFICO 17: Pregunta 13.....	83
GRÁFICO 18: Pregunta 14.....	84
GRÁFICO 19: Pregunta 15.....	85
GRÁFICO 20: Entidades que demandan servicios courier.....	88
GRÁFICO 21: Características Importantes del Servicio según las entidades financieras.....	89
GRÁFICO 22: Características Importantes del Servicio según las entidades comerciales.....	90
GRÁFICO 23: Tipos de envíos realizados por los usuarios.....	91
GRÁFICO 24: Demanda Anual del servicio.....	92
GRÁFICO 25: Demanda Satisfecha e Insatisfecha del Servicio.....	93
GRÁFICO 26: Porcentaje de aceptación de un nuevo proveedor del servicio	95
GRÁFICO 27: Datos Históricos de la Demanda.....	96
GRÁFICO 28: Principales proveedores del servicio.....	100



GRÁFICO 29: Recolección se sobres y paquetes por vehículos.....	125
GRÁFICO 30: Recolección se sobres y paquetes por mensajeros motorizados.....	126
GRÁFICO 31: Entregas de encomiendas por mensajeros.....	126
GRÁFICO 32: Entregas de encomiendas por mensajería motorizada.....	127
GRÁFICO 33: Entregas de encomiendas realizadas en vehículos.....	128
GRÁFICO 34: Cadena de Valor.....	129
GRÁFICO 35: Organigrama de la Empresa.....	151

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Descripción y análisis de cargos.....	169
ANEXO 2: Ficha de evaluación del desempeño.....	179
ANEXO 3: Listado de empresas courier a nivel nacional.....	180
ANEXO 4: Listado de empresas courier registradas en la CAE.....	184
ANEXO 5: Mapa de macro y micro localización.....	185
ANEXO 6: Distribución de la Planta.....	186
ANEXO 7: Rutas de distribución de encomiendas a nivel nacional.....	187
ANEXO 8: Diagrama de Flujo del Proceso de Ventas.....	190
ANEXO 9: Diagramas de Flujo del Proceso de Recepción y entrega de encomiendas.....	191
ANEXO 10: Rol de pagos del personal.....	195
ANEXO 11: Previsión de ventas.....	211
ANEXO 12: Previsión de ingresos, costos y gastos.....	217
ANEXO 13: Minuta de constitución para una compañía de responsabilidad limitada.....	220

## RESUMEN EJECUTIVO

La creación de un plan de negocios para una Empresa de Servicios de Mensajería y Paquetería en la ciudad de Quito, es un proyecto que tiene como finalidad dar una visión clara acerca de la empresa la cual se dedicará a la prestación de servicios courier o correo paralelo en la ciudad de Quito. La empresa proporcionará un servicio de calidad a los usuarios, pues se ha tomado en consideración las necesidades, requerimientos y preferencias de los usuarios para la transportación de la correspondencia y paquetes que manejan a diario las empresas.

Para ello, se ha realizado un estudio de mercado el cual ha permitido detectar los principales requerimientos con los que debe contar este tipo de servicios; además, el estudio ha permitido conocer el alto nivel de aceptación que muestra el mercado meta ante el ingreso de un nuevo proveedor de servicios courier; esto se debe a que el mercado meta presenta un alto porcentaje de insatisfacción en cuanto a las características que presentan los servicios courier actualmente.

Además, se muestra un plan operativo en el que se describen los requerimientos de recursos físicos, humanos y financieros necesarios para el proyecto, en este apartado, también se describe el proceso del servicio desde la recepción de encomiendas hasta la entrega de estos en sus lugares de destino; todos estos aspectos nos ayudarán a establecer las operaciones de la empresa.

Luego se realiza un Plan Económico Financiero en el cual se detalla el monto de la inversión inicial del proyecto, los costos y gastos, la previsión de ventas, y se presentan los indicadores para la toma de decisiones, con los que se ha determinado la factibilidad del proyecto. Para desarrollar el proyecto, es necesario un monto de inversión que asciende a \$ 44.295,04; este monto tendría un período de recuperación de 2 Años; se ha determinado también el Valor Presente Neto del proyecto, calculado a una tasa del 18.74%, con lo que tenemos un VPN para el tercer Año de \$45.429,65. Otro indicador que ha permitido comprobar la factibilidad del proyecto es la Tasa Interna de Retorno, la cual es del

53.43% para el Año 3. La TIR es superior a la tasa requerida del proyecto, **53.43% > 18.74%**. Todos los resultados obtenidos con cada uno de los indicadores han permitido comprobar que el proyecto es factible, pues todos estos indicadores nos demuestran los réditos que arrojaría el presente proyecto.

Se ha desarrollado también, un plan de organización el cual ha permitido conocer tanto la estructura legal como organizativa de la empresa, esto ayuda a delimitar las responsabilidades que se derivan en las diferentes áreas, especialmente del área operativa, pues ésta área es la de mayor importancia para el proyecto, del adecuado desempeño de esta área se desprende el éxito de la empresa.

Dado que, es necesario un plan de puesta en marcha, se a detallado en el, los trámites para la constitución de la empresa, estos permitirán prever no solo costos, sino también nos permitirá estar al tanto de los requerimientos legales del proyecto. Además en este plan se establecerán las acciones y los pasos a seguir para la implantación del proyecto.

Finalmente, se realiza un plan de contingencia y salida que es de suma importancia para el proyecto, ya que se prevén en éste situaciones donde podrían presentarse ciertas dificultades en la realización del proyecto. Es por ello que en este apartado se describen también los cursos de acción alternativos que permitan a la empresa encontrar soluciones viables a esas situaciones.

# **CAPÍTULO 1.**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1. ANTECEDENTES**

Nuestros antepasados, atletas míticos que recorrían miles de kilómetros llevando mensajes orales a sus gobernantes y jefes militares en los caminos del Tawantinsuyu, fueron los primeros mensajeros andinos denominados “Chasquis”, éstos nos han dejado como reto seguir venciendo las inmensas distancias.

En la actualidad el desarrollo acelerado de la tecnología ha hecho que las distancias se acorten en tiempo, lo que permite llevar la correspondencia y encomiendas a sus destinos de una forma más rápida.

Las Personas naturales y empresas en su mayoría requieren de servicios de mensajería y paquetería para el envío de documentación y paquetes que son necesarios para realizar y manejar sus operaciones y actividades diarias. La entrega oportuna de documentación y de paquetes hace que las personas mantengan una comunicación e información inmediata que ayuda a un mejor desenvolvimiento de sus actividades.

Es por ello que el presente proyecto se desarrollará con la finalidad de atender las necesidades latentes en el área de servicios de mensajería y paquetería ya que cada vez son más las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que utilizan el servicio.

El presente proyecto determinará las operaciones que desarrollará la empresa para atender las necesidades de los clientes que requieren de este tipo de servicios para el envío de su documentación y paquetes no solo de forma oportuna sino también de una forma segura en la ciudad de Quito, además se brindará al cliente una atención personalizada con el propósito de crear un servicio que logre la satisfacción del cliente.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad el área de servicios de mensajería y paquetería (correo paralelo) se está desarrollando rápidamente debido a la creciente necesidad de comunicación e interdependencia que se maneja a diario de persona a persona o entre las distintas organizaciones.

Power Service es una empresa que fue creada en el año 2003 con la finalidad de suministrar la mejor tecnología y soporte técnico. La empresa se dedica a proveer suministros y equipos, sistemas de computación, comunicación e integración de redes remotas, mantenimiento de PC'S, además brinda asesoramiento e instalaciones de redes para empresas a nivel nacional.

Power Service para la entrega de suministros y equipos al momento terceriza el servicio de mensajería y paquetería por tal motivo ha notado que la demanda de este tipo de servicio se encuentra en pleno crecimiento ya que según las estadísticas que muestra el Banco Central del Ecuador para el año 2001 presentó una tasa de crecimiento de 0.48%, para el año 2003 fue de 3.56%, para el año 2005 fue de 4.11%; y según la proyección estimada para el año 2007 será de 5.51%.

En la ciudad de Quito existen alrededor de 62 empresas de servicios de mensajería y paquetería, pero en su mayor parte han dado mas énfasis al courier internacional dando poca importancia al correo paralelo o courier nacional. Es por eso que el servicio que actualmente prestan ciertas empresas de mensajería y paquetería no logran satisfacer a los clientes en su totalidad ya que las entregas no se realizan de forma oportuna. Power Service ha vivido esta situación y sabe lo que significa que un paquete no llegue a tiempo a su destino por lo que desea crear una división que cubra su necesidad y la del resto de personas naturales, jurídicas, públicas o privadas.

Por ello se ha decidido desarrollar un plan de negocios para una empresa de servicios de mensajería y paquetería que permita tener una visión clara del

negocio y de las operaciones que se van a desarrollar de manera que se muestre en forma detallada las características del servicio las cuales deben entender e interpretar las necesidades de los consumidores que desean que sus envíos de documentación y paquetes se realicen de forma oportuna y sobre todo segura.

Para efectos del estudio se realizará una investigación de mercado en la ciudad de Quito con énfasis en las entidades financieras, en especial en el sistema de cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas y ASADELEC (Asociación de Almacenes de Electrodomésticos del Ecuador), con la finalidad de identificar y analizar el mercado potencial para este tipo de servicios. Es necesario determinar su oferta y demanda para poder definir las oportunidades que nos ofrece el mercado, además podemos tener un conocimiento claro y preciso de las preferencias de los consumidores y así orientar a la empresa a satisfacer los requerimientos de los clientes que demandan este tipo de servicios para el desenvolvimiento de sus actividades cotidianas.

Se desarrollará un plan de operaciones en el cual se realice un calendario de implantación con sus principales actividades y sus responsables, con el plan de operación se conocerá en que momento se van alcanzando ciertas metas y objetivos. Esto nos permitirá definir las actividades necesarias para poner en marcha el negocio y a su vez se identificará las necesidades de financiación.

Además se realizará un plan económico financiero en el cual se cree un registro escrito de los objetivos financieros de la empresa y las maneras en las que se planea convertir dichos objetivos en realidades. Para eso se recogerá toda la información sobre lo que es preciso para empezar la empresa, así como también se detallaran las previsiones de ventas y estimaciones para así poder ver la viabilidad del proyecto y cuáles son las previsiones.

Es necesario también desarrollar un plan de organización en el cual se asignarán las funciones y responsabilidades al equipo directivo de acuerdo a sus capacidades para afrontar y sacar adelante al proyecto.

El establecimiento de estrategias alternativas es muy importante para el desarrollo de este proyecto ya que éstos explicarán que debe darse o hacerse para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos y lograr el éxito en general de la empresa.

### **1.3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cómo diseñar una empresa de servicios de Mensajería y Paquetería en la ciudad de Quito que genere un servicio eficaz y oportuno?

#### **1.3.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cómo identificar las oportunidades de mercado para una empresa de servicios de mensajería y paquetería en la ciudad de Quito?
- ¿Cuál es la demanda y oferta para este tipo de servicio?
- ¿Cómo se podrá determinar las proyecciones de ingresos y costos del plan de negocios?
- ¿Cómo identificar las necesidades de financiación para poner en marcha el negocio?
- ¿Cómo se podrá conocer la magnitud de los costos e inversiones que se deberán efectuar si se implanta el proyecto?
- ¿Cómo demostrar que el equipo directivo necesario para la empresa esta capacitado?
- ¿Cómo se puede garantizar que los objetivos propuestos para la empresa, se cumplan?

### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un Plan de Negocios para una Empresa de Servicios de Mensajería y Paquetería que permita establecer sus operaciones.



### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar lo esencial del análisis de situación actual de este tipo de negocios, con la finalidad de identificar las oportunidades que presenta el mercado.
- Realizar un estudio de mercado que nos permita analizar la oferta y demanda del servicio de Mensajería y Paquetería.
- Realizar un estudio económico financiero en el que se especifiquen las proyecciones de ingresos y costos.
- Realizar un plan de operaciones en el que se detallen todas las actividades necesarias para poner en marcha el negocio e identificar las necesidades de financiación.
- Realizar un estudio técnico que nos proporcione la información necesaria acerca de la ingeniería del proyecto.
- Desarrollar un Plan de organización en el que se asignen las responsabilidades al equipo directivo de acuerdo a sus capacidades.
- Desarrollar Estrategias Alternativas que garanticen el logro de los objetivos de la empresa.

### **1.5. HIPÓTESIS DEL PROYECTO**

- a) La creación de un plan de negocios proporcionará las herramientas y sistemas adecuados para la creación de una empresa de servicios de mensajería y paquetería en la ciudad de Quito generando competitividad y rentabilidad.
- b) El establecer un plan de negocios nos proporcionará una información detallada de las líneas de ingresos y costos del proyecto que nos permitirá prever los recursos y capacidades necesarias que servirán de base para percibir las necesidades de financiamiento del proyecto y así determinar la viabilidad de la ejecución del plan de negocios.

## **1.6. MARCO LEGAL EN RELACIÓN A LAS EMPRESAS COURIER A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL.**

El marco legal para las empresas de servicios de mensajería y paquetería hace referencia a ciertas disposiciones legales vigentes para las empresas courier a nivel nacional e internacional, establecidas por organismos y entidades rectoras encargadas del ordenamiento jurídico para el correcto desenvolvimiento de éste tipo de actividad en el Ecuador.

### **1.6.1. MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y COMUNICACIONES<sup>1</sup>**

Para que una empresa privada pueda desarrollar una actividad de correo paralelo o courier a nivel nacional debe constar en el Registro de Correo Paralelo en el Ministerio de Obras Públicas (MOP) que es el órgano rector para las empresas que se dedican a esta actividad a nivel local, nacional e internacional.

Según el MOP para que una empresa pueda ejercer actividades de mensajería y paquetería en el país debe cumplir con las siguientes formalidades:

- Debe hacer constar en el Objeto Social de la empresa como “Correo Paralelo” (Courier a nivel nacional).
- Nombramiento del representante legal.
- Ciudades en las que la empresa prestará los servicios.
- Tarifas que la compañía cobrará por los servicios a nivel nacional.

### **1.6.2. EMPRESAS COURIER A NIVEL INTERNACIONAL**

Las empresas courier a nivel internacional están sujetas a las disposiciones legales vigentes en relación a las empresas couriers o correos rápidos las cuales

---

<sup>1</sup> Mediante Decreto Ejecutivo No. 8, Registro Oficial No. 18 del 8 de Febrero del 2007, se dispone la creación del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, que sustituye al Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones.

están relacionadas con el reglamento de la Ley Orgánica de Aduanas (LOA)<sup>2</sup>, las Resoluciones de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, Servicios de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías y CONSEP.

#### **1.6.2.1. CONVENIO POSTAL UNIVERSAL**

Según el Art. 8 del convenio<sup>3</sup> postal universal, se considera como envío de correspondencia a lo que se refiere envíos de cartas, tarjetas postales, diarios, publicaciones periódicas, libros, folletos y otros impresos, cecogramas<sup>4</sup> y pequeños paquetes de hasta 7 kilogramos. También, se podrá realizar envíos de sacas especiales que contengan esos mismos bienes con un límite de peso de 30 kilogramos.

#### **1.6.2.2. LEY ORGÁNICA DE ADUANAS**

El Art. 69 de esta ley, se refiere al Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos en la que se manifiesta que en la importación o exportación a consumo de los envíos o paquetes postales, cuyo valor CIF o FOB, no exceda del límite establecido en el reglamento de esta Ley, se despacharán por la aduana mediante formalidades simplificadas. Los envíos o paquetes que excedan el límite establecido, se sujetarán a las normas aduaneras generales.

#### **1.6.2.3. REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE ADUANAS<sup>5</sup>**

En el Art. 137 se manifiesta que para acogerse a ese régimen se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

**a) Tráfico postal internacional:**

- Que se trate de documentos o información, tales como: cartas, impresos, periódicos, prensa, fotografías, títulos, revistas, catálogos, libros, tarjetas,

---

<sup>2</sup> Publicado en el Registro Oficial No. 219 del 26 de Noviembre del 2003.

<sup>3</sup> Registro Oficial No. 306 del 28 Abril del 1998.

<sup>4</sup> Cecogramas: Documentos de Escritura y modo de escribir de los ciegos.

<sup>5</sup> En éste se encuentra normado el Correo Rápido o Courier, Según Decreto Ejecutivo 726, Registro Oficial 158, del 7 de Septiembre del 2000.

chequeras, cecogramas o cualquier otro tipo de información, contenidos en medios de audio, de video, magnéticos, electromagnéticos, electrónicos, que no sean sujetos de licencias, pudiendo ser de naturaleza judicial, comercial, bancaria, pero desprovistos de toda finalidad comercial. Además las mercancías no serán de prohibida importación.

**b) Correos rápidos o courier:**

- Que las mercaderías no sean de prohibida importación.

En el Art. 138 se presenta la sujeción y formalidades que deberán cumplir los despachos enviados a través de este régimen:

**a) Tráfico postal internacional:**

- No se requiere declaración aduanera alguna.
- La inspección se hará de acuerdo a su valor, consignante, consignatario, naturaleza entre otros. Esta operación no debe entorpecer la fluidez del trámite y su agilidad.

**b) Correos rápidos o courier:**

- Se requiere presentar la declaración aduanera simplificada, la declaración de valor o la factura comercial, si la hubiere.
- La inspección se hará de acuerdo a su valor, consignante, consignatario, naturaleza entre otros. Esta operación no debe entorpecer la fluidez del trámite y su agilidad.

El Art. 139 se refiere a la Presentación del manifiesto en la que las empresas autorizadas para realizar tráfico postal internacional y correo rápido, deberán entregar al Distrito Aduanero, el manifiesto de carga antes del arribo del medio de transporte conforme a lo dispuesto en los procedimientos establecidos por la CAE<sup>6</sup>.

El Art. 140 manifiesta las Responsabilidades para la Empresa Nacional de Correos y los correos rápidos autorizados los cuales serán responsables ante el Distrito por el pago de los tributos aduaneros que causen el ingreso o salida de los paquetes postales recibidos o expedidos por su intermedio, salvo cuando sean

---

<sup>6</sup> CAE: Corporación Aduanera Ecuatoriana.

entregados para su almacenamiento temporal a un concesionario autorizado.

El Art. 141 sobre el Reembarque, destrucción o abandono de los envíos en caso de que las mercancías enviadas a través de este régimen sean rechazadas por el destinatario, la empresa de correo deberá optar por una de las siguientes opciones:

- Reembarque y devolución al remitente por la empresa de correos, de conformidad con la normatividad aduanera.
- Abandono en forma expresa a favor del Estado. Las mercancías no aptas para el consumo humano serán destruidas bajo supervisión del Distrito Aduanero.

El Art. 142 referente al Registro de empresas expresa que La CAE llevará un registro de las empresas dedicadas al tráfico postal internacional y correos rápidos, y exigirá que éstas cumplan con los trámites aduaneros respectivos.

#### **1.6.2.4. REGLAMENTO DE LA CORPORACIÓN ADUANERA ECUATORIANA**

La CAE ha elaborado un Reglamento acerca de las regulaciones Aduaneras a las que estarán sujetas las Empresas de Tráfico Postal Internacional y Correos rápidos o Courier<sup>7</sup>. Dicho reglamento define los requisitos que deben cumplir este tipo de compañías para ejercer la actividad en el país.

En el Art. 10 del reglamento especifica los requisitos y prohibiciones para las empresas de correos rápidos o courier:

- Garantía por USD 30.000 a favor de la CAE
- Prohibición de importar o exportar mercancías expresamente prohibidas por la legislación vigente.
- Prohibición de transportar dinero en efectivo. Se informará al CONSEP.

Se señala también que las mercancías de prohibida importación o exportación, así como el dinero en efectivo, serán aprehendidas y puestas a disposición de las autoridades competentes, para los efectos legales.

---

<sup>7</sup> Publicado en el Registro Oficial No. 496 del 4 de Enero del 2005.

#### **1.6.2.5. RESOLUCIONES DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI.)**

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 están contenidas en la Resolución No. 319 emitida por el SRI<sup>8</sup> en los siguientes términos:

Art.1.- Las empresas de courier inscritas en el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones y autorizadas por la Dirección Nacional del Servicio de Aduanas para realizar el traslado de mercaderías dentro del país, de manera individual podrán presentar al Servicio de Rentas Internas 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.

Las empresas courier domiciliadas en el Ecuador, tienen la obligación de contar con el RUC<sup>9</sup> correspondiente.

#### **1.6.2.6. LEY DE COMPAÑÍAS**

Las empresas courier domiciliadas en el país, al igual que cualquier otra empresa, deberán constituirse al amparo de la Ley de Compañías, y presentar sus balances de situación a la Superintendencia de Compañías. Las empresas courier están explícitamente autorizadas para realizar transferencias y giros, además de transportar mercancías, lo que les habilita para realizar actividades de recepción y envío de dinero hacia y desde el Ecuador. Es decir, la única prohibición vigente constituye el transporte de dinero físico, de acuerdo al Reglamento Específico sobre las Regulaciones Aduaneras a que estarán sujetas las Empresas de Tráfico Postal internacional y Correos rápidos o Courier.

---

<sup>8</sup> Publicado en el Registro Oficial No. 325 del 14 de Mayo del 2001.

<sup>9</sup> RUC: Registro Único de Contribuyentes.

## **1.7. EL SECTOR POSTAL EN EL ECUADOR**

En 1794, en el Ecuador se estableció el primer servicio de correos, formalizado con documentos y títulos legalizados se empezó a desarrollar esta actividad en el país.

El Estado Ecuatoriano a través de Correos del Ecuador se encargó por varios años del área postal; éste servicio se venía manejando con ciertas falencias que no lograban satisfacer las necesidades de sus usuarios proyectando una vaga imagen del servicio.

La infraestructura de bodegas no era la adecuada para la gran cantidad de correspondencia que manejaba la institución, la falta de mantenimiento de las instalaciones era otro factor que se sumaba a la insatisfacción de los usuarios.

Es en 1993 que el Estado Ecuatoriano abandona el monopolio postal dando paso así a la libre competencia con la finalidad de lograr la total satisfacción de los usuarios que cada vez son más exigentes.

### **1.7.1. PRINCIPIOS DEL SERVICIO POSTAL**

#### **1.7.1.1. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL SERVICIO POSTAL A NIVEL MUNDIAL:**

- **Universalidad:** Las Unidades Postales a nivel mundial están regidas por leyes, reglamentos y normas contenidas en las Actas de la Unión Postal Universal.
- **Confiabilidad:** El servicio Postal garantiza que la correspondencia será manejada de forma secreta, confidencial y seguridad en la llegada a sus destinos.
- **Rapidez:** El servicio Postal debe tratar de que la correspondencia llegue en el menor tiempo posible a su destino.

### 1.7.1.2. PRINCIPIOS BÁSICOS DE CORREOS DEL ECUADOR<sup>10</sup>

**Art. 1.-** Los correos Nacionales constituyen un servicio público que se regirán por esta Ley, sus reglamentos y por las normas contenidas en las Actas de la Unión Postal Universal, de la Unión Postal de las Américas y España y demás convenios Internacionales, ratificados por el Ecuador.

**Art. 2.-** La prestación del servicio de correos es atribución privativa del Estado, que la ejercerá a través de la Empresa Nacional de Correos en todo el territorio nacional y, en el ámbito internacional, según la cooperación establecida en los convenios postales vigentes.

**Art. 3.-** Establécese el Monopolio Postal en favor de la Empresa Nacional de Correos para la expedición y recepción de cartas y tarjetas postales así como de aquellos envíos de correspondencia que expresamente se determinaren. Sin embargo, la Empresa podrá contratar temporalmente con personas naturales y jurídicas la transportación de tales envíos. La palabra “Correos”, no podrá ser empleada en ninguna actividad ajena al Servicio Postal.

**Art. 4.-** Es facultad privativa de la Empresa Nacional de Correos, el establecimiento de las tarifas postales para el servicio interno e internacional.

**Art. 5.-** El Estado garantiza el secreto de la correspondencia y su inviolabilidad. Su transgresión será sancionada con arreglo al Código Penal. Se exceptúa la apertura de la correspondencia rezagada por parte del Tribunal del Sigilo Postal, o cuando intervinieren las autoridades de Aduanas, para los fines de su propia Ley.

---

<sup>10</sup> Ley General de Correos (Decreto Supremo No. 3683), Registro Oficial No. 888 del 3 de Agosto de 1979.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO: EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL Y PLAN DE NEGOCIOS**

#### **2.1. EMPRENDIMIENTO**

El emprendimiento puede definirse, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político, social o cultural, y que posee ciertas características, que vislumbran situaciones generadas ya sea por la incertidumbre ante lo desconocido o también la necesidad de innovación de ciertas cualidades con las que debe contar un proyecto. Un emprendimiento es llevado a cabo por una persona a la que se denomina emprendedor.

##### **2.1.1. EL EMPRENDEDOR**

“Un emprendedor es una persona extraordinaria que promueve nuevas combinaciones o innovaciones”<sup>11</sup>. La palabra emprendedor proviene del francés entrepreneur que significa pionero, inicialmente se reconoció a Colón como un emprendedor ya que el se aventuró a viajar hacia el nuevo mundo sin saber lo que podría ocurrir allí. La incertidumbre es la principal característica que distingue a un emprendedor, además de contar con la capacidad de crear, llevar adelante sus ideas, asumir riesgos y enfrentar problemas, ante el inicio de un negocio, una empresa comercial o un proyecto, aunque éste sea sin fines de lucro.

##### **2.1.1.1. LA FUNCIÓN EMPRENDEDORA**

“La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o mas comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o

---

<sup>11</sup> SCHUMPETER, Joseph, Capitalismo, socialismo y democracia, 1ra. Edición, Pág. 68

proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc”<sup>12</sup>.

Este tipo de actividades son las responsables en primer lugar de la prosperidad de los organismos económicos y las recesiones recurrentes que se deben al impacto desequilibrado de los nuevos productos, métodos, combinaciones o innovaciones. Y en un segundo plano, porque el entorno se resiste al cambio.

La función emprendedora no es solo inventar algo o implementar condiciones que se van a desarrollar en una empresa; sino que, consiste en verificar que las cosas se realicen conforme a lo planeado, superando la resistencia al cambio, el miedo en incursionar en algo nuevo, lo que puede obstaculizar el proceso de innovación o mejoramiento de un producto o servicio.

#### 2.1.1.2. CARACTERÍSTICAS DE UN EMPRENDEDOR<sup>13</sup>

- **Disponer de gran energía:** la energía física y mental debe mostrar la capacidad que tenemos para poder enfrentar y superar ciertas dificultades. La energía debe ser racionalizada, ya que se asumirá el mando haciendo cumplir tres acciones importantes: pedir, delegar y supervisar.
- **Pensar como Emprendedor:** los emprendedores se enfrentan a riesgos, no temen lo desconocido y generan ideas innovadoras. La creatividad y originalidad son dos componentes básicos en la mente de un emprendedor, sin perder el sentido crítico que permite evaluar la marcha de un proyecto y realizar las correcciones que sean necesarias.
- **Creer en el propio proyecto:** el sobrepasar barreras para llevar a cabo un proyecto, es creer en el proyecto. El no dejarnos llevar por probables críticas hace que las críticas de nuestro propio círculo social: familia, amigos, colegas, no afecten el desarrollo del proyecto.
- **Dedicar el 100% del tiempo, recursos y esfuerzos:** esto significa ser tu propio jefe y también el líder de tu equipo. El estar interesado en tu

<sup>12</sup> SCHUMPETER, Joseph, Capitalismo, socialismo y democracia, 1ra. Edición, Pág 76.

<sup>13</sup> <http://www.negocio.us>

negocio creará prosperidad en tu negocio, alcanzando tus metas y objetivos. Por lo tanto tendrás que dedicar todo tu tiempo, recursos, ingenio y esfuerzos en tu emprendimiento.

- **Disfrutar de los desafíos:** el entusiasmo que le imprimas a tu proyecto te hará disfrutar de los desafíos y no temer situaciones de incertidumbre. El no dejarse abatir por los posibles problemas o riesgos del proyecto nos permitirá estar preparados y ser capaces de organizarnos.
- **Ver al fracaso como el camino hacia el éxito:** debemos ver al fracaso con algo que nos ayuda a mejorar, si nos caemos siempre nos volvemos a levantar. Muchos emprendedores han vivido varios fracasos empresariales antes de lograr un éxito.
- **Estabilidad en las relaciones personales:** la armonía es un factor clave para trabajar en equipo, un emprendedor es capaz de hacerlo y generar un clima adecuado de trabajo. Un emprendedor deberá mostrar buena actitud y no dejar que el clima organizacional se llene de experiencias insatisfactorias.
- **Ser un hábil Comunicador:** la comunicación eficaz es la base de las buenas relaciones y los negocios. Un emprendedor debe ser un buen comunicador, debe ser capaz de transmitir ideas claras del negocio, también es necesario que un emprendedor sepa escuchar y no romper la cadena de la retroalimentación de información. Esto nos permitirá tener diferentes puntos de vista y opiniones, que nos despejen el camino a seguir.
- **Tener conocimientos técnicos:** el emprendedor debe tener conocimientos técnicos, es decir debe estar al tanto de todo lo que implica el negocio, además debe tener experiencia. Si es necesario el emprendedor debe detectar en que aspectos se presentan dificultades y pedir apoyo a un equipo de expertos en caso de requerirlo.

Debemos analizar cuáles son los recursos con los que podremos contar, además de nuestras fortalezas y debilidades, con lo cual podremos tener un pleno conocimiento de cuales son las tareas o actividades en las que necesitamos capacitación o ayuda de expertos.

### **2.1.2. EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL**

Los aspectos importantes del emprendimiento resaltan los atributos de las personas que se encargarán de la empresa. Así la mentalidad emprendedora transforma ciertas ideas en oportunidades, permitiendo prever los recursos que se necesitan y finalmente se evalúan múltiples alternativas.

La elaboración de un plan de negocios, es una herramienta utilizada para emprendimientos empresariales exitosos, es el contacto con la realidad. Un plan de negocios nos ayuda a visualizar el camino que debemos seguir desde un punto de partida hasta la meta fijada. Con la preparación de un plan de empresas no solo se aprende a fijar objetivos y la manera de alcanzarlos, sino también como desarrollar un proceso capaz de generar riqueza y sobre todo saber como distribuirla.

La mayoría de los planes de negocios requieren de personas emprendedoras que tengan un espíritu empresarial, y que sean capaces de manejar una de las principales herramientas de emprendimiento empresarial, tal como es un plan de negocios.

## **2.2. PLAN DE NEGOCIOS<sup>14</sup>**

El plan de negocio es un Bloque de información, expresada en un documento, que tiene que ser comprendido por propios y extraños y que evidencia un pensamiento estratégico de la empresa y sus negocios, con obligaciones y resultados cuantificables previstos para un período de tiempo determinado.

---

<sup>14</sup> BRAVO PELÁEZ, Óscar, Cómo elaborar un Plan de Negocios, 1ra. Edición, M.S.T.V.& Video y Cía Ltda, Pág 15.

### 2.2.1. RESÚMEN EJECUTIVO<sup>15</sup>

Un Resumen Ejecutivo es un breve análisis de los aspectos más importantes de un plan de negocios, que se ubica delante de la presentación. Es lo primero que lee el receptor del proyecto y quizás, por falta de tiempo, sea lo único. Se debe describir en pocas palabras ciertos aspectos tales como: función empresarial, el mercado de la empresa, el producto o servicio, la diferenciación, las ventajas competitivas, la oportunidad, riesgos y recompensas e indicadores para la toma de decisiones.

- **Función Empresarial:** es una descripción que define las prioridades de un negocio, basada en la necesidad que se desea cubrir.
- **Mercado de la empresa:** es la descripción del mercado al que se dirigirá la empresa.
- **El Producto o Servicio:** es la presentación del producto o servicio que se ofrecerá, en el cual se describe brevemente las características del producto o servicio.
- **Diferenciación:** es lo que hace del producto o servicio ofrecido diferenciarse de la competencia. Es crear e innovar el producto o servicio para hacerlo mas atractivo a los ojos de los consumidores.
- **Ventajas Competitivas:** las variables indispensables para construir una ventaja competitiva se refieren a las ganas, conocimientos, capital, tecnología, habilidades o destrezas para producir y distribuir bienes y servicios con el mayor valor agregado posible para el consumidor.
- **Oportunidad:** es descubrir las ventajas que presenta el mercado y saber aprovecharlas de mejor manera, ofreciendo un producto o servicio acorde a las necesidades que tiene el mercado.
- **Riesgo:** es la posibilidad de que el negocio no resulte, por lo cual hay que tener en cuenta ciertos factores que pueden interferir de alguna forma en el desarrollo de las actividades del negocio.

---

<sup>15</sup> BRAVO PELÁEZ, Óscar, Cómo elaborar un Plan de Negocios, 1ra. Edición, M.S.T.V.& Video y Cía Ltda, Pág 39.

- **Recompensa:** es la satisfacción de obtener beneficios a través del negocio, ya sea concretado por réditos obtenidos a través de la empresa o por logros personales alcanzados por el equipo de talento humano.
- **Indicadores para la toma de decisiones:** es la presentación de los resultados del proyecto, basado en herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de inversión que ayudan para la toma de decisiones.

El objetivo de este resumen es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación.

## **2.2.2. PLATAFORMA DEL TALENTO HUMANO**

El esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en una plataforma de talento humano, pero existen otros factores importantes que aportan al fortalecimiento del equipo de talento humano como son: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros.

Una empresa es un equipo humano estratégicamente conformado, donde cada persona realiza un aporte real y cuantificable al proceso de creación de valor en la empresa. Es por ello que el tratar de decidir las personas que formarán parte del equipo de talento humano es una tarea de vital importancia para el excelente funcionamiento de una empresa.

### **2.2.2.1. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA**

La tecnología es un factor indispensable para lograr la productividad que nos exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Actualmente la tecnología y la información están al alcance de todas las

empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de una organización. Con la capacitación y aprendizaje continuo en las personas involucradas en una organización se logra el fortalecimiento de la educación y experiencias del equipo de talento humano.

#### **2.2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE TALENTO HUMANO ESTRATÉGICO:**

- Es un número reducido de personas, todos con conocimientos complementarios entre sí.
- Los miembros realizan aportes reales al proceso creativo: Un proceso no es estático, es dinámico y progresa hacia objetivos a través del tiempo. La creación de empresas no es un evento, sino un proceso liderado por personas que antes que por fortunas, buscan la consolidación de grandes compañías. Lo uno es consecuencia de lo otro.
- Están en capacidad de generar sinergias: Un verdadero equipo obtiene resultados superiores a la suma de las decisiones y acciones individuales.
- Capacidad de hacer decisiones: esto es diferente a la toma de decisiones. En el mundo competitivo las decisiones se construyen con base en la experiencia aportada por el equipo.
- Están en capacidad de detectar oportunidades y en el mejor de los casos son capaces de crearlas.
- Cimentan bien las bases y siempre regresan a ellas.
- Tienen reglas de juego claras.

#### **2.2.3. ESTUDIO DE MERCADEO<sup>16</sup>**

El estudio de mercadeo es la herramienta gerencial que permite a las empresas visualizar el conjunto de oferentes y demandantes que se involucran en el

---

<sup>16</sup> MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael, Marketing en el Siglo XXI, Editorial Centro de Estudios Financieros, 1era edición 2001, pag 23.

mercado donde la empresa participará. De esta forma la empresa, podrá establecer organizada y metódicamente los objetivos y las estrategias de comercialización que persiga.

El Plan de Mercadeo establece y cuantifica los objetivos comerciales de la empresa y detalla cómo se van a alcanzar.

### **2.2.3.1. IMPORTANCIA Y DEFINICIÓN DE MERCADO**

El mercado es un sitio especializado en las actividades de vender y comprar productos y en algunos casos servicios. El mercado visto así puede presentar un conjunto de rasgos que es necesario tener presente para poder participar en él y, con un buen conocimiento, incidir de manera tal que los empresarios no pierdan esfuerzos ni recursos.

Cualquier proyecto que se desee emprender, debe tener un estudio de mercado que le permita saber en qué medio habrá de moverse, pero sobre todo si las posibilidades de venta son reales y si los bienes o servicios podrán colocarse en las cantidades pensadas, de modo tal que se cumplan los propósitos del empresario.

### **2.2.3.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

Los objetivos están orientados a verificar que los clientes previstos existen realmente esto significa que hay necesidades identificadas a satisfacer, que actualmente estas necesidades no son satisfechas o mal satisfechas, que esos futuros clientes son suficientemente numerosos, que se pueden alcanzar sin dificultad y que disponen de un poder adquisitivo suficiente.

Los objetivos deben:

- Medir la potencialidad de esta demanda (futuros clientes) en hipótesis de cifra de negocios, tanto en importe como en plazo de realización.
- Definir con precisión el producto (o gama de productos) o el servicio propuesto (prestaciones).
- Determinar el precio del producto o servicio (o tipo de gama de artículos



propuestos).

- Elegir los medios los más rentables para realizar la cifra de negocios: modo de venta, técnicas comerciales apropiadas, comunicación, distribución.

### **2.2.3.3. ESTRUCTURA DEL MERCADO**

El mercado está compuesto de vendedores y compradores que vienen a representar la oferta y la demanda de productos y servicios cuyos precios tienden a unificarse y establecerse por la oferta y la demanda.

#### *2.2.3.3.1. Situación del Mercado*

Debemos ser capaces de descubrir las oportunidades para nuevos negocios y no suponer que todo será igual para siempre ya que todo va desarrollándose a medida que transcurre el tiempo. Si bien existen muchas maneras creativas para describir oportunidades, existen 4 métodos formales para identificar nuevos negocios:

- Penetración en el mercado: busca quitarle clientes a la competencia mediante una mejor publicidad, reducciones de precio, mejor servicio, etc.
- Desarrollo del mercado: trata de captar nuevos clientes sin modificar el producto o servicio, por ejemplo los supermercados y los restaurantes abren locales en nuevas zonas, buscando nuevos clientes.
- Desarrollo del producto o servicios: trata de determinar el tipo de producto o servicio que se trata de introducir al mercado.
- Diversificación: variedad en al presentación de productos o servicios.

Para poder ubicar oportunidades de negocios es importante estudiar la situación en 3 niveles:

- El Entorno Nacional: Se debe estar informado de los cambios en los campos político, económico, social y tecnológico. Una fuerte influencia en las actividades de las decisiones del gobierno, la marcha de la economía, la violencia, la pobreza y las sorprendentes y rápidas innovaciones tecnológicas. Las evoluciones de entorno han adquirido considerablemente

importancia en la marcha de los negocios como consecuencia del evidente avance hacia un mercado libre y competitivo; muchos cambios se están presentando en el entorno y hay que tenerlos en cuenta.

- El Sector Específico: Los cambios en el entorno causan diversos efectos en cada sector considerando el tipo de productos o servicios, la competencia, la producción, los precios y las tendencias de los consumidores.
- El Consumidor: En un mercado de libre competencia, es el consumidor o comprador el que tiene la decisión final sobre el éxito o fracaso de un producto o servicio.

#### *2.2.3.3.2. Clases de Mercado*

Puesto que los mercados están contruidos por personas, hogares, empresas o instituciones que demandan productos, las acciones de una empresa deben estar dirigidas a cubrir los requerimientos particulares de estos mercados para proporcionarles una mejor satisfacción de sus necesidades específicas.

- Mercado Total: conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.
- Mercado Potencial: conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, un bien están en condiciones de adquirirlas.
- Mercado Meta: esta conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.
- Mercado Real: representa el mercado al cual se ha logrado llegar a los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

#### *2.2.3.3.3. Segmentación del Mercado*

Es la división del mercado en distintos grupos de compradores que requieren productos separados y/o diferentes mezclas de Marketing. No existe una sola forma de segmentar un mercado. Se deben probar diferentes variables de segmentación, independientes o combinadas.

#### 2.2.3.3.4. Tipos de Segmentación

- Segmentación Geográfica: Divide al mercado en diferentes unidades geográficas; como nación, regiones, provincias, ciudades, barrios, etc. La empresa debe decidir en que ámbito territorial va a desarrollar sus actividades y delimitarlo. Esta segmentación involucra también el número de habitantes de la zona geográfica, la densidad y el clima.
- Segmentación demográfica: Consiste en dividir el mercado tomando como base las variables demográficas.
- Segmentación Psicográfica: Esta categorización se refiere a los diferentes modos o actitudes que un individuo o un grupo asumen frente al consumo. Puede ocurrir que personas de un mismo segmento demográfico, pueden tener perfiles psicográficos distintos.
- Segmentación según el comportamiento: Los consumidores se dividen en grupos basados en su actitud, uso o conocimiento de un producto.

#### 2.2.3.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se puede definir a la investigación de mercado como “la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing”<sup>17</sup>.

La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores). La investigación refleja la trayectoria de una empresa, del mercado, del consumo, etc., pero fundamentalmente se pueden detectar situaciones posibles en el futuro. En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué

---

<sup>17</sup> MUÑOZ GONZÁLEZ, Rafael, Marketing en el Siglo XXI, Editorial Centro de Estudios Financieros, 1era edición 2001, pag 65.

otros productos o servicios similares compran actualmente.

### **2.2.3.5. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

La investigación de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, mediante un proceso de investigación que conllevan a resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto o servicio dentro del mercado.

#### *2.2.3.5.1. Identificación y Planteamiento del Problema de Investigación*

La identificación del problema está determinada por las correcciones que se desean realizar en la empresa de bienes o servicios. Se encuentra determinado por los objetivos que se quieren alcanzar. Se debe responder a las preguntas: ¿Estamos donde queremos estar?, ¿Se están cumpliendo los objetivos de corto, mediano o largo plazo?, al obtener respuestas negativas, por medio de diferentes métodos se puede lograr un visualización de un problema factible de resolver.

#### *2.2.3.5.2. Diseño de la Investigación*

El objetivo primordial del diseño de la investigación es determinar el plan o modelo básico que guiará las fases de recolección y análisis de datos del proyecto de investigación que se van a manejar. En esta se especifica la estructura, el tipo de información que se recolectará, las fuentes de datos y el procedimiento de recolección de los datos pertinentes.

#### *2.2.3.5.3. Fases de la investigación*

##### ➤ Fase Exploratoria

La investigación exploratoria es apropiada en las etapas iniciales del proceso. Esta diseñada para obtener una noción preliminar de la situación con costo y tiempo mínimos. El diseño de la investigación se caracteriza por su flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y para descubrir otros puntos de vista no reconocidos previamente.

Investigación de datos secundarios: Con el análisis de este tipo de datos se busca identificar o definir mejor el problema propuesto. Son muy útiles ya que son de fácil acceso y mantienen un costo relativamente bajo. De igual forma es vital lograr un desarrollo del planteamiento del problema e identificar las variables claves en el diseño. En este momento se hace necesaria una distinción de las fuentes de procedencia de los datos que pretenden investigar y dar una idea del comportamiento de la población en los aspectos mencionados.

Investigación de datos cualitativos: Es una metodología que se desarrolla en grupos pequeños de personas que permite interactuar con los encuestados y escucharlos hablar, obtiene información de que estos no están dispuestos a revelar, ya sea porque sienten violada su privacidad, los avergüenza o lesionan su ego.

Por comodidad de manejo del grupo, sus integrantes no deben sobrepasar las 8 personas, deben poseer características demográficas, socio-económicas y culturales similares u homogéneas para evitar conflictos y enfrentamientos que lateralicen la idea central de la reunión.

De igual forma se hace necesaria la presencia de un moderador con gran experiencia que permita aprovechar el tiempo al máximo y extraer la mayor cantidad de datos relevantes.

#### ➤ Fase Concluyente o Investigación Descriptiva

Después de establecidas y consultadas las fuentes de datos secundarios, se procede a la obtención de datos reales ó primarios que permitan una visualización concreta del estudio. Su objetivo primordial es el de perfilar el funcionamiento del mercado, describiendo cosas tales como las características de los consumidores, hallando los porcentajes de cada segmento en el mercado, identificando como se perciben las características del producto, etc.

Procedimiento de medición: El objetivo de esta etapa es el de asignar números o símbolos a las características de los objetos de acuerdo con ciertas reglas establecidas previamente. Cabe resaltar que la idea no es medir el objeto sino una o más de sus características, es decir no se mide a los usuarios mas bien se

trata de representar los fenómenos relevantes, las ideas o percepciones acerca del servicio, la empresa, el comportamiento del mercado, entre otras. Con tal fin es necesario emplear una serie de escalas para visualizar de una mejor forma los datos suministrados.

#### *2.2.3.5.4. Diseño de la Muestra*

En la investigación de mercados, uno de los aspectos de más importancia y relevancia es el diseño de la muestra, pues de este dependen directamente todos los resultados a obtener y por ello es necesario incluirlo al momento de tomar las decisiones del proyecto. Si se decide realizar la investigación de mercados utilizando una encuesta, debemos definir la muestra.

Es importante establecer unos criterios de elección de muestras que nos permita encontrar las mismas con un alto grado de representatividad de tal modo que se pueda atribuir al universo las características encontradas en la muestra.

#### *2.2.3.5.5. Tamaño de la Muestra<sup>18</sup>*

La muestra es el número de elementos, elegidos o no al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que sean representativos de la población. El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- Del error permitido.
- Del nivel de confianza con el que se desea el error.
- Del carácter finito o infinito de la población.

Las fórmulas generales que permiten determinar el tamaño de la muestra son las siguientes:

- Para poblaciones infinitas (más de 100.000 habitantes):

---

<sup>18</sup> MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael, Marketing en el Siglo XXI, Editorial Centro de Estudios Financieros, 1era edición 2001, pag 76.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

- Para poblaciones finitas (menos de 100.000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Leyenda:

- n = Número de elementos de la muestra.
- N = Número de elementos del universo.
- P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.
- Z<sup>2</sup> = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego Z = 2.
- E = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio).

Cuando el valor de P y de Q no se conozca, o cuando la encuesta se realice sobre diferentes aspectos en los que estos valores pueden ser diferentes, es conveniente tomar el caso más favorable, es decir, aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para P = Q = 50, luego, P = 50 y Q = 50.

#### 2.2.3.5.6. Recopilación de Datos<sup>19</sup>

La fase de recopilación de datos es normalmente un periodo de espera del investigador. Después de especificar qué es lo que se debe hacer, el investigador hace un paréntesis y permite que el proveedor trabaje. Esto puede representar un error. Mantenerse en contacto con el proveedor ayuda tanto al control de calidad como a proporcionar conocimientos que con frecuencia no se obtienen de los resultados sumariados. Asimismo, la fase de recopilación es una oportunidad de

---

<sup>19</sup> MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael, Marketing en el Siglo XXI, Editorial Centro de Estudios Financieros, 1era edición 2001, pag 81.

intentar o probar y seleccionar los procedimientos necesarios cuando los datos se tengan disponibles.

#### *2.2.3.5.7. Método de Recolección de Datos*

Una encuesta es una técnica concreta de aplicación del método científico que tiene como finalidad el análisis de hechos, opiniones y actitudes mediante la administración de un cuestionario a una muestra de población. Para realizar las encuestas utilizadas se pueden emplear diversos métodos:

- Encuesta por correo: Consiste en enviar los cuestionarios por correo y se solicita a los destinatarios su remisión una vez cumplimentados.

Las ventajas de este tipo de encuesta son: costo reducido, no necesita desplazamiento; rapidez de realización; se consigue llegar a sitios más inaccesibles; mayor sinceridad en las respuestas al darlas anónimamente; y no existe ninguna influencia por parte del entrevistador.

Por el contrario presenta grandes inconvenientes: bajo porcentajes de respuestas; escasa representatividad de las respuestas (pues solo representa la población cuidadosa y responsable); lentitud en su recepción; y por último las respuestas no son exclusivamente personales, pueden ser asesoradas e inspiradas. Por ello se suele emplear en casos específicos con pequeños y homogéneos universos (ej.- suscriptores de revistas, a miembros de un colegio oficial...).

- Encuesta telefónica: Se realiza llevando a cabo la entrevista vía telefónica.

Ventajas: economía de su coste y rapidez de realización.

Inconvenientes: falta de representatividad y de sinceridad en las respuestas. Se emplea casi exclusivamente en el control de medios de comunicación (radio, televisión, etc.).

- Encuesta personal: Es la más usada en la práctica. Consiste en una entrevista personal y directa entre entrevistador y persona encuestada. Así se consigue disipar dudas, aclarar respuestas.

Sin embargo, sus inconvenientes son elevados costes, laboriosidad y duración, y el riesgo de influir en las respuestas por el entrevistador.



Elegido el tipo de estudio y el sistema de encuesta a emplear, se debe confeccionar el cuestionario, que es el medio entre el investigador y el problema a resolver.

#### *2.2.3.5.8. Características de la encuesta o instrumento de investigación*

Una encuesta debe ser:

- Sencilla, los encuestados deben entender la pregunta sin confusionismos.
- Precisa, sin preguntas superfluas. La entrevista ha de ser completa, sin que sea demasiado larga para no aburrir al encuestado.
- Concreta, evitando en lo posible las evasivas, siendo prudentes. Esta idea de la concreción es la que aconseja referirse siempre a la última compra
- Discreta, Esto obliga a una redacción que pregunte sin ofender. Un ejemplo práctico es preguntar de forma indirecta.
- La redacción de la encuesta, es una difícil tarea, debe elaborarse con una idea clara de los objetivos propuestos, pues tras la tabulación de sus respuestas se obtendrán los datos precisados para solucionar el problema.

#### **2.2.3.6. ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

El objetivo del análisis de la demanda es desembocar en estimaciones cuantitativas del mercado potencial y del nivel actual de la demanda global. La medida de esta podemos cuantificarla considerando el producto del número de consumidores y la cantidad consumida unitaria.

Hay una serie de factores determinantes de las cantidades que los consumidores desean adquirir de cada bien o servicio por unidad de tiempo, tales como las preferencia, la renta o ingresos en ese período, los precios de los demás bienes o servicios y, sobre todo, el precio del propio bien o servicio en cuestión.

Para realizar el análisis de la demanda, es necesario analizar:

➤ **Situación actual de la demanda.**

Haciendo una estimación cuantitativa del volumen actual de consumo del bien o servicio. Se presentará en series estadísticas básicas que permitan determinar la evolución del consumo del producto o servicio durante un período suficiente que permita estimar la tendencia a largo plazo. Además se podrá determinar la estimación de la demanda actual del producto o servicio.

➤ **Indicadores de la demanda.**

Utilizando índices y coeficientes teóricos en base a las series estadísticas, para presentar la tasa anual de crecimiento del consumo en el período considerado.

➤ **Situación futura.**

Para estimarla se debe proyectar la demanda futura para el período de la vida útil del proyecto. Se debe basar en los datos estadísticos conocidos. Para hacerlo debe proceder así:

Proyectar estadísticamente la tendencia histórica, en caso de estudios individuales, se recomienda el análisis de regresión por el método de mínimos cuadrados.

Considerar luego los condicionantes de la demanda futura, que pueden ser:

- El aumento de la población, del ingreso, cambios en su distribución.
- Cambios en el nivel general de precios
- Cambios en la preferencia de los consumidores
- Aparición de productos sustitutivos
- Cambios en la política económica
- Cambios en la evolución y crecimiento del sistema económico

Proyectar la demanda ajustada con los factores anteriores, y obtendrá la demanda futura del bien.

### **2.2.3.7. ANÁLISIS DE LA OFERTA**

El análisis de la oferta, suele hacerse considerando tres diferentes horizontes de tiempo: el muy corto plazo, el corto plazo y el largo plazo. En el primero de los casos, la oferta existente está configurada por el stock de mercancías inmediatamente disponible para su venta, es decir por una cantidad fija. Ello hace que la cantidad ofrecida dependa directamente del precio: a un determinado precio algunos oferentes no querrán vender, esperando un precio más alto, en tanto que otros estarán dispuestos a hacerlo; a medida que aumente el precio, naturalmente, crecerá el número de quienes integran esta segunda categoría.

La oferta a corto plazo está conformada por el flujo de bienes que llegan al mercado procedentes de las empresas existentes, de acuerdo con su capacidad de producción, y variará también de acuerdo al precio de los bienes ofrecidos. Dicha oferta será mayor de acuerdo al precio, tal como en el caso anterior, pero estará también determinada por los costos de producción. Estos podrán disminuir hasta cierto punto, a medida que se aumenta la cantidad producida y se obtienen rendimientos mayores.

El análisis de largo plazo resulta más complejo, pues se asume en tal caso que tanto el equipo para producir las mercancías como el número de empresas dispuestas a entrar al mercado pueden variar, de acuerdo al precio y a las expectativas sobre el mismo, así como en función de cambios en la tecnología y el proceso productivo. La oferta de una mercancía en el largo plazo dependerá, entonces, de los tipos de rendimiento que puedan esperarse para la inversión de capital nuevo en ese sector de la producción en comparación con otros. Por todas estas razones tanto el coste de producción por unidad como el precio pueden bajar, aun cuando la oferta aumente en el largo plazo, tal como ocurre frecuentemente con nuevos productos que se incorporan al mercado.

#### **➤ Situación actual**

Presentar y analizar datos estadísticos suficientes para caracterizar la evolución de la oferta. Para ello se puede seguir el siguiente esquema:

- Series estadísticas de producción e importación
- Cuantificar el volumen del producto ofrecido actualmente en el mercado.
- Hacer un inventario crítico de los principales oferentes, señalando las condiciones en que realizan la producción las principales empresas del ramo. Además se debe señalar los siguientes aspectos:
  - Volumen producido
  - Participación en el mercado
  - Capacidad instalada y utilizada
  - Capacidad técnica y administrativa
  - Localización con respecto al área de consumo
  - Precios, estructura de costos
  - Calidad y presentación del producto
  - Sistemas de Comercialización, crédito, red de distribución.
  - Publicidad, asistencia al cliente
  - Regímenes especiales de protección

➤ **Análisis del régimen de mercado**

Presentar información suficiente que permita conocer, si la estructura del mercado del producto, es de competencia perfecta, imperfecta y sus diversos matices.

➤ **Situación futura**

La evolución previsible de la oferta, formulando hipótesis sobre los factores que influirán sobre la participación del producto en la oferta futura. Se deben destacar:

- Las posibilidades de incremento en el grado de utilización de la capacidad ociosa de los productores actuales.
- Existencia de planes y proyectos de ampliación de la capacidad instalada por parte de los productores actuales.
- Analizar los factores influyentes en la evolución previsible de la oferta.
- Examinar los datos sobre la evolución previsible de:
  - Evolución del sistema económico
  - Cambios en el mercado proveedor

- Medidas de política económica
- Régimen de precios, mercado cambiario
- Factores aleatorios y naturales

Proyectar la oferta ajustada con los factores anteriores, y obtendrá la oferta futura del bien.

#### **2.2.3.8. ANÁLISIS DE PRECIOS**

El análisis del precio es de suma importancia, ya que influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. Nunca se debe olvidar a qué tipo de mercado se orienta el producto o servicio. Debe conocerse si lo que busca el consumidor es la calidad, sin importar mucho el precio o si el precio es una de las variables de decisión principales. En muchas ocasiones una errónea fijación del precio es la responsable de la mínima demanda de un producto o servicio.

Las políticas de precios de una empresa determinan la forma en que se comportará la demanda. Es importante considerar el precio de introducción en el mercado, los descuentos por compra en volumen o pronto pago, las promociones, comisiones, los ajustes de acuerdo con la demanda, entre otras. Una empresa puede decidir entrar al mercado con un alto precio de introducción e ingresar con un precio bajo en comparación con la competencia o bien no buscar mediante el precio una diferenciación del producto o servicio y, por lo tanto, entrar con un precio cercano al de la competencia.

Deben analizarse las ventajas y desventajas de cualquiera de las tres opciones, cubriéndose en todos los casos los costos en los que incurre la empresa, no se pueden olvidar los márgenes de ganancia que esperan percibir los diferentes elementos del canal de distribución.

Para realizar el análisis de precios, se analiza los mecanismos de formación de precios en el mercado del producto.

##### **➤ Mecanismo de formación**

Existen diferentes posibilidades de fijación de precios en un mercado se debe señalar la que corresponda con las características del producto y del tipo de mercado. Entre las modalidades están:

- Precio dado por el mercado interno.
- Precio dado por similares importados
- Precios fijados por el gobierno
- Precio estimado en función del costo de producción
- Precio estimado en función de la demanda ( a través de los coeficientes de elasticidad)
- Precios del mercado internacional para productos de exportación.

➤ **Fijación del precio**

Se debe señalar valores máximos y mínimos probables entre los que oscilará el precio de venta unitario del producto, y sus repercusiones sobre la demanda del bien. Una vez que se ha escogido un precio, es el que se debe utilizar para las estimaciones financieras del proyecto.

#### **2.2.4. PLAN DE OPERACIÓN**

Un Plan de Operación detalla cómo se va a generar el producto o la prestación del servicio que se ha previsto ofrecer e incluye el diseño previo de los más importantes procesos o conjuntos de actividades.

El plan de operación nos determina cuál es la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio a ofrecer. Con este fin, deberán estudiarse las distintas alternativas y condiciones en que se pueden combinar los factores productivos: tierra, capital, Talento humano y conocimiento.

### 2.2.4.1. ESTUDIO TÉCNICO

La importancia de este estudio se deriva de la posibilidad de llevar a cabo una valorización económica de las variables técnicas del proyecto, que permitan una apreciación exacta o aproximada de los recursos necesarios para el proyecto; además de proporcionar información de utilidad al estudio económico-financiero.

Todo estudio técnico tiene como principal objetivo el demostrar la viabilidad técnica del proyecto que justifique la alternativa técnica que mejor se adapte a los criterios de optimización.

#### *2.2.4.1.1. Factores determinantes del tamaño de la empresa*

La determinación y análisis de los factores resulta importante para la posterior realización y evaluación del proyecto porque permitirá en primer instancia llevar a cabo una aproximación de costos involucrados en las inversiones necesarias para la realización y puesta en marcha del proyecto, que conlleven a un grado óptimo de aprovechamiento conforme a lo requerido por un tamaño y capacidad determinados.

Para establecer el tamaño de una empresa se debe tomar en cuenta ciertos factores determinantes en el proyecto que proporcionaran la información necesaria acerca de las facilidades y posibles dificultades que se presentaran al momento de definir el tamaño de una empresa.

Los factores determinantes para el tamaño de una empresa son:

- El mercado de consumo: Consiste en conocer si la empresa quedará cerca del mercado en que se comercializarán.
- Disponibilidad de Recursos Financieros: El tamaño del proyecto tiene que evaluarse en función de los costos y gastos que se tienen que solventar tanto en la inversión como en la operación del proyecto. Además se refiere a la facilidad y flexibilidad con que la empresa puede adquirir los recursos financieros.
- Disponibilidad de Mano de Obra: Se refiere a las facilidades con que la

empresa podría cubrir sus requerimientos de Mano de Obra, además de la capacidad para contratar a su personal. La incidencia de ese factor sobre la localización está en el costo que representa para la empresa en estudio, sobre todo si la mano de obra requerida es de alta calificación o especializada.

- Disponibilidad de Insumos y Suministros: Un proyecto es un sistema que tiene entradas importantes como son los insumos y suministros que es preciso considerarlos para establecer el tamaño de la empresa, ya que éstos se utilizarán en el proyecto.

## **2.2.4.2. LOCALIZACIÓN**

### *2.2.4.2.1. Macro localización*

La macro localización del proyecto representa la ubicación de la macro zona dentro de la cual se establecerá un determinado proyecto. La macro zona se refiere a la ubicación, selección del área o poblado de localización donde se establecerá el proyecto.

### *2.2.4.2.2. Micro localización*

El análisis de micro localización indica cuál es la mejor alternativa de instalación de un proyecto dentro de la macro zona elegida. Es decir, se determina el terreno conveniente para la ubicación definitiva del proyecto.

### *2.2.4.2.3. Factores Locacionales*

Se refiere a las ventajas para el proyecto, es decir las exigencias o requerimientos del proyecto que contribuyen a minimizar los costos y gastos del proyecto.

- Medios y Costos de Transporte: Esto da una visión al proyecto, para analizar los medios y costos según las cercanías o facilidades de transportación.
- Cercanías de las fuentes de Abastecimientos: Es necesario analizar que facilidades presenta la locación para adquirir los insumos y suministros



necesarios para el proyecto.

- Estructura Impositiva y Legal: La política económica es un factor de influencia en los proyectos de inversión, ya que, a través de retribuciones legales, establece estímulos y restricciones en determinadas zonas del país. Las disposiciones legales o fiscales vigentes en las posibles localizaciones, orientan la selección a favor de algunas empresas, por lo tanto, dichas disposiciones deben ser tomadas en cuenta antes de determinar la localización final de las plantas.
- Disponibilidad de Servicios Básicos: Se refiere al análisis de los costos y facilidades de acceso a los servicios básicos como son: luz, agua y teléfono necesarios para que una empresa pueda operar.
- Factores Ambientales: El análisis de impacto ambiental culmina en la realización de la Manifestación de Impacto Ambiental de las obras civiles públicas y privadas, a través de estudios detallados del entorno donde se desarrollará el proyecto.

#### 2.2.4.2.4. Metodología de Preferencia de localización

Para determinar la Localización óptima para el proyecto es necesario analizar cada uno de los factores locacionales que repercuten en el proyecto.

Para el estudio de un proyecto se debe presentar de 3 a 4 opciones de localización, cada una de las cuales deberá satisfacer las condiciones requeridas.

Paso1: establecer el costo total de los factores objetivos por cada localización.

Paso2: Calcular el valor objetivo de cada localización mediante la siguiente

formula: 
$$V.Objetivo_i = [C_i * \sum (1 / C_i)]^{-1}$$

$C_i$  = Valor total para cada localización.

Según esta metodología, la localización que presente el mayor valor objetivo, será la localización adecuada para el proyecto ya que representará los costos más bajos.

### **2.2.4.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO**

La ingeniería del proyecto toma en cuenta el proceso productivo y la tecnología que se seleccionará para el desarrollo del proyecto, la cual influirá directamente en el monto de las inversiones, costos e ingresos del proyecto.

#### *2.2.4.3.1. Proceso del servicio*

El proceso de servicio define cómo son atendidos los clientes. En algunos casos, puede existir más de una estación en el sistema en el cual se proporcione el servicio requerido. En dichos sistemas, los servidores pueden ser idénticos, en el sentido en que proporcionan la misma clase de servicio con igual rapidez, o pueden no ser idénticos. Otra característica del proceso de servicio es el número de clientes atendidos al mismo tiempo en una estación.

Cualquiera que sea el proceso de servicio, es necesario tener una idea de cuánto tiempo se requiere para llevar a cabo el servicio. Esta cantidad es importante debido a que cuanto más dure el servicio, más tendrán que esperar los clientes que llegan. Como en el caso del proceso de llegada, este tiempo puede ser determinístico o probabilístico. Con un tiempo de servicio determinístico, cada cliente requiere precisamente de la misma cantidad conocida de tiempo para ser atendido. Con un tiempo de servicio probabilístico, cada cliente requiere una cantidad distinta e incierta de tiempo de servicio. Los tiempos de servicio probabilísticos se describen matemáticamente mediante una distribución de probabilidad. En la práctica resulta difícil determinar cuál es la distribución real, sin embargo, una distribución que ha resultado confiable en muchas aplicaciones, es la distribución exponencial.

En general, el tiempo de servicio puede seguir cualquier distribución, pero, antes de que pueda analizar el sistema, se necesita identificar dicha distribución.

#### *2.2.4.3.2. Cadena de valor*

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Las actividades primarias se dividen en: logística interna,

operaciones (producción), logística externa, ventas y marketing, servicios post-venta (mantenimiento). Estas actividades son apoyadas por: dirección de administración, dirección de recursos humanos, desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo) y abastecimiento (compras). Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.

#### *2.2.4.3.3. Diagrama de flujo*

Un Diagrama de Flujo representa la esquematización gráfica de un método para resolver un problema mediante una serie de pasos definidos, precisos y finitos, el cual muestra gráficamente los pasos o procesos a seguir para alcanzar la solución de un problema. Su correcta construcción es sumamente importante.

### **2.2.5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO**

El Plan económico Financiero es la representación numérica de la información y estrategia recolectada para la elaboración del plan de negocio. En este plan se deben detallar las inversiones necesarias para la puesta en marcha de la empresa, los egresos derivados de la operación y los niveles de ingresos que garantizarán el sostenimiento y crecimiento de una empresa.

Los egresos e ingresos son la materia prima para la elaboración de los estados financieros que ayudarán en la toma de decisiones. El plan económico y financiero requiere de conocimientos básicos previos en contabilidad y finanzas por lo tanto es recomendable para su elaboración el apoyo de personas especializadas en el manejo de los recursos financieros de una empresa.

Al elaborar un plan financiero, se crea un registro escrito de los objetivos y las maneras en las que planea convertir dichos objetivos en realidades. Es indispensable empezar escribiendo todas las metas u objetivos que se desea alcanzar financieramente, organizándolas según orden de importancia. Identificando aquellos objetivos que tienen la mayor importancia o son más urgentes lograremos concentrarnos en ellos para cumplirlos y lograr el éxito del

proyecto.

#### **2.2.5.1. PRESUPUESTO DEL PLAN DE INVERSIONES**

Un plan de inversiones es aquel en el que se consigna todo lo necesario para empezar y luego se especifica como se va a pagarlo. Si no se puede cubrir el total necesario para empezar a rodar con los fondos se busca financiación externa.

Es necesario detallar los recursos (técnicos, humanos, económicos, etc.) necesarios para poner en marcha el proyecto y dónde y cómo se obtendrán, especificando las necesidades de inversión.

Los rubros que deben describirse dependen de las particularidades de cada proyecto, pero algunos de los que normalmente forman parte de cualquier proyecto son:

- Inmuebles
- Selección y contratación de personal
- Instalaciones
- Maquinarias
- Inscripciones, registros y licencias
- Capacitación y entrenamiento
- Mercaderías
- Investigaciones de mercado
- Publicidad y promoción
- Capital de trabajo

En el presupuesto del Plan de inversión se detallará el importe económico sin IVA: el impuesto sobre el valor añadido nunca es mayor valor de la inversión, siempre y cuando sea fiscalmente deducible. No obstante, a efectos de financiación de la inversión, debe tenerse en cuenta.

### 2.2.5.2. CUENTA DE RESULTADOS PREVISTOS

La cuenta de resultados previstos especifica las partidas de ingresos y costes con sus hipótesis implícitas. Es decir, analiza por una parte los ingresos previstos a tener y, por otro lado, los gastos necesarios de funcionamiento.

Es muy importante justificar las hipótesis de crecimiento de ingresos y gastos realizadas; un buen indicador es la comparación y justificación de esos mismos parámetros conforme al crecimiento del mercado.

Además se debe analizar por una parte los ingresos que prevemos tener y, por otro lado, los gastos necesarios de funcionamiento. Una vez que se tiene toda la información, se debe ver el resultado mes a mes durante el primer año para ir viendo el beneficio o pérdida. Igualmente se debe hacerlo para los siguientes años acumulados por meses o trimestres durante los 3 primeros años lo más normal es que el primer año se cierre con pérdidas.

En el estado de cuentas de resultados previstos se debe tener en cuenta:

- Ventas: prestaciones de bienes o servicios que son objeto del tráfico de la empresa. La cifra de negocios es el término utilizado para denominar la cifra total de ventas del ejercicio económico de la empresa.
- Consumos: aprovisionamientos en mercaderías y demás bienes adquiridos por la empresa para revenderlos, bien sin alterar su forma o previo sometimiento a procesos de adaptación, transformación, o construcción.
- Gastos de personal contratado: gasto total en el que incurre la empresa en este concepto según su Política salarial.
- Amortizaciones: pérdida gradual de valor de un activo fijo a lo largo de su vida física o económica dando como gasto del ejercicio un porcentaje de su valor.
- Gastos financieros: gastos de financiación (intereses, comisiones,...) tanto de créditos, préstamos, gastos financieros generales, como de descuentos y financiación de clientes, y gastos financieros comerciales.
- Impuestos: impuesto proporcional que grava los beneficios de la empresa.

### **2.2.5.3. PRESUPUESTO DE EFECTIVO O FLUJO DE EFECTIVO.**

Un presupuesto de efectivo o flujo de Efectivo es una previsión de la disponibilidad que se tendrá de efectivo en un momento determinado, a través de este estado se muestra la necesidad de pedir financiamiento externo o la posibilidad de colocar los excesos de efectivo en oportunidades que rinden mayor beneficios.

El flujo de Efectivo es una forma dinámica de presentar el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa, en un período de tiempo determinado, y la situación de efectivo al final de un período.

En las proyecciones de flujo de efectivo, se debe especificar cuando se alcanzará un flujo de efectivo positivo, según las entradas y salidas de caja que se estimen dentro del proyecto en un periodo determinado.

### **2.2.5.4. INDICADORES PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Los indicadores financieros son herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de inversión que ayudan para la toma de decisiones. Estos indicadores proporcionan una evaluación del negocio y demuestran si es posible ponerlo en práctica y sostenerlo, de acuerdo con lo establecido en el plan de negocios.

El objetivo de analizar los indicadores financieros es mostrar que el proyecto presentado es factible económicamente y sobrevivirá. Lo que significa que la inversión que debe realizarse está justificada por la ganancia que generará.

#### *2.2.5.4.1. Período de Recuperación*

El periodo de recuperación indica el tiempo que la empresa tardará en recuperar la inversión, con la ganancia que genera el negocio. Es una cantidad de meses o años.

Puede calcularse en forma simple, sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial, hasta llegar a cero. En este caso no se estaría considerando el valor tiempo del dinero, por lo que, si el plazo analizado es extenso, se produce una distorsión de valores.

El período de recuperación se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Período de Recuperación} = \text{PR} = \left[ \begin{array}{c} \text{Número de años} \\ \text{antes de la} \\ \text{recuperación total de} \\ \text{la inversión original} \end{array} \right] + \left[ \frac{\text{Costo no recuperado al inicio de la recuperación total del año}}{\text{Flujos totales de efectivo durante la recuperación total del año}} \right]$$

#### 2.2.5.4.2. El Valor Presente Neto (VPN)

Representa la suma presente de la inversión inicial más los ingresos netos presentes y futuros del proyecto.

El VPN es una medida financiera que contempla el valor del dinero a través del tiempo, establece que cierta cantidad hoy representan mayor valor dentro de un año. Para hallar el VPN se trae a valor presente los ingresos futuros de año, descontándoles la tasa de interés (tasa de oportunidad) anual, de acuerdo con los periodos transcurridos entre el momento 0 y el momento del ingreso. Luego en el momento 0 se obtiene el valor neto entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos.

$$\text{Valor Presente Neto} = \text{Flujo Neto de Efectivo } 0 + \frac{\text{FE}_1}{(1+i)^1} + \frac{\text{FE}_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{\text{FE } t}{(1+i)^t}$$

Si el resultado del VPN es positivo, esto significa que la rentabilidad del proyecto es superior a la tasa de oportunidad del dinero en otra inversión.

#### *2.2.5.4.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)*

“La Tasa Interna de Retorno es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto”<sup>20</sup>. En la medida de las condiciones y alcance del proyecto estos deben evaluarse de acuerdo a sus características, con unos sencillos ejemplos se expondrán sus fundamentos. Esta es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones financiera dentro de las organizaciones.

La TIR es una tasa de interés que se obtiene cuando el VPN sea igual a cero.

### **2.2.6. PLAN DE ORGANIZACIÓN**

El plan organizacional hace referencia a la estructura que va a adoptar la empresa para hacer frente a las distintas responsabilidades que se derivan de la operación. Es relevante en este apartado describir detalladamente los principales elementos de los procedimientos administrativos y sus consecuencias económicas.

Trata de demostrar al entorno, que el equipo promotor del proyecto está capacitado para afrontar y sacar adelante la nueva empresa. Internamente, se trata de asignar las distintas responsabilidades a las personas que van a trabajar en la empresa.

#### **2.2.6.1. FORMAS DE ASOCIACIÓN Y ESTRUCTURA LEGAL**

Una sociedad es una persona jurídica que nace de un contrato en virtud del cual se aporta dinero, trabajo o bienes apreciables en dinero, para explotar una actividad económica con ánimo de distribuir entre si las utilidades.

Tipos de sociedades comerciales:

---

<sup>20</sup> BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de Proyectos, Mc Graw Hill , México 2001, pag 183.



- Sociedad Colectiva: Es una asociación de dos o mas personas. Su responsabilidad es solidaria e ilimitada. La administración de la sociedad corresponde a todos y cada uno de los socios, quienes podrán delegarla en sus consocios o extraños.
- Sociedades en comandita: Este tipo de sociedades cuenta con dos clases de socios: gestores (aportan su trabajo) y comanditarios (aportan el capital). Las sociedades en comandita son de 2 clases:
- Sociedades en comandita simple: Esta constituida por un socio gestor y unos socios comanditarios, donde el socio gestor responde solidaria e ilimitadamente por los actos de la sociedad y los comanditarios única y exclusivamente sobre los aportes en dinero
- Sociedades en comandita por acciones: los comanditarios conforman sus aportes por el pago de títulos y la responsabilidad esta limitada por el monto de los títulos.
- Sociedades de responsabilidad limitada: Sociedad mínimo de dos personas y no mayor de veinticinco. La responsabilidad de los socios es hasta el monto de los aportes.
- Sociedades Anónimas: Se constituyen con un mínimo de cinco personas, no existe límite en cuanto al máximo de socios. Sus aportes están representados en acciones cada una de igual valor. Su responsabilidad no sobrepasa el valor de los aportes.
- Sociedades de hecho: Surge cuando dos o mas personas se asocian con el fin de explotar una sociedad comercial, con el ánimo de distribuir sus utilidades pero sin constituirse por escritura pública.
- Empresas asociativas de trabajo: Son organizaciones económicas productivas, en la que los asociados aportan su capital laboral, por tiempo indefinido y otros aportan tecnología y destrezas. Estas sociedades tienen como objetivo la producción, comercialización y distribución de bienes básicos de consumo.
- Empresas unipersonales: Una persona natural o jurídica puede destinar parte de sus activos para la realización de actividades mercantiles.

### 2.2.6.2. LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA<sup>21</sup>

La organización administrativa de una empresa debe estar orientada al logro de unos objetivos institucionales. Esto implica la definición de niveles de responsabilidad, autoridad, líneas de comunicación, participación en los procesos y objetivos a alcanzar.

Se trata de definir estructuras en torno a las necesidades en el flujo de información y de operaciones. No se trata de generar estructuras rígidas, sino flexibles, dónde la participación en los procesos y responsabilidades son más importantes que los cargos.

#### 2.2.6.2.1. *La Organización Horizontal*

Las empresas se organizaban como estructuras verticales para sacar ventaja de los expertos y de la especialización. Cada persona conocía su puesto y sabía lo que tenía que hacer; el poder de decisión en los temas críticos estaba en la dirección; pero, este tipo de estructuras dificulta la comprensión del proceso de la empresa en forma global y como se relaciona el trabajo de cada uno con el producto final. La colaboración entre los distintos departamentos usualmente era un triunfo sobre el organigrama formal de la organización.

Actualmente establecer una organización horizontal es importante ya que el objetivo de esta organización es modificar el modo estrecho de pensar que tienen los ejecutivos de la empresa que han pasado gran parte de sus carreras tratando de escalar por la estructura vertical de la organización hacia una posición en particular. Una empresa debe lograr que todas las personas que trabajan en ella estén enfocadas hacia el manejo del negocio como un sistema en el cual las funciones son ilimitadas. Cuanto más grande es la organización, más grande son las funciones por lo que es recomendable mantener una comunicación adecuada.

---

<sup>21</sup> <http://www.garantiascosta.com/mipymes3.html>

#### *2.2.6.2.2. Delimitación de las Responsabilidades*

Es necesario definir con claridad las responsabilidades de cada miembro del equipo de trabajo y de las personas que conformarán la empresa. Debe recordarse que una empresa debe ser armónica, por lo tanto es necesario tener cubiertas todas las responsabilidades derivadas del mercadeo, las finanzas, la administración y la producción.

Para ayudar en esta tarea se recomienda el diseño de un organigrama que garantice que el equipo de trabajo tendrá presente y bajo control todos los procesos y variables críticas de la empresa.

### **2.2.7. PLAN DE PUESTA EN MARCHA**

Un Plan de Puesta en Marcha define las acciones y los pasos que se van a dar, en términos de orden y tiempo para la puesta en marcha de la nueva empresa con la finalidad de establecer quienes serán los responsables de llevar a cabo las principales actividades.

En la gran mayoría de los casos, cuando se comienza con una nueva empresa, es necesario programar varias tareas y actividades para asegurar el éxito en la implantación del proyecto.

#### **2.2.7.1. ESTADO DE DESARROLLO DEL PROYECTO**

Es necesario un análisis y una distribución racional de las actividades que han de realizarse. Se debe desarrollar:

- Calendario de implantación: En el se determinarán las principales actividades y sus responsables.
- Principales hitos: Es necesario establecer el momento de alcanzar los principales hitos y lograr interconectarlos con el resto de actividades.

- Principales interconexiones: Desarrollar interconexiones entre los distintos grupos de trabajo por ejemplo: marketing, operaciones, etc.

### **2.2.7.2. ESTUDIO DE OBTENCIÓN DE POSIBLES BENEFICIOS**

En muchos casos los gobiernos locales y nacionales ofrecen beneficios tributarios e incentivos a la creación de nuevas empresas. Algunos gobiernos proporcionan herramientas de gran valor que incentivan y promocionan el Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

### **2.2.7.3. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN**

Constituir una sociedad comercial conlleva un proceso legal. Se deben tener claros los pasos que hay que seguir, la omisión de alguno de ellos puede hacer que el equipo de trabajo y la empresa se encuentren con problemas legales una vez la compañía esté en operación.

El conocimiento de los trámites legales permite definir los gastos de constitución de la sociedad que, según la forma legal elegida, varían y pueden ser representativos.

### **2.2.8. PLAN DE CONTINGENCIA Y DE SALIDA**

Un Plan de Contingencia y Salida es un plan que se encarga de establecer las estrategias razonables de respuesta a situaciones que amenacen la viabilidad del proyecto. La empresa debe establecer mecanismos mediante los cuales se pueda prever la salida de ciertas situaciones que afecten el desarrollo del proyecto.

El pensar por anticipado en las posibles situaciones que pueden producirse en la empresa y que pongan en peligro su supervivencia y sostenibilidad; darán seguridad a posibles inversionistas, ya que es señal de que el equipo de trabajo

ha considerado todos los posibles escenarios que pueden presentarse en la operación de la empresa.

### **2.2.8.1. POSIBLES RIESGOS DEL PROYECTO**

En el proyecto se debe tener en cuenta los posibles riesgos que pueden producirse a medida que avanza el proyecto con la finalidad de establecer cual va a ser el mecanismo mediante el cual se prevé su salida.

#### *2.2.8.1.1. Riesgos Propios del Mercado:*

- Riesgos básicos que afectan al mercado:
- Crecimiento menor al esperado
- Incertidumbre propia del sector de la alta tecnología, que puede dar lugar a discontinuidades considerables en períodos cortos de tiempo
- Coste mayores a los previstos
- Riesgos del negocio en sí:
- Entrada inesperada de un competidor
- Falta de encaje entre el producto o servicio y las necesidades que cubra del público objetivo

#### *2.2.8.1.2. Riesgos Intrínsecos del Proyecto:*

- Dificultades en el cumplimiento de los objetivos y metas de inversión o de ingresos.
- Riesgos que amenacen la viabilidad de la empresa.
- Apertura de la sociedad para que inversionistas de capital realicen sus inversiones.
- Ventas de participación social por parte del equipo de talento humano o de los inversionistas.

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la empresa, si variasen algunos de los parámetros claves del modelo.

### 2.2.8.2. ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA Y SALIDA

En todo Plan de Negocio es necesario incluir posibles estrategias de contingencia en caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos.

Algunas de las estrategias de contingencia más comunes pueden ser<sup>22</sup>:

- Oferta Pública inicial.
- Alianza con alguno de los principales líderes globales en el entorno o con un consorcio.
- Venta a otros socios.
- Venta total o parcial de la empresa a una empresa del sector más potente, que pueda impulsar el crecimiento de la empresa.
- Venta o explotación de la tecnología y su patente.
- Venta de la base de clientes.
- Fusión.
- Liquidación.

---

<sup>22</sup> <http://www.garantiascosta.com/mipymes3.html>

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN DE NEGOCIOS**

#### **3.1. RESUMEN EJECUTIVO**

##### **FUNCIÓN EMPRESARIAL**

Transportar y Distribuir a nivel nacional la correspondencia y paquetes que manejan a diario las entidades en la ciudad de Quito; creando un servicio que logre la total satisfacción de los usuarios, a través del cumplimiento de cada uno de requerimientos que demanda el mercado.

##### **MERCADO DE LA EMPRESA**

La empresa de servicios courier, se dirigirá hacia usuarios empresariales. Nuestro mercado meta son las entidades financieras y comerciales, en especial a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas y Almacenes de Electrodomésticos.

##### **EL SERVICIO**

La empresa proporcionará servicios de mensajería y paquetería, denominados también como servicios courier o correo paralelo. El servicio pretende facilitar a los usuarios el envío de su correspondencia y paquetes, pues la empresa se encargará de la recolección de las encomiendas de forma personalizada, para luego ser entregadas en sus lugares de destino de una forma oportuna y segura.

##### **DIFERENCIACIÓN.**

Nuestro servicio se diferenciará de la competencia ya que se enfocará a imprimir en cada entrega calidad, pues al captar pocas entidades del mercado, la empresa logrará satisfacerlas completamente, cumpliendo con los tiempos de entrega y

seguridad requerida por los usuarios.

## **VENTAJAS COMPETITIVAS**

La ventaja competitiva que tendrá la empresa, estará dada principalmente por:

- Empleo de un sistema de monitoreo y rastreo en especial en los envíos de a nivel nacional, al momento de contratar un seguro para los vehículos se incorporará un hunter que nos permitirá controlar las rutas según la ubicación del vehículo. También se controlará a través del contacto telefónico. (Empresa-Mensajero).
- El Personal será calificado y con amplia experiencia.
- Conocimiento de los requerimientos y preferencias de nuestro mercado meta.
- Contamos con la base de datos de las entidades a las que se les realizó la encuesta personal.

## **OPORTUNIDAD**

El mercado está creciendo debido a la necesidad cotidiana de las empresas, la cual recae en la transportación de correspondencia y paquetes de una forma ágil y segura, pues el estar comunicado e informado es un factor clave para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Además, la predisposición del mercado, el cual considera factible el cambio de proveedor ante el ingreso de un nuevo proveedor del servicio hará que nuestra empresa haya encontrado un nicho de mercado.

## **RIESGO**

- La posibilidad que las entidades envíen su información vía e-mail; el correo electrónico, esta ganando terreno rápidamente, por la forma instantánea en la que puede llegar cierta información a sus usuarios.
- No poder competir con los grandes proveedores de servicios courier actuales.



- No poder entablar relaciones satisfactorias con nuestros usuarios.

## **RECOMPENSA**

- Generación de utilidades por la acogida del servicio.
- Apertura de nuevos mercados, es decir ofrecer el servicio no solo a entidades financieras y comerciales, sino abriremos campo en otro tipo de entidades.
- Ver concretado el proyecto y palpar la acogida del servicio.

## **INDICADORES PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Para desarrollar el proyecto, necesitamos un monto de inversión que asciende a \$ 44.295,04; este monto tendría un período de recuperación de 2 Años.

El Valor Presente Neto del proyecto, calculada a una tasa del 18.74%, para el tercer Año, es de \$45.429,65.

La Tasa Interna de Retorno del proyecto es del 53.43% para el Año 3. La TIR es superior a la tasa requerida del proyecto.

$$53.43\% > 18.74\%$$

Los resultados que han presentado cada uno de los indicadores han permitido comprobar que el proyecto es factible, pues todos estos indicadores nos demuestran los réditos que arrojaría el presente proyecto.

### 3.2. PLATAFORMA DEL TALENTO HUMANO

Una empresa es prácticamente un equipo de trabajo que tiene en sus manos la gran responsabilidad de desarrollar planes y estrategias que garanticen el adecuado funcionamiento de la empresa y lograr el éxito de la misma.

El objetivo de crear un equipo de talento humano es demostrar las características, capacidades y experiencia del equipo que estará al frente del proyecto. Es necesario que el equipo garantice su dominio en todos los aspectos relacionados con la empresa.

#### 3.2.1. CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER EL EQUIPO DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA

- **Conocimientos complementarios entre sí:** a inicios de las operaciones de la empresa, esta contaría con dos gerentes. Cada gerente responsable de área deberá ser una persona con mucha experiencia y conocimientos relacionados con el área asignada; es así que el gerente de operaciones y logística, como responsable y cabeza de esta área deberá tener la capacidad de llevar a cabo los procesos de las operaciones y logística de los envíos de correspondencia y paquetes. Siendo ésta área la de mayor importancia para la empresa, es necesario que el gerente responsable de esta, transmita y comparta sus conocimientos para logra un satisfactorio desenvolvimiento de cada una de las actividades de la empresa. El gerente general al ser este el encargado de la administración de la empresa, será el pilar fundamental de la empresa. De los conocimientos y la experiencia que el gerente general siembre en sus colaboradores dependerá el desarrollo integral de la empresa.
- **Aportar al proceso creativo:** como sabemos, la creación de una empresa es un proceso creativo y dinámico que requiere de personas que aporten positivamente a su proceso creativo, dirigido hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- **Capacidad de construir decisiones:** El responsable de cada área debe

ser capaz de construir decisiones acertadas con base a las experiencias propias o de las aportadas por cada colaborador de su área.

- **Capacidad de detectar oportunidades:** Talvez una sola persona no es capaz de identificar las oportunidades pero un equipo si lo puede hacer, cada gerente responsable de su área puede aportar según lo que logre detectar en el desarrollo de sus actividades, lo cual lo hace capaz de detectar oportunidades que posiblemente se hallan alrededor de la empresa y que talvez pasan desapercibidas por otras personas.
- **Cimentar bien las bases para luego poder regresar a estas:** como equipo de talento humano consideraremos a los gerentes responsables de sus respectivas áreas, los cuales serán los responsables de dominar todos los aspectos relacionados con la empresa, creando bases sólidas sobre las cuales se va a sostener y mantener la empresa ante un mercado cada vez más competitivo.
- **Reglas del juego claras:** Es necesario que cada responsable de su área tenga pleno conocimiento y este al tanto de las políticas de la empresa.

### 3.2.2. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La administración del Talento Humanos es muy importante para el desarrollo del presente proyecto, ya que se analizará cada uno de los cargos de la empresa y sus requerimientos; se detectarán además las necesidades de personal calificado o no calificado.

Es preciso definir ciertos procesos a seguir para el manejo del talento humano, pues estos nos ayudarán a construir una empresa con fuertes cimientos; sabiendo que el talento humano es la herramienta fundamental para poner en marcha nuestra empresa.

#### 3.2.2.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:

El reclutamiento se realizará con base en las necesidades de la empresa, lo cual permitirá definir el tipo de colaborador que la empresa requiere.

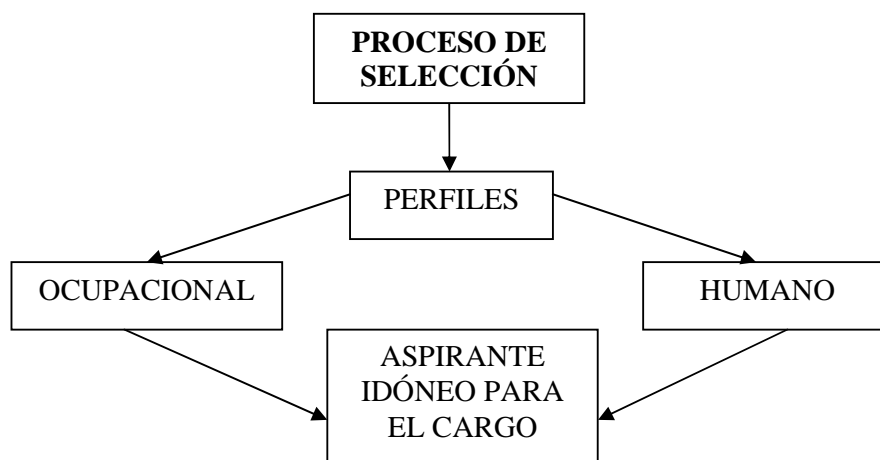
<b>Personal</b>	
<b>Gerencia y Administrativo</b>	<b>Operaciones</b>
Gerente General y RRHH	Operador
Jefe de Operaciones y Logística	Personal de Recolección de Encomiendas
Contador	Personal de Recepción de Encomiendas
Asistente de Gerencia	Personal de Clasificación
Secretaria	Personal de Ensobrado y Empaquetado
Vendedores	Mensajeros
Conserje	Chóferes
	Guardia

**Cuadro 1:** Personal requerido para la empresa de servicios courier.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

En el Cuadro 1, se muestra el personal requerido para que la empresa de servicios de mensajería y paquetería pueda operar.

Luego de haber establecido las necesidades de personal que se desea reclutar en la empresa, se realizará un proceso de selección de personal, como se puede apreciar en el Gráfico 1, en el proceso de selección se analizará el perfil ocupacional y humano del candidato para confirmar si el aspirante es o no idóneo para el cargo al que sería asignado.



**Gráfico 1:** Proceso de Selección de Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

Es fundamental que la persona encargada del proceso de selección del talento humano, tenga pleno conocimiento del perfil requerido para cada cargo, ya que esto facilitará la adaptación del candidato al cargo asignado.

### **3.2.2.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

Para analizar cada cargo es preciso obtener información relacionada con los cargos, y el nivel de empleo. Los candidatos deberán cumplir con ciertos requisitos relacionados con la actividad que deben desarrollar.

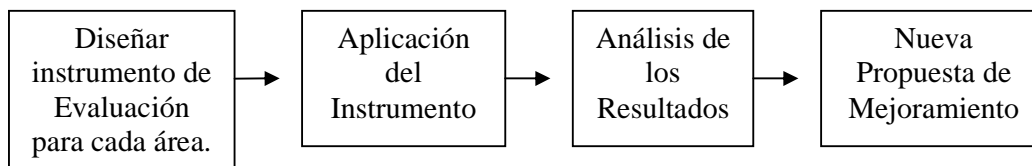
En el análisis de cargos se conocerán los requerimientos que tiene cada cargo, las aptitudes y conocimientos para saber el tipo de persona que se desea contratar.

La descripción de cargos se refiere a una lista de tareas y responsabilidades que el candidato debe cumplir.

La descripción y análisis de cargos se encuentran en las fichas detalladas en el ANEXO 1.

### **3.2.2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Es importante llevar a cabo un adecuado y continuo proceso de evaluación del desempeño de cada colaborador de la empresa; el tener una clara apreciación de lo que el cargo representa para la empresa y en que forma beneficiará a la misma, es un factor clave para determinar si el individuo cubre las expectativas del cargo o aun mejor sobrepasa las expectativas, beneficiando en gran forma a la empresa, la cual retribuirá al individuo en forma de incentivos. El proceso evaluativo del individuo busca proporcionar información acerca del desempeño pasado, presente y esperado de un empleado, buscando siempre soluciones apropiadas.



**Gráfico 2:** Proceso de Evaluación del Desempeño

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

El proceso evaluativo del desempeño que se presenta en el Gráfico 2 nos muestra como se utilizará el proceso de evaluación, desde el diseño del instrumento de evaluación hasta la obtención de resultados, los cuales proporcionarán una idea clara del desempeño del empleado, esto permitirá forjar buenos colaboradores que aporten al crecimiento integral de la empresa.

Para la evaluación del desempeño de los trabajadores se utilizará el método de comparación por pares; con este método se comparará a los trabajadores de dos en dos; y se considerará a aquel cuyo desempeño se considera mejor.

La ficha con la que se realizará la evaluación del desempeño se encuentra detallada en el ANEXO 2.

### **3.3. ESTUDIO DE MERCADEO**

#### **3.3.1. INTRODUCCIÓN**

El proceso de desarrollar un estudio de mercadeo es de vital importancia en el presente proyecto ya que la información obtenida a través del estudio de mercado permitirá visualizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial. Además nos ayudará a determinar y descubrir la existencia de un mercado apto para nuestro servicio, mediante la información que obtengamos 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 nos permitirá analizar detenidamente a los competidores con los que nos enfrentaremos, de tal forma que podamos conocer sus fortalezas y debilidades.

#### **3.3.2. IMPORTANCIA Y DEFINICIÓN DEL PROYECTO**

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 servicios de mensajería y 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 mensajería y paquetería, así como también los requerimientos del mercado meta.

#### **3.3.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

##### **Objetivo General:**

- Realizar una investigación de mercado mediante una encuesta personal en la ciudad de Quito aplicada al sistema de cooperativas de ahorro y crédito,

mutualistas y almacenes de electrodomésticos afilados a ASADELEC<sup>23</sup>; para determinar las necesidades, preferencias y requerimientos de los usuarios con respecto a los servicios de mensajería y paquetería.

#### **Objetivos Específicos:**

- Obtener datos confiables acerca del nivel de utilización del Servicio de Mensajería y Paquetería por parte de las instituciones que serán sometidas al estudio en la ciudad de Quito.
- Identificar las reacciones de los usuarios del servicio de mensajería y paquetería con respecto al servicio que utilizan actualmente.
- Determinar cuales son los principales proveedores del servicio de mensajería y paquetería en la ciudad de Quito.
- Conocer el grado de lealtad que tienen los usuarios hacia un determinado paquete de servicios.
- Identificar aspectos relevantes que los clientes consideran, se debería mejorar en este tipo de servicios.

#### **3.3.4. 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.

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

##### **3.3.4.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIÁ DE TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES EN EL ECUADOR**

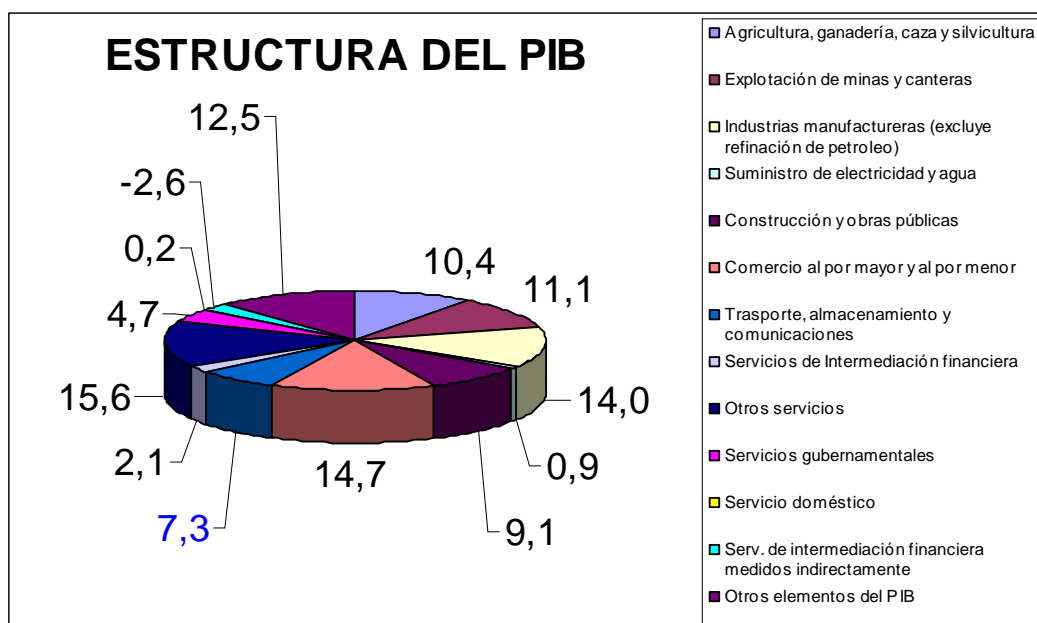
La industria de transporte, almacenamiento y comunicaciones en el Ecuador es un ente fundamental para el desarrollo de las actividades empresariales del país, la necesidad de transportar personas, bienes e información es cada vez mayor debido a la velocidad que se mueve el mundo empresarial en el que el estar

---

<sup>23</sup> ASADELEC: Asociación de Almacenes de Electrodomésticos del Ecuador.



comunicado es un factor clave para el éxito de los negocios.



**Gráfico 3: Estructura del PIB<sup>24</sup>**

Elaborado por: Alexandra Chicaiza

Según se muestra en el Gráfico 3, las cifras de previsión del año 2007, para la industria de transporte, almacenamiento y comunicaciones, alcanzaría una participación del 7.30% en el PIB, esta participación es de vital importancia no solo para esta industria, sino también para el desarrollo de varios sectores empresariales que dependen de ésta industria en nuestro país.

#### 3.3.4.1.1. Infraestructura de Transporte Terrestre

El sector transportes desempeña un rol fundamental en la economía del Ecuador, por lo que ha requerido de gran inversión, para la construcción y administración de carreteras y más obras para la transportación de uso público y privado. Esta inversión es responsabilidad del Estado; pero, actualmente se está delegando a la inversión privada, mediante concesión expresa, desde la ejecución de obras hasta

<sup>24</sup> <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/Pe06701.xls>

el manejo de su uso por lapsos determinados. Esto ha hecho que las vías mejoren en su mayoría.

Por la administración	Competencia	Longitud km
Red vial estatal	Ministerio de Obras Públicas (MOP)	8,653
Red vial provincial	Consejos Provinciales	11,938
Red vial cantonal	Municipios	22,606
<b>Red nacional total</b>		<b>43,197</b>
Por la condición de uso	Longitud Km.	%
<b>Transitables todo el año</b>	<b>31,216</b>	72.3
Asfaltadas	5,685	
Afirmadas	25,530	
<b>Caminos de verano</b>	<b>11,981</b>	27.7
<b>Red nacional total</b>	<b>43,197</b>	<b>100</b>

**Cuadro 2:** Infraestructura vial del Ecuador<sup>25</sup>

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

El Cuadro 2, nos permite conocer las principales características con que cuentan las carreteras y caminos del país. Las provincias con mayor dotación vial son: Manabí con 5.822 km, seguida por Guayas con 4,418 km y Pichincha con 4,379 km. La red vial estatal está integrada por los siguientes grupos de carreteras:

*Corredores arteriales:* tiene una longitud acumulada de 5,693 km, son caminos de alta jerarquía funcional, que conectan a las capitales de provincia y forman una malla vial denominada estratégica o esencial.

Los corredores arteriales a su vez, se clasifican en:

- *Troncales:* estas atraviesan longitudinalmente las regiones; existen dos en la Costa; una en la Sierra; una en la Amazonía en construcción; la Vía del Pacífico, denominada también en medios turísticos Ruta del Sol; y el corredor de Galápagos.

<sup>25</sup> <http://www.micip.gov.ec/utepi/principal.html>

- *Transversales*: estas nacen en un puerto marítimo en el Océano Pacífico y llegan a un puerto fluvial o ciudad de la Amazonía.
- *Vías colectoras*: tienen una extensión de 2,943 km, son caminos de mediana jerarquía funcional, cuya finalidad es recolectar el tráfico de una zona rural o una región que llega a través de los caminos locales, para conducirlo a los corredores arteriales. Son también caminos que se utilizan para servir al tráfico de recorridos intermedios o regionales, requiriendo de estándares geométricos adecuados para cumplir esta función.

En el país cada vez se va mejorando nuestras vías, esto se debe a una mejor organización de la inversión pública y privada. El incremento de inversión privada, es decir las concesiones para operación a empresas privadas ha permitido que varios tramos de los corredores arteriales y de las redes provinciales hayan mejorado notablemente. Hasta abril de 2005, las concesiones para operación de carreteras del Estado suman 429 km; los Consejos Provinciales de Pichincha y Guayas han otorgado 729 km. Además, el Ministerio de Obras Públicas ha programado la concesión de 1,711 km de carreteras.

#### *3.3.4.1.2. 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 está en constante crecimiento, para el año 2001 el sector presentó una tasa de crecimiento<sup>26</sup> de 0.48%, para el año 2003 fue de 3.56%, para el año 2005 fue de 4.11%; y según la proyección estimada para el año 2007 será de 5.51%.

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 cada vez más competitivas. En la actualidad

---

<sup>26</sup> <http://www.sica.gov.ec/agro/macro/pibvarios.htm>

se han creado empresas denominadas “courier o correo rápido” las cuales son especializadas en servicios de transporte y logística para mensajería y paquetería que ha facilitado la transportación de correspondencia y paquetes sin complicaciones ni pérdidas de tiempo.

#### **3.3.4.2. 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 mas grande, lo cual ha generado un alto nivel de competencia en el sector courier, lo que ha motivado a las empresas courier ha esmerarse por brindar un mejor servicio a sus usuarios.

La demanda creciente en este sector es lo que empuja a este tipo de servicios a ser más competitivos en aspectos como: precios atractivos, tiempo de entrega oportuna y seguridad a la correspondencia y paquetes de los usuarios del servicio. Pero como en toda actividad existe también 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 sus usuarios, a pesar de ello el sector courier sigue siendo de suma importancia, pues no solo se pueden realizar envíos de información, sino también se puede realizar envíos 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 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.

### **3.3.4.3. MERCADO META**

Los mercados están constituidos por personas, hogares, empresas o instituciones que demandan productos o servicios.

El mercado potencial para el presente proyecto son las entidades financieras y entidades comerciales las cuales requieren de servicios de mensajería y paquetería para el envío de documentación y paquetes a diferentes destinos.

### **3.3.4.4. SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

#### *3.3.4.4.1. Criterio de Segmentación de Mercado*

Ubicación del Consumidor

<b>REGIÓN</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>CIUDAD</b>
Sierra	Pichincha	Distrito Metropolitano de Quito

**Cuadro 3:** Ubicación del Consumidor

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

En el Cuadro 3 se presenta la Ubicación del Consumidor como primer criterio de segmentación, lo cual nos ayuda también a establecer la microlocalización de la empresa.

### Tipo de Consumidor

ACTIVIDADES	ENTIDADES	USUARIOS
Servicios Comercio	Financieras y Comerciales	Cooperativas de Ahorro y Crédito Mutualistas Almacenes de Electrodomésticos afiliados a ASADELEC (Asociación de Almacenes de Electrodomésticos del Ecuador)

**Cuadro 4:** Tipo de Consumidor

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

El mercado meta esta conformado por los segmentos del mercado potencial seleccionados en forma específica, como podemos observar en el Cuadro 3, el mercado meta 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 nuestro mercado meta; además en el Cuadro 4, se muestran los usuarios a los que la empresa desea captar los cuales son las entidades financieras con énfasis en el sistema de cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas y las entidades comerciales en especial a los almacenes de electrodomésticos afiliados a ASADELEC.

### 3.3.5. IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO

En la actualidad el mercado ofrece gran variedad de servicios, entre los cuales están los servicios de mensajería y paquetería también denominados como servicios 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 información, tales como: cartas, impresos, prensa, fotografías, títulos, revistas,

catálogos, libros, tarjetas, chequeras, o cualquier otro tipo de información, contenidos en medios de audio, de video, magnéticos, electromagnéticos, electrónicos, valijas, paquetes pequeños y otros envíos; facilitando el desenvolvimiento de las actividades cotidianas de los usuarios mediante la recepción y la entrega oportuna de su correspondencia o paquetes.

Por ello, debemos reconocer 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.

### **3.3.6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **3.3.6.1. 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 nos proporcione el estudio, de tal manera que podamos conocer si el servicio logrará o no la aceptación de los futuros usuarios.

##### *3.3.6.1.1. Identificación y planteamiento del problema de investigación*

Al ser éste un plan de negocios para la creación de una empresa de servicios de mensajería y paquetería completamente nueva que necesita bases que comprueben la viabilidad de su implantación es necesario un amplio conocimiento acerca de las necesidades, requerimientos y preferencias que se le pueden imprimir a las características del servicio que serán ofertadas, estos factores son de vital importancia ya que influyen al momento de entrar a un nuevo mercado.

Las reacciones de los usuarios sobre un determinado servicio nos suministran información suficiente para poder desarrollar criterios acerca del servicio actualmente suministrado por los competidores. De igual manera, podremos entender las complejas interrelaciones que generan las preferencias de los usuarios, para poder posicionar nuestro servicio dentro del mercado.

### 3.3.6.1.2. Fases de la investigación

#### ➤ Fase Exploratoria

Esta fase es el primer paso para iniciar la recolección de información en el proceso de toma de decisiones. Su objetivo es buscar a través del problema, analizarlo, para suministrar una mejor comprensión del mismo.

Investigación de datos secundarios

Para el proyecto se han tomado en cuenta las siguientes fuentes secundarias:

- Banco Central del Ecuador
- Superintendencia de Compañías
- CAE (Corporación Aduanera Ecuatoriana)
- ASEME (Asociación Ecuatoriana de Mensajería Especializada)
- ACOPRI (Asociación Ecuatoriana de Correos Privados)

#### ➤ Fase Concluyente o Investigación Descriptiva

En esta fase se pretende obtener datos reales y concretos que permitan conocer tanto las características de los usuarios de servicios de mensajería y paquetería como las características que presenta el servicio actualmente.

Para el procedimiento de medición se utilizarán los siguientes tipos de escalas:

Escala por orden de clasificación: se clasificará en orden creciente las preferencias de los usuarios el servicio o el posicionamiento en el mercado de principales proveedores del servicio de mensajería y paquetería en la ciudad de Quito.

Escala nominal: se clasificará al grupo de entidades según su actividad es decir actividad financiera y comercial.

Escala de relación: se conocerá que porcentaje del mercado sometido al estudio le corresponde a cada una de los proveedores actualmente.



### 3.3.6.1.3. Diseño de la Muestra

Se ha considerado para el proyecto un universo que esta compuesto en primer lugar por las entidades financieras en especial el sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito que operan en la ciudad de Quito y Mutualistas. No se ha tomado en cuenta para el estudio a las Instituciones Bancarias ya que por el volumen de correspondencia que envían a diario a sus miles de clientes ya tienen definido un proveedor del servicio de mensajería y paquetería.

También se ha tomado en cuenta a los Almacenes de Electrodomésticos afiliados a ASADELEC ya que por su actividad comercial es necesario para ellos contar con un servicio de mensajería y paquetería para enviar documentos y paquetes.

### 3.3.6.1.4. Tamaño de la Muestra

Para el estudio se ha determinado un universo de la siguiente manera:

<b>Entidades Financieras</b>		
Cooperativas de Ahorro y Crédito <sup>27</sup> que operan en la ciudad de Quito		<b>37</b>
➤ Grandes	5	
➤ Medianas	9	
➤ Pequeñas	13	
➤ Muy Pequeñas	<u>10</u>	
Mutualistas		<b>2</b>
<b>Entidades Comerciales</b>		
Almacenes de Electrodomésticos afiliados a ASADELEC		<b>14</b>
<b>Total Universo</b>		<b>53</b>

**Cuadro 5: Tamaño de la Muestra**

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

<sup>27</sup> Existen alrededor de 800 Cooperativas de Ahorro y Crédito en el país, pero solo 37 se encuentran bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Se ha determinado el tamaño de la muestra, la cual es de 53 entidades, de las cuales 39 son entidades financieras y 14 son entidades comerciales.

#### *3.3.6.1.5. Recopilación de Datos*

Para analizar la oferta y demanda del servicio de mensajería y paquetería se recopilarán datos de fuentes primarias y fuentes secundarias.

En primer lugar, el método de recolección de datos que se utilizará en el proyecto es la **Encuesta Personal** como fuente primaria; es decir se realizarán entrevistas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas y Almacenes de electrodomésticos afiliados a ASADELEC.

Se realizará la encuesta a las personas encargadas de la logística en el envío de correspondencia y paquetes en las distintas entidades que serán sometidas a la encuesta.

Con respecto a las fuentes secundarias se obtendrán datos de:

- Banco Central del Ecuador,
- Superintendencia de Compañías
- CAE (Corporación Aduanera Ecuatoriana)
- ASEME (Asociación Ecuatoriana de Mensajería Especializada)
- ACOPRI (Asociación Ecuatoriana de Correos Privados)

#### *3.3.6.1.6. Diseño de la Encuesta*

Se desarrollaran preguntas relacionadas con el servicio de mensajería y paquetería; mediante estas preguntas se podrá determinar las necesidades, preferencias y requerimientos de los usuarios de de este tipo de servicios en la ciudad de Quito.

A continuación se presenta el formulario de Encuesta.

## FORMULARIO DE ENCUESTA

1. Nombre de la Entidad

\_\_\_\_\_

2. ¿Utiliza su empresa servicios de mensajería y paquetería para el envío de documentación o paquetes?

a). SI \_\_\_\_ b). NO \_\_\_\_

3. Si no utiliza el servicio, enuncie cuál es la razón:

- a. No lo considera necesario \_\_\_\_
- b. Por falta de presupuesto \_\_\_\_
- c. Cuenta con mensajeros \_\_\_\_
- d. Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿Estaría interesado en contar con un servicio de mensajería y paquetería en su empresa?

a). SI \_\_\_\_ b). NO \_\_\_\_

5. ¿Con qué presupuesto contaría o cuenta para asignar al servicio?

a). \$50 a \$99 _____	b). \$100 a \$199 _____
c). \$200 a \$299 _____	d). \$300 a \$399 _____
e). \$400 a \$499 _____	f). \$500 o más _____

6. ¿Con que frecuencia utiliza su empresa servicios de mensajería y paquetería?

- a). Diariamente \_\_\_\_
- b). Semanalmente \_\_\_\_
- c). Mensualmente \_\_\_\_
- d). Rara vez \_\_\_\_

7. ¿Qué cantidad de correspondencia o paquetes envía normalmente? \_\_\_\_\_

Y ¿Qué porcentaje de éstos considera usted que ha llegado a tiempo a sus lugares de destino?

\_\_\_\_\_

8. ¿Los envíos realizados por su empresa son a nivel:

- a). Local \_\_\_\_
- b). Nacional \_\_\_\_, Qué Ciudades? \_\_\_\_\_

c). Internacional\_\_\_ , Qué Países?\_\_\_\_\_

9. Enumere de 1 a 5 según la importancia que usted le da a las siguientes características del servicio de mensajería y paquetería.

a). Precio\_\_\_ b). Tiempo de Entrega\_\_\_ c). Seguridad\_\_\_

d). Cobertura del Servicio\_\_\_ e). Logística\_\_\_

10. Indique los envíos más frecuente que se realizan en su empresa.

a). Cartas\_\_\_ b). Documentos\_\_\_ c). Revistas y Catálogos\_\_\_

d). Tarjetas o Estados de Cuenta\_\_\_ e). Valijas\_\_\_

f). Otros\_\_\_, Cuál?\_\_\_\_\_

11. ¿Qué empresa de servicios de mensajería y paquetería actualmente le proporciona el servicio? a). Correos del Ecuador \_\_\_ b). Laar Courier\_\_\_ c). Fedex\_\_\_

d). Servientrega \_\_\_ e). DHL \_\_\_ f). Otros\_\_\_, Cuál?\_\_\_\_\_

12. ¿Cómo califica el servicio de mensajería y paquetería que usted utiliza actualmente?

a). Excelente\_\_\_ b). Bueno \_\_\_ c). Regular\_\_\_

d). Malo\_\_\_ e). Deficiente\_\_\_

13. ¿Ha cambiado alguna vez de proveedor del Servicio?

a). SI \_\_\_ b). NO \_\_\_

14. ¿Cuál fue la razón que motivó ese cambio?

a). Precios\_\_\_ b). Demoras en la entrega \_\_\_

c). Entrega de correspondencia y paquetes en mal estado\_\_\_

d). Pérdida de correspondencia y paquetes\_\_\_

e). Otros\_\_\_, Cuál?\_\_\_\_\_

15. ¿Considera factible el cambio de proveedor del servicio de mensajería y paquetería ante el ingreso de un nuevo proveedor del servicio que le proporcione mayores ventajas?

a). SI\_\_\_ b). NO\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 3.3.7. RESULTADOS DE LA ENCUESTA PERSONAL REALIZADA A LAS ENTIDADES FINANCIERAS Y COMERCIALES

Se ha realizado una Encuesta Personal a 40 entidades, de las cuales 26 son entidades financieras y 14 son entidades comerciales. La encuesta fue dirigida directamente a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas y Almacenes de Electrodomésticos afiliados a ASADELEC.

Se ha obtenido los siguientes resultados:

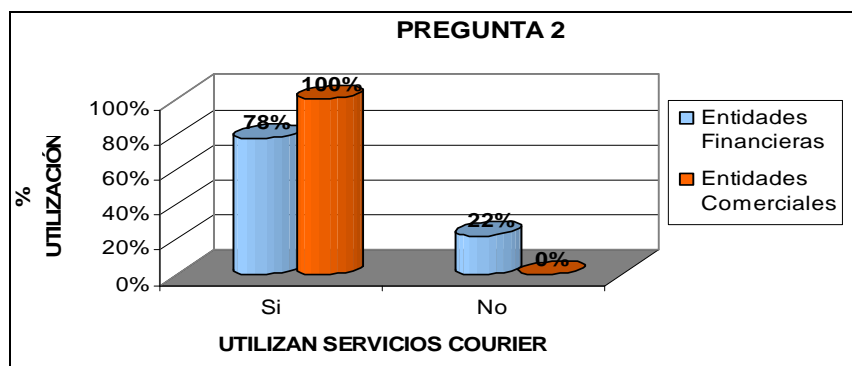
#### PREGUNTAS:

##### 1. Nombre de la Entidad

En ésta pregunta se ha tomado nota de los nombres de las entidades a las que se les realizó la encuesta personal, a petición de éstas entidades sus datos se mantendrán en reserva.

##### 2. ¿Utiliza su empresa servicios de mensajería y paquetería para el envío de documentación o paquetes?

	Entidades	
	Financieras	Comerciales
2a. Si:	78%	100%
2b. No:	22%	0%



**Gráfico 4: Pregunta 2**

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por Alexandra Chicaiza.

**3. Si no utiliza el servicio, enuncie cuál es la razón:**

	Entidades	
	Financieras	Comerciales
<b>3a. No lo considera necesario</b>	0%	0%
<b>3b. Por falta de presupuesto</b>	0%	0%
<b>3c. Cuenta con mensajeros</b>	100%	0%
<b>3d. Otro</b>	0%	0%



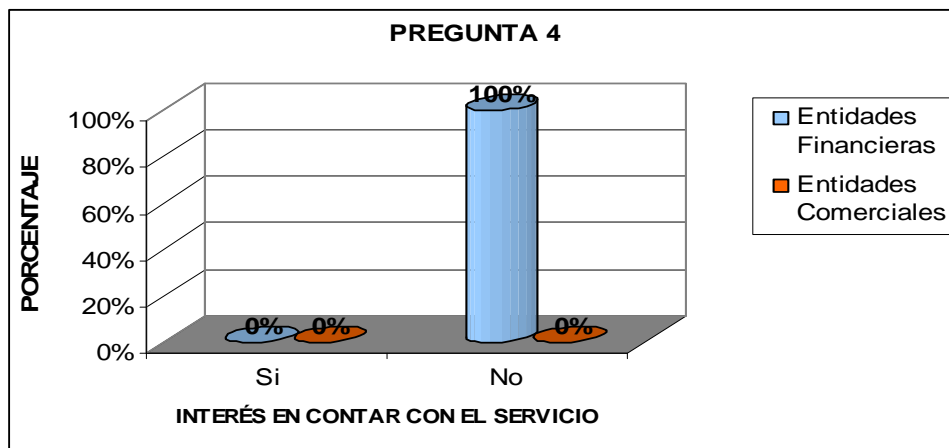
**Gráfico 5: Pregunta 3**

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por Alexandra Chicaiza.

**4. ¿Estaría interesado en contar con un servicio de mensajería y paquetería en su empresa?**

	Entidades	
	Financieras	Comerciales
<b>4a. Si</b>	0%	0%
<b>4b. No</b>	100%	0%



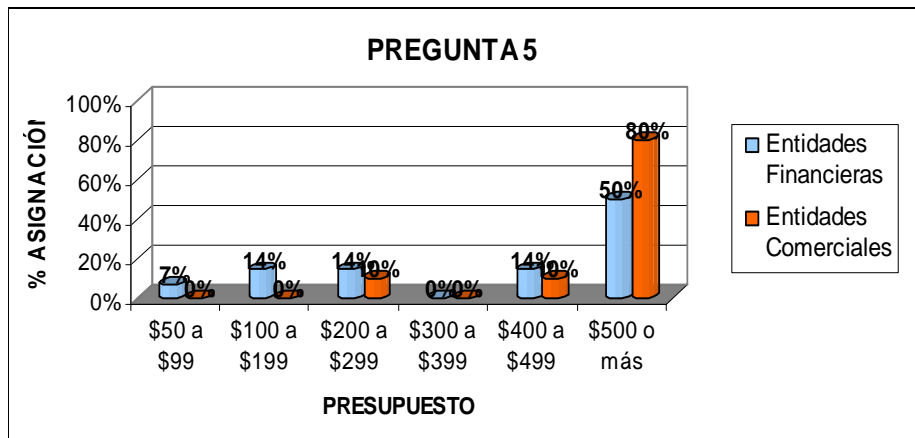
**Gráfico 6: Pregunta 4**

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por Alexandra Chicaiza.

**5. ¿Con qué presupuesto cuenta para asignar al servicio?**

	Entidades	
	Financieras	Comerciales
<b>5a. \$50 a \$99</b>	7%	0%
<b>5b. \$100 a \$199</b>	14%	0%
<b>5c. \$200 a \$299</b>	14%	10%
<b>5d. \$300 a \$399</b>	0%	0%
<b>5e. \$400 a \$499</b>	14%	10%
<b>5f. \$500 o más</b>	50%	80%



**Gráfico 7: Pregunta 5**

Fuente: Encuesta Personal

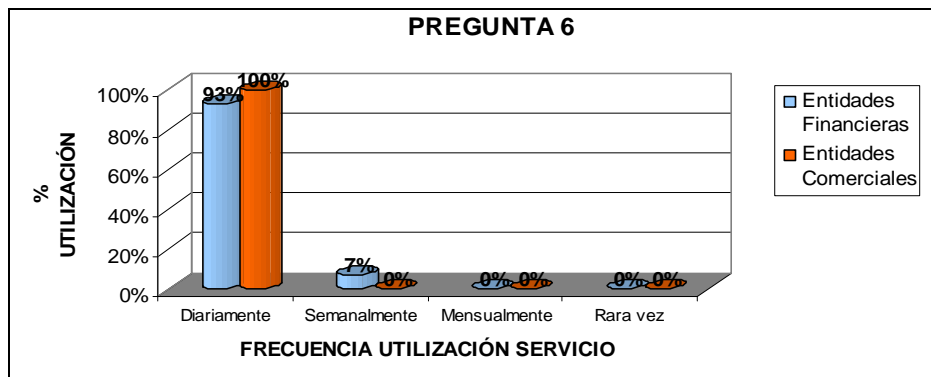
Elaborado por Alexandra Chicaiza.

**6. ¿Con que frecuencia utiliza su empresa servicios de mensajería y paquetería?**

**Entidades**

**Financieras Comerciales**

<b>6a. Diariamente</b>	93%	100%
<b>6b. Semanalmente</b>	7%	0%
<b>6c. Mensualmente</b>	0%	0%
<b>6d. Rara vez</b>	0%	0%



**Gráfico 8: Pregunta 6**

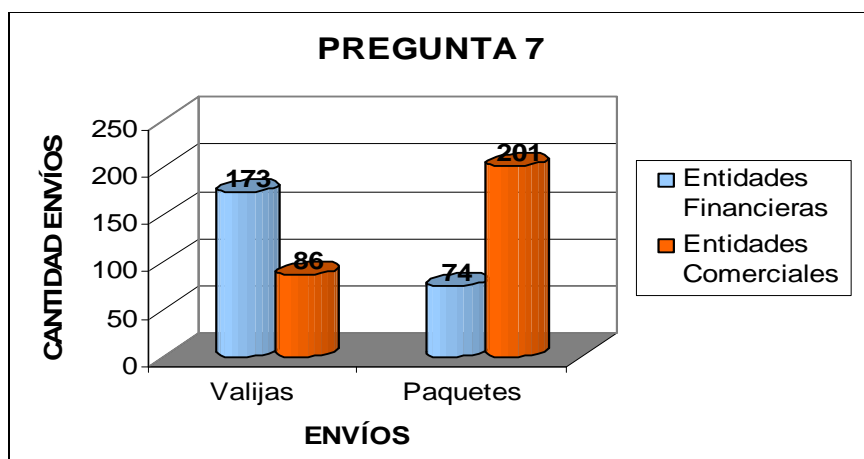
Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.



### 7. ¿Qué cantidad de correspondencia o paquetes envía normalmente?

	Entidades	
	Financieras	Comerciales
<b>Valijas</b>	173	86
<b>Paquetes</b>	74	201
<b>Total</b>	<b>247</b>	<b>287</b>



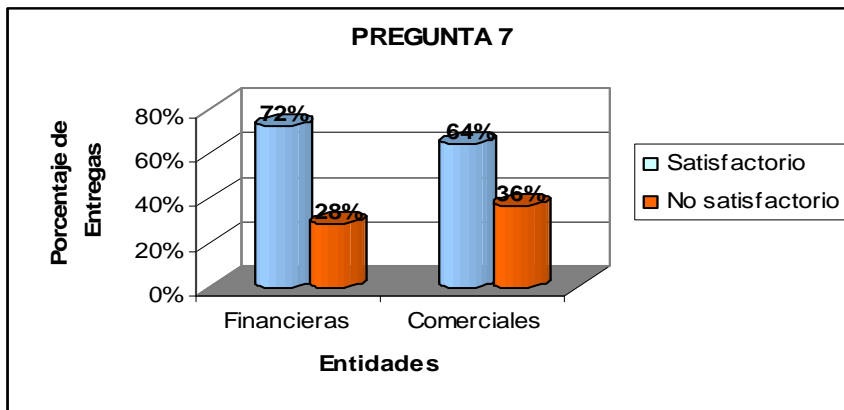
**Gráfico 9:** Preguntar 7

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

### Y ¿Qué porcentaje de éstos considera usted que ha llegado a tiempo a sus lugares de destino?

Entidades	Entregas	
	Satisfactorio	No satisfactorio
Financieras	72%	28%
Comerciales	64%	36%



**Gráfico 10: Pregunta 7.1**

Fuente: Encuesta Personal

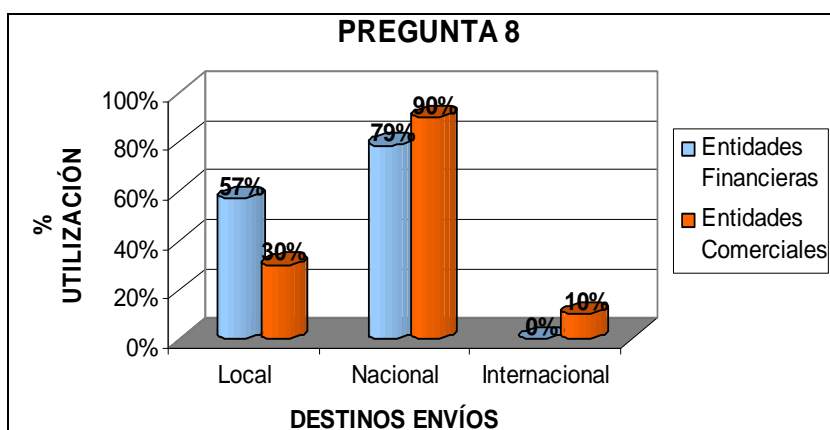
Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

**8. ¿Los envíos realizados por su empresa son a nivel:**

**Entidades**

**Financieras Comerciales**

<b>8a. Local</b>	57%	30%
<b>8b. Nacional</b>	79%	90%
<b>8c. Internacional</b>	0%	10%



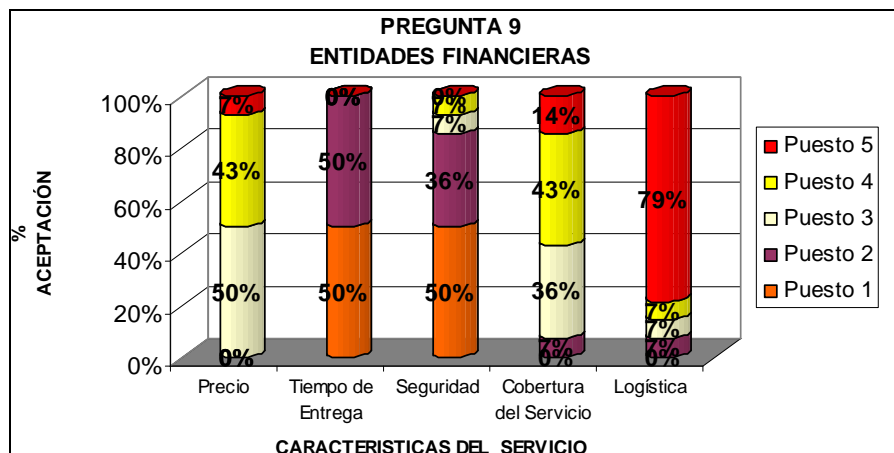
**Gráfico 11: Pregunta 8**

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

9. Enumere de 1 a 5 según la importancia que usted le da a las siguientes características del servicio de mensajería y paquetería.

	Entidades Financieras				
	Puesto1	Puesto2	Puesto3	Puesto4	Puesto5
9a. Precio	0%	0%	50%	43%	7%
9b. Tiempo de Entrega	50%	50%	0%	0%	0%
9c. Seguridad	50%	36%	7%	7%	0%
9d. Cobertura del Servicio	0%	7%	36%	43%	14%
9e. Logística	0%	7%	7%	7%	79%

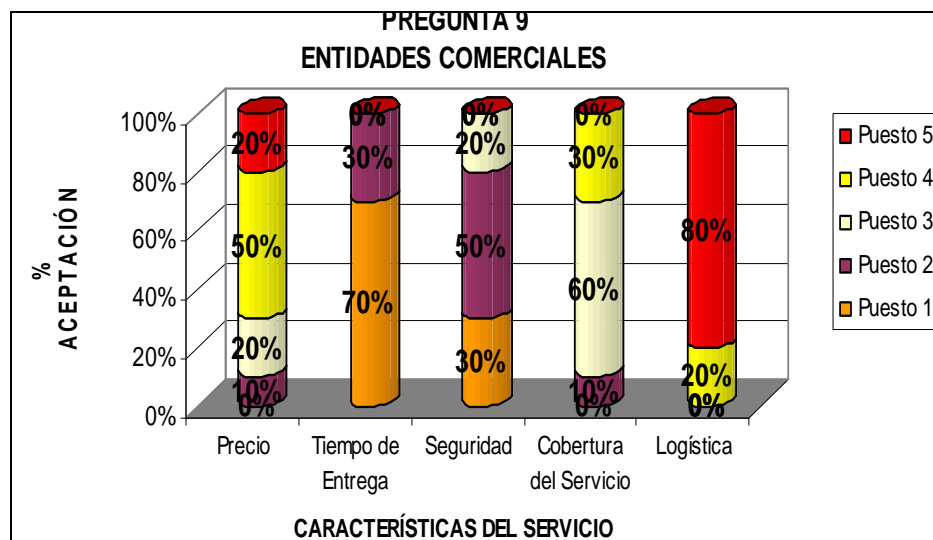


**Gráfico 12: Pregunta 9**

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

	Entidades Comerciales				
	Puesto1	Puesto2	Puesto3	Puesto4	Puesto5
9a. Precio	0%	10%	20%	50%	20%
9b. Tiempo de Entrega	70%	30%	0%	0%	0%
9c. Seguridad	30%	50%	20%	0%	0%
9d. Cobertura del Servicio	0%	10%	60%	30%	0%
9e. Logística	0%	0%	0%	20%	80%



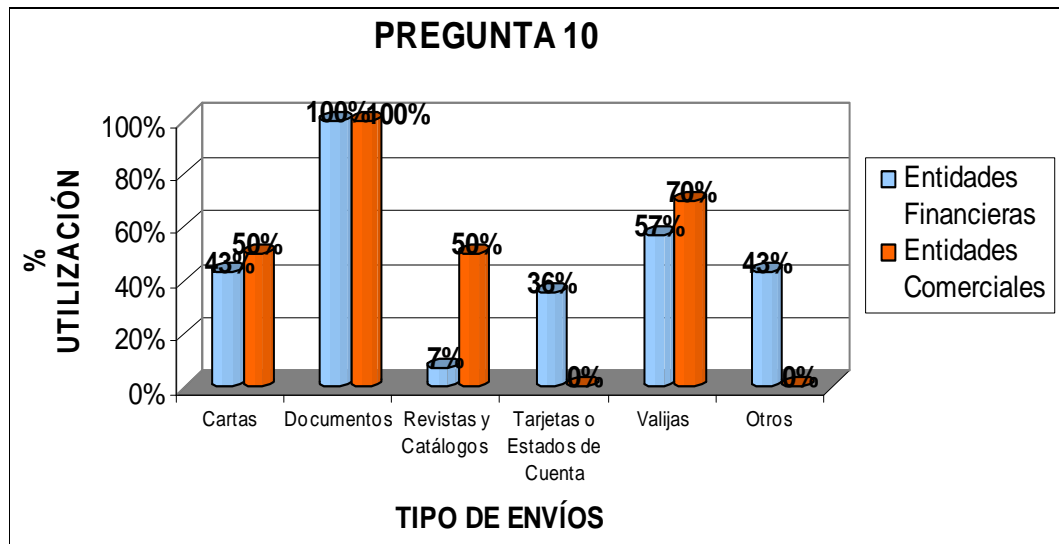
**Gráfico 13: Pregunta 9.1**

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

**10. Indique los envíos más frecuente que se realizan en su empresa.**

	<b>Entidades</b>	
	<b>Financieras</b>	<b>Comerciales</b>
<b>10a. Cartas</b>	43%	50%
<b>10b. Documentos</b>	100%	100%
<b>10c. Revistas y Catálogos</b>	7%	50%
<b>10d. Tarjetas o Estados de Cuenta</b>	36%	0%
<b>10e. Valijas</b>	57%	70%
<b>10f. Otros</b>	43%	0%



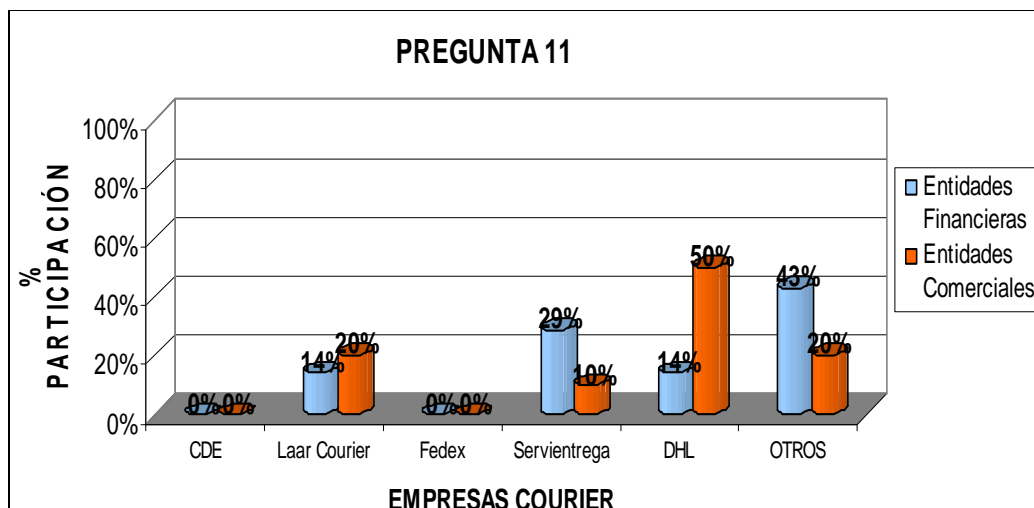
**Gráfico 14: Pregunta 10**

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

**11. ¿Qué empresa de servicios de mensajería y paquetería actualmente le proporciona el servicio?**

	<b>Entidades</b>	
	<b>Financieras</b>	<b>Comerciales</b>
<b>11a. CDE</b>	0%	0%
<b>11b. Laar Courier</b>	14%	20%
<b>11c. Fedex</b>	0%	0%
<b>11d. Servientrega</b>	29%	10%
<b>11e. DHL</b>	14%	50%
<b>11f. Otros</b>	43%	20%



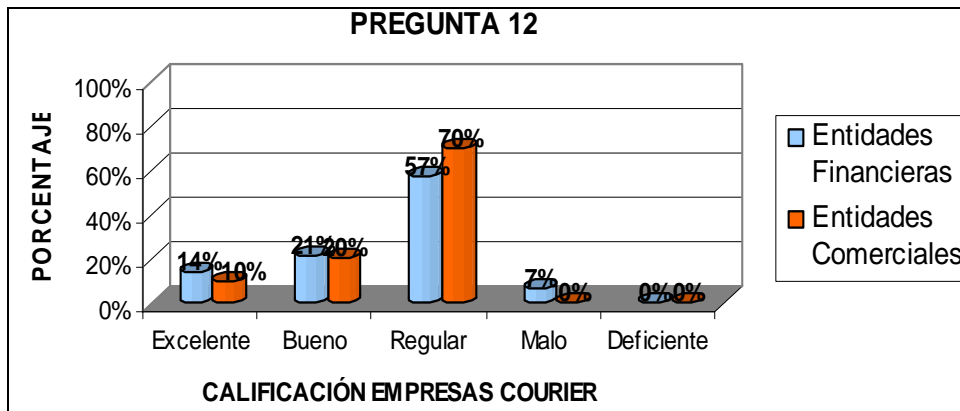
**Gráfico 15: Pregunta 11**

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

**12. ¿Cómo califica el servicio de mensajería y paquetería que usted utiliza actualmente?**

	Entidades	
	Financieras	Comerciales
<b>12a. Excelente</b>	14%	10%
<b>12b. Bueno</b>	21%	20%
<b>12c. Regular</b>	57%	70%
<b>12d. Malo</b>	7%	0%
<b>12e. Deficiente</b>	0%	0%



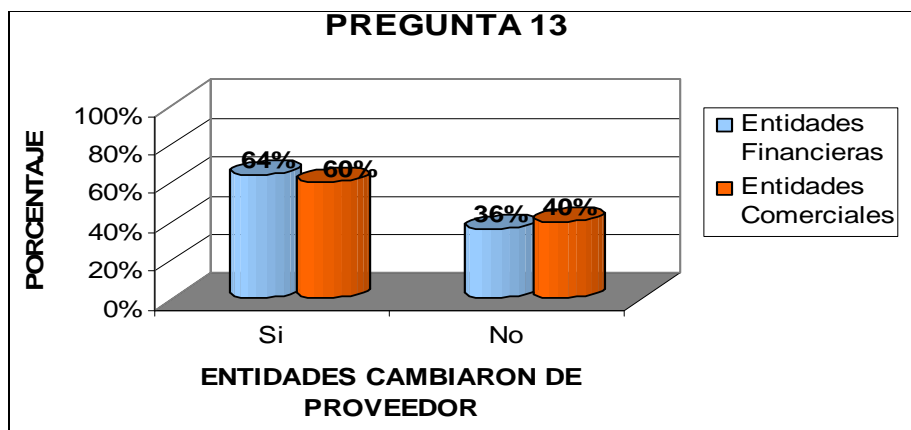
**Gráfico 16:** Pregunt 12

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

**13. ¿Ha cambiado alguna vez de proveedor del Servicio?**

	Entidades	
	Financieras	Comerciales
<b>13a. Si</b>	64%	60%
<b>13b. No</b>	36%	40%



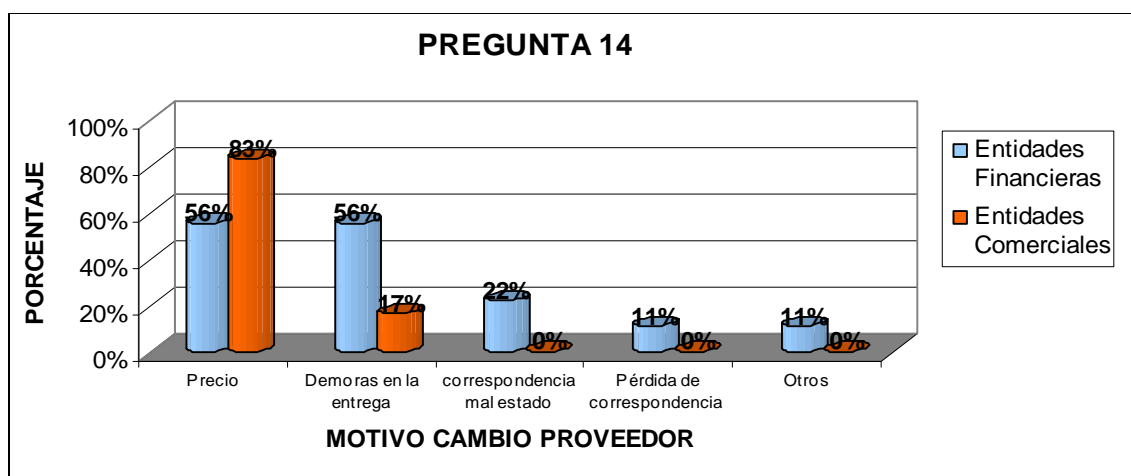
**Gráfico 17:** Pregunt 13

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

**14. ¿Cuál fue la razón que motivó ese cambio?**

	Entidades	
	Financieras	Comerciales
<b>14a. Precio</b>	56%	83%
<b>14b. Demoras en la entrega</b>	56%	17%
<b>14c. correspondencia mal estado</b>	22%	0%
<b>14d. Pérdida de correspondencia</b>	11%	0%
<b>14e. Otros</b>	11%	0%



**Gráfico 18:** Pregunta 14

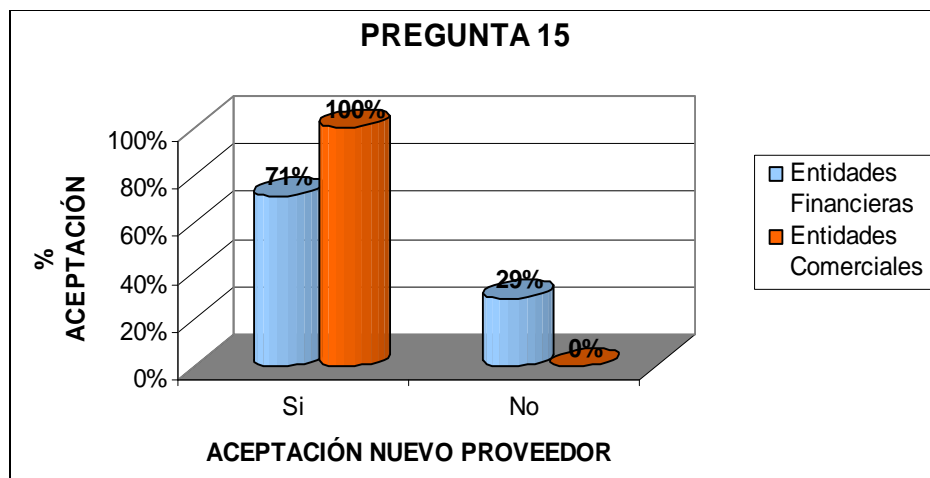
Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

**15. ¿Considera factible el cambio de proveedor del servicio de mensajería y paquetería ante el ingreso de un nuevo proveedor del servicio que le proporcione mayores ventajas?**

	Entidades	
	Financieras	Comerciales
<b>15a. Si</b>	71%	100%
<b>15b. No</b>	29%	0%





**Gráfico 19: Pregunta 15**

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

### 3.3.7.1. RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Según los datos obtenidos por la encuesta personal, hemos podido resaltar que el 100% de las entidades comerciales y el 78% las entidades financieras a las que se les realizó la encuesta, utilizan servicios courier. (Gráfico 4).

De las entidades financieras que no utilizan servicios de mensajería y paquetería, el 100% de éstas consideran que la razón por la cual no utilizan el servicio es porque cuentan con mensajeros internos, y no están interesadas en contar con este servicio por el momento. (Gráfico 5 y 6).

El presupuesto mensual que estas entidades asignan para el servicio en su mayoría es de \$500 dólares o más. (Gráfico 7).

La frecuencia de utilización del servicio es diaria, y tan solo un 7% de las entidades financieras realiza envíos de forma semanal. (Gráfico 8).

Las entidades financieras realizan 247 envíos diarios de los cuales el 82% ha llegado satisfactoriamente a sus lugares de destino y el 18% no ha llegado satisfactoriamente. Las entidades comerciales realizan 287 envíos diarios de los

cuales el 78% ha llegado con satisfacción y el 22% no ha llegado satisfactoriamente. (Gráfico 9).

La mayor parte de las entidades financieras y comerciales realizan sus envíos a nivel nacional siendo las principales ciudades de destino; Cuenca, Ibarra, Cayambe, Ambato, Guayaquil, y en menor cantidad ciudades como: Latacunga, Baños, Otavalo, Tulcán, Manta, Portoviejo, Machala, Santo Domingo, Quevedo, Loja, Zamora, Azoguez, Riobamba y Cayambe. (Gráfico 11).

Las características del servicio que las entidades financieras y comerciales consideran como las más importantes son el Tiempo de entrega y la Seguridad. Por otro lado consideran que el Precio y la Logística del servicio no tienen mucha importancia a la hora de contratar el servicio. (Gráfico 12 y 13)

En lo que se refiere al tipo de envíos realizados que tanto entidades financieras como entidades comerciales demandan son en su mayoría documentos y valijas. (Gráfico 14).

Con respecto a los proveedores el 43% de las entidades financieras utilizan servicios courier de diferentes proveedores, el 29% utiliza Servientrega, un 14% DHL y otro 14% Laar Courier. El 50% de las entidades comerciales utilizan servicios courier de DHL, el 20% Laar Courier, otro 20% Urbano Express y un 10% Servientrega. (Gráfico 15).

El 57% de las Entidades Financieras y el 70% de las entidades comerciales consideran que el servicio que utilizan actualmente es Regular, el 21% y 20% respectivamente considera que el servicio es Bueno, el 14% de las entidades financieras y el 10% de las entidades comerciales consideran que el servicio es Excelente y tan solo un 7% considera que el servicio es Malo. (Gráfico 16).

El 64% de las entidades financieras y el 60% de las entidades comerciales han cambiado de proveedor del Servicio; estas entidades consideran que la principal razón que motivó el cambio es la variación en el Precio del servicio. (Gráfico 17).

El 71% de las entidades financieras y el 100% de las entidades comerciales encuestadas consideran factible el cambio de proveedor del servicio de mensajería y paquetería ante el ingreso de un nuevo proveedor. (Gráfico 19).

### **3.3.7.2. CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

Se ha determinado que los servicios courier son utilizados en entidades de diferente tipo de actividad, como lo hemos podido comprobar en la encuesta personal, pues tanto entidades financieras como comerciales gozan de la utilización este tipo de servicios.

Dentro del estudio se ha logrado establecer que la utilización del servicio es diaria y que en su mayoría los envíos son de documentación; además el estudio nos ha permitido rescatar las características del servicio que estos usuarios consideran de suma importancia al realizar un envío, con lo cual nosotros podremos tener una idea clara de los requerimientos de nuestro mercado meta y poner mayor énfasis en características como el tiempo de entrega y la seguridad de los envíos.

El mercado meta al que se desea llegar ha mostrado un gran porcentaje de aceptación, ya que considera factible el cambio de proveedor ante el ingreso de un nuevo proveedor de servicios de mensajería y paquetería, lo cual nos da cierta confianza en que nuestro servicio podrá incursionar en este mercado.

### **3.3.8. ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

Para analizar la demanda se ha recopilado datos de fuentes primarias y fuentes secundarias. En primer lugar las fuentes primarias se obtuvieron a través de una encuesta realizada en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas y Almacenes de electrodomésticos afiliados a ASADELEC<sup>28</sup>. Para la encuesta personal se contó con la colaboración de las personas encargadas de realizar los envíos de correspondencia y paquetes de las entidades ya antes mencionadas.

Con respecto a las fuentes secundarias se tiene referencia a datos obtenidos de ASEME<sup>29</sup> de donde se tomó en cuenta las demandas de 11 años atrás las cuales se las proyectará para 11 años a futuro.

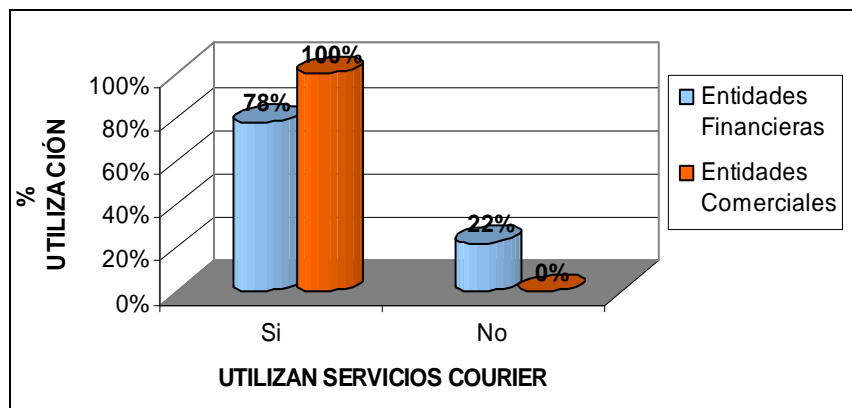
---

<sup>28</sup> Asociación de Almacenes de Electrodomésticos del Ecuador.

<sup>29</sup> Asociación Ecuatoriana de Mensajería Especializada.

### 3.3.8.1. ANÁLISIS DE DATOS DE FUENTES PRIMARIAS

#### 3.3.8.1.1. Entidades que demandan Servicios de Mensajería y Paquetería



**Gráfico 20:** Entidades que demandan servicios courier

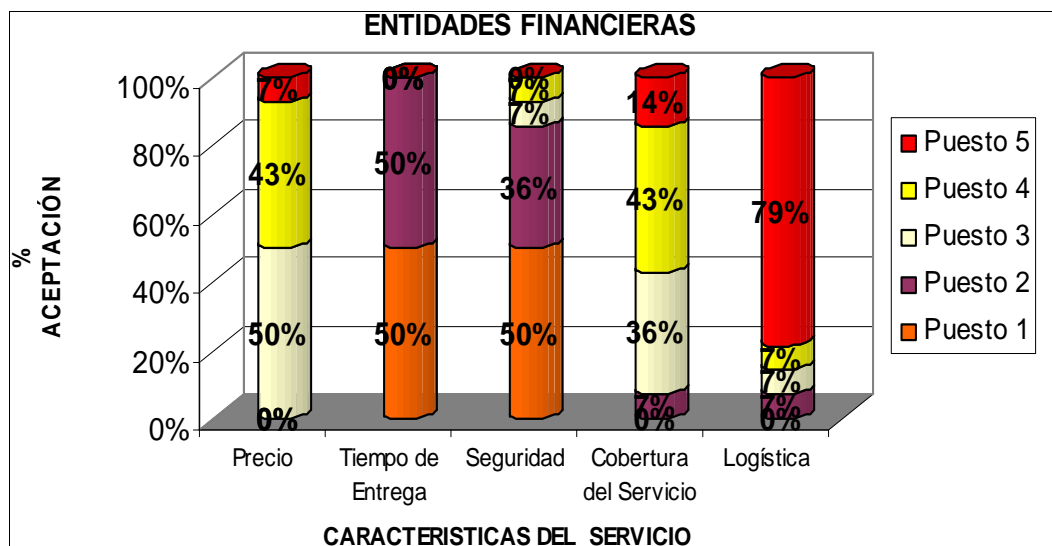
Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

En el Gráfico 20, se puede observar que el 100% de los Almacenes de Electrodomésticos afiliados a ASADELEC utilizan servicios de mensajería y paquetería. Es decir que las 14 entidades por su actividad comercial se les hace necesario contratar servicios de courier que les facilite la entrega de correspondencia y paquetes.

En lo que se refiere a la demanda de servicios courier de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, y Mutualistas, el 78% de estas utilizan el servicio; este porcentaje representa 20 entidades. El 22% de las entidades financieras no utilizan servicios courier; es decir que tan solo 6 entidades financieras no utilizan el servicio, pues en su mayoría son Cooperativas denominadas como “muy pequeñas” que a mas de contar con mensajeros, no tienen muchas sucursales.

3.3.8.1.2. Análisis de los Usuarios del Servicio de Mensajería y Paquetería en cuanto a la apreciación de las características que debe tener el servicio.



**Gráfico 21:** Características Importantes del Servicio según las entidades financieras.

Fuente: Encuesta Personal.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

Según el Gráfico 21, se ha podido determinar cuales son las características más importantes que debe tener el servicio, con respecto a las entidades financieras.

Puesto1: El 50% de las entidades financieras considera que es el Tiempo de entrega y el otro 50% considera que es la Seguridad.

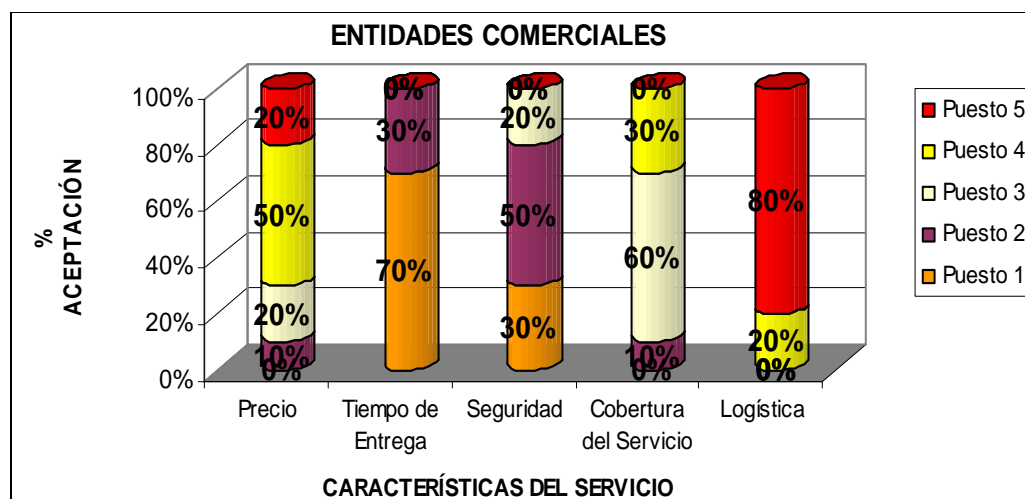
Puesto2: El 50% de las entidades financieras considera que es el Tiempo de entrega, el 36% considera que es la Seguridad, un 7% considera que es la Cobertura del Servicio y el otro 7% considera que es la Logística.

Puesto3: El 50% de las entidades financieras considera que es el Precio, el 36% considera que es la Cobertura del Servicio, un 7% considera que es la Seguridad y el otro 7% considera que es la Logística.

Puesto4: El 43% de las entidades financieras considera que es el Precio, otro 43%

considera que es la Cobertura del Servicio, un 7% considera que es la Seguridad y el otro 7% considera que es la Logística.

Puesto5: El 79% de las entidades financieras considera que es la Logística, el 14% considera que es la Cobertura del Servicio y el 7% considera que es el Precio.



**Gráfico 22:** Características Importantes del Servicio según las entidades comerciales.

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

En el Gráfico 22 se presentan las características del servicio que las entidades comerciales consideran como más importantes.

Puesto1: El 70% de las entidades comerciales considera que es el Tiempo de entrega y el 30% considera que es la Seguridad.

Puesto2: El 50% de las entidades comerciales considera que es la Seguridad, el 30% considera que es el Tiempo de entrega, un 10% considera que es el Precio y el otro 10% considera que es la Cobertura del Servicio.

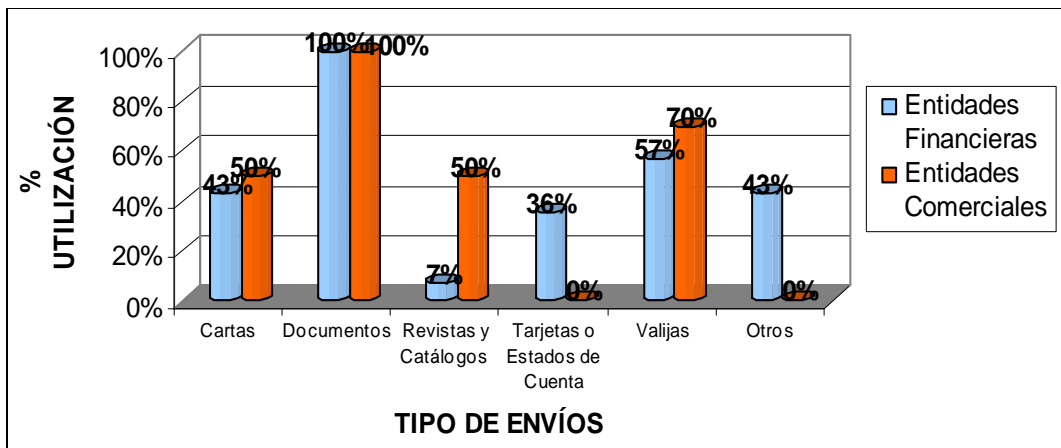
Puesto3: El 60% de las entidades comerciales considera que es la Cobertura del Servicio, un 20% considera que es el Precio y el otro 20% considera que es la Seguridad.

Puesto4: El 50% de las entidades comerciales considera que es el Precio, el 30% considera que es la Cobertura del Servicio y el 20% considera que es la Logística.

Puesto5: El 80% de las entidades comerciales considera que es la Logística y el 20% considera que es el Precio.

Hemos podido notar que tanto las entidades financieras como las entidades comerciales coinciden en sus apreciaciones en cuanto a las características que debe tener el Servicio de mensajería, pues consideran que el Tiempo de entrega y la Seguridad de sus envíos, son características de suma importancia en este tipo de servicios.

3.3.8.1.3. Análisis del tipo de envíos demandados por los Usuarios del Servicio de Mensajería y Paquetería



**Gráfico 23:** Tipos de envíos realizados por los usuarios.

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

El Gráfico 23 nos muestra los tipos de envíos que demandan las entidades, el 100% de las entidades financieras envían documentos, el 57% de estas entidades envían valijas, el 43% envían cartas, otro 43% realizan otros envíos, el 36% envían tarjetas o estados de cuenta y tan solo un 7% envían revistas y catálogos.

El 100% de las entidades comerciales envían documentos, el 70% de estas entidades envían valijas, el 50% envían cartas y otro 50% envían revistas y

catálogos. Tanto entidades financieras como entidades comerciales envían principalmente documentación.

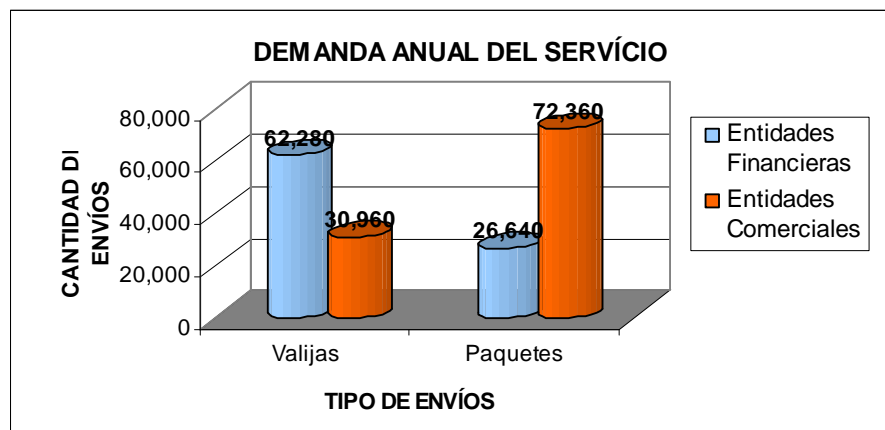
#### 3.3.8.1.4. Demanda del Servicio de Mensajería y Paquetería

Entidades	ENVÍOS DIARIOS			ENVÍOS AL AÑO		
	Valijas	Paquetes	Total	Valijas	Paquetes	Total
Financieras	173	74	247	62,280	26,640	88,920
Comerciales	86	201	287	30,960	72,360	103,320
<b>Total</b>	<b>259</b>	<b>275</b>	<b>534</b>	<b>93,240</b>	<b>99,000</b>	<b>192,240</b>

**Cuadro 6:** Cantidad de Envíos diaria y anual.

Fuente: Encuesta Personal.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.



**Gráfico 24:** Demanda Anual del servicio.

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

Según los datos obtenidos mediante la encuesta personal se ha determinado la cantidad de envíos al año que realizan tanto las entidades financieras como las entidades comerciales. En el Cuadro 6 se puede apreciar la cantidad de envíos realizados al año.



En el Gráfico 24 se observa que los envíos realizados por las Cooperativas de Ahorro y Crédito, y Mutualistas alcanzan la cantidad de 62,280 valijas y 26,640 paquetes enviados al año. Los Almacenes de Electrodomésticos en especial los afiliados a ASADELEC alcanzan una cantidad de 30,960 valijas y 72,360 paquetes enviados al año.

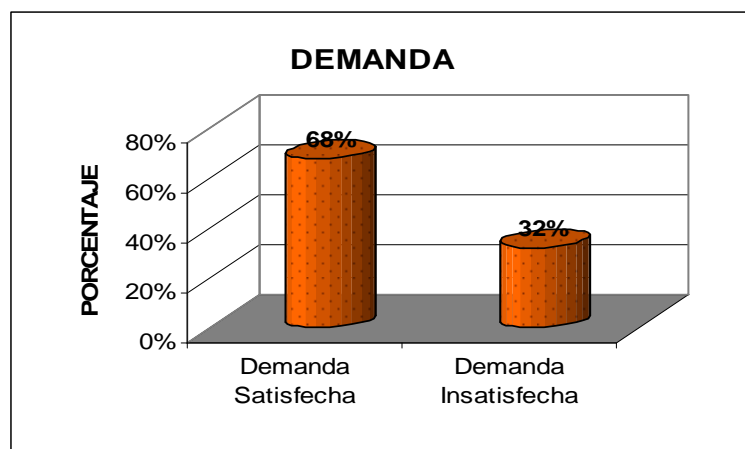
### 3.3.8.1.5. Demanda Insatisfecha del Servicio de Mensajería y Paquetería

<b>Demanda</b>	<b>Demanda Satisfecha</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>	<b>TOTAL</b>
Diaria	362	172	534
Porcentaje de Satisfacción	68%	32%	100%

**Cuadro 7:** Demanda Insatisfecha del Servicio.

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.



**Gráfico 25:** Demanda Satisfecha e Insatisfecha del Servicio.

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

Se ha podido determinar la demanda insatisfecha del servicio en nuestro mercado meta, a través de la encuesta personal. No se ha podido obtener datos históricos de la oferta del servicio, ya que la información manejada por las instituciones

encargadas de controlar esta actividad, no han logrado precisar estos datos, por esta razón se ha determinado la demanda insatisfecha del servicio en base a la encuesta personal realizada.

El principal factor con el cual determinamos la demanda insatisfecha del servicio es la inconformidad que presentan los usuarios con sus proveedores del servicio, en especial porque el tiempo de entrega asignado a los envíos no esta acorde a las necesidades de los usuarios.

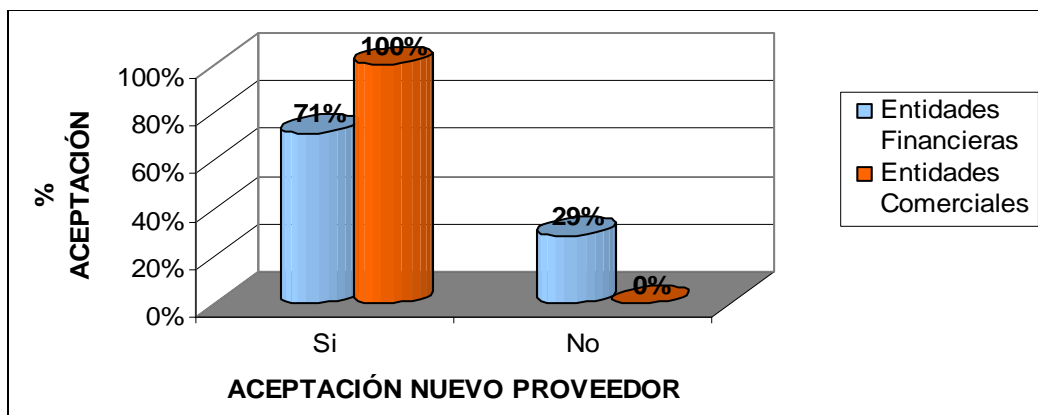
En el Gráfico 25 podemos observar que la cantidad de correspondencia y paquetes que han llegado satisfactoriamente a sus destinos representa el 68%, lo cual nos permite determinar que la demanda insatisfecha del servicio representa el 32% de los envíos.

Además, en el Cuadro 7 se puede observar que 172 envíos no han sido realizados a tiempo diariamente, esto representa a 14 entidades que representarían la demanda insatisfecha del proyecto.

Para el diseño de la planta, se ha tomado en cuenta a estas 14 entidades en un primer plano. La empresa captaría en sus inicios a siete entidades, de las cuales tres serían entidades comerciales y cuatro serían entidades financieras. En base a la demanda de dichas entidades se analizará y determinará el tamaño y los requerimientos básicos para que la empresa pueda operar sin problemas.

El mercado meta es exigente en cuanto a tiempos de entrega y seguridad en el manejo de sus envíos, estas características serán tomadas muy en cuenta, con la finalidad de ofrecer un servicio que no presente inconvenientes en cuanto a éstos factores.

### 3.3.8.1.6. Aceptación de un nuevo proveedor de Servicios de Mensajería y Paquetería



**Gráfico 26:** Porcentaje de aceptación de un nuevo proveedor del servicio.

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

En el Gráfica 26, podemos apreciar que el 100% de las entidades comerciales y el 71% de las entidades financieras consideran factible el cambio de proveedor ante el ingreso de un nuevo proveedor; y el 29% de las entidades financieras no cambiaría de proveedor.

El porcentaje de aceptación de nuestro mercado meta ante el ingreso un nuevo proveedor del servicio es alta, lo cual nos ofrece cierta confianza en que podremos ingresar a este mercado y luchar por permanecer en el; poniendo énfasis en el cumplimiento de los requerimientos que el mercado demanda.

### 3.3.8.2. ANÁLISIS DE DATOS DE FUENTES SECUNDARIAS

#### 3.3.8.2.1. Datos Históricos de la Demanda Anual de Correspondencia y Paquetes

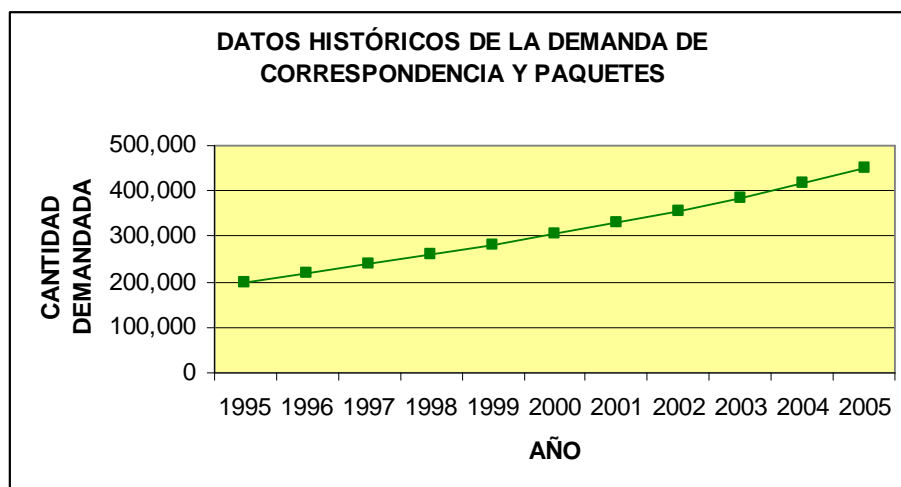
Se ha obtenido los datos históricos de la demanda de Correspondencia y Paquetes en la ciudad de Quito, la información se presenta a continuación en la siguiente tabla:

<b>Año</b>	<b>Demanda de Correspondencia y Paquetes</b>
1995	197,848
1996	217,323
1997	238,643
1998	259,582
1999	280,595
2000	305,580
2001	329,451
2002	355,069
2003	385,159
2004	417,807
2005	448,678

**Cuadro 8:** Datos Históricos de la Demanda.

Fuente: ASEME

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.



**Gráfico 27:** Datos Históricos de la Demanda.

Fuente: ASEME

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

El Cuadro 8 nos muestra los datos históricos de la demanda de correspondencia y paquetes en la ciudad de Quito, la información va a partir del año 1995 al año 2005.

Además podemos observar en el Gráfico 27, los datos históricos de la demanda muestran que ésta se ha ido incrementando año a año; lo cual nos permite establecer que la gráfica se ajusta a una probabilidad normal, que nos ayudará a proyectar la demanda.

Con los datos obtenidos por la fuente primaria podemos proyectar la demanda para los 11 años siguientes.

#### *3.3.8.2.2. Proyección de la Demanda de Correspondencia y Paquetes para 11 años.*

Para realizar la proyección de la demanda se ha utilizado el método de regresión lineal simple ya que existen datos históricos que nos permiten proyectar estadísticamente la tendencia histórica de la demanda. Métodos como promedios móviles y alisado exponencial son métodos que no necesariamente requieren de muchos datos para realizar un pronóstico, por lo cual las proyecciones no son muy acertadas, pues no detectan tendencias, además dichos métodos proporcionan pronósticos de series de tiempo a corto plazo. El método de regresión lineal simple es un método cuantitativo que lo podemos utilizar para el pronóstico a largo plazo.

Las proyecciones de la demanda de Correspondencia y Paquetes se han obtenido mediante regresión lineal simple, de la cual se desprende la siguiente ecuación:

$$y = a + bx$$

#### **Coeficientes**

Intercepción	163,132
Variable X	24,868

$$\text{Demanda} = 163132 + 24868(\text{Año})$$

<b>Estadísticas de la regresión</b>	
Coeficiente de correlación múltiple	0.99625689
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.99252781
R <sup>2</sup> ajustado	0.99169756
Observaciones	11

**Cuadro 9:** Coeficientes de Correlación.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

Las estadísticas de la regresión que aparecen en el Cuadro 9, nos muestran ciertos indicadores los cuales nos brindan confianza en las proyecciones de la demanda. La probabilidad de que las proyecciones sean efectivas es del 99.25%, ya que el coeficiente de determinación R<sup>2</sup> obtenido, nos muestra ese nivel de confianza en las proyecciones.

<b>Año</b>	<b>Demanda Proyectada</b>
2006	461,547
2007	486,415
2008	511,282
2009	536,150
2010	561,018
2011	585,886
2012	610,754
2013	635,622
2014	660,490
2015	685,357
2016	710,225

**Cuadro 10:** Demanda Proyectada según datos históricos.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

La proyección de esta demanda presentada en el Cuadro 10, se obtuvo realizando una regresión lineal simple con los datos históricos de la demanda, presentada en el Cuadro 8.

A continuación en el Cuadro 11, se muestra la determinación del porcentaje de participación de nuestro mercado meta ante la demanda total proyectada para el año 2007.

<b>DEMANDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
Proyectada 2007	486,415	<b>100%</b>
Real 2007	192,240	<b>39.52%</b>

**Cuadro 11:** Porcentaje de participación del mercado meta en la demanda total.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

En lo que se refiere a la demanda real 2007 se ha tomado en cuenta los datos obtenidos por fuentes primarias, es decir por medio de la encuesta personal que fue realizada en las entidades financieras y las entidades comerciales. Según el cuadro nuestro mercado meta representa el 39.52% de la demanda total.

A continuación determinaremos la Demanda Proyectada del Mercado Meta.

<b>Año</b>	<b>Demanda Total Proyectada</b>	<b>Demanda Proyectada Mercado Meta</b>
2007	486,415	192,240
2008	511,282	202,068
2009	536,150	211,896
2010	561,018	221,724
2011	585,886	231,553
2012	610,754	241,381
2013	635,622	251,209
2014	660,490	261,037
2015	685,357	270,866
2016	710,225	280,694

**Cuadro 12:** Demanda Proyectada del mercado meta.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

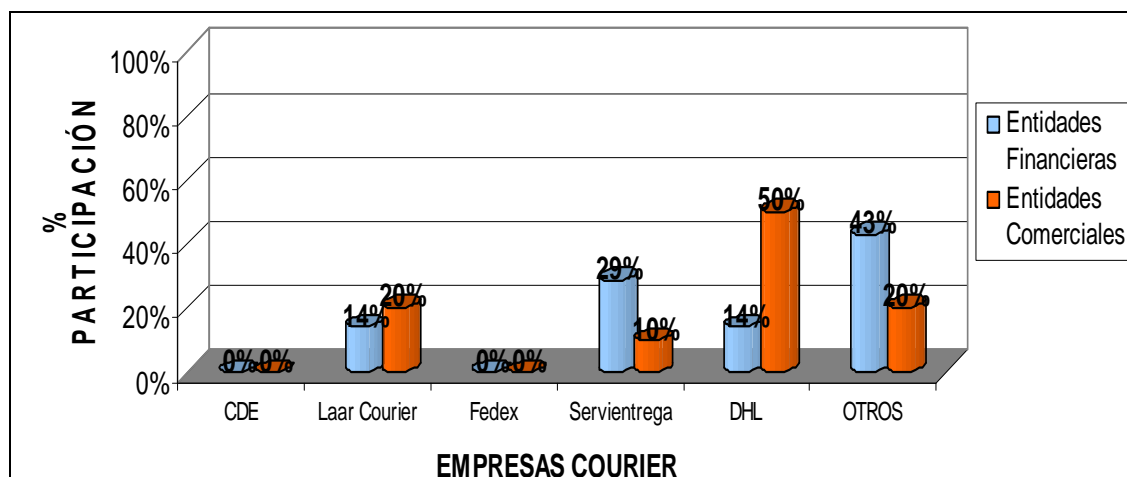
Las proyecciones de la demanda del mercado meta que se presentan en el Cuadro 12, se realizaron tomando en cuenta el porcentaje de participación que tienen las entidades de este mercado. Se ha tomado el 39.52% de la demanda total proyectada, con lo cual obtuvimos la demanda del mercado meta.

### 3.3.9. ANÁLISIS DE LA OFERTA

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

#### 3.3.9.1. ANÁLISIS DE DATOS DE FUENTES PRIMARIAS

3.3.9.1.1. *Empresas courier que ofertan servicios de mensajería y paquetería a Entidades Financieras y Comerciales.*



**Gráfico 28:** Principales proveedores del servicio.

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

En el Gráfico 28 se observa que el 43% de las entidades financieras utilizan servicios de mensajería y paquetería de diferentes proveedores, el 29% utiliza los servicios de Servientrega, un 14% utiliza los servicios de DHL y otro 14% utiliza los servicios de Laar Courier.



El 50% de las entidades comerciales utilizan servicios de mensajería de DHL, el 20% utiliza los servicios de Laar Courier, el otro 20% utiliza los servicios de Urbano Express y un 10% utiliza los servicios de Servientrega.

Al hacer referencia a los proveedores del servicio, la diferencia esta bien marcada ya que en el caso de las entidades comerciales en su mayoría cuentan con un mismo proveedor; en tanto que las entidades financieras cuentan con diferentes proveedores y en algunos casos son empresas courier que no están legalmente constituidas.

### **3.3.9.2. ANÁLISIS DE DATOS DE FUENTES SECUNDARIAS**

#### *3.3.9.2.1. Análisis de las Empresas Courier que ofertan sus servicios en el Ecuador.*

En el Ecuador existen alrededor de 232 empresas courier, según lo especifica la Superintendencia de Compañías estas estarían legalmente constituidas y registradas por dicha institución, de las cuales solo 140 de estas se encuentran ofertando el servicio.

El listado de empresas courier a nivel nacional se encuentran detalladas en el ANEXO 3.

La CAE<sup>30</sup> ha registrado actualmente a 62 empresas courier que han cumplido con los requisitos establecidos según el reglamento de Ley Orgánica de Aduanas; y que están facultados para desarrollar actividades de transporte de mercancías hacia el exterior.

El listado de empresas courier registradas en la CAE se encuentran detalladas en el ANEXO 4.

El Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacentes 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

---

<sup>30</sup> Corporación Aduanera Ecuatoriana.

algunas de las empresas courier que registraría el CONSEP podrían no haber sido constituidas en el país.

En la ciudad de Quito existen 62 empresas courier legalmente constituidas, y alrededor de 30 empresas que se dedican a este tipo de actividad trabajan de manera informal. A pesar que el sector courier tiene varias entidades rectoras, sus leyes y reglamentos no han permitido generar una normativa que controle a cabalidad el desarrollo de esta actividad.

### 3.3.10. ANÁLISIS DE PRECIOS

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

#### 3.3.10.1. TARIFAS A NIVEL LOCAL

ZONAS	PESO					
	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
	1 KILO	2 a 30 KG	1 KILO	2 a 30 KG	1 KILO	2 a 30 KG
QUITO	\$ 1.25	\$ 0.25	\$ 1.00	\$ 0.20	\$ 1.07	\$ 0.36
PERIFERICO (VALLES)	\$ 1.50	\$ 0.30	\$ 1.00	\$ 0.20	\$ 1.07	\$ 0.36

**Cuadro 13:** Tarifas a nivel local.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

En el Cuadro 13, se presentan las tarifas del servicio a nivel local, estas tarifas fueron obtenidas de proveedores de servicios courier tales como: Correos del Ecuador, Globalex y Servientrega.

ZONAS	PRECIO PROMEDIO	PROMEDIO ADICIONAL
	1 KILO	2 a 30 KG
QUITO	\$ 1.11	\$ 0.27
PERIFERICO (VALLES)	\$ 1.19	\$ 0.29

**Cuadro 14:** Precio Promedio a nivel local.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

En el Cuadro 14, 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 1 kilo de \$1.11 dólares y cada kilogramo adicional presenta un precio promedio de \$0.27 dólares.

Las tarifas a nivel local de lugares periféricos de la ciudad de Quito, presentan un precio promedio por 1 kilo de \$1.19 dólares y cada kilogramo adicional presenta un precio promedio de \$0.29 dólares.

### 3.3.10.2. TARIFAS A NIVEL NACIONAL

CIUDADES	PESO							
	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3		EMPRESA 4	
	1 KILO	2 a 30 KG	1 KILO	2 a 30 KG	1 KILO	2 a 30 KG	1 KILO	2 a 30 KG
	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$	US\$
CIUDADES PRINCIPALES	2.50	0.70	2.28	0.45	1.70	0.54	2.31	0.57
CIUDADES SECUNDARIAS	3.50	1.00	3.80	0.70	1.70	0.54	3.18	0.29

**Cuadro 15:** Tarifas a nivel nacional.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

El Cuadro 15, muestra las tarifas del servicio a nivel nacional, estas tarifas fueron obtenidas de proveedores de servicios courier tales como: Correos del Ecuador, Laar Courier, Globalex y Servientrega.

ZONAS	PRECIO PROMEDIO	PROMEDIO ADICIONAL
	1 KILO	2 a 30 KG
CIUDADES PRIMARIAS	2.20	0.57
CIUDADES SECUNDARIAS	3.05	0.63

**Cuadro 16:** Precio promedio a nivel nacional.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

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 hacia estas ciudades según el Cuadro 16, presentan un precio promedio por 1 kilo de \$2.20 dólares y cada kilogramo adicional presenta un precio promedio de \$0.57 dólares.

En el Cuadro 15, se presentan además las tarifas a nivel nacional de las ciudades secundarias. Los envíos hacia estas ciudades presentan un precio promedio por 1 kilo de \$3.05 dólares y cada kilogramo adicional presenta un precio promedio de \$0.63 dólares.

Como hemos podido apreciar en el Cuadro 13, las tarifas de los servicios courier tanto a nivel local como a nivel 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.

### **3.3.11. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN**

#### **3.3.11.1. MERCADO META**

Con respecto a nuestro mercado objetivo, el primer paso será hacer conocer masivamente nuestro servicio a través de la publicidad en una primera instancia con una página Web de la empresa. Otra forma en la que promocionaremos el servicio es realizando visitas a entidades en especial a las entidades que se les realizó la encuesta. Es decir nuestro mercado meta: Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas y Almacenes Comerciales.

Dado que se realizó un estudio exhaustivo del mercado y que se analizaron sus preferencias, se dará mayor énfasis al Tiempo de Entrega asignado a los envíos y la Seguridad necesaria que los usuarios requieren a la hora de contratar el servicio.

#### **3.3.11.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES**

Las empresas courier más importantes según el estudio realizado son:

➤ **DHL**<sup>31</sup>

Las siglas DHL representan las iniciales de los apellidos de los tres fundadores de la Empresa, Adrian **D**alsey, Larry **H**illblom y Robert **L**ynn.

DHL en el mercado internacional es el líder en envíos expresos, transporte terrestre, envíos aéreos, envíos marítimos y logística por contrato. DHL es el resultado de la adquisición de varias empresas de servicios courier especializadas, en primer lugar Deutsche Post World Net entró como accionista y consolidó DHL y en el 2002 se convirtió en el mayor accionista de DHL convirtiéndose en un 100% propietario de DHL.

---

<sup>31</sup> <http://www.dhl.com>

El conocimiento de DHL proviene de varias empresas previamente adquiridas por Deutsche Post World Net tales como:

**Exel:** ofrece principalmente soluciones de transporte y logística para clientes clave.

**Deutsche Post Euro Express:** provee una red de servicios y empaques express en más de 20 países y es líder de mercado para clientes comerciales en Europa.

**Danzas:** fundada en 1815, con base en Basilea, Suiza, es líder mundial en cargas aéreas y clasifica en segundo lugar como empresa de carga marítima. La cartera de servicios de Danzas completa la de transporte terrestre y la de la cadena de suministro.

**Air Express International:** el mayor proveedor de carga aérea, integrado al grupo Danzas en el año 2001.

#### **Los principales servicios que oferta DHL son:**

**DHL Express:** cubre todas sus necesidades de envíos express y paquetería alrededor del mundo. Ofrece los servicios de Entrega Mismo Día, Mensajería Express, Paquetería y Carga.

**DHL Freight:** ofrece soluciones de transporte nacional e internacional para cargamentos parciales o totales en Europa. Transporta sus bienes por carretera, vías férreas o a través de ambos.

**DHL Global Forwarding:** (Expedición Global DHL) es líder de mercado de envíos aéreos y marítimos y un proveedor de proyectos de servicio logístico operando alrededor del mundo.

**DHL Exel Supply Chain:** Indiferentemente de si usted opera en el sector del cuidado de la salud, tecnología/aeroespacial, automotor/industrial o minorista/consumidor/moda, DHL maneja todas las complejas tareas logísticas globales: DHL Exel Supply Chain (Cadena de Suministro de DHL Exel) le provee de soluciones IT personalizadas a lo largo de la cadena de suministro. Así sea como gestión logística principal, almacenaje y operaciones de logística de ventas, ofrece los mejores servicios aéreos de valor añadido tales como acabados, empaquetado conjunto, etiquetado de precios, facturación, procesamiento de

pedidos todo el recorrido hasta la promoción de ventas y los servicios financieros.

**DHL Global Mail:** ofrece una solución conveniente para sus necesidades de correo comercial internacional con Globalmail Business.

➤ **SERVIENTREGA**<sup>32</sup>

Servientrega es líder en procesos, logísticas de transporte, almacenamiento y distribución; ha desarrollado ventajas competitivas que le permiten a empresas y organizaciones, optimizar sus ciclos de producción.

Su misión es satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de sus clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de sus líderes de acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y el país.

**Los principales servicios que oferta servientrega son:**

**Documentos:** esta sección está orientada al manejo integral del documento: Asesoría, Diseño, Impresión, Empaque, Aislamiento, Recolección, transporte y entrega. La documentación puede ser de tipo unitario o masivo.

**Servigrama:** Es la recepción, elaboración y entrega de un documento de carácter confidencial, elaborado con sobreflex con block out, respaldo para los servicios de mensajería especializada, entendida como el transporte, distribución y entrega calificada de una información veraz y oportuna.

**Mercancías:** esta unidad estratégica de Negocios se orienta a la búsqueda de soluciones para el manejo 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.

**Micro mercadeo:** Es un medio de comunicación interactivo e integral que soporta logísticamente sus estrategias de mercadeo, con la seguridad, rapidez y economía que da el poder manejar todo el proceso por un mismo proveedor.

---

<sup>32</sup> <http://www.servientrega.com.ec>

Telemercadeo: Mediante el call center se implementarán y desarrollan estrategias de Telemercadeo de entrada y/o salida para recolección de opiniones y investigación, ventas telefónicas, promociones, bases de datos, etc.

➤ **LAAR COURIER EXPRESS S.A.**<sup>33</sup>

LAARCOURIER es una empresa del GRUPO LAAR y representante exclusivo de UPS en el Ecuador. Ésta empresa consciente de la necesidad de un óptimo servicio de mensajería, y a pedido de las empresas que trabajan con quienes forman el Grupo LAAR, nace LAARCOURIER EXPRESS S.A. UPS, la primera organización en el Ecuador que fusiona dicho servicio con la seguridad en el manejo de envíos.

Laar Courier se especializa en el manejo profesional de envíos tanto en la recolección como en el transporte y entrega puerta a puerta de documentos, sobres y comunicados, valijas empresariales y carga liviana. Adicionalmente ofrece servicio Urbano, dirigido a la entrega de grandes volúmenes de documentos, correo directo, mailing, estados de cuenta, invitaciones, promociones, comunicados, extractos, revistas, periódicos, etc.; con 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 para el servicio.

➤ **URBANO EXPRESS**<sup>34</sup>

Urbano Express Holdings, LLC, es una empresa multinacional registrada en Estados Unidos con operaciones en Argentina, Chile, Ecuador, El Salvador, Perú y Venezuela, especializada en la distribución de correspondencia masiva para grandes clientes.

Urbano y sus filiales utilizan la más alta tecnología para optimizar todos los

---

<sup>33</sup> <http://www.laarcourier.com/htms/tracking.htm>

<sup>34</sup> <http://www.urbanoexpress.com>



procesos de distribución, lograr altos niveles de productividad y eficiencia, permitiéndole ofrecer importantes valores agregados a precios competitivos, generando un ahorro importante y reduciendo los reclamos de sus clientes relacionados al proceso de distribución. Su Misión es ser los líderes en el área de distribución de correspondencia masiva en Latinoamérica para grandes clientes, y esto lo logra mediante:

- Procesos estandarizados ISO.
- La más alta tecnología
- Capacidad de rastreo y reportes detallados
- Personal comprometido, altamente capacitado y con experiencia.

### **Los principales servicios que ofrece Urbano Express son:**

**Distribución expresa:** correspondencia con información de entregas disponible overnight, al día siguiente.

**Envíos masivos:** Urbano se especializa en la distribución masiva de envíos de bajo peso para grandes empresas garantizando que éstos lleguen a tiempo y con las mejores tarifas del mercado.

**Envíos sensibles:** estos requieren de cero tolerancias de error. Con estos productos tan delicados se implementan los más estrictos procesos y controles de entrega, auditoria y seguridad. Sea una renovación, una reposición o una nueva emisión, sus clientes lo necesitan con urgencia. Estos son: Tarjetas de crédito / débito, Carta documento y Otros productos.

**Publicaciones:** con o sin detalle tales como revistas, envíos de hasta 500 gr. Estos requieren de un especial cuidado dado su valor comercial de reventa.

**Volantes:** volanteo o la distribución de material publicitario impreso, se ha convertido en uno de los canales de promoción más eficiente y económica que se ofrecen en el mercado. El costo del servicio de volanteo es considerablemente menor a cualquier otro medio de comunicación o sistema publicitario, garantiza la entrega a un segmento determinado con necesidades específicas, despertando en ellos el interés por acudir a la empresa que está ofreciendo sus productos o servicios.

**Ensobrado y Mecanizado:** Realiza el ensobrado o enfundado de toda su

documentación o correspondencia.

### **3.3.11.3. ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA**

Después de analizar a cada uno de los competidores principales del servicio hemos podido determinar que estos son verdaderamente sólidos y que ofrecen varios servicios ya que algunos de estos funcionan también a nivel internacional; parecería difícil desbancar a estos grandes competidores, pero no es imposible, pues según el estudio de mercado realizado, estas empresas no han logrado la total satisfacción de sus usuarios, por lo cual el usuario no muestra fidelidad a su proveedor del servicio.

Además, la competencia da mucho énfasis al establecimiento de precios bajos, claro que así captan clientes, pero dado los resultados del estudio de mercado los usuarios de nuestro mercado meta no le dan mucha importancia a esta característica. La principal característica que los usuarios consideran mas importante es el “tiempo de entrega” de una encomienda.

Es por eso que nuestra ventaja competitiva estará basada en el factor “Tiempo de Entrega”, que se asigne a los envíos; por lo cual nos esforzaremos por lograr la satisfacción de los usuarios estableciendo rutas y estimaciones de tiempo, y simplemente teniendo un margen de usuarios a los cuales podremos satisfacer totalmente.

Las empresas en su mayoría requieren que sus entregas se realicen en 24 horas; por lo cual las entregas se realizarán en ese tiempo; y con un máximo de 36 horas en lugares de difícil acceso.

El factor “Seguridad” será tomado muy en cuenta ya que los usuarios de nuestro mercado meta también requieren que sus encomiendas presenten cierto grado de seguridad. Por esta razón se contratará una póliza de transporte que asegure el valor de las encomiendas. Además que el personal que realice las entregas contará con las debidas seguridades del caso.

La ventaja competitiva que tendrá la empresa, estará dada principalmente por:

- Empleo de un sistema de monitoreo y rastreo en especial en los envíos de a nivel nacional, al momento de contratar un seguro para los vehículos se incorporará un hunter que nos permitirá controlar las rutas según la ubicación del vehículo. También se controlará a través del contacto telefónico. (Empresa-Mensajero).
- El Personal será calificado y con amplia experiencia.
- Conocimiento de los requerimientos y preferencias de nuestro mercado meta.
- Contamos con la base de datos de las entidades a las que se les realizó la encuesta personal.

Todo esto nos permitirá entrar en el mercado y forjar bases sólidas para poder mantenernos en el mercado. Además esto creará confianza en la empresa, ya sea por parte de quienes estarán al frente de ella, y mas aún de los usuarios del servicio.

#### **3.3.11.4. ESTRATÉGIAS DE PRECIOS**

- A pesar que el precio no es muy importante para nuestro mercado meta; ingresaremos al mercado con precios bajos, y según las necesidades de la empresa se iría incrementando poco a poco el precio, pero procuraremos mantenernos según los precios de la competencia.
- El precio que se adicione por kilo será un porcentaje mas bajo, esto se ejecutará solo en el caso de paquetes cuyo peso sea superior a 5 kilos; es decir el precio que se adicione por kilo tomado desde el 6to. Kilo.
- Nuestra política de precios incluirá también facilidades de financiación y descuentos según el peso que alcance la correspondencia y paquetes a enviar, en especial para clientes que demostraren fidelidad y puntualidad en los pagos a la empresa.

### **3.3.11.5. ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUCIÓN**

- La correspondencia y paquetes será recogida por el personal encargado desde el domicilio del cliente para brindar seguridad y sobre todo lograr la comodidad del usuario.
- Se contratará los servicios de transporte para abastecer a la demanda en caso de ser necesario.

### **3.3.11.6. ESTRATÉGIAS DE PROMOCIÓN**

- El personal de ventas realizará visitas a las empresas que consideraron factible el cambio de proveedor del servicio y ofertará nuestro servicio.
- Desarrollaremos campañas de publicidad, a través de la prensa escrita.
- Se entregarán volantes por parte del personal que se halle realizando las entregas de correspondencia y paquetes en las rutas asignadas.
- Se creará una página Web, la cual de a conocer el servicio que ofrece la empresa y los beneficios para sus usuarios.
- Tenemos previsto efectuar campañas de prueba, exclusivo para empresas que manejan grandes volúmenes de envíos; en donde se pondrá a prueba el tiempo de entrega y la seguridad con la que contarán los envíos.

## **3.4. PLAN DE OPERACIÓN**

El plan de operación nos ayudará a determinar como organizará la empresa sus procesos y actividades, con la finalidad de crear un servicio, el cual alcance la completa satisfacción de los clientes.

Se analizarán alternativas y condiciones para la realización del proyecto, esto nos permitirá prever los recursos necesarios para el establecimiento de las operaciones de la empresa de servicios de mensajería y paquetería.

### 3.4.1. ESTUDIO TÉCNICO

Con la finalidad de valorar ciertos factores determinantes para el proyecto se realizará un estudio técnico que permita conocer los recursos que son necesarios para el desarrollo del proyecto.

#### 3.4.1.1. ESTUDIO DE FACTORES DETERMINANTES DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA

Los factores para determinar el tamaño de la empresa de servicios de mensajería y paquetería que serán tomados en cuenta para el presente proyecto son:

➤ **El mercado de consumo:**

El mercado meta al cual se desea llegar, según el Cuadro 17, presenta una demanda diaria de **534** envíos de aproximadamente 3 a 30 Kilos. De esta cantidad de envíos el 32% representa a la demanda insatisfecha, a la cual se desea llegar en un principio, poniendo mucho énfasis en cumplir con el “tiempo de entrega” asignado.

<b>Demanda</b>	<b>Satisfecha</b>	<b>Insatisfecha</b>	<b>Total</b>
Diaria	362	172	534
Porcentaje	68%	32%	100%

**Cuadro 17:** Demanda satisfecha e insatisfecha del servicio.

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

Además se tomará en cuenta el porcentaje de empresas que consideran factible el cambio de proveedor de servicios de mensajería y paquetería ante el ingreso de un nuevo proveedor. Cada entidad realiza en promedio de 12 a 20 envíos diarios a nivel local, y en mayor parte a nivel nacional.

% Aceptación de un Nuevo Proveedor	Entidades	
	Financieras	Comerciales
<b>Acepta</b>	71%	100%
<b>No Acepta</b>	29%	0%

**Cuadro 18:** Entidades que aceptan un nuevo proveedor del servicio.

Fuente: Encuesta Personal

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

Como podemos observar en el Cuadro 18, en mayor cantidad las entidades financieras y Comerciales aceptan un nuevo proveedor del servicio, en el caso de las entidades comerciales el porcentaje de aceptación es del 100% que representaría 287 envíos diarios, y las entidades financieras que presenta el 71% de aceptación, representaría 175 envíos diarios.

Con toda esta información podemos estimar que nuestro mercado meta tal vez es pequeño en cantidad de empresas; pero en lo que ha número de envíos se refiere manejan un volumen alto de envíos diarios.

➤ **Estudio de Requerimiento Mano de Obra:**

Para el adecuado funcionamiento de la empresa es necesario determinar los requerimientos de Mano de Obra, esto nos ayudará también a estimar el tamaño de la empresa.

En el Cuadro 19, se muestran los requerimientos de Mano de Obra necesaria para el establecimiento de las operaciones de la empresa; los valores presentados en el cuadro fueron determinados según información obtenida en empresas que se dedican a actividades similares, colocadoras y trabajadores que desempeñan dichos cargos. El costo de mano de obra será tomada en cuenta desde el primer mes de operación de la empresa.

<b>REQUERIMIENTOS DE MANO DE OBRA FUNCIONES</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNITARIO MENSUAL (\$)</b>	<b>COSTO TOTAL MENSUAL (\$)</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>			
Encargados Recepción de Sobres y Paquetes	1	200.00	200.00
Bodeguero	1	200.00	200.00
Encargados de Clasificación de Sobres y Paquetes	2	200.00	400.00
Encargados de Ensobrado y Empaquetado	2	200.00	400.00
Mensajeros Motorizados	2	300.00	600.00
Mensajeros con Mochilas Quito	2	250.00	500.00
Choferes Traslado de Correspondencia y Paquetes	2	400.00	800.00
Mensajeros con Vehículo para traslado C y P	3	400.00	1,200.00
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos	5	300.00	1,500.00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>20</b>		<b>5,800.00</b>
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>			
Guardia	1	250.00	250.00
Gerente Dep. Operaciones y Logística.	1	450.00	450.00
Operador	1	250.00	250.00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>3</b>		<b>950.00</b>
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO Y VENTAS</b>			
Gerente General y Recursos Humanos.	1	500.00	500.00
Asistente Gerencia	1	300.00	300.00
Secretaria y Recepción	1	200.00	200.00
Contador	1	400.00	400.00
Vendedores	2	200.00	400.00
Conserje	1	170.00	170.00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>7</b>		<b>1,970.00</b>
<b><u>TOTAL MANO DE OBRA</u></b>	<b><u>30</u></b>	-	<b><u>8,720.00</u></b>

**Cuadro 19:** Requerimiento de mano de obra.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

➤ **Estudio de Requerimientos de Insumos y Suministros:**

Para analizar los insumos y suministros es necesario determinar las características de estos. A continuación en el Cuadro 20, se muestra los requerimientos de Insumos y Suministros necesarios para que la empresa empiece a operar, por esta razón estos costos serán tomados en cuenta a partir del primer mes de operación.

<b>CANT MENSUAL</b>	<b>COSTO (\$)</b>	<b>INSUMOS Y SUMINISTROS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS INSUMOS Y SUMINISTROS</b>
3,900 gl	5,655.00	Gasolina	Para los vehículos encargados de transportar sobres y paquetes
500 u	50.00	Sobres	Propios de la empresa para ensobrado y empaquetado de correspondencia que lo requiera.
2 u	20.00	Sellos	Logo de la empresa
200 u	200.00	Cajas	Con el logo de la empresa para mercancía que lo requiera.
<b>TOTAL</b>	<b><u>5,925.00</u></b>		

**Cuadro 20:** Requerimientos de insumos y suministros.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

➤ **Estudio de Requerimientos de Equipos de Operación, Equipo de Oficina, Muebles y Enseres:**

Es necesario determinar las necesidades de maquinarias, equipos, muebles y enseres, pues estos nos darán una idea clara de cual debe ser el tamaño físico de la empresa, es necesario establecer que equipos o muebles se van a asignar a cada área de la empresa de modo que la empresa pueda laborar y desarrollar sus actividades sin ningún inconveniente. En el Cuadro 21, podemos observar cuales son los requerimientos de Equipos, Muebles y Enseres necesarios con los que la empresa podrá operar.



<b>ITEM</b>	<b>CANT</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b><u>EQUIPOS DE OPERACIÓN</u></b>	-		
Balanzas sobres y paq. pequeños	1	100.00	100.00
Balanzas para 30kilos o más	2	150.00	300.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>3</b>		<b>400.00</b>
<b><u>EQUIPOS DE OFICINA</u></b>			
Computadoras Clon	8	350.00	2,800.00
Computadora Programas Especiales (Delphi 4 o superior, Power Builder 7.0 o superior, logística vehiwin. almawin )	1	700.00	700.00
Teléfono y Fax	2	120.00	240.00
Teléfonos	8	15.00	120.00
Impresora Facturadora	2	100.00	200.00
Impresoras	5	70.00	350.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>26</b>		<b>4,410.00</b>
<b><u>MUEBLES Y ENSERES</u></b>			
Escritorios Grandes	3	150.00	450.00
Escritorios Pequeños	5	100.00	500.00
Sillas	20	35.00	700.00
Estanterías de Clasificación	1	400.00	400.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>29</b>		<b>2,050.00</b>
<b><u>TOTAL</u></b>	<b><u>58</u></b>	-	<b><u>6,860.00</u></b>

**Cuadro 21:** Requerimientos de Equipos, Muebles y Enseres.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

➤ **Estudio de Requerimientos de Recursos Financieros:**

La estimación de los recursos financieros que requerirá la empresa se halla

detallada en la inversión fija necesaria para que la empresa pueda operar.

<b>INVERSIÓN FIJA</b>	<b>MONTO</b>
<b>a) ACTIVOS FIJOS</b>	
Adecuaciones e Instalaciones	1,500.00
Muebles y Enseres	2,050.00
Equipos de Oficina	4,410.00
Equipos de Operación	400.00
Vehículos	28,000.00
Uniformes	682.00
<b>b) ACTIVOS NOMINALES</b>	
Estudios (Investigación y desarrollo)	1,080.00
Aplicaciones Informáticas	150.00
Gastos de Constitución	460.00
Patentes Municipales	100.00
<b>c) CAPITAL DE TRABAJO</b>	
Caja - Bancos	1,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>39,832.00</b>

**Cuadro 22:** Requerimiento de Recursos Financieros.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

En lo que se refiere a inversión fija se ha tomado en cuenta únicamente los requerimientos que son necesarios para determinar el tamaño de la empresa. Los valores de activos fijos, activos nominales y capital de trabajo que se encuentran en el Cuadro 22, nos ayudan a determinar la inversión necesaria para el proyecto.

Adecuaciones e Instalaciones: es una previsión, referente a los costos inmersos en las instalaciones del mobiliario, cableado, instalación de redes, adecuaciones, pintura de local, etc.

Muebles y Enseres: se refiere al mobiliario como: escritorios, sillas, estanterías, etc., necesario para cada área de la empresa.

Equipos de Oficina: se refiere a los equipos tales como: computadoras, impresoras, teléfonos, fax, etc., asignados para cada área con los cuales la empresa podrá operar.

Equipos de Operación: se refiere a las balanzas de sobres que tienen un límite de peso de un kilo, esta balanza es especializada para pesar documentación, además es necesaria una balanza para paquetes grandes.

Estudios (Investigación y Desarrollo): este valor fue tomado en cuenta de acuerdo al valor establecido en el presupuesto del plan del proyecto de titulación.

Aplicaciones Informáticas: se refiere a programas y software de logística, transporte y almacenamiento.

Gastos de Constitución: se refiere a los gastos inmersos en trámites necesarios para la constitución de la empresa, ver cuadro 48.

Patentes Municipales: se refiere a obligaciones a cumplir para iniciar actividades económicas como es el pago de impuestos de patentes municipales.

➤ **Requerimientos Físicos y Técnicos Mínimos según la CAE<sup>35</sup>:**

El directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana considera que es necesario regular los requisitos técnico administrativos necesarios para la autorización y/o concesión de actividades relacionadas con el devenir aduanero y los regímenes especiales contemplados en la Ley.

Los requerimientos físicos y técnicos mínimos para que una empresa courier pueda conseguir autorización y operar en el país son:

1. Área de Oficina: 60 m<sup>2</sup>

---

<sup>35</sup> Corporación Aduanera Ecuatoriana (2003) oficio No 1-2003-R2

2. Área de Bodegas y operaciones: 100m<sup>2</sup>
3. Construcción con estructura de hormigón armado para el local de oficinas y bodega.
4. Servicios sanitarios básicos.
5. Equipos de oficinas indispensables (computadoras, impresoras, máquinas de fax, máquinas de escribir, sumadoras).
6. Estanterías para la clasificación de paquetes y sobres.
7. Equipos para movilización de mercaderías (volúmenes grandes de carga).
8. Iluminación y ventilación eficientes.
9. Alarma contra robo e incendio.
10. Cumplir con los sistemas de seguridad e higiene industrial, exigidos por ley (cuerpo de bomberos, normas de seguridad industrial del IESS, etc.).
11. Programas contables completos que incluyan el control de bodegas e inventarios con interconexión a la CAE.
12. Acceso a Internet y correo electrónico.
13. Seguridades para el funcionamiento del sistema informático, mismo que deberá ser compatible con el requerido por la CAE para interconexión.
14. Dos líneas telefónicas.

Con respecto a los requisitos de los numerales 11 y 13, es necesario tener interconexión con la CAE, si la empresa courier funciona a nivel internacional, es decir si la empresa requiere de controles aduaneros.

#### **3.4.1.2. TAMAÑO DE LA EMPRESA**

Luego de analizar los factores determinantes del tamaño de la empresa, se ha establecido el tamaño de la misma; en especial por el número de trabajadores y por el tamaño del mercado de consumo.

La empresa será considerada como: "Pequeña Empresa", ya que el número de trabajadores con los que iniciará la empresa sus operaciones es de 30 trabajadores, además el mercado meta también es pequeño, esta compuesto por

44 entidades de las cuales se captarán en sus inicios a 7 de estas.

Después la empresa aumentará su personal según el incremento en la demanda del servicio.

### 3.4.2. LOCALIZACIÓN

#### 3.4.2.1. MACRO LOCALIZACIÓN

El proyecto se desarrollará en la ciudad de Quito. La ciudad se halla dividida en dos partes por un domo volcánico de unos 150 metros de altura, llamado Panecillo. La ciudad del norte, en la que se halla la ciudad antigua y la ciudad del sur, más extendida pero menos densificada. La ciudad tiene además un valle interandino ocupado por urbanizaciones dependientes de la ciudad capital, como son el Valle de los Chillos y el Valle de Tumbaco.

Quito, se halla dividida administrativamente en Barrios y Zonas.

- **Macro localización:** Quito
- **Población Quito:** 1'853,654 habitantes.<sup>36</sup>
  - Área Urbana: 1'399,378.
  - Área Rural: 440,475.
  - Periferias: 13,801.
- **Dimensiones:** 35 kilómetros de largo por 3 a 5 kilómetros de ancho.<sup>37</sup>

El mapa de Quito se encuentra en el ANEXO 5.

#### 3.4.2.2. MICRO LOCALIZACIÓN

Para determinar la microlocalización del proyecto se analizarán los factores locacionales de tres opciones de localización.

Localización A: Norte de Quito (Quito Norte)

Localización B: Centro de Quito (Parroquia Sebastián de Benalcazar)

Localización C: Sur de Quito (Solanda)

<sup>36</sup>[http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs\\_tabla&idTabla=82&tipo=p&idProvincia=17&idSeccion=&idCiudad=51](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs_tabla&idTabla=82&tipo=p&idProvincia=17&idSeccion=&idCiudad=51)

<sup>37</sup> Nelson Gómez, Guía Informativa de Quito, Ediguías, 2005

### Metodología de Preferencias de Localización

FACTORES LOCACIONALES	OPCIONES DE LOCALIZACIÓN			Total
	A	B	C	
1 Local Comercial	1,080	1,200	1,200	
2 Medios y Costos de Transporte	1.45	1.45	1.45	
3 Mercado de Consumo	16	30	34	
4 Mano de Obra	170	170	170	
5 Servicios Básicos	106	106	106	
<b>Ci. Total</b>	<b>1,373</b>	<b>1,507</b>	<b>1,511</b>	
<b>1 / Ci</b>	0.000728	0.000663	0.000662	<b>0.002053</b>
<b>Valor Objetivo de Localización</b>	<b>0.354634</b>	<b>0.323111</b>	<b>0.322255</b>	<b>1</b>

**Cuadro 23:** Opciones de localización

Elaborado por: Alexandra Chicaiza

En el cuadro 23, se muestran los factores locacionales con sus respectivos valores para cada localización. El Valor Objetivo de Localización se lo calcula

mediante la siguiente fórmula:  $V.Objetivo_i = [C_i * \sum (1 / C_i)]^{-1}$

Ci = Valor total para cada localización.

$$V.Objetivo_A = [1,373 * 0.002053]^{-1} = 0.354634$$

$$V.Objetivo_B = [1,507 * 0.002053]^{-1} = 0.323111$$

$$V.Objetivo_C = [1,511 * 0.002053]^{-1} = 0.322255$$

Después de obtener los valores objetivos para cada localización, se ha determinado que la mejor localización es la opción **A**.

La ubicación que se asignará para el proyecto es la adecuada para establecer la empresa ya que en especial el mercado al que ingresaremos en su mayoría está ubicado al norte de la ciudad de Quito.

La edificación está domiciliada en el Norte de Quito.

- **Dirección:** Sabanilla N.- 972 y Machala.
- **Sector:** Quito Norte.
- **Principales Avenidas Cercanas:** Av. Mariscal Antonio José de Sucre.  
Av. De la Prensa.  
Av. Diego de Vásquez

El mapa se encuentra detallado en el ANEXO 5.

#### 3.4.2.2.1. Distribución de la Empresa

- Área Administrativa.

Gerencia:	10m <sup>2</sup>
Dep. Recursos Humanos	5m <sup>2</sup>
Dep. Comercial y Contabilidad	15m <sup>2</sup>
Dep. Operaciones y Logística	20m <sup>2</sup>
Recepción y Atención al Público	<u>10m<sup>2</sup></u>
	<b>60m<sup>2</sup></b>

- Área de Bodega y Operaciones.

Recepción de Sobres y Paquetes.	10m <sup>2</sup>
Bodegas temporales de Sobres y Paquetes	30m <sup>2</sup>
Estanterías de Clasificación de Sobres y Paquetes	15m <sup>2</sup>
Ensobrado y Empaquetado	<u>15m<sup>2</sup></u>
	<b>70m<sup>2</sup></b>

- Parqueadero de Espera
  - SS. HH (3).
  - **TOTAL ÁREA:**
- |  |                         |
|--|-------------------------|
|  | 20m <sup>2</sup>        |
|  | <u>12m<sup>2</sup></u>  |
|  | <b>162m<sup>2</sup></b> |

La distribución de la empresa se encuentra en el ANEXO 6

### **3.4.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO**

#### **3.4.3.1. PROCESO DEL SERVICIO**

Para el proceso de servicio se van a definir los procedimientos a seguir para la recepción y entrega de correspondencia y paquetes.

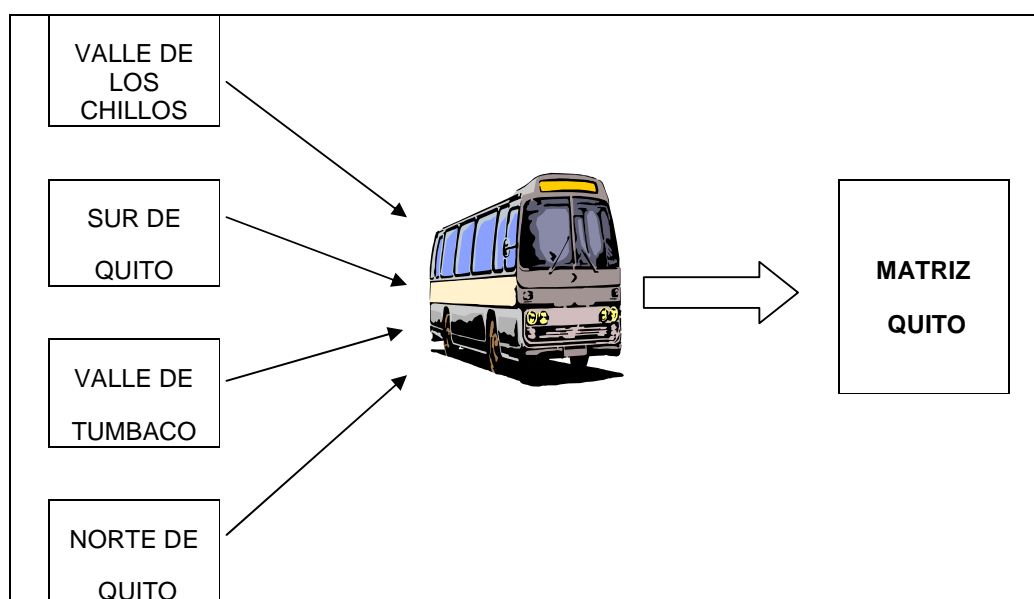
1. Se receptorán las llamadas solicitando el retiro de las encomiendas y se organizará las rutas de recolección de correspondencia y paquetes por sectores; las direcciones y la hora deberán estar confirmados. En caso de tener convenios con empresas ya se conocerá previamente la dirección y la hora en que se debe realizar el retiro.
2. Para la recolección de correspondencia y paquetes se asignará un camión y dos personas las cuales se encargarán de receptor todos los documentos y mercancías en las zonas urbanas, periféricas y valles de la ciudad de Quito. Para la recolección de documentos y sobres con un peso inferior a 100 gramos se asignaran a los mensajeros motorizados.
3. La persona que recibe las encomiendas, las pesa y realiza la factura, la cual deberá tener 4 copias las cuales serán entregadas al cliente, departamento de contabilidad, el destinatario y otra destinada para el archivo. Finalmente se realizará el cobro al cliente ya sea en efectivo o según su plan de financiamiento.
4. Después de haber receptorado toda la documentación y mercancías, estos son trasladados a la Matriz.
5. La documentación y mercancías entra a un proceso de clasificación, en donde las personas encargadas organizan la documentación y mercancías según las rutas establecidas.
6. Luego de haber clasificado y organizado la documentación y mercancías, los envíos a nivel nacional son trasladadas por las camionetas a las respectivas ciudades de destino para ser entregadas a sus destinatarios al siguiente día. Con respecto a los envíos a nivel local, se realizarán las entregas al siguiente día por los Mensajeros con Mochilas y Mensajeros Motorizados.



7. Para verificar si la entrega se realizó satisfactoriamente nuestros mensajeros nos confirmarán la llegada de la encomienda a su destino, para luego realizar las llamadas telefónicas a los usuarios y reafirmar que el envío llegó a su destino final.

### Recolección de Correspondencia y Paquetes

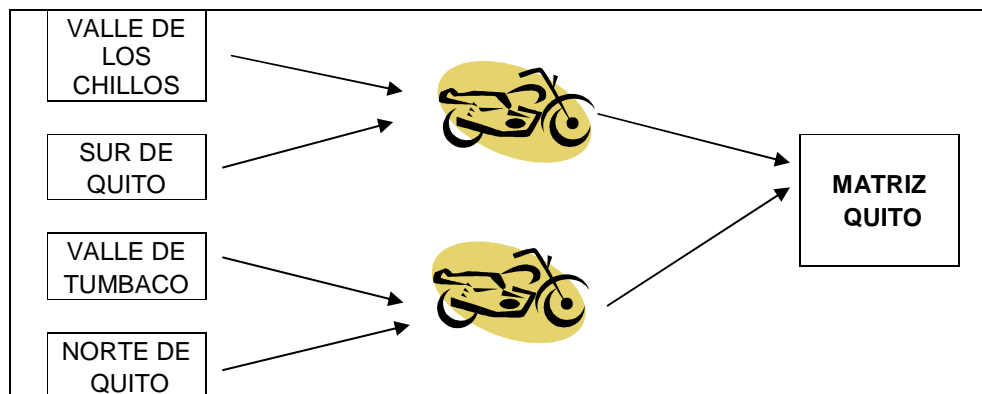
La recolección de correspondencia y paquetes será realizada por un vehículo, el cual trasladará las encomiendas hacia la matriz, tal como se muestra en el Gráfico 29.



**Gráfico 29:** Recolección se sobres y paquetes por vehículos.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

La correspondencia y paquetes, cuyo peso sea mayor a 1 Kilo, será recolectada por dos personas las cuales se trasladarán en un vehículo. El vehículo recorrerá toda la ciudad, según la ubicación de cada empresa. En el Gráfico 29 y 30, se puede apreciar que la recolección de la correspondencia y paquetes será realizada en el Valle de los Chillos, el Sur de Quito, el Valle de Tumbaco y el Norte de Quito, todas estas encomiendas serán trasladadas hacia la matriz donde serán clasificadas.



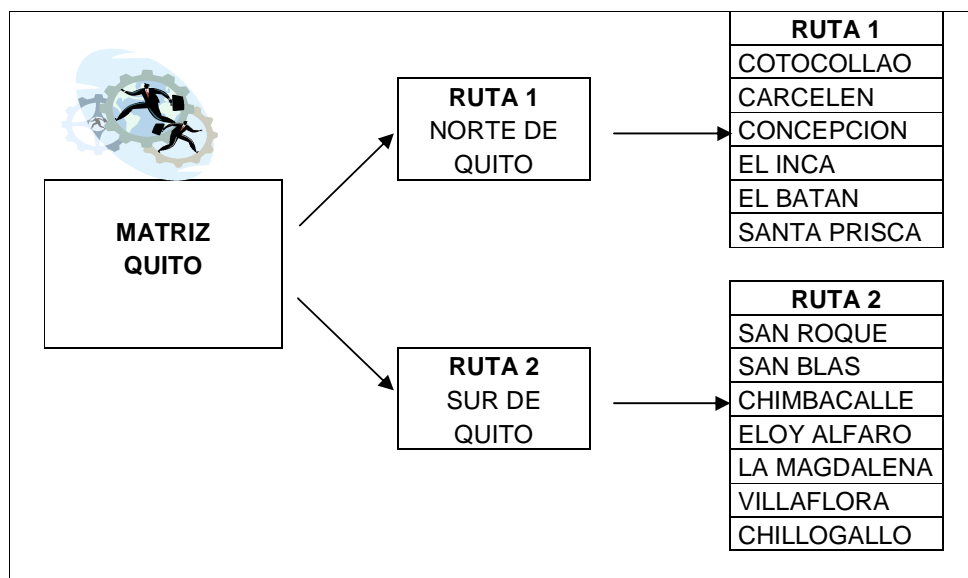
**Gráfico 30:** Recolección se sobres y paquetes por mensajeros motorizados.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

La recolección de documentos y sobres con un peso de hasta 1 kilo se recolectará también por los mensajeros motorizados.

### Entrega de Correspondencia y Paquetes

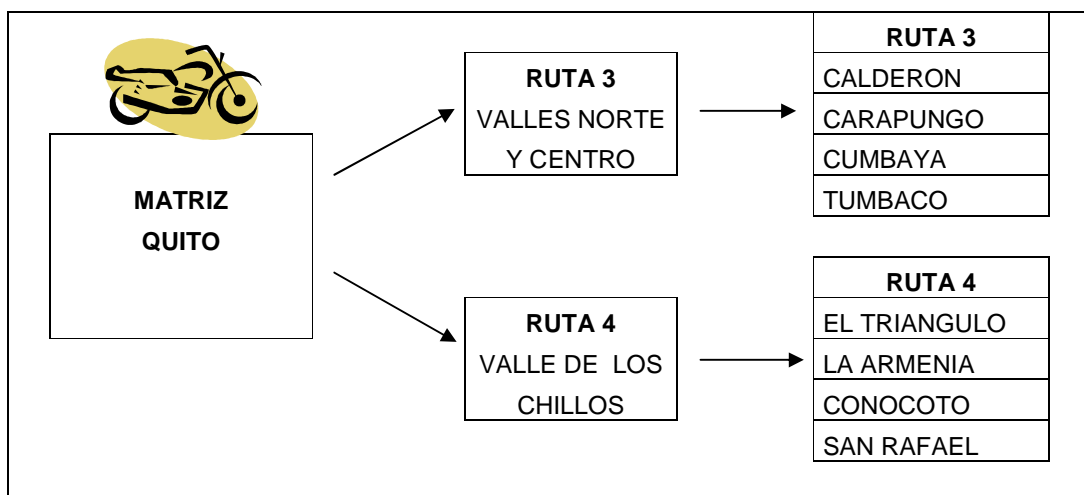
Las entregas de encomiendas dentro del perímetro urbano de la ciudad de Quito serán realizadas por mensajería con mochilas.



**Gráfico 31:** Entregas de encomiendas por mensajeros.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

La mensajería con Mochilas podrá entregar encomiendas de hasta 500 gramos, en las rutas que se presentan en el Gráfico 31.

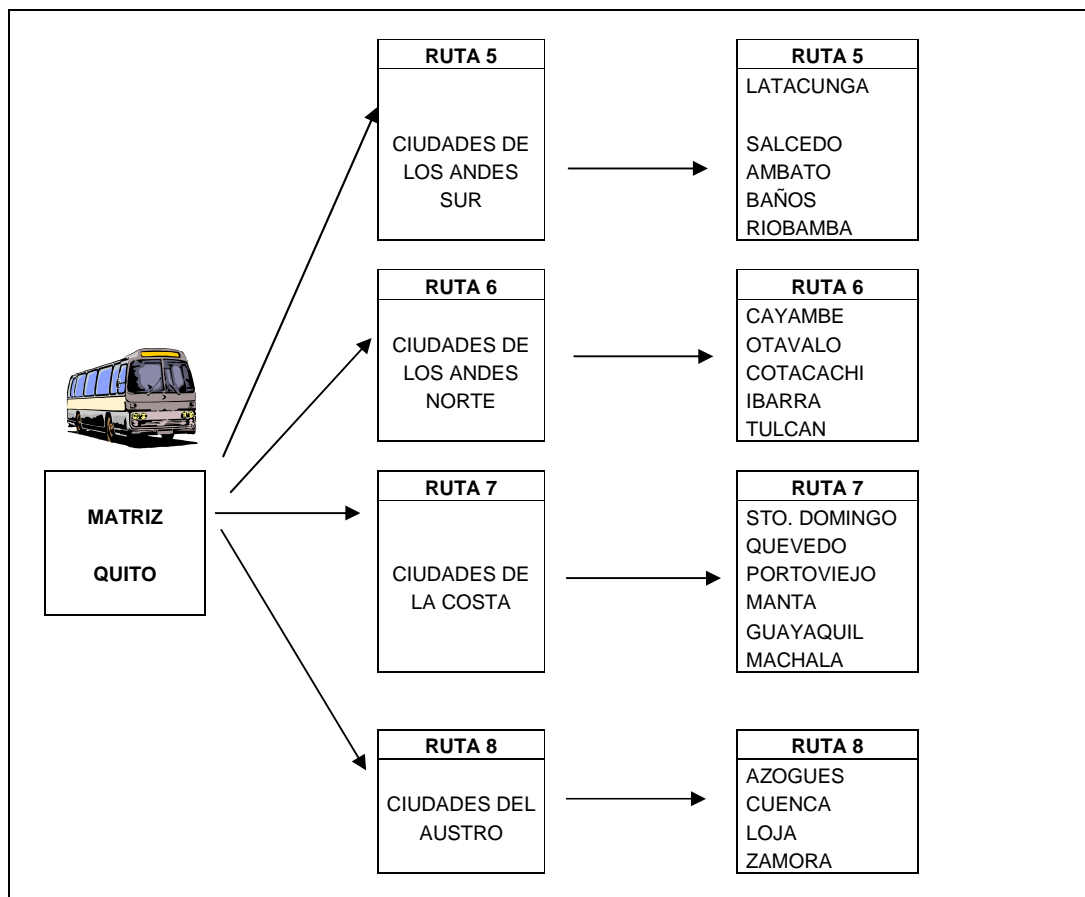


**Gráfico 32:** Entregas de encomiendas por mensajería motorizada.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

Las entregas de encomiendas también se realizarán por mensajería Motorizada, en las periferias y valles de la ciudad de Quito. Las rutas asignadas para la recolección se encuentran en el Gráfico 32.

En lo que se refiere a las entregas de encomiendas fuera de la Ciudad de Quito, estas serán realizadas por los choferes con sus respectivos ayudantes, las encomiendas se trasladarán en las camionetas a cada destinatario en la ciudad indicada; a cada camioneta se le asignará una ruta, según se presenta en el Gráfico 33.



**Gráfico 33:** Entregas de encomiendas realizadas en vehículos.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

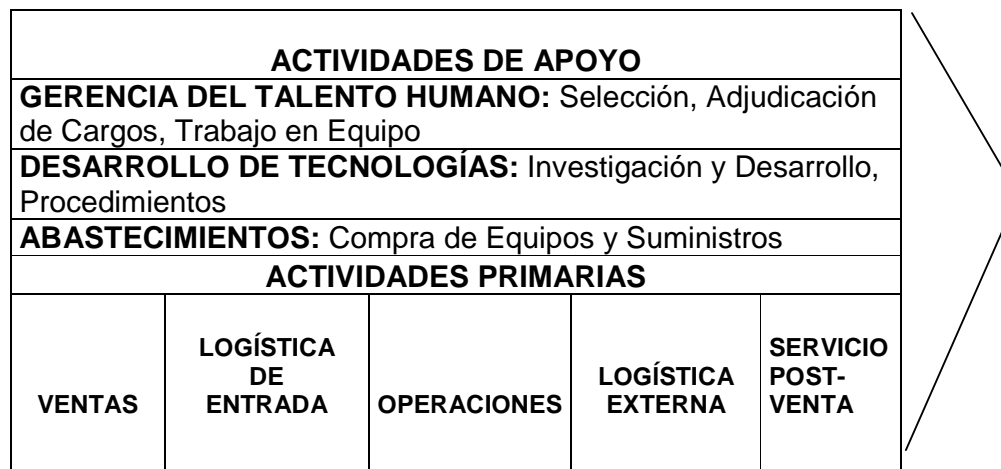
La información de las rutas y kilómetros de recorrido serán presentados en el ANEXO 7.

### 3.4.3.2. CADENA DE VALOR

En la cadena de valor se encuentran detalladas las actividades tanto primarias como de apoyo que produce valor añadido en la empresa.

Actividades primarias: logística interna, operaciones, logística externa, ventas y servicio post-venta. Estas actividades primarias son apoyadas por: la Gerencia del Talento Humano que se encarga de la selección, adjudicación de cargos,

trabajo en equipo; la actividad de desarrollo de tecnologías se encarga de la investigación, desarrollo y procedimientos); la actividad de abastecimientos se encarga de la compra de equipos y suministros.



**Gráfico 34:** Cadena de Valor

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

#### 3.4.3.2.1. Ventas

Para inicios de las operaciones de la empresa, las ventas serán realizadas de forma personalizada, pues el personal de ventas se encargará de seleccionar las entidades del mercado meta a las que se realizarán las visitas para ofertar el servicio. El personal de ventas será el encargado de dar a conocer la información necesaria acerca del servicio.

Después de haber concretado contratos con ciertas entidades, estas formaran parte de una base de datos, con la cual se llevará a cabo las próximas ventas que serán concretadas telefónicamente.

#### 3.4.3.2.2. Logística de Entrada

En la Logística de entrada se han incluido actividades como la recepción de llamadas con lo cual se genera el pedido, con la finalidad de organizar las rutas

de recolección de la correspondencia y paquetes, se confirmará la dirección y hora.

La recolección de correspondencia y paquetes se realizará por un camión o por los mensajeros motorizados según rutas de recolección asignadas.

Se realiza también el pesaje y facturación de la correspondencia y paquetes a enviar, luego de desembarcar las encomiendas en la Matriz, se realiza la verificación del estado y el peso de éstas y se genera la factura.

#### *3.4.3.2.3. Operaciones*

En las operaciones se realizará un proceso de clasificación y distribución de la correspondencia y paquetes, el personal encargado organizará la documentación y mercancías según las rutas establecidas.

Además se realizará el ensobrado o empaquetado según lo requiera la encomienda.

Luego se asignará el tipo de transporte como pueden ser: mensajería con mochilas, mensajeros motorizados o en camionetas; para las entregas de correspondencia dentro de la ciudad se asignan mensajeros con mochilas y motorizados; las entregas de encomiendas fuera de la ciudad se realizarán por las camionetas a las cuales se las rastrea para verificar que las encomiendas han llegado a sus destinos.

#### *3.4.3.2.4. Logística Externa*

En la logística externa, luego de haber organizado las encomiendas según las rutas asignadas, se realiza la transportación de la documentación y paquetes dentro y fuera de la ciudad de forma oportuna, según las condiciones de entrega establecidas.

#### 3.4.3.2.5. Servicio Post-Venta

Para verificar si las entregas se cumplieron satisfactoriamente se realizará la confirmación con los respectivos mensajeros, para luego efectuar llamadas telefónicas a los clientes informándoles de la llegada de sus encomiendas a sus destinos finales.

#### 3.4.3.3. PROCESOS

Cada una de las actividades primarias establecidas en la cadena de valor presenta los siguientes procesos involucrados en el servicio de mensajería y paquetería.

#### PROCESO DE VENTAS

- Selección de entidades del mercado meta para realizar las visitas.
- Elaboración de un cronograma de visitas a las entidades seleccionadas.
- Ejecución de las visitas a las entidades ofertando del Servicio.
- Si la empresa desea conocer el paquete de servicio se concreta una nueva cita.
- Presentación del paquete de servicios.
- Si esta de acuerdo con el paquete de servicios, se concreta el correspondiente contrato.
- El cliente ingresa a la base de datos de la empresa.

El diagrama de flujo del proceso se encuentra en el ANEXO 8.

#### PROCESO DE RECEPCIÓN Y ENTREGA DE ENCOMIENDAS

- Recepción de llamadas solicitando recolección de la encomienda.
- Organización de rutas de recolección según direcciones y hora.
- Recolección de encomiendas según rutas asignadas.
- Recepción de encomiendas en la Matriz, donde se pesa, se verifica la guía

de remisión y se realiza la factura correspondiente.

- Clasificación de las encomiendas de acuerdo a su lugar de destino.
- Si la documentación o paquetes requiere de un empaque especial pasa a la sección de ensobrado y empaquetado.
- Distribución de rutas a cada encomienda.
- Asignación de tipo de transporte según el lugar de destino.
- Traslado de las encomiendas a sus destinos finales.
- Entrega de encomiendas a los destinatarios.
- Registro de entrega por parte de los mensajeros mediante la entrega de la guía de remisión con la respectiva firma del destinatario para verificar que la encomienda llegó satisfactoriamente a su lugar de destino.
- Verificación por medio de un muestreo aleatorio vía telefónica para confirmar la entrega.
- Finalmente se confirmará al cliente la llegada oportuna de su envío a través de una llamada telefónica.

Los diagramas de flujo del proceso se encuentran en el ANEXO 9.

### **3.5. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO**

El plan económico financiero nos proporcionará la información necesaria acerca de los requerimientos financieros necesarios para la puesta en marcha de la empresa. Podremos evaluar los costos y gastos inmersos en el desarrollo de las operaciones de la empresa de servicios de mensajería y paquetería, además de prever las necesidades de ingresos tanto para la inversión como para el sostenimiento y crecimientos de la empresa.



### 3.5.1. PRESUPUESTO DEL PLAN DE INVERSIONES

<b>PLAN DE INVERSIONES INICIAL.</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Importe</b>	<b>%</b>
		<b>IVA</b>
<b>Gastos Amortizables</b>		
Gastos de Constitución	460.00	0.00
Gastos Patentes	100.00	0.00
<b>Inmovilizado Inmaterial</b>		
Gastos de Investigación y Desarrollo	1,080.00	0.00
Aplicaciones Informáticas	150.00	18.00
<b>Inmovilizado Material</b>		
Adecuaciones e Instalaciones	1,500.00	180.00
Equipos de Operación	400.00	48.00
Muebles y Enseres	2,050.00	246.00
Equipos de Oficina	4,410.00	529.20
Vehículos	28,000.00	3,360.00
Uniformes	682.00	81.84
<b>Circulante</b>		
Provisión de fondos	1,000.00	0.00
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>39,832.00</b>	<b>4,463.04</b>
<b>TOTAL INVERSIONES (IVA INCLUIDO)</b>	<b>44,295.04</b>	

**Cuadro 24:** Importes de la inversión inicial del proyecto.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

En el presupuesto del plan de inversión inicial que se presenta en el Cuadro 24, se determinará el volumen de fondos necesarios para iniciar la actividad, teniendo en cuenta el IVA para efectos de la financiación de la inversión. Es necesario dar a conocer que el monto de la inversión será cubierta en su totalidad por fondos propios de la empresa auspiciante del proyecto.

En el importe de uniformes se ha considerado los uniformes únicamente para el personal operativo, es decir en lo que se refiere a camisetas, gorras y chompas.

El importe mas alto para la inversión se refiere a vehículos, la empresa iniciará con dos camionetas propias para el traslado de las encomiendas a las diferentes ciudades del país.

### 3.5.2. CUENTA DE RESULTADOS PREVISTOS

Para desarrollar el Estado de Resultados previstos es necesario realizar primero una previsión de las ventas del servicio; así como también realizar previsiones de los consumos, gastos en sueldos de personal y otros gastos.

#### 3.5.2.1. PREVISIÓN DE COSTOS Y GASTOS

##### ➤ Servicios Telefónicos

<b>Categorías</b>	<b>Local</b>	<b>Regional</b>	<b>Nacional</b>	<b>Celular</b>
Categoría A (popular)	0.002	0.006	0.009	0.170
Categoría B (residencial)	0.010	0.020	0.010	0.170
Categoría C (comercial/industrial)	0.024	0.056	0.112	0.170

**Cuadro 25:** Costo de llamadas (US\$ por minuto)<sup>38</sup>.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

El Costo estimado de Servicios Telefónicos para el proyecto será de US\$72 mensuales aproximadamente por 3000 minutos al mes, este valor se ha calculado tomando en cuenta el precio de la Categoría C que se presenta en el Cuadro 25, además a este valor se le agrega el 15% del ICE y el 12% del IVA.

<sup>38</sup> <http://www.micip.gov.ec/utepi/principal.html>

➤ **Servicio de Electricidad y Agua Potable**<sup>39</sup>

<b>Categorías</b>	<b>Quito</b>
<b>Servicio residencial:</b>	
Bloques de consumo (9 escalas)	0.068 a 0.089
<b>Comerciales:</b>	
0-300 Kwh.	0.061
Superior	0.084
<b>Alta tensión: (voltaje 40 KV)</b>	
de 07h00-22h00	0.051
de 22h00-07h00	0.045

**Cuadro26:** Costos de consumo de energía eléctrica (US\$ por Kwh).

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

El costo estimado por consumo de energía eléctrica será de US\$ 60.48 mensuales aproximadamente por 720 kwh, este valor esta relacionado con la categoría comercial que se presenta en el Cuadro 26, además se añadirá US\$1.41 de comercialización, US\$ 1.29 de subsidio solidario y valores a terceros US\$ 3.37.

<b>Categorías</b>	<b>Rango</b>	<b>US(\$)</b> por m3	<b>Administración</b> US(\$) por mes
<b>Doméstico</b>	0 a 25 m3	0.279	2.07
	26 a 40 m3	0.392	2.07
	mayor a 40 m3	0.652	2.07
<b>Comercial e industrial</b>		0.652	2.07

**Cuadro 27:** Costos de consumo de agua potable (US\$)

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

Por el consumo de 35 m3 al mes el costo aproximado sería de US\$ 22.82, además se añade US\$ 2.07 de administración, los valores se encuentran en el

<sup>39</sup> <http://www.micip.gov.ec/utepi/principal.html>

Cuadro 27, además se debe tomar en cuenta el valor del alcantarillado que es de US\$ 14.24 y US\$0.35 por la tasa de nomenclatura EMOP.

➤ **Combustible**

<b>Tipo de Combustible</b>	<b>Valor en Terminal</b>	<b>Costos Adicionales</b>	<b>Valor en Estaciones de Expendio</b>
Gasolina Extra	US\$ 1.3092 x galón	0.1408	US\$ 1.45
Gasolina Súper	US\$ 1.6800 x galón	0.3024	US\$ 1.98
Diesel 1 y 2	US\$ 0.9007 x galón	0.1621	US\$ 1.06

**Cuadro 28:** Costos de combustibles<sup>40</sup> (US\$)

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

Por el consumo de aproximadamente 3,900 galones al mes se estima un costo de US\$ 5,655. El valor fue calculado según el precio de la gasolina extra que se presenta en el Cuadro 28, según las rutas asignadas para la entrega de encomiendas se ha considerado que los camiones utilizarían diariamente un promedio de 130 galones diarios de gasolina extra; se estima que cada 30 kilómetros recorridos consume 1 galón. Las rutas asignadas recorrerían 3,911 kilómetros diarios.

➤ **Seguros**

<b>Póliza de Transporte</b>	<b>Monto Asegurado</b>	<b>Tasa</b>	<b>Deducible a pagar en caso de Siniestro</b>
Carga (Sobres y Paquetes)	Valor Facturas Costo de lo Transportado	0.20%	10% sobre el valor del siniestro 1% sobre el valor asegurado US (\$) 150. Valor mínimo.

**Cuadro 29:** Seguros para carga.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

<sup>40</sup> <http://www.micip.gov.ec/utepi/principal.html>

La seguridad es un factor primordial, para nuestro servicio; ya que según los requerimientos de nuestro mercado meta, indica que la seguridad en el traslado de sus envíos es de gran importancia. Por lo cual obtener una póliza de transporte sobre las cargas; nos permitirá tener y ofrecer cierta seguridad en el envío de las encomiendas. Se pagará el 0.2% sobre el costo de lo transportado.

En caso de Siniestro la empresa tendrá que pagar un deducible. En el Cuadro 29, se presentan tres opciones de las cuales se selecciona el importe que represente mayor valor de pago. Cada vehículo que transportare los paquetes puede hacer uso de 30 aplicaciones al mes, las cuales son presentadas a fin de mes ó según lo hayan acordado con la respectiva aseguradora.

Además, se deben presentar los debidos respaldado a estas aplicaciones, es decir se presentaran las Facturas y las Guía de Transporte correspondientes. Para el caso de nuestro proyecto el deducible que consideraremos será de \$ 150.

<b>Concepto</b>	<b>Monto Asegurado</b>	<b>Tasa</b>	<b>Prima anual</b>
Vehículo	15,000.00	4.00%	600.00
Extras	1,000.00	5.00%	50.00
Responsabilidad civil en exceso	1,000.00	1.00%	10.00
<b>PRIMA NETA</b>			<b>660.00</b>
Superintendencia de Bancos		3.50%	23.10
Emisión			3.00
IVA		12%	82.33
<b>PRIMA TOTAL</b>			<b>768.43</b>

**Cuadro 30:** Seguros de vehículos<sup>41</sup> (US\$ y %)

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

Los valores que se muestran en el Cuadro 30, han permitido estimar el valor a pagar por asegurar los vehículos de la empresa, el cual asciende a \$ 114.35 mensuales más IVA.

<sup>41</sup> <http://www.micip.gov.ec/utepi/principal.html>

➤ **Arriendo**

OFICINAS	Costo Promedio US(\$)/m2		
	Quito	Guayaquil	Cuenca
<b>Arriendo</b>			
Grado A	10.00	10.00	3.00
Grado B	6.00	8.00	2.00

**Cuadro 31:** Alquileres de Locales<sup>42</sup>.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

Se estima que se pagará por concepto de Arriendo del inmueble donde se establecerá la empresa, un valor aproximado de US (\$) 1080 mensuales. El inmueble presenta un área de 180 m2 y el costo asignado sería de \$ 6, que es el grado B del Cuadro 31.

➤ **Depreciación de Activos Fijos**

Activos Fijos	% Depreciación
Vehículos	15%
Equipos de Operación	10%
Equipos de Oficina	10%
Equipos de Computación	33%
Muebles y Enseres	10%

**Cuadro 32:** Porcentajes de Depreciación de Activos Fijos

Elaborado por: Alexandra Chicaiza

En el cuadro 32, se muestran los porcentajes de depreciación a los cuales serán sometidos cada uno de los activos fijos de la empresa.

<sup>42</sup> <http://www.micip.gov.ec/utepi/principal.html>

<b>Activos Fijos</b>	<b>Valor del Activo</b>	<b>Valor Depreciación Anual</b>	<b>Valor Depreciación Mensual</b>
Vehículos	28,000.00	4,200.00	350.00
Equipos de Operación	400.00	40.00	3.33
Equipos de Oficina	560.00	56.00	4.67
Equipos de Computación	3,850.00	1,270.50	105.88
Muebles y Enseres	2,050.00	205.00	17.08
<b>Total</b>	<b>34,860.00</b>	<b>5,771.50</b>	<b>480.96</b>

**Cuadro 33:** Depreciación de Activos Fijos

Elaborado por: Alexandra Chicaiza

La depreciación se ha calculado de acuerdo a los porcentajes anuales de depreciación asignados a cada activo.

➤ **Costos Laborales y Empleo**

<b>Trabajador</b>	<b>S.B.U. 2007 US(\$)</b>
Trabajador en general	170
Pequeña Industria	170
Agrícolas	170
Maquila	170
Servicio doméstico	120
Microempresa	120
Operarios de artesanía	120

**Cuadro 34:** Remuneraciones mínimas mensuales Año 2007<sup>43</sup>.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza

<sup>43</sup> <http://www.micip.gov.ec/utepi/principal.html>

Todo trabajador es importante e indispensable para una empresa por lo cual se lo debe remunerar conforme a lo dispuesto por la ley, en el Cuadro 34, se presenta las remuneraciones mínimas mensuales para un trabajador.

<b>Remuneraciones adicionales</b>	<b>US (\$)</b>
Décima tercera remuneración	170.00
Décima cuarta remuneración	170.00
Vacaciones pagadas	85.00
Fondo de Reserva	170.00

**Cuadro 35:** Remuneraciones y otros beneficios adicionales en el año 2007.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza

En el Cuadro 35, se muestra los respectivos valores de las remuneraciones adicionales; en lo que se refiere al décimo tercero, vacaciones pagadas y fondos de reserva se muestran los valores mínimos que se debe pagar.

<b>Aporte mensual</b>	<b>(%)</b>
Aporte personal al IESS	9.35%
Aporte patronal al IESS	11.15%
SECAP	0.50%
IECE	0.50%

**Cuadro 36:** Porcentaje de contribución a seguro social<sup>44</sup>.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza

Los porcentajes de contribución al seguro social que se encuentran en el Cuadro 36, son de vital importancia, para que el trabajador se encuentre satisfecho en su lugar de trabajo y mejor aun sea más productivo para la empresa.

Los roles de pagos del personal, se encuentran detallados en el ANEXO 10.

<sup>44</sup> <http://www.micip.gov.ec/utepi/principal.html>



### 3.5.2.2. PREVISIÓN DE VENTAS

<b>PRECIO</b>	<b>Quito Urbano</b>	<b>Quito (Periférico - Valles)</b>	<b>Nacional</b>
1 Kilo	1.00	1.00	2.25
Valor por Kg adicional	0.20	0.25	0.50

**Cuadro 37:** Precio del servicio de mensajería y paquetería.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

En el Cuadro 37, se presentan los precios establecidos para nuestro servicio, hemos tomado en cuenta y analizado los precios de los principales proveedores de servicios de mensajería y paquetería de la ciudad de Quito.

<b>Entidades</b>	<b>Quito</b>		<b>Nacional</b>	<b>Total</b>
	<b>Urbano</b>	<b>Periférico Valles</b>	<b>Ciudades</b>	
Financieras	120	120	1200	1440
Comerciales	90	90	1620	1800
<b>Total Envíos</b>	210	210	3820	3240

**Cuadro 38:** Cantidad de Envíos estimados para el primer mes

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

La demanda proyectada para el año 2008 del mercado meta es de 202,068 envíos; 16,839 envíos sería la demanda mensual. Como podemos apreciar en el Cuadro 38, la empresa se ha proyectado enviar 3,240 encomiendas en su primer mes, esto representaría el 19.24% de la demanda mensual proyectada.

La demanda insatisfecha representa el 32% de la demanda total del servicio, el porcentaje de demanda que sería captado, proviene de la demanda insatisfecha del servicio, además se ha tomado en cuenta el alto porcentaje de aceptación que presentaron las entidades de nuestro mercado meta; las cuales consideraron factible el cambio de proveedor del servicio ante el ingreso de un nuevo proveedor.

<b>PREVISIÓN DE VENTAS</b>		
<b>QUITO URBANO</b>	<b>Entidades Financieras</b>	<b>Entidades Comerciales</b>
Número de Envíos	120	90
Kilos	1	1
Precio venta / unidad	1.00	1.00
<b>Subtotal 1</b>	<b>120.00</b>	<b>90.00</b>
<b>PERIFÉRICO - VALLES</b>		
Número de Envíos	120	90
Kilos	1	1
Precio venta / unidad	1.00	1.00
<b>Subtotal 2</b>	<b>120.00</b>	<b>90.00</b>
<b>NACIONAL</b>		
Número de Envíos	1,200	1,620
Kilos	3	5
Precio venta / 1er kg	2.25	2.25
Precio venta / kg adicional	0.50	0.50
<b>Subtotal 3</b>	<b>4,500.00</b>	<b>6,885.00</b>
<b># ENVÍOS TOTALES</b>	<b>1,440</b>	<b>1,800</b>
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>4,740.00</b>	<b>7,065.00</b>

**Cuadro 39:** Previsión Ventas para el primer mes.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

En el Cuadro 39, se presenta la previsión de ventas del primer mes. Para realizar la previsión de ventas se ha tomado en consideración que las entidades financieras envían un promedio de aproximadamente 12 envíos diarios cuyo peso por paquete está entre 3 a 10 kilos. Para proyectar la demanda se asumió que cada una de estas entidades realizaría 12 envíos diarios; y se captarían 4 entidades financieras de nuestro mercado meta; es decir que la cantidad mensual demandada sería de 1,440 paquetes. Además se ha considerado para los envíos a nivel nacional un peso de 3 kilos por paquete.

Las entidades comerciales, por su actividad realizan un promedio de 20 envíos diarios cuyo peso por paquete está entre 5 a 30 kilos. Para realizar la proyección de la demanda para estas entidades se asumió que cada una de ellas realizaría 20 envíos diarios; y que se captarían a 3 entidades comerciales de nuestro mercado meta; es decir que la cantidad mensual demandada sería de 1,800 paquetes. Además se ha estimado un peso de 5 kilos para cada envío a nivel nacional.

A continuación se presenta la previsión de las ventas totales de estas entidades para cada mes en su primer año de operación:

<b>PREVISIÓN DE VENTAS</b>	
<b>AÑO 1</b>	
MES 1	11.805,00
MES 2	13.125,00
MES 3	14.445,00
MES 4	15.765,00
MES 5	17.085,00
MES 6	18.405,00
MES 7	19.725,00
MES 8	21.045,00
MES 9	22.365,00
MES 10	23.685,00
MES 11	25.005,00
MES 12	26.325,00
<b>TOTAL</b>	<b>228.780,00</b>

**Cuadro 40:** Previsión de ventas anuales.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

En el Cuadro 40, se presenta la previsión de ventas para el primer año. Las ventas proyectadas a partir del segundo mes se incrementarán ya que los vendedores de la empresa se encargarán de promocionar el servicio y cada mes captaríamos por lo menos un usuario adicional de nuestro mercado meta.

La empresa iniciaría sus ventas con 108 envíos diarios para el primer mes, a partir del segundo mes aumentaría 12 envíos adicionales y así sucesivamente en cada mes. Es importante recalcar que según el estudio de mercado, las entidades de nuestro mercado meta presentaron gran porcentaje de aceptación ante el ingreso de un nuevo proveedor del servicio, por lo cual el captar a una de estas entidades se lo puede lograr.

La previsión de ventas para los 3 años se encuentra detallada en el ANEXO 11.

### 3.5.2.3. PREVISIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS

<b>CUENTA DE PERDIDAS Y GANACIAS PREVISIONAL</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Ventas</b>	228.780,00	394.574,69	528.516,81
Costo de Ventas	160.657,27	189.400,08	239.626,02
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>68.122,73</b>	<b>205.174,61</b>	<b>288.890,79</b>
<b><u>(-) Gastos Operativos</u></b>			
Gastos de Ventas	6.633,49	13.403,81	15.790,06
Gastos Administrativos	74.068,18	87.765,01	116.685,93
Gastos Depreciaciones	5.771,52	5.771,52	5.771,52
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA EN OPERACIÓN</b>	<b>-18.350,46</b>	<b>98.234,27</b>	<b>150.643,28</b>
(-) 15% Participación Empleados		14.735,14	22.596,49
(-) 25% Impuesto a la Renta		24.558,57	37.660,82
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>58.940,56</b>	<b>90.385,97</b>

**Cuadro 41:** Previsión del Estado de Resultados.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza

En la previsión del Estado de Resultados que se presenta en el Cuadro 41, la empresa presenta Pérdida en Operación en el Año 1; esto se debe a que los Costos y Gastos de Operación son altos. El importe mas alto que tiene la empresa es la Mano de Obra, el personal operativo es lo más importante para la

empresa por lo cual se han incluido los montos a pagar según los beneficios dispuestos por la ley a los cuales tienen derecho los trabajadores.

Para el segundo y tercer año la empresa generaría utilidades ya que habría captado más mercado por lo cual podría cubrir sin problemas sus costos y gastos.

Los valores referentes a las ventas, costos y gastos anuales del proyecto, para los 3 años se encuentran detallados en el ANEXO 12.

### 3.5.3. PRESUPUESTO DE EFECTIVO O FLUJO DE EFECTIVO

<b>FLUJOS DE EFECTIVO</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Ingresos Totales</b>	<b>228.780,00</b>	<b>394.574,69</b>	<b>528.516,81</b>
(-) Costo de Ventas	160.657,27	189.400,08	239.626,02
(-) Gastos de Ventas	6.633,49	13.403,81	15.790,06
(-) Gastos Administrativos	74.068,18	87.765,01	116.685,93
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>-12.578,94</b>	<b>104.005,79</b>	<b>156.414,80</b>
(-) 40% Impuestos		41.602,32	62.565,92
<b>FLUJOS NETOS DE EFECTIVO</b>		<b>62.403,47</b>	<b>93.848,88</b>

**Cuadro 42:** Presupuesto de Efectivo.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza

En el Cuadro 42, se presenta el presupuesto de efectivo en el cual podemos ver los flujos reales de efectivo con los que contaría la empresa, en el Año1, la empresa presenta pérdidas, pero los flujos de efectivo a partir del segundo año nos muestran que la empresa gozaría de una buena situación de efectivo al final del segundo y tercer, pues al no tomar en cuenta la depreciación se demuestra el verdadero flujo de efectivo de la empresa. La depreciación no representa un flujo de efectivo ya que no es un desembolso físico de efectivo.

### 3.5.4. INDICADORES PARA LA TOMA DE DECISIONES

#### 3.5.4.1. PERÍODO DE RECUPERACIÓN

AÑO	FLUJOS NETOS DE EFECTIVO	FONDO RECUPERADO
0	-44.295,04	
1	-12.578,94	-56.873,98
2	62.403,47	5.529,49
3	93.848,88	99.378,37

**Cuadro 43:** Período de Recuperación de la inversión.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza

$$PR = 1 + (56.873,98 / 62.403,47) = 1.92 \text{ Años}$$

En el Cuadro 43, se presenta el período de recuperación de la inversión. El monto de la inversión para el proyecto es de \$ 44.295,04; éste monto sería recuperado en 2 años. Los flujos netos de efectivo después de impuestos, nos han demostrado que el monto que sería invertido se recuperaría en un tiempo apropiado y que el fondo total recuperado sería de \$ 99.378,37 hasta el tercer año.

#### 3.5.4.2. EL VALOR PRESENTE NETO (VPN)

AÑO	CALCULO	VPN
0	-44.295,04	
1	$-12.578,94 / (1+18.74\%)^1 =$ -10.593,68	-54.888,72
2	$62.403,47 / (1+18.74\%)^2 =$ 44.260,33	-10.628,39
3	$93.848,88 / (1+18.74\%)^3 =$ 56.058,05	45.429,65

**Cuadro 44:** Cálculo del Valor Presente Neto.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza

El valor presente neto del proyecto es de \$45.429,65, según se muestra en el Cuadro 44, dicho valor se ha calculado con una tasa de descuento del 18.74%.

Este porcentaje se ha obtenido considerando 3 tasas importantes que influyen en nuestro proyecto, como lo son la tasa libre de riesgo o riesgo país, la tasa de crecimiento del sector y la tasa pasiva bancaria.

Tasa libre de riesgo es del 7.70%<sup>45</sup>

Tasa de crecimiento del sector es del 5.51%<sup>46</sup>

Tasa pasiva bancaria es del 5.53%<sup>47</sup>

### 3.5.4.3. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

TASA	TIR	
	AÑO 2	AÑO 3
0%	5.529,49	99.378,37
5,34%	0,00	80.286,09
10%	-4.157,32	66.352,73
20%		42.868,95
30%		25.670,82
40%		12.760,00
50%		2.860,95
<b>53,43%</b>		0,00
60%		-4.868,20

**Cuadro 45:** Cálculo de la Tasa Interna de Retorno.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza

En el Cuadro 45, podemos apreciar que la TIR para el segundo año es del **5.34%**, y para el tercer año la TIR es de **53.43%**. El proyecto es factible ya que para el

<sup>45</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais), Agosto 16, 2007.

<sup>46</sup> <http://www.sica.gov.ec/agro/macro/pibvarios.htm>, Previsión 2007

<sup>47</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva), Agosto 05, 2007.

tercer año la TIR sobrepasa el valor de la Tasa requerida para el proyecto que es del **18.74%**.

Los resultados que han presentado cada uno de los indicadores han permitido comprobar que el proyecto es factible, pues todos estos indicadores nos demuestran los réditos que arrojaría el proyecto.

### **3.6. PLAN DE ORGANIZACIÓN**

En el plan de organización se describirá la estructura tanto legal y organizativa de la empresa, para el adecuado funcionamiento de la empresa, ya que se delimitarán responsabilidades que se derivan especialmente del área operativa, que es el área de mayor importancia para el proyecto, del adecuado desempeño de esta área se desprende el éxito de la empresa.

#### **3.6.1. CONSTITUCIÓN DE UNA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

La constitución de sociedades mercantiles y su posterior funcionamiento están sometidos a la Ley de Compañías, Ley de Registro, Código de Comercio y, subsidiariamente, al Código Civil.

Una compañía de responsabilidad limitada deberá constituirse con tres o más accionistas<sup>48</sup>, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y ejercen sus actividades bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.

**El nombre:** para este tipo de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Debe ser aprobado por la Secretaría

---

<sup>48</sup> Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. 01.Q.DSC.007, (R.O. 364 de 9 de julio del 2001) y su reforma constante en la Resolución No. 02.Q.DSC.006, (R.O. 566 de 30 de abril del 2002).



General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala y Portoviejo. (Art 92).

**Solicitud de aprobación:** La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo<sup>49</sup>.

**El objeto social:** Es indispensable que se obtenga el informe favorable previo<sup>50</sup> del Consejo Nacional de Tránsito ya que la empresa se va a dedicar al transporte terrestre bienes. El documento que lo contenga se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía.

Como la empresa va a dedicarse al transporte terrestre dentro del ámbito de la jurisdicción territorial del Distrito Metropolitano de Quito, el informe favorable le corresponderá emitirlo al Distrito Metropolitano de Quito<sup>51</sup>. El documento que contenga el informe favorable se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía.

**Afiliación a la Cámara de Comercio:** En caso de que la compañía vaya a dedicarse a cualquier género de comercio es indispensable obtener la afiliación a la respectiva Cámara de comercio<sup>52</sup>. Se presentará el documento que avale la afiliación, previo a la obtención de la resolución aprobatoria por parte de la Superintendencia de Compañías.

**El origen de la inversión:** El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de

---

<sup>49</sup> Art.136 de la Ley de Compañías.

<sup>50</sup> Art. 145 de la Ley de Tránsito y Transportes Terrestres

<sup>51</sup> Decreto Ejecutivo No. 336 de 21 de julio del 2005, publicado en el Registro Oficial No. 71 de 29 de julio del mismo año.

<sup>52</sup> Art. 13 de la Ley de Cámaras de Comercio.

cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía.

### **3.6.2. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

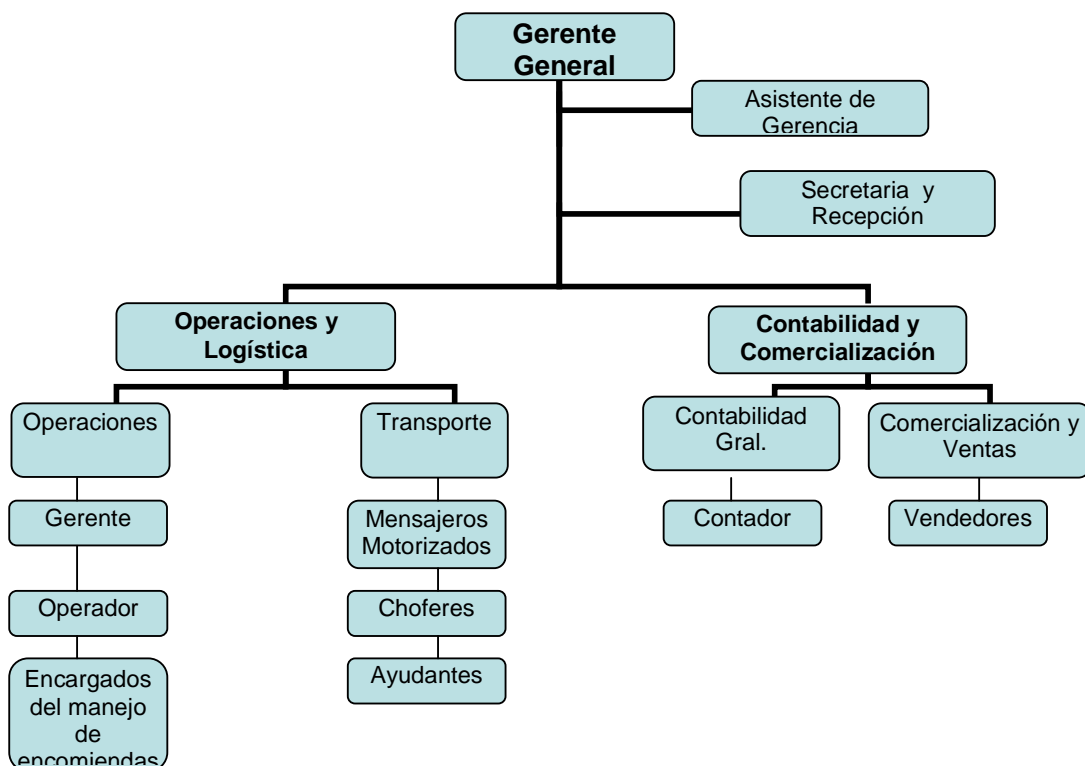
#### **Gerencia:**

- Gerente General y Recursos Humanos: Administración de Empresas, Ingeniero Empresarial o Comercial. Con conocimientos prácticos de legislación laboral y de técnicas de gestión de personal, con dos años de experiencia en cargos similares.
- Gerente de Operaciones y Logística: Ingeniero en Proceso. Con amplios conocimientos en logística, dos años de experiencia en servicios courier.

#### **Personal:**

- La empresa contará con dos áreas de suma importancia como son: Operaciones y Comercialización. Habitualmente dispondremos de 20 personas directamente vinculadas con el área operativa. Además, a nivel de personal técnico calificado contaremos con dos profesionales (Ingeniero en procesos, Operador de sistemas).
- Para el área de comercialización se contará en sus inicios con dos personas en el área; teniendo en cuenta las necesidades que origina la proyectada expansión territorial de nuestras ventas, se contratará mas adelante a dos personas para el área de ventas.
- En una primera etapa, necesitaremos personal calificado y con experiencia para el área operativa, este personal logrará transmitir conocimientos al personal que este a su cargo. Para épocas de alta demanda se contratará más personal según las necesidades de la empresa.

### 3.6.2.1. ORGANIGRAMA Y ESTABLECIMIENTO DE RESPONSABILIDADES



**Gráfico 35:** Organigrama de puestos.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

**Gerente General:** Se encargará de la administración total de la empresa, en inicios de las actividades de la empresa actuará también como gerente de Recursos Humanos, para el reclutamiento del personal adecuado para la empresa. Como podemos apreciar en el Gráfico 34, el gerente general tiene a su cargo:

- **Asistente de Gerencia:** se encargará de Asistir al gerente en especial a lo referente al reclutamiento y selección del personal a integrar la empresa.
- **Secretaria y Recepción:** se encargará del archivo de documentación de la empresa, servicio al cliente.

**Gerente de Operaciones y Logística:** se encargará de verificar el cumplimiento

de los procesos del servicio, desde la llegada de las encomiendas a la matriz, hasta la entrega en sus lugares de destino. Como podemos apreciar en el Gráfico 34, el gerente general tiene a su cargo:

- **Operador:** controlar el área de Recepción, Clasificación y Distribución de encomiendas.
- **Encargado de Recepción de Encomiendas:** recibir y verificar que las encomiendas sean de legal transportación; expedir las facturas necesarias.
- **Encargado de Bodega Temporal:** Llevará un inventario diario de las encomiendas recibidas y despachará hacia sus lugares de destino.
- **Encargados de Clasificación de Encomiendas:** Clasificará y verificará las direcciones de las encomiendas, además organizará por rutas los envíos.
- **Encargados de Ensobrado y Empaquetado:** Colocará en sobres o cajas según sea el caso, la documentación, correspondencia y paquetes que lo requiera.
- **Mensajeros con Mochilas:** Encargados de llevar las encomiendas a sus lugares de destino, dentro de la ciudad.
- **Mensajeros Motorizados:** Encargados de llevar las encomiendas hacia sus lugares de destinos, en los valles y periferias de la ciudad.
- **Choferes:** Encargados de llevar las encomiendas hacia las demás ciudades de destinos.
- **Ayudantes y Seguridad en la Distribución de las encomiendas:** encargados de custodiar las encomiendas hasta las diferentes ciudades del país.

**Contador:** encargado de llevar la contabilidad general de la empresa.

**Vendedores:** Encargados de promocionar el servicio, realizando visitas a las diferentes empresas, en un principio a las entidades que conforman nuestro mercado meta, para ofrecer los servicios courier.

### 3.7. PLAN DE PUESTA EN MARCHA

Para el Plan de puesta en Marcha es preciso, detallar los trámites para la constitución de la empresa, estos nos ayudarán a prever no solo costos, sino también nos permitirá estar al tanto de los requerimientos legales del proyecto. Además en este plan se establecerán las acciones y los pasos a seguir para la implantación del proyecto, se realizará un cronograma de actividades, con fechas y sus responsables, de modo que podamos verificar el cumplimiento de estas.

#### 3.7.1. ESTADO DE DESARROLLO DEL PROYECTO

<b>OBJETIVO: Evaluar e informar sobre las tareas a realizarse antes de iniciar la empresa.</b>					
<b>Hasta el 05 de Febrero del 2008.</b>					
<b>Tarea</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Límite</b>	<b>Responsables</b>	<b>Apoyo</b>
1	Trámites y Requerimientos para la inscripción y funcionamiento de la empresa	01/02/2008	15/02/2008	Socios	
2	Identificar proveedores equipos y muebles y enseres.	01/02/2008	07/02/2008	Socios	
3	Adecuaciones e Instalaciones	01/02/2008	29/02/2008	Socios	
4	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.	01/02/2008	15/03/2008	Gerente General	Asistente de Gerencia
5	Visitas a Entidades para promocionar el servicio.	03/03/2008	15/03/2008	Gerente General	Vendedores
6	Publicación de página Web.		16/03/2008	Gerente General	
7	<b>Inicio de Actividades de la empresa.</b>		17/03/2008	Gerente General Gerente de Operaciones	Trabajadores Operativos Vendedores

**Cuadro 46:** Cronograma de tareas a realizarse.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

Tarea	Descripción	Febrero				Marzo			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Trámites y Requerimientos para la inscripción y funcionamiento de la empresa								
2	Identificar proveedores equipos, muebles y enseres.								
3	Adecuaciones e Instalaciones								
4	Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.								
5	Visitas a Entidades para promocionar el servicio.								
6	Publicación de página Web.								
7	<b>Inicio de Actividades de la empresa.</b>								

**Cuadro 47:** Diagrama de Gantt.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

Como podemos apreciar en el Cuadro 46 y en el Cuadro 47; se han determinado ciertas tareas con sus responsables, estableciendo además sus respectivas fechas con la finalidad de evaluar e informar acerca de los requerimientos necesarios para iniciar las actividades de la empresa y sobre todo conocer el tiempo en cual la empresa podrá operar.

<b>OBJETIVO: Asignar Tareas y Responsables del Proceso Operativo</b>			
<b>Tarea</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsables</b>	<b>Apoyo</b>
1	Recolección Puerta a Puerta de sobres y paquetes.	Gerente Operativo y Logística	Encargado de facturación, Chofer
2	Receptar y Controlar según facturas realizadas, verificando que estén todas las encomiendas a distribuir.	Gerente Operativo y Logística	Encargado de Recepción, Bodeguero
3	Clasificar Sobres y Paquetes, según lugares de destinos para asignar la ruta.	Gerente Operativo y Logística	Encargados de Clasificación y Asignación de Rutas
4	Ensobrado y Empaquetado de encomiendas que lo requieran, para finalmente ser distribuidas.	Gerente Operativo y Logística	Encargados de Ensobrado y Empaquetado
5	Distribución de Sobres y Paquetes a sus lugares de destino	Gerente Operativo y Logística	Mensajeros con Mochilas, Mensajeros Motorizados, Choferes y Ayudantes
6	Confirmar que las encomiendas llegaron a su destino final.	Gerente Operativo y Logística	Operador

**Cuadro 48:** Asignación de Tareas y Responsables del Proceso Operativo.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

En el momento que la empresa inicie sus operaciones necesitamos tomar en las tareas o actividades a realizarse, las cuales se hallan detalladas en el Cuadro 47. En el mismo cuadro se muestra también la designación de un responsable a cada una de las tareas y el respectivo personal de apoyo para la realización de las mismas.

### **3.7.2. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN**

La empresa de servicios de mensajería y paquetería estará domiciliada en la ciudad de Quito y se constituirá como una empresa de Responsabilidad Limitada y estará conformada por 5 socios o accionistas. Como un requisito fundamental se debe realizar una minuta de constitución de la compañía.

La minuta de constitución para una Compañía de Responsabilidad Limitada, se encuentra en el ANEXO 13.

### 3.7.2.1. APROBACIÓN E INSCRIPCIÓN EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

La constitución de una compañía y su domiciliación en el país se inicia con:

- La reserva de denominación.
- Apertura de cuentas de integración en una entidad financiera.
- El otorgamiento de escritura pública por parte de la notaría; y
- La aprobación en la Superintendencia de Compañías.

TRÁMITE	TIEMPO DE TRAMITACIÓN	COSTO EN US\$	
		OFICIAL	PRIVADO
Aprobación de constitución	2 días		336.00 <sup>53</sup>
Publicación extracto	2 días		61.00
Certificación municipal	1 día		
Inscripción cámara o gremio	1 día		50.00
Registro mercantil	4 horas	61.82 <sup>54</sup>	
Notaría: anotación marginal	1 día		11.20
SRI. Obtención RUC	1 hora		
<b>Total aproximado</b>	<b>8-9 días</b>	<b>61.82</b>	<b>458.20</b>

**Cuadro 49:** Trámite necesario para inscripción de la compañía<sup>55</sup>.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

En la Ventanilla Única Empresarial (VUE), se puede dar mayor celeridad al proceso de constitución y registro de la compañía. Los tiempos de tramitación son los estimados en la VUE como se muestra en el Cuadro 48. Dichos valores incluyen el 12% del IVA.

<sup>53</sup> Costo referente a honorarios de abogados y notarías.

<sup>54</sup> Valor estimado para un capital social de US\$50,000.

<sup>55</sup> <http://www.micip.gov.ec/utepi/principal.html>



### 3.7.2.2. REQUISITOS PARA LA INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL

El Registro Mercantil fue creado por la Ley de Registro, la cual presenta una tabla de aranceles para el cobro de derechos por la calificación e inscripción de actos referentes a la actividad industrial, comercial y de servicios, entre los cuales figura la constitución. La tabla se aplica sobre el valor del capital social declarado. En caso de valores indeterminados, el valor del derecho es de US\$30.00 para domiciliación, permiso para operar o apertura de sucursal de una compañía extranjera, y de US\$10.00 para otros actos de empresas locales.

Los Requisitos para la inscripción en el Registro Mercantil de Constitución de Compañías y permisos para operar en el Ecuador o Domiciliación son:

- Tres escrituras o protocolizaciones (mínimo) primera, segunda y tercera copias.
- Tres resoluciones (mínimo) aprobando las escrituras o protocolizaciones.
- Certificado de afiliación a una de las Cámaras de la Producción del Cantón en donde se encuentra el domicilio de la compañía, según su objeto social (Debe constar el aumento de capital si trata de aquello. Si se trata de disolución o liquidación se debe presentar el certificado de desafiliación respectivo).
- Publicación del extracto (periódico).
- Razones Notariales que indiquen que los Notarios han tomado nota de las resoluciones aprobatorias al margen de las matrices de las escrituras respectivas.
- Copias de la cédula de ciudadanía y el certificado de votación del (los) compareciente (s) (VIGENTE).
- Certificado de inscripción en el Registro de la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Para Constituciones).
- Certificado de cumplimiento tributario otorgado por la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Para actos societarios).

### 3.7.2.3. PATENTES MUNICIPALES<sup>56</sup>

Una de las obligaciones a cumplir para iniciar actividades económicas es el pago del impuesto de patentes municipales, y la inscripción en el registro de la municipalidad correspondiente. Se debe cancelar el impuesto de forma anual. Según las tarifas que se presentan en el Cuadro 49.

Cada concejo municipal esta facultado para establecer, mediante ordenanza, la tarifa del impuesto anual en función del capital con el que opere la compañía en el respectivo cantón; no obstante, señala un límite mínimo de US\$10.00 y un máximo de US\$5,000.00.

La tarifa es sobre el valor del patrimonio neto o capital.

US(\$)			
Fracción Básica desde	Excedente hasta	Sobre Fracción Básica	Sobre Excedente %
0	10,000.00		1.0
10,000.00	20,000.00	100.00	1.2
20,000.00	30,000.00	220.00	1.4
30,000.00	40,000.00	360.00	1.6
40,000.00	50,000.00	520.00	1.8
50,000.00	En adelante	700.00	2.0

**Cuadro 50:** Tarifa sobre el valor del patrimonio neto.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

### 3.7.2.4. OBLIGACIONES FISCALES<sup>57</sup>

Todas las sociedades conformadas en el Ecuador están obligadas a llevar contabilidad, así como también las personas naturales que realicen actividades

<sup>56</sup> <http://www.micip.gov.ec/utepi/principal.html>

<sup>57</sup> La Tablita Tributaria y Laboral 2007.

empresariales en el Ecuador y que operen con un capital propio que al 1 de enero del ejercicio impositivo, supere los \$24,000 o cuyos ingresos brutos anuales del ejercicio inmediato anterior supere los \$40,000. Es por ello que deben realizar las declaraciones impositivas correspondientes al fisco.

#### 3.7.2.4.1. Impuesto a la Renta

Las tarifas de impuesto a la Renta establecidas para las distintas sociedades, se pagarán sobre su base imponible el 25% para el período del 2007.

En lo referente al pago del impuesto a la renta por concepto de ingresos provenientes del trabajo en relación de dependencia, se debe retener en forma provisional los valores que se detalla en el Cuadro 50.

INGRESO GRAVABLE		VALOR A RETENER	
Desde \$	Hasta \$	Imp. Fracción Básica \$	Imp. Fracción Excedente \$
0	654.17	0	0%
654.17	1,308.33	0	5%
1,308.33	2,616.67	32.75	10%
2,616.67	3,925.00	163.58	15%
3,925.00	5,233.33	359,83	20%
5,233.33	En adelante	621,50	25%

**Cuadro 51:** Tabla de Ingreso mensual gravable del Impuesto a la Renta.

Elaborado por: Alexandra Chicaiza.

3.7.2.4.2. *Porcentajes de retención en la fuente del impuesto a la renta vigentes para el ejercicio económico 2003 y siguientes.*<sup>58</sup>

Están sujetos a retención del 1 % los pagos o acreditaciones en cuenta por:

<sup>58</sup> Resolución No. NAC-0182. Publicada Rno: RO 52: 1 de Abril 2003.

- Compra de todo tipo de bienes muebles de naturaleza corporal, excepto combustibles.
- Los intereses y comisiones que causen las operaciones de crédito entre las instituciones del sistema financiero. La institución que pague o acredite los rendimientos financieros actuará como agente de retención.
- Los que se realicen a personas naturales por concepto de servicios en los que prevalezca la mano de obra sobre el factor intelectual.
- Aquellos efectuados por concepto de servicio de transporte privado de pasajeros o transporte público o privado de carga, prestado por personas naturales o sociedades.

Están sujetos a retención del 5 % los pagos o acreditaciones en cuenta por:

- Ingresos por concepto de intereses descuento y cualquier otra clase de rendimientos financieros generados por préstamos, cuentas corrientes, certificados financieros, pólizas de acumulación y cualquier otro tipo de documento similar, sean estos emitidos por sociedades constituidas o establecidas en el país.
- Los realizados por concepto de arrendamiento de bienes inmuebles.
- Honorarios, comisiones, regalías y demás pagos realizados a profesionales y a otras personas naturales nacionales o extranjeras residentes en el país por mas de 6 meses, que presten servicios en los que prevalezca el intelecto sobre la mano de obra.

Están sujetos a retención del 8 % los pagos o acreditaciones en cuenta por:

- Aquellos realizados a personas naturales extranjeras o nacionales no residentes que permanezcan en el país por mas de 6 meses, que presten servicios en los que prevalezca el intelecto sobre la mano de obra.
- Los realizados a notarios y registradores de la propiedad y mercantiles, por sus actividades notariales y registros.

Es obligación retener el porcentaje correspondiente según los pagos y acreditaciones sobre todo pago o crédito en cuenta superior a \$50 dólares, y en

los casos que se dispongan efectuar la retención sobre la totalidad del valor a pagar sin importar el monto del pago.

#### *3.7.2.4.3. Impuesto al Valor Agregado sobre los Servicios.<sup>59</sup>*

El IVA esta gravado en todos los servicios, incluidos los que presta el Estado, que sean a favor de un tercero, sin importar que en la misma predomine el factor material o intelectual, a cambio de una tasa, un precio pagadero en dinero, especie, otros servicios o cualquier otra contraprestación.

Se encuentran gravados con tarifa cero:

- Los servicios de transporte de pasajeros y carga fluvial, marítimo y terrestre, así como los de transporte aéreo internacional de carga y el transporte aéreo de carga hacia la provincia de Galápagos.
- Los servicios de salud.
- Los servicios de alquiler o arrendamiento de inmuebles destinados exclusivamente para vivienda, en las condiciones que se establezcan en el Reglamento.
- Los servicios públicos de energía eléctrica, agua potable, alcantarillado, recolección de basura y los de peaje de carreteras.
- Los servicios de educación, guarderías y hogares de ancianos.
- Los administrativos prestados por el Estado y las entidades del sector público por lo que se deba pagar un precio o tasa tal como los servicios que presta el Registro Civil, otorgamiento de licencias, registros, permisos y otros.

---

<sup>59</sup> Art. 56 del Código Tributario.

### **3.8. PLAN DE CONTINGENCIA Y DE SALIDA<sup>60</sup>**

Tener un plan de contingencia y salida es de suma importancia para el proyecto ya que se preverán situaciones donde podrían presentarse ciertas dificultades en la realización del proyecto. Es por ello que el objetivo del Plan de Contingencia y Salida es encontrar los cursos de acción alternativos que permitan a la empresa encontrar soluciones viables a esas situaciones.

#### **3.8.1. POSIBLES RIESGOS Y ESTRATÉGIAS DE CONTINGENCIA Y SALIDA**

##### **Si los costes son mayores a los previstos:**

- Analizar como estos costos afectan a la empresa y si es necesario incrementar el precio final del servicio, pero incluyendo mejores cualidades en el servicio; es decir mejorando a un mas las entregas de correspondencia y paquetes en cuanto a los tiempos de entrega y la seguridad que son las características que los clientes consideran como más importantes para este tipo de servicios.

##### **Si necesitamos capitalización para continuar con la actividad comercial:**

- La primera opción es buscar el capital dentro de la empresa es decir optar primero por los socios, de no poder contar con el capital por parte de los socios de la empresa, optaremos por otras opciones.
- Buscar nuevos socios que deseen invertir en nuestro negocio.
- Buscar Financiamiento en bancos o entidades financieras del país, haciendo un análisis y estudio de rentabilidad.
- Buscar alianzas con empresas o grupos empresariales dispuestos a ingresar a nuestro negocio.

---

<sup>60</sup> <http://www.garantiascosta.com/mipymes3.html>

**En caso de un crecimiento de la organización.**

- La primera opción será capitalizar la organización por parte de los socios de la empresa.
- Buscar inversionistas que deseen ingresar a la empresa como accionistas.

**Si un socio encargado de la gerencia general y del negocio:**

- Se elegirá a otro socio para que lo sustituya en el puesto que ocupaba el miembro saliente. El miembro nombrado tendrá la responsabilidad y la autoridad necesaria para cumplir a cabalidad con las funciones asignadas.
- Al socio saliente se le devolverá su inversión inicial.

**En caso de que el negocio no resulte rentable:**

- Se venderá gran parte de las acciones de la empresa a nuevos socios que deseen invertir en nuestro negocio.
- Si es necesario se liquidará la empresa, dando a cada inversionista su cuota de aporte de capital.

## **CAPÍTULO IV.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- Los servicios de mensajería y paquetería denominados courier o correo paralelo, actualmente son de vital importancia y forman parte de la actividad empresarial, ya que desempeña un rol fundamental en el desarrollo de las actividades cotidianas de las empresas; es por ello que se recomienda dar mayor énfasis a la creación de una normativa la cual permita controlar la actividad courier; pues cada vez son más las empresas courier que trabajan de manera informal en el Ecuador, perjudicando no solo al sector, sino también a la economía del País.
  
- Al desarrollar el estudio de mercado, podemos concluir que existe un alto nivel de utilización del servicio, pues el estudio nos muestra un mercado aparentemente pequeño con respecto al número de entidades involucradas en el, pero grande en cuanto al número envíos se refiere. Es preciso recalcar que el mercado meta se muestra asequible, lo cual nos da una pauta para incursionar en este mercado, presentando un servicio con características mejoradas basadas en los requerimientos y preferencias de los usuarios del mercado meta.
  
- Cabe aclarar que a pesar de que los principales proveedores del servicio son verdaderamente sólidos y que además incorporan varios beneficios adicionales al servicio; estos no han logrado la total satisfacción de sus usuarios, por lo cual el usuario no muestra fidelidad a su proveedor del servicio. Sería recomendable llevar un seguimiento de cada uno de los usuarios e ir analizando su nivel de satisfacción, de modo que se pueda detectar a tiempo el factor o factores que están generando insatisfacción en los usuarios, todo esto se desarrollaría con la finalidad de complacer al usuario y lograr crear en él un espíritu de fidelidad hacia su proveedor del servicio.



- En el plan de operaciones se ha definido el tamaño de la empresa a través de los requerimientos de recursos humanos, físicos y financieros necesarios para el proyecto, además en el plan de operaciones se describe también el proceso del servicio desde la recepción de la correspondencia y paquetes hasta la llegada a sus lugares de destino. Se recomienda organizar rutas de recorrido, según el número de usuarios y principalmente según el tiempo de entrega que el usuario requiere para su encomienda, con la finalidad de lograr la satisfacción de usuario sabiendo que para este el tiempo de entrega es un factor importante.
  
- La factibilidad del proyecto que se muestra en el plan económico financiero se ha basado en tres indicadores básicos para la toma de decisiones, como son la estimación del período de recuperación de la inversión, el valor presente neto y la tasa interna de de retorno, estos indicadores nos han demostrado la viabilidad del proyecto y los réditos que presenta este, con estos resultados se puede proceder a implantar el proyecto.
  
- El desarrollo del plan de puesta en marcha, pone en manifiesto varios factores que facilitan la implantación del proyecto. El asignar las tareas a realizarse y sus respectivos responsables, permite verificar el cumplimiento de estas tareas y lograr un adecuado manejo de las mismas. Se recomienda definir las fechas límites en las que se debe cumplir una tarea, esto permitirá verificar y controlar si éstas se están cumpliendo a cabalidad o también permitirán detectar el motivo por el que se está obstaculizando el cumplimiento de dichas tareas.
  
- El conocimiento de los requerimientos legales inmersos en la constitución de la empresa es un factor importante para la creación de ésta, ya que ayudarán a prever cuales son los trámites, requisitos y correspondientes afiliaciones que se deben realizar para su funcionamiento y los costos que estos trámites representan para la empresa. Se recomienda estar al tanto de las actualizaciones de los trámites y requerimientos legales a los que se hallan sometidas las empresas para poder funcionar de manera legal.

➤ El desarrollo de un plan de contingencia y salida es de suma importancia para el proyecto ya que en él se han previsto ciertos riesgos o dificultades que podrían presentarse para la realización del proyecto. Es por ello que se muestran los cursos de acción alternativos que permitan a la empresa encontrar soluciones viables que ayudarán a sobrellevar aquellas situaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de Proyectos, Mc Graw Hill , México 2001, 252 páginas.
- BRAVO PELÁEZ, Óscar, Cómo elaborar un Plan de Negocios, 1ra. Edición, M.S.T.V.& Video y Cía Ltda, 229 páginas.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ta edición, Editora: Lily Solano A, 699 páginas.
- KOTLER, Philip, Fundamentos de Marketing, Pearson Education, México 2003, 704 páginas.
- MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael, Marketing en el Siglo XXI, Editorial Centro de Estudios Financieros, 1era edición, Madrid 2001, 560 páginas.
- SCHUMPETER, Joseph, Capitalismo, socialismo y democracia, Barcelona 1984, Ediciones Folio, 1ra. Edición, 120 páginas.
- <http://www.cdeubb.cl/dhe/descargas/Desarrollo%20del%20Esp%EDritu%20Emprendedor/que%20es%20emprendimiento.doc>
- <http://www.laflecha.net/canales/empresas/articulos/caracteristicas-del-emprendedor-exitoso/>
- [http://www.ceei.es/gce/pagina\\_plan.asp?ver=plan\\_economico](http://www.ceei.es/gce/pagina_plan.asp?ver=plan_economico)
- <http://www.garantiascosta.com/mipymes3.html>
- <http://www.negocio.us>

# ANEXOS

## ANEXO 1: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

<p><b>EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA</b></p> <p><b>Nombre del Cargo:</b> GERENTE GENERAL Y RECURSOS HUMANOS</p> <p><b>Descripción General:</b> Dirigir, Organizar, planificar y controlar todas las áreas de la empresa. Administrar el personal.</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Impulsar el desarrollo organizacional de la empresa.</li> <li>➤ Definir y utilizar técnicas de gestión de personal, para el reclutamiento y proceso de selección del personal.</li> <li>➤ Administrarla empresa.</li> <li>➤ Mantener buenas relaciones con el personal.</li> </ul>
<p><b>ANÁLISIS DEL CARGO</b></p> <p><b>Requisitos intelectuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Instrucción básica:</b> Ing. Empresarial, Ing. Comercial o carreras afines. Amplios conocimientos en técnicas de gestión de personal.</li> <li>➤ <b>Experiencia de trabajo:</b> al menos dos años en cargos similares.</li> <li>➤ <b>Otras Aptitudes:</b> Capacidad de planificación, organización y desarrollo, Liderazgo, espíritu emprendedor.</li> </ul> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Administración total de la Empresa..</li> </ul> <p><b>Condiciones de Trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buen Ambiente de Trabajo.</li> <li>➤ Oficinas, Matriz de la Empresa.</li> </ul>

**EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA****Nombre del Cargo:** JEFE DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA**Descripción General:** Dirigir, Organizar, planificar y controlar las operaciones a realizarse en la empresa.**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

- Impulsar el desarrollo organizacional de la empresa.
- Organizar cada una de las operaciones que se desarrollarán en la empresa.
- Definir y utilizar técnicas apropiadas de logística para la adecuada definición de rutas.
- Mantener buenas relaciones con el personal que se encuentre a su cargo.
- Establecer y dirigir los procedimientos operativo y de logística.

**ANÁLISIS DEL CARGO****Requisitos intelectuales:**

- **Instrucción básica:** Ing. en Procesos. Amplios conocimientos en operaciones y logística de transporte.
- **Experiencia de trabajo:** al menos dos años en cargos similares.
- **Otras Aptitudes:** Capacidad de planificación, organización y desarrollo, Liderazgo, espíritu emprendedor.

**Responsabilidades:**

- Control total del área de operaciones y logística.

**Condiciones de Trabajo:**

- Buen Ambiente de Trabajo.
- Oficinas, Matriz de la Empresa.

**EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA**

**Nombre del Cargo:** CONTADOR

**Descripción General:** Dirigir, organizar, planificar y controlar el área de contabilidad.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

- Llevar la contabilidad de los movimientos de la empresa.
- Planificar y controlar presupuestos.
- Establecer y dirigir políticas de cobranzas y pagos.
- Mantener buenas relaciones con el personal que se encuentre a su cargo.

**ANÁLISIS DEL CARGO****Requisitos intelectuales:**

- **Instrucción básica:** Contabilidad y Auditoria; Amplios conocimientos en manejo de presupuestos.
- **Experiencia de trabajo:** al menos dos años en cargos similares.
- **Otras Aptitudes:** Capacidad de planificación, organización y desarrollo, Liderazgo, espíritu emprendedor.

**Responsabilidades:**

- Control total del área de contabilidad.

**Condiciones de Trabajo:**

- Buen Ambiente de Trabajo.
- Oficinas, Matriz de la Empresa.

**EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA**

**Nombre del Cargo:** ASISTENTE DE GERENCIA.

**Descripción General:** Asistir en las funciones delegadas por el gerente general.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

- Elaboración de informes.
- Manejar información acerca de la contratación y control de personal.
- Manejo de archivos de la información.
- Mantener buenas relaciones con los directivos y el personal en general.

**ANÁLISIS DEL CARGO****Requisitos intelectuales:**

- **Instrucción básica:** Instrucción superior en Ingeniería Empresarial, Administración de Empresas o carreras afines.
- **Experiencia de trabajo:** un año en cargos similares.
- **Otras Aptitudes:** Capacidad de organización y desarrollo.

**Responsabilidades:**

- Asistir en tareas asignadas por el gerente general.

**Condiciones de Trabajo:**

- Buen Ambiente de Trabajo.
- Oficinas, Matriz de la Empresa.



**EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA****Nombre del Cargo:** SECRETARIA RECEPCIONISTA**Descripción General:** Atención al Cliente.**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

- Llevar en orden los archivos.
- Contestar los teléfonos.
- Atención al Cliente.
- Realizar informes.
- Mantener buenas relaciones con los directivos y el personal de la empresa.

**ANÁLISIS DEL CARGO****Requisitos intelectuales:**

- **Instrucción básica:** Bachiller en Secretariado, con conocimientos en manejo de Word y Excel.
- **Experiencia de trabajo:** un año en cargos similares.
- **Otras Aptitudes:** Capacidad de organización y desarrollo.

**Responsabilidades:**

- Atención al Cliente interno y externo.

**Condiciones de Trabajo:**

- Buen Ambiente de Trabajo.
- Oficinas, Matriz de la Empresa.

**EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA****Nombre del Cargo:** VENDEDOR**Descripción General:** Ventas y Atención al Cliente.**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

- Cumplir con los presupuestos de ventas.
- Atención al Cliente.
- Realizar visitas a las entidades ofertando el servicio.
- Mantener buenas relaciones con los directivos y el personal de la empresa.

**ANÁLISIS DEL CARGO****Requisitos intelectuales:**

- **Instrucción básica:** Bachiller en Secretariado, con conocimientos en manejo de Word y Excel.
- **Experiencia de trabajo:** un año en cargos similares.
- **Otras Aptitudes:** Capacidad de organización y desarrollo.

**Responsabilidades:**

- Ofertar el servicio.

**Condiciones de Trabajo:**

- Buen Ambiente de Trabajo.
- Oficinas, Matriz de la Empresa.

**EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA****Nombre del Cargo:** TRABAJADOR DE OPERACIONES**Descripción General:** Recolectar, clasificar y empaquetar las encomiendas a distribuir.**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

- Atención al Cliente.
- Receptar las encomiendas.
- Clasificar los sobres y paquetes.
- Organizar las encomiendas por rutas.
- Mantener buenas relaciones con los directivos y el personal de la empresa.

**ANÁLISIS DEL CARGO****Requisitos intelectuales:**

- **Instrucción básica:** Bachiller.
- **Experiencia de trabajo:** con o sin experiencia.
- **Otras Aptitudes:** Capacidad de organización, buena predisposición para trabajar.

**Responsabilidades:**

- Manejar adecuadamente la correspondencia y paquetes a distribuir.

**Condiciones de Trabajo:**

- Buen Ambiente de Trabajo.
- Oficinas, Matriz de la Empresa.

**EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA**

**Nombre del Cargo:** MENSAJERO

**Descripción General:** Distribuir Encomiendas.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

- Atención al Cliente.
- Distribuir encomiendas.
- Distribuir publicidad en las rutas asignadas.
- Mantener buenas relaciones con los directivos y el personal de la empresa.

**ANÁLISIS DEL CARGO****Requisitos intelectuales:**

- **Instrucción básica:** Bachiller.
- **Experiencia de trabajo:** con o sin experiencia.
- **Otras Aptitudes:** Capacidad de organización, buena predisposición para trabajar. Conocimiento de rutas de las ciudades asignadas.

**Responsabilidades:**

- Distribuir adecuadamente la correspondencia y paquetes a sus destinos.

**Condiciones de Trabajo:**

- Buen Ambiente de Trabajo.
- Oficinas, Matriz de la empresa y bodegas de otras ciudades.

**EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA**

**Nombre del Cargo:** CHOFER

**Descripción General:** Trasladar las encomiendas dentro y fuera de la ciudad.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

- Atención al Cliente.
- Trasladar las encomiendas dentro y fuera del país.
- Cumplir con las rutas asignadas.
- Mantener buenas relaciones con los directivos y el personal de la empresa.

**ANÁLISIS DEL CARGO****Requisitos intelectuales:**

- **Instrucción básica:** Bachiller.
- **Experiencia de trabajo:** un año como chofer.
- **Otras Aptitudes:** Capacidad de organización, buena predisposición para trabajar. Pleno conocimiento de rutas de las ciudades asignadas.

**Responsabilidades:**

- Manejar adecuadamente la correspondencia y paquetes a distribuir.

**Condiciones de Trabajo:**

- Buen Ambiente de Trabajo.
- Oficinas, Matriz de la empresa y bodegas de otras ciudades.

**EMPRESA DE SERVICIOS DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA**

**Nombre del Cargo:** OPERADOR

**Descripción General:** Receptar llamadas que solicitan el retiro de encomiendas.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

- Atención al Cliente.
- Receptar llamadas que solicitan el retiro de sobres y paquetes.
- Anotar correctamente las direcciones.
- Mantener buenas relaciones con los directivos y el personal de la empresa.

**ANÁLISIS DEL CARGO****Requisitos intelectuales:**

- **Instrucción básica:** Bachiller.
- **Experiencia de trabajo:** un año como chofer.
- **Otras Aptitudes:** Capacidad de organización, buena predisposición para trabajar.

**Responsabilidades:**

- Recepción de llamadas que solicitan el servicio.

**Condiciones de Trabajo:**

- Buen Ambiente de Trabajo.
- Oficinas, Matriz de la empresa.

## ANEXO 2: FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### HOJA DE EVALUACIÓN DE PERSONAL MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES

**DATOS GENERALES:**

NOMBRE DEL COLABORADOR 1:.....

NOMBRE DEL COLABORADOR 2:.....

CARGO:.....

DEPENDENCIA:.....

<b>FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	SI (+)	NO (-)
1. ¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo? 2. ¿Usualmente es alegre y sonriente? 3. ¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando? 4. ¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas? 5. ¿Conoce información y procesos confidenciales de la empresa? 6. ¿Desarrolla un trabajo complejo, presta mucha atención a las instrucciones recibidas? 7. ¿Tiene interés en aprender cosas nuevas? 8. ¿Su trabajo no exige mas grado de escolaridad? 9. ¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar, controlar sus tareas? 10. ¿Su apariencia es buena, es agradable en el trato en general? 11. ¿Demuestra concentración en el trabajo que esta realizando? 12. ¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo al orden? 13. ¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio? 14. ¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir? 15. ¿Cuida de si mismo y de sus compañeros de trabajo?		

FIRMA DEL EVALUADOR .....

**ANEXO 3: LISTADO DE EMPRESAS COURIER A NIVEL NACIONAL**

	CIUDAD	DENOMINACIÓN
1	AMBATO	SERVICIO DE ENCOMIENDAS CORRESPONDENCIA Y CORREOS DILIGENCIAEXPRESS S.A.
2	AMBATO	QUICKSERVICE S.A
3	AMBATO	YACHAK RUNA CARGO S.A.
4	AMBATO	SUAREZ Y JACOME CIA. LTDA.
5	AMBATO	SERVICIOS Y REPRESENTACIONES ROMPRAD CIA. LTDA.
6	AMBATO	JOFFRE JUNIOREXPRESS CIA. LTDA.
7	AMBATO	SERVICIO DE ENCOMIENDAS CORRESPONDENCIA Y CORREOS GLOBOEXPRESS CIA. LTDA.
8	AMBATO	LOJACORREO EXPRESS CIA. LTDA.
9	AMBATO	ENLACE AMBATO ECUADOR ENLAMEC CIA. LTDA.
10	AMBATO	ENLACE CONTINENTAL ENLACONTINENT CIA. LTDA.
11	AMBATO	EXPRESO SANCHEZ & ALTAMIRANO CIA. LTDA.
12	AMBATO	SERVICIO DE ENCOMIENDAS ITALO-ECUATORIANO ITALCOMENDA CIA. LTDA.
13	AMBATO	SERVICIO DE ENCOMIENDAS CORREOS DEL DORADO DORADOEXPRESS CIA. LTDA.
14	AMBATO	FOXEXPRESS LIMITED CIA. LTDA.
15	AMBATO	AMAZONASEXPRESS CIA. LTDA.
16	CUENCA	TRANSPORTES COMERCIAL VASQUEZ GUERRERO CIA. LTDA.
17	CUENCA	RAPID SERVICE DE GONZALO APOLO CIA. LTDA.
18	CUENCA	SERVICONDOR CIA. LTDA.
19	CUENCA	PLANTETCOURRIER CIA. LTDA.
20	CUENCA	QUISHPEXPRESS CIA. LTDA.
21	CUENCA	WILSONEXPRESS TRAVEL CIA. LTDA.
22	CUENCA	OSWALDO TAMAYO CIA. LTDA.
23	CUENCA	COSTECUA EXPRESS CIA. LTDA.
24	CUENCA	TRANSVERA CIA. LTDA.
25	CUENCA	CONFIEXPRESS CIA. LTDA.
26	CUENCA	SEMARTOURS CIA. LTDA.
27	CUENCA	FERVAEXPRESS INTERNACIONAL CIA. LTDA.
28	CUENCA	ORIENTCOURIER CIA. LTDA.
29	CUENCA	CARANGUICOURIER CIA. LTDA.
30	CUENCA	AUSTROFAST CIA. LTDA.
31	CUENCA	RETOEXPRESS CIA. LTDA.
32	CUENCA	COMPANÍA VICKYEXPRESS CIA. LTDA.
33	CUENCA	PANAEXPRESS CIA. LTDA.
34	CUENCA	CORREO EXPRESS VISEPAS CIA. LTDA.
35	CUENCA	SINCHI EXPRES CIA. LTDA.
36	CUENCA	TRAVELPACK INTERNATIONAL COURIER CIA. LTDA.
37	CUENCA	TECNOCOURRIER CIA. LTDA.
38	CUENCA	OYERVIDEXPRESS CIA. LTDA.
39	CUENCA	EDSANLIUEXPRESS CIA. LTDA.
40	CUENCA	COURCAÑAR CIA. LTDA.
41	CUENCA	MORENO CORDERO CIA. LTDA.
42	CUENCA	MAVYENVIOS CIA. LTDA.
43	CUENCA	SALAZAR SERRANO EXPRESS CIA. LTDA.
44	CUENCA	BRAVOCARGO EXPRESS CIA. LTDA.
45	CUENCA	COMPANÍA INTERNACIONAL DE TRASLADO DE PAQUETES POSTALES ÑUCANCHI-CAUSA CIA. LTDA.
46	CUENCA	DELIVERCOURIER CIA. LTDA.
47	CUENCA	ENVIOS ARIARE CIA. LTDA.
48	CUENCA	COMPANÍA TOLA BARROS TSERVICES CIA. LTDA.
49	CUENCA	ZABCARGO CIA. LTDA.
50	CUENCA	FERNANDEZ MULTISERVICIOS FEGOSER CIA. LTDA.
51	CUENCA	SUAREZ CRESPO EXPRESS CIA. LTDA.
52	CUENCA	ENVYCORSAR CIA. LTDA.
53	CUENCA	LEALEXPRESS COMPANÍA LIMITADA
54	CUENCA	ENVIOS SEGUROS ENJIMONEY CIA. LTDA.
55	CUENCA	AUSTRO EXPRESS S.A. AUSTREXPA



56	CUENCA	ENVÍOS ESPINOZA ENVIESPINOZA CIA. LTDA.
57	CUENCA	VAZQUEZ GUILLEN SERVICIO DE ENCOMIENDAS Y CARGA CIA. LTDA.
58	CUENCA	ALEJANDRO SERPA TRAVEL CIA. LTDA.
59	CUENCA	ECUAMERICANTRAVEL EXPRESS CIA. LTDA.
60	CUENCA	ENVIAZUAY CARGO EXPRESS CIA. LTDA.
61	CUENCA	DOMICILIO EXPRESS CUENCA DOMIEXPRECUE CIA. LTDA.
62	CUENCA	SAMINIK'S S.A.
63	GUAYAQUIL	INMOBILIARIA PRINCESA DEL MAR INPRISMAR S.A.
64	GUAYAQUIL	CURRIER GOMEZ CIA. LTDA.
65	GUAYAQUIL	DELGADO COURIER CIA. LTDA.
66	GUAYAQUIL	EXPRESO ECUATORIANO DE VIAJES, ECUAWORLD S.A.
67	GUAYAQUIL	BARCONSA BARBERAN CONSORCIO S.A
68	GUAYAQUIL	REPAN S.A.
69	GUAYAQUIL	AERO NEGOCIOS DE TRANSPORTACIÓN S.A. AERONET
70	GUAYAQUIL	TRANSAIRSYSTEM S.A.
71	GUAYAQUIL	SERVIENTREGA ECUADOR S.A.
72	GUAYAQUIL	COPROSER COORPORACIÓN PROMOTORA DE SERVICIOS C.A.
73	GUAYAQUIL	CARGO SERVICE S.A. CARAIR
74	GUAYAQUIL	PICOSAN CARGO EXPRESS S.A.
75	GUAYAQUIL	NUMBER ONE COURIER C.A.
76	GUAYAQUIL	LEMAR EXPRESS DEL ECUADOR S.A.
77	GUAYAQUIL	EXPORT-IMPORT LIBERTY DEL ECUADOR S.A.
78	GUAYAQUIL	FENIDO S.A.
79	GUAYAQUIL	SOLCOURIER S.A.
80	GUAYAQUIL	JIMMY'S EXPRESS COURIER S.A. JIMCOURIER
81	GUAYAQUIL	J.V. MAWYIN SERVICIOS INTERNACIONALES S.A.
82	GUAYAQUIL	FAMIREMESAS ECUADOR S.A.
83	GUAYAQUIL	CREDICOURIER S.A
84	GUAYAQUIL	L.G.F. EXPRESS S.A.
85	GUAYAQUIL	IMPORTADORA Y EXPORTADORA SANCHEZCARGO S.A.
86	GUAYAQUIL	DINERO PRONTO S.A. DINEPRON
87	GUAYAQUIL	EXPRESITO CARGA S.A. (EXCA)
88	GUAYAQUIL	NAVESUR S.A.
89	GUAYAQUIL	DATOS Y MENSAJES DATAMENSAJES S.A.
90	GUAYAQUIL	DINAMIXSERVICES COURIER S.A.
91	GUAYAQUIL	JIRECARGO EXPRESS S.A.
92	GUAYAQUIL	ASAPEXPRESS S.A.
93	GUAYAQUIL	"REIBAR" COURIER CARGO S.A.
94	GUAYAQUIL	TURISGAL S.A.
95	GUAYAQUIL	CORPORACIÓN GNSRVICES S.A.
96	GUAYAQUIL	FIRMESA DEL ECUADOR S.A. FIDECDOR
97	GUAYAQUIL	HORIZONCOURIER S.A.
98	GUAYAQUIL	DELGOVISA, REPRESENTACIONES INTERNACIONALES S.A.
99	GUAYAQUIL	YICHENG LOGISTICS (ECUADOR) S.A.
100	GUAYAQUIL	ASOVIP S.A.
101	GUAYAQUIL	BOXESPRESS S.A.
102	GUAYAQUIL	FOXCOURIER S.A.
103	GUAYAQUIL	COURIERTECH S.A.
104	GUAYAQUIL	AIR TRANS COURRIER S.A. AIRCOURSRA.
105	GUAYAQUIL	CORPGIROS S.A.
106	GUAYAQUIL	INTERNATIONAL SERVICE S.A. INTSERVSA
107	GUAYAQUIL	MARITIME SERVICE LINE DEL ECUADOR MSL DEL ECUADOR S.A.
108	GUAYAQUIL	REBIMAX S.A.
109	GUAYAQUIL	SEVMAPE S.A. "SERVICIOS MARITIMOS PENINSULARES"
110	GUAYAQUIL	MACROLOGISTIC S.A.
111	GUAYAQUIL	ENCALADA VASQUEZ EXPRESS S.A.
112	GUAYAQUIL	NAVILEXPRESS S.A.
113	GUAYAQUIL	MENSAJERO EXPRESS S.A. MENEXPRE
114	GUAYAQUIL	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO UNIVERSAL TURS (UNIVIAJES) CIA. LTDA.
115	GUAYAQUIL	ENTREGA DE CORRESPONDENCIA INMEDIATA ECOIN CIA. LTDA.
116	GUAYAQUIL	METRONET S.A.
117	GUAYAQUIL	PAZOSTRAVEL C.A.
118	GUAYAQUIL	MASPONS EXPRESS COURIER S.A.

119	GUAYAQUIL	ECUATORIAN EXPRESS SHIPPINGEXPRESS CIA. LTDA.
120	GUAYAQUIL	SAETE COURIER EXPRESS S.A.
121	GUAYAQUIL	ALBERT NUPIA'S COURIER EXPRESS S.A. (NUPIAEXPRESS)
122	GUAYAQUIL	VILLAMAR EXPRESS S.A.
123	GUAYAQUIL	COMERCIAL IMPORTADORA CORPORACIONES UNIDAS CORPOUNIDAS CIA. LTDA.
124	GUAYAQUIL	MARTILLO EXPRESO Y TURISMO CIA. LTDA.
125	GUAYAQUIL	AMAZONAS CARGO EXPRES AMCOPA CIA. LTDA.
126	GUAYAQUIL	ECUADOR & KIMBERLY ISAE RIVERA ECUAKIR CIA. LTDA.
127	GUAYAQUIL	AGUILA INTERNACIONAL DE CARGA AGUICA S.A.
128	GUAYAQUIL	COLUMBIA COURIER COLUMCOUR S.A.
129	GUAYAQUIL	CORPORACIONES UNIDAS DEL AUSTRO S.A. -CORPUAUSTRO
130	GUAYAQUIL	EXPOTELSA S.A.
131	GUAYAQUIL	TELECOMPDPACIFIC S.A. TELECOMUNICACIONES DEL PACIFICO
132	GUAYAQUIL	ALMARTRAVEL S.A.
133	GUAYAQUIL	ECUA-GUAYAS COURRIER TRAVEL VIAGUAYAS S.A.
134	GUAYAQUIL	ANAKIN S.A.
135	GUAYAQUIL	ROLANDE S.A.
136	GUAYAQUIL	CARGA Y CORREO S.A. CARCOSA
137	GUAYAQUIL	DYNAMIXCOURIER S.A.
138	GUAYAQUIL	COURIERTILSA S.A.
139	GUAYAQUIL	TIQUE S.A.
140	GUAYAQUIL	BRAULIO MANUEL GONZALEZ "BRAMAGO" CIA. LTDA.
141	GUAYAQUIL	G.H.T. INTERNACIONAL S.A.
142	GUAYAQUIL	MANDUR S.A.
143	GUAYAQUIL	DREAMLAND S.A.
144	GUAYAQUIL	NOTATEL S.A.
145	GUAYAQUIL	GALAPAGOSCORP S.A.
146	GUAYAQUIL	INVEWORLD S.A.
147	LOJA	GIROSEGUROS INTERNACIONAL CIA. LTDA.
148	LOJA	GONZALEZ CURIER CIA. LTDA.
149	LOJA	JETCOURIER CIA.LTDA.
150	LOJA	GIROSUR CIA.LTDA.
151	LOJA	GONZALEZ UNIVERSAL EXPRESS CIA. LTDA.
152	LOJA	SALINASEXPRESS CIA. LTDA.
153	LOJA	COURIERMUNDI CIA. LTDA.
154	LOJA	LOAIZA & QUEZADA COURIER CIA. LTDA.
155	LOJA	VELOZCURIER CIA. LTDA.
156	LOJA	PAVIALCURRIER CIA. LTDA.
157	LOJA	EXPRESS JUAN BRAVO CIA. LTDA.
158	LOJA	JOCE TRAVEL CIA. LTDA.
159	LOJA	CUEVA OCHOA CURRIER CIA. LTDA.
160	LOJA	EUROGIROS INTERNACIONALES CIA. LTDA.
161	MACHALA	MONYCOURIER CIA. LTDA.
162	MACHALA	CONECSERVICE CIA. LTDA.
163	MACHALA	SERVICIOS Y COMERCIO BOLIVAR, CARLOS Y GONZALO B.C.G. CIA. LTDA.
164	MACHALA	SERVIMAIL, SERVICIO DE ENTREGAS LOCALES S.A.
165	MACHALA	GRUPO TRASATLANTICO S.A.
166	MACHALA	GRANDA TRANSPORTE S.A. GRANTRANS
167	MACHALA	FLASHMONEY EXPRESS S.A.
168	MACHALA	SERVIGEN S.A.
169	PORTOVIEJO	ALVZAMER S.A.
170	QUITO	METROPOLITAN EXPRESO CIA. LTDA.
171	QUITO	DE CARGA Y ENCOMIENDAS AMERWINGS S.A.
172	QUITO	DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A.
173	QUITO	ECUATORIAN TRANSPORT S.A.
174	QUITO	PRONTO ENVIOS CIA. LTDA.
175	QUITO	CENTRO AEREO TRANSEXPRESS ECUATORIANO CIA. LTDA.
176	QUITO	TRAMACOEXPRESS CIA. LTDA.
177	QUITO	GEOMIL GEORGE MILENI CIA. LTDA.
178	QUITO	CEGARO S.A.
179	QUITO	KARGOCLOCK TRADE SERVICE S.A.
180	QUITO	HERRERA VEGA ENVIOS S.A.

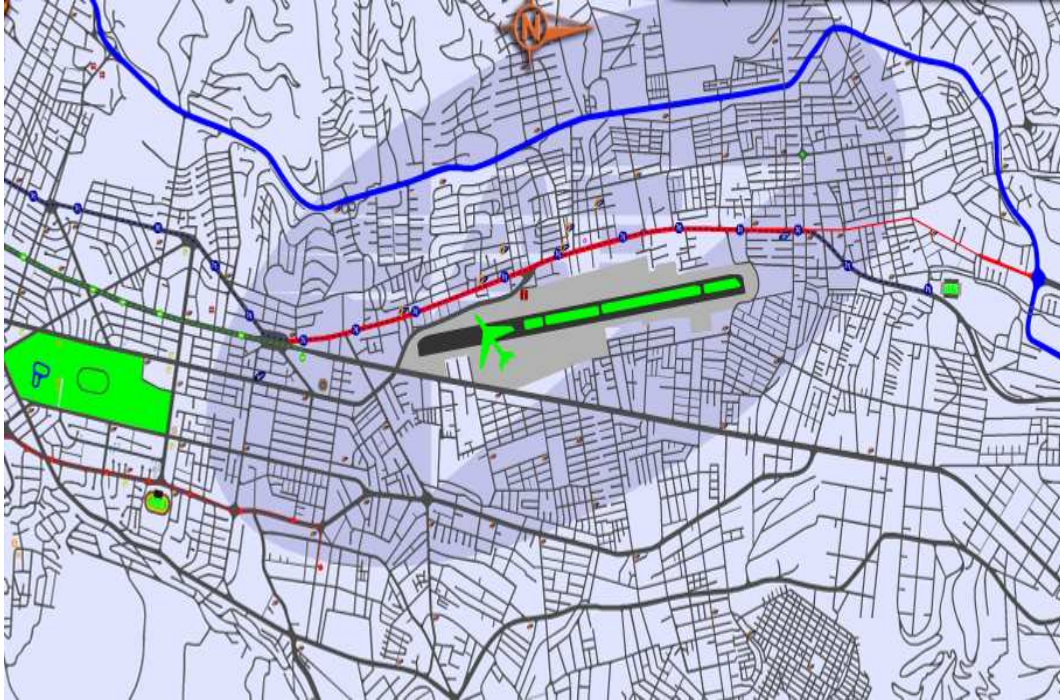
181	QUITO	RAPICOURIER CIA. LTDA.
182	QUITO	SERINTEXPRESS SERVICIO INTERNACIONAL EXPRESS CIA. LTDA.
183	QUITO	ANDINAENVIOS AN EN S.A
184	QUITO	SKYWORLD INTERNATIONAL COURIERS S.A.
185	QUITO	VITALEXPRESS S.A
186	QUITO	ECO SERVICIOS S.A.
187	QUITO	JET ENVIOS CIA. LTDA.
188	QUITO	CONTINENTAL EXPRESS S.A.
189	QUITO	ZYRKAN CORREO TOUR EJECUTIVO S.A.
190	QUITO	SUDATEN SUDAMERICANA DE TRANSPORTE Y ENCOMIENDAS S.A.
191	QUITO	ENVIOS ENRIQUEZ J, COMPAÑÍA LIMITADA
192	QUITO	ALMAROS CIA. LTDA.
193	QUITO	INDUSTRIA Y COMERCIO CORAL S.A.
194	QUITO	INTERNATIONAL TRANS SERVICE CIA. LTDA.
195	QUITO	ROLGESTION CIA. LTDA.
196	QUITO	PARAISOSERVIS CIA. LTDA.
197	QUITO	AGILEXPRESS CIA. LTDA.
198	QUITO	C.L.C. EXPRESS SERVICES AND SUPPLIES CIA. LTDA.
199	QUITO	DOMIENVIOS CIA. LTDA.
200	QUITO	SERVIENC CHIRIYACU CIA. LTDA.
201	QUITO	PRESTOENVIO COURIER CIA. LTDA.
202	QUITO	TRANSPORTES Y SERVICIOS MUNDYEXPRESS CIA. LTDA.
203	QUITO	CALVA TRAVEL EXPRESS COURIER CIA. LTDA.
204	QUITO	ECINCOMERC CIA. LTDA.
205	QUITO	PANEXCOURIER DEL ECUADOR CIA. LTDA.
206	QUITO	RUTINOR ENCOMIENDAS RUTAS DEL NORTE CIA. LTDA.
207	QUITO	SERVICIOS DE ADUANA Y COURIER INTERNACIONAL SADSI CIA. LTDA.
208	QUITO	CONSUHID COURIER CIA. LTDA.
209	QUITO	RAPIDOPACK CIA. LTDA.
210	QUITO	TRANS. AGENCIA H.C. HIDALGO CAZCO CIA. LTDA.
211	QUITO	SERVICIOS DE ENTREGA RAPIDA SENTRA CIA. LTDA.
212	QUITO	EXCOR EXPRESS CIA. LTDA.
213	QUITO	EQUIEXPRESS CORREOS DINAMICOS EQUINOCCIALES CIA. LTDA.
214	QUITO	VIRTUALEXPRESS CIA. LTDA.
215	QUITO	SERVICIO EXPRESS MAILING COURIER EXMACOURIER CIA. LTDA.
216	QUITO	DELBYPRO DELIVERY BY PROFESIONALS COURIER MENSAJERIA Y CARGA NACIONAL E INTERNACIONAL CIA. LTDA.
217	QUITO	ECUAENVIOS CIA. LTDA.
218	QUITO	EQUINOCCIAL EXPRESS S.A.
219	QUITO	AEROPOSTAL DEL ECUADOR S.A.
220	QUITO	J & ARMANDO VIAFARA C. REPRESENTACIONES CIA. LTDA.
221	QUITO	MEDINEXPRESS S.A.
222	QUITO	VICTORIA COURIER EXPRESS CIA. LTDA.
223	QUITO	ECUAEXPRES COURIER S.A.
224	QUITO	COUNTRYECUADOR S.A.
225	QUITO	PLANETENVIOS CIA. LTDA.
226	QUITO	MENSAJERIA EXPRESA VALLEXPRESS CIA. LTDA.
227	QUITO	MERIDIANO EXPRESS COURIER INTERNACIONAL MERIDIANOEXPRESS CIA. LTDA.
228	QUITO	COORDINADORA ECUATORIANA DE CARGA COORCARGA CIA. LTDA.
229	QUITO	PAQUETERIA SALAZAR SANTACRUZ CIA. LTDA.
230	QUITO	IMBACURIER ENCOMIENDAS Y TRANSPORTE CIA. LTDA.
231	QUITO	INMOENTREGAS ECUADOR INMOBILIARIOS ENVIOS Y ENTREGAS ECUADOR CIA. LTDA.
232	QUITO	OKANE INTERNACIONAL CIA. LTDA.

**ANEXO 4: LISTADO DE EMPRESAS COURIER REGISTRADAS EN LA CAE**

1	AERO NEGOCIOS DE TRANSPORTACIÓN AERONET S.A.
2	AGENCIA GUAYAQUIL AGENGUA S.A.
3	AMERWINGS S.A.
4	AUDICOMER INTERNATIONAL SERVICE S.A.
5	BANCONSA
6	CENTRO AÉROO TRANDEXPRESS ECUATORIANO CÍA. LTDA.
7	CENTRANSA (COMPAÑÍA ECUATORIANA DE TRANSPORTES S.A.
8	COFIEXPRESS CÍA. LTDA.
9	CORPORACIONES UNIDAS S.A. - CORPOAUSTRO
10	COSTECUA EXPRESS CÍA. LTDA.
11	COURIER DEL ECUADOR COURIERECUADOR S.A.
12	COURIER GOMEZ CÍA. LTDA.
13	DELGADO COURIER
14	DHL EXPRESS ECUADOR S.A.
15	DONOSO EXPRESS CÍA. LTDA.
16	ECUATORIANA DE VIAJES TRAVEIAJES CÍA. LTDA.
17	EUROENVIO S.A.
18	EXPORT IMPORT LIBERTY DEL ECUADOR S.A.
19	EXPRESO ECUATORIANO DE VIAJES ECUAWORLD S.A.
20	FLYEXPRESS
21	GALLEGOS COURIER S.A.
22	GEOMIL GEORGE MILENI CÍA. LTDA.
23	GUERRERO EXPRESS CÍA. LTDA.
24	H.A. SERVICES CÍA. LTDA.
25	HORIZONCOURIER S.A.
26	INTERNATIONAL SHIPPING & STORAGE
27	J Y S TRAVEL CARGO EXPRESS S.A.
28	JIRECARCO EXPRESS S.A.
29	KOKO CARGO EXPRESS S.A.
30	L.G.F. EXPRESS S.A.
31	LAAR COURIER EXPRESS S.A.
32	LARA EXPRESS INTERNACIONAL CÍA. LTDA.
33	LATIN TRAVEL CÍA. LTDA.
34	LEMAR EXPRESS DEL ECUADOR S.A
35	MARCOS COURIER S.A.
36	MESSEXPRESS DEL ECUADOR S.A.
37	MISANTI S.A. COURIER EXPRESS
38	ORDÓÑEZ EXPRESS CÍA. LTDA.
39	ORIENT COURIER CÍA. LTDA.
40	PACIFICO EXPRESS CARGO S.A.
41	PAZOS TRAVEL EXPRESITO CARGA.
42	PICOSAN CARGO EXPRESS S.A.
43	PROFITCARGO CÍA. LTDA.
44	PRONTO ENVIOS CÍA. LTDA.
45	QUISHPEXPRESS
46	REPAN S.A.
47	RICAREXPRESSCAR S.A
48	RIOCARGO EXPRESS S.A.
49	ROJAS EXPRESS S.A.
50	ROMERO TRANSFER & COURIER S.A.
51	SERVICE EXPRESS ARBOLEDA TRAVEL S.A.
52	SERVICIOS EXPRESOS INTERNACIONALES S.A. SEISA
53	SERVIENTREGA ECUADOR S.A.
54	SKYWORLD INTERNATIONAL COURIERS
55	SOLCOURIER
56	SUREXPRESS S.A.
57	TECNOCARGA EXPRESO Y TURISMO CÍA. LTDA.
58	TENECELA TRAVEL EXPRESS CÍA.
59	TRANS AIR SYSTEMS
60	WORLD COURIER DEL ECUADOR
61	WORLD WIDE TRADING OPERAT C.A.

## ANEXO 5: MAPA DE MACRO Y MICRO LOCALIZACIÓN

### MACROLOCALIZACIÓN:

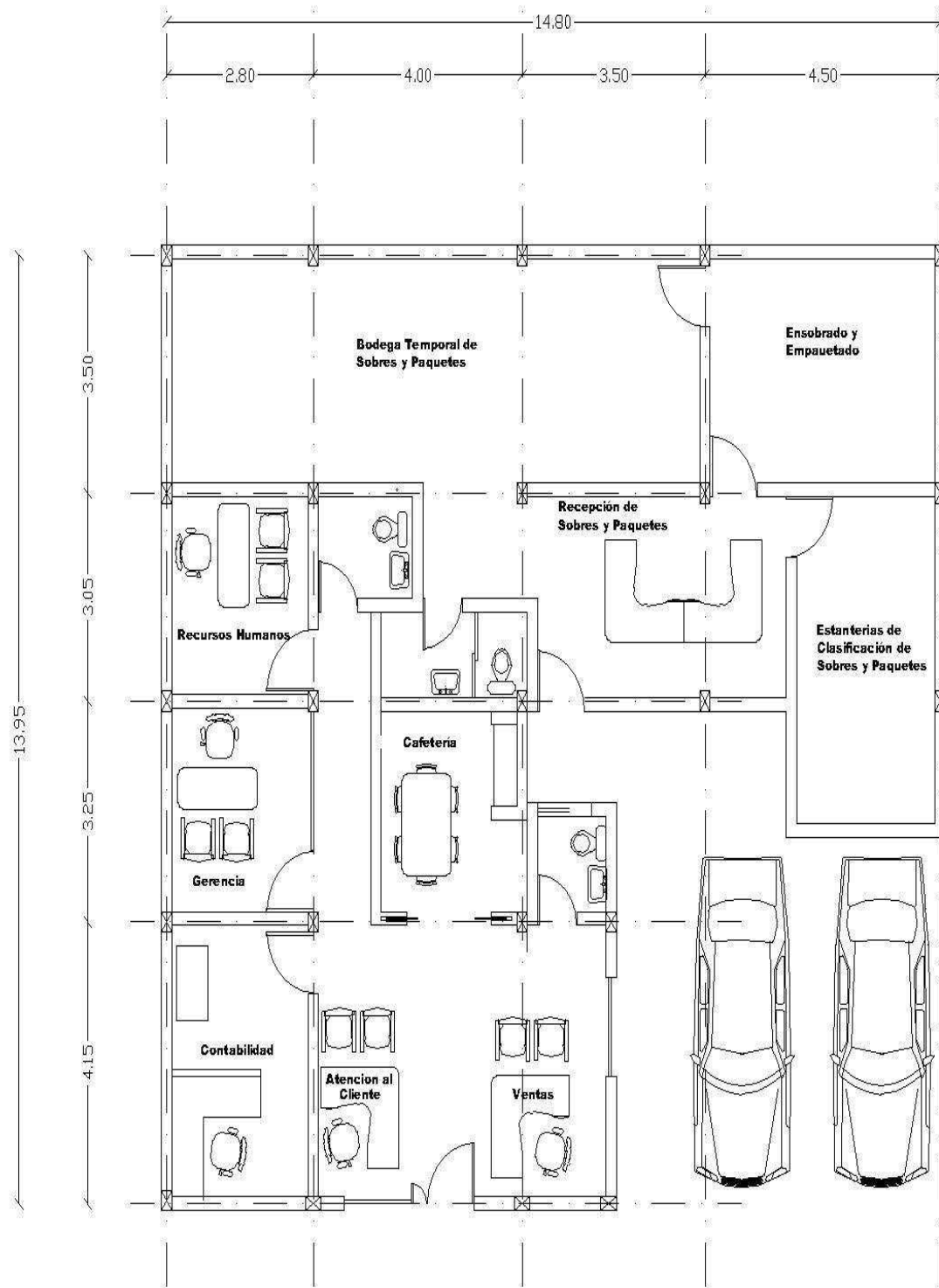


Mapa de la ciudad de Quito.

### MICROLOCALIZACIÓN



La ubicación del Inmueble donde se asentará la empresa está entre las calles Sabanilla y Machala.

**ANEXO 6: DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA**

**ANEXO 7: RUTAS DE DISTRIBUCIÓN DE ENCOMIENDAS A NIVEL NACIONAL**

**RUTA CIUDADES DE LOS ANDES ECUATORIANOS**



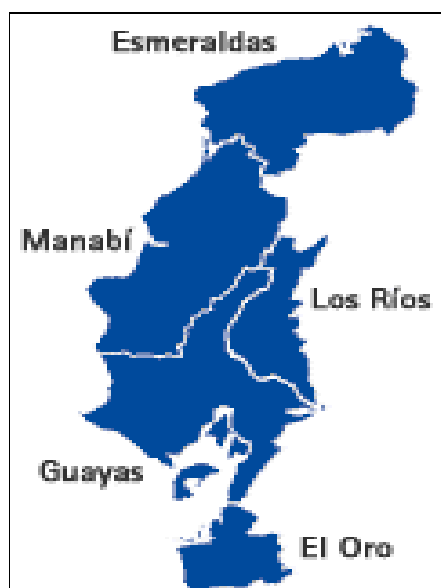
**NORTE**

<b>Ruta</b>	<b>Kilómetros</b>
Quito - Cayambe	41
Cayambe - Otavalo	21
Otavalo - Cotacachi	21
Cotacachi - Ibarra	32
Ibarra - Tulcán	125
<b>Total Recorrido</b>	<b>240</b>

**SUR**

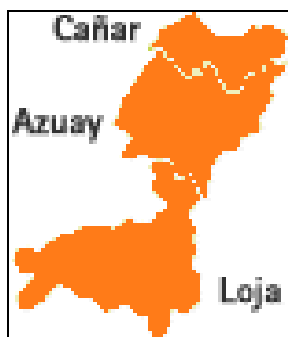
<b>Ruta</b>	<b>Kilómetros</b>
Quito - Latacunga	88
Latacunga - Salcedo	11
Salcedo - Ambato	37
Ambato - Baños	41
<b>Total Recorrido</b>	<b>177</b>

## RUTA CIUDADES DE LA REGIÓN COSTA DEL PAÍS

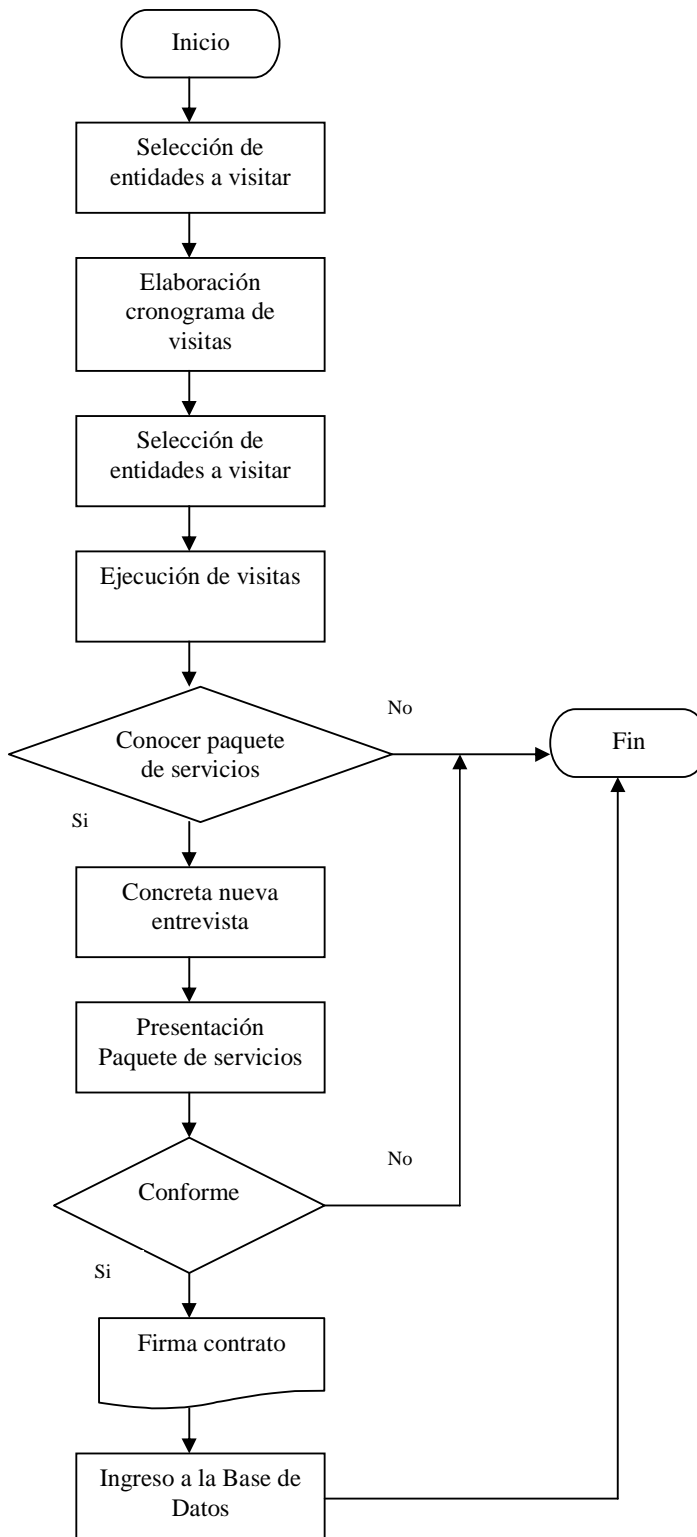


Ruta	Kilómetros
Quito - Santo Domingo	143
Santo Domingo - Quevedo	104
Quevedo - Portoviejo	108
Portoviejo - Manta	41
Manta - Guayaquil	149
Guayaquil - Machala	195
<b>Total Recorrido</b>	<b>740</b>



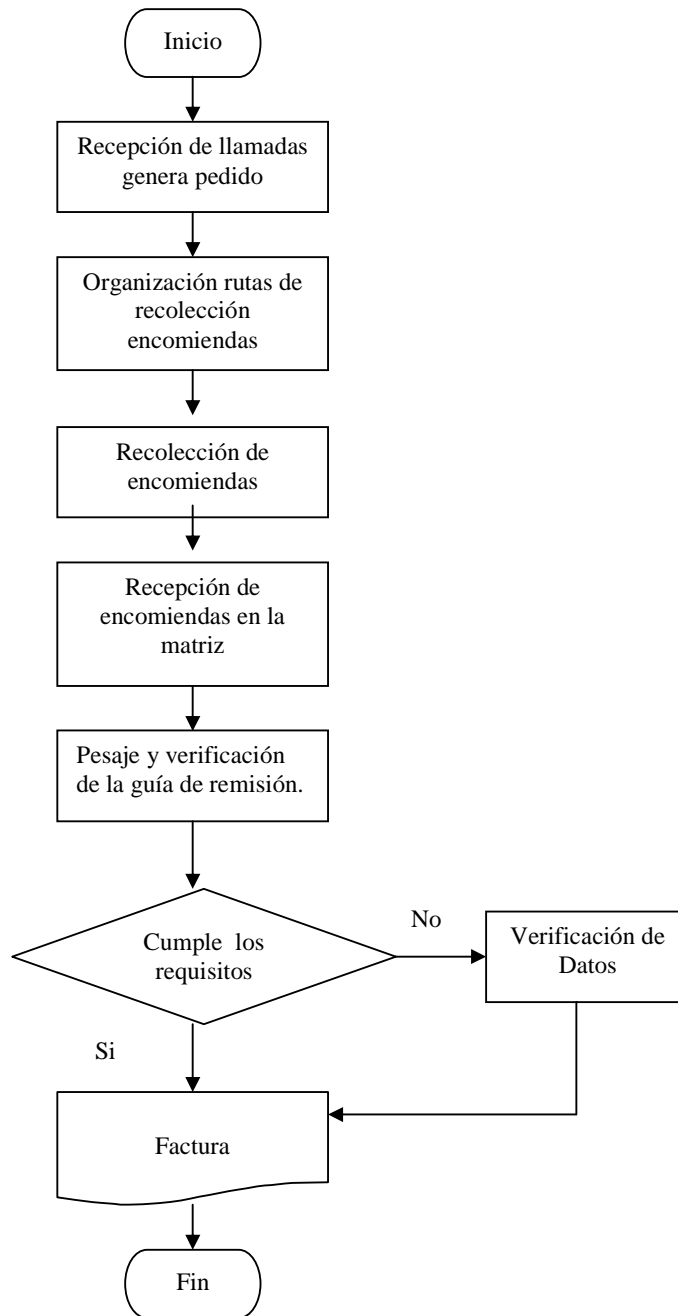
**RUTA CIUDADES DEL AUSTRO ECUATORIANO**

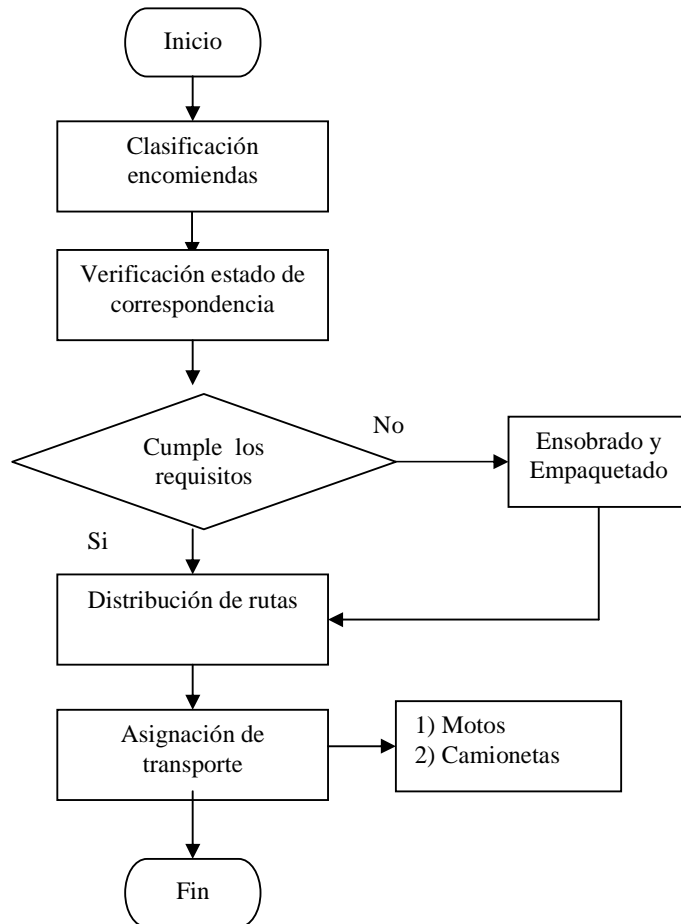
<b>Ruta</b>	<b>Kilómetros</b>
Quito - Azogues	405
Azogues - Cuenca	37
Cuenca - Loja	205
Loja - Zamora	64
<b>Total Recorrido</b>	<b>711</b>

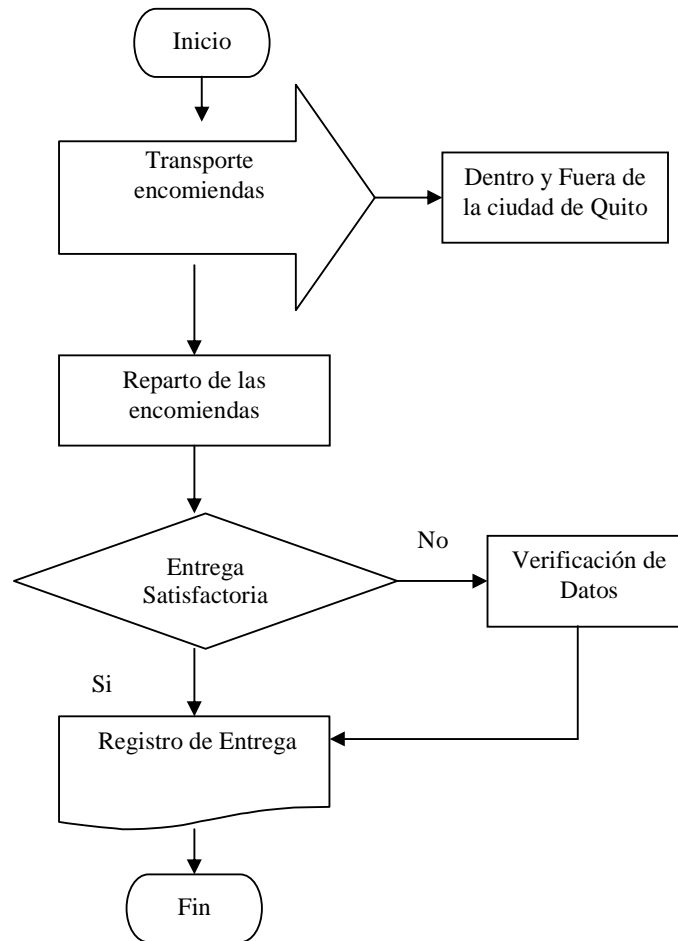
**ANEXO 8: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTAS**

**ANEXO 9: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECEPCIÓN Y ENTREGA DE ENCOMIENDAS**

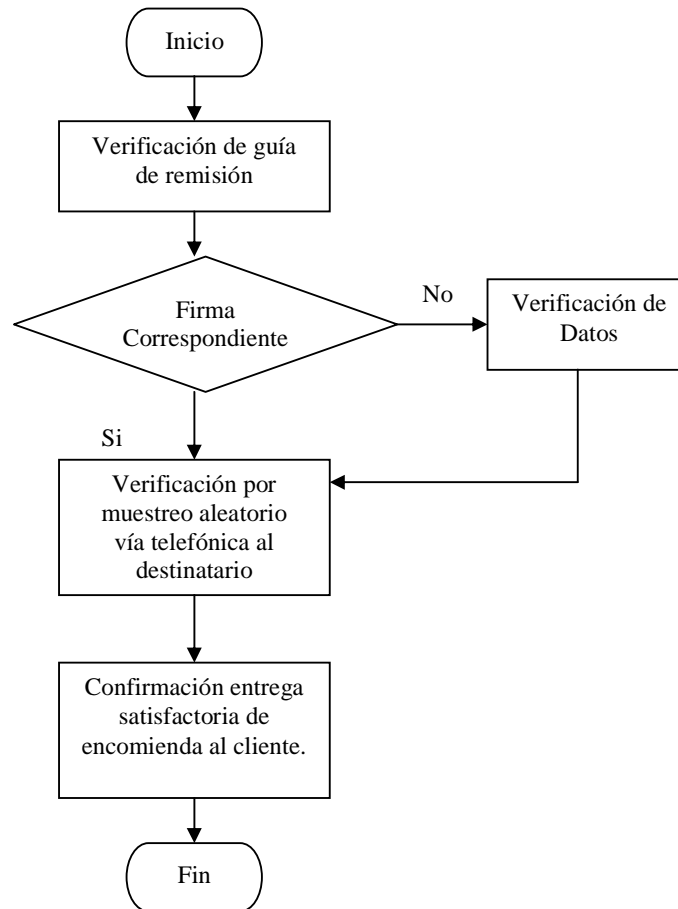
**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LOGÍSTICA DE ENTRADA**



**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE OPERACIÓN**

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LOGÍSTICA EXTERNA**

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SERVICIO POST-VENTA



**ANEXO 10: ROL DE PAGOS DEL PERSONAL****PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS AÑO 1**

VALORES PARA LOS MESES DE ENERO- AGOSTO, OCTUBRE Y NOVIEMBRE.

Trabajador	Dias	Horas Supl	INGRESOS					EGRESOS		
			Salario Unificado	Horas Suplem	Aporte IESS	Sueldo	TOTAL	Aporte IESS	Imp. Renta	Total Recibir
Gerente General y RRHH	30	8	500,00	25,00	525,00	0,00	525,00	49,09	0,00	475,91
Asistente de Gerencia	30	8	300,00	15,00	315,00	0,00	315,00	29,45	0,00	285,55
Contador	30	8	400,00	20,00	420,00	0,00	420,00	39,27	0,00	380,73
Jefe Dep. Logística y Sistemas	30	8	450,00	22,50	472,50	0,00	472,50	44,18	0,00	428,32
Secretaria Recepción	30	8	200,00	10,00	210,00	0,00	210,00	19,64	0,00	190,37
Vendedor 1	30	8	200,00	10,00	210,00	0,00	210,00	19,64	0,00	190,37
Vendedor 2	30	8	200,00	10,00	210,00	0,00	210,00	19,64	0,00	190,37
Operador	30	12	250,00	18,75	268,75	0,00	268,75	25,13	0,00	243,62
Guardia	30	12	250,00	18,75	268,75	0,00	268,75	25,13	0,00	243,62
Conserje	30	8	170,00	8,50	178,50	0,00	178,50	16,69	0,00	161,81
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>88</b>	<b>2920,00</b>	<b>158,50</b>	<b>3078,50</b>	<b>0,00</b>	<b>3078,50</b>	<b>287,84</b>	<b>0,00</b>	<b>2790,66</b>

VALORES PARA EL MES DE SEPTIEMBRE.

Trabajador	Dias	Horas Supl	Salario Unificado	Horas Suplem	Aporte IESS	Décimo Cuarto	TOTAL	Aporte IESS	Imp. Renta	Total Recibir
Gerente General y RRHH	30	8	500,00	25,00	525,00	170,00	695,00	49,09	0,00	645,91
Asistente de Gerencia	30	8	300,00	15,00	315,00	170,00	485,00	29,45	0,00	455,55
Contador	30	8	400,00	20,00	420,00	170,00	590,00	39,27	0,00	550,73
Jefe Dep. Logística y Sistemas	30	8	450,00	22,50	472,50	170,00	642,50	44,18	0,00	598,32
Secretaria Recepción	30	8	200,00	10,00	210,00	170,00	380,00	19,64	0,00	360,37
Vendedor 1	30	8	200,00	10,00	210,00	170,00	380,00	19,64	0,00	360,37
Vendedor 2	30	8	200,00	10,00	210,00	170,00	380,00	19,64	0,00	360,37

Operador	30	12	250,00	18,75	268,75	170,00	438,75	25,13	0,00	413,62
Guardia	30	12	250,00	18,75	268,75	170,00	438,75	25,13	0,00	413,62
Conserje	30	8	170,00	8,50	178,50	170,00	348,50	16,69	0,00	331,81
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>88</b>	<b>2920,00</b>	<b>158,50</b>	<b>3078,50</b>	<b>1700,00</b>	<b>4778,50</b>	<b>287,84</b>	<b>0,00</b>	<b>4490,66</b>

## VALORES PARA EL MES DE DICIEMBRE

Trabajador	Dias	Horas Supl	Salario Unificado	Horas Suplem	Aporte IESS	Décimo Tercero	TOTAL	Aporte IESS	Imp. Renta	Total Recibir
Gerente General y RRHH	30	8	500,00	25,00	525,00	475,91	1.000,91	49,09	14,88	936,94
Asistente de Gerencia	30	8	300,00	15,00	315,00	285,55	600,55	29,45	0,00	571,10
Contador	30	8	400,00	20,00	420,00	380,73	800,73	39,27	5,36	756,10
Jefe Dep. Logística y Sistemas	30	8	450,00	22,50	472,50	428,32	900,82	44,18	10,12	846,52
Secretaria Recepción	30	8	200,00	10,00	210,00	190,37	400,37	19,64	0,00	380,73
Vendedor 1	30	8	200,00	10,00	210,00	190,37	400,37	19,64	0,00	380,73
Vendedor 2	30	8	200,00	10,00	210,00	190,37	400,37	19,64	0,00	380,73
Operador	30	12	250,00	18,75	268,75	243,62	512,37	25,13	0,00	487,24
Guardia	30	12	250,00	18,75	268,75	243,62	512,37	25,13	0,00	487,24
Conserje	30	8	170,00	8,50	178,50	161,81	340,31	16,69	0,00	323,62
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>88</b>	<b>2920,00</b>	<b>158,50</b>	<b>3078,50</b>	<b>2790,66</b>	<b>5869,16</b>	<b>287,84</b>	<b>30,37</b>	<b>5550,95</b>



**PERSONAL DEL ÁREA DE OPERACIONES AÑO 1**

VALORES PARA LOS MESES DE ENERO- AGOSTO, OCTUBRE Y NOVIEMBRE.

Trabajador	Dias	Horas	INGRESOS					EGRESOS			Total Recibir
			Salario Unificado	Horas Suplem	Aporte IESS	Sueldo	TOTAL	Aporte IESS	Imp. Renta		
Trabajador Recepción de S y P	30	8	200,00	10,00	210,00	0,00	210,00	19,64	0,00	190,37	
Bodeguero	30	8	200,00	10,00	210,00	0,00	210,00	19,64	0,00	190,37	
Trabajador Clasificación de S y P 1	30	8	200,00	10,00	210,00	0,00	210,00	19,64	0,00	190,37	
Trabajador Clasificación de S y P 2	30	8	200,00	10,00	210,00	0,00	210,00	19,64	0,00	190,37	
Trabajador Ensobrado y Empaquetado 1	30	8	200,00	10,00	210,00	0,00	210,00	19,64	0,00	190,37	
Trabajador Ensobrado y Empaquetado 2	30	8	200,00	10,00	210,00	0,00	210,00	19,64	0,00	190,37	
Mensajeros Motorizados 1	30	8	300,00	15,00	315,00	0,00	315,00	29,45	0,00	285,55	
Mensajeros Motorizados 2	30	8	300,00	15,00	315,00	0,00	315,00	29,45	0,00	285,55	
Mensajeros con Mochilas Quito 1	30	12	250,00	18,75	268,75	0,00	268,75	25,13	0,00	243,62	
Mensajeros con Mochilas Quito 2	30	12	250,00	18,75	268,75	0,00	268,75	25,13	0,00	243,62	
Choferes Traslado de S y P 1	30	12	400,00	30,00	430,00	0,00	430,00	40,21	0,00	389,80	
Choferes Traslado de S y P 2	30	12	400,00	30,00	430,00	0,00	430,00	40,21	0,00	389,80	
Choferes con Vehículo Traslado S y P 1	30	12	400,00	30,00	430,00	0,00	430,00	40,21	0,00	389,80	
Choferes con Vehículo Traslado S y P 2	30	12	400,00	30,00	430,00	0,00	430,00	40,21	0,00	389,80	
Choferes con Vehículo Traslado S y P 3	30	12	400,00	30,00	430,00	0,00	430,00	40,21	0,00	389,80	
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 1	30	12	300,00	22,50	322,50	0,00	322,50	30,15	0,00	292,35	
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 2	30	12	300,00	22,50	322,50	0,00	322,50	30,15	0,00	292,35	
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 3	30	12	300,00	22,50	322,50	0,00	322,50	30,15	0,00	292,35	
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 4	30	12	300,00	22,50	322,50	0,00	322,50	30,15	0,00	292,35	
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 5	30	12	300,00	22,50	322,50	0,00	322,50	30,15	0,00	292,35	
<b>Total</b>	<b>600</b>	<b>208,00</b>	<b>5.800,00</b>	<b>390,00</b>	<b>6.190,00</b>	<b>0,00</b>	<b>6.190,00</b>	<b>578,77</b>	<b>0,00</b>	<b>5.611,24</b>	

## VALORES PARA EL MES DE SEPTIEMBRE.

Trabajador	Dias	Horas	INGRESOS					EGRESOS		
			Salario Unificado	Horas Suplem	Aporte IESS	Sueldo	TOTAL	Aporte IESS	Imp. Renta	Total Recibir
Trabajador Recepción de S y P	30	8	200,00	10,00	210,00	170,00	380,00	19,64	0,00	360,37
Bodeguero	30	8	200,00	10,00	210,00	170,00	380,00	19,64	0,00	360,37
Trabajador Clasificación de S y P 1	30	8	200,00	10,00	210,00	170,00	380,00	19,64	0,00	360,37
Trabajador Clasificación de S y P 2	30	8	200,00	10,00	210,00	170,00	380,00	19,64	0,00	360,37
Trabajador Ensobrado y Empaquetado 1	30	8	200,00	10,00	210,00	170,00	380,00	19,64	0,00	360,37
Trabajador Ensobrado y Empaquetado 2	30	8	200,00	10,00	210,00	170,00	380,00	19,64	0,00	360,37
Mensajeros Motorizados 1	30	8	300,00	15,00	315,00	170,00	485,00	29,45	0,00	455,55
Mensajeros Motorizados 2	30	8	300,00	15,00	315,00	170,00	485,00	29,45	0,00	455,55
Mensajeros con Mochilas Quito 1	30	12	250,00	18,75	268,75	170,00	438,75	25,13	0,00	413,62
Mensajeros con Mochilas Quito 2	30	12	250,00	18,75	268,75	170,00	438,75	25,13	0,00	413,62
Choferes Traslado de S y P 1	30	12	400,00	30,00	430,00	170,00	600,00	40,21	0,00	559,80
Choferes Traslado de S y P 2	30	12	400,00	30,00	430,00	170,00	600,00	40,21	0,00	559,80
Choferes con Vehículo Traslado S y P 1	30	12	400,00	30,00	430,00	170,00	600,00	40,21	0,00	559,80
Choferes con Vehículo Traslado S y P 2	30	12	400,00	30,00	430,00	170,00	600,00	40,21	0,00	559,80
Choferes con Vehículo Traslado S y P 3	30	12	400,00	30,00	430,00	170,00	600,00	40,21	0,00	559,80
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 1	30	12	300,00	22,50	322,50	170,00	492,50	30,15	0,00	462,35
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 2	30	12	300,00	22,50	322,50	170,00	492,50	30,15	0,00	462,35
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 3	30	12	300,00	22,50	322,50	170,00	492,50	30,15	0,00	462,35
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 4	30	12	300,00	22,50	322,50	170,00	492,50	30,15	0,00	462,35
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 5	30	12	300,00	22,50	322,50	170,00	492,50	30,15	0,00	462,35
<b>Total</b>	<b>600</b>	<b>208,00</b>	<b>5.800,00</b>	<b>390,00</b>	<b>6.190,00</b>	<b>3.400,00</b>	<b>9.590,00</b>	<b>578,77</b>	<b>0,00</b>	<b>9.011,24</b>

## VALORES PARA EL MES DE DICIEMBRE

Trabajador	Dias	Horas	INGRESOS					EGRESOS		
			Salario Unificado	Horas Suplem	Aporte IESS	Sueldo	TOTAL	Aporte IESS	Imp. Renta	Total Recibir
Trabajador Recepción de S y P	30	8	200,00	10,00	210,00	190,37	400,37	19,64	0,00	380,73
Bodeguero	30	8	200,00	10,00	210,00	190,37	400,37	19,64	0,00	380,73
Trabajador Clasificación de S y P 1	30	8	200,00	10,00	210,00	190,37	400,37	19,64	0,00	380,73
Trabajador Clasificación de S y P 2	30	8	200,00	10,00	210,00	190,37	400,37	19,64	0,00	380,73
Trabajador Ensobrado y Empaquetado 1	30	8	200,00	10,00	210,00	190,37	400,37	19,64	0,00	380,73
Trabajador Ensobrado y Empaquetado 2	30	8	200,00	10,00	210,00	190,37	400,37	19,64	0,00	380,73
Mensajeros Motorizados 1	30	8	300,00	15,00	315,00	285,55	600,55	29,45	0,00	571,10
Mensajeros Motorizados 2	30	8	300,00	15,00	315,00	285,55	600,55	29,45	0,00	571,10
Mensajeros con Mochilas Quito 1	30	12	250,00	18,75	268,75	243,62	512,37	25,13	0,00	487,24
Mensajeros con Mochilas Quito 2	30	12	250,00	18,75	268,75	243,62	512,37	25,13	0,00	487,24
Choferes Traslado de S y P 1	30	12	400,00	30,00	430,00	389,80	819,80	40,21	6,27	773,32
Choferes Traslado de S y P 2	30	12	400,00	30,00	430,00	389,80	819,80	40,21	6,27	773,32
Choferes con Vehículo Traslado S y P 1	30	12	400,00	30,00	430,00	389,80	819,80	40,21	6,27	773,32
Choferes con Vehículo Traslado S y P 2	30	12	400,00	30,00	430,00	389,80	819,80	40,21	6,27	773,32
Choferes con Vehículo Traslado S y P 3	30	12	400,00	30,00	430,00	389,80	819,80	40,21	6,27	773,32
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 1	30	12	300,00	22,50	322,50	292,35	614,85	30,15	0,00	584,69
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 2	30	12	300,00	22,50	322,50	292,35	614,85	30,15	0,00	584,69
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 3	30	12	300,00	22,50	322,50	292,35	614,85	30,15	0,00	584,69
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 4	30	12	300,00	22,50	322,50	292,35	614,85	30,15	0,00	584,69
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 5	30	12	300,00	22,50	322,50	292,35	614,85	30,15	0,00	584,69
<b>Total</b>	<b>600</b>	<b>208,00</b>	<b>5.800,00</b>	<b>390,00</b>	<b>6.190,00</b>	<b>5.611,24</b>	<b>11.801,24</b>	<b>578,77</b>	<b>31,36</b>	<b>11.191,12</b>

## PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS AÑO 2

VALORES PARA LOS MESES DE ENERO- AGOSTO, OCTUBRE Y NOVIEMBRE

Trabajador	Dias	Horas Supl	INGRESOS					EGRESOS		Total Recibir
			Salario Unificado	Horas Suplem	Aporte IESS	Sueldo	TOTAL	Aporte IESS	Imp. Renta	
Gerente General y RRHH	30	8	510,00	25,50	535,50	0,00	535,50	50,07	0,00	485,43
Asistente de Gerencia	30	8	310,00	15,50	325,50	0,00	325,50	30,43	0,00	295,07
Contador	30	8	460,00	23,00	483,00	0,00	483,00	45,16	0,00	437,84
Jefe Dep. Logística y Sistemas	30	8	460,00	23,00	483,00	0,00	483,00	45,16	0,00	437,84
Secretaria Recepción	30	8	210,00	10,50	220,50	0,00	220,50	20,62	0,00	199,88
Vendedor 1	30	8	210,00	10,50	220,50	0,00	220,50	20,62	0,00	199,88
Vendedor 2	30	8	210,00	10,50	220,50	0,00	220,50	20,62	0,00	199,88
Operador	30	12	260,00	19,50	279,50	0,00	279,50	26,13	0,00	253,37
Guardia	30	12	260,00	19,50	279,50	0,00	279,50	26,13	0,00	253,37
Conserje	30	8	180,00	9,00	189,00	0,00	189,00	17,67	0,00	171,33
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>88</b>	<b>3070,00</b>	<b>166,50</b>	<b>3236,50</b>	<b>0,00</b>	<b>3236,50</b>	<b>302,61</b>	<b>0,00</b>	<b>2933,89</b>

VALORES PARA EL MES DE SEPTIEMBRE

Trabajador	Dias	Horas Supl	Salario Unificado	Horas Suplem	Aporte IESS	Décimo Cuarto	TOTAL	Aporte IESS	Imp. Renta	Total Recibir
Gerente General y RRHH	30	8	510,00	25,50	535,50	170,00	705,50	50,07	0,00	655,43
Asistente de Gerencia	30	8	310,00	15,50	325,50	170,00	495,50	30,43	0,00	465,07
Contador	30	8	460,00	23,00	483,00	170,00	653,00	45,16	0,00	607,84
Jefe Dep. Logística y Sistemas	30	8	460,00	23,00	483,00	170,00	653,00	45,16	0,00	607,84
Secretaria Recepción	30	8	210,00	10,50	220,50	170,00	390,50	20,62	0,00	369,88
Vendedor 1	30	8	210,00	10,50	220,50	170,00	390,50	20,62	0,00	369,88
Vendedor 2	30	8	210,00	10,50	220,50	170,00	390,50	20,62	0,00	369,88
Operador	30	12	260,00	19,50	279,50	170,00	449,50	26,13	0,00	423,37
Guardia	30	12	260,00	19,50	279,50	170,00	449,50	26,13	0,00	423,37
Conserje	30	8	180,00	9,00	189,00	170,00	359,00	17,67	0,00	341,33
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>88</b>	<b>3070,00</b>	<b>166,50</b>	<b>3236,50</b>	<b>1700,00</b>	<b>4936,50</b>	<b>302,61</b>	<b>0,00</b>	<b>4633,89</b>

## VALORES PARA EL MES DE DICIEMBRE

Trabajador	Dias	Horas Supl	Salario Unificado	Horas Suplem	Aporte IESS	Décimo Tercero	TOTAL	Aporte IESS	Imp. Renta	Total Recibir
Gerente General y RRHH	30	8	510,00	25,50	535,50	485,43	1.020,93	50,07	15,83	955,03
Asistente de Gerencia	30	8	310,00	15,50	325,50	295,07	620,57	30,43	0,00	590,13
Contador	30	8	460,00	23,00	483,00	437,84	920,84	45,16	11,08	864,60
Jefe Dep. Logística y Sistemas	30	8	460,00	23,00	483,00	437,84	920,84	45,16	11,08	864,60
Secretaria Recepción	30	8	210,00	10,50	220,50	199,88	420,38	20,62	0,00	399,77
Vendedor 1	30	8	210,00	10,50	220,50	199,88	420,38	20,62	0,00	399,77
Vendedor 2	30	8	210,00	10,50	220,50	199,88	420,38	20,62	0,00	399,77
Operador	30	12	260,00	19,50	279,50	253,37	532,87	26,13	0,00	506,73
Guardia	30	12	260,00	19,50	279,50	253,37	532,87	26,13	0,00	506,73
Conserje	30	8	180,00	9,00	189,00	171,33	360,33	17,67	0,00	342,66
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>88</b>	<b>3070,00</b>	<b>166,50</b>	<b>3236,50</b>	<b>2933,89</b>	<b>6170,39</b>	<b>302,61</b>	<b>37,99</b>	<b>5829,79</b>

## PERSONAL DEL ÁREA DE OPERACIONES AÑO 2

VALORES PARA LOS MESES DE ENERO- AGOSTO, OCTUBRE Y NOVIEMBRE.

Trabajador	Dias	Horas	INGRESOS				EGRESOS			Total Recibir
			Salario Unificado	Horas Suplem	Aporte IESS	Sueldo	TOTAL	Aporte IESS	Imp. Renta	
Trabajador Recepción de S y P	30	8	210,00	10,50	220,50	0,00	220,50	20,62	0,00	199,88
Bodeguero	30	8	210,00	10,50	220,50	0,00	220,50	20,62	0,00	199,88
Trabajador Clasificación de S y P 1	30	8	210,00	10,50	220,50	0,00	220,50	20,62	0,00	199,88
Trabajador Clasificación de S y P 2	30	8	210,00	10,50	220,50	0,00	220,50	20,62	0,00	199,88
Trabajador Ensobrado y Empaquetado 1	30	8	210,00	10,50	220,50	0,00	220,50	20,62	0,00	199,88
Trabajador Ensobrado y Empaquetado 2	30	8	210,00	10,50	220,50	0,00	220,50	20,62	0,00	199,88
Mensajeros Motorizados 1	30	8	310,00	15,50	325,50	0,00	325,50	30,43	0,00	295,07
Mensajeros Motorizados 2	30	8	310,00	15,50	325,50	0,00	325,50	30,43	0,00	295,07

Mensajeros con Mochilas Quito 1	30	12	260,00	19,50	279,50	0,00	279,50	26,13	0,00	253,37
Mensajeros con Mochilas Quito 2	30	12	260,00	19,50	279,50	0,00	279,50	26,13	0,00	253,37
Mensajeros Ciudades 1	30	8	210,00	10,50	220,50	0,00	220,50	20,62	0,00	199,88
Mensajeros Ciudades 2	30	8	210,00	10,50	220,50	0,00	220,50	20,62	0,00	199,88
Mensajeros Ciudades 3	30	8	210,00	10,50	220,50	0,00	220,50	20,62	0,00	199,88
Mensajeros Ciudades 4	30	8	210,00	10,50	220,50	0,00	220,50	20,62	0,00	199,88
Mensajeros Ciudades 5	30	8	210,00	10,50	220,50	0,00	220,50	20,62	0,00	199,88
Mensajeros Ciudades 6	30	8	210,00	10,50	220,50	0,00	220,50	20,62	0,00	199,88
Choferes Traslado de S y P 1	30	12	410,00	30,75	440,75	0,00	440,75	41,21	0,00	399,54
Choferes Traslado de S y P 2	30	12	410,00	30,75	440,75	0,00	440,75	41,21	0,00	399,54
Choferes con Vehículo Traslado S y P 1	30	12	410,00	30,75	440,75	0,00	440,75	41,21	0,00	399,54
Choferes con Vehículo Traslado S y P 2	30	12	410,00	30,75	440,75	0,00	440,75	41,21	0,00	399,54
Choferes con Vehículo Traslado S y P 3	30	12	410,00	30,75	440,75	0,00	440,75	41,21	0,00	399,54
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 1	30	12	310,00	23,25	333,25	0,00	333,25	31,16	0,00	302,09
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 2	30	12	310,00	23,25	333,25	0,00	333,25	31,16	0,00	302,09
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 3	30	12	310,00	23,25	333,25	0,00	333,25	31,16	0,00	302,09
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 4	30	12	310,00	23,25	333,25	0,00	333,25	31,16	0,00	302,09
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 5	30	12	310,00	23,25	333,25	0,00	333,25	31,16	0,00	302,09
<b>Total</b>	<b>780</b>	<b>256,00</b>	<b>7.260,00</b>	<b>466,00</b>	<b>7.726,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.726,00</b>	<b>722,38</b>	<b>0,00</b>	<b>7.003,62</b>

## VALORES PARA EL MES DE SEPTIEMBRE

Trabajador	Dias	Horas	INGRESOS				EGRESOS			Total Recibir
			Salario Unificado	Horas Suplem	Aporte IESS	Sueldo	TOTAL	Aporte IESS	Imp. Renta	
Trabajador Recepción de S y P	30	8	210,00	10,50	220,50	170,00	390,50	20,62	0,00	369,88
Bodeguero	30	8	210,00	10,50	220,50	170,00	390,50	20,62	0,00	369,88
Trabajador Clasificación de S y P 1	30	8	210,00	10,50	220,50	170,00	390,50	20,62	0,00	369,88
Trabajador Clasificación de S y P 2	30	8	210,00	10,50	220,50	170,00	390,50	20,62	0,00	369,88
Trabajador Ensobrado y Empaquetado 1	30	8	210,00	10,50	220,50	170,00	390,50	20,62	0,00	369,88
Trabajador Ensobrado y Empaquetado 2	30	8	210,00	10,50	220,50	170,00	390,50	20,62	0,00	369,88
Mensajeros Motorizados 1	30	8	310,00	15,50	325,50	170,00	495,50	30,43	0,00	465,07
Mensajeros Motorizados 2	30	8	310,00	15,50	325,50	170,00	495,50	30,43	0,00	465,07

Mensajeros con Mochilas Quito 1	30	12	260,00	19,50	279,50	170,00	449,50	26,13	0,00	423,37
Mensajeros con Mochilas Quito 2	30	12	260,00	19,50	279,50	170,00	449,50	26,13	0,00	423,37
Mensajeros Ciudades 1	30	8	210,00	10,50	220,50	170,00	390,50	20,62	0,00	369,88
Mensajeros Ciudades 2	30	8	210,00	10,50	220,50	170,00	390,50	20,62	0,00	369,88
Mensajeros Ciudades 3	30	8	210,00	10,50	220,50	170,00	390,50	20,62	0,00	369,88
Mensajeros Ciudades 4	30	8	210,00	10,50	220,50	170,00	390,50	20,62	0,00	369,88
Mensajeros Ciudades 5	30	8	210,00	10,50	220,50	170,00	390,50	20,62	0,00	369,88
Mensajeros Ciudades 6	30	8	210,00	10,50	220,50	170,00	390,50	20,62	0,00	369,88
Choferes Traslado de S y P 1	30	12	410,00	30,75	440,75	170,00	610,75	41,21	0,00	569,54
Choferes Traslado de S y P 2	30	12	410,00	30,75	440,75	170,00	610,75	41,21	0,00	569,54
Choferes con Vehículo Traslado S y P 1	30	12	410,00	30,75	440,75	170,00	610,75	41,21	0,00	569,54
Choferes con Vehículo Traslado S y P 2	30	12	410,00	30,75	440,75	170,00	610,75	41,21	0,00	569,54
Choferes con Vehículo Traslado S y P 3	30	12	410,00	30,75	440,75	170,00	610,75	41,21	0,00	569,54
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 1	30	12	310,00	23,25	333,25	170,00	503,25	31,16	0,00	472,09
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 2	30	12	310,00	23,25	333,25	170,00	503,25	31,16	0,00	472,09
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 3	30	12	310,00	23,25	333,25	170,00	503,25	31,16	0,00	472,09
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 4	30	12	310,00	23,25	333,25	170,00	503,25	31,16	0,00	472,09
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 5	30	12	310,00	23,25	333,25	170,00	503,25	31,16	0,00	472,09
<b>Total</b>	<b>780</b>	<b>256,00</b>	<b>7.260,00</b>	<b>466,00</b>	<b>7.726,00</b>	<b>4.420,00</b>	<b>12.146,00</b>	<b>722,38</b>	<b>0,00</b>	<b>11.423,62</b>

## VALORES PARA EL MES DE DICIEMBRE

Trabajador	Dias	Horas	INGRESOS				EGRESOS		Total Recibir	
			Salario Unificado	Horas Suplem	Aporte IESS	Sueldo	TOTAL	Aporte IESS		Imp. Renta
Trabajador Recepción de S y P	30	8	210,00	10,50	220,50	199,88	420,38	20,62	0,00	399,77
Bodeguero	30	8	210,00	10,50	220,50	199,88	420,38	20,62	0,00	399,77
Trabajador Clasificación de S y P 1	30	8	210,00	10,50	220,50	199,88	420,38	20,62	0,00	399,77
Trabajador Clasificación de S y P 2	30	8	210,00	10,50	220,50	199,88	420,38	20,62	0,00	399,77
Trabajador Ensobrado y Empaquetado 1	30	8	210,00	10,50	220,50	199,88	420,38	20,62	0,00	399,77
Trabajador Ensobrado y Empaquetado 2	30	8	210,00	10,50	220,50	199,88	420,38	20,62	0,00	399,77
Mensajeros Motorizados 1	30	8	310,00	15,50	325,50	295,07	620,57	30,43	0,00	590,13
Mensajeros Motorizados 2	30	8	310,00	15,50	325,50	295,07	620,57	30,43	0,00	590,13

Mensajeros con Mochilas Quito 1	30	12	260,00	19,50	279,50	253,37	532,87	26,13	0,00	506,73
Mensajeros con Mochilas Quito 2	30	12	260,00	19,50	279,50	253,37	532,87	26,13	0,00	506,73
Mensajeros Ciudades 1	30	8	210,00	10,50	220,50	199,88	420,38	20,62	0,00	399,77
Mensajeros Ciudades 2	30	8	210,00	10,50	220,50	199,88	420,38	20,62	0,00	399,77
Mensajeros Ciudades 3	30	8	210,00	10,50	220,50	199,88	420,38	20,62	0,00	399,77
Mensajeros Ciudades 4	30	8	210,00	10,50	220,50	199,88	420,38	20,62	0,00	399,77
Mensajeros Ciudades 5	30	8	210,00	10,50	220,50	199,88	420,38	20,62	0,00	399,77
Mensajeros Ciudades 6	30	8	210,00	10,50	220,50	199,88	420,38	20,62	0,00	399,77
Choferes Traslado de S y P 1	30	12	410,00	30,75	440,75	399,54	840,29	41,21	7,25	791,83
Choferes Traslado de S y P 2	30	12	410,00	30,75	440,75	399,54	840,29	41,21	7,25	791,83
Choferes con Vehículo Traslado S y P 1	30	12	410,00	30,75	440,75	399,54	840,29	41,21	7,25	791,83
Choferes con Vehículo Traslado S y P 2	30	12	410,00	30,75	440,75	399,54	840,29	41,21	7,25	791,83
Choferes con Vehículo Traslado S y P 3	30	12	410,00	30,75	440,75	399,54	840,29	41,21	7,25	791,83
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 1	30	12	310,00	23,25	333,25	302,09	635,34	31,16	0,00	604,18
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 2	30	12	310,00	23,25	333,25	302,09	635,34	31,16	0,00	604,18
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 3	30	12	310,00	23,25	333,25	302,09	635,34	31,16	0,00	604,18
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 4	30	12	310,00	23,25	333,25	302,09	635,34	31,16	0,00	604,18
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 5	30	12	310,00	23,25	333,25	302,09	635,34	31,16	0,00	604,18
<b>Total</b>	<b>780</b>	<b>256,00</b>	<b>7.260,00</b>	<b>466,00</b>	<b>7.726,00</b>	<b>7.003,62</b>	<b>14.729,62</b>	<b>722,38</b>	<b>36,23</b>	<b>13.971,01</b>



### PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE VENTAS AÑO 3

VALORES PARA LOS MESES DE ENERO- AGOSTO, OCTUBRE Y NOVIEMBRE

Trabajador	Dias	Horas Supl	INGRESOS					EGRESOS			Total Recibir
			Salario Unificado	Horas Suplem	Aporte IESS	Sueldo	TOTAL	Aporte IESS	Imp. Renta		
Gerente General y RRHH	30	8	600,00	30,00	630,00	0,00	630,00	58,91	0,00	571,10	
Asistente de Gerencia	30	8	320,00	16,00	336,00	0,00	336,00	31,42	0,00	304,58	
Jefe Dep. Comercial	30	8	470,00	23,50	493,50	0,00	493,50	46,14	0,00	447,36	
Contador	30	8	470,00	23,50	493,50	0,00	493,50	46,14	0,00	447,36	
Jefe Dep. Logística y Sistemas	30	8	470,00	23,50	493,50	0,00	493,50	46,14	0,00	447,36	
Secretaria Recepción	30	8	220,00	11,00	231,00	0,00	231,00	21,60	0,00	209,40	
Vendedor 1	30	8	220,00	11,00	231,00	0,00	231,00	21,60	0,00	209,40	
Vendedor 2	30	8	220,00	11,00	231,00	0,00	231,00	21,60	0,00	209,40	
Operador	30	12	270,00	20,25	290,25	0,00	290,25	27,14	0,00	263,11	
Operador	30	12	270,00	20,25	290,25	0,00	290,25	27,14	0,00	263,11	
Guardia	30	12	270,00	20,25	290,25	0,00	290,25	27,14	0,00	263,11	
Conserje	30	8	200,00	10,00	210,00	0,00	210,00	19,64	0,00	190,37	
<b>Total</b>	<b>360</b>	<b>108</b>	<b>4000,00</b>	<b>220,25</b>	<b>4220,25</b>	<b>0,00</b>	<b>4220,25</b>	<b>394,59</b>	<b>0,00</b>	<b>3825,66</b>	

VALORES PARA EL MES DE SEPTIEMBRE

Trabajador	Dias	Horas Supl	Salario Unificado	Horas Suplem	Aporte IESS	Décimo Cuarto	TOTAL	Aporte IESS	Imp. Renta	Total Recibir
Gerente General y RRHH	30	8	600,00	30,00	630,00	170,00	800,00	58,91	4,35	736,75
Asistente de Gerencia	30	8	320,00	16,00	336,00	170,00	506,00	31,42	0,00	474,58
Jefe Dep. Comercial	30	8	470,00	23,50	493,50	170,00	663,50	46,14	0,00	617,36
Contador	30	8	470,00	23,50	493,50	170,00	663,50	46,14	0,00	617,36
Jefe Dep. Logística y Sistemas	30	8	470,00	23,50	493,50	170,00	663,50	46,14	0,00	617,36
Secretaria Recepción	30	8	220,00	11,00	231,00	170,00	401,00	21,60	0,00	379,40
Vendedor 1	30	8	220,00	11,00	231,00	170,00	401,00	21,60	0,00	379,40
Vendedor 2	30	8	220,00	11,00	231,00	170,00	401,00	21,60	0,00	379,40
Operador	30	12	270,00	20,25	290,25	170,00	460,25	27,14	0,00	433,11

Operador	30	12	270,00	20,25	290,25	170,00	460,25	27,14	0,00	433,11
Guardia	30	12	270,00	20,25	290,25	170,00	460,25	27,14	0,00	433,11
Conserje	30	8	200,00	10,00	210,00	170,00	380,00	19,64	0,00	360,37
<b>Total</b>	<b>360</b>	<b>108</b>	<b>4000,00</b>	<b>220,25</b>	<b>4220,25</b>	<b>2040,00</b>	<b>6260,25</b>	<b>394,59</b>	<b>4,35</b>	<b>5861,31</b>

## VALORES PARA EL MES DE DICIEMBRE

Trabajador	Dias	Horas Supl	Salario Unificado	Horas Suplem	Aporte IESS	Décimo Tercero	TOTAL	Aporte IESS	Imp. Renta	Total Recibir
Gerente General y RRHH	30	8	600,00	30,00	630,00	571,10	1.201,10	58,91	24,40	1.117,79
Asistente de Gerencia	30	8	320,00	16,00	336,00	304,58	640,58	31,42	0,00	609,17
Jefe Dep. Comercial	30	8	470,00	23,50	493,50	447,36	940,86	46,14	12,03	882,69
Contador	30	8	470,00	23,50	493,50	447,36	940,86	46,14	12,03	882,69
Jefe Dep. Logística y Sistemas	30	8	470,00	23,50	493,50	447,36	940,86	46,14	12,03	882,69
Secretaria Recepción	30	8	220,00	11,00	231,00	209,40	440,40	21,60	0,00	418,80
Vendedor 1	30	8	220,00	11,00	231,00	209,40	440,40	21,60	0,00	418,80
Vendedor 2	30	8	220,00	11,00	231,00	209,40	440,40	21,60	0,00	418,80
Operador	30	12	270,00	20,25	290,25	263,11	553,36	27,14	0,00	526,22
Operador	30	12	270,00	20,25	290,25	263,11	553,36	27,14	0,00	526,22
Guardia	30	12	270,00	20,25	290,25	263,11	553,36	27,14	0,00	526,22
Conserje	30	8	200,00	10,00	210,00	190,37	400,37	19,64	0,00	380,73
<b>Total</b>	<b>360</b>	<b>108</b>	<b>4000,00</b>	<b>220,25</b>	<b>4220,25</b>	<b>3825,66</b>	<b>8045,91</b>	<b>394,59</b>	<b>60,48</b>	<b>7590,83</b>

**PERSONAL DEL ÁREA DE OPERACIONES AÑO 3**

VALORES PARA LOS MESES DE ENERO- AGOSTO, OCTUBRE Y NOVIEMBRE.

Trabajador	Dias	Horas	INGRESOS					EGRESOS			Total Recibir
			Salario Unificado	Horas Suplem	Aporte IESS	Sueldo	TOTAL	Aporte IESS	Imp. Renta		
Trabajador Recepción de S y P	30	8	220,00	11,00	231,00	0,00	231,00	21,60	0,00	209,40	
Bodeguero	30	8	220,00	11,00	231,00	0,00	231,00	21,60	0,00	209,40	
Trabajador Clasificación de S y P 1	30	8	220,00	11,00	231,00	0,00	231,00	21,60	0,00	209,40	
Trabajador Clasificación de S y P 2	30	8	220,00	11,00	231,00	0,00	231,00	21,60	0,00	209,40	
Trabajador Ensobrado y Empaquetado 1	30	8	220,00	11,00	231,00	0,00	231,00	21,60	0,00	209,40	
Trabajador Ensobrado y Empaquetado 2	30	8	220,00	11,00	231,00	0,00	231,00	21,60	0,00	209,40	
Mensajeros Motorizados 1	30	8	320,00	16,00	336,00	0,00	336,00	31,42	0,00	304,58	
Mensajeros Motorizados 2	30	8	320,00	16,00	336,00	0,00	336,00	31,42	0,00	304,58	
Mensajeros con Mochilas Quito 1	30	12	270,00	20,25	290,25	0,00	290,25	27,14	0,00	263,11	
Mensajeros con Mochilas Quito 2	30	12	270,00	20,25	290,25	0,00	290,25	27,14	0,00	263,11	
Mensajeros Ciudades 1	30	8	220,00	11,00	231,00	0,00	231,00	21,60	0,00	209,40	
Mensajeros Ciudades 2	30	8	220,00	11,00	231,00	0,00	231,00	21,60	0,00	209,40	
Mensajeros Ciudades 3	30	8	220,00	11,00	231,00	0,00	231,00	21,60	0,00	209,40	
Mensajeros Ciudades 4	30	8	220,00	11,00	231,00	0,00	231,00	21,60	0,00	209,40	
Mensajeros Ciudades 5	30	8	220,00	11,00	231,00	0,00	231,00	21,60	0,00	209,40	
Mensajeros Ciudades 6	30	8	220,00	11,00	231,00	0,00	231,00	21,60	0,00	209,40	
Mensajeros Ciudades 7	30	8	220,00	11,00	231,00	0,00	231,00	21,60	0,00	209,40	
Mensajeros Ciudades 8	30	8	220,00	11,00	231,00	0,00	231,00	21,60	0,00	209,40	
Mensajeros Ciudades 9	30	8	220,00	11,00	231,00	0,00	231,00	21,60	0,00	209,40	
Mensajeros Ciudades 10	30	8	220,00	11,00	231,00	0,00	231,00	21,60	0,00	209,40	
Choferes Traslado de S y P 1	30	12	420,00	31,50	451,50	0,00	451,50	42,22	0,00	409,28	
Choferes Traslado de S y P 2	30	12	420,00	31,50	451,50	0,00	451,50	42,22	0,00	409,28	
Choferes con Vehículo Traslado S y P 1	30	12	420,00	31,50	451,50	0,00	451,50	42,22	0,00	409,28	
Choferes con Vehículo Traslado S y P 2	30	12	420,00	31,50	451,50	0,00	451,50	42,22	0,00	409,28	
Choferes con Vehículo Traslado S y P 3	30	12	420,00	31,50	451,50	0,00	451,50	42,22	0,00	409,28	
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 1	30	12	320,00	24,00	344,00	0,00	344,00	32,16	0,00	311,84	

Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 2	30	12	320,00	24,00	344,00	0,00	344,00	32,16	0,00	311,84
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 3	30	12	320,00	24,00	344,00	0,00	344,00	32,16	0,00	311,84
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 4	30	12	320,00	24,00	344,00	0,00	344,00	32,16	0,00	311,84
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 5	30	12	320,00	24,00	344,00	0,00	344,00	32,16	0,00	311,84
<b>Total</b>	<b>900</b>	<b>288,00</b>	<b>8.400,00</b>	<b>526,00</b>	<b>8.926,00</b>	<b>0,00</b>	<b>8.926,00</b>	<b>834,58</b>	<b>0,00</b>	<b>8.091,42</b>

## VALORES PARA EL MES DE SEPTIEMBRE

Trabajador	Dias	Horas	INGRESOS					EGRESOS		
			Salario Unificado	Horas Suplem	Aporte IESS	Sueldo	TOTAL	Aporte IESS	Imp. Renta	Total Recibir
Trabajador Recepción de S y P	30	8	220,00	11,00	231,00	170,00	401,00	21,60	0,00	379,40
Bodeguero	30	8	220,00	11,00	231,00	170,00	401,00	21,60	0,00	379,40
Trabajador Clasificación de S y P 1	30	8	220,00	11,00	231,00	170,00	401,00	21,60	0,00	379,40
Trabajador Clasificación de S y P 2	30	8	220,00	11,00	231,00	170,00	401,00	21,60	0,00	379,40
Trabajador Ensobrado y Empaquetado 1	30	8	220,00	11,00	231,00	170,00	401,00	21,60	0,00	379,40
Trabajador Ensobrado y Empaquetado 2	30	8	220,00	11,00	231,00	170,00	401,00	21,60	0,00	379,40
Mensajeros Motorizados 1	30	8	320,00	16,00	336,00	170,00	506,00	31,42	0,00	474,58
Mensajeros Motorizados 2	30	8	320,00	16,00	336,00	170,00	506,00	31,42	0,00	474,58
Mensajeros con Mochilas Quito 1	30	12	270,00	20,25	290,25	170,00	460,25	27,14	0,00	433,11
Mensajeros con Mochilas Quito 2	30	12	270,00	20,25	290,25	170,00	460,25	27,14	0,00	433,11
Mensajeros Ciudades 1	30	8	220,00	11,00	231,00	170,00	401,00	21,60	0,00	379,40
Mensajeros Ciudades 2	30	8	220,00	11,00	231,00	170,00	401,00	21,60	0,00	379,40
Mensajeros Ciudades 3	30	8	220,00	11,00	231,00	170,00	401,00	21,60	0,00	379,40
Mensajeros Ciudades 4	30	8	220,00	11,00	231,00	170,00	401,00	21,60	0,00	379,40
Mensajeros Ciudades 5	30	8	220,00	11,00	231,00	170,00	401,00	21,60	0,00	379,40
Mensajeros Ciudades 6	30	8	220,00	11,00	231,00	170,00	401,00	21,60	0,00	379,40
Mensajeros Ciudades 7	30	8	220,00	11,00	231,00	170,00	401,00	21,60	0,00	379,40
Mensajeros Ciudades 8	30	8	220,00	11,00	231,00	170,00	401,00	21,60	0,00	379,40
Mensajeros Ciudades 9	30	8	220,00	11,00	231,00	170,00	401,00	21,60	0,00	379,40
Mensajeros Ciudades 10	30	8	220,00	11,00	231,00	170,00	401,00	21,60	0,00	379,40
Choferes Traslado de S y P 1	30	12	420,00	31,50	451,50	170,00	621,50	42,22	0,00	579,28
Choferes Traslado de S y P 2	30	12	420,00	31,50	451,50	170,00	621,50	42,22	0,00	579,28

Choferes con Vehículo Traslado S y P 1	30	12	420,00	31,50	451,50	170,00	621,50	42,22	0,00	579,28
Choferes con Vehículo Traslado S y P 2	30	12	420,00	31,50	451,50	170,00	621,50	42,22	0,00	579,28
Choferes con Vehículo Traslado S y P 3	30	12	420,00	31,50	451,50	170,00	621,50	42,22	0,00	579,28
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 1	30	12	320,00	24,00	344,00	170,00	514,00	32,16	0,00	481,84
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 2	30	12	320,00	24,00	344,00	170,00	514,00	32,16	0,00	481,84
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 3	30	12	320,00	24,00	344,00	170,00	514,00	32,16	0,00	481,84
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 4	30	12	320,00	24,00	344,00	170,00	514,00	32,16	0,00	481,84
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 5	30	12	320,00	24,00	344,00	170,00	514,00	32,16	0,00	481,84
<b>Total</b>	<b>900</b>	<b>288,00</b>	<b>8.400,00</b>	<b>526,00</b>	<b>8.926,00</b>	<b>5.100,00</b>	<b>14.026,00</b>	<b>834,58</b>	<b>0,00</b>	<b>13.191,42</b>

## VALORES PARA EL MES DE DICIEMBRE

Trabajador	Dias	Horas	INGRESOS				EGRESOS			Total Recibir
			Salario Unificado	Horas Suplem	Aporte IESS	Sueldo	TOTAL	Aporte IESS	Imp. Renta	
Trabajador Recepción de S y P	30	8	220,00	11,00	231,00	209,40	440,40	21,60	0,00	418,80
Bodeguero	30	8	220,00	11,00	231,00	209,40	440,40	21,60	0,00	418,80
Trabajador Clasificación de S y P 1	30	8	220,00	11,00	231,00	209,40	440,40	21,60	0,00	418,80
Trabajador Clasificación de S y P 2	30	8	220,00	11,00	231,00	209,40	440,40	21,60	0,00	418,80
Trabajador Ensobrado y Empaquetado 1	30	8	220,00	11,00	231,00	209,40	440,40	21,60	0,00	418,80
Trabajador Ensobrado y Empaquetado 2	30	8	220,00	11,00	231,00	209,40	440,40	21,60	0,00	418,80
Mensajeros Motorizados 1	30	8	320,00	16,00	336,00	304,58	640,58	31,42	0,00	609,17
Mensajeros Motorizados 2	30	8	320,00	16,00	336,00	304,58	640,58	31,42	0,00	609,17
Mensajeros con Mochilas Quito 1	30	12	270,00	20,25	290,25	263,11	553,36	27,14	0,00	526,22
Mensajeros con Mochilas Quito 2	30	12	270,00	20,25	290,25	263,11	553,36	27,14	0,00	526,22
Mensajeros Ciudades 1	30	8	220,00	11,00	231,00	209,40	440,40	21,60	0,00	418,80
Mensajeros Ciudades 2	30	8	220,00	11,00	231,00	209,40	440,40	21,60	0,00	418,80
Mensajeros Ciudades 3	30	8	220,00	11,00	231,00	209,40	440,40	21,60	0,00	418,80
Mensajeros Ciudades 4	30	8	220,00	11,00	231,00	209,40	440,40	21,60	0,00	418,80
Mensajeros Ciudades 5	30	8	220,00	11,00	231,00	209,40	440,40	21,60	0,00	418,80
Mensajeros Ciudades 6	30	8	220,00	11,00	231,00	209,40	440,40	21,60	0,00	418,80
Mensajeros Ciudades 7	30	8	220,00	11,00	231,00	209,40	440,40	21,60	0,00	418,80
Mensajeros Ciudades 8	30	8	220,00	11,00	231,00	209,40	440,40	21,60	0,00	418,80

Mensajeros Ciudades 9	30	8	220,00	11,00	231,00	209,40	440,40	21,60	0,00	418,80
Mensajeros Ciudades 10	30	8	220,00	11,00	231,00	209,40	440,40	21,60	0,00	418,80
Choferes Traslado de S y P 1	30	12	420,00	31,50	451,50	409,28	860,78	42,22	8,22	810,35
Choferes Traslado de S y P 2	30	12	420,00	31,50	451,50	409,28	860,78	42,22	8,22	810,35
Choferes con Vehículo Traslado S y P 1	30	12	420,00	31,50	451,50	409,28	860,78	42,22	8,22	810,35
Choferes con Vehículo Traslado S y P 2	30	12	420,00	31,50	451,50	409,28	860,78	42,22	8,22	810,35
Choferes con Vehículo Traslado S y P 3	30	12	420,00	31,50	451,50	409,28	860,78	42,22	8,22	810,35
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 1	30	12	320,00	24,00	344,00	311,84	655,84	32,16	0,00	623,67
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 2	30	12	320,00	24,00	344,00	311,84	655,84	32,16	0,00	623,67
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 3	30	12	320,00	24,00	344,00	311,84	655,84	32,16	0,00	623,67
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 4	30	12	320,00	24,00	344,00	311,84	655,84	32,16	0,00	623,67
Ayudantes y Seguridad Distribución Envíos 5	30	12	320,00	24,00	344,00	311,84	655,84	32,16	0,00	623,67
<b>Total</b>	<b>900</b>	<b>288,00</b>	<b>8.400,00</b>	<b>526,00</b>	<b>8.926,00</b>	<b>8.091,42</b>	<b>17.017,42</b>	<b>834,58</b>	<b>41,10</b>	<b>16.141,74</b>

**ANEXO 11: PREVISIÓN DE VENTAS**

<b>ENTIDADES FINANCIERAS PREVISIÓN DE VENTAS AÑO 1</b>												
<b>Quito Urbano</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Número de Envíos	120	150	180	210	240	270	300	330	360	390	420	450
Kilos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Precio venta / unidad	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>SUBTOTAL 1</b>	<b>120,00</b>	<b>150,00</b>	<b>180,00</b>	<b>210,00</b>	<b>240,00</b>	<b>270,00</b>	<b>300,00</b>	<b>330,00</b>	<b>360,00</b>	<b>390,00</b>	<b>420,00</b>	<b>450,00</b>
<b>Quito (Periférico - Valles)</b>												
Número de Envíos	120	150	180	210	240	270	300	330	360	390	420	450
Kilos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
Precio venta / unidad	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>SUBTOTAL 2</b>	<b>120,00</b>	<b>150,00</b>	<b>180,00</b>	<b>210,00</b>	<b>240,00</b>	<b>270,00</b>	<b>300,00</b>	<b>330,00</b>	<b>360,00</b>	<b>390,00</b>	<b>420,00</b>	<b>450,00</b>
<b>Nacional</b>												
Número de Envíos	1.200	1.350	1.500	1.650	1.800	1.950	2.100	2.250	2.400	2.550	2.700	2.850
Kilos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
Precio venta / unidad	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25
Precio venta / unidad adicional	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
<b>SUBTOTAL 3</b>	<b>4.500,00</b>	<b>5.062,50</b>	<b>5.625,00</b>	<b>6.187,50</b>	<b>6.750,00</b>	<b>7.312,50</b>	<b>7.875,00</b>	<b>8.437,50</b>	<b>9.000,00</b>	<b>9.562,50</b>	<b>10.125,00</b>	<b>10.687,50</b>
<b>CANTIDAD TOTAL</b>	<b>1.440</b>	<b>1.650</b>	<b>1.860</b>	<b>2.070</b>	<b>2.280</b>	<b>2.490</b>	<b>2.700</b>	<b>2.910</b>	<b>3.120</b>	<b>3.330</b>	<b>3.540</b>	<b>3.750</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>4.740,00</b>	<b>5.362,50</b>	<b>5.985,00</b>	<b>6.607,50</b>	<b>7.230,00</b>	<b>7.852,50</b>	<b>8.475,00</b>	<b>9.097,50</b>	<b>9.720,00</b>	<b>10.342,50</b>	<b>10.965,00</b>	<b>11.587,50</b>

<b>ENTIDADES COMERCIALES</b>												
<b>PREVISIÓN DE VENTAS AÑO 1</b>												
<b>Quito Urbano</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Número de Envíos	90	120	150	180	210	240	270	300	330	360	390	420
Kilos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Precio venta / unidad	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>SUBTOTAL 1</b>	<b>90,00</b>	<b>120,00</b>	<b>150,00</b>	<b>180,00</b>	<b>210,00</b>	<b>240,00</b>	<b>270,00</b>	<b>300,00</b>	<b>330,00</b>	<b>360,00</b>	<b>390,00</b>	<b>420,00</b>
<b>Quito (Periférico - Valles)</b>												
Número de Envíos	90	120	150	180	210	240	270	300	330	360	390	420
Kilos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
Precio venta / unidad	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>SUBTOTAL 2</b>	<b>90,00</b>	<b>120,00</b>	<b>150,00</b>	<b>180,00</b>	<b>210,00</b>	<b>240,00</b>	<b>270,00</b>	<b>300,00</b>	<b>330,00</b>	<b>360,00</b>	<b>390,00</b>	<b>420,00</b>
<b>Nacional</b>												
Número de Envíos	1.620	1.770	1.920	2.070	2.220	2.370	2.520	2.670	2.820	2.970	3.120	3.270
Kilos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
Precio venta / unidad	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25
Precio venta / unidad adicional	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
<b>SUBTOTAL 3</b>	<b>6.885,00</b>	<b>7.522,50</b>	<b>8.160,00</b>	<b>8.797,50</b>	<b>9.435,00</b>	<b>10.072,50</b>	<b>10.710,00</b>	<b>11.347,50</b>	<b>11.985,00</b>	<b>12.622,50</b>	<b>13.260,00</b>	<b>13.897,50</b>
<b># DE ENVÍOS</b>	1.800	2.010	2.220	2.430	2.640	2.850	3.060	3.270	3.480	3.690	3.900	4.110
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>7.065,00</b>	<b>7.762,50</b>	<b>8.460,00</b>	<b>9.157,50</b>	<b>9.855,00</b>	<b>10.552,50</b>	<b>11.250,00</b>	<b>11.947,50</b>	<b>12.645,00</b>	<b>13.342,50</b>	<b>14.040,00</b>	<b>14.737,50</b>



ENTIDADES FINANCIERAS PREVISIÓN DE VENTAS AÑO 2												
Quito Urbano	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Número de Envíos	450	464	477	492	506	522	537	553	570	587	605	635
Kilos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Precio venta / unidad	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>SUBTOTAL 1</b>	<b>450,00</b>	<b>463,50</b>	<b>477,41</b>	<b>491,73</b>	<b>506,48</b>	<b>521,67</b>	<b>537,32</b>	<b>553,44</b>	<b>570,05</b>	<b>587,15</b>	<b>604,76</b>	<b>635,00</b>
<b>Quito (Periférico - Valles)</b>												
Número de Envíos	450	464	477	492	506	522	537	553	570	587	605	635
Kilos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
Precio venta / unidad	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>SUBTOTAL 2</b>	<b>450,00</b>	<b>463,50</b>	<b>477,41</b>	<b>491,73</b>	<b>506,48</b>	<b>521,67</b>	<b>537,32</b>	<b>553,44</b>	<b>570,05</b>	<b>587,15</b>	<b>604,76</b>	<b>635,00</b>
<b>Nacional</b>												
Número de Envíos	2.850	2.936	3.024	3.114	3.208	3.304	3.403	3.505	3.610	3.719	3.830	4.022
Kilos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
Precio venta / unidad	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25
Precio venta / unidad adicional	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
<b>SUBTOTAL 3</b>	<b>12.112,50</b>	<b>12.475,88</b>	<b>12.850,15</b>	<b>13.235,66</b>	<b>13.632,73</b>	<b>14.041,71</b>	<b>14.462,96</b>	<b>14.896,85</b>	<b>15.343,75</b>	<b>15.804,07</b>	<b>16.278,19</b>	<b>17.092,10</b>
<b>CANTIDAD TOTAL</b>	3.750	3.863	3.978	4.098	4.221	4.347	4.478	4.612	4.750	4.893	5.040	5.292
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>13.012,50</b>	<b>13.402,88</b>	<b>13.804,96</b>	<b>14.219,11</b>	<b>14.645,68</b>	<b>15.085,05</b>	<b>15.537,61</b>	<b>16.003,73</b>	<b>16.483,85</b>	<b>16.978,36</b>	<b>17.487,71</b>	<b>18.362,10</b>

ENTIDADES COMERCIALES PREVISIÓN DE VENTAS AÑO 2												
Quito Urbano	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Número de Envíos	420	433	446	459	473	487	502	517	532	548	564	593
Kilos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Precio venta / unidad	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>SUBTOTAL 1</b>	<b>420,00</b>	<b>432,60</b>	<b>445,58</b>	<b>458,95</b>	<b>472,71</b>	<b>486,90</b>	<b>501,50</b>	<b>516,55</b>	<b>532,04</b>	<b>548,00</b>	<b>564,44</b>	<b>592,67</b>
<b>Quito (Periférico - Valles)</b>												
Número de Envíos	420	433	446	459	473	487	502	517	532	548	564	593
Kilos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
Precio venta / unidad	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>SUBTOTAL 2</b>	<b>420,00</b>	<b>432,60</b>	<b>445,58</b>	<b>458,95</b>	<b>472,71</b>	<b>486,90</b>	<b>501,50</b>	<b>516,55</b>	<b>532,04</b>	<b>548,00</b>	<b>564,44</b>	<b>592,67</b>
<b>Nacional</b>												
Número de Envíos	3.270	3.368	3.469	3.573	3.680	3.791	3.905	4.022	4.142	4.267	4.395	4.614
Kilos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
Precio venta / unidad	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25
Precio venta / unidad adicional	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
<b>SUBTOTAL 3</b>	<b>13.897,50</b>	<b>14.314,43</b>	<b>14.743,86</b>	<b>15.186,17</b>	<b>15.641,76</b>	<b>16.111,01</b>	<b>16.594,34</b>	<b>17.092,17</b>	<b>17.604,94</b>	<b>18.133,09</b>	<b>18.677,08</b>	<b>19.610,93</b>
<b>CANTIDAD TOTAL</b>	4.110	4.233	4.360	4.491	4.626	4.765	4.908	5.055	5.206	5.363	5.523	5.800
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>14.737,50</b>	<b>15.179,63</b>	<b>15.635,01</b>	<b>16.104,06</b>	<b>16.587,19</b>	<b>17.084,80</b>	<b>17.597,35</b>	<b>18.125,27</b>	<b>18.669,02</b>	<b>19.229,09</b>	<b>19.805,97</b>	<b>20.796,27</b>

ENTIDADES FINANCIERAS												
PREVISIÓN DE VENTAS AÑO 3												
Quito Urbano	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Número de Envíos	630	649	668	688	709	730	752	775	798	822	847	889
Kilos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Precio venta / unidad	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>SUBTOTAL 1</b>	<b>630,00</b>	<b>648,90</b>	<b>668,37</b>	<b>688,42</b>	<b>709,07</b>	<b>730,34</b>	<b>752,25</b>	<b>774,82</b>	<b>798,07</b>	<b>822,01</b>	<b>846,67</b>	<b>889,00</b>
<b>Quito (Periférico - Valles)</b>												
Número de Envíos	630	649	668	688	709	730	752	775	798	822	847	889
Kilos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
Precio venta / unidad	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>SUBTOTAL 2</b>	<b>630,00</b>	<b>648,90</b>	<b>668,37</b>	<b>688,42</b>	<b>709,07</b>	<b>730,34</b>	<b>752,25</b>	<b>774,82</b>	<b>798,07</b>	<b>822,01</b>	<b>846,67</b>	<b>889,00</b>
<b>Nacional</b>												
Número de Envíos	4.020	4.141	4.265	4.393	4.525	4.660	4.800	4.944	5.092	5.245	5.403	5.673
Kilos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
Precio venta / unidad	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25
Precio venta / unidad adicional	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
<b>SUBTOTAL 3</b>	<b>15.075,00</b>	<b>15.527,25</b>	<b>15.993,07</b>	<b>16.472,86</b>	<b>16.967,05</b>	<b>17.476,06</b>	<b>18.000,34</b>	<b>18.540,35</b>	<b>19.096,56</b>	<b>19.669,46</b>	<b>20.259,54</b>	<b>21.272,52</b>
<b>CANTIDAD TOTAL</b>	<b>5.280</b>	<b>5.438</b>	<b>5.602</b>	<b>5.770</b>	<b>5.943</b>	<b>6.121</b>	<b>6.305</b>	<b>6.494</b>	<b>6.689</b>	<b>6.889</b>	<b>7.096</b>	<b>7.451</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>16.335,00</b>	<b>16.825,05</b>	<b>17.329,80</b>	<b>17.849,70</b>	<b>18.385,19</b>	<b>18.936,74</b>	<b>19.504,84</b>	<b>20.089,99</b>	<b>20.692,69</b>	<b>21.313,47</b>	<b>21.952,87</b>	<b>23.050,52</b>

ENTIDADES COMERCIALES PREVISIÓN DE VENTAS AÑO 3												
Quito Urbano	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Número de Envíos	600	618	637	656	675	696	716	738	760	783	806	847
Kilos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Precio venta / unidad	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>SUBTOTAL 1</b>	<b>600,00</b>	<b>618,00</b>	<b>636,54</b>	<b>655,64</b>	<b>675,31</b>	<b>695,56</b>	<b>716,43</b>	<b>737,92</b>	<b>760,06</b>	<b>782,86</b>	<b>806,35</b>	<b>846,67</b>
<b>Quito (Periférico - Valles)</b>												
Número de Envíos	600	618	637	656	675	696	716	738	760	783	806	847
Kilos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
Precio venta / unidad	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>SUBTOTAL 2</b>	<b>600,00</b>	<b>618,00</b>	<b>636,54</b>	<b>655,64</b>	<b>675,31</b>	<b>695,56</b>	<b>716,43</b>	<b>737,92</b>	<b>760,06</b>	<b>782,86</b>	<b>806,35</b>	<b>846,67</b>
<b>Nacional</b>												
Número de Envíos	4.620	4.759	4.901	5.048	5.200	5.356	5.517	5.682	5.852	6.028	6.209	6.519
Kilos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1
Precio venta / unidad	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25
Precio venta / unidad adicional	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
<b>SUBTOTAL 3</b>	<b>19.635,00</b>	<b>20.224,05</b>	<b>20.830,77</b>	<b>21.455,69</b>	<b>22.099,37</b>	<b>22.762,35</b>	<b>23.445,22</b>	<b>24.148,57</b>	<b>24.873,03</b>	<b>25.619,22</b>	<b>26.387,80</b>	<b>27.707,19</b>
<b>CANTIDAD TOTAL</b>	5.820	5.995	6.174	6.360	6.550	6.747	6.949	7.158	7.373	7.594	7.822	8.213
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>20.835,00</b>	<b>21.460,05</b>	<b>22.103,85</b>	<b>22.766,97</b>	<b>23.449,98</b>	<b>24.153,48</b>	<b>24.878,08</b>	<b>25.624,42</b>	<b>26.393,15</b>	<b>27.184,95</b>	<b>28.000,50</b>	<b>29.400,52</b>

## ANEXO 12: PREVISIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

PREVISIÓN DE TESORERÍA														
Concepto	TOTAL AÑO 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO 1
<b>Saldo inicial</b>														
<b>COBROS</b>														
Capital / Recursos propios	44.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvenciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cobros de clientes / ventas	0,00	11.805,00	13.125,00	14.445,00	15.765,00	17.085,00	18.405,00	19.725,00	21.045,00	22.365,00	23.685,00	25.005,00	26.325,00	228.780,00
Préstamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otra financiación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total cobros</b>	<b>44.300,00</b>	<b>11.805,00</b>	<b>13.125,00</b>	<b>14.445,00</b>	<b>15.765,00</b>	<b>17.085,00</b>	<b>18.405,00</b>	<b>19.725,00</b>	<b>21.045,00</b>	<b>22.365,00</b>	<b>23.685,00</b>	<b>25.005,00</b>	<b>26.325,00</b>	<b>228.780,00</b>
<b>PAGOS</b>														
Provisión de Fondos	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de Constitución	460,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Patentes	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Investigación y Desarrollo	1.080,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicaciones Informáticas	150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adecuaciones e Instalaciones	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria y Utillaje	400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Muebles y Enseres	2.050,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos de Oficina	4.410,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vehículos	28.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Uniformes	682,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sueldos y Salarios de Personal	0,00	8.401,90	8.401,90	8.401,90	8.401,90	8.401,90	8.401,90	8.401,90	8.401,90	13.501,90	8.401,90	8.401,90	16.742,06	114.262,96
Seguridad Social de Personal	0,00	866,60	866,60	866,60	866,60	866,60	866,60	866,60	866,60	866,60	866,60	866,60	866,60	10.399,20
Aporte Patronal IESS	0,00	1.033,44	1.033,44	1.033,44	1.033,44	1.033,44	1.033,44	1.033,44	1.033,44	1.033,44	1.033,44	1.033,44	1.033,44	12.401,28
Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	61,73	61,73
Depreciación	0,00	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	5.771,52
Publicidad y relaciones públicas	0,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.200,00
Primas de seguros de carga	0,00	23,61	26,25	28,89	31,53	34,17	36,81	39,45	42,09	44,73	47,37	50,01	52,65	457,56
Primas de seguros de vehículos	0,00	114,35	114,35	114,35	114,35	114,35	114,35	114,35	114,35	114,35	114,35	114,35	114,35	1.372,20
Arrendamiento	0,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	12.960,00
Suministros	0,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Comunicaciones	0,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	864,00
Servicios de Luz y Agua	0,00	106,03	106,03	106,03	106,03	106,03	106,03	106,03	106,03	106,03	106,03	106,03	106,03	1.272,36
Combustibles	0,00	5.655,00	5.655,00	5.655,00	5.655,00	5.655,00	5.655,00	5.655,00	5.655,00	5.655,00	5.655,00	5.655,00	5.655,00	67.860,00
Mantenimiento	0,00	150,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.450,00
Transportes	0,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
Otros Pagos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total pagos</b>	<b>39.832,00</b>	<b>18.433,89</b>	<b>18.586,53</b>	<b>18.589,17</b>	<b>18.591,81</b>	<b>18.594,45</b>	<b>18.597,09</b>	<b>18.599,73</b>	<b>18.602,37</b>	<b>23.705,01</b>	<b>18.607,65</b>	<b>18.610,29</b>	<b>27.014,82</b>	<b>236.532,81</b>

IVA repercutido	4.463,04	881,40	881,71	882,03	882,35	882,66	882,98	883,30	883,61	883,93	884,25	884,56	884,88	10.597,65
<b>Total Pagos + IVA</b>	<b>44.295,04</b>	<b>19.315,29</b>	<b>19.468,24</b>	<b>19.471,20</b>	<b>19.474,16</b>	<b>19.477,11</b>	<b>19.480,07</b>	<b>19.483,03</b>	<b>19.485,98</b>	<b>24.588,94</b>	<b>19.491,90</b>	<b>19.494,85</b>	<b>27.899,70</b>	<b>247.130,46</b>
<b>DIFERENCIA COB y PAG</b>	<b>4,96</b>	<b>-7.510,29</b>	<b>-6.343,24</b>	<b>-5.026,20</b>	<b>-3.709,16</b>	<b>-2.392,11</b>	<b>-1.075,07</b>	<b>241,97</b>	<b>1.559,02</b>	<b>-2.223,94</b>	<b>4.193,10</b>	<b>5.510,15</b>	<b>-1.574,70</b>	<b>-18.350,46</b>

PREVISIÓN DE TESORERÍA													
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO 2
<b>Saldo inicial</b>													
<b>COBROS</b>													
Capital / Recursos propios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvenciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cobros de clientes / ventas	27.750,00	28.582,50	29.439,98	30.323,17	31.232,87	32.169,86	33.134,95	34.129,00	35.152,87	36.207,46	37.293,68	39.158,36	394.574,69
Préstamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otra financiación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total cobros</b>	<b>27.750,00</b>	<b>28.582,50</b>	<b>29.439,98</b>	<b>30.323,17</b>	<b>31.232,87</b>	<b>32.169,86</b>	<b>33.134,95</b>	<b>34.129,00</b>	<b>35.152,87</b>	<b>36.207,46</b>	<b>37.293,68</b>	<b>39.158,36</b>	<b>394.574,69</b>
<b>PAGOS</b>													
Uniformes	1.056,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.056,00
Sueldos y Salarios de Personal	9.937,51	9.937,51	9.937,51	9.937,51	9.937,51	9.937,51	9.937,51	9.937,51	16.057,51	9.937,51	9.937,51	19.800,80	135.233,41
Seguridad Social de Personal	1.024,99	1.024,99	1.024,99	1.024,99	1.024,99	1.024,99	1.024,99	1.024,99	1.024,99	1.024,99	1.024,99	1.024,99	12.299,88
Aporte Patronal IESS	1.222,32	1.222,32	1.222,32	1.222,32	1.222,32	1.222,32	1.222,32	1.222,32	1.222,32	1.222,32	1.222,32	1.222,32	14.667,84
Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	74,22	74,22
Depreciación	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	5.771,52
Publicidad y relaciones públicas	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Primas de seguros de carga	55,50	57,17	58,88	60,65	62,47	64,34	66,27	68,26	70,31	72,41	74,59	78,32	789,15
Primas de seguros de vehículos	114,35	114,35	114,35	114,35	114,35	114,35	114,35	114,35	114,35	114,35	114,35	114,35	1.372,20
Arrendamientos	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	21.600,00
Suministros	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	3.780,00
Comunicaciones	75,60	75,60	75,60	75,60	75,60	75,60	75,60	75,60	75,60	75,60	75,60	75,60	907,20
Servicios de Luz y Agua	111,33	111,33	111,33	111,33	111,33	111,33	111,33	111,33	111,33	111,33	111,33	111,33	1.335,98
Combustibles	5.967,00	5.967,00	5.967,00	5.967,00	5.967,00	5.967,00	5.967,00	5.967,00	5.967,00	5.967,00	5.967,00	5.967,00	71.604,00
Mantenimiento Vehículos	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	5.400,00
Transportes	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Otros Gastos	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	500,00	100,00
<b>Total pagos</b>	<b>23.260,56</b>	<b>22.206,23</b>	<b>22.207,94</b>	<b>22.209,71</b>	<b>22.211,53</b>	<b>22.213,40</b>	<b>22.215,33</b>	<b>22.217,32</b>	<b>28.339,37</b>	<b>22.221,48</b>	<b>22.223,65</b>	<b>32.464,89</b>	<b>283.991,40</b>
IVA repercutido	1.144,01	1.017,49	1.017,70	1.017,91	1.018,13	1.018,35	1.018,59	1.018,82	1.019,07	1.019,32	1.019,58	1.020,03	12.349,03
<b>Total Pagos + IVA</b>	<b>24.404,58</b>	<b>23.223,72</b>	<b>23.225,64</b>	<b>23.227,62</b>	<b>23.229,66</b>	<b>23.231,76</b>	<b>23.233,92</b>	<b>23.236,14</b>	<b>29.358,44</b>	<b>23.240,80</b>	<b>23.243,23</b>	<b>33.484,92</b>	<b>296.340,42</b>
<b>DIFERENCIA COB y PAG</b>	<b>3.345,42</b>	<b>5.358,78</b>	<b>6.214,33</b>	<b>7.095,55</b>	<b>8.003,21</b>	<b>8.938,10</b>	<b>9.901,03</b>	<b>10.892,86</b>	<b>5.794,43</b>	<b>12.966,66</b>	<b>14.050,45</b>	<b>5.673,44</b>	<b>98.234,27</b>

PREVISIÓN DE TESORERÍA													
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO 3
<b>Saldo inicial</b>													
<b>COBROS</b>													
Capital / Recursos propios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvenciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cobros de clientes / ventas	37.170,00	38.285,10	39.433,65	40.616,66	41.835,16	43.090,22	44.382,92	45.714,41	47.085,84	48.498,42	49.953,37	52.451,04	528.516,81
Préstamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otra financiación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total cobros</b>	<b>37.170,00</b>	<b>38.285,10</b>	<b>39.433,65</b>	<b>40.616,66</b>	<b>41.835,16</b>	<b>43.090,22</b>	<b>44.382,92</b>	<b>45.714,41</b>	<b>47.085,84</b>	<b>48.498,42</b>	<b>49.953,37</b>	<b>52.451,04</b>	<b>528.516,81</b>
<b>PAGOS</b>													
Uniformes	1.960,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.960,00
Sueldos y Salarios de Personal	11.917,08	11.917,08	11.917,08	11.917,08	11.917,08	11.917,08	11.917,08	11.917,08	19.052,73	11.917,08	11.917,08	23.732,57	161.956,10
Seguridad Social de Personal	1.229,17	1.229,17	1.229,17	1.229,17	1.229,17	1.229,17	1.229,17	1.229,17	1.229,17	1.229,17	1.229,17	1.229,17	14.750,04
Aporte Patronal IESS	1.465,81	1.465,81	1.465,81	1.465,81	1.465,81	1.465,81	1.465,81	1.465,81	1.465,81	1.465,81	1.465,81	1.465,81	17.589,72
Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,35	0,00	0,00	101,58	105,93
Depreciación	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	480,96	5.771,52
Publicidad y relaciones públicas	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Primas de seguros de carga	111,51	114,86	118,30	121,85	125,51	129,27	133,15	137,14	141,26	145,50	149,86	157,35	1.585,55
Primas de seguros de vehículos	1.372,20	1.372,20	1.372,20	1.372,20	1.372,20	1.372,20	1.372,20	1.372,20	1.372,20	1.372,20	1.372,20	1.372,20	16.466,40
Arrendamientos y cánones	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	25.920,00
Suministros	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
Comunicaciones	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
Servicios de Luz y Agua	122,46	122,46	122,46	122,46	122,46	122,46	122,46	122,46	122,46	122,46	122,46	122,46	1.469,56
Combustibles	6.552,00	6.552,00	6.552,00	6.552,00	6.552,00	6.552,00	6.552,00	6.552,00	6.552,00	6.552,00	6.552,00	6.552,00	78.624,00
Mantenimiento Vehículos	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	9.600,00
Transportes	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
Otros Pagos	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	600,00	5.000,00
<b>Total pagos</b>	<b>30.271,19</b>	<b>28.314,54</b>	<b>28.317,98</b>	<b>28.321,53</b>	<b>28.325,19</b>	<b>28.328,95</b>	<b>28.332,83</b>	<b>28.336,83</b>	<b>35.480,94</b>	<b>28.345,18</b>	<b>28.349,54</b>	<b>40.474,11</b>	<b>361.198,82</b>
IVA repercutido	1.602,69	1.367,89	1.368,30	1.368,73	1.369,16	1.369,62	1.370,08	1.370,56	1.371,05	1.371,56	1.372,09	1.372,99	16.674,71
<b>Total Pagos + IVA</b>	<b>31.873,88</b>	<b>29.682,42</b>	<b>29.686,28</b>	<b>29.690,26</b>	<b>29.694,35</b>	<b>29.698,57</b>	<b>29.702,91</b>	<b>29.707,39</b>	<b>36.852,00</b>	<b>29.716,74</b>	<b>29.721,63</b>	<b>41.847,09</b>	<b>377.873,53</b>
<b>DIFERENCIA COB y PAG</b>	<b>5.296,12</b>	<b>8.602,68</b>	<b>9.747,37</b>	<b>10.926,40</b>	<b>12.140,81</b>	<b>13.391,65</b>	<b>14.680,01</b>	<b>16.007,02</b>	<b>10.233,85</b>	<b>18.781,68</b>	<b>20.231,74</b>	<b>10.603,95</b>	<b>150.643,28</b>

**ANEXO 13: MINUTA DE CONSTITUCIÓN PARA UNA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.**

**MINUTA DE CONSTITUCIÓN**

**SEÑOR NOTARIO:**

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase insertar una de constitución de compañía, contenida en las siguientes cláusulas:

**PRIMERA.- COMPARECIENTES.-** Intervienen en el otorgamiento de esta escritura... *(Nombres, nacionalidades y domicilios de las personas naturales o jurídicas que, en el número mínimo de 2 y máximo de 15, vayan a ser socias de la compañía. Si una o más de ellas son personas naturales se hará constar además el estado civil de cada una. La comparecencia puede ser por derecho propio o por intermedio de representante legal o de mandatario).*

**SEGUNDA.- DECLARACIÓN DE VOLUNTAD.-** Los comparecientes declaran que constituyen, como en efecto lo hacen, una compañía de responsabilidad limitada, que se someterá a las disposiciones de la Ley de Compañías, del Código de Comercio, a los convenios de las partes y a las normas del Código Civil.

**TERCERA.- ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA.-**

**Título I**

**Del nombre, domicilio, objeto y plazo**

**Artículo 1°.- Nombre.-** El nombre de la compañía que se constituye es...

**Artículo 2°.- Domicilio.-** El domicilio principal de la compañía es... *(nombre del cantón seleccionado como domicilio principal de la compañía).* Podrá establecer agencias, sucursales o establecimientos en uno o más lugares dentro del territorio nacional o en el exterior, sujetándose a las disposiciones legales correspondientes.

**Artículo 3°.- Objeto.-** El objeto de la compañía consiste en:... *(Se estará a lo dispuesto en el numeral 3° del artículo 137 de la Ley de Compañías).*



En cumplimiento de su objeto, la compañía podrá celebrar todos los actos y contratos permitidos por la ley.

**Artículo 4°.- Plazo.-** El plazo de duración de la compañía es de... (*se expresará en años*), contados desde la fecha de inscripción de esta escritura.

## **Título II**

### **Del Capital**

**Artículo 5°.-** Capital y participaciones.- El capital suscrito es de... (*suma en que se lo fije, que no puede ser menor a 400 dólares de los Estados Unidos de América*), dividido en ..... (*Número de participaciones sociales en que se fraccione el capital*) participaciones sociales de (*valor de las participaciones, que deberá ser de un dólar o múltiplos de un dólar*)... de valor nominal cada una.

## **Título III**

### **Del gobierno y de la administración**

**Artículo 6°.-** Norma general.- El gobierno de la compañía corresponde a la junta general de socios, y su administración al gerente y al presidente. La representación legal, judicial y extrajudicial corresponderá al Gerente. En caso de falta temporal o definitiva, le subrogará el Presidente hasta que la Junta General nombre al titular.

**Artículo 7°.-** Convocatorias.- La convocatoria a junta general efectuará el gerente de la compañía, mediante nota dirigida a la dirección registrada por cada socio en ella, con ocho días de anticipación, por lo menos, respecto de aquél en el que se celebre la reunión. En tales ocho días no se contarán ni el de la convocatoria ni el de realización de la junta (optativo publicar por la prensa).

**Artículo 8°.-** De la Junta Universal, de las facultades de la junta, del quórum de instalación y del quórum de decisión.- Se estará a lo dispuesto en la Ley de Compañías.

**Artículo 9°.-** El Presidente y el Gerente ejercerán todas las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

**Título IV**  
**Disolución y liquidación**

**Artículo 10°.-** Norma general.- La compañía se disolverá y se liquidará conforme se establece en la Sección XII de la Ley de Compañías.

**CUARTA.-** CUADRO DE SUSCRIPCIÓN Y PAGO DEL CAPITAL SOCIAL

Nombres socios	Capital suscrito	Capital pagado (debe cubrir al menos el 50% de cada participación)		Capital por pagar (el saldo deberá pagarse en 12 meses máximo)	Número de Participaciones	Capital Total
		Numerario (dinero)	Especies (muebles inmuebles o intangibles)			
(No podrán ser más de 15)						
1.						
2.						
....						
TOTALES:						

**DISPOSICIÓN TRANSITORIA.-** Los contratantes acuerdan autorizar al doctor (*nombre del abogado que patrocina la constitución de la compañía*) para que a su nombre solicite al Superintendente o a su delegado la aprobación del contrato contenido en la presente escritura, e impulse posteriormente el trámite respectivo hasta la inscripción de este instrumento.

En todo lo no estipulado en este estatuto, se estará a lo dispuesto en la Ley de Compañías y demás leyes afines.

En caso de controversia, las partes podrán someterse a la Ley de Mediación.

Usted, Señor Notario, se dignará añadir las correspondientes cláusulas de estilo.