



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniería en Finanzas  
Internacionales.**

**Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Online de Courier, Ubicada en  
Quito.**

Patricia Alejandra Dávila Páez.

Tutora: MBA. Mariana Gallardo R.

Quito, junio de 2021

Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Online de Courier, Ubicada en Quito.

Por

Patricia Alejandra Dávila Páez

Agosto 2021

Aprobado:

Lic. Mariana, E, Gallardo, R, MBA Tutor

Ing. Sandra del R. Villacis M., Mgtr. PhD ( c ) Presidente del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ día, agosto, 2021

Lic. Mariana, E, Gallardo, R, MBA Tutor

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ día, agosto, 2021

Ing. Sandra del R. Villacis M., Mgtr. PhD (c) Presidente del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ día, agosto, 2021

Lcda. Martha Hidalgo Mgtr. Primer Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ día, junio, 2021

Ing. Roberto Apunte Mgtr. Segundo Miembro del Tribunal

\_\_\_\_\_ día, agosto, 2021

Ing. Sandra del R. Villacis M., Mgtr. PhD (c)

Presidente(a) del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

### **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Patricia Alejandra Dávila Páez, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación **Propuesta Plan de Negocios para la creación de una empresa Online de Courier, ubicada en Quito** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

Patricia Alejandra Dávila Páez

Correo electrónico: ale.dapa@hotmail.com

### **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Yo, Patricia Alejandra Dávila Páez en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Plan de Negocios para la creación de una empresa online de Courier ubicada en la ciudad de Quito, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, junio de 2021



---

Patricia Alejandra Dávila Páez

Correo electrónico: ale.dapa@hotmail.com

## **Dedicatoria**

Dedico mi trabajo a mis hijos Juan Sebastián y Matías que con su amor me han inspirado en este camino y me han dado su apoyo incondicional, por creer que nunca es tarde para cumplir un sueño.

## **Agradecimiento**

Agradezco este trabajo a mis hijos Juan Sebastián y Matías, a mi esposo por su paciencia y su amor. A mi familia por su apoyo incondicional por su cariño, por ser mi guía en los momentos más difíciles cuando sentí que no lograría. Porque todas sus palabras me fortalecieron para concluir con un sueño.

A Dios por darme la bendición de seguir adelante y mostrarme que no es nuestro tiempo sino el que él dispone para nosotros.

## Resumen Ejecutivo

El plan de negocios propone la creación de una empresa de Courier online ubicada en la ciudad de Quito, la información que se ha obtenido y se analizó en los diferentes capítulos permite tener una visión de los factores más influyentes para el desempeño del emprendimiento y su factibilidad.

La propuesta comprende seis capítulos, en los cuales se realiza el análisis interno y externo que presenta las condiciones óptimas para la implementación del negocio, el mercado digital se incrementa como consecuencia de la pandemia de Covid-19, lo que permite realizar un Plan de negocios para su creación, que permita importar los productos de los Estados Unidos hasta la ciudad de Quito, así como conocer las principales necesidades de los usuarios y oportunidades que genera este comercio. Cuya ventaja competitiva frente a los competidores es brindar un servicio personalizado al traer sus productos.

Para determinar el mercado objetivo se utilizó el método cuantitativo que permite determinar la muestra de una población finita del total de 522.833 habitantes comprendidos entre 18 a 65 años de la ciudad de Quito, que mantengan una actividad económicamente activa. La demanda insatisfecha se realizó con una proyección a cinco años, de un mercado potencial de 522.833 personas, de los cuales el 71.30% utiliza con frecuencia el servicio de mensajería, es decir 372.816 potenciales clientes. Para proyectar los siguientes años se aplicó una tasa de crecimiento poblacional del 1.70%.

El proyecto pretende cubrir las necesidades insatisfechas del creciente mercado de mensajería, para lo cual se requiere de una estructura organizacional que cuenta con el personal adecuado para su funcionamiento cumpliendo con la normativa vigente para su contratación.

El estudio técnico permite la accesibilidad para que la entrega sea oportuna y cuenta con el acondicionamiento adecuado para el almacenamiento en caso de que se requiera.

La inversión inicial es de \$ 44.344,33 Se obtiene una Tasa Interna de Retorno de 20% por sobre una tasa de descuento de 14,78 %. El VAN fue positivo con un valor de \$ 6.171 y el periodo de Retorno de la inversión es tres años, en referencia a los resultados presentados, se evidencia un escenario de factibilidad optimista, rentable considerando los escenarios actuales de crecimiento económico en el Ecuador.

Palabras clave: Emprendimiento, Factibilidad, Rentabilidad, Servicio de Courier.



## Abstract

The business plan proposes the creation of an online courier company located in the city of Quito, the information it is obtained and analyzed in the different chapters allows having a vision of the most influential factors for the performance of the enterprise and its feasibility.

The proposal comprises six chapters, in which the internal and external analysis is carried out that presents the optimal conditions for the implementation of the business, the digital market increases as a result of the Covid-19 pandemic, which allows a Business Plan for its creation, which allows importing products from the United States to the city of Quito, as well as knowing the main needs of users and opportunities generated by this trade. Whose competitive advantage over competitors is to provide a personalized service when bringing their products.

To determine the market, the quantitative method was used to determine the sample of a finite population of the 522,833 inhabitants between 18 and 65 years of the city of Quito, who maintain an economically active activity. The unsatisfied demand was made with a five-year projection of a potential market of 522,833 people, of which 71.30% frequently use the courier service, that is, 372,816 potential customers. To project the following years, a population growth rate of 1.70% was applied.

The project aims to cover the unsatisfied needs of the growing courier market, for which an organizational structure is required that has the appropriate personnel for its operation, complying with current regulations for its contracting.

The technique study allows accessibility so that delivery is timely and is conditionally adequate for storage if required.

The initial investment is \$ 44,344.33. An Internal Rate of Return of 20% is obtained over a discount rate of 14.78%. The NPV was positive with a value of \$ 6,171 and the Return on investment period is three years, in reference to the results presented, an optimistic feasibility scenario is evidenced, profitable considering the current economic growth scenarios in Ecuador.

**Key words:** Entrepreneurship, Feasibility, Profitability, Courier Service.

## Tabla de Contenidos

<i>Lista de Tablas</i> .....	<i>xv</i>
<i>Lista de Figuras</i> .....	<i>xvii</i>
<b><i>Capítulo 1: Introducción</i></b> .....	<b><i>1</i></b>
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos.....	2
Justificación .....	3
Análisis del Medio .....	4
Diagnóstico internacional. ....	4
Diagnóstico nacional.....	4
Diagnóstico local.....	5
Concepto del Negocio.....	6
Resumen.....	8
<b><i>Capítulo 2: Investigación De Mercado</i></b> .....	<b><i>9</i></b>
Análisis de Macroentorno .....	9
Análisis del Microentorno.....	11
Intensidad de la Rivalidad entre Empresas Actuales .....	11
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	13
Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos .....	13
Poder de Negociación de los Proveedores .....	13
Poder de Negociación de los Consumidores.....	14
Análisis del sector del courier en el Ecuador.....	14
Categoría a: documentos .....	15
Categoría b – 4 x4 .....	15

Categoría c: 50 kg \$ 2000 .....	16
Categoría d - prendas de vestir, textiles confeccionados y calzado. ....	17
Categoría e – medicinas .....	18
Categoría f - libros y equipos computación .....	18
Aspectos Importantes a considera dentro del giro del Negocio.....	18
Análisis FODA.....	22
Criterios De Segmentación de la Investigación. ....	25
Determinación de la muestra. ....	27
<i>Rango de Edades analizadas</i> .....	29
Tabulación de Respuestas .....	29
<i>Porcentaje de preferencia en Categorías</i> .....	32
Análisis cuantitativo de la encuesta. ....	34
Estimación de la Demanda del Proyecto .....	35
Riesgo de mercado. ....	36
Riesgo crediticio. ....	37
Riesgo operacional.....	37
<i>Mapa de riesgo</i> .....	37
Resumen.....	39
<b><i>Capítulo 3: Plan de Marketing</i></b> .....	<b>41</b>
El Proceso Del Plan de Marketing .....	42
Análisis de las Cinco fuerzas del mercado. ....	42
Determinar la ambición.....	43
Objetivos: .....	44
General .....	44
Específicos .....	44

Criterios del Marketing .....	45
Estrategias de Marketing.....	45
Estrategia de Servicio / Producto .....	45
Estrategia de Precios. ....	47
Estrategias de Plaza / Distribución .....	50
Canales de distribución: .....	50
Estrategias de Promoción.....	51
Estrategias de Diferenciación .....	51
Presupuesto .....	52
Resumen.....	53
<b>Capítulo 4: Estudio Técnico .....</b>	<b>55</b>
Tamaño del proyecto.....	55
Localización.....	55
Macro Localización .....	57
<i>Ingeniería Y/O Concepción Arquitectónica del Negocio.....</i>	<i>57</i>
Descripción de la Tecnología del Negocio. ....	59
<b>Capítulo 5: Modelo De Gestión Empresarial.....</b>	<b>62</b>
Diseño Organizacional.....	62
Diseño de perfiles profesionales del personal de la Organización. ....	65
.....	68
<b>Capítulo 6: Evaluación Financiera del Proyecto .....</b>	<b>71</b>
Inversión Inicial del proyecto .....	71
Presupuesto de Ingresos .....	74
Costos por servicios de mensajería .....	74
Presupuesto de Gastos.....	75

Estados Financieros .....	77
Técnicas Para Evaluar Un Proyecto.....	79
Punto de Equilibrio .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b> 82
Resumen.....	86
<b>Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>87</b>
Conclusiones .....	87
Recomendaciones .....	87
Limitaciones.....	88
<b>Bibliografía.....</b>	<b>89</b>
<b>Apéndice A: Modelo de Encuesta Aplicado .....</b>	<b>92</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Modelo Canvas</i> .....	7
Tabla 2 <i>Análisis del Macroentorno</i> .....	10
Tabla 3 <i>Cuadro de categorías</i> .....	19
Tabla 4 <i>Empresas autorizadas</i> .....	21
Tabla 5 <i>Análisis FODA</i> .....	23
Tabla 6 <i>Estrategias Cruzadas</i> .....	24
Tabla 7 <i>Segmentación de mercado</i> .....	25
Tabla 8 <i>Habitantes del sector norte</i> .....	26
Tabla 9 <i>Rango de Edades analizadas</i> .....	29
Tabla 10 <i>Porcentaje de preferencia en Categorías</i> .....	32
Tabla 11 <i>Estimación de la demanda</i> .....	35
Tabla 12 <i>Distribución de clientes por categorías</i> .....	36
Tabla 13 <i>Distribución de clientes por ingresos</i> .....	36
Tabla 14 <i>Matriz de evaluación de riesgo</i> .....	37
Tabla 15 <i>Análisis de la cinco C del mercado</i> .....	43
Tabla 16 <i>Precios</i> .....	48
Tabla 17 <i>Presupuesto del Plan de Marketing</i> .....	53
Tabla 18 <i>Síntesis del Marketing mix</i> .....	53
Tabla 19 <i>Mobiliario</i> .....	58
Tabla 20 <i>Útiles de Oficina</i> .....	59
Tabla 21 <i>Roles y funciones</i> .....	67
Tabla 22 <i>Análisis de Subsistemas</i> .....	69
Tabla 23 <i>Sueldos y beneficios</i> .....	69
Tabla 24 <i>Inversión en Activos Fijos</i> .....	72

Tabla 25	<i>Tabla de amortización del préstamo</i>	73
Tabla 26	<i>Presupuesto de ingresos por los cinco años</i>	74
Tabla 27	<i>Presupuesto del costo de venta de los cinco años</i>	75
Tabla 28	<i>Detalle de los costos</i>	75
Tabla 29	<i>Presupuesto de Gastos</i>	76
Tabla 30	<i>Costo real de los empleados</i>	77
Tabla 31	<i>Estado de resultados primer año</i>	78
Tabla 32	<i>Estado de resultados proyectado</i>	79
Tabla 33	<i>Proyección de flujos de caja anual por cinco años expresados en dólares</i>	80
Tabla 34	<i>Cálculo de la tasa de descuento</i>	80
Tabla 35	<i>Cálculo de la TMAR</i>	81
Tabla 36	<i>Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno</i>	81
Tabla 37	<i>Periodo de recuperación de la inversión</i>	82
Tabla 38	<i>Punto de equilibrio en valores monetarios</i>	82
Tabla 39	<i>Comprobación del punto de equilibrio en valores monetarios</i>	83
Tabla 40	<i>Punto de equilibrio en varios productos</i>	83
Tabla 41	<i>Comprobación del punto de equilibrio</i>	84
Tabla 42	<i>Resumén de escenarios</i>	84
Tabla 43	<i>Balance general enero 2022</i>	84



**Lista de Figuras**

<i>Figura 1:</i> Cinco Fuerzas de Porter.....	11
<i>Figura 2:</i> Número de encuestas por sector norte de Quito .....	28
<i>Figura 3:</i> Respuesta Pregunta 1 .....	30
<i>Figura 4:</i> Respuesta de la Pregunta 2 .....	30
<i>Figura 5:</i> Respuesta de la pregunta 3.....	31
<i>Figura 6:</i> Respuestas de la pregunta 4 .....	31
<i>Figura 7:</i> Respuestas de la pregunta 5 .....	32
<i>Figura 8:</i> Respuesta de la pregunta 6 .....	33
<i>Figura 9:</i> Respuestas de la pregunta 7 .....	34
<i>Figura 10:</i> Gráfico de Riesgo .....	39
<i>Figura 11:</i> Cuatro preguntas de un Plan de Marketing.....	41
<i>Figura 12:</i> Modelo para Crear una Marca .....	46
<i>Figura 13:</i> Propuesta de Marca.....	47
<i>Figura 14:</i> Estrategias para fijar precios .....	49
<i>Figura 15:</i> Gráfico de Quito .....	56
<i>Figura 16:</i> Ubicación Oficinas .....	57
<i>Figura 17:</i> Plan de oficina .....	58
<i>Figura 18:</i> Estructura organizacional .....	65

## Capítulo 1: Introducción

En los últimos años el internet se ha convertido en una herramienta tecnológica presente en millones de hogares y empresas de todo el mundo, gracias a esto ha surgido una gran comunidad que aprovechan este medio para múltiples tareas.

La red global que actualmente se utiliza ha cambiado la tendencia de los mercados, generando nuevas oportunidades de negocios, ya que encuentran en la red un instrumento eficaz para captar clientes. A los pocos meses de haberse decretado la cuarentena en los diferentes países, reportes globales y locales daban a conocer datos que demuestran el crecimiento del tráfico en Internet. Y todo este crecimiento sumado al COVID-19 provocaron que los usuarios se vuelquen más a las compras online (Sepulveda, 2020).

El comercio electrónico genera una facilidad para que los consumidores puedan comprar productos desde sus hogares y a cualquier hora del día. En los países más desarrollados la compra y venta de productos a través del internet es muy común y cada vez de mayor volumen. En un país como el Ecuador existen muchas limitaciones y factores los cuales hacen que el comercio electrónico no tenga la misma acogida que en otros países más desarrollados. No obstante, la tendencia mundial es hacia un incremento en el comercio electrónico y por eso el Ecuador debe adaptarse a estas nuevas tendencias.

Existe un gran potencial de crecimiento y de ganancias gracias al comercio electrónico tanto en Ecuador como en toda Latinoamérica debido a su crecimiento y evolución en los últimos años varias empresas dedicadas al servicio de Courier han desarrollado mecanismos para importar artículos sobre todo desde los Estados Unidos, estos son adquiridos a través de páginas web desarrolladas para compras en línea donde se exponen una variedad de productos de todas las marcas. (Comercio.com, 2020)

Las ventas a través del comercio electrónico han aumentado considerablemente en este último año, desarrollando un mercado más digital, A pesar de los grandes beneficios, el

comercio electrónico aún se enfrenta a grandes obstáculos para su crecimiento. Sin embargo, el desarrollo de buenas estrategias de logística, compra, distribución, recepción o devolución de los productos incrementará la confianza del cliente y a su vez las ventas online del courier. La Covid ha sorprendido al mundo transformando el futuro del mercado y las ventas online. A partir del reporte de compras a finales de marzo 2020, muestra 1,7 millones de nuevos compradores, una tasa significativamente que aumento los clientes y el crecimiento a doble dígito en la categoría de consumo masivo y de alimentos. Con estos resultados, es razonable que muchos clientes potenciales adopten medios no presenciales que construyan hábitos y lealtad en las compras online. (Rada, 2020)

### **Objetivo General**

Realizar un Plan de negocios para la creación de una empresa online de Courier, que permita importar los productos de los Estados Unidos hasta la ciudad de Quito, así como conocer las principales necesidades de los usuarios y oportunidades que genera este comercio.

### **Objetivos Específicos**

- Desarrollar un análisis interno y externo de la industria de Courier en el Ecuador
- Realizar el estudio de mercado desde la perspectiva del consumidor/clientes, competidores que permita determinar la demanda insatisfecha.
- Efectuar el estudio técnico que permita determinar las necesidades de la empresa para poner en marcha su operación.
- Diseñar un plan organizacional para asignar responsabilidades al personal de acuerdo con las necesidades de la Empresa.
- Elaborar el plan financiero del negocio que permite conocer el monto inicial de inversión necesaria y la rentabilidad estimada para determinar la viabilidad económica y financiera.

## Justificación

La idea del negocio se fundamenta en el crecimiento exponencial de las compras de internet en Estados Unidos y que se envían desde Miami. En este contexto en el Ecuador existen empresas como FEDEX, DHL, UPS, que ofrecen estos servicios a precios elevados creando un segmento de clientes insatisfecho. La propuesta de crear una empresa surge como una oportunidad de obtener un servicio que ofrezca traer productos desde Estados Unidos a Ecuador sin necesidad de viajar, obteniendo seguridad en la entrega a un costo accesible. Es importante determinar que el país proveedor de la actividad es los Estados Unidos y específicamente Miami, donde tiene una política fácil de hacer negocios, constituyéndose siempre en una oportunidad.

Las ventas del Comercio electrónica en el año 2019, registró unos USD 1 600 millones, pero en la cuarentena por la emergencia sanitaria, solo entre marzo y mayo del 2020, se movieron alrededor de USD 500 millones; esto es, casi un tercio de todo lo que se vendió el año pasado. Este año, el gremio proyecta que las ventas por esta vía llegarán a los USD 220 millones (Tapia, 2020).

De acuerdo con el Banco Central Ecuador (2020) el monto canalizado por medios de pago electrónicos ha evolucionado en el tiempo, en el 2010 representaban un 46% del PIB del Ecuador, mientras que para el 2018 el monto canalizado por medios de pago electrónicos representó 1.2 veces (o 120%) del monto del PIB del país, evidenciando la mayor demanda de agentes por canales electrónicos de pago.

No es extraño que en Ecuador y a nivel mundial se esté utilizando varias plataformas electrónicas de comercio electrónico que ofrezcan a sus clientes la oportunidad de comprar online. Además de la pandemia, otro elemento que en Ecuador ha sido determinante para el desarrollo de este sector ha sido la tecnología. Y es que nueve de cada diez hogares en el país, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, tenía en 2017 al menos un

teléfono celular, crucial para este tipo de negocios y hoy en día el incremento es mayor al 50% de las ventas.

Desde esta perspectiva la creación de esta empresa online de Courier, constituye una oportunidad de negocio para que los consumidores digitales puedan comprar en tiendas de Estados Unidos online, facilitando así adquirir sus productos de manera oportuna y segura sus compras que serán entregadas en la comodidad de su hogar o lugar de preferencia en el Ecuador.

### **Análisis del Medio**

Según (Prieto, 2020) las ventas online en Amazon se dispararon un 48% interanual hasta 45.896 millones de dólares, mientras que el negocio del 'Marketplace' generó unos ingresos de 18.195 millones, un 53% más. La compañía ha tenido que reforzar su plantilla y ha creado más de 175.000 puestos de trabajo desde marzo. El dato demuestra que el entorno actual de la mensajería internacional tiene una tendencia al alza.

#### ***Diagnóstico internacional.***

Según el Banco Mundial (2020) América Latina y el Caribe la actividad económica regional sufrirá una contracción de un 7,2 %, lo que constituirá una recesión mucho más profunda que las causadas por la crisis financiera mundial de 2008 al 2009 y la crisis de la deuda latinoamericana de la década de 1980. Se prevé que la actividad económica por la pandemia caerá a su punto más bajo durante el segundo trimestre del año. Se reactivará económicamente de acuerdo a la normativa que cada país.

#### ***Diagnóstico nacional.***

Para 2021 se estima que la economía del Ecuador se espera que se recupere y crezca 3,1%, equivalente a un Producto Interno Bruto (PIB). Esta recuperación de la economía será dinamizada principalmente por el Gasto de los Hogares, que se incrementaría en USD 3.441 millones, por mayores importaciones de bienes de consumo (USD 136,2 millones) y un

incremento en las remesas recibidas (USD 272,5 millones). Las exportaciones de bienes y servicios aumentarían USD 1.095,2 millones, con la expectativa de recuperación en la venta de petróleo crudo y derivados, así como de los productos no petroleros, en particular banano, camarón y cacao, que mantendrían la dinámica de crecimiento. Por su parte, las importaciones de bienes y servicios crecerían en 3,2% frente a 2020, porcentaje que corresponde a USD 936,6 millones. Esto se explicaría por una mejora en el dinamismo de la economía interna. En cuanto a la Formación Bruta de Capital Fijo para 2021 se prevé una reducción en la inversión pública de USD 171,2 millones, mientras que la privada subiría en USD 114 millones. (Banco Central del Ecuador, 2020).

Desde que los ecuatorianos tienen la elección de adquirir por internet en tiendas del extranjero y recibir sus paquetes por Courier o correo rápido, las compras de este tipo han ido ganando terreno y diversificando los servicios que se mueven alrededor de estas compras. En Ecuador existen alrededor de 55 empresas para operar bajo el régimen aduanero de correos rápidos o Courier. En las provincias Guayas alrededor de 20, Pichincha con 28 y el resto se encuentran en otras provincias. La pandemia no ha frenado el total de las importaciones que se mueven bajo el esquema de 4x4, pues se nota un ascenso este 2020. Entre enero y octubre se importaron \$ 73,82 millones por 624.000 envíos por consignatario. La cifra ya sobrepasa al año pasado, que registró importaciones por \$ 68,64 millones y 635.000 envíos por consignatario. (Villón, 2020)

### ***Diagnóstico local.***

Con relación a la situación de la ciudad de Quito, donde constituye el principal centro operativo del negocio, se puede determinar lo siguiente:

Según la revista Líderes (2020) En el caso del Aeropuerto de Quito, la carga courier que llegó entre enero y el 4 de este mes fue de 1 364 toneladas, que representó un aumento del 37,6% frente al mismo período del 2019. El vocero de la Corporación Quiport, Luis

Galárraga, si la comparación se realiza desde el inicio de la pandemia hasta el 4 octubre, el incremento sube al 43%.

### **Concepto del Negocio**

Se elabora una tabla que relaciona los socios clave, propuesta de valor, relación de clientes, seguimientos de clientes, estructura de costes, fuentes de ingreso y demás datos según el modelo Canvas.

Como herramienta estrella en la gestión estratégica y empresarial de un negocio. El modelo Canvas permite crear y definir modelos de negocio innovadores, atacando las áreas de clientes, oferta, viabilidad económica e infraestructura. Y lo mejor de todo, es tan sencillo que puede ser aplicado en cualquier escenario, ya sea una pequeña, mediana o gran empresa, de nueva creación o no. (Ylse, 2018)

En definitiva, esta herramienta trata de ayudarnos a entender el modelo de negocio de forma rápida, teniendo en cuenta los 9 aspectos fundamentales de la empresa. Se desarrolla esta plantilla de gestión estratégica con el mínimo coste. El objetivo es lograr desarrollar un modelo ágil que permita reducir el tiempo en el desarrollo de iniciativas empresariales, para finalmente generar productos y servicios que cumplan con las necesidades de los clientes y aporten valor.

La empresa que pretende analizar su factibilidad está conformada como una compañía limitada con tres socios, la cual prestará servicios de courier para la ciudad de Quito, se caracteriza por rastrear sus envíos desde el momento de su compra, manteniendo un costo más bajo que la competencia.

El transporte desde Estados Unidos será vía aérea para garantizar un mejor tiempo de entrega. De todos los clientes quienes estén interesados en importar productos para consumo personal, documentos, ropa, aparatos tecnológicos que cumplan con las condiciones de envío en cada una de las categorías.

Tabla 1  
Modelo Canvas

<b>Aliados Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con el Cliente</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
Empleados. Transportistas de distribución.	Seguimiento a través del sistema planificado para distribución de envíos.	La empresa busca establecer el mejor servicio de courier, basada en la seguridad hacia el cliente, ofreciendo a un bajo costo y en menor tiempo la entrega de los productos adquiridos en Estados Unidos. La diferenciación del servicio se basa en que los clientes pueden rastrear sus envíos desde que realizan su compra.	Satisfacción a nuestros clientes. Relaciones duraderas que crean en el buen servicio.	Segmento de mercado medio – alto  Mercado Local.
	<b>Recursos Clave</b>  Redes sociales y página web. Gestión del talento humano. Plataforma de seguimiento a pedidos.		<b>Canales</b>  Canales directo de distribución de los productos enviados desde Estados Unidos. Servicio a domicilio según especificaciones del cliente en empaque del producto	
<b>Estructura de Costes</b>  Costo por proceso del servicio de cada paquete 36% Gastos fijos corresponde al 44%		<b>Estructura de Ingresos</b>  Los envíos tienen un costo de acuerdo a cada categoría analizada que corresponde al siguiente detalle: Categoría B hasta 4kg \$ 11 por kilo Categoría C hasta 50kg \$ 11 por kilo Categoría F libros \$ 11 por kilo		



## **Resumen**

Ecuador genera al año USD 200 millones en ventas en línea, según el Instituto Latinoamericano de Comercio Exterior. En cambio, las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) son superiores y señalan que en el país se generan USD 540 millones. El aporte de las tiendas virtuales en las actividades comerciales en el país y que abarcan productos como electrodomésticos, ropa de diseñadores, zapatos, productos mecánicos, cuyas ventas se apoyan en la Internet. Por ejemplo, algunas incorporan un botón de pago en Facebook, otras de entidades bancarias y la más común que tiene las opciones de pago por PayPal.

Este plan de negocios tiene como misión brindar un servicio de Courier con una oportunidad de comprar y traer productos desde Estados Unidos a Ecuador sin necesidad de viajar, obteniendo seguridad en la entrega a un costo accesible y promueve la creación de ventajas competitivas frente a un mercado internacional.

## **Capítulo 2: Investigación De Mercado**

En el desarrollo de este capítulo se elaborará un análisis interno y externo a través de un análisis FODA para conocer variables que pueden afectar de manera positiva o negativa a la idea del negocio. El enfoque de la investigación es cuantitativo, por lo que se requiere el análisis de datos, para ser procesados en el programa Google forms, a través del informe obtenido se pueden determinar los principales hallazgos.

Los estudios de mercado son los mapas para que las organizaciones permitan identificar oportunidades de negocios. De la misma manera que los mapas pueden ser generales o a pequeña escala, la investigación de mercados puede ser general o específica. Por supuesto, el mapa no garantiza éxito en el proyecto. En algunos casos el mapa puede necesitar de los detalles que el negocio lo requiere. (Dos Santos, 2017)

### **Análisis de Macroentorno**

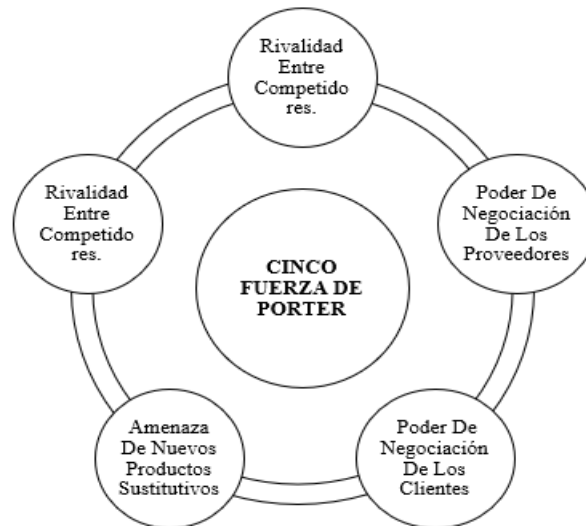
En toda idea de negocios los factores políticos, económicos, sociales, culturales pueden tener efectos positivos y negativos en las actividades operativas de la empresa, por lo tanto, el proyecto identifica la situación de las variables mencionadas anteriormente, se muestra en la tabla 2.

Tabla 2  
Análisis del Macroentorno

Factor	Oportunidad	Riesgo
<b>Político</b>	En el 2021 con el nuevo gobierno el sector empresarial confía en tener un clima más favorable en la gestión de negocios	Pugna de poderes políticos. Baja de credibilidad del gobierno actual
<b>Económico</b>	Debido a la pandemia el gobierno actual y nuevo proyectan mejores condiciones para acceder al crédito para financiar capital de trabajo a bajos intereses	Caída de precios del petróleo. Desempleo Falta de liquidez Creación de impuestos.
<b>Sociales</b>	consumo de productos nacionales mediante la campaña “Consuma Lo Nuestro” a credo buenas expectativa en el sector empresarial	Con las crisis de la pandemia COVID-19 la clase media se ha visto fuertemente impactada.
<b>Tecnológicos</b>	La factibilidad de la idea de negocio es que el mercado objetivo es de clase media, es decir que tiene acceso a nivel de educación y facilidad de acceso a las tecnologías	Creación de nuevos impuestos a las aplicaciones móviles, puede disminuir el uso de las herramientas tecnológicas y encarecer los costos operativos. Existe una brecha tecnológica en los diferentes sectores del País.
<b>Ecológicos</b>	Bastante demanda de aplicaciones para gestionar procesos empresariales en la idea del negocio	
<b>Legales</b>	Uno de los factores más importantes para el desarrollo de la empresa es el tecnológico, ya que el giro del negocio se basa en las compras por internet, las comunicaciones empresariales con el exterior	
	Las sociedades de tráfico postal internacional y correos rápidos o Courier se hallan dentro de las actividades de la Categoría I que comprende actividades de apoyo al transporte, almacenamiento y comunicaciones, (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016), por lo tanto, dichas tareas no tienen gran impacto ambiental en las ciudades, debido a que no contribuye directamente con la contaminación o emisión de residuos tóxicos, como las empresas.	Limitaciones en transporte aéreo, marítimo internacional
	Las facultades legales contraloran a las empresas de Courier es la Ley Orgánica de Aduanas, su Reglamento. También la empresa se regulará por distintas entidades como el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, Superintendencia de Compañías, Sistema de Rentas Internas. Dentro del Marco Legal se consideran las categorías de paquetes de Courier, las mismas que regulan el tipo de producto, peso y valor, así como da una descripción de los posibles impuestos a pagar por cada categoría	Nuevas disposiciones sobre el funcionamiento de las empresas de Courier

## **Análisis del Microentorno.**

Para el análisis en el avance del plan de negocios se utiliza las Cinco fuerzas de Porter:



*Figura 1: Cinco Fuerzas de Porter*

### **Intensidad de la Rivalidad entre Empresas Actuales**

Dentro de un mercado siempre existirá una rivalidad entre las empresas actuales, por lo que la diferenciación es ofrecer un servicio de calidad que cumpla con los tiempos de entrega en menor tiempo posible y que los costos sean menores a la competencia, existen varias empresas de Courier y se detalla algunas empresas que ofrecen diferentes servicios:

Mundigroup una agencia de comercio internacional enfocada en brindar servicios de importación y exportación, transporte internacional aéreo y marítimo de cualquier parte del mundo. Ofrece su carga segura, brindan el servicio de nacionalización con los costos establecidos por la ley. Dentro de su portafolio de servicios consta lo siguiente:

- Transporte Internacional de carga
- Nacionalización
- Courier Ecuador

Dentro del último producto que se relaciona con la idea del negocio encontramos la siguiente descripción del servicio:

- Realiza compras en las mejores tiendas de Miami y recibe en la comodidad de tu hogar.
- Si la compra no sobrepasa los \$400 y los 4kg solo paga el envío.
- Realiza compras por internet, agrupa y recibe en Ecuador.
- Es una empresa que se dedica al Courier Internacional tiene un centro de acopio, al tener un centro logístico propio en Miami puede brindar un servicio integral en el manejo de sus importaciones, la bodega tiene una capacidad de 20.000 pies/cuadrados para almacenar todo tipo y tamaño de mercadería, además tiene la capacidad de ayudar a coordinar diferentes modalidades de embarques. Cuenta con despachos diarios vía Courier desde Miami hacia Quito y Guayaquil.

Probox es un facilitador de compras, el cliente realiza su pedido o compra en tiendas en línea y envía su paquete a una casilla con dirección física en Miami, posteriormente será embarcado a Ecuador y las compras serán directamente entregadas a su casa u oficina. Cuenta con más 15 años de experiencia en el mercado local, se especializa en ser una empresa confiable, productiva y ética, creada por profesionales en el área de paquetería postal y logística. Tiene como objetivo ofrecer soluciones a sus clientes en el transporte de compras realizada en Estados Unidos hasta Ecuador, implementado una amplia gama servicios ágiles, eficaces y seguros que brindan soluciones reales.

Cuando los productos hayan llegado a sus bodegas en Miami, recibe el producto en el domicilio u oficina en tan solo 3 a 5 días laborables desde el despacho en Miami. La rivalidad se define media de acuerdo al tiempo de servicio en el mercado. Y número de competidores.

### **Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.**

En Ecuador los servicios de courier mantiene variación de precios, en cada uno de sus servicios, las empresas al momento de escoger el proveedor toman en cuenta el precio para contratar su servicio. Los nuevos competidores duran poco en el mercado, ya que carecen de credibilidad por sus costos y su entrega no es oportuna ni fiable, incumpliendo políticas.

Dadas las condiciones actuales el ingreso de nuevos de competidores es bajo debido a las restricciones legales por la pandemia COVID-19 de acuerdo con las Políticas Gubernamentales.

### **Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos**

Los productos sustitutos en el servicio que se realiza se podrán considerar al transporte por vía marítima, sin embargo, el tiempo de entrega sería mayor, esto hace que el poder de negociación de productos sustitutos sea bajo.

Mundigroup se encarga del transporte internacional y lleva su mercadería, también transporta de forma marítima pero los costos varían notablemente, el precio y el tiempo de entrega, esta situación genera inconvenientes en los plazos, y muchas empresas no cuentan con una buena estrategia para entrega de su servicio. Este aspecto hace que la mercadería por vía marítima sea mayor en la entrega, y que el poder de negociación de este servicio sea bajo ya que no se cumple con la optimización que se requiere en el tiempo de entrega.

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

La idea de negocio gira entre dos proveedores directos, aquellos que traen el producto desde Miami que son las aerolíneas internacionales cuya tarifa está definida, por lo tanto, su poder de negociación es alto con relación a la empresa.

Dentro de la distribución interna encontramos diversos proveedores de distribución que hacen factible un poder de negociación medio por la cantidad de empresas que prestan este servicio.

Los proveedores más importantes en el sector del Courier serán sus empleados que se encargarán de traer la mercadería, prestando sus servicios de forma adecuada para cumplir con el propósito de dar un mejor servicio a un precio adecuado en el tiempo de entrega acordado.

Una estrategia que asume la empresa es tercerizar el servicio de transporte con la empresa UBER, con lo que nos ayudaría a que la entrega sea oportuna con un costo competitivo en el mercado, La empresa también analiza la posibilidad de adquirir vehículos que permitan el transporte de la mercadería de forma directa. El poder de negociación con los proveedores es medio.

### **Poder de Negociación de los Consumidores**

Este elemento es importante en el servicio de transporte de la mercadería, ya que existen varias empresas dedicadas a mejorar los costos y disminuir el tiempo de entrega. Para lo cual la empresa toma una estrategia para que el servicio al cliente sea el mejor, ofreciendo al consumidor un detalle de su producto y el trayecto de su mercadería hasta su entrega final.

En el mercado los consumidores encuentran ofertas de precios que van entre los 8 a 10 dólares por cada libra de ropa, por las laptops cobran entre 50 y 90 dólares, por las consolas de videojuegos entre 50 y 70 dólares, por calzado se paga entre \$ 7 para niños y \$ 14 para adultos. Los precios varían según el artículo: gafas, relojes, audífonos, celulares, perfumes, lociones, etc. Es decir, los consumidores tienen un sinnúmero de ofertas que hacen que su poder de decisión de compra se base en el precio y la seguridad del servicio. (Redación, 2020) por lo tanto, el poder de negociación con los consumidores es medio.

### **Análisis del sector del Courier en el Ecuador.**

En la actualidad el sector de servicio de mensajería Courier, en el Ecuador está en crecimiento y a comparación del año 2019 hubo un crecimiento del 75%, esto significa que

cada vez el comercio electrónico en Ecuador tiene una gran oportunidad de negocio y rentabilidad. (PRIMICIAS, 2021)

Con el paso del tiempo y la mejora de la gestión, la empresa de Courier en el Ecuador tiene amplias oportunidades en el mercado internacional, y así es como se inicia en el proceso de internacionalización a través de la creación de otras empresas como Laar Courier, Global Box, el mismo que permite la introducción en el mercado de Estados Unidos.

Los servicios a través de: correo postal internacional y mensajería acelerada o Courier es necesario conocer que los envíos se clasifican en 6 categorías, las cuales detallamos a continuación según el artículo de Servicio Nacional de Aduanas.

#### ***Categoría a: documentos***

Cartas, periódicos, fotografías, títulos, revistas, libros, tarjetas, chequeras, secogramas, información contenida en medios de audio, de video, magnéticos, electromagnéticos, electrónicos, que no sean sujetos de licencias, pudiendo ser de naturaleza judicial, comercial, bancaria, etc., que no sean con finalidad comercial y que no sean de prohibida importación. Esta categoría está libre de impuestos y no requiere ningún documento de control previo a la importación. (Aduana del Ecuador, 2020).

#### ***Categoría b – 4 x4***

Son todos los paquetes que pesan hasta 4 kilogramos y hasta USD\$400, que puede ser utilizado únicamente por personas naturales. El valor y peso de lo importado deben presentarse en forma simultánea.

Esta categoría contempla un arancel específico de USD\$ 42 por importación, el consignatario puede ingresar paquetes de hasta 5 importaciones (4x4) o USD\$1200, lo que ocurra primero en el año fiscal, el pago del arancel es únicamente para el régimen de mensajería acelerada o Courier, Tráfico Postal no paga dicho impuesto.



El Comité de Comercio Exterior (Comex) resolvió exonerar a los migrantes que constan en el registro consular del pago del arancel de 42 dólares para las personas ecuatorianas en el exterior que tienen derecho a que el Estado ecuatoriano garantice la exención de aranceles y establecimiento de servicios especializados para el número familiar siempre que el peso sea igual o menor a los 4 Kg por paquete y el valor FOB sea menor o igual a un salario básico unificado, sin límite en el número de envíos. Este derecho será reconocido en los envíos que realicen migrantes ecuatorianos residentes en el extranjero que se hayan registrado para el efecto en los consulados o representaciones diplomáticas ecuatorianas. Sin perjuicio de los mecanismos generales de control y verificación aduanera, el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, mediante reglamentación interna, instrumentará acciones de seguimiento y control para el correcto ejercicio de este derecho cuando el número de paquetes enviados por la misma persona supere los veinticuatro (24) en un año. El registro consular estará interconectado con el sistema del Servicio Nacional de Aduanas (SENAE), y los migrantes podrán registrarse online a través del consulado virtual.

***Categoría c: 50 kg \$ 2000***

Son todos los paquetes que pesan hasta 50 kilogramos y hasta USD \$2.000 que no entren en ninguna otra categoría. Las características de valor y peso deben presentarse en forma simultánea con excepción de las muestras sin valor comercial. En esta categoría no se contemplan textiles y calzado.

**Teléfonos Celulares:** Solo para personas naturales con documento nacional de identidad ecuatoriana, podrán importar hasta una (1) unidad nueva (teléfono celular) por año fiscal. Cuando se trate de repuestos para la industria, o para medios de transporte, requeridos con carácter de urgente, se admitirá en esa categoría un peso no mayor a 200 kilogramos, siempre que su valor no supere los USD \$ 2,000.00 o equivalente en otra moneda.

Se exceptúa las limitaciones de valor y peso de las mercancías señaladas en el párrafo precedente cuando su número no exceda a 10 unidades, considerándose para estos efectos, como unidad, inclusive los juegos (sets o kits) conforme a las normas de clasificación arancelaria. Esta categoría si paga impuestos:

Advalorem: el porcentaje dependerá del producto

IVA: 12%

Fodinfra: 0.5%.

El documento de control previo debe ser presentado únicamente para los productos que lo requieran.

***Categoría d - prendas de vestir, textiles confeccionados y calzado.***

Son todos los paquetes con prendas de vestir, los demás artículos textiles confeccionados y calzado, que no se contemplen en la Categoría B, deberán obligatoriamente declararse en esta categoría, y el peso no puede excederse a los 20 kg ni el valor sobrepasar los US\$ 2.000,00 (o su equivalente en otra moneda).

Esta categoría paga estos impuestos:

- Advalorem: 10%
- Específico: \$5.5 por cada Kg de ropa, en el caso de calzado \$6,00 por cada par de zapato. |
- IVA: 12%
- Fodinfra: 0.5%

Nota: En tu primera importación de ropa y calzados de hasta \$500 en el año fiscal, no necesitarás documentos de control previo, siempre que sean importadas únicamente por personas naturales y sin finalidad comercial. Desde la segunda importación en esta categoría dentro del año fiscal, si requieren documentos de control previo tales como licencias INEN MIPRO, etiquetado R13.

### ***Categoría e – medicinas***

Son los paquetes sin fines comerciales que contengan medicina, equipos ortopédicos, órganos, tejidos y células; fluidos humanos y otros elementos requeridos para procesos médicos y quirúrgicos de emergencia; equipos y aparatos para personas con discapacidad, libre del pago de tributos justificando su necesidad, ya sea a través de la presentación de una receta médica.

Esta categoría no contempla limitaciones de peso y valor, de igual manera no se exigirán documentos de control previo y según lo indicado en el Art. 125 del COPCI están exentos del pago de tributos al comercio exterior los siguientes productos:

Los aparatos médicos, herramientas especiales y prótesis que utilicen las personas con discapacidades para su uso o las personas jurídicas encargadas de su protección.

Fluidos, tejidos y órganos biológicos humanos, para procedimientos médicos a realizarse conforme la legislación aplicable para el efecto.

### ***Categoría f - libros y equipos computación***

Equipos de computación y sus partes: De acuerdo con el cambio en el arancel al 10% en la partida 8471 según consta en la Resolución 51 ya no aplica Categoría F para estas mercancías, mismas que se deben clasificar en las categorías B o C según los parámetros indicados en estas categorías. Libros o similares.

### **Aspectos Importantes para considerar dentro del giro del Negocio.**

No se permitirá la importación de ropa y calzado en estado usado en la categoría D. En caso de traerlos en la categoría B y superen los límites de peso y valor, no podrán ser nacionalizadas y serán donadas a la Secretaría del Estado a cargo de la política social.

Están prohibidas las importaciones de bebidas alcohólicas en categoría B.

Todos los envíos realizados que constituyan muestras sin valor comercial deberán venir claramente identificados como tales en la guía aérea o guía Courier, factura y producto,

que su valor en aduana no supere los cuatrocientos dólares, o las tres unidades por ítem o por presentación comercial.

Productos alimenticios, así como suplementos vitamínicos que superen el peso y valor de la categoría B requerirán para su nacionalización, la presentación de Registro sanitario del MSP.

Está prohibida la importación en todas las categorías a través de Courier y postal de:

Impresos publicitarios, decodificadores, dinero en efectivo, armas, animales, repuestos usados.

En el caso de que las mercancías excedan las limitaciones de peso y valor establecidos para el régimen de Courier y postal, éstas deberán pagar todos los tributos y cumplir con todas las formalidades aduaneras correspondientes a una importación común.

Tabla 3  
*Cuadro de categorías*

<b>Categorías</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impuestos</b>
A	Correspondencia como documentos, carta, periódicos, fotografías, etc. Paquetes hasta 4kg y US\$ 400 <ul style="list-style-type: none"> <li>Hasta 5 importaciones o \$ 1200 por destinatario (al año).</li> </ul>	Libre de tributos
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasta 12 importaciones o \$ 2400 por remitente migrante (al año).</li> <li>Registro de Migrante: <a href="http://www.consuladovirtual.gob.ec">www.consuladovirtual.gob.ec</a></li> </ul> Paquetes hasta 50kg y \$ 2000	Libre de tributos
C	Requiere documento de control previo de acuerdo con el producto excepción INEN	Arancel depende del producto IVA 12% FONDINFA 0.5%
D	Prendas de vestir, textiles, confeccionados, calzado hasta 20 kg y \$ 2000 (requieren INEN, excepto la primera vez al año con un monto de hasta \$ 500)	Textiles:10% ADV +US 55.5 kg Calzado:10% ADV+US 6 x par IVA 12% FONDINFA 0.5%
E	Medicinas con receta medica	FONDINFA 0.5%

	Equipos ortopédicos, órganos y tejidos, etc. sin fines comerciales	Libre de tributos Artículo 125 COPCI
F	Libros de lectura	FONDINFA 0.5%

---

Fuente: Aduana del Ecuador <https://www.aduana.gob.ec/envios-courier-postal/>

Tabla 4  
Empresas autorizadas

	<b>Ruc</b>	<b>Empresa</b>
1	1791977734001	FLYEXPRESS S.A.
2	0991508139001	EUROENVIO S.A. EUROENSA
3	1390142230001	DELGADO COURIER CIA. LTDA.
4	0992680164001	GEO & CRIS CARGO SERVICE S.A.
5	1792021170001	MULTICOURIER CIA LTDA.
6	1791839498001	AUDICOMER INTERNATIONAL SERVICE S.A.
7	1703013001	SERVICIOS INTEGRALES EN ADUANAS Y TRANSPORTE INTERNACIONAL S.I.A.T.I. CIA. LTDA.
8	0993023477001	ARGO EXPRESS LOGISTICS ARGOCOURIER CIA LTDA
9	1790823415001	PROVEEDORA DE FLETES INTERNACIONALES Y TRANSPORTE DE CARGA-PROFITCARGO COMPANIA LIMITADA
10	0991250913001	SUREXPRESS S.A.
11	0992354992001	SEPDENTS S.A.
12	0993115118001	MAFEXPRESS INTERNATIONAL MAFEXINT S.A.
13	0190322262001	JOQUIEXPRESS CIA. LTDA.
14	0992106727001	CORPORACIONES UNIDAS DEL AUSTRO S.A. - CORPUAUSTRO
15	0992398159001	AIR TRANS COURRIER S.A. AIRCOUSRSA
16	1792708478001	MUNDIGROUP S.A.
17	0992130024001	L.G.F. EXPRESS S.A.
18	1792725917001	EQUALATINEXPRESS CIA.LTDA. EN LIQUIDACION
19	0992165243001	ROMERO TRANSFER & COURIER S.A.
20	0991226486001	AERO NEGOCIOS DE TRANSPORTACION S.A. AERONET
21	0190161226001	KOKO CARGO EXPRESS KOEXPRES S.A.
22	0190152928001	COSTECUA EXPRESS CIA. LTDA.

23	1791959043001	ENTREGAS ESPECIALES ESPENTREGAS S.A.
24	1792662540001	IN EXPRESS-COURIER S.A.
25	1791738659001	VIAL SHIPPING & REPRESENTACIONES C. A.
26	0991476857001	JIMMY'S EXPRESS COURIER S.A. JIMCOURIER
27	1792182859001	BORDOYCOURIER Y SERVICIOS S.A.
28	1790477339001	WORLD COURIER DEL ECUADOR S.A.
29	1791770153001	UPS SCS (ECUADOR) CIA. LTDA.
30	1791705726001	LAARCOURIER EXPRESS S.A.
31	0992971746001	GLOBAL INTERPRICE COURIER INTERCOURIER S.A.
32	0991358234001	SERVICE EXPRESS ARBOLEDA TRAVEL S.A.
33	0992669918001	TMALOGISTICS S.A.
34	1791408241001	TRANSPORTE INTERNACIONAL CONSOLIDADO Y MARITIMO DE CARGA GONDRAND S.A.
35	0992488921001	MELQUISEDEC S.A.

---

Fuente: Aduana del Ecuador <https://www.aduana.gob.ec/envios-courier-postal/>

### **Análisis FODA**

Se ha considerado el análisis F.O.D.A, por ser una técnica administrativa que cubre los aspectos más importantes para tener una evaluación completa de la empresa. Este método permite tener una visión de la situación actual de la organización y su entorno. Esta técnica se divide al análisis en dos partes, interna y externa. Dentro de la evaluación interna se identifican las fortalezas y debilidades; y, por otro lado, el análisis externo incluye la determinación de las oportunidades y amenazas que puedan darse en el entorno hacia la organización (Jesus, 2020)

Tabla 5  
Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Conocimiento del negocio de Courier	Posicionamiento de la marca aún no es visible, debido a ser una empresa nueva, requiere de una fuerte campaña publicitaria
Disponibilidad de una plataforma tecnológica orientada a las necesidades del cliente y los empleados.	Los gastos fijos representan el riesgo operativo del negocio.
Un espacio físico disponible para el funcionamiento de oficinas y bodegas de almacenamiento.	El proceso de distribución del producto es tercerizado, por tanto, el control de la entrega a domicilio debe hacerse sigilosamente.
Servicio personalizado.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
El mercado actual, gracias al internet y al uso de tarjetas de crédito internacionales cada día crece el número de clientes potenciales.	Nuevas restricciones legales por la pandemia COVID.
Es un mercado maduro que requiere un modelo de negocio innovador que permita satisfacer las necesidades actuales de los clientes.	Competidores Internacionales que ofrecen servicios similares.
Uso de tecnología para rastreo de productos importados.	
Se eliminará el impuesto a salida de divisas de manera progresiva.	
	Cambios en las normas arancelarias.

La matriz FODA cruzada determina estrategias que permiten a la empresa, mantener y corregir las actividades internas y externas en el servicio de Courier.



Tabla 6  
Estrategias Cruzadas

		<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>INTERNO</b>	<p>Conocimiento del negocio de Courier</p> <p>Contar con una plataforma tecnológica orientada a las necesidades del cliente y los empleados.</p> <p>Ofrecer un espacio físico disponible para el funcionamiento de oficinas y bodegas de almacenamiento.</p> <p>Ofrecer un espacio físico disponible para el funcionamiento de oficinas y bodegas de almacenamiento.</p> <p>Servicio personalizado.</p>	<p>Posicionamiento de la marca aún no es visible, debido a ser una empresa nueva, requiere de una fuerte campaña publicitaria</p> <p>Los gastos fijos representan el riesgo operativo del negocio.</p> <p>El proceso de distribución del producto es tercerizado, por tanto, el control de la entrega a domicilio debe hacerse sigilosamente.</p>
	<b>EXTERNO</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>		<p><b>FO</b></p> <p>El conocimiento del modelo del negocio nos permita incursionar en el mercado de acuerdo con la tecnología que actualmente es una de las plataformas de mercado.</p> <p>Aprovechar el acceso a nuevos sectores para incrementar ventas</p>	<p><b>DA</b></p> <p>Buscar nuevos clientes con campañas publicitarias que promuevan las compras que actualmente realizan por internet. Mejorar el proceso de distribución y no tercerizado.</p>
		<p>1. El mercado actual, gracias al internet y al uso de tarjetas de crédito internacionales cada día crece el número de clientes potenciales.</p> <p>2. Es un mercado maduro que requiere un modelo de negocio innovador que permita satisfacer las necesidades actuales de los clientes.</p> <p>3. Uso de tecnología para rastreo de productos importados.</p> <p>4. Se eliminará el impuesto a salida de divisas progresivamente.</p>	
<b>AMENAZAS</b>		<p><b>FA</b></p> <p>Aprovechar el conocimiento del negocio, cumplimiento con las normas legales y sociabilizar con los clientes para que lo apliquen a su beneficio</p>	<p><b>DO</b></p> <p>Aprovechar que es una empresa nueva en el mercado que busca ofrecer un mejor servicio y potencializar a sus clientes.</p>
		<p>1. Nuevas restricciones legales por la pandemia COVID.</p> <p>2. Competidores Internacionales que ofrecen servicios similares.</p> <p>3. Cambios en las normas arancelarias.</p>	

### **Criterios De Segmentación de la Investigación.**

En todo proceso de investigación se requiere determinar la población y la muestra, para seleccionar quienes serán objeto en la investigación se requiere segmentar en las bases a diferentes criterios:

Tabla 7  
*Segmentación de mercado*

<b>Macro segmentación</b>	<b>Micro segmentación</b>
<b>Geográfica</b>	
Región	Sierra
Cuidad	Quito
Sector residencia	Norte
<b>Demografía</b>	
Edad	Entre 18 – 65
Genero	Femenino- masculino
<b>Socioeconómicos</b>	
Ingresos familiares	\$ 1500 o más
<b>Conductuales</b>	
Horario de compras	24 horas
Formas de pago	Tarjeta de crédito

En el 2020 Quito es el cantón más poblado del país con 2'781.641 habitantes, Actualmente en la ciudad, es decir, sin contar las parroquias, la población es de 1'911.966 personas, la cifra de mujeres representa el 51,3% mientras que los hombres es 48,7%. El primer caso agrupa a 987.973 y el segundo, a 923.993 personas (INEC, 2020).

Para considerar el mercado objetivo se determinó de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 8  
*Habitantes del sector norte*

Segmentación Del Mercado	
<b>Variables Geográficas</b>	
País	Ecuador
Provincia	Pichincha
Ciudad	Quito
Zona	Centro Norte
Densidad	5401,29 ha/Km <sup>2</sup>
Población	522.883 activa
<b>Variables Demográficas</b>	
Nivel De Actividad	Población Económicamente Activa y estudiantes
Ingresos:	Mayores A \$ 1.500
Genero:	Masculino Y Femenino
Ciclo De Vida:	18 a 65 Años
Clase Social:	Media - Media Alta

Fuente: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

El segmento de mercado escogido para este servicio está comprendido en las edades de 18 a 65 años, población económicamente activa, entre los que se destacan estudiantes, profesionales, técnicos, empleados microempresarios y otros que deseen realizar compras en el exterior y necesitan utilizar los servicios de courier. A pesar de que en el rango de edades de 18 a 25 años la población en la mayoría de casos no es aún independiente económicamente, son los que más utilizan estos medios para las compras en el exterior, por esta razón se consideró este rango.

Para definir el tamaño del universo, se realizó un cálculo a partir de cuantos habitantes están viviendo en el sector norte de Quito, por lo que se determinó que el universo se encuentra constituido por un total de 522.883, representan el 18,80% de los habitantes de la ciudad de Quito.

La demanda creciente de este sector es lo que impulsa a este tipo de servicios a ser más competitivos, el tiempo y la seguridad de entrega oportuna de los paquetes a los usuarios del servicio es esencial. Pero como en toda actividad, también existe una competencia que hoy en día es informal, por lo que es necesario establecer reglamentos y

normas, los cuales deben regir a las empresas de courier para garantizar su adecuado funcionamiento y legalidad.

### **Determinación de la muestra.**

Según Martínez (2013) en los estudios de mercados existe un límite de tamaño poblacional a partir del cual la dimensión de la población se define:

Poblaciones finitas  $\leq 100.000$  unidades.

Poblaciones no finitas  $> 100.000$  unidades.

Para determinar el tamaño de la muestra se aplica la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2} = \frac{1.96^2 \cdot 0.9 \cdot 0.1}{0.05^2} = 138$$

Z: Nivel de confianza: 95%

P: probabilidad que ocurra el evento estudiando = 90 %

q: Probabilidad que no ocurra el evento estudiado= 10%

e: error estimación máximo estimado = 5%

Por tanto, se deben encuestar a 138 clientes.

Para justificar el tamaño de la muestra se aplicó una prueba piloto con dos preguntas referenciales:

1. ¿Ha realizado compras por internet desde Miami?

SI                      NO

2. ¿Estaría dispuesto contratar servicios Courier?

SI                      NO

Se pudo determinar que, del total de 20 encuestas realizadas, 19 dijeron SI y uno que NO, lo que determinó que:  $p = 0,9$  y  $q = 0,1$

Otro aspecto es seleccionar a los integrantes de la muestra objetivo, se utilizó el muestreo por conveniencia en este procedimiento, el investigador selecciona los elementos de

acuerdo con la facilidad de acceso a la información, por ejemplo, en forma de tiempo, esfuerzo o coste. En este procedimiento también se incluyen elementos autoseleccionados, como internautas que presionan un enlace para realizar una encuesta porque quieren obtener el incentivo, uso de estudiantes, o sujetos seleccionados al azar en un centro comercial. Bajo ninguno de estos supuestos la muestra será representativa. Es apropiada cuando nos encontramos en etapas exploratorias o iniciales del proceso de investigación (Dos Santos, 2017).

Para poder segmentar los datos por parroquias del Centro Norte de la ciudad se consideró como dato de referencias, el número de habitantes por parroquias al 2020. Determinado por el INEC.

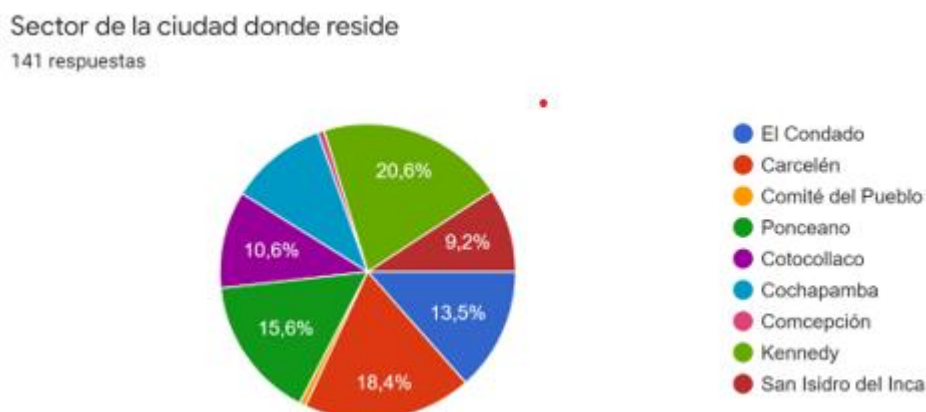


Figura 2: Número de encuestas por sector norte de Quito

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeuVlUZtezFEMKVjSrAgmLl0\\_omsN30vI\\_xekuuHZ7eOr7toSA/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeuVlUZtezFEMKVjSrAgmLl0_omsN30vI_xekuuHZ7eOr7toSA/viewform?usp=pp_url)

A partir de una muestra del 18,80% de la población activa de Quito, segmentando algunos sectores del norte de Quito, los resultados requeridos para analizar si los consumidores han realizado compras en el exterior y cuáles son los productos y su frecuencia de compra, Para analizar estos datos se ha segmentado en rangos de edades comprendidas entre 18 a 25 años, 26 a 40 años, 41 a 65 años, esta información nos permitirá conocer cuáles

de estos rangos de edad será el mercado objetivo y en base a los resultados se logrará planificar y ejecutar las estrategias que nos permitan captarlo.

Tabla 9

*Rango de Edades analizadas*

Rango de edad	Número de personas	Porcentaje
18 a 25 años	59	42.75%
26 a 40 años	37	26.82%
41 a 65 años	42	30.43%

De acuerdo a la encuesta analizada se observa que la edad comprendida entre 18 a 25 años corresponde a un 42,75% son las personas que utilizan con mayor frecuencia este servicio, aparentemente porque tienen mayor accesibilidad a la tecnología realizan sus compras por internet, mientras que las edades comprendidas entre 26 a 40 años corresponden a un 26,82%, y por último las edades comprendidas entre 41 a 65 años corresponden al 30,43%, este conocimiento del mercado nos permitirá elaborar el plan de marketing enfocado a un segmento por edades .

### Tabulación de Respuestas

Una vez realizado las encuestas se procede con el análisis de las preguntas formuladas.

#### 1. ¿Ha utilizado servicio de transporte de mensajería acelerada, paquetes y/o Courier internacional anteriormente?

¿Ha utilizado servicio de transporte de mensajería acelerada, paquetes y/o Courier internacional anteriormente?

136 respuestas

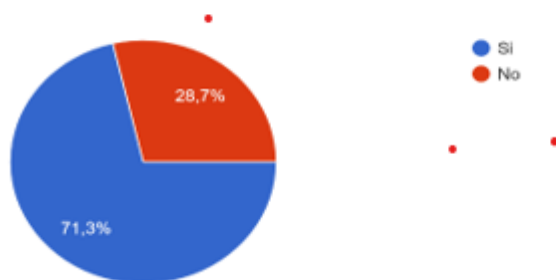


Figura 3: Respuesta Pregunta 1

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeuvIUZtezFEMKVjSrAgmLl0\\_omsN30vlxekuuHZ7eOr7toSA/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeuvIUZtezFEMKVjSrAgmLl0_omsN30vlxekuuHZ7eOr7toSA/viewform?usp=pp_url)

Esto nos demuestra que el 71,3% de las personas encuestadas utiliza servicio de courier, muestra un mercado interesante para captar. Es decir, un mercado con una alta demanda, que requiere de un servicio que cumpla con las características necesarias para cubrir sus necesidades, tales como: precios, cumplimiento en sus entregas, etc.

## 2. ¿Señale cuándo fue la última vez que utilizó el servicio de Courier internacional?

Señale cuando fue la última vez que utilizó el servicio de Courier internacional  
130 respuestas

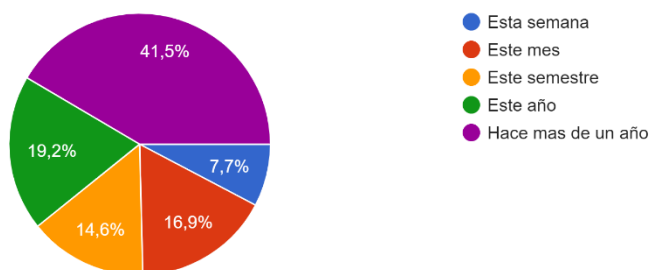


Figura 4: Respuesta de la Pregunta 2

Podemos determinar de acuerdo a la pregunta realiza la frecuencia con que se utilizó el servicio de courier por ultima vez corresponde al 41,5% hace más de un año esta particularidad se debe al tema de la pandemia que actualmente estamos enfrentando. Sin embargo podemos analizar que el 19,20% lo realizo este año y que el 16,90% lo que podemos determinar es que por lo menos una vez al año utilizamos este servicio.

Para analizar el tamaño del mercado se ha considerado la frecuencia de uso del servicio para identificar el cliente potencial.

Considerando que en base a las encuestas de la pregunta 1 el 71.3% de encuestados respondieron que utilizan el servicio se definirá más adelante el mercado potencial.

## 3. ¿A la hora de evaluar el servicio de Courier, señale que aspectos son más importantes para usted?

3. A la hora de evaluar el servicio de Courier, señale qué aspectos son más importantes para usted.

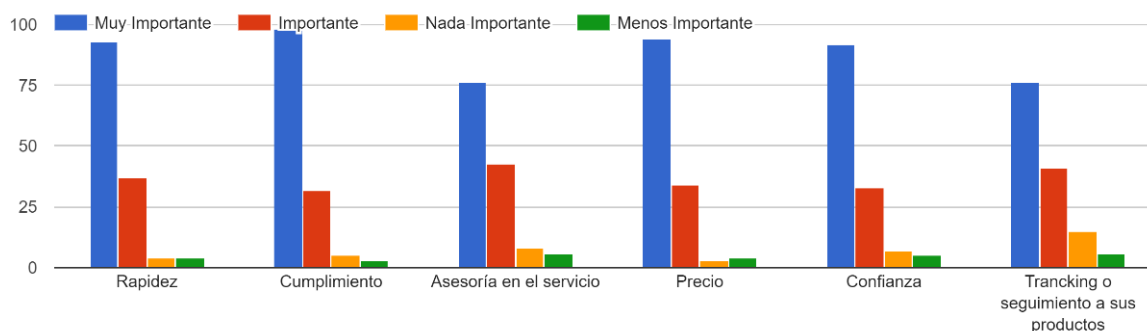


Figura 5: Respuesta de la pregunta 3

El servicio de courier nos muestra que tanto la rapidez, el cumplimiento, el precio y la confianza son aspectos muy importantes que tendrán que ser analizados y considerados como factores relevantes para la estrategia de ventas y marketing.

#### 4. ¿Cuándo un familiar suyo viaja al exterior realiza un encargo de un producto en su viaje?

Cuando un familiar suyo viaja al exterior realiza un encargo de un producto en su viaje.

154 respuestas

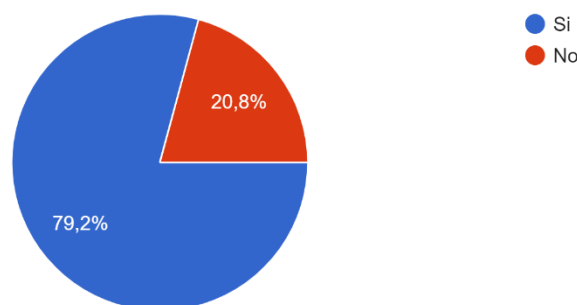


Figura 6: Respuestas de la pregunta 4

Un 79,2% de personas solicitan a sus familiares traer encargos desde el exterior esto nos permite tener una perspectiva sobre los clientes. Para determinar que el negocio propuesto es altamente aceptado, ya que proponemos un servicio seguro a bajo costo donde podemos obtener productos desde Estados Unidos sin la necesidad de esperar que alguien nos traiga.



## 5. ¿Señale cuáles de estos productos le gustaría adquirir por medio de internet?

Señale cuáles de estos productos le gustaría adquirir por medio de Internet.

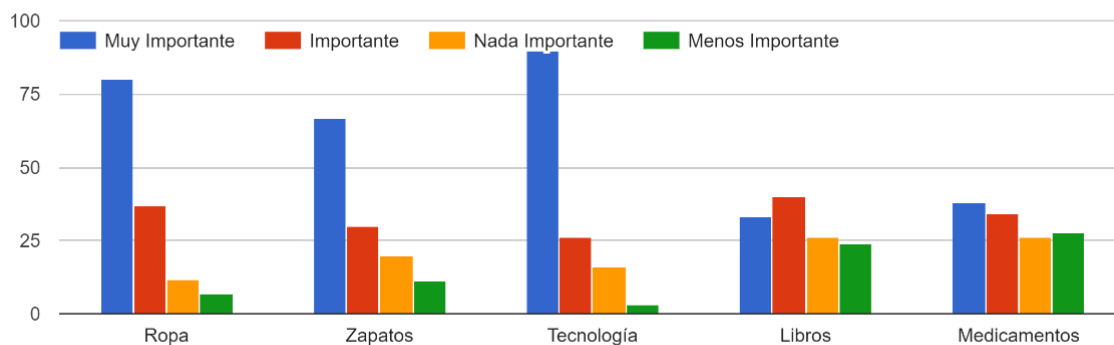


Figura 7: Respuestas de la pregunta 5

De acuerdo con la encuesta realizada determinamos que tanto la ropa como la tecnología desarrolla el negocio determinando que las Categorías b, c y f serían las más utilizadas.

Tabla 10  
Porcentaje de preferencia en Categorías

CATEGORIA	PREFERENCIA EN PORCENTAJE
B	35%
C	50%
F	15%

## 6. Cuál es la mayor dificultad que ha tenido en contratar un servicio de Courier

¿Cuál es la mayor dificultad que ha tenido al contratar el servicio de Courier?

152 respuestas

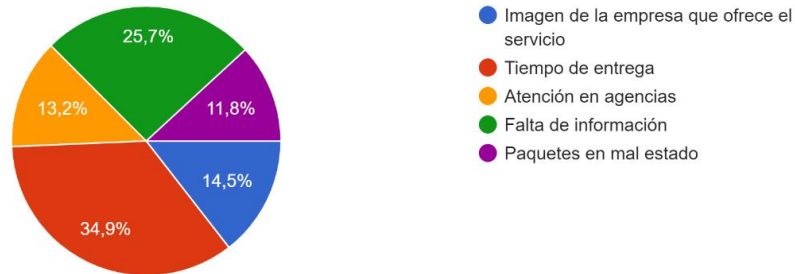


Figura 8: Respuesta de la pregunta 6

Las dificultades encontradas muestran la oportunidad del negocio, ya que la propuesta busca mejorar el tiempo de entrega hacia los clientes, tomando en cuenta que la comunicación con los clientes propone una estrategia para cumplir con los objetivos.

Los resultados obtenidos al preguntar la dificultad obtenida al contratar el servicio de Courier nos muestran que el 34,9% ha tenido inconveniente en el tiempo de entrega. Mientras que el 25,7% no han tenido información oportuna, lo que nos permite determinar la ventaja competitiva para los clientes ya que nos muestra la oportunidad de ofrecer un servicio diferenciado.

## 7. ¿Según su criterio cual es el medio de comunicación óptimo para obtener información acerca del servicio de Courier, sobre las promociones por temporadas especiales y regulares?

¿Según su criterio cuál es el medio de comunicación óptimo para obtener información acerca del servicio de Courier, sobre las promociones por temporadas especiales y regulaciones?

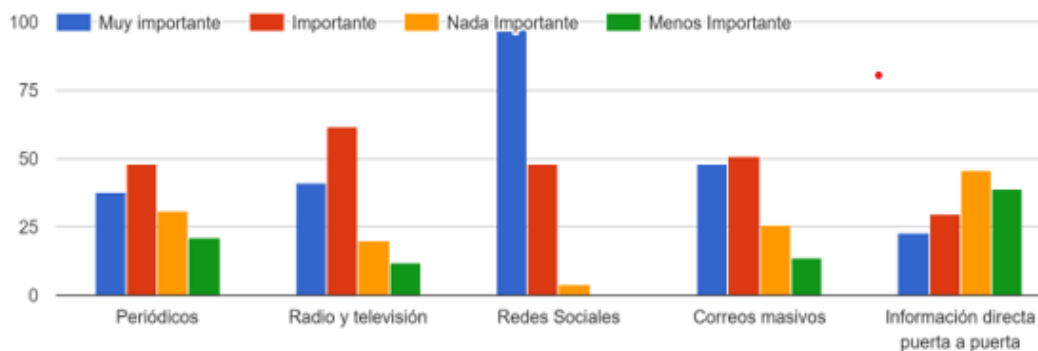


Figura 9: Respuestas de la pregunta 7

Las redes sociales juegan un papel fundamental para promocionar el servicio y así obtener mayor rentabilidad para el negocio. La segmentación de mercados es el proceso de considerar el mercado con el fin de identificar grupos de consumidores que tienen características comunes con respecto a la satisfacción de necesidades específicas.

#### **Análisis cuantitativo de la encuesta.**

Para determinar la proyección de ingresos del proyecto es importante comprender dos términos económicos, sobre demanda y oferta, Según Moreno (2016) La demanda muestra el comportamiento que tienen los consumidores frente al precio de un producto o servicio.

Desde esa perspectiva se debe descubrir si el proyecto se enfrentará a una demanda elástica o inelástica. Si la demanda es inelástica, la cantidad consumida no variará por cambios en el precio. Contrariamente, si la demanda es elástica, cualquier alteración en el precio inducirá a un cambio en la cantidad de consumo. El presente proyecto tiene las características de una demanda elástica. Un aspecto para considerar es la magnitud de la demanda información que debe ser obtenida de fuentes oficiales, en el presente caso del INEC data del 2020.

Se considera el censo del 2010 como una fuente oficial sin embargo para demostrar que la información tiene aún vigencia se realizó una comparación con la reciente base de datos del CNE del 2021. y se puede comparar entre fuentes oficiales, como referencia a los datos obtenidos de la población activa de la ciudad de Quito, siendo un dato válido que no distorsiona la muestra poblacional obtenida, ya que muestran una población de 554 268 al 2021 (CNE, 2021).

### **Estimación de la Demanda del Proyecto**

Según Moreno (2016) al comparar las proyecciones de demanda y oferta se constata que existe demanda insatisfecha o que se presenta en continuo crecimiento, se podrá demostrar que existe viabilidad comercial del plan de negocios. El mercado potencial es de 522,883 personas, de los cuales el 71.30% utiliza con frecuencia el servicio de mensajería, es decir 372.816 potenciales clientes. Para proyectar los siguientes años se aplicó una tasa de crecimiento poblacional del 1.70%.

Tabla 11  
*Estimación de la demanda.*

Años	Demanda de personas	Demanda en frecuencia de uso			Demanda 5,00%	
		4 veces al año	2 veces al año	1 vez al año	Total	
		16,90%	14,60%	19,20%		
2022	372.816	63.005,83	54.431	71.581	189.017	9.451
2023	379.153	64.076,93	55.356	72.797	192.231	9.612
2024	385.599	65.166,24	56.297	74.035	195.499	9.775
2025	392.154	66.274,07	57.255	75.294	198.822	9.941
2026	398.821	67.400,73	58.228	76.574	202.202	10.110

Fuente: <https://datos.bancomundial.org/indicador/sp.pop.grow?locations=EC>

Para establecer la tabla 11 se consideró el 71.30% de una población de 522.883 habitantes de Quito, con una tasa de crecimiento poblacional de 1,70%. Del total de la demanda y considerando la capacidad instalada máxima podría atender al 5% de esa demanda, este es el

mercado objetivo. El 5% de la demanda del proyecto, sirve para cubrir los costos, gastos y la rentabilidad mínima de los accionistas.

En la tabla 12 se realiza una distribución de los clientes por categorías en función de sus preferencias.

Tabla 12  
*Distribución de clientes por categorías*

Años	5%	Categorías			Total
		B 35%	C 50%	F 15%	
2022	9.451	3.307,81	4.725,44	1.417,63	9.451
2023	9.612	3.364,04	4.805,77	1.441,73	9.612
2024	9.775	3.421,23	4.887,47	1.466,24	9.775
2025	9.941	3.479,39	4.970,55	1.491,17	9.941
2026	10.110	3.538,54	5.055,05	1.516,52	10.110

Para determinar los ingresos del proyecto se consideró los datos prorrateados de la tabla 12, con los precios unitarios de 11 dólares por las categorías.

Tabla 13  
*Distribución de clientes por ingresos*

AÑOS	5% Demanda Insatisfecha	35%	50%	15%	Total, de ingresos
2022	9.451	36.385,87	51.979,81	15.593,94	103.959,62
2023	9.612	37.004,43	52.863,47	15.859,04	105.726,94
2024	9.775	37.633,50	53.762,15	16.128,64	107.524,30
2025	9.941	38.273,27	54.676,10	16.402,83	109.352,21
2026	10.110	38.923,92	55.605,60	16.681,68	111.211,20

### **Riesgo de mercado.**

El riesgo de mercado corresponde a que la competencia tenga una variación de precios. Frente a este riesgo la empresa propone mantener los precios en cada una de las categorías en los cinco primeros años.

### **Riesgo crediticio.**

El plan de negocios maneja capital propio que corresponde al aporte de sus socios en partes iguales y otra parte corresponde al préstamo solicitado en una institución financiera al 16% a 24 meses plazo. Lo cual es un tiempo favorable para poder cancelar esta obligación.

### **Riesgo operacional.**

El riesgo de mayor cuidado es el transporte de la mercadería, ya que podría enfrentar imprevistos o pérdidas para lo cual se va a contratar un seguro de transporte de mercadería y se realizará controles con el personal calificado para optimizar el servicio.

### **Mapa de riesgo**

Tabla 14  
*Matriz de evaluación de riesgo*

Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Evaluación
Cambio de precios de aranceles.	0,5	8	4
Restricciones por Covid 19	0,5	8	4
Demora en la entrega de mercadería	0,2	7	1
No control en el seguimiento de los envíos.	0,2	5	1
Mucha competencia en el mercado.	0,8	6	5

**PROBABILIDAD**

0,1 Nunca

0,2 De vez en cuando

0,3 A veces

0,4 Rara Vez

0,5 Ocasional

0,6 Remotamente

0,7 Poco Probable

0,8 Casi probable

0,9 Probable

1 Muy probable

**CONSECUENCIA**

1 Insignificante

2 Leve

3 Menor

4 Poco moderado

5 Moderado

6 Medio

7 Mayor

8 Critico

9 Muy crítico

10 Catastrófico

		GRAVEDAD (IMPACTO)				
		MUY BAJO 1	BAJO 2	MEDIO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5
PROBABILIDAD	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	12
	1	1	2	3	4	5



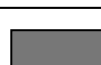
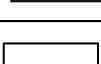
	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.
	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente así es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener
	Riesgo marginal. Se vigilará, aunque no requiere medidas preventivas de partida.

Figura 10: Gráfico de Riesgo

Tomado de:

<https://cursos.seguridaddelpaciente.es/courses/cur001/modulo003/MATRIZ%20DE%20RIESGOS.xls>

## Resumen

De acuerdo con el análisis realizado se determina que el mercado objetivo adquiere productos desde Miami y utilizará un servicio de courier. Debido a la alta estimación del servicio especialmente por su nivel de confidencialidad, seguridad y puntualidad, las entidades buscan courier para el transporte de su documentación y paquetes, que cuenten con una capacidad operativa que pueda satisfacer sus necesidades brindando una oportunidad en el mercado objetivo establecido que corresponde a la población de Quito que mantengan una actividad económica y que su edad sea comprendida entre los 18 a 65 años. Teniendo en cuenta cada una de las categorías que representan lo que los clientes buscan a la hora de comprar.

El mercado potencial corresponde a 522,883 personas, de los cuales el 71.30% utiliza con frecuencia el servicio de mensajería, es decir 372.816 potenciales clientes. Para determinar



la demanda insatisfecha se realizó una proyección a cinco años con una tasa de crecimiento del 1,70 % a perpetuidad.

La demanda insatisfecha de este sector es lo que motiva a este tipo de servicios a ser más competitivos, el tiempo de entrega acertada y seguridad en el servicio de correspondencia es lo que caracteriza a la empresa.

Como en toda actividad, la competencia también es informal y se toma en cuenta para poder mejorar y competir con una gran cantidad de empresas que se encuentran funcionando, 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.

Los resultados obtenidos al preguntar la dificultad obtenida al contratar el servicio de Courier nos muestran que el 34,9% ha tenido inconveniente en el tiempo de entrega. Mientras que el 25,7% no han tenido información oportuna, por tanto, es una oportunidad para la empresa y demostrar al cliente que se puede brindar un servicio dinámico y mejorar el tiempo de entrega de los competidores.

De acuerdo con la encuesta realizada determinamos que tanto la ropa como la tecnología desarrolla el negocio determinando que las Categorías b, c y f serían las más utilizadas. Y su porcentaje de participación en el mercado corresponden al 35%, 50% y 15% respectivamente.

### Capítulo 3: Plan de Marketing

El plan de Marketing busca identificar las necesidades que el cliente requiere para realizar sus compras online, para lo cual fundamenta sus principios en el marketing tradicional y digital para conseguir un mayor alcance, gracias a las herramientas proporcionadas en las redes sociales y el internet.

El plan de marketing se define como un documento escrito en el cual aparecían reflejadas, tanto la estrategia de marketing que se iba a llevar a cabo, como aquellos aspectos relativos al tiempo necesario para ejecutar dicha estrategia. Se afirma que todo plan de marketing se debe sustentar bajo dos pilares básicos: el estratégico y el operativo. La parte estratégica permitirá conocer dónde se encuentra la organización, a través de la definición de su misión, visión y valores; y hacia dónde quiere ir, mediante distintos análisis y estudios de mercado. La parte operativa se encargará de ejecutar las acciones necesarias para asegurar el éxito de las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos fijados en el plan. Cabe resaltar la importancia del proceso de control y seguimiento de las acciones llevadas a cabo, que permitirá a su vez obtener una retroalimentación que ayude a implementar nuevos sistemas de mejora y a corregir o fortalecer aquellos elementos del plan en los que se hayan producido desviaciones. (VIDAL, 2016)

El plan de marketing deberá responder las siguientes preguntas:

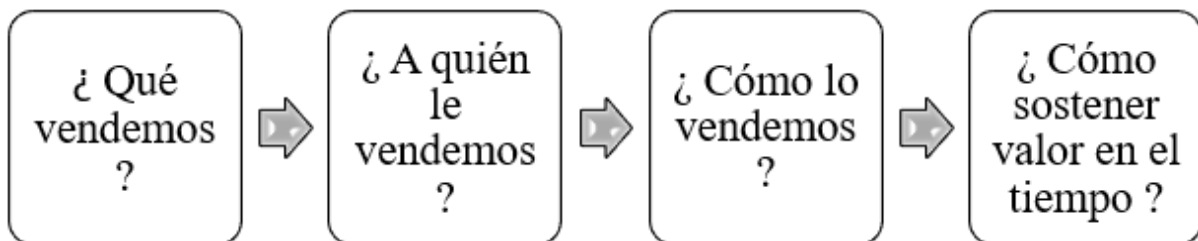


Figura 11: Cuatro preguntas de un Plan de Marketing

## **El Proceso Del Plan de Marketing**

En ese capítulo se establecerán los objetivos para la elaboración del plan estratégico de marketing a través de los siguientes pasos secuenciales y de forma sistémica:

- Analizar las cinco fuerzas del mercado
- Determinar la ambición
- Fijar los objetivos
- Desarrollo de las cuatro Ps
- Elaboración del presupuesto

La primera fase es el análisis de las fuerzas de cambio en el mercado, entender cómo es el mercado y cómo está cambiando el mercado de la mensajería. Por fuerzas de cambio me refiero a las tradicionales cinco Cs. La segunda fase es lo que se llama la ambición del mercado, determinar la ambición es decir el segmento ya determinado en la Investigación de mercado. Por ambición a lo que se refiere es que debe ser claro qué queremos ser y para quién. Por tanto, cómo se puede segmentar a todos los clientes para identificar quienes necesitan propuestas de valor diferenciadas. La tercera fase es fijar los objetivos dar a conocer el servicio de mensajería que prestamos, qué objetivos de imagen queremos tener o qué cuota de mercado queremos conseguir. La cuarta fase, que es la más importante y la que nos llevará más tiempo, es la toma de decisiones. Al hablar de las cuatro P. Y la quinta fase es la de conocer los resultados.

### **Análisis de las Cinco fuerzas del mercado.**

En el desarrollo del plan de marketing es vital un análisis interno y externo del negocio, por lo tanto, la herramienta de las cinco “C” conocidas como las fuerzas del mercado, es la que se utilizará en presente Plan.

Tabla 15  
Análisis de la cinco C del mercado

Variable	Descripción
Clientes	Satisfacer las necesidades de los clientes que están comprendido en clientes segmentados que tienen de 18 a 65 años. Los clientes que utilizarían más este servicio son clientes entre 18 a 25 años que corresponde al 42,75%, se utilizara una plataforma digital y redes sociales para que utilicen el servicio de Courier.
Compañía	Contar con un personal capacitado en satisfacer todas las necesidades de los clientes. La capacitación y el compromiso de los empleados hace que se sientan parte de la compañía y su responsabilidad sea mayor.
Competidores	Los competidores son empresas de Courier que brindan servicios a costos más elevados, esto nos diferencia.
Colaboradores	Los empleados son parte fundamental del negocio brindando un servicio personalizado a los clientes y siendo parte de ellos en cada etapa de entrega de sus productos.
Contexto	El mercado está cambiando y varios factores han permitido que las ventas online tengan un gran crecimiento esto permite ofrecer un servicio personalizado que brinde una estrategia competitiva al negocio.

### **Determinar la ambición.**

Por tanto, en la ambición del mercado responderemos a dos preguntas básicas. Es, primero ¿a quién queremos dirigirnos? Y la segunda es ¿Con qué propuesta de valor? Para

saber a quién dirigirse primero se debe segmentar las necesidades de los clientes, enfocarnos en un segmento de mercado que este económicamente activo, que tenga un promedio de ingresos de \$ 1500 o más y que resida en la ciudad de Quito.

El segmento de mercado que se ha seleccionado corresponde a la población de Quito, personas entre 18 a 65 años. Población económicamente activa que desean realizar compras en Miami y necesitan utilizar el servicio de courier.

La población de la provincia de Pichincha de acuerdo con el último censo realizado en el año 2020 muestra una población de 2.781.641 habitantes. La población económicamente activa es de 522.883 personas.

El segmento de mercado muestra que los clientes que adquieren este servicio corresponden a una población económicamente activa y que el mayor número de clientes esta entre los 18 a 25 años que se encuentran estudiando y trabajando y que buscan contratar este servicio siendo la comunicación en las redes sociales el factor más relevante para obtener información del servicio.

La propuesta de valor que busca establecer un contacto seguro con los clientes, ofreciendo a un costo menor con una oferta de un servicio de calidad en el menor tiempo de entrega, manteniendo un nivel alto de confianza al proporcionar durante todo el trayecto de su mercadería hasta la entrega.

### **Objetivos:**

#### ***General***

Dar a conocer el portafolio de servicios de mensajería desde la ciudad de Miami a Quito.

#### ***Específicos***

Desarrollar una página web que describa los servicios que se ofrece para poner en marcha el negocio.

Realizar un plan de comunicación continuo que detalle el seguimiento de su producto y así proporcionar confianza hacia el cliente.

### **Criterios del Marketing**

- Aumentar las compras en línea.
- Tener un crecimiento en ventas online de un 2 %
- Identificar el proceso de envío de los productos comprados.
- Procurar un mayor volumen de ventas online mejorando costos y tiempos de entrega.
- Entregar los productos entre 8 a 12 días laborables desde el momento de su compra.

### **Estrategias de Marketing.**

Las estrategias compuestas principalmente por cuatro elementos conocidos como: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Se puede sobrellevar de manera exitosa una mayor participación de mercado gracias a las 4Ps las cuales mantendrán a la empresa en constante avance de mercadeo para mantenerse único e innovador frente a la competencia sosteniendo y consiguiendo más clientes.

Al contar con una plataforma digital, se obtendrá una base de datos de los clientes y sus preferencias. Lo que permitirá enviar información de las tiendas que se encuentran en oferta en Miami como Walmart, Calvin Klein, Tommy entre otras y así poder cumplir con sus expectativas de atención personalizada que caracteriza al negocio.

### ***Estrategia de Servicio / Producto***

Estimar las necesidades del cliente cumpliendo con la calidad total es una estrategia de servicio clave utilizada para la competitividad con la calidad de entrega del servicio, eficiencia y responsabilidad.

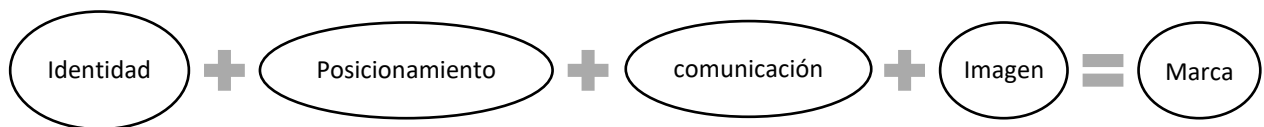
La estrategia de servicios incluye, además; entregas de la mercadería y paquetes en el menor tiempo posible, puerta a puerta, con seguimiento de sus compras.

Atención personalizada, la responsabilidad de estar en constante comunicación con el cliente y las partes involucradas en los respectivos métodos a seguir, trabajando activamente en función de un resultado favorable.

Frecuencias diarias. No tienen que esperar para que la carga sea consolidada y pueda ser embarcada, ya que sus paquetes disponen de una frecuencia de transporte.

Desde la perspectiva de la marca de la empresa se enfocará en el siguiente Modelo:

- Identidad de la empresa
- Posicionamiento
- Comunicación
- Imagen



*Figura 12: Modelo para Crear una Marca*

Las estrategias para el modelo de construcción de marca buscan un modelo de equidad, la marca hace que los productos o los servicios busquen estrategias creativas y de gestión para su posicionamiento en el mercado basado en la imagen, y como los comunica para llegar al cliente.

La marca propuesta se identificará con una marca propia, la cual llevará el nombre de FAST COURIER que se asemeja con un proceso de courier rápido y eficaz.

La optimización del tiempo de entrega y seguridad al servicio del cliente se identifica como una diferenciación en el servicio.



*Figura 13: Propuesta de Marca*

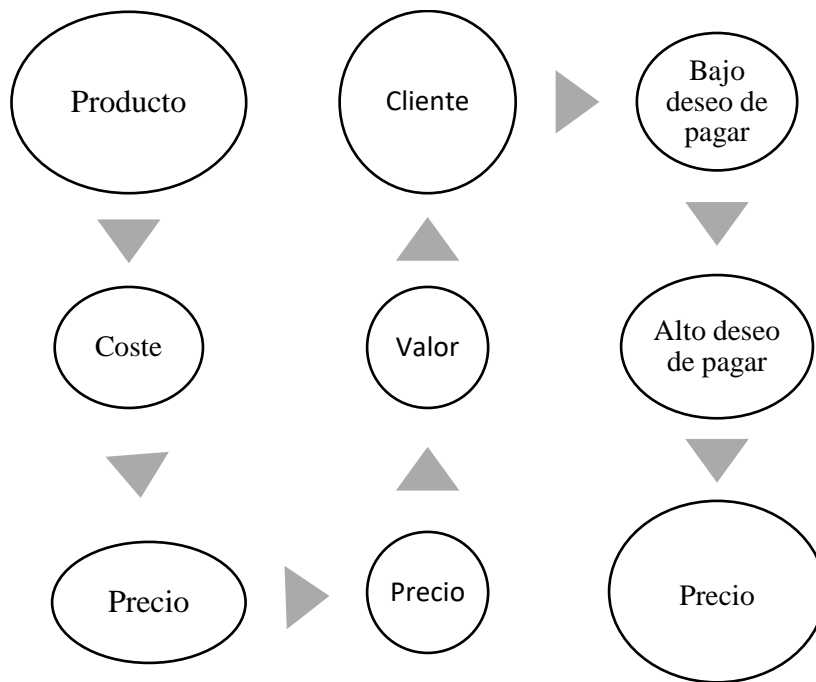
***Estrategia de Precios.***

En el sector de los servicios de Courier, se establece el precio en base a los competidores y la clasificación de cada categoría, que mantienen un precio entre \$ 15 o más dependiente del negocio. En Laarbox el valor del flete es \$ 16.48 la libra.



Tabla 16  
Precios

<b>Lista De Precios</b>					
<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impuesto</b>	<b>IVA</b>	<b>FODINFA</b>	<b>Salvaguardia</b>
A	Documentos impresos	0%	0%	0%	
B (4*4)	Menor o igual a \$ 400 y 4kg	42%	0%	0%	
C	Menor o igual a \$ 2000 y 50kg	5% - 15%	12%	0.50%	Depende del producto
D	Textiles y calzado menores o iguales a \$ 2000 y 20 kg	10% +\$ 8 por kilo de libra	12%	0.50%	25%
E	Medicinas son fines comerciales, equipos ortopédicos, órganos, tejidos.	0%	12%	0.50%	
	Libros	0% -30%	0%-12%	0.50%	
F	Equipos de computación	10%	12%	0.50%	



*Figura 14: Estrategias para fijar precios*

El producto, determinar el costo y entonces definir un precio razonable que genere un margen de utilidad que motive y promueva la creación de la empresa. La segunda estrategia normalmente más inteligente que nos dará mayores márgenes es pensar al revés, en el cliente, qué valor para fijar un precio y obtener un mayor beneficio. La última estrategia se llama de descremación de precios, cual es precio que el cliente está dispuesto a pagar en el momento de contratar el servicio.

La empresa Online de Courier debe realizar anualmente un ajuste de precios tomando en consideración mejoras en el nivel de servicio y el aumento de los costos en donde proporciona el servicio. Los ajustes de los precios variarán, dependiendo de las condiciones locales.

En la división de servicios de empresas Courier, se ha determinado una política de precios en base a los competidores y a la clasificación en categorías de los paquetes por parte de la SENA E.

Las políticas de precios definidas en el presente proyecto son: De penetración: empiezo barato para captar mucho la atención del cliente, desarrollar el mercado y luego ir subiendo el precio, actuando en base a el método de rentabilidad sobre el costo de su servicio buscando un porcentaje de beneficio establecido.

La estrategia de penetración de mercado busca ajustarse a las condiciones del mercado. De acuerdo con esto se establecen precios más bajos que se detalla de acuerdo con las siguientes categorías:

Categoría B 4X4 de 4 kg peso y costo no mayor a \$ 400 precio de \$ 11 por kilo.

Categoría C hasta 50 kg y costo no mayor a \$ 2000 precio de \$ 11 por kilo.

Categoría F precio de \$ 11 por kilo.

### **Estrategias de Plaza / Distribución**

#### **Canales de distribución:**

La mejor opción para definir esta estrategia hace referencia al lugar y ubicación del proyecto dentro del mercado local, por lo que, al estar ubicada en la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito, en donde se encuentra localizada gran parte del mercado objetivo, contribuye a brindar un mejor servicio de forma rápida, se han definido las siguientes estrategias:

La estrategia de distribución que se implementará en el proyecto será la distribución eficiente de los paquetes, entregando siempre a tiempo, con una excelente atención y servicio al cliente. La cual inicia desde la recolección en el aeropuerto de los paquetes y entrega en su destino final, mediante una atención personalizada de entrega al consumidor.

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

Se presta el servicio de recolección, transporte, distribución y entrega puerta a puerta, cubriendo trayectos urbanos, regionales, nacionales e internacionales.

La estrategia de gestión del canal se aplicará la siguiente política: Diversificar la dependencia del canal.

El punto de venta hacia el cliente es la plataforma digital a implementarse y el contar con el respaldo de las oficinas en caso de requerir un servicio adicional.

### ***Estrategias de Promoción.***

La estrategia de promoción consiste en crear una campaña de publicidad incluyendo promociones en todas las plataformas digitales y redes sociales. Utilizando un sitio web atractivo y dinámico, además un blog en Instagram para publicar promociones de las tiendas de Estados Unidos.

Participando activamente en las plataformas digitales, utilizando un anuncio visual, video marketing, realizando la entrega de un paquete a un influencer ecuatoriano para así poderlo hacer viral en canales que tengan más audiencia.

Las estrategias de promoción consisten en proporcionar, una fecha específica con un descuento especial. El cliente obtendrá el 10% de descuento si solicita el servicio frecuentemente. Si sus compras las realiza en días festivos podrían obtener un descuento adicional.

Un sistema de confiabilidad hacia el cliente es la estrategia de marketing uno a uno increíblemente efectiva que permite al cliente que las interacciones sean personalizadas para dar a conocer el servicio a los clientes de confiabilidad de entregar sus productos a tiempo y rastreando desde su inicio la entrega de su producto.

### **Estrategias de Diferenciación**

El plan de negocios se diferenciará por medio de una página web, la cual tendrá un acceso muy fácil, y permitirá a los usuarios tener un seguimiento a sus envíos.

La optimización de servicio al cliente se identifica como una gestión de servicios, en donde el cliente se sienta a gusto, de la atención personalizada que se brindará al cliente. Los beneficios de poder rastrear sus envíos les permitirá asegurar el tiempo acordado de entrega de 8 días, mientras que la competencia es de 15 días. En la publicidad se dará a conocer estos beneficios y también como un valor agregado se realizará promociones en fechas especiales.

### **Presupuesto**

El presupuesto de mercadotecnia y lo que se necesita para el lanzamiento.

Tabla 17  
*Presupuesto del Plan de Marketing*

<b>Categorías</b>	<b>Presupuesto Total</b>
Redes Sociales	\$ 1000.00
Publicidad <i>Online</i>	\$ 500.00
Gasto En Agencia De Publicidad	\$ 500.00
Diseño Web	\$ 400.00
<b>Total</b>	<b>\$ 2400.00</b>

Tabla 18  
*Síntesis del Marketing mix*

<b>Factor</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>
Producto	Calidad en entrega de productos	Entrega de productos en el menor tiempo posible
Precio	Introducción al mercado	Precios de acuerdo con las categorías, manteniendo el precio durante los cinco primeros años.
Plaza	Entrega del producto contando con toda la seguridad de entrega en las zonas establecidas	Distribución estratégica de producto de acuerdo con el lugar establecido
Promoción	Campañas de publicidad agresiva	Participación en redes sociales

## **Resumen**

Con el plan de marketing se busca posicionar a la empresa FAST COURIER como prestadora de servicios en la entrega de paquetes a domicilio desde Miami, que cuente con estrategias de marketing para satisfacción tomando como eje principal al cliente, manteniendo un servicio de calidad dando una buena imagen a la empresa, Se dará a conocer en el lapso de un año el servicio de entrega de paquetes a domicilio que ofrece la empresa de courier, estableciendo la eficacia de la publicidad y promoción de la empresa en los distintos medios de comunicación, manteniendo alianzas estratégicas sólidas y permanentes

posicionando a la empresa en el mercado en un lapso de un año a través del aumento de los diferentes canales de distribución.

Los precios están basados en la competencia, buscando estrategias que permitan obtener una ventaja competitiva. Basándonos en el mercado y los precios establecidos de acuerdo con cada categoría de envío al País.

Finalmente, las estrategias de diferenciación y valor agregado que como un nuevo negocio podrá desarrollarse para ser competitivo ante los demás, alcanzando una alta participación en el mercado y fidelizando clientes.

Mejorar el servicio, la base de datos de los clientes nos permitirá conocer sus preferencias y utilizar estrategias de promoción de acuerdo a sus necesidades.

## Capítulo 4: Estudio Técnico

### Tamaño del proyecto

*“El tamaño de un proyecto es su capacidad de producción durante un periodo de tiempo de funcionamiento que se considera normal para las circunstancias y tipo de proyecto de que se trata. El tamaño de un proyecto es una función de la capacidad de producción, del tiempo y de la operación en conjunto”.* (ROJAS, s.f.)

Para determinar el tamaño del proyecto sobre la demanda que se va a estimar para obtener una mayor rentabilidad. Se utiliza un espacio de 60 metros que permite tener un almacenamiento de los paquetes que llegan desde Miami.

El tamaño del proyecto corresponde al análisis de la demanda insatisfecha a la que corresponde el 5% de la población activamente que es 9451 para el año 2022.

Debido a que el número de empleados es menor a 9 se define el tamaño del proyecto como pequeño.

Será necesario relacionar variables como demanda, disponibilidad de insumos, localización, un plan estratégico comercial y analizar los factores que determinarán el tamaño. Las dimensiones del proyecto deben ajustarse a factores que permitan que la empresa de courier aproveche al máximo sus recursos. Para lo cual se debe tomar en cuenta lo siguiente:

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

### Localización

El negocio será localizado en la Provincia de Pichincha en la ciudad de Quito, en el sector de Pusuquí, este espacio fue donado por uno de sus accionistas. La cercanía de las oficinas muestra viabilidad ya que para ir al aeropuerto o entregar los envíos solicitados con un tiempo aproximado de 30 minutos.



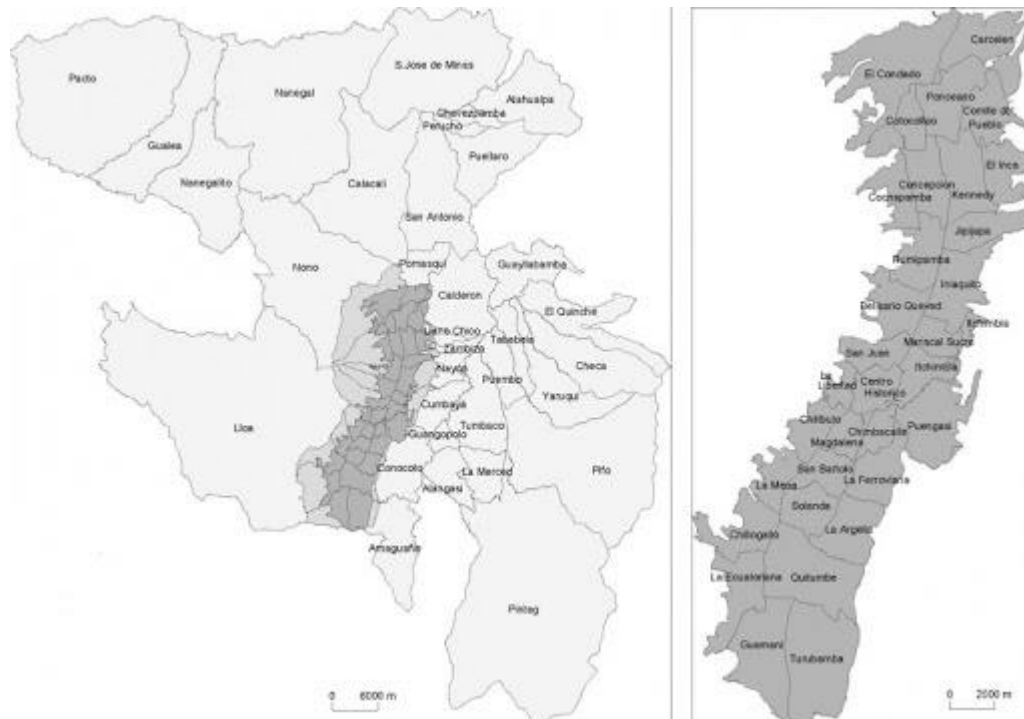


Figura 15: Gráfico de Quito

Tomado de: <https://images.app.goo.gl/JSpCNwsk1YmTgE6V9>

El proyecto por estar ubicado en el sector norte tiene una ventaja de cercanía al aeropuerto por la nueva vía que permite una movilidad inmediata hacia el Aeropuerto Mariscal Sucre, la oficina tiene un área pequeña, suficiente para desarrollar las actividades previstas, dado que pretende ofrecer un servicio personalizado y no es necesario tener un espacio tan amplio para oficinas y bodegas.

La Corporación Aduanera exige para las empresas de Courier que cuenten con los servicios básicos como: luz, agua, teléfono y hoy en día principalmente internet.

El servicio de internet es un factor muy importante en este proyecto, ya que el personal de oficina requiere contar con esta herramienta principal para la comunicación con los clientes y mantenerlos informados sobre el proceso de traslado y trámite de su mercancía.

## Macro Localización

El presente proyecto se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito

### Limites:

Norte: Parroquia de San Antonio de Pichincha

Sur: Parroquia de Cotocollao y Carcelén

Este: Parroquia de Calderón

Oeste: Parroquia de Cotocollao y Calacalí.

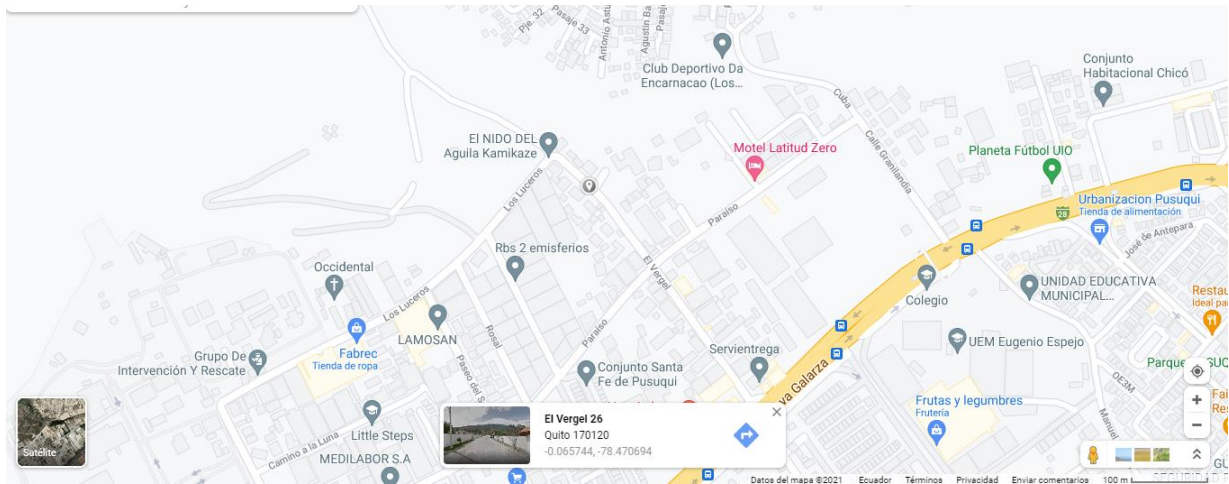


Figura 16 Ubicación Oficinas

Tomada de <https://www.google.com.ec/maps/@-0.0664598,-78.4723012,17z>

## Ingeniería Y/O Concepción Arquitectónica del Negocio

En un área de 10 metros de frente y 16 metros de profundidad, el acceso principal se conecta con un hall de distribución tanto para la recepción como para las áreas privadas que incluyen la zona de bodega y las oficinas.

La Bodega permite que los paquetes enviados puedan almacenarse para su distribución sin inconvenientes contando con amplitud en este espacio.

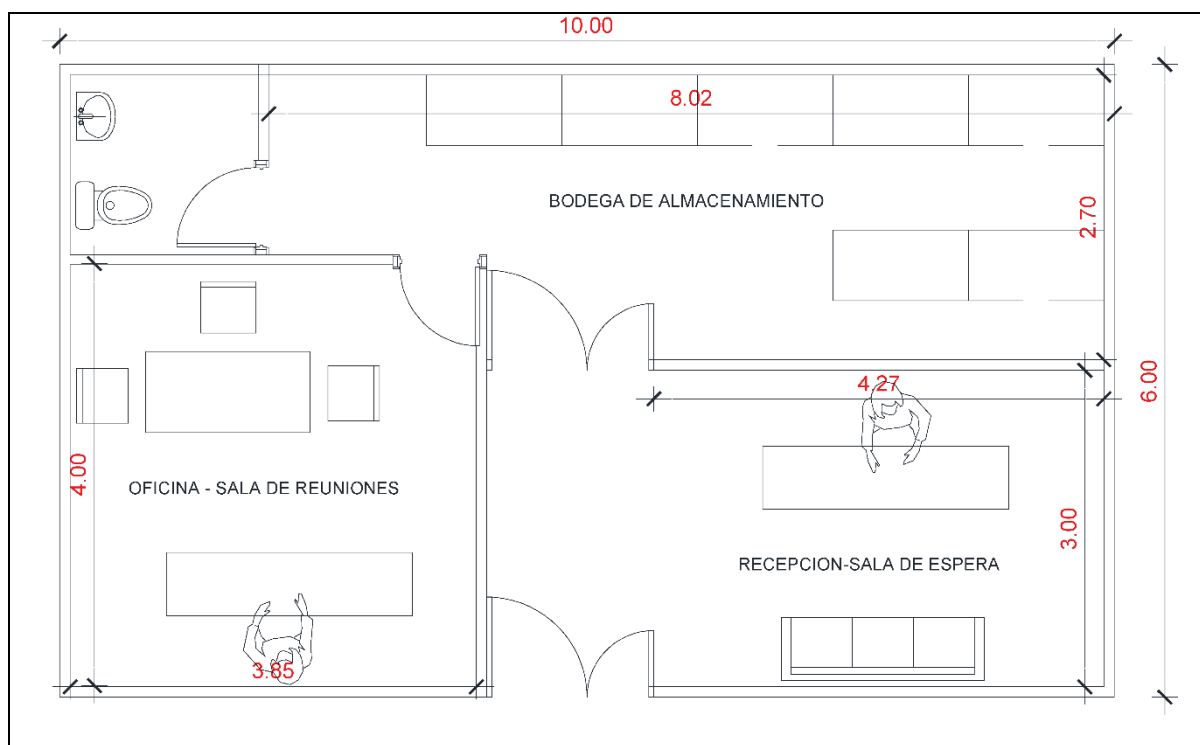


Figura 17 Plan de oficina

El mobiliario utilizado para el negocio corresponde al siguiente detalle:

Tabla 19  
Mobiliario

Área	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
<b>Gerencia</b>	Computador	1	\$ 800	\$ 800
	Impresora	1	\$ 250	\$ 250
	Silla	1	\$ 80	\$ 80
	Escritorio	1	\$ 100	\$ 100
<b>Administrativa</b>	Computador	1	\$ 800	\$ 800
	Impresora	1	\$ 250	\$ 250
	Silla	3	\$ 80	\$ 240
	Estanterías	4	\$ 250	\$ 1000
	Escritorio	3	\$ 100	\$ 300
<b>Total</b>				<b>3820,00</b>

La oficina de Gerencia consta con un área de 7,85 metros cuadrados desde donde se dirige la operación del negocio, está también será utilizada como sala de reuniones para la planificación de la distribución de paquetes. En esta área estará ubicado el Coordinador, en esta oficina operativa se colocará una impresora.

La oficina Administrativa consta con un área de 7,27 metros cuadrados con una sala de recepción pequeña y una estación de trabajo para esta área.

La Bodega de Almacenamiento tiene un área de 10,72 metros cuadrados donde se ubicarán los paquetes enviados hasta su distribución.

Tabla 20  
*Útiles de Oficina*

<b>Útiles de oficina</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Total</b>
Resma de papel	1	\$4
Caja de esferos	1	\$5
Caja de Lápices	1	\$4
Carpeta Folder	2	\$5
Libretas	6	\$15
Calculadora	1	\$15
Perforadora	3	\$10
Grapadora	3	\$10
Teléfono	1	\$32
<b>Total</b>		<b>\$100</b>

### **Descripción de la Tecnología del Negocio.**

Para el plan de negocios propuesto se requiere de equipos de computación, impresora, fax, balanza, teléfonos.

Dada la actividad de la empresa que también es el de transportar mercadería, requiere instalar en las oficinas de la empresa de Courier el sistema SIAT (Sistema Integrado de Comercio Exterior) el cual es un paquete tecnológico que sirve para ingresar las guías de las mercaderías importadas “SOFTWARE DE COMERCIO EXTERIOR. SIAT (Sistema Integrado de Aduana). Se escoge este tipo de tecnología ya que su capacidad de almacenamiento servirá para trabajar con el software del sistema SIAT

SIAT es un sistema autorizado por la SENA, que permite a la empresa de Courier la transmisión electrónica de datos para las importaciones bajo el régimen 91, (Courier o correo

rápido), permite realizar el manifiesto de carga y utilizar como correo seguro para mensajes entre el Courier y la SENA. (ASEME Asociación Courier Quito).

El SIAT está constituido por un conjunto de bases de datos y sistemas de diferente naturaleza: operacionales, de control, de decisiones, de seguridad, de comunicaciones, de producción, de consulta y de relaciones con otras instituciones públicas y entes colaboradores.

Adicional a este sistema, la implementación en la página web del control sobre el rastreo de los paquetes permite tener al cliente un servicio especializado y de calidad a la hora de enviar sus productos.

**Resumen**

El estudio técnico permitió identificar el tamaño del proyecto, debido a que el número de empleados es menor a nueve, la empresa se encuentra calificada como una pequeña empresa de acuerdo con el número de empleados, al estar ubicados en un lugar cercano se puede llegar al cliente con mayor rapidez. La estructura de las áreas tanto de almacenaje como de las oficinas permite tener el espacio seguro y amplio para su funcionamiento, cumpliendo con los requerimientos legales y técnicos.

La tecnología que se va a implementar es un sistema informático validado por aduanas que permite tener el control de los envíos realizados. Adicional de la información que consta en la plataforma web de la empresa.

Se utilizará el mobiliario necesario para el desempeño requerido para por los empleados y que se sientan confortables para realizar sus tareas diarias.

## **Capítulo 5: Modelo De Gestión Empresarial**

### **Diseño Organizacional**

La estructura organizacional y funcional, contará con 6 empleados, divididos dentro de las diferentes áreas de la empresa. La máxima autoridad será la Junta General de Accionistas, la misma que nombrará al Gerente General. La parte operativa estará conformada por un coordinador, un asistente administrativo y el encargado de servicio al cliente. Adicionalmente en la empresa se contratará un Contador General que realizará estas funciones solo como servicios profesionales.

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

“Fomentar y diversificar el mercado de servicios postales que responda a la demanda en condiciones óptimas de competitividad, eficiencia, calidad equidad; en articulación con los sectores relacionados con el desarrollo económico y social. Posicionar al sector postal como el aliado estratégico logístico del comercio electrónico, a fin de potenciarlo y diversificar la oferta de servicios postales, mediante el uso efectivo de las TIC en el ejercicio postal”.

Que, el artículo 8 de la Ley General de los Servicios Postales, crea a la Agencia de Regulación y Control Postal, como un organismo técnico administrativo especializado y desconcentrado adscrito al Ministerio rector del sector postal, con personalidad jurídica de derecho público, autonomía administrativa, técnica, económica, financiera y patrimonio propio; que es la entidad encargada de regular y controlar a los operadores postales, así como velar por el cumplimiento de las políticas y directrices dictadas por el Ministerio rector de los servicios postales, y que para su correcta administración y representación contará con un Directorio y una Directora o Director Ejecutivo; Que, el numeral 3 del artículo 9 de la Ley

referida, establece que le corresponde a la Agencia de Regulación y Control Postal emitir normas técnicas relacionadas con la prestación del servicio postal, de conformidad con la Ley y la normativa internacional; (Gobierno del Ecuador)

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

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

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

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

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

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

- a) Solicitud de registro y demás formularios requeridos acorde al formato establecido por la Agencia.
- b) Copia de cédula de ciudadanía o pasaporte, papeleta de votación actualizada en el caso de una persona jurídica de su representante legal, además una copia certificada por un Notario Público del nombramiento actualizado del



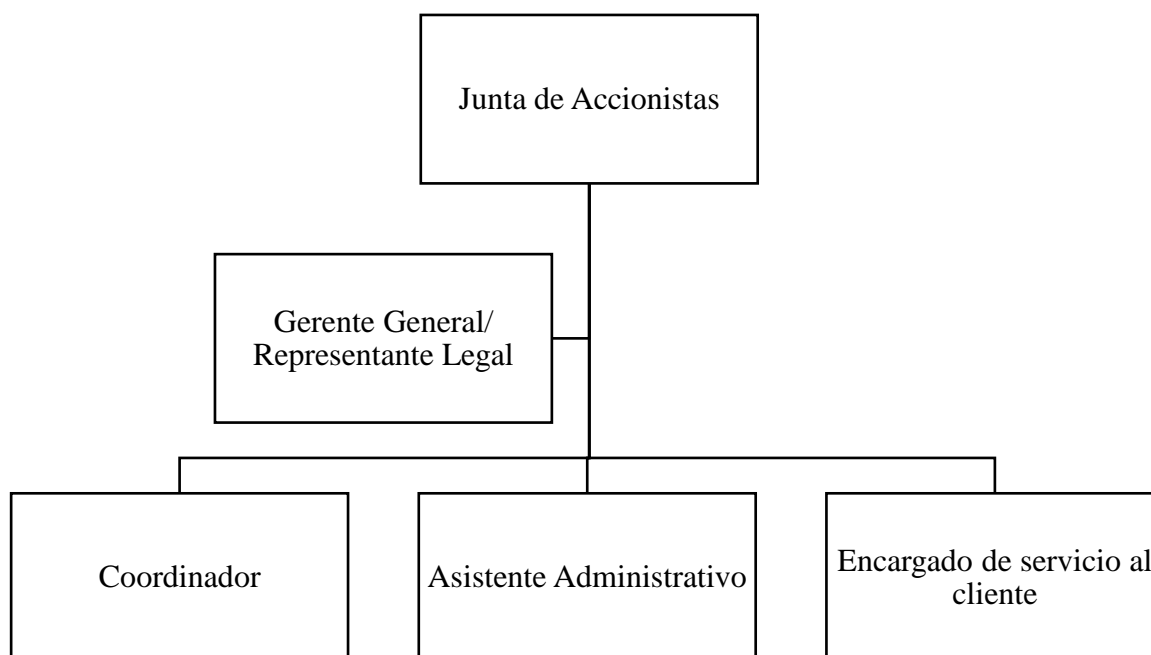
Representante Legal inscrito en el Registro Mercantil.

- c) Copia certificada otorgada por Notario Público del a escritura de constitución de la compañía.
- d) Copia actualizada y certificada otorgada por el Notario Público del Registro Único de Contribuyentes (RUC), donde se evidencie la actividad de servicio postal.
- e) Declaración Juramentada de la Solvencia Técnica que se efectuará mediante escritura pública, en la cual se debe certificar el cumplimiento de todos los requisitos.

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

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

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



*Figura 18: Estructura organizacional*

### **Diseño de perfiles profesionales del personal de la Organización.**

A continuación, se detalla los perfiles y habilidades, funciones y competencias para cada cargo establecido de acuerdo con las regularizaciones del Ministerio de Trabajo.

El Representante Legal: un profesional en negocios Internacionales o Aduanas. Manejo del Idioma ingles mínimo 75%, conocimiento de normas técnicas. La SENAE requiere que el representante legal tenga un mínimo de cinco años de experiencia en el área de comercio exterior.

Sus responsabilidades en la empresa corresponden a revisión y análisis de documentos legales, manejo global, alianzas estratégicas, dirección de aéreas y plan de marketing y operativo. Liderazgo y habilidades para negociar con responsabilidad y eficacia en la toma de decisiones.

Gerente General: Ing. Comercial o carreras afines con capacidad de liderazgo y un mínimo de tres años de experiencia en áreas financieras. Manejo del Idioma Ingles 60%. Sus responsabilidades en la empresa gestionar la liquidez de la empresa, revisar y controlar los sistemas financieros, costos y balances generales, para obtener un mayor rendimiento en el negocio, buscar financiamiento mejorar los términos de interés, impulsar mejoras.

Coordinador: Profesional en áreas afines al cargo, capacidad de liderazgo, al menos tres años de experiencia en el área de Comercio Exterior, conocimiento de logística y normas técnicas, Manejo del idioma ingles mínimo 60%. Sus responsabilidades en la empresa es la coordinación de operaciones en origen y destino, seguimiento de trámites, indicadores de tiempo, solución de conflictos. Capacitación en sistemas y área técnica.

Asistente Administrativo: Profesional del área comercial, conocimiento de aspectos legales y tributarios en Ecuador, capacidad de organización administrativa. Manejo del idioma Ingles 50%. Experiencia mínima de 3 años. Sus responsabilidades en la empresa es realizar documentos tributarios y legales de la empresa, coordinación de facturación y pagos locales y al exterior, control de entrega de productos, manejo en la parte de publicidad.

Encargado de servicio al cliente: experto en el área de marketing digital, sistemas, publicista o afines, manejo del idioma ingles 70%. Conocimiento de marketing digital en general. Sus responsabilidades son la actualización y mantenimiento de la página Web, correos masivos, publicidad digital, logo en diferentes suministros. Mantenimiento equipos digitales computadoras, tablets, teléfonos celulares, plataforma de comunicación con el exterior y sistema de tracking.

Tabla 21  
Roles y funciones

Cargo	Responsabilidad
Junta Accionistas	<p>Las decisiones de la organización serán analizadas por cada uno de los accionistas, la aprobación del balance general y el destino de las utilidades, la modificación de los estatutos, el aumento y reducción de capital y todos los asuntos de gran importancia para la empresa.</p>
Gerente General	<p>Revisión y análisis de documentos legales, manejo global, alianzas estratégicas, dirección de aéreas y plan de marketing y operativo. Liderazgo y habilidades para negociar con responsabilidad y eficacia en la toma de decisiones.</p> <p>Gestionar la liquidez de la empresa, revisar y controlar los sistemas financieros, costos y balances generales, para obtener un mayor rendimiento del negocio, buscar financiamiento mejorar los términos de interés, impulsar mejoras.</p>
Coordinador	<p>Coordinación de operaciones en origen y destino, seguimiento de trámites, indicadores de tiempo, solución de conflictos. Capacitación en sistemas y área técnica.</p>
Asistente Administrativo	<p>Realizar documentos tributarios y legales de la empresa, coordinación de facturación y pagos locales y al exterior, control de entrega de productos, manejo en la parte de publicidad.</p>
Encargado servicio al cliente	<p>La actualización y mantenimiento de la página Web, correos masivos, publicidad digital, logo en diferentes suministros. Mantenimiento</p>

equipos digitales computadoras, tablets, teléfonos celulares, plataforma de comunicación con el exterior y sistema de tracking.

---

Registro de los empleados de las empresas Courier para participar en el proceso de despacho.

Artículo 16.- Registro de los empleados de las empresas courier: Para el registro del personal delegado para atender el aforo y el retiro de las mercancías, las empresas Courier deberán presentar una solicitud ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, con el listado de los dependientes que deseen que sean registrados con su respectivo número de cédula de ciudadanía, cumpliendo con los siguientes requisitos:

- Solicitud de credencial, en papel membretado con los datos de la empresa courier, especificando el número de liquidación por tasa de otorgamiento de credencial para empleados de empresas courier, la cual debe ser cancelada en las instituciones bancarias habilitadas.
- Aviso de entrada del empleado notificado al IESS.
- Medio de almacenamiento magnético de información que contenga: foto tamaño carnet a colores (peso no menor a 500 KB y en formato JPEG) Una vez cumplido todos los requisitos, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador procederá a registrar a los empleados de las empresas courier. La emisión de la tasa para el otorgamiento de la credencial deberá ser solicitada ante la Dirección Financiera del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador o del distrito más cercano, y deberá ser cancelada por cada empleado.

La credencial que identifique al empleado de la empresa courier será otorgada por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, en el formato establecido y con las condiciones de seguridad dispuestas para el efecto, misma que tendrá como vigencia el mismo plazo por el que fue autorizada la empresa courier.

Tabla 22  
Análisis de Subsistemas

Ítems de subsistemas	Análisis	Periodicidad
Políticas de Selección	La selección del personal se basa en los perfiles técnicos de acuerdo con cada cargo de acuerdo con su experiencia	Actualización anual
Contratación	Contratos formales con tres meses de prueba y posterior a este periodo será indefinido	n/a
Capacitación	Planes de capacitación continua.	Trimestral
Remuneración	Se basará en base a la comparación de salarios competencia, de acuerdo con experiencia y perfil.	Anual

Tabla 23  
Sueldos y beneficios

	Sueldos y beneficios						
	Sueldos	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva	Aporte Patronal	Total
Empleados Gerente	400,00	33,33	33,33	16,67		48,60	531,93
Coordinador Asistente	600,00	50,00	33,33	25,00		72,90	9374,80
Administrativo	450,00	37,50	33,33	18,75		54,68	7131,10
Servicio cliente	400,00	33,33	33,33	16,67		48,60	6383,20
<b>Total</b>	<b>1850,00</b>	<b>154,17</b>	<b>133,33</b>	<b>77,08</b>	<b>0,00</b>	<b>224,78</b>	<b>2439,36</b>

**Resumen**

El modelo de gestión empresarial analiza todos los requerimientos relacionados con el cliente interno, la infraestructura física y la ubicación geográfica de la organización, esto permite determinar el proceso productivo en origen y sus costos relacionados a los bienes necesarios. También se elaboraron fichas técnicas encaminadas para determinar los estándares del personal para las operaciones diarias de la empresa. Es de vital importancia para el plan de negocios contar con el talento humano que desempeñe todos o la mayor cantidad de exigencias operativas y legales.

La estructura organizacional se define como la división organizada de una compañía para alcanzar una coordinación a los logros y objetivos del negocio. La empresa contará con 6 empleados siendo la Junta de Accionistas la máxima autoridad del negocio.

El sueldo del Gerente General corresponde a un valor referencial mientras el negocio reporte utilidades.

## **Capítulo 6: Evaluación Financiera del Proyecto**

Para determinar la factibilidad en términos económicos, se consideró los siguientes aspectos: necesidades mínimas para iniciar, a través del detalle de los activos fijos básicos, así como también de la provisión de capital de trabajo proyectado a tres meses con la teoría conservadora que en los tres primeros meses el negocio no obtendrá ingresos. Se realizaron los siguientes cálculos:

Presupuesto de ingresos

Presupuestos de costos y gastos

Determinación del costo de los de empleados

Estado de resultados proyectado

Análisis de la factibilidad del proyecto

Análisis de sensibilidad del punto de equilibrio y administración de escenarios

Para determinar el análisis financiero se utilizó las técnicas: Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno. La tasa descuento que se utilizó es el costo promedio ponderado del capital.

### **Inversión Inicial del proyecto**

Se establece a partir de los activos fijos requeridos para empezar con el funcionamiento y la provisión del capital de trabajo que permite determinar cuál sería la inversión inicial que se requiere.



Tabla 24  
*Inversión en Activos Fijos*

Descripción	inversión inicial	Fuentes			
		Propios	Porcentaje	Financiada	Porcentaje
<b>Activos fijos</b>					
Equipo de computación	2,100.00				
Muebles y enseres	1,720.00				
Software informático	1,500.00				
<b>Total, activos fijos</b>	<b>5,320.00</b>	5,320.00			
Constitución de La Empresa	1,900.00				
<b>Total, activos diferidos</b>	<b>1,900.00</b>	1.900,00	19,00%		
<b>Capital de Trabajo</b>		2.780,00	27,80%	34.344,33	100,00%
	<b>7,124.33</b>				
Capital de Trabajo	7,124.33				
<b>Garantía Aduana</b>	<b>30,000.00</b>				
<b>Total, de inversión Inicial</b>	<b>44,344.33</b>	10.000,00	100,00%	34.344,33	100,00%

La inversión en activos fijos se origina de acuerdo con el estudio técnico donde se identifican las categorías de muebles y enseres, equipos de informática, bienes que son depreciables aspecto favorable en la deducción de impuestos de renta. La provisión de capital de trabajo se determinó a través de una lista de necesidades mensuales de consumo inmediato que podría afectar la gestión operativa de la empresa, el supuesto es que durante los tres primeros meses el negocio no va a recibir ingresos. Con relación a la garantía de la aduana, es uno de los requisitos para la autorización de la empresa su monto está entre 30000 a 200000 dólares, dependiendo de las características del negocio, por el tamaño de la empresa la garantía será el valor más bajo.

La estructura de financiamiento del presente proyecto se obtiene de la siguiente manera: el aporte total de los socios es \$ 10.000 dólares que permiten la adquisición de activos fijos y capital de trabajo. El valor de los \$ 34.344,33 se lo va a obtener de un

préstamo en el sistema financiero, aplicando una tasa del 16% con cuotas decrecientes aplicando el método alemán, cuyo objetivo es pagar menos intereses.

Tabla 25

*Tabla de amortización del préstamo*

<b>Tabla de amortización del Préstamo</b>				
Número de Cuota	Capital	Interés	Valor cuota	Saldo
0	0.0	0.0	0.0	34344.325
1	1431.01	457.92	1888.94	32913.31
2	1431.01	438.84	1869.86	31482.30
3	1431.01	419.76	1850.78	30051.28
4	1431.01	400.68	1831.70	28620.27
5	1431.01	381.60	1812.62	27189.26
6	1431.01	362.52	1793.54	25758.24
7	1431.01	343.44	1774.46	24327.23
8	1431.01	324.36	1755.38	22896.22
9	1431.01	305.28	1736.30	21465.20
10	1431.01	286.20	1717.22	20034.19
11	1431.01	267.12	1698.14	18603.18
12	1431.01	248.04	1679.06	17172.16
13	1431.01	228.96	1659.98	15741.15
14	1431.01	209.88	1640.90	14310.14
15	1431.01	190.80	1621.82	12879.12
16	1431.01	171.72	1602.74	11448.11
17	1431.01	152.64	1583.65	10017.09
18	1431.01	133.56	1564.57	8586.08
19	1431.01	114.48	1545.49	7155.07
20	1431.01	95.40	1526.41	5724.05
21	1431.01	76.32	1507.33	4293.04
22	1431.01	57.24	1488.25	2862.03
23	1431.01	38.16	1469.17	1431.01
24	1431.01	19.08	1450.09	0.00

El préstamo permitirá financiar el capital de trabajo y la garantía que se entrega a la Aduana, para obtener el permiso de funcionamiento.

La garantía aduanera es una obligación que se contrae con la autoridad aduanera, con el objetivo de asegurar el pago de los atributos al comercio exterior eventualmente exigibles aplicados a la importación o exportación de mercaderías.

## Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos está constituido tomando en cuenta los kilos que se importaran de acuerdo con el servicio que se realizará en cada categoría, el precio de venta promedio está por debajo de las empresas líderes en el mercado.

Tabla 26  
*Presupuesto de ingresos por los cinco años*

AÑOS	5% Demanda Insatisfecha	35% Categoría B	50% Categoría C	15% Categoría F	Total, de ingresos
2022	9.451	36.385,87	51.979,81	15.593,94	103.959,62
2023	9.612	37.004,43	52.863,47	15.859,04	105.726,94
2024	9.775	37.633,50	53.762,15	16.128,64	107.524,30
2025	9.941	38.273,27	54.676,10	16.402,83	109.352,21
2026	10.110	38.923,92	55.605,60	16.681,68	111.211,20

Se consideró un 5 % del total de la demanda insatisfecha tomada del estudio de mercado, el precio por kilo es de 11 dólares fijo durante los cinco años como parte de la estrategia de fidelización. En la última columna se observa el total de ingresos de acuerdo con cada una de las categorías.

## Costos por servicios de mensajería

Se define a partir del costo de origen hasta la entrega al consumidor final, se analiza los siguientes rubros: gastos indirectos, pago manipulación de carga al embarcador, gastos flete de Miami a Ecuador, pago Aerolínea, gastos bodegaje a EMSA, y costo distribución representa:

Tabla 27  
*Presupuesto del costo de venta de los cinco años*

<b>Año</b>	<b>Kilos</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
2022	9450,87	4,00	37803,50
2023	9611,54	4,09	39338,11
2024	9774,94	4,19	40935,02
2025	9941,11	4,28	42596,75
2026	10110,11	4,38	44325,94

Para determinar el costo de venta de cada año se multiplicó el número de kilos por el costo unitario de cada año. El costo se incrementa en un 2.32% que es la estimada de la inflación esperada para el año 2022 de acuerdo con las proyecciones del Banco Central del Ecuador. Con relación al detalle de los componentes del costo de cada kilo se presenta en la tabla 28.

Tabla 28  
*Detalle de los costos*

<b>Descripción del costo</b>	<b>Costo</b>
Costo flete internacional	1,50
Seguro	0,50
Movilización nacional	1,50
Empaque	0,50
Costo de la venta	4,00

### **Presupuesto de Gastos**

Se detallan aquellos rubros que corresponde al giro del negocio, se presenta por la función de los gastos como son: administración, publicidad y financiero, en la siguiente tabla se presentan los detalles.

Tabla 29  
*Presupuesto de Gastos*

<b>Presupuesto de Gastos por su comportamiento</b>		
Año 2022		
Descripción	Anual	Comportamiento
Agua	240.00	Variable
Energía Eléctrica	360.00	Variable
Telecomunicaciones	240.00	variable
Internet	720.00	Fijo
Sueldos	22,200.00	Fijo
IESS Patronal	2,697.30	Fijo
Décimo tercer sueldo	1,850.00	Fijo
Décimo cuarto sueldo	1,600.00	Fijo
Vacaciones	925.00	Fijo
Honorario contador	3,600.00	Fijo
Arriendo de plataforma para la gestión	1,800.00	Fijo
Publicada Redes Sociales	2,400.00	Fijo
Gastos Materiales de oficinas y Aseo	360.00	Fijo
Depreciación de Equipos de computación	700.00	Fijo
Depreciación de Muebles y enseres	172.00	Fijo
Amortización Programa informático	150.00	Fijo
Gasto seguro	1,500.00	Fijo
Gasto Interés Préstamo Bancario	4,235.80	Fijo
<b>Total</b>	<b>45,750.10</b>	

El presupuesto de gastos por su comportamiento significa que se agrupan por fijos y variables, para el cálculo del punto de equilibrio. Los servicios básicos son gastos variables porque se modifican, los gastos de publicidad están relacionados con la promoción en diferentes medios de comunicación, incluye las redes sociales. En el gasto financiero se incluye los intereses que se van a pagar durante el año, no incluye el abono a la deuda porque es un rubro que afecta al flujo de caja y la disminución del pasivo.

Tabla 30  
*Costo real de los empleados*

Empleados	Costo real de los empleados mensual						
	Sueldos	13 sueldo	14 sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva	Aporte Patronal	Total
Gerente	400	33,33	33,33	16,67		48,6	531,93
Coordinador	600	50	33,33	25		72,9	9374,8
Asistente Administrativo	450	37,5	33,33	18,75		54,68	7131,1
Servicio cliente	400	33,33	33,33	16,67		48,6	6383,2
Total	1850	154,17	133,33	77,08	0	224,78	2439,36

El gasto de nómina de los empleados es más representativo para el negocio, el valor mensual de acuerdo con lo que se visualiza en la tabla 30 del año 2022. A partir del año 2023 se incluye el valor de los fondos de reserva, por cumplir el requisito de haber cumplido el primer año.

Los cálculos realizados son, el décimo tercero sueldo se dividió el sueldo para 12 meses, el décimo cuarto sueldo se consideró tomando en cuenta el sueldo básico del 2021 que es de \$ 400 dólares y se dividió para 12 meses, las vacaciones el sueldo se lo dividió para 24 meses considerando los 15 días que tiene el empleado, los fondos de reserva serán incluidos a partir del año 2023 se calculó multiplicando el sueldo por 8,33%, el aporte patronal se obtuvo multiplicando el sueldo por el 12,15%, considerando el 11,15 que recibe el IESS y el 1% para el IECE y SECAP.

### **Estados Financieros**

En el estado de resultados se detallan todos los ingresos, costos para determinar los resultados del ejercicio, se incluye la participación de los trabajadores y el cálculo del 25% de impuesto a la renta En el informe se realiza el análisis vertical, donde se dividen los costos y gastos para las ventas, para comprender la estructura de costos de la empresa.

Tabla 31  
*Estado de resultados primer año*

Estado de resultados proyectado		
Año 2022		
Ventas	103,959.62	<b>100%</b>
Costo de Venta	37,803.50	<b>36.4%</b>
<b>Utilidad Bruta en ventas</b>	<b>66,156.12</b>	<b>63.6%</b>
<b>Gastos Administrativos</b>		
Agua	240.00	0.23%
Energía Eléctrica	360.00	0.35%
Telecomunicaciones	240.00	0.23%
Internet	720.00	0.69%
Sueldos	22,200.00	21.35%
IESS Patronal	2,697.30	2.59%
Décimo tercer sueldo	1,850.00	1.78%
Décimo cuarto sueldo	1,600.00	1.54%
Vacaciones	925.00	0.89%
Honorario contador	3,600.00	3.46%
Arriendo de plataforma para la gestión	1,800.00	1.73%
<b>Gastos de Marketing</b>		
Publicada Redes Sociales	2,400.00	2.31%
Gastos Materiales de oficinas y Aseo	360.00	0.35%
Depreciación de Equipos de computación	700.00	0.67%
Depreciación de Muebles y enseres	172.00	0.17%
Amortización Programa informático	150.00	0.14%
Gasto seguro	1,500.00	1.44%
<b>Utilidad Operativo</b>	<b>24,641.82</b>	<b>23.7%</b>
<b>Gastos Financiero</b>		
<b>Utilidad Antes de impuestos</b>	<b>20,406.02</b>	19.6%
15% participación	3,060.90	2.9%
25% impuesto a la renta	4,336.28	4.2%
<b>Utilidad neta</b>	<b>13,008.84</b>	<b>12.5%</b>

El detalle es los gastos es en base a la naturaleza de las cuentas, aplicando el principio del devengado.

Tabla 32  
Estado de resultados proyectado.

Estado de resultados proyectados					
	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Ventas	103,959.62	105726.94	107524.30	109352.21	111211.20
Costo de Venta	37,803.50	39,338.11	40,935.02	42,596.75	44,325.94
<b>Utilidad Bruta en ventas</b>	<b>66,156.12</b>	<b>66,388.83</b>	<b>66,589.28</b>	<b>66,755.46</b>	<b>66,885.26</b>
Agua	240.00	245.57	251.27	257.09	263.06
Energía Eléctrica	360.00	368.35	376.90	385.64	394.59
Telecomunicaciones	240.00	245.57	251.27	257.09	263.06
Internet	720.00	736.70	753.80	771.28	789.18
Sueldos	22,200.00	22,715.04	23,242.03	23,781.24	24,332.97
IESS Patronal	2,697.30	2,759.88	2,823.91	2,889.42	2,956.46
Décimo tercer Sueldo	1,850.00	1,892.92	1,936.84	1,981.77	2,027.75
Décimo cuarto Sueldo	1,600.00	1,637.12	1,675.10	1,713.96	1,753.73
Vacaciones	925.00	946.46	968.42	990.89	1,013.87
Honorario contador	3,600.00	3,683.52	3,768.98	3,856.42	3,945.89
Arriendo de plataforma para la gestión	1,800.00	1,841.76	1,884.49	1,928.21	1,972.94
Publicada Redes Sociales	2,400.00	2,455.68	2,512.65	2,570.95	2,630.59
Gastos Materiales de oficinas y Aseo	360.00	368.35	376.90	385.64	394.59
Depreciación de Equipos de computación	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Depreciación de Muebles y enseres	172.00	172.00	172.00	172.00	172.00
Amortización Programa informático	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Gasto seguro	1,500.00	1,530.00	1,560.60	1,591.81	1,623.65
<b>Utilidad Operativo</b>	<b>24,641.82</b>	<b>23,939.91</b>	<b>23,184.15</b>	<b>22,372.03</b>	<b>21,500.94</b>
Gastos Financiero	4,235.80	1,488.25			
<b>Utilidad Antes de impuestos</b>	<b>20,406.02</b>	<b>22,451.65</b>	<b>23,184.15</b>	<b>22,372.03</b>	<b>21,500.94</b>
15% participación	3,060.90	3,367.75	3,477.62	3,355.81	3,225.14
25% impuesto a la renta	4,336.28	4,770.98	4,926.63	4,754.06	4,568.95
<b>Utilidad neta</b>	<b>13,008.84</b>	<b>14,312.93</b>	<b>14,779.89</b>	<b>14,262.17</b>	<b>13,706.85</b>

Para proyectar el estado de resultados de cada año se consideró la inflación esperada del 2.32%, que la inflación para el año 2022.

### Técnicas Para Evaluar Un Proyecto.

Las técnicas más utilizadas son el VAN cuyas reglas básicas son, los proyectos, son viable cuando el valor es mayor a cero, caso contrario, debe rechazarse. La otra técnica es la TIR cuya regla básica es que, si el retorno es superior a la tasa de descuento, el proyecto es



factible. Con relación a la tasa de descuento se utilizó el costo promedio del capital conocido en la sigla en inglés Weighted Average Cost of Capital, también denominado coste promedio ponderado del capital (CPPC).

Para realizar el presente análisis se realizó un flujo de caja proyectado con un horizonte de tiempo de cinco años se presenta el siguiente detalle:

Tabla 33

*Proyección de flujos de caja anual por cinco años expresados en dólares*

<b>Utilidad Antes de impuestos</b>	<b>20,406.02</b>	<b>22,451.65</b>	<b>23,184.15</b>	<b>22,372.03</b>	<b>21,500.94</b>
15% participación	3,060.90	3,367.75	3,477.62	3,355.81	3,225.14
25% impuesto a la renta	4,336.28	4,770.98	4,926.63	4,754.06	4,568.95
<b>Utilidad neta</b>	<b>13,008.84</b>	<b>14,312.93</b>	<b>14,779.89</b>	<b>14,262.17</b>	<b>13,706.85</b>
Depreciación	872.00	872.00	872.00	872.00	872.00
Amortización	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
<b>flujo de caja</b>	<b>14030.84</b>	<b>15334.93</b>	<b>15801.89</b>	<b>15284.17</b>	<b>14728.85</b>

Para determinar se utilizó la teoría que los proyectos se deben evaluar por el dinero que generan durante el ciclo vida. Los pasos realizados son: tasa descuento, Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno, periodo de recuperación de la inversión y punto de equilibrio.

Tabla 34

*Cálculo de la Tasa de Descuento*

<b>Estructura del financiamiento</b>				
Préstamos bancarios	34.344	77%		
Fondos propios	10.000	23%		
Total, del Financiamiento	44.344	100%		
<b>Cálculo de la tasa de descuento</b>				
Descripción	Tasa		ajuste	Costo
Tasa de activa del préstamo	16%	77%	10.2%	12,39%
TMAR de los accionistas	10.58%	23%		2,31%
<b>Costo promedio del capital (WACC)</b>				<b>14,78%</b>

Para calcular la tasa de descuento se aplica la técnica del costo promedio del capital, que significa el valor que le cuesta al negocio por financiamiento, de acuerdo en la tabla es del 14,78%.

En la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento se consideran dos aspectos el 8.07% del Riesgo país y el 2.32% de la inflación esperada, los valores son estimados en base a datos históricos de los 5 últimos años.

Tabla 35  
*Cálculo de la TMAR*

Tasa mínima aceptable de rendimiento	
Rentabilidad (riesgo país)	8.07%
Inflación esperada	2.32%
TMAR	$i + f + f.i$
TMAR	10,58%

El siguiente punto es calcular el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno con los flujos de ingresos desde el año cero hasta el quinto año, el año cero es el valor total de inversión que se registra con signo negativo, para fines cálculos.

Tabla 36  
*Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno*

	PERIODO DE TIEMPO - ANUAL					
	0	2022	2023	2024	2025	2026
	-44344,33	14.030,84	15.334,93	15.801,89	15.284,17	14.728,85
VAN		6171				
TIR		20%				

Con los datos presentados se puede concluir que el proyecto es rentable por el valor actual neto, genera flujo positivo de 6171, y una tasa interna de retorno del 20% superior a 14,78 % la tasa de descuento.

Periodo de recuperación de la inversión, se aplicó la fórmula  $PRI = a + (b - c) / d$ , donde: a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión, b = Inversión Inicial, c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión, es de decir, a partir del tercer año.

Tabla 37  
*Periodo de recuperación de la inversión*

<b>Periodo de recuperación de la inversión</b>			
Año	Flujo	Acumulado	
1	14,030.84	14,030.84	
2	15,334.93	29,365.77	
3	15,801.89	45,167.66	
4	15,284.17	60,451.84	
5	14,728.85	75,180.69	

Según la tabla 37 el proyecto estima recuperar la inversión a partir del tercer año.

### **Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio de la inversión es determinar el monto mínimo de ingresos para que el negocio recupere costos y gastos, en el presente proyecto se tomó los datos del estado de resultados considerando las variables ingresos, costo variable y gastos fijos, aplicando la fórmula del valor monetario:  $\text{Punto de equilibrio} = \text{Gastos fijos} / \text{Promedio ponderado del margen de contribución unitario}$ , en siguiente tabla se describe los datos.

Tabla 38  
*Punto de equilibrio en valores monetarios*

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO VALORES MONETARIOS</b>			
Ingresos	103,959.62		100%
Costos	37,803.50	variable	36%
Margen contribución	66,156.12		64%
Margen contribución porcentual	64%		
Gastos fijos	45,750.10	fijos	44%
Punto de equilibrio en valor monetarios	71,893.01		

La empresa necesita vender al menos \$ 71.893,01 para el recuperar el 36% de costos y el 44% que son los gastos fijos operativos. El punto de equilibrio se lo realiza en valores monetarios. El punto de equilibrio en kilos es dividir los costos fijos para el margen de contribución unitario, si el precio de venta de cada kilo es de \$ 11 y el costo unitario variable \$ 4, la diferencia de \$ 7 es el margen unitario, aplicando la fórmula  $45750.10 / 7 = 6536$ . Para comprobar el punto de equilibrio en valores monetarios se aplica la prueba de la tabla 39.

Tabla 39

*Comprobación del punto de equilibrio en valores monetarios*

<b>Comprobación del punto de equilibrio en valor monetarios</b>	
Ventas	71893,01
Costo de venta	26142,91
Margen de contribución	45750,10
Gastos fijos	45750,10

El punto de equilibrio de varios servicios del año 2022 de detalla en al siguiente en la tabla 40.

Tabla 40

*Punto de equilibrio en varios productos*

Productos	Precio venta	Costo unitario	MCU	Margen porcentual	Participación	Ponderación
Categoría B	11,0	4,00	7,0	<b>64%</b>	35%	<b>22%</b>
Categoría C	11,0	4,00	7,0	<b>64%</b>	50%	<b>32%</b>
Categoría F	11,0	4,00	7,0	<b>64%</b>	15%	<b>10%</b>
						<b>64%</b>

La empresa tiene un margen de contribución porcentual del 64% en cada una de las categorías donde se desarrollaría el negocio, estableciendo para la categoría B una ponderación del 22%, para la categoría C una ponderación del 32% y para la categoría F una ponderación del 10%.

Para obtener el punto de equilibrio de varios productos se aplicó la formula Punto de equilibrio: gastos fijos / promedio ponderado margen de contribución. Los gastos fijos son los gastos operativos que representan el valor de \$ 45750.10 y la suma ponderada de 64%, el resultado es de \$ 71893.01. Para determinar el punto de equilibrio por varios productos aplicamos la comprobación.

Tabla 41  
*Comprobación del punto de equilibrio*

<b>Comprobación del punto de equilibrio</b>		
Ventas	Punto de equilibrio en Unidades	Punto de equilibrio monetario
		<b>71893.01</b>
Categoría B	2287.5	<b>25162.6</b>
Categoría C	3267.9	<b>35946.5</b>
Categoría F	980.4	<b>10784.0</b>
Costos		26142.91
Categoría B	2287.5	9150.02
Categoría C	3267.9	13071.46
Categoría F	980.4	3921.44
Margen de contribución		45750.10
-Costos fijos		45750.10

El punto de equilibrio de varios productos de acuerdo a las tablas 40 y 41 se detallan en unidades y valores monetarios, al final el resultado tiene que dar cero para verificar que el ingreso debe cubrir los costos variables y fijos.

Tabla 42  
*Resumen de escenarios*

	Valores actuales:	Pesimista	Optimista
<b>Celdas cambiantes:</b>			
<b>Costos variables</b>	36%	60%	30%
<b>Gastos Fijos</b>	44.0%	44%	44%
<b>Celdas de resultado:</b>			
<b>Utilidad Bruta</b>	64%	40%	70%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	20,406.02	-4,166.25	27,021.64

Con una estructura de costos del 36% de costos variables y el 44% de los costos fijos la utilidad antes de impuestos es de \$ 20406.12, si los costos variables se incrementan en un 60% tomando como un supuesto la empresa obtendría una pérdida, esto podría darse por restricciones de envíos en una nueva cuarentana de Covid, la utilidad se incrementa 40%, en valores monetarios lo que bajo este escenario no se recupera la inversión. Para determinar el

escenario optimista el costo variable se reducen 6 puntos incrementando 70% la utilidad lo que bajo esta perspectiva será rentable la inversión.

Tabla 43  
*Balance General a enero 2022*

Estado de situación Financiera			
1ero de enero del 2022			
Activos		Pasivos	
Corrientes		Corrientes	
Banco	7124,33	Crédito Bancario	<b>34344,33</b>
Activos no corrientes		Patrimonio	
Muebles y Enseres	1720	Capital	10000
Equipos de Computación	2100		
Programa informático	1500		
<b>Otros Activos</b>			
Garantía Entregada	30000		
<b>Gastos de Constitución</b>	1900		
Total, de Activos	<b>44344,33</b>	Total, pasivo + Patrimonio	<b>44344,33</b>

El Balance General a enero de 2022 muestra la información inicial del negocio detallando los activos, pasivos y patrimonio para la puesta en marcha de la empresa y se reflejan en la tabla 43.

## Resumen

Se generó proyecciones en diferentes escenarios tanto el optimista como el pesimista, considerando que el mercado de la mensajería está en crecimiento aceleradamente por la pandemia COVID -19. Con la evaluación financiera del proyecto se determinó el capital de trabajo necesario por tres meses. El Valor Actual Neto positivo de \$ 6171 y una Tasa Interna de Retorno del 20%, con relación al periodo de recuperación de inversión es plazo estimado es de 3 años, en el punto de equilibrio se determinó un costo variable del 36%. El análisis financiero es optimista y responde a las expectativas del proyecto, y con el tiempo se podrá obtener mayores ingresos.

La empresa necesita vender al menos \$ 71.893,01 para el recuperar el 36% de costos y el 44% que son los gastos fijos operativos. El punto de equilibrio se lo realiza en valores monetarios y en varios productos de acuerdo a cada una de las categorías.

Con una estructura de costos del 36% de costos variables y el 44% de los costos fijos la utilidad antes de impuestos es de \$ 20406.12, si los costos variables se incrementan en un 60% tomando como un supuesto la empresa obtendría una pérdida, esto podría darse por restricciones de envíos en una nueva cuarentana de Covid, la utilidad se incrementa 40%, en valores monetarios lo que bajo este escenario no se recupera la inversión. Para determinar el escenario optimista el costo variable se reducen 6 puntos incrementando 70% la utilidad lo que bajo esta perspectiva será rentable la inversión.

## **Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

En el Estudio de Mercado se pudo determinar que existe una demanda real de los servicios de mensajería en constante crecimiento.

En el estudio Organizacional, se va a proceder a través de la constitución de una empresa como Compañía Limitada.

Se ha establecido la inversión inicial requerida para el proyecto de USD 44344.33 de lo cual parte de la estructura de financiamiento es de 56% USD \$ 10.000,00 fondos propios y el valor que se requerirá financiamiento con una entidad financiera es decir el 44% USD \$ 34344.33 se obtendrá vía entidad financiera que permita obtener un costo de financiamiento bajo, entre las opciones sería Banco del IESS, cuya tasa es menor.

De acuerdo con los resultados del estado financiero, los indicadores identificaron que el proyecto es factible teniendo el VAN con resultado positivo y Tasa interna de Retorno mayor al costo del financiamiento del negocio, periodo de recuperación corto y un alto apalancamiento operativo.

### **Recomendaciones**

Realizar un seguimiento de la información enviada para que cumpla con las políticas de aduanas y cumpla con las categorías establecidas para establecer el precio adecuado y justo para satisfacción del cliente y su fidelización con el negocio.

Capacitaciones constantes enfocadas a mejorar el desarrollo del personal tomando en cuenta que es una empresa de servicio.

Realizar convenios con otras empresas para prestar servicios de transporte y así cumplir con el tiempo de entrega más oportuno al cliente.



Atención oportuna y comunicación continua con el cliente para solventar sus inquietudes de envío. Establecer financiamientos que permitan a la empresa funcionar y obtener una mejor rentabilidad.

### **Limitaciones**

Las estrategias creadas en este documento no aplican inicialmente a otras ciudades del país. Y se analizará el medio de acuerdo a las condiciones presentadas por la pandemia para que su funcionamiento no se vea afectado tanto en la logística como en la parte financiera.

## Bibliografía

- Aduana del Ecuador. (2020). <https://www.aduana.gob.ec/envios-courier-postal/#>. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/envios-courier-postal/#>.
- Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan Negocio*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. doi:978-9942-03-111-2
- CENTRAL, B. (2020). <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201612.pdf>. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1399-el-banco-central-presenta-un-micrositio-que-analiza-los-20-de-anos-de-la-dolarizacion>.
- CNE. (2021). Obtenido de <https://resultados2v.cne.gob.ec/>
- Comercio.com. (15 de Septiembre de 2020). *Comercio.com*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2020, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/comercio-electronico-mueve-usd-60.html>
- Dos Santos, M. A. (2017). *Investigación de Mercados: Manual Universitario*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gobierno del Ecuador. (s.f.). <https://www.gob.ec/arcp>. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/Ley-General-de-los-Servicios-Postales.pdf>.
- Gobierno del Ecuador. (s.f.). [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento\\_Reglamento\\_servicios\\_%20postales\\_libre\\_competencia.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_Reglamento_servicios_%20postales_libre_competencia.pdf). Obtenido de [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento\\_Reglamento\\_servicios\\_%20postales\\_libre\\_competencia.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_Reglamento_servicios_%20postales_libre_competencia.pdf).
- Ingresos de los couriers crecieron un 75% en Ecuador por la pandemia. (06 de 05 de 2021).
- Jesus, G. (2020). *consideracion para desarrollar un foda*. spanish ed.

Líderes, Revista. (21 de Octubre de 2020). *Revista Lideres*. Obtenido de

<https://www.revistalideres.ec/lideres/ingreso-carga-courier-recuperacion-ecuador.html>

MARIA, B. M. (s.f.). [https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-](https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas)

[que-modelo-canvas](https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas). Obtenido de [https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-](https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas)

[emprendedores/2766918-que-modelo-canvas](https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas)

Mundial, B. (9 de Octubre de 2020). *Banco Mundial en América Latina y el Caribe* .

Obtenido de

[https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview#:~:text=Debido%20a%20las%](https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview#:~:text=Debido%20a%20las%20diversas%20perturbaciones,la%20deuda%20latinoamericana%20de%20la)

[20diversas%20perturbaciones,la%20deuda%20latinoamericana%20de%20la](https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview#:~:text=Debido%20a%20las%20diversas%20perturbaciones,la%20deuda%20latinoamericana%20de%20la)

Prieto, M. (20 de 08 de 2020). *Expansión Economía Digital* . Obtenido de

[https://www.expansion.com/economia-](https://www.expansion.com/economia-digital/2020/08/20/5f3d852f468aeb11628b45c3.html)

[digital/2020/08/20/5f3d852f468aeb11628b45c3.html](https://www.expansion.com/economia-digital/2020/08/20/5f3d852f468aeb11628b45c3.html)

Rada, D. (10 de Julio de 2020). *Racomec*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2020, de

<https://racomec.com/comercio-electronico-2020-y-la-necesidad-en-ecuador/>

Redación. (03 de Octubre de 2020). *Ecuavisa.com*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2020,

de [https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/651116-negocio-del-courier-](https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/651116-negocio-del-courier-ofrecido-personas-naturales)

[ofrecido-personas-naturales](https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/651116-negocio-del-courier-ofrecido-personas-naturales)

ROJAS, F. (s.f.). (<http://www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos/tamano-proyecto>

).

Sepulveda, L. (30 de Julio de 2020). *Voa.noticias.com*. Recuperado el 25 de Diciembre de

2020, de [https://www.voanoticias.com/economia-finanzas/crece-comercio-](https://www.voanoticias.com/economia-finanzas/crece-comercio-electronico-en-america-latina-pese-pandemia)

[electronico-en-america-latina-pese-pandemia](https://www.voanoticias.com/economia-finanzas/crece-comercio-electronico-en-america-latina-pese-pandemia)

Suplay, C. (23 de Diciembre de 2020). *EAE Business School* . Obtenido de [https://retos-](https://retos-operaciones-logistica.eae.es/como-controlar-la-amenaza-de-productos-sustitutos/#Que_son_los_productos_sustitutos_y_por_que_pueden_ser_una_amenaza)

[operaciones-logistica.eae.es/como-controlar-la-amenaza-de-productos-](https://retos-operaciones-logistica.eae.es/como-controlar-la-amenaza-de-productos-sustitutos/#Que_son_los_productos_sustitutos_y_por_que_pueden_ser_una_amenaza)

[sustitutos/#Que\\_son\\_los\\_productos\\_sustitutos\\_y\\_por\\_que\\_pueden\\_ser\\_una\\_amenaza](https://retos-operaciones-logistica.eae.es/como-controlar-la-amenaza-de-productos-sustitutos/#Que_son_los_productos_sustitutos_y_por_que_pueden_ser_una_amenaza)

Tapia, E. (29 de Junio de 2020). Ventas 'on line' sumarán USD 2 200 millones en este año, proyecta gremio. *Diario el Comercio*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2020, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ventas-online-negocios-economia-comercio.html#:~:text=Durante%20el%202019%2C%20el%20comercio,se%20vendi%C3%B3%20el%20a%C3%B1o%20pasado.>

TORO, J. V. (s.f.). *Marketing estratégico*.

VIDAL, P. (2016). Metodología para la elaboración de un plan de negocios marketing online.

Villón, R. (20 de Noviembre de 2020). Los envíos 4x4, usados para traer las compras por internet, van creciendo. *Diario Universo*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2020, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/11/12/nota/8045194/compras-navidenas-internet-courier-ecuador-estados-unidos>

Ylse, R. (01 de 06 de 2018). <https://es.semrush.com/blog/modelo-negocio-canvas-como-usarlo/>.

Apéndice A  
Modelo de encuesta aplicado  
Objetivos de la encuesta

Determinar la oferta y demanda real de la utilización de los servicios de courier internacional en el Distrito. Metropolitano de Quito.

Identificar la frecuencia de utilización de los servicios de courier.

Determinar los principales tipos de productos que adquieren mediante compras en el exterior.

Datos generales:

Edad: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Sector de la ciudad donde reside: \_\_\_\_\_

1. ¿Ha utilizado servicio de transporte de mensajería acelerada, paquetes y/o Courier internacional anteriormente?
  - a.  Sí
  - b.  No
  
2. Señale cuando fue la última vez que utilizó el servicio de Courier internacional
  - a. Esta semana
  - b. Este mes
  - c. Este semestre
  - d. Este Año
  - e. Hace más de un año
  
3. A la hora de evaluar el servicio de Courier, señale qué aspectos son más importantes para usted. Señale de 1 al 5 siendo el 1 el más importante y el 5 el de menos importancia
  - Rapidez
  - Cumplimiento
  - Asesoría en el servicio
  - Precio
  - Confianza

- Tracking o seguimiento a sus productos
4. Cuando un familiar suyo viaja al exterior con qué frecuencia realiza un encargo de un producto en su viaje.
- a.  Sí  
b.  No
5. Señale cuáles de estos productos le gustaría adquirir por medio de Internet. Señale de 1 al 5 siendo el 1 el más importante y el 5 el de menos importancia
- Ropa
- Zapatos
- Tecnología
- Libros
- Medicamentos
6. ¿Cuál es la mayor dificultad que ha tenido al contratar el servicio de Courier?
- Imagen de la empresa que ofrece el servicio  
Tiempo de entrega  
Atención en agencias  
Falta de información  
Paquetes en mal estado
7. ¿Según su criterio cuál es el medio de comunicación óptimo para obtener información acerca del servicio de Courier, sobre las promociones por temporadas especiales y regulaciones? Señale de 1 al 5 siendo el 1 el más importante y el 5 el de menos importancia
- Periódicos
- Radio y televisión
- Redes Sociales
- Correos masivos
- Información directa puerta a puerta