



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TESIS DE GRADO PREVIO LA OBTENCION DEL TITULO DE:

MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIOS:
“CREACIÓN DE UNA NUEVA APLICACIÓN APP PARA
CELULARES DE ENVIOS EXPRESS PUERTA A PUERTA”**

**AUTOR:
DAVID ANGEL MUÑOZ INTRIAGO**

**DIRECTOR:
EDGAR IZQUIERDO, PhD.**

GUAYAQUIL- ECUADOR

2019

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios el permitirme haber escogido esta institución para perfeccionar mis conocimientos a través de cada uno de mis profesores, que con tanta paciencia supieron enseñarme algo para que una materia; a cada uno de mis compañeros que siempre me dieron su aliento, su confianza y cariño; a mi esposa Maria de Lourdes y a mis hijos quienes me impulsaron a no abandonar este sueño.

David Muñoz Intriago

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi pueblo, que no cesa de anhelar mejores tiempos, y que se esfuerza cada día por un Ecuador más grande, más justo y más competitivo.

David Muñoz Intriago

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo presenta el plan de negocio de la empresa Motoboy Ecuador, la cual se constituirá como sociedad anónima. La empresa se ubicará en el Edificio San Francisco 300, en la Av. 9 de octubre, entre las calles Córdova y Pedro Carbo.

Se consideró el desarrollo de una aplicación (APP) para dispositivos móviles, de tal manera de ofrecer el servicio de “Envíos Express Puerta a Puerta”, dirigido a usuarios individuales y corporativos. Con esta aplicación, se facilita las entregas de paquetes, de una ágil, segura y eficiente, con agentes asociados (motorizados), cuya idoneidad es verificada previamente y en forma exhaustiva.

Para determinar las preferencias, gustos e intención de compra en el servicio de envíos express, a través de la APP para la población que posee un Smartphone con conexión a internet dentro de la ciudad de Guayaquil, se realizó una investigación de mercado. Los resultados de esta investigación permitieron estimar los ingresos, así como costos y gastos de operación.

El estudio financiero da como resultado que el proyecto es viable, dado sus indicadores económicos como el Valor Actual neto (VAN) de US\$1,268.7 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 23.8%, la cual es mayor a la tasa mínima atractiva. En el presente proyecto, la inversión se recupera en tres años, con una inversión inicial de USD 45.720, a financiarse con un préstamo bancario pagadero en un lapso de 4 años.

Contenido

1.1	Análisis de la industria/sector del negocio	- 9 -
1.1.1	Industria de empresas de servicios de mensajería y paquetería	- 9 -
1.1.2	Industria Telefónica.....	- 10 -
1.1.3	Industria de Aplicaciones móviles	- 11 -
1.2	Ofertas del servicio de Courier en el Ecuador.....	- 13 -
1.2.1	DHL.....	- 13 -
1.2.1.1	Datos económicos	- 14 -
1.2.2	Servientrega.....	- 14 -
1.2.2.1	Datos económicos	- 15 -
1.2.3	Laar Courier Express S.A.....	- 16 -
1.2.3.1	Datos económicos	- 17 -
1.2.4	Urbano Express	- 17 -
1.2.4.1	Datos económicos	- 18 -
1.2.5	Gacela Delivery S.A.....	- 18 -
1.3	Análisis de la posición competitiva.....	- 19 -
2.1	Descripción de la empresa.....	- 20 -
2.2	Origen de la Idea	- 20 -
2.3	Misión, visión y valores corporativos	- 21 -
2.3.1	Misión.....	- 21 -
2.3.2	Visión	- 21 -
2.3.3	Valores Corporativos.....	- 21 -
3.1	Problema que resolver	- 23 -
3.2	Justificación.....	- 23 -
3.3	Descripción Propuesta de Valor	- 26 -
3.4	Beneficiarios Directos	- 27 -
4.1	Objetivo General:	- 29 -
4.3	Plan Muestral.....	- 29 -
4.3.1	Análisis final del estudio de Mercado	- 33 -
5.1	Mercado Objetivo.....	- 36 -
5.2	Posicionamiento.	- 37 -
5.3	Estrategia de precios.....	- 37 -
5.4	Estrategia de Venta.....	- 38 -
5.5	Estrategia Promocional.....	- 38 -
5.6	Estrategia de Distribución	- 38 -
5.7	Políticas del Servicio	- 39 -

5.8	Tácticas de Ventas	- 39 -
5.9	Procesos de adquisición y venta con usuarios corporativos	- 40 -
6.1	Operaciones respecto al servicio	- 41 -
6.1.1	Descripción del proceso	- 41 -
6.2	Descripción del proceso	- 41 -
6.2	Localización de la Empresa u Oficina.....	- 43 -
6.3	Recursos	- 43 -
6.4	Estructura física.....	- 43 -
6.5	Estructura operativa.....	- 44 -
6.6	Planificación y control.....	- 45 -
8.1	Inversión Inicial.....	- 50 -
8.2	Ingresos Estimados	- 51 -
8.3	Costos y Gastos Operativos.....	- 53 -
8.4	Costos de Producción	- 53 -
8.5	Gastos de Administración	- 53 -
8.6	Gastos de Ventas	- 54 -
8.7	Gastos Financieros	- 54 -
8.8	Estado de Resultados Proyectados	- 54 -
8.9	Flujo de Caja Proyectado	- 55 -
8.10	Evaluación económica.....	- 56 -
8.10.1	Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)	- 56 -
8.10.2	Valor Actual Neto (VAN)	- 57 -
8.10.3	Tasa Interna de Retorno (TIR)	- 58 -
8.10.4	Pay Back (PR)	- 58 -
8.10.5	Punto de Equilibrio.....	- 58 -
9.1	Aspectos legales	- 60 -
9.2	Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones.....	- 60 -
9.3	Resoluciones del Servicio de Rentas Internas (SRI)	- 60 -
9.4	Ley de Compañías	- 61 -
	Formato de Encuesta: “Usuarios Individuales”	- 71 -
	Formato de Encuesta: “Usuarios Corporativos”	- 72 -
	Formato de Encuesta: “Agentes Asociados Motorizados”	- 73 -
	Análisis de los resultados de las encuestas	- 74 -

Indicé de Figuras, Tablas y Anexos

Figuras

Figura 1: Comparativo Estado de Situación Financiera y de Resultados 2016 vs. 2017..	-14-
Figura 2: Comparativo Estado de Resultado 2016 vs. 2017.....	-16-
Figura 3: Datos económicos de los años 2014 a 2017.....	-18-
Figura 4 Estadística mensual de accidentes de tránsito en las Provincias de Pichincha y Guayas, Año 2016.....	-25-
Figura 5 Estadística anual del número de heridos y muertos por Provincias en el Año 2016.....	-25-
Figura 6 Proceso de recepción y envío de la encomienda	-40-
Figura 7 Proceso de cobro y facturación.....	-41-
Figura 8 Distribución de espacios en la empresa.....	-42-
Figura 9 Estructura operativa.....	-43-
Figura 10 Estructura organizacional.....	-45-
Figura 11: Modelo de Matriz para el desarrollo USUARIOS INDIVIDUALES	-62-
Figura 12: Modelo de Matriz para el desarrollo USUARIOS CORPORATIVOS	-63-
Figura 13: Modelo de Matriz para el desarrollo USUARIOS ASOCIADOS	-64-

Tablas

Tabla 1. Consideraciones para el cálculo de la muestra en usuarios individuales.....	-30-
Tabla 2. Cálculo de la muestra en usuarios individuales	-30-
Tabla 3. Valores para el cálculo de la muestra en usuarios individuales.....	-30-
Tabla 4. Consideraciones para el cálculo de la muestra en usuarios corporativos.....	-31-
Tabla 5. Cálculo de la muestra en usuarios corporativos	-31-
Tabla 6. Valores para el cálculo de la muestra en usuarios corporativos.....	-32-
Tabla 7. Consideraciones para el cálculo de la muestra en motorizados.....	-32-
Tabla 8. Cálculo de la muestra en usuarios motorizados	-32-
Tabla 9. Valores para el cálculo de la muestra en usuarios motorizados	-33-
Tabla 10: Inversión Inicial del Proyecto	-48-
Tabla 11: Proyección de ventas	-49-
Tabla 12: Proyección de ingresos por afiliados	-50-
Tabla 13: Calculo del Costo de Venta	-51-

Tabla 14: Costo de Producción por año	-51-
Tabla 15: Gastos de Administración por año.....	-51-
Tabla 16: Gasto de Venta por año	-52-
Tabla 17: Gastos Financieros por año.....	-52-
Tabla 18: Estado de Resultados	-53-
Tabla 19: Flujo de Caja Proyectado	-54-
Tabla 20: Cálculo del Punto de Equilibrio.....	-56-

Capítulo I

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El servicio de transporte de mercancías surge por la necesidad de conectar y transportar los bienes de consumo desde su punto de producción (localización empresa) hasta el mercado (clientes). En la actualidad, el área de servicios de mensajería y paquetería (correo paralelo) se está desarrollando rápidamente debido a la creciente necesidad de comunicación e interdependencia que se maneja a diario de persona a persona o entre las distintas organizaciones. La tecnología ha sido un elemento importante en el desarrollo del transporte, lo que ha facilitado el traslado de personas y bienes de un lugar a otro, acortando las distancias en tiempo.

1.1 Análisis de la industria/sector del negocio

Por su naturaleza, el proyecto de negocio involucra algunas industrias y se ha considerado que intervienen las siguientes: empresas de servicios de mensajería y paquetería, telefonía, y aplicaciones para “smartphone”.

1.1.1 Industria de empresas de servicios de mensajería y paquetería

La velocidad con que tiene que manejarse la correspondencia y paquetes ha hecho que actualmente el sector del transporte en el Ecuador esté en constante crecimiento. La comunicación e información inmediata es indispensable para el desenvolvimiento de las operaciones y actividades, tanto de personas como de organizaciones que buscan ser más competitivas. Según el Art. 8 del convenio postal universal, se considera como envío de correspondencia, lo referente a envíos de cartas, tarjetas postales, diarios, publicaciones periódicas, libros, folletos y otros impresos, y pequeños paquetes de hasta 7 kilogramos. También, es posible realizar envíos de sacas especiales que contengan esos mismos bienes, con un límite de peso de 30 kilogramos.

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

1.1.2 Industria Telefónica

El 11 de mayo del 1994 se inauguró el servicio de telefonía móvil en el país. En esa época, dos compañías privadas, Conecel, bajo la marca Porta, y Otecel, con Cellular Power, iniciaban la competencia por ganar clientes en Ecuador.

Veinte años después, el mercado de telefonía móvil desbordó las expectativas de todos sus actores. Con una penetración del 108% se convirtió en uno de los sectores con mayores ganancias en el país.¹ En la actualidad, la industria telefónica evoluciona muy rápidamente. Cada año se ve surgir nuevos jugadores en esta industria con nuevas facilidades, plataformas, sistemas operativos, entre otros. Las telecomunicaciones con la venta de los Smartphone han crecido en los últimos años de manera muy acelerada. En Ecuador, se duplicó el número de usuarios, en el 2011 de 500 mil a 1 millón 200 mil en el 2013, dando un porcentaje de crecimiento de 140%, según información que da el INEC. Mientras que a nivel internacional fue 38.4% en el 2013, teniendo como promedio de crecimiento un 40% anual, según estudio de la IDC².

La telefonía móvil consta de dos tipos de teléfonos celulares que son: los convencionales y los inteligentes o también llamados en inglés “Smartphone”. La diferencia entre éstos radica en las características, funcionalidades y necesidad del consumidor final, ya que depende de este último las preferencias personales, precio, y otros factores que entran en juego al momento de elegir un tipo de teléfono celular.

En el 2016, según información del INEC³, el 90,1% de los hogares poseían al menos un teléfono celular en Ecuador, mientras que en el 2010 fue de 36,7%, según las cifras de la “Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo (ENEMDU)” del mismo INEC. Otro dato importante del 2016, según información del reporte anual “Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC’S) 2016”, elaborado por el INEC, indica que el 52,9% eran teléfonos “Smartphone”, en comparación con el 8.4% en el año 2011.

¹ <http://www.revistalideres.ec/lideres/20-anos-telefonía-movil-supero.html>

² International Data Corporation. (27 Jan 2014). Worldwide Smartphone Shipments Top One Billion Units for the First Time, According to IDC. 24 Nov 2014, de IDC Corporate USA Sitio web: <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS24645514>

³ Organismo Autónomo del Estado Ecuatoriano, cuya función principal es de producción y divulgación de estadística en el país. También realiza censos y encuestas.

En Ecuador, existen dos grupos etarios definidos que tienen y usan un teléfono celular, que son los segmentos de la población entre 25 y 34 años con el 79,5%, seguido del de 35 a 44 años con el 80.8%. Las provincias que mantienen mayor cantidad de celulares activados son: Pichincha, Guayas, El Oro, Imbabura y Carchi.

Los últimos datos publicados por la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL), en junio del 2017, sobre los abonados del Servicio Móvil Avanzado – SMA y de acceso a internet son los siguientes:

- ✓ 46,4% de usuarios del Servicio Móvil Avanzado poseen un “Smartphone”.
- ✓ En Ecuador, existen 8,1 millones de cuentas de internet móvil.
- ✓ La tenencia de internet móvil ha crecido desde 2010 en 46 puntos: de 2.4% a 48,7%.⁴

Según el boletín estadístico de ARCOTEL de julio de 2017, la estadística de Internet móvil refleja un incremento importante de las cuentas de este servicio desde el 2010. Si se considera los datos para el periodo 2015 – 2017, la tasa promedio de crecimiento en el servicio de internet móvil está directamente relacionada con la penetración del SMA en el Ecuador. Se considera que la implementación de tecnologías móviles, tales como las de generación 3G y 4G por parte de los prestadores de SMA, ha facilitado el acceso a los usuarios a plataformas de navegación cuyo uso se ve influenciado por la oferta de contenidos y el acceso a las redes sociales.

1.1.3 Industria de Aplicaciones móviles

En los últimos años, desde el 2007 en el que aparece el iPhone, la industria de las aplicaciones, junto con el desarrollo de software, ha hecho que evolucionen las plataformas móviles. Esto ha llevado a que las aplicaciones se puedan clasificar en las siguientes categorías principales: redes sociales, libros, entretenimiento, negocios/finanzas, productividad, etc. Es así como se estima que existen 3.6 mil aplicaciones que son ofertadas en Google Play y Apple Store⁵. Estas tiendas virtuales de descarga son los canales de distribución para las aplicaciones móviles.

⁴ www.arcotel.gob.ec.

⁵ <https://andro4all.com/2018/02/cuantas-apps-hay-google-play-merecen-la-pena>

Sin embargo, un estudio de Flurry Analytics señaló que, en el año 2017, la industria de las ‘apps’ móviles tuvo un decrecimiento. Esto es, en el 2017 el negocio creció 6%, lo que representa cinco puntos menos que lo registrado en el 2016 cuando creció 11%. El mismo informe, que está disponible en línea, anota que mientras el crecimiento de las aplicaciones se ha estancado, las personas diversifican su comportamiento cuando utilizan ‘Apps’ en su teléfono móvil. El principal uso es compras en línea. Esta categoría creció 54% ya que los consumidores continúan visitando portales de comercio electrónico en las pantallas de sus equipos. “Los usuarios cada vez se sienten más cómodos comprando por medio del teléfono”, dice Flurry Analytics.

La economía de las Apps es una de las más exitosas que han surgido en los últimos años, nacida casi de la mano del *Smartphone*. La enorme oferta de aplicaciones para resolver todo tipo de problemas de comunicación, alimentación, salud, dinero y amor. De acuerdo con la firma de análisis App Annie, la proyección en el 2017 de la economía de las Apps tendrá un valor de 166,000 millones de dólares, gracias a las compras de Apps, así como las adquisiciones dentro de éstas y la publicidad en tiendas y aplicaciones. Se calcula que los consumidores gastaron al menos 65,000 millones en tiendas de aplicaciones.⁶

En Ecuador, la industria de las aplicaciones está en desarrollo y ya se encuentra software, desarrollado localmente, en sectores como comercio electrónico, transporte, banca y finanzas, mensajería, entre otros. Si bien no existen datos oficiales de cuántas ‘Apps’ se han desarrollado en el país y cuántas personas las utilizan, sí se encuentran datos sobre las aplicaciones más descargadas. Los servicios de mensajería y comunicación ocupan los primeros puestos, tanto para teléfonos con sistema Android, como iOS. WhatsApp, Messenger y Facebook lideraron el año pasado las descargas en los dos sistemas operativos, según un artículo publicado en el blog Formación Gerencial. Luego aparecen Instagram, Spotify, Snapchat, OLX, Youtube y otras, en distinto orden según la plataforma utilizada.

Lauren Kressler, gerente de Focus, una empresa de investigación de mercado, sostiene que es importante tener claro que, si bien en Ecuador crece el uso de teléfonos inteligentes (hasta el 2016 el 53% de teléfonos activados en el país eran ‘Smartphone’), no necesariamente estos equipos son de alta gama y de gran capacidad de memoria.

⁶ <https://expansion.mx/tecnologia/2017/01/02/tendencias-2017-la-economia-de-las-apps-agarra-mas-fuerza>

Según Kressler, puede haber ‘Apps’ con muchas descargas, pero de bajo uso. Allí se evidencia el hábito que tiene o no una persona para utilizar una aplicación. El reto, insiste, está en aprovechar los equipos y las aplicaciones.⁷

1.2 Ofertas del servicio de Courier en el Ecuador

Las empresas Courier más importantes en el país son:

1.2.1 DHL

Las siglas DHL representan las iniciales de los apellidos de los tres fundadores de la Empresa, Adrian Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn. DHL en el mercado internacional es el líder en envíos expresos, transporte terrestre, envíos aéreos, envíos marítimos y logística por contrato. DHL es el resultado de la adquisición de varias empresas de servicios Courier especializadas. En primer lugar, Deutsche Post World Net entró como accionista y consolidó DHL y en el 2002 se convirtió en el mayor accionista de DHL, convirtiéndose en un 100% propietario de DHL.⁸

Los principales servicios que oferta DHL son:

- DHL Express: cubre todas sus necesidades de envíos express y paquetería alrededor del mundo. Ofrece los servicios de Entrega Mismo Día, Mensajería Express, Paquetería y Carga.
- DHL Freight: ofrece soluciones de transporte nacional e internacional para cargamentos parciales o totales en Europa. Transporta sus bienes por carretera, vías férreas o a través de ambos.
- DHL Global Forwarding:(Expedición Global DHL) es líder de mercado de envíos aéreos y marítimos y un proveedor de proyectos de servicio logístico operando alrededor del mundo.
- DHL Exel Supply Chain: Indiferentemente de si usted opera en el sector del cuidado de la salud, tecnología/aeroespacial, automotor/industrial o minorista/consumidor/moda, DHL maneja todas las complejas tareas logísticas globales. DHL Exel Supply Chain (Cadena de Suministro de DHL Exel) provee soluciones IT personalizadas a lo largo de la cadena de suministro. Así sea como

⁷ <https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-global-aplicaciones-moviles-estancada.html>

⁸ <http://www.dhl.com>

gestión logística principal, almacenaje y operaciones de logística de ventas, ofrece los mejores servicios aéreos de valor añadido. Éstos incluyen acabados, empaquetado conjunto, etiquetado de precios, facturación, procesamiento de pedidos todo el recorrido hasta la promoción de ventas y los servicios financieros.

- DHL Global Mail ofrece una solución conveniente para las necesidades de correo comercial internacional con Globalmail Business.

1.2.1.1 Datos económicos

DHL Express (Ecuador) S.A incrementó sus activos totales en 26%, yendo de USD 7'818,013 en diciembre del 2016 a USD 9'855,307 en diciembre de 2017 (ver Fig. 1). En el comparativo del estado de resultado entre los dos años, se puede observar que los ingresos por prestaciones de servicios aumentaron en 13%, así como también sus costos operativos. Sin embargo, DHL Express logra tener un aumento en sus resultados del 24%, teniendo como utilidad neta en el año 2016, USD 226.814 vs. USD 280.516 en el año 2017, mostrando una utilidad luego de haber obtenido una pérdida de USD 677.948 en el año 2013.

Figura 1: Comparativo Estado de Situación Financiera y de Resultados 2016 vs. 2017

DHL Express (Ecuador) S.A.

DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A. ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA (Expresados en dólares)			
Notas	Diciembre 31, 2017	Diciembre 31, 2016	Enero 1, 2016
(Reformulados)			
Activos:			
Activos corrientes			
Efectivo y bancos	(8) 1,073,643	497,156	1,041,335
Cuentas por cobrar clientes no relacionados	(9) 3,237,172	2,588,423	2,920,629
Cuentas por cobrar clientes relacionados	(16) 31,055	29,178	38,527
Otras cuentas por cobrar no relacionados	(10) 134,243	236,644	220,075
Activos por impuestos corrientes	(17) 340,561	346,850	34,930
Gastos pagados por anticipado	170,840	63,243	123,093
Total activos corrientes	5,193,014	3,761,321	4,388,608
Activos no corrientes			
Propiedades, vehículos y vehículos	(11) 4,442,058	3,844,385	4,185,199
Activos intangibles	71,377	95,300	128,604
Activos por impuestos diferidos	(17) 143,247	82,213	87,394
Otros activos no corrientes	39,511	34,274	40,247
Total activos no corrientes	4,695,293	4,056,472	4,451,344
Total activos	9,888,307	7,818,013	8,840,132
Pasivos:			
Pasivos corrientes			
Cuentas por pagar proveedoras no relacionadas	(12) 1,476,392	1,004,909	1,308,145
Cuentas por pagar proveedoras relacionadas	(16) 1,632,517	1,394,491	1,743,278
Otras cuentas por pagar no relacionadas	154,323	93,968	429,332
Créditos a mutuo	(13) 1,643,068	1,383,045	1,322,857
Pasivos por impuestos corrientes	(17) 378,779	499,299	277,177
Obligaciones beneficios a los empleados	(14) 844,332	371,326	913,399
Provisiones	(23) 230,000	-	-
Total pasivos corrientes	6,399,633	5,143,664	6,414,288
Pasivo no corriente			
Obligaciones por beneficios definidos	(15) 1,036,129	1,400,350	1,389,349
Total pasivo no corriente	1,036,129	1,400,350	1,389,349
Total pasivos	8,335,762	6,744,014	8,003,937
Patrimonio:			
Capital social	(18) 12,400	12,400	12,400
Reserva Legal	7,096	7,096	7,096
Otros resultados integrales	(611,916)	(338,810)	(334,358)
Resultados acumulados	1,741,345	1,387,343	1,156,827
Total patrimonio neto	1,349,045	1,069,029	842,215
Total patrimonio neto y pasivos	9,888,307	7,818,013	8,840,132

DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A. ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES (Expresados en dólares)			
Notas	Diciembre 31, 2017	Diciembre 31, 2016	
(Reformulados)			
Ingresos por prestación de servicios	(19) 27,633,972	24,558,112	
Gasto de ventas	(20) (18,988,873)	(17,693,153)	
Ganancia bruta	8,645,099	6,864,959	
Gastos de administración	(21) (8,024,031)	(6,617,423)	
Gastos financieros	(206,263)	(237,727)	
Otros ingresos	(22) 357,573	553,134	
Otros gastos	(92,623)	(37,020)	
Utilidad antes de impuesto a las ganancias	721,753	531,913	
Gasto por impuesto a las ganancias corriente	(206,263)	(286,016)	
Efecto de impuestos diferidos	61,134	(15,381)	
Utilidad del ejercicio de operaciones continuadas	354,022	230,516	
Utilidad del ejercicio	354,022	230,516	
Otro resultado Integral del ejercicio, después de impuestos:			
Partidas que no se reclasificarán al resultado del período:			
Nuevas mediciones de los planes de pensiones de beneficios definidos	(73,506)	(3,702)	
Resultado Integral total del año	280,516	226,814	

Fuente: Superintendencia de Compañías.

1.2.2 Servientrega

Servientrega es líder en procesos, logística de transporte, almacenamiento y distribución. Esta empresa ha desarrollado ventajas competitivas que le permiten a compañías y organizaciones, optimizar sus ciclos de producción. Su misión es satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de sus clientes, a través de la excelencia

en el servicio, el desarrollo integral de sus líderes de acción y el sentido de compromiso con el país. Los principales servicios que oferta Servientrega son:

- ✓ Documentos: esta sección está orientada al manejo integral del documento: asesoría, diseño, impresión, empaque, aislamiento, recolección, transporte y entrega. La documentación puede ser de tipo unitario o masivo.
- ✓ Servigrama: Es la recepción, elaboración y entrega de un documento de carácter confidencial, elaborado con sobreflex con block out, respaldo para los servicios de mensajería especializada, entendida como el transporte, distribución y entrega calificada de una información veraz y oportuna.
- ✓ Mercancías: esta unidad estratégica de negocios se orienta a la búsqueda de soluciones para el manejo de mercancías desde el lugar que se inicia el proceso hasta el cliente final. Se presta el servicio de recolección, transporte, distribución y entrega puerta a puerta, cubriendo trayectos urbanos, regionales, nacionales e internacionales.
- ✓ Micro mercadeo: Es un medio de comunicación interactivo e integral que soporta logísticamente sus estrategias de mercadeo, con la seguridad, rapidez y economía que da el poder manejar todo el proceso por un mismo proveedor.
- ✓ Telemercadeo: Mediante el call center se implementan y desarrollan estrategias de Telemercadeo de entrada y/o salida para recolección de opiniones e investigación, ventas telefónicas, promociones, bases de datos, etc.

1.2.2.1 Datos económicos

En los estados de situación financiera de Servientrega, se puede observar que el total de activos del 2017 creció en 37% con respecto al 2016; mientras que en el estado de resultados integrales obtuvo un incremento en su nivel de facturación del 13% (ver Fig. 2). Sin embargo, sus costos y gastos disminuyeron en 8%, dando como resultado un importante crecimiento de la ganancia bruta en el año 2017 del 106%.

Figura 2: Comparativo Estado de Resultado 2016 vs. 2017

SERVIENTREGA ECUADOR S. A.

SERVIENTREGA ECUADOR S.A. ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA (Expresados en U.S. dólares)			
	Notas	Diciembre 31, 2017	Diciembre 31, 2016
Activos:			
Activos corrientes			
Efectivo y equivalentes de efectivo	7	1,637,272	1,236,202
Activos financieros corrientes			
Cuentas por cobrar clientes y otras cuentas por cobrar no relacionadas	8	2,755,230	2,467,252
Cuentas por cobrar relacionadas	27	1,087,040	-
Gastos pagados por anticipado	9	241,286	1,227,356
Otros activos corrientes	10	235,119	229,102
Total activos corrientes		5,955,947	5,159,912
Activos no corrientes			
Propiedades, planta y equipos	11	7,574,243	4,539,662
Activos intangibles		134,793	239,450
Total activos no corrientes		7,709,036	4,779,112
Total activos		13,664,983	9,939,024

SERVIENTREGA ECUADOR S.A. ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA (Expresados en U.S. dólares)				SERVIENTREGA ECUADOR S.A. ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES (Expresados en U.S. dólares)			
	Notas	Diciembre 31, 2017	Diciembre 31, 2016	Años terminados en,	Notas	Diciembre 31, 2017	Diciembre 31, 2016
Pasivos:				Ingresos:			
Pasivos corrientes				Ingresos por actividades ordinarias			
Pasivos financieros corrientes				24			
Cuentas por pagar proveedores y otras cuentas por pagar no relacionadas	12	664,682	604,763	35,039,576			
Obligaciones financieras corrientes	13	375,641	-	30,998,897			
Beneficios a empleados	14	1,023,427	783,428	Costos de servicios:			
Dividendos por pagar	15, 27	12,761	-	Gastos de personal			
Pasivos por impuestos corrientes	17	358,979	331,236	(11,992,106)			
Total pasivos corrientes		2,455,490	1,719,427	Fletes			
Pasivo no corriente				(7,812,008)			
Obligaciones financieras no corriente	13	1,512,273	-	Arrendos de inmuebles			
Obligaciones por beneficios definidos	16	4,054,206	3,972,128	(2,198,881)			
Pasivos por impuestos diferidos	18	17,242	15,888	Micromercado			
Total pasivos no corrientes		5,583,721	3,988,016	(362,745)			
Total pasivos		8,039,211	5,707,443	Comisiones			
Patrimonio:				(2,478,430)			
Capital social	19	2,100,000	2,100,000	Alquileres			
Reservas	20	629,693	471,386	(1,435,782)			
Otros resultados integrales	21	643,301	225,029	Mantenimiento			
Resultados acumulados	22	2,246,778	1,435,166	Servicios básicos			
Total patrimonio neto		5,625,772	4,231,581	Impuesto al valor agregado			
Total patrimonio neto y pasivos		13,664,983	9,939,024	Guardanía			
				(443,974)			
				Suministros			
				(420,312)			
				Jubilación patronal, cesantía e indemnizaciones			
				(523,358)			
				(409,621)			
				Depreciación			
				(86,584)			
				Publicidad y propaganda			
				(142,367)			
				Servicios prestados			
				(189,647)			
				Seguros			
				(186,267)			
				Honorarios profesionales			
				(153,597)			
				Fotocopias			
				(84,933)			
				Aseo y limpieza			
				(36,072)			
				Servicios			
				(176,313)			
				Amortización			
				(136,785)			
				Otros			
				(591,496)			
				(31,843,529)			
				(29,448,399)			
				Ganacia bruta (Sumar y restar...)			
				3,196,047			
				1,550,490			

Fuente: Superintendencia de Compañías.

1.2.3 Laar Courier Express S.A.

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

Laar Courier se especializa en el manejo profesional de envíos, tanto en la recolección como en el transporte y entrega puerta a puerta de documentos, sobres y comunicados, valijas empresariales y carga liviana. Adicionalmente ofrece servicio Urbano, dirigido a la

entrega de grandes volúmenes de documentos, correo directo, mailing, estados de cuenta, invitaciones, promociones, comunicados, extractos, revistas, periódicos, etc.; con beneficios como guías con pruebas de entrega firmadas por el destinatario y sistematización en todos los procesos, tanto en la parte administrativa como operativa, además del reporte final al cliente. Esta empresa cuenta con un personal de más de 500 empleados a nivel nacional para el servicio.

1.2.3.1 Datos económicos

Referente a los resultados de Laar Courier en el 2017, esta empresa obtuvo ingresos por USD 11'002.226 que se incrementó con respecto al 2016 en 7%. La Utilidad contable creció en 22%.

1.2.4 Urbano Express

Urbano Express Holdings, LLC, es una empresa multinacional registrada en Estados Unidos con operaciones en Argentina, Chile, Ecuador, El Salvador, Perú y Venezuela, especializada en la distribución de correspondencia masiva para grandes clientes. Urbano y sus filiales utilizan la más alta tecnología para optimizar todos los procesos de distribución, lograr altos niveles de productividad y eficiencia, permitiéndole ofrecer importantes valores agregados a precios competitivos, generando un ahorro importante y reduciendo los reclamos de sus clientes relacionados al proceso de distribución. Su Misión es ser los líderes en el área de distribución de correspondencia masiva en Latinoamérica para grandes clientes que lo logra mediante:

- ❖ Procesos estandarizados ISO.
- ❖ Alta tecnología
- ❖ Capacidad de rastreo y reportes detallados
- ❖ Personal comprometido, altamente capacitado y con experiencia.

Los principales servicios que ofrece Urbano Express son:

- ✓ Distribución expresa: correspondencia con información de entregas disponible overnight, al día siguiente.
- ✓ Envíos masivos: Urbano se especializa en la distribución masiva de envíos de bajo peso para grandes empresas, garantizando que éstos lleguen a tiempo y con las mejores tarifas del mercado.
- ✓ Envíos sensibles: estos requieren de cero tolerancias de error. Con estos productos tan delicados se implementan los más estrictos procesos y controles de entrega,

auditoria y seguridad. Ya sea una renovación, una reposición o una nueva emisión, sus clientes lo necesitan con urgencia. Estos son: Tarjetas de crédito / débito, Carta documento y Otros productos.

- ✓ Publicaciones: con o sin detalle tales como revistas, envíos de hasta 500 gr. Éstos requieren de un especial cuidado dado su valor comercial de reventa.
- ✓ Volantes: volanteo o la distribución de material publicitario impreso se ha convertido en uno de los canales de promoción más eficiente y económica que se ofrecen en el mercado. El costo del servicio de volanteo es considerablemente menor a cualquier otro medio de comunicación o sistema publicitario. Este servicio garantiza la entrega a un segmento determinado con necesidades específicas, despertando en ellos el interés por acudir a la empresa que está ofreciendo sus productos o servicios.
- ✓ Ensobrado y Mecanizado: Realiza el ensobrado o enfundado de toda su documentación o correspondencia.

1.2.4.1 Datos económicos

El análisis de la combinación de activos corrientes y pasivos corrientes muestra que el capital de trabajo fue positivo para los años 2014, 2015 y 2016, alcanzado USD 1,74 millones al cierre del periodo fiscal 2016 y un índice de liquidez de 1,37 (ver Fig. 3).

Figura 3: Datos económicos de los años 2014 a 2017

URBANO EXPRESS



1.2.5 Gacela Delivery S.A.

Gacela Delivery S.A que es una empresa que ofrece el servicio de transporte de paquetería, mensajería, etc. por medio de motorizados. Esta empresa cuenta con una flota

de más de 300 Motos que recorren Guayaquil por: Urdesa, Ceibos, Centro, Vía la Costa y Samborondón. Ellos trabajan con un App que facilita el tracking del paquete y brinda el tiempo exacto en el que el motorizado ha realizado la entrega. Solo se pagan los viajes que se realicen (el recargo que paga el cliente por recibir el producto a domicilio). Se debe de llenar un formulario para que le otorgue una clave al cliente y pueda acceder a la plataforma; adicional debe pagar USD 50 dólares como costo fijo.

1.3 Análisis de la posición competitiva

Después de analizar a cada uno de los competidores principales del servicio, se puede anotar que éstos están afianzados y que ofrecen varios servicios, pues algunos de éstos funcionan también a nivel internacional. Sin embargo, sería necesario realizar un estudio de mercado para analizar qué grado de fidelidad tiene el usuario hacia estas empresas, así como medir su nivel de satisfacción.

Es importante anotar que los competidores dan mucho énfasis a los precios bajos. Esto, sin embargo, no garantiza que el comprador adquiera el servicio bajo esta única consideración, dado que, para muchos clientes, su primordial necesidad es el “tiempo de entrega” de una encomienda.

Conclusión Análisis Financiero de la posición competitiva

Dado el análisis financiero de las industrias que compiten con este tipo de producto, se puede anotar que el modelo de negocio convencional del servicio de Courier que compiten actualmente viene, en alguna medida, a ejercer presión sobre los costos y gastos y, por ende, sobre el precio final. Es decir, ellos tienen que jugar con una carga fuerte de gastos operaciones en sus estructuras de costos, lo que da la posibilidad de que la idea de negocio propuesta en este trabajo sea posible y sostenible. Además, en esta propuesta se establece una estructura de costos, compartiendo entre la empresa que opera este sistema y los asociados u operarios que cuentan con sus vehículos y que, adicionalmente, incluye la mano de obra para llevar a cabo el servicio. Todo esto brinda la oportunidad de entrar en el mercado y obtener una importante participación de arranque, con miras a llegar a ser líderes y alcanzar una considerable participación del mercado.

Capítulo II

Descripción de la Empresa

2.1 Descripción de la empresa

Motoboy Ecuador Sociedad Anónima es la razón social de la empresa que nace por ser una empresa de servicios con un enfoque de precisión, pero a la vez una empresa que toma parte del espectro frecuencial al manejarse por medio de los equipos celulares móviles que incluyen la aplicación móvil. Motoboy Ecuador S.A. se establecerá con una alianza estratégica con un socio de Chile, para fortalecer la infraestructura y sostenibilidad al proyecto, dada su amplia experiencia en este servicio por más de 19 años brindando servicio de alta calidad y confiabilidad.

Motoboy Chile S.A. nació en 1999 producto de la visión e investigación realizada por dos empresarios chilenos. Las bajas barreras de entrada que tiene Motoboy han producido una ampliación del mercado, pero a su vez una incorporación de miles de actores. Estos últimos, sin embargo, no necesariamente son capaces de entregar el mismo servicio y con el nivel de tecnología que hoy día requiere el cliente. Motoboy cuenta con más de 1'500.000 servicios de entrega realizados en la ciudad de Santiago.

2.2 Origen de la Idea

La idea se obtuvo de una empresa de regalos ubicada en el centro de Guayaquil, en donde un gran porcentaje de clientes solicita entrega a domicilio. Esta empresa, trabajando con solo una persona a cargo de las entregas, no se da abasto para cumplir apropiadamente con lo requerido por sus clientes. Esto dio origen a la necesidad de contar con un servicio de entregas de paqueterías y/o documentos segura, en la que el lema “justo a tiempo” sea su principal objetivo. Además, la empresa en mención ha experimentado que al tener que hacer entrega inmediata de algún documento importante en días festivos, en los que transitar por la ciudad es complicado en especial en horas pico.

2.3 Misión, visión y valores corporativos

2.3.1 Misión

Motoboy Ecuador S.A. enriquece las actividades de sus clientes al ofrecer las soluciones de entrega express de la más alta eficiencia y con tarifas muy competitivas, para lo cual atrae, desarrolla y retiene personas excepcionales al crear un verdadero ambiente de trabajo basado en sus valores corporativos.

2.3.2 Visión

Que los asociados y usuarios confíen en Motoboy Ecuador S.A. como un socio estratégico local de preferencia en entregas express, liderando la industria en términos de calidad, confiabilidad, rentabilidad y participación de mercado.

2.3.3 Valores Corporativos

- ✓ **Responsabilidad.** Porque sirve a la sociedad, optimizando el uso de los tiempos en la movilidad de vehículos y, por ende, la reducción de consumos de derivados de petróleo, en este caso de gasolina. La empresa tiene como un valor básico la responsabilidad en cuanto a la preservación del ecosistema y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.
- ✓ **Honestidad.** Con los asociados, usuarios, con la sociedad en cuanto a la contribución tributaria, siendo transparentes en todos sus procesos, aplicando en el día a día las buenas prácticas empresariales como requisito fundamental de la operatividad de la empresa.
- ✓ **Respeto.** Siendo este el único canal de comunicación respetar todo tipo de diversidad, credos, etnias, culturas, clases sociales, nivel económico, razas, tipos de oficios, nivel de instrucción. Esto implica respeto al público, a todas las personas naturales y jurídicas con quienes se interactúa, entregando el mismo nivel de servicio para todos.
- ✓ **Superación.** Sea cual sea la posición en que se encuentre la empresa, una constante es el reto de buscar como ser mejores cada día, poniendo como objetivo que, a pesar de llegar a una meta, cada día habrá un desafío mayor.
- ✓ **Solidaridad.** Procurar que la colaboración y la solidaridad empiece casa adentro con todos los colaboradores y asociados, creando un fondo común para cubrir gastos de calamidad domésticas y estar prestos a cubrir el trabajo del otro como responsabilidad propia.

- ✓ **Seguridad.** Realizar cada entrega con los más altos estándares de seguridad, poniendo a la disposición del usuario la trayectoria, tecnología, experiencia y profesionalización de los servicios, estableciendo que toda la distribución es certificada y garantizada.

Capítulo III

Descripción del servicio

3.1 Problema que resolver

En la vida cotidiana, en cualquier tipo de empresas y en los hogares, surgen imprevistos en la que se requiere enviar algún tipo de paquete, documento o equipos de manera urgente. Muchas veces no se cuenta con el tiempo necesario para solucionar este imprevisto, así como los costos que éste acarrea en gasolina, parqueo y el stress que significa ir y regresar al punto deseado. A esto se le suma el peligro que conlleva en la actualidad trasladarse de un lugar a otro, por los frecuentes accidentes de tránsito y las posibles multas de tránsito con la ATM, las cuales no son despreciables.

Por otro lado, existen medianas y pequeñas empresas cuyas ventas se limitan en el sector que están ubicadas. Esto se da porque no cuentan con los recursos para tener mensajeros y/o flota de motorizados propios para hacer entregas de sus productos y, de esta manera, expandir sus ventas por toda la urbe. Aquellas empresas que tienen sus propios motorizados para entrega se limitan al universo de clientes, con horas pocas productivas y colapsando en horas pico de mayor demanda.

Además, se está experimentando un problema social por la falta de empleo y, por ende, capacidad adquisitiva en los ecuatorianos. Éste es un problema que se ve en gran medida en los motorizados, quienes son los asociados de la empresa propuesta. Ellos mantienen contratos eventuales con otras empresas que se limitan al universo de sus propios clientes, teniendo horas pocas productivas y/o un servicio que colapsa en horas picos de mayor demanda. Por lo que, tales motorizados pudiesen compensar y complementar su economía con el presente proyecto, organizando y optimizando su tiempo para hacer entregas.

3.2 Justificación

Actualmente, los costos de los imprevistos u olvidos de llevar o traer paquetería tienden al alza, dada la decisión Gubernamental de la subida del precio de la gasolina. El galón de gasolina súper que oscilaba entre USD 2,10 y 2,32 por galón, dependiendo de la estación

servicio, se ha puesto a USD 2,98.⁹. Esta medida repercute directamente en la movilización de los potenciales usuarios individuales de este servicio.

Según estudios realizados en el año 2017 por la consultora de transporte INRIX del Global Traffic Scorecard¹⁰, hay dos ciudades de Ecuador en la lista de las 100 urbes principales con mayor cantidad de horas que pasan las personas atascadas entre autos, siendo éstas Guayaquil y Quito. Cada persona puede perder 33 horas al año detenida en el tráfico de Guayaquil y desperdiciar 28 horas sin moverse de la congestión en la ciudad de Quito. En total 1.064 ciudades de 38 países del mundo fueron estudiadas. El estudio evalúa el tiempo que permanece un carro parado por congestión vehicular al trasladarse de un lugar a otro. Los Ángeles, en Estados Unidos, encabezan la lista. Sus conductores gastaron 104 horas en congestión en 2016, durante los períodos de máxima actividad. Le siguen Moscú (91 horas), Nueva York (89 horas), San Francisco (83 horas) y Bogotá (80 horas). Guayaquil está en el puesto 68, con 33 horas perdidas anualmente, mientras que Quito se encuentra en la posición 86, con 28 horas. Según el informe, los conductores en Guayaquil y Quito pasan el 12% del tiempo de desplazamiento en el tráfico. Esta congestión vehicular se debe en gran medida por la cantidad de vehículos que transitan día a día que en la ciudad de Guayaquil el parque automotor tiene 350.000 carros y la tasa de crecimiento anual oscila entre el 10% y el 15%.

Según el Anuario de Transporte 2016, el número de vehículos matriculados a nivel nacional entre los años 2008 y 2016 tuvo un crecimiento anual del 10,6%. En el año 2008 fueron matriculados 918.908 vehículos, en el año 2016, 2'056.213 esto corresponde a un incremento del 124%. El 23.4% de vehículos matriculados en el año 2016 se concentran en la provincia del Guayas.¹¹

En el año 2016 se registraron 30.269 accidentes por tránsito, en promedio mensual fueron de 2.522 accidentes a nivel nacional, de los cuales el 45.4% corresponde a choques. Las

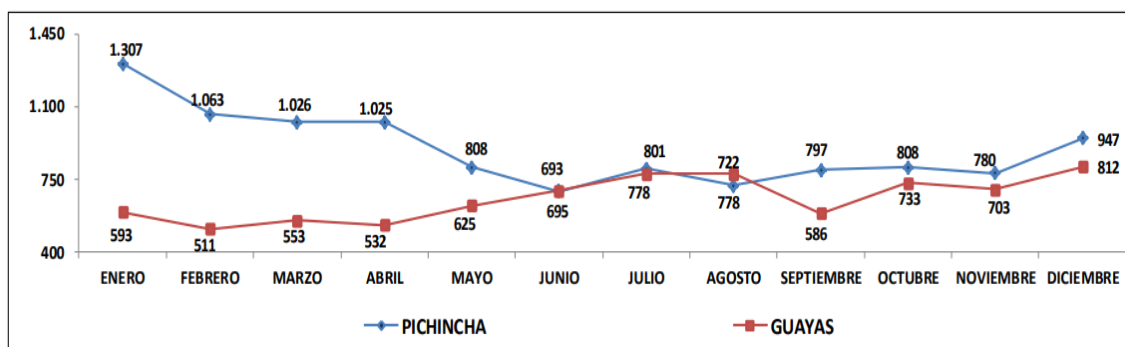
⁹ **dirección:**<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios-gobierno-anuncio-incremento-gasolinasuper.html>.

¹⁰ <http://inrix.com/scorecard/>

¹¹ http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2016/2016_AnuarioTransportes_%20Principales%20Resultados.pdf

provincias que presentan mayor número de accidentes de tránsito son Pichincha y Guayas con el 35,6% y 26,1% con respecto al total (ver Fig. 4).

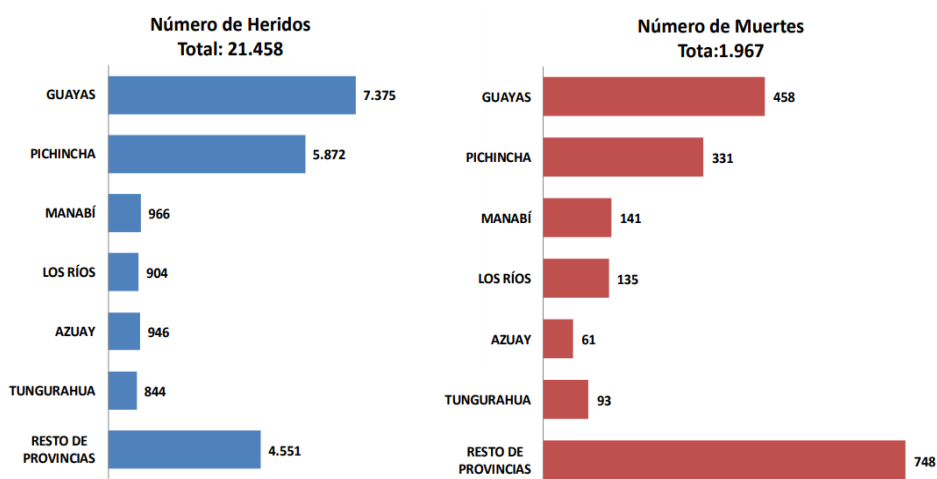
Figura 4 Estadística mensual de accidentes de tránsito en las Provincias de Pichincha y Guayas, Año 2016



En el año 2016, la impericia e imprudencia del conductor es la principal causa de los accidentes de tránsito, representando el universo de causas el 51,9% del total de accidentes de tránsito. Esto se debe, principalmente, por el uso del celular cuando se conduce, no respetar las señales de tránsito, o estar bajo la influencia del alcohol o drogas. Del total de accidentes de tránsito registrados en el año 2016 que sumaron 30.269, el 71% de los casos hubo heridos es decir 21.458 y el 6% por 1.967 fueron el número de muertos.

En el año 2016, el mayor número de heridos y muertos se registran en la provincia del Guayas con 7.375 y 458 fallecidos, respectivamente (ver Fig. 5).

Figura 5 Estadística anual del número de heridos y muertos por Provincias en el Año 2016



Además de los accidentes de tránsito al que se expone una persona al intentar ir a dejar o retirar un paquete de un sitio designado, se junta la exposición a los asaltos que cada vez son motivos de preocupación en la ciudad de Guayaquil, así como las altas multas con la ATM por exceso de velocidad, entre otras contravenciones. Adicionalmente, es importante anotar que Guayaquil es la ciudad con mayores índices de subempleo (alrededor del 40% de la PEA) y desempleo (alrededor del 11% de la PEA) del Ecuador.

3.3 Descripción Propuesta de Valor

Existen empresas donde uno programa los despachos, con rangos de tiempos en respuesta relativamente cortos; sin embargo, éstos son en tiempos establecidos y previo una planificación. En la presente propuesta, la idea es que existan miles usuarios de la aplicación, sin asignarles un costo fijo, registrados con datos filiales como domicilio y demás. Además, con esta propuesta, se da la posibilidad de que los prestadores de servicio que se ayuden a generar ingresos extras, por lo que ellos son parte importante de esta novedosa propuesta. Se trata de una aplicación para “Smartphone” que facilite solicitar un mensajero previamente calificado por Motoboy Ecuador S.A. que, por geo ubicación, detecte un requerimiento y se contacte para dar servicio según solicite el cliente. Se da la opción de ser afiliado a los servicios que brinda Motoboy Ecuador S.A, como corporativo o usuario individual.

Entre los principales beneficios para los usuarios individuales están el ahorro tiempo, y dinero, evitando además el desgaste físico y emocional y facilitando los traslados de todo lo que no requiera de la presencia del usuario.

En el caso de los corporativos, los principales beneficios son:

- ✓ Mejorar la imagen de la empresa, pues Motoboy Ecuador S.A. es una empresa que dispone de una herramienta que facilita un servicio ágil y eficaz de confianza a sus clientes a la hora de contratar los servicios.
- ✓ Ampliar las posibilidades de negocio. La ampliación de los servicios de la empresa al entorno web posibilita la captación de clientes fuera del ámbito geográfico de la empresa, obteniendo así mayores ingresos.
- ✓ Dinamizar y optimizar la gestión de envíos. La APP permitirá realizar solicitudes de envíos en forma itinerante, dinámica con el consiguiente ahorro en costos, dependientes de los desplazamientos ya mencionados.

Como se anotó, Motoboy Ecuador S.A. contará con la alianza estratégica de la empresa Motoboy de Chile, la cual proveerá la plataforma y su amplia experiencia. La ventaja competitiva estará basada en el factor “Tiempo de Entrega”, que se asigne a los envíos. Se hará el esfuerzo por lograr la satisfacción de los usuarios, estableciendo rutas y estimaciones de tiempo, teniendo un margen de usuarios a los cuales se pueda satisfacer totalmente.

Las empresas en su mayoría requieren que sus entregas se realicen en menos de 1 hora; por lo cual, las entregas se realizarán en ese tiempo; y con un máximo de 2 horas en lugares de difícil acceso. Además del factor “Seguridad”, se tomará muy en cuenta este aspecto a través de la contratación de una póliza de transporte que asegure el valor de las encomiendas. Así también, el personal que realice las entregas contará con las debidas seguridades del caso.

La ventaja competitiva de Motoboy Ecuador S.A. estará dada principalmente por:

- ❖ Empleo de un sistema de monitoreo y rastreo, en especial en los envíos a nivel nacional. Al momento de contratar un seguro para las motos, se incorporará un hunter que permita controlar las rutas según la ubicación del vehículo.
- ❖ Conocimiento de los requerimientos y preferencias del mercado meta.

3.4 Beneficiarios Directos

Los beneficios van para todos los que necesitan enviar y recibir algo en cualquier momento y en cualquier lugar de las ciudades que sobrepasen el millón de habitantes. Los beneficios van también para quienes tengan la necesidad de mejorar ingresos, sea porque su presupuesto familiar no sea suficiente y quieran tener además mayor ocupación. A la vez, se pretende optimizar el tiempo, con un costo oportunidad de desconcentrar tareas de envíos, sea por negocio o por simple tarea que surja de manera fortuita.

Los usuarios finales serán las empresas (usuario corporativo) y público en general (usuario individual). Los usuarios, en el esquema tradicional, se ven en la necesidad de ir a una agencia de envíos y parar el vehículo en la calle, o solicitar el servicio de entrega por teléfono. Con la presente propuesta, ellos pueden hacerlo a través de un “Smartphone”; a través de una aplicación que es una comunidad virtual donde usuarios se conectan con usuarios conductores, para realizar el servicio de transporte de forma eficiente. Este tipo plataforma le ha permitido a Easy Taxi, por ejemplo, contar con más de 10,000 vehículos

afiliados a su servicio, los cuales pueden ver las solicitudes de los clientes a través de sus “Smartphones”.

¹ Boletín-Julio-2017

Capítulo IV

Análisis del Mercado

Para efectos de definir las características y requerimientos, así como estimar los segmentos a los que se dirigirá el servicio, se realizó un estudio de mercado. Las consideraciones y especificaciones de este estudio, se presenta en esta sección.

4.1 Objetivo General:

Determinar las preferencias, gustos e intención de compra en el servicio de envíos express puerta a puerta en la ciudad de Guayaquil a través de una APP para la población que tienen un “Smartphone” con conexión a internet, dentro de la ciudad de Guayaquil.

4.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos que se postulan son:

- ✓ Conocer las características demográficas (perfil) de los potenciales usuarios de la APP para envíos express puerta a puerta.
- ✓ Determinar la percepción de la oferta del servicio de mensajería en Guayaquil.
- ✓ Determinar el nivel de aceptación del servicio de envíos express puerta a puerta a través de una APP en su Smartphone.
- ✓ Establecer la demanda potencial.

4.3 Plan Muestral

En la determinación de la muestra se establecieron dos sectores para realizar el muestreo, que se direccionaban a los:

1. Potenciales usuarios de los servicios de mensajería express puerta a puerta (individuales y corporativos).
2. Agentes Asociados. (motorizados).

Una vez identificada esta variable, se determinaron los siguientes esquemas muestrales:

Tabla 1. Consideraciones para el cálculo de la muestra en usuarios individuales

Para usuarios “Individuales” del servicio:

Unidad de Muestreo:	Población Guayaquil
Elemento:	Población que tienen un teléfono celular con características Smartphone, dentro de la ciudad de Guayaquil
Alcance de la Investigación:	Zona norte, sur y centro de la ciudad de Guayaquil.
Método de Muestreo:	Probabilístico, aleatorio estratificado.

Cálculo estimado para la muestra, utilizando la técnica de estudio probabilístico aleatorio.

Tabla 2. Cálculo de la muestra en usuarios individuales

Descripción	Ecuador	Guayas	Guayaquil	Proporciones identificadas
Población	14.483.499	3.645.483	2.350.915	100,0%
Telefono Celular			2.129.929	90,6%
Internet			312.672	13,3%
Smartphone			792.258	33,7%

Fuente: Censo 2010 & INEC TIC 2017

El grupo etario, con mayor uso de al menos un teléfono celular activado, es la población que se encuentra entre 35 y 44 años con el 80.8% que, para el 2012, era de 72.8%. Los datos investigados de las fuentes correspondientes indicaron que el 90.6% de la población de Guayas tiene un teléfono celular activado, pero solo el 13.3% accedía al internet.

Tabla 3. Valores para el cálculo de la muestra en usuarios individuales

Variables	Valor	Ecuacion Estadística para Proporciones poblacionales
E	10%	n= Tamaño de la muestra
Z = 0,9	1,64	Z= Nivel de confianza deseado
p	0,5	p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
q	0,5	q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
N	792.258	e= Nivel de error dispuesto a cometer N= Tamaño de la población

Fórmula aplicada:

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

$$n = \frac{0,0100 + \frac{2,6896}{792.258} \times 0,2500}{0,0100} = 67$$

Según la fórmula, la muestra representativa es de 67 personas, considerando un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, para un mercado potencial de 792 mil usuarios.

Tabla 4. Consideraciones para el cálculo de la muestra en usuarios corporativos

Para los Usuarios “Corporativos”:

Unidad de Muestreo:	Población Guayaquil
Elemento:	Total, de empresas y establecimientos por provincias a nivel nacional del año 2014. ¹²
Alcance de la Investigación:	Ciudad de Guayaquil.
Método de Muestreo:	Probabilístico, aleatorio estratificado.

Cálculo estimado para la muestra, de acuerdo con la fórmula respectiva es como sigue:

Tabla 5. Cálculo de la muestra en usuarios corporativos

Descripción	Ecuador	Guayas	Guayaquil	Proporciones identificadas
Cantidad de Empresas Año 2014		843.644	159.937	
Al menos 1 Telefono Celular activado			144.903	90,6%
Smartphone			53.899	33,7%

Fuente: INEC 2014 & INEC TIC 2017

¹² <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>

Tabla 6. Valores para el cálculo de la muestra en usuarios corporativos

Variables	Valor	Ecuacion Estadística para Proporciones poblacionales n= Tamaño de la muestra Z= Nivel de confianza deseado p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito) q=Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso) e= Nivel de error dispuesto a cometer N= Tamaño de la población
E	10%	
Z = 0,9	1,64	
p	0,5	
q	0,5	
N	53.899	

Fórmula aplicada:

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

$$n = \frac{2,6896 \times 0,2500}{0,0100 + \frac{2,6896 \times 0,2500}{53.899}} = \frac{0,6724}{0,0100} = \mathbf{67}$$

La muestra representativa es de 67 empresas, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, para un mercado potencial de 53.899 usuarios corporativos.

Tabla 7. Consideraciones para el cálculo de la muestra en motorizados

Para los Agentes Asociados “Motorizados” (facilitadores del servicio):

Unidad de Muestreo:	Población Guayaquil
Elemento:	Unidades de motos matriculadas. ¹³
Alcance de la Investigación:	Zona norte, sur y centro de la ciudad de Guayaquil.
Método de Muestreo:	Probabilístico, aleatorio estratificado.

Cálculo estimado para la muestra, de acuerdo con la fórmula respectiva es como sigue:

Tabla 8. Cálculo de la muestra en usuarios motorizados

Descripción	Ecuador	Guayas	Guayaquil	Proporciones identificadas
Unidades Motorizados Matriculados del Guayas		87.707	56.132	64,0%
Telefono Celular			50.856	90,6%
Smartphone			18.917	33,7%

Fuente: Artículo El Universo, Noviembre 2014 & INEC TIC 2017

¹³ Censo 2010, INEC

Tabla 9. Valores para el cálculo de la muestra en usuarios motorizados

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

Variables	Valor
E	10%
Z = 0,9	1,64
p	0,5
q	0,5
N	18.917

Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra
 z= Nivel de confianza deseado
 p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
 q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
 e= Nivel de error dispuesto a cometer
 N= Tamaño de la población

Fórmula aplicada:

$$n = \frac{0,0100 + \frac{2,6896 \times 0,2500}{18.917}}{0,0100} = 67$$

La muestra representativa es de 67 motorizados, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, para un mercado potencial de 18.917 agentes asociados.

4.3.1 Análisis final del estudio de Mercado

El nivel de uso de teléfonos inteligentes se ha incrementado considerablemente a nivel nacional, haciendo de este aparato un equipo de primera necesidad para el uso personal y empresarial. De la misma manera, los usuarios de estos bienes contratan en mayor cantidad planes de datos con acceso a internet para el uso de las redes sociales, haciendo que sea un atractivo segmento de mercado para la comercialización de aplicaciones móviles.

Para tal efecto se han elaborado tres tipos de encuestas una para los posibles “Usuarios Individuales” otra para los posibles “Usuarios Corporativos” y una tercera encuesta para los “Agentes Asociados” como son los motorizados previamente calificados.

Con las encuestas realizadas, se verificó aspectos importantes del universo posible de usuarios o clientes individuales, de los cuales mencionamos a continuación:

- 1) El 64% de la población encuestada alega haber utilizado alguna vez un servicio de envíos express dentro de la ciudad de Guayaquil, llevando la mayor preferencia con respecto a las actuales empresas de envíos Servientrega con un 65% en segundo lugar DHL con un 19%: aquel porcentaje que indico que no había utilizado nunca estos servicios indicaron que no lo han necesitado.
- 2) El 96% de este segmento estaría dispuesto a utilizar una APP a través de su Smartphone, con lo cual el principal atributo que los haría dispuestos a contratar este servicio seria por toda la logística de seguridad que Motoboy les pueda ofrecer.
- 3) El rango promedio de entrega deseable según los encuestados es de 1 a 2 horas seguido que el envío sea en menos de 1 hora.
- 4) Con respecto al Precio la mayoría de las personas encuestadas desea que el precio sea menos de USD 1 por km recorrido y 45% acepta entre USD 1 y USD 2 por Km recorrido.
- 5) El 66% indica que sus envíos estarían en un peso menor de 3 kilos; sin embargo hay un segmento que indica que si estaría entre 3 y 5 Kilos en un 30% de la población encuestada.
- 6) La mayoría de los encuestados indica que el pago sería preferiblemente con tarjeta de crédito. Esta información es importante a la hora de considerar las formas de cobro por parte de Motoboy Ecuador S.A., pues sería recomendable considerar varias alternativas para ser más fácil para los potenciales clientes.
- 7) Un porcentaje importante de la población objetivo (34%) utilizaría el servicio rara vez. Por lo cual, será importante considerar de una manera importante la parte promocional para que el servicio sea requerido. Sin embargo, en agregado, los otros porcentajes dan fe que sí hay lugar a un uso algo frecuente del servicio ofrecido.
- 8) La mayoría de la población encuestada (46%) coincide en que este servicio lo utilizaría con mayor frecuencia en un horario matutino.

Dentro del sector corporativo, los ejecutivos con cargos gerenciales o jefaturas se inclinan por este tipo de servicio, lo cual significaría ahorro en contratación de personal para estas actividades. A continuación mostramos los puntos más relevantes de la investigación a este segmento:

- 1) El 67% de estos ejecutivos utilizan por lo menos una vez a la semana este tipo de servicio.
- 2) Lidera la preferencia Servientrega seguido de DHL.

- 3) La mayoría de los usuarios corporativos indican que les ha parecido “Bueno” el servicio, sin embargo no ha predominado el excelente.
- 4) El 100% de este segmento estaría dispuesto a utilizar una APP a través de su Smartphone, con lo cual el principal atributo que los haría dispuestos a contratar este servicio sería por toda la logística de seguridad que Motoboy les pueda ofrecer que está en un 22%, seguido precio como segundo atributo más importante le dan un peso del 18% y de contar con un call center.
- 5) El 55% tiende a tener preferencia a pagar menos de USD 1 dólar por Km. recorrido.
- 6) Por ser corporativos su necesidad de peso están tanto para menor a 3 kilos, como de 3 a 5 kilos.

Con respecto a los agentes asociados “motorizados” se muestra los puntos más relevantes de la investigación a este segmento:

- 1) El 75% de los motorizados trabaja en relación de dependencia; mientras que el 25% restante lo hace de manera independiente.
- 2) El 85% de encuestados tiene un teléfono inteligente y 15% no lo posee aún, lo cual crea una ventaja tecnológica y de ahorro de recursos porque la inversión sería menor.
- 3) El 48% de los motorizados trabaja en este tipo de servicio entre 6 y 8 horas.
- 4) La cantidad de horas de inactividad operativa está entre 1 y 3, lo que indica que se podría contar con ellos para el servicio en ese tiempo muerto.
- 5) De las 67 personas encuestadas, el 100% coincidió que sí estaría dispuesto a atender posibles pedidos de envíos express dentro de su jornada laboral si nosotros le diéramos clientes a través de nuestra APP, pues podrían producir más ingresos para su economía familiar.
- 6) El 100% de los motorizados entrevistados está dispuesto a utilizar la aplicación a través de su teléfono inteligente y a pagar un valor por su uso.
- 7) El 49% de los motorizados entrevistados prefiere que este pago sea mensual; mientras que el 24% indica que prefiere en forma anual.

Capítulo V

PLAN DE MARKETING

5.1 Mercado Objetivo

El mercado potencial está definido para empresas públicas, privadas y personas en general, clase media. Con respecto al mercado objetivo, éste se define considerando las variables de segmentación como son: la tenencia de un teléfono celular que se tipo “smartphone” y que tengan Internet. Como se describió, estas variables fueron utilizadas para calcular la muestra de usuarios a encuestar, sean éstos personas o empresas. Para estos usuarios, se hizo la investigación respecto a sus preferencias en el tiempo de entrega, precio y seguridad para la contratación del servicio.

Guayaquil, es la ciudad con mayor influencia sobre el PIB Guayas, de acuerdo con el último estudio efectuado por el Banco Central del Ecuador. En el 2010, la economía guayasense generó 26,44% del PIB. Le sigue Pichincha con un 21,86% del PIB. La inversión se concentra en un 68% en cinco sectores: el agrícola, pesquero, manufacturero, comercial y construcción, según los datos del Banco Central, siendo la manufactura, específicamente, la más relevante.

La actividad comercial y los beneficios que brindan se ven también a nivel corporativo. Las oportunidades del sector privado al desarrollar modelos de negocio que generen valor económico, ambiental y social están reflejadas en el desarrollo de nuevas estructuras y edificaciones. La inversión privada en Guayaquil ha formado parte en el proceso del crecimiento de la ciudad. Los proyectos inmobiliarios, urbanizaciones privadas, y centros de negocios y oficinas han ido en aumento, convirtiendo a la ciudad en un punto estratégico y atractivo para hacer negocios en el Ecuador.

La ciudad de Guayaquil es sede del 39% de las 1000 compañías más importantes del Ecuador. De dicho grupo de empresas, las compañías guayaquileñas representan el 35% de activos, 37% de patrimonio y el 39% de los ingresos. Así mismo, el total de ventas de las empresas guayaquileñas representan el 36% de este grupo. El comercio aportó con 1028 millones de dólares. Actualmente, Guayaquil es el puerto fluvial más importante del país, donde llegan embarcaciones de todas partes del mundo. El 83% de todas las

importaciones y el 70% del total de las exportaciones se movilizan a través de las instalaciones portuarias que se encuentran al sur de la ciudad.¹⁴

5.2 Posicionamiento.

Esto se refiere al lugar que se desea ocupen los servicios de envíos express en la mente de los clientes, en relación con los otros servicios en el mercado. Motoboy Ecuador S.A. buscará posicionarse en el mercado meta y así lograr una ventaja competitiva, ofreciendo precios inferiores a los de la competencia, así como proporcionar mayores beneficios. En este cometido, la empresa ofrecerá rapidez, comodidad de pago a través de teléfonos celulares, y gran accesibilidad al servicio, de tal manera que el cliente lo perciba al servicio como algo innovador y diferente. En la medida que Motoboy Ecuador S.A. se pueda posicionar como una empresa que proporcione más valor en el mercado meta, el éxito será posible lograrlo.

5.3 Estrategia de precios

El precio es muy importante para el mercado meta; por lo cual, la estrategia de ingreso al mercado es fijando precios bajos, en comparación con la competencia, y según las necesidades de los usuarios, sean éstos individuales o corporativos. Los precios variarán según la distancia recorrida por los despachadores, asegurando cubrir apropiadamente costos y gastos operativos. Esto es, el precio se fijará por kilómetro recorrido, con una tarifa estimada promedio de USD 2,50, en un radio de 5 Km, sumándose al precio base USD 0,50 por cada kilómetro o fracción adicional superior a los 5 Km. Los resultados de la investigación de mercado indica que las personas sí están dispuestas a pagar entre USD 1 a USD 2 por kilómetro recorrido.

La política de precios incluirá también facilidades de pago y descuentos según el kilometraje de envío de la correspondencia y los paquetes a enviar. En especial, para los clientes que demuestren fidelidad y puntualidad en los pagos, se les ofrecerá tarifas preferenciales. La tarifa se hará efectiva desde el momento en que se dé la recepción del envío por parte de los motorizados. Para las proyecciones de ingresos, se estimó un valor promedio de USD 3,00, para las distancias dentro del sector del casco comercial de Guayaquil y al norte por Urdesa, sector empresarial Ciudad Colón, sector empresarial de la Av. Francisco de Orellana, Alborada, como al sur Barrio Centenario y al Oeste

¹⁴ <https://es.wikipedia.org/wiki/Guayaquil>

Urbanización Bellavista.

5.4 Estrategia de Venta

La ventaja competitiva se basa en el factor “Tiempo de Entrega” que se asigne a los envíos. Por lo cual, la empresa pondrá especial cuidado y se hará el esfuerzo necesario para lograr la satisfacción de los usuarios, estableciendo rutas y estimaciones de tiempo, además de estimar una cantidad de usuarios que se puedan servir, sin desmejorar la calidad del servicio.

Tanto los usuarios individuales como los corporativos, en general, se interesan porque sus entregas se realicen de forma inmediata, esto es en un lapso 15 a 60 minutos. Bajo esta consideración, las entregas se realizarán dentro de ese tiempo y con un máximo 2 horas, en lugares de más difícil acceso. Además, el factor “Seguridad” se tomará muy en cuenta, por lo que se ha considerado contratar una póliza de transporte que asegure el valor de las encomiendas. Así también, la empresa fijará normas de seguridad para que el personal que haga las entregas cuente con las debidas protecciones.

5.5 Estrategia Promocional

El personal de ventas realizará visitas a las empresas que consideren la posibilidad de cambio de proveedor del servicio, ofreciéndoles e indicándoles las bondades del servicio. Además, se harán campañas de publicidad, a través de la prensa, a más de hojas volantes que repartan el personal que se encuentre realizando las entregas de correspondencia y paquetes en las rutas asignadas. También, se creará una página Web de la empresa, con la cual se dará a conocer los servicios que ofrece y beneficios para sus usuarios. Se tiene previsto efectuar campañas de prueba por un lapso de seis meses para los agentes asociados, en este caso los motorizados. Esto significa que se utilizará la plataforma tecnológica (APP) en forma gratuita por un mes y, de esta forma, ellos podrán ser parte del equipo de entregas. Adicionalmente, se ofrecerá descuentos exclusivos para empresas que manejan grandes volúmenes de envíos; en donde se pondrá a prueba el tiempo de entrega y la seguridad con la que se harán las entregas.

5.6 Estrategia de Distribución

La correspondencia y paquetes será recogida por el personal encargado desde el domicilio del cliente para brindar seguridad y sobre todo lograr la comodidad del usuario. Se

contratará los servicios de transporte para abastecer el exceso de demanda, en caso de ser necesario, pero siempre utilizando motorizados.

5.7 Políticas del Servicio

Según la investigación de mercado, los usuarios individuales (20%) y corporativos (19%) mostraron preferencia por un call center. La política de la empresa será brindar siempre un servicio de alta calidad. Para esto, se ha considerado atender 24 horas los reclamos y verificar si las entregas se cumplieron satisfactoriamente. Esto se realizará con la confirmación de los respectivos mensajeros y luego efectuar llamadas telefónicas a los clientes informándoles de la llegada de sus encomiendas a sus destinos finales. Esta información estará también en línea para que el cliente pueda monitorear sus envíos.

Dada la alianza estratégica que se establecerá con la empresa chilena “Motoboy”, ésta facilitará su plataforma del call center que atenderán también para el Ecuador. Se contará con un tipo de garantía para los bienes que se envíen, a través de una póliza que cubra hasta máximo USD 300 por pérdida de la encomienda.

5.8 Tácticas de Ventas

En el área de comercialización, se contará con dos vendedores inicialmente, a través de un proceso de reclutamiento en el que participarán el gerente general y el coordinador de marketing. Se dará la inducción debida y capacitación, tanto en ventas como en el servicio ofrecido.

Para inicios de las operaciones de la empresa, las ventas serán realizadas de forma personalizada, pues el personal de ventas se encargará de seleccionar las entidades del mercado meta a las que se realizará las visitas para ofertar el servicio. Este personal de ventas será el encargado de dar a conocer toda la información necesaria acerca del servicio y sus beneficios. Después de haber concretado contratos con ciertas empresas públicas y privadas, éstas formaran parte de una base de datos, con las cual se llevará a cabo las próximas ventas que serán concretadas telefónicamente. Así también, los directivos se encargarán de captar motorizados, con el perfil que la empresa requiera. Se les informará y motivará a formar parte de la empresa, acerca de los posibles ingresos económicos que pueden generar producto y el desarrollo personal que la empresa le pueda otorgar.

El gasto respecto a los vendedores se establecerá en el presupuesto de publicidad, siendo

ellos remunerados de acuerdo con las metas y objetivos establecidos por la gerencia general.

5.9 Procesos de adquisición y venta con usuarios corporativos

En este proceso, se contempla la adquisición de usuarios, así como la venta de los servicios que ofrece la empresa, lo que incluye los siguientes pasos:

- ✓ Selección de empresas del mercado meta para realizar las visitas;
- ✓ Elaboración de un cronograma de visitas a las empresas seleccionadas;
- ✓ Realización de las visitas a las empresas, para ofertar los servicios;
- ✓ Si la empresa desea conocer algo adicional sobre el paquete de servicios, se concreta una nueva cita;
- ✓ Presentación del paquete de servicios;
- ✓ Si la empresa está de acuerdo, se concreta la firma del contrato respectivo;
- ✓ Finalmente, el cliente ingresa a la base de datos de la empresa.

Capítulo VI

PLAN DE LAS OPERACIONES

6.1 Operaciones respecto al servicio

El modelo que se sigue para la atención y ejecución del servicio de entrega es bajo el esquema de geo-localización. Esto es, se envía el requerimiento al agente asociado (motorizado) más cercano, proceso que se agiliza mediante la APP y no a través de una llamada telefónica. Como otras aplicaciones similares, ésta estará disponible para los sistemas IOS y Android. Según el tipo de envío, se enviará al sitio de origen un vehículo adecuado, en caso de paquetes de mayor tamaño.

6.1.1 Descripción del proceso

El proceso de atención mediante la APP contempla lo siguiente hasta la culminación de la entrega del servicio ofertado:

Identificación de los colaboradores estratégicos

- ✓ Empresa Motoboy de Chile: Ésta es la empresa que facilitará su infraestructura tecnológica para la geo-localización y pagos del servicio.
- ✓ Asociados – Motociclistas: Éstos son los que harán la entrega de los paquetes y estarán disponibles cuando se los requiera.

6.2 Descripción del proceso

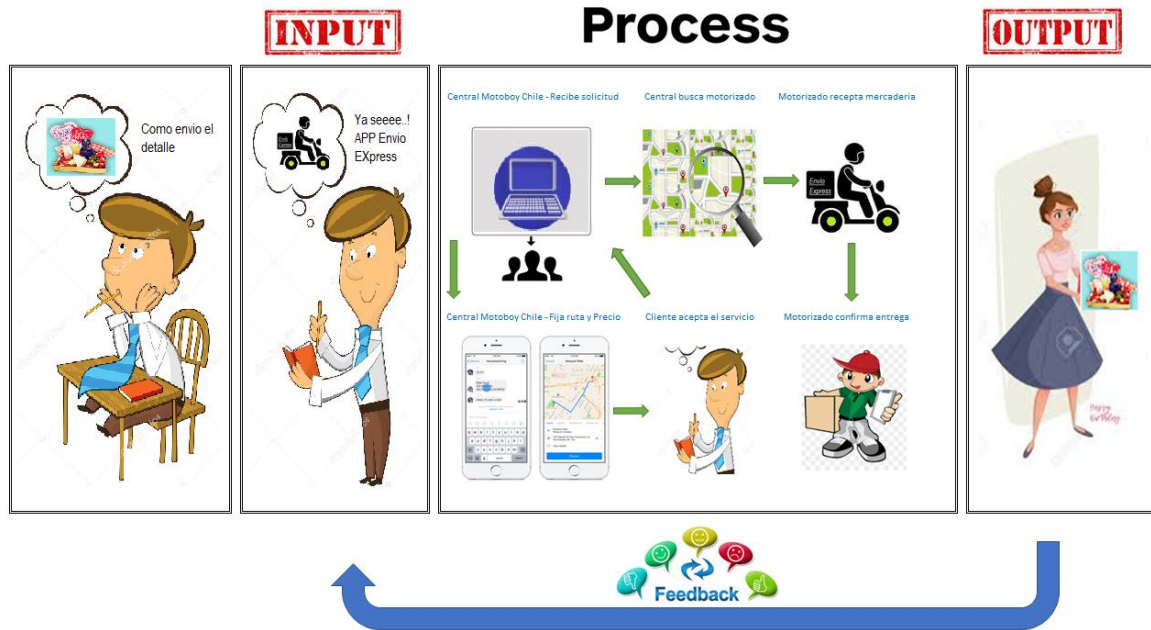
El proceso contempla dos etapas clave que son: el proceso de seguimiento del servicio y el proceso de cobro y facturación.

El proceso de seguimiento del servicio comprende las siguientes actividades:

- Seguimiento de la ruta
- Atención a usuarios (individuales y corporativos)
- Asociados (motorizados)
- Solución de problemas.

El proceso comienza con la solicitud del servicio de transporte mediante la APP, la cual informa a la empresa central en Chile y, a su vez, al centro de control en Ecuador (ver Fig. 6). Una vez aceptado por el cliente el precio del servicio, se ubica al motorizado más cercano al punto de origen, para asignarle el pedido del servicio. A su vez, la central de seguimiento comienza en tiempo real a observar los recorridos y atender cualquier inquietud de los clientes y de los asociados (motorizados).

Figura 6 Proceso de recepción y envío de la encomienda



Proceso de Cobro y Facturación: En la actualidad y con la ayuda de la tecnología, se dispone de varias formas de pago que incluyen: Tarjetas de Débito, Crédito, Dinero Electrónico o Pay Pal.

Esto se lo realiza siguiendo los pasos a continuación (ver Fig. 7):

1. Se recibe la aceptación del precio del servicio y se procesa la información ingresada en la APP.
2. Se procede a confirmar el pago.
3. Finalmente, se confirma el pago y se envía mediante correo electrónico la respectiva factura del servicio, con los datos ingresados en la APP.

Figura 7 Proceso de cobro y facturación



6.2 Localización de la Empresa u Oficina

La empresa se ubicará en el Edificio San Francisco 300, en la Av. 9 de Octubre, entre Córdova y Pedro Carbo. Las oficinas y centro de operaciones estarán ubicados en el Mezzanine.

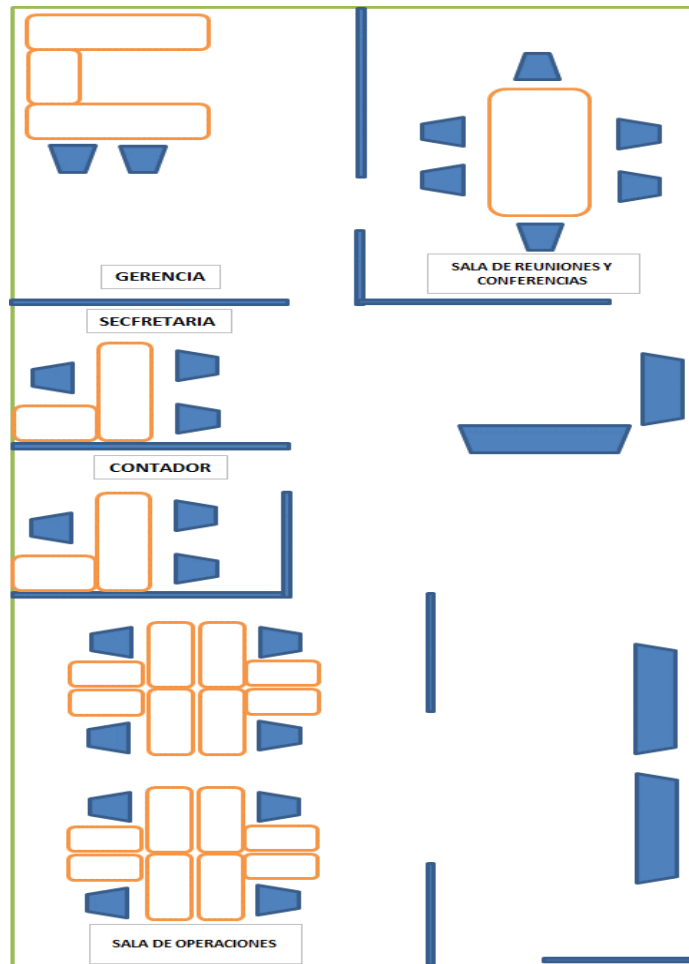
6.3 Recursos

Para la prestación del servicio, se alquilará una oficina para dirigir las operaciones diarias, marketing y atención a clientes, equipándola con el respectivo mobiliario, equipos informáticos y de comunicaciones. Para la captación de requerimientos y entregas, se contará con la asesoría de Motoboy Chile y toda su infraestructura tecnológica.

6.4 Estructura física

La estructura física contempla los espacios para: la Gerencia; secretaria, contador, sala de operaciones y una sala de reuniones y conferencias (ver Fig. 8).

Figura 8 Distribución de espacios en la empresa

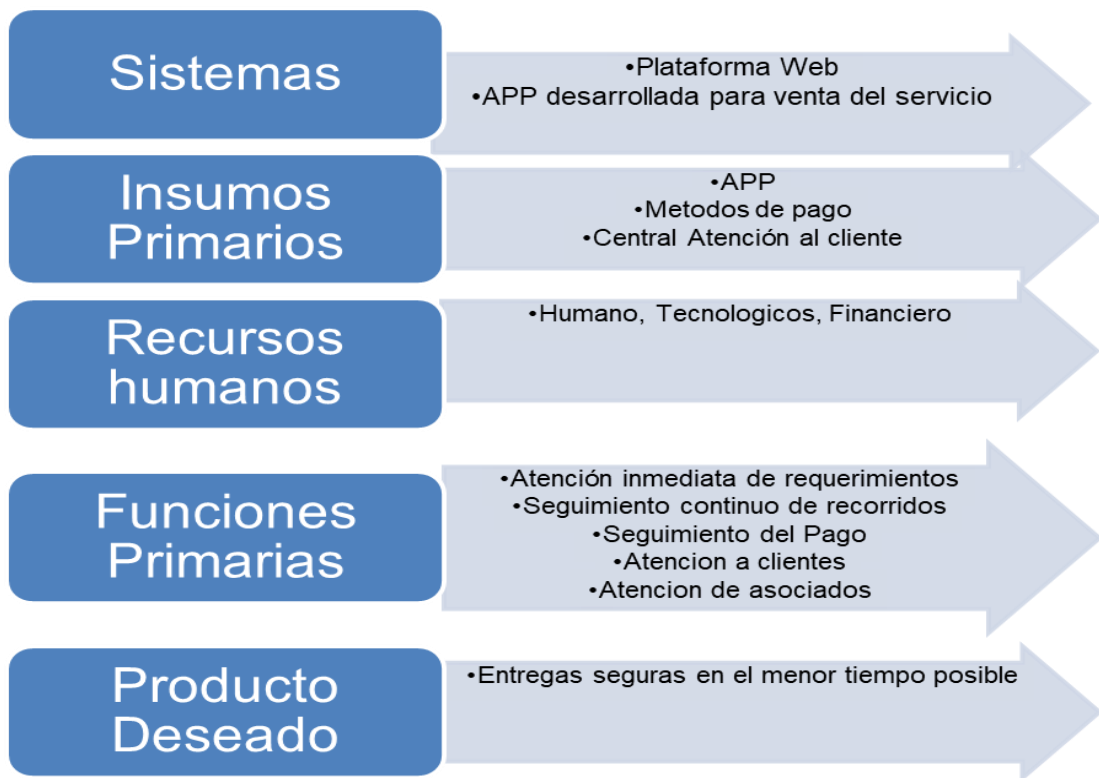


Fuente: El Autor

6.5 Estructura operativa

La estructura operativa se simplifica en la utilización de la plataforma web implementada por la empresa aliada Motoboy Chile, la cual es una herramienta robusta tecnológicamente (ver fig. 9). Con esta plataforma, se procesa los datos del requerimiento y gestiona los pagos de los clientes, interactuando en todo momento con el usuario y los asociados motorizados hasta finalizar la entrega del paquete.

Figura 9 Estructura operativa



Fuente: El Autor

6.6 Planificación y control

En esta etapa, la gerencia, en coordinación con el contador, revisarán los estados financieros, en comparación con el presupuesto anual. De esta manera, se verifica las variaciones y realiza los seguimientos y ajustes necesarios en las operaciones, para así cumplir con las proyecciones establecidas.

Capítulo VII

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

La empresa contará con dos áreas importantes, como son: Operaciones y Administración. Habitualmente, se contará con cinco personas directamente vinculadas con el área operativa. Para el área de administración, se contará, en sus inicios, con cuatro personas, teniendo en cuenta las necesidades que origina la proyectada expansión territorial de las ventas. Se contratará a dos personas para el área de ventas, las mismas que estarán en el presupuesto de publicidad mensual.

En una primera etapa, se requerirá de personal calificado y con experiencia para el área operativa. Este personal estará destinado a compartir conocimientos con el personal que esté a su cargo. En total se tendrá nueve colaboradores directos, en relación de dependencia, a los cuales se les fijará sueldos con todos los beneficios de ley, de acuerdo con sus competencias.

Los agentes asociados serán todos aquellos que cumplan con los perfiles necesarios. En la primera fase, éstos solo serán agentes motorizados, con quienes la relación será de tipo mercantil basados en un contrato de adhesión y de cumplimiento como prestadores de servicios. La empresa, por su parte, les brindará la plataforma tecnológica para que ellos puedan operar.

Recursos Humanos

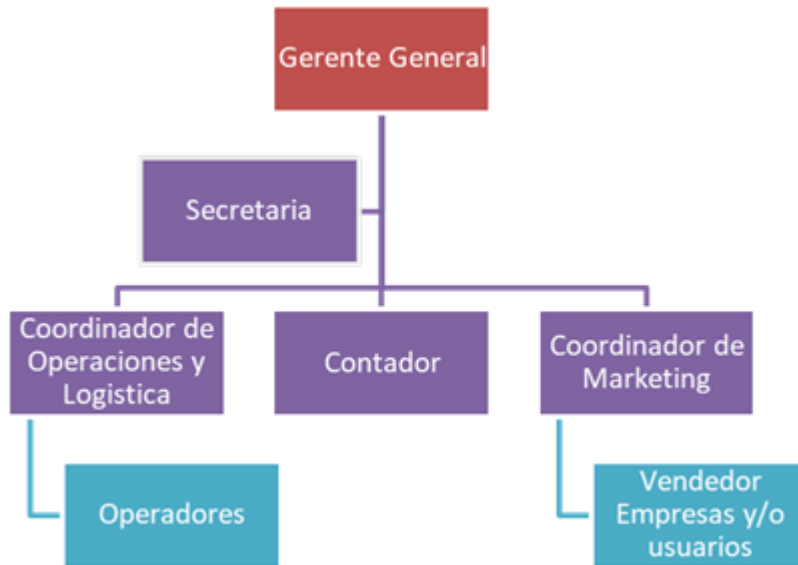
El personal de la empresa requerido para su funcionamiento es el siguiente y con una estructura administrativa, como se presenta en la Fig. 10:

- ✓ 1 Gerente General
- ✓ 1 Secretaria
- ✓ 1 Coordinador de Operaciones
- ✓ 1 Contador
- ✓ 1 Coordinador de Marketing
- ✓ 4 Operadores para atención a clientes y asociados

Las nueve personas que estarán bajo contratos individuales de trabajo cumplirán sus ocho

horas laborables en horarios rotativos.

Figura 10 Estructura organizacional



Se contratará vendedores para el área de publicidad y ventas, los cuales estarán asignados según los servicios prestados, quienes facturarán mensualmente. Su remuneración e incentivos serán por objetivos y metas establecidas por la empresa, lo que estará contemplado en el presupuesto estimado para el área de marketing.

A continuación, se describe las responsabilidades de cada uno de los cargos definidos para la administración de la empresa:

❖ Gerente General

Descripción del cargo: Es el profesional que tiene la responsabilidad de gerenciar la empresa, funcionamiento, dirección y control, con la autogestión o materialización del servicio.

Funciones:

- ✓ Asesorar
- ✓ Planificar
- ✓ Establecer normativas
- ✓ Programar actividades
- ✓ Supervisar y controlar
- ✓ Coordinar
- ✓ Capacitar al personal

- ✓ Investigar
- ✓ Administrar

❖ **Secretaria**

Descripción del cargo: Es la persona encargada de colaborar con la gerencia, cuya responsabilidad es de ejecutar las tareas encomendadas al puesto.

Funciones:

- ✓ Recepción, registro y control de documentos.
- ✓ Distribución de documentos, registro y archivo.
- ✓ Consolidar información de indicadores.
- ✓ Digitar documentos encomendados.
- ✓ Apoyo logístico para reuniones.
- ✓ Realizar copias de documentos y envío de información a asociados.
- ✓ Atención al público y del teléfono.
- ✓ Coordinación escrita o telefónica de actividades.
- ✓ Control de agenda de citas, reuniones y otras actividades.
- ✓ Colaborar con actividades administrativas.
- ✓ Guardar confidencialidad de la información.

❖ **Coordinadores**

Descripción del cargo: Es la persona encargada de colaborar con la gerencia, cuya responsabilidad es de ejecutar y controlar tareas operativas, como informes y control del personal.

Funciones:

- ✓ Registro y control de informes y requerimientos de documentos.
- ✓ Elaboración de indicadores.
- ✓ Digitar informes encomendados por la gerencia.
- ✓ Atención al público en solución de inconvenientes presentados.
- ✓ Coordinación de actividades.
- ✓ Control y supervisión del personal operativo.
- ✓ Colaborar con actividades administrativas de la empresa.

❖ **Operadores**

Descripción del cargo: Encargado y responsable de la atención a clientes y asociados en el seguimiento del servicio y solución de problemas.

Funciones:

- ✓ Seguimiento de la producción diaria.

- ✓ Control de la calidad del servicio.
- ✓ Colaborar con la ejecución de las normativas del servicio.
- ✓ Asistir a capacitaciones, reuniones, etc.
- ✓ Registro de producción y soluciones a requerimientos solicitados.

❖ **Contador**

Descripción del cargo: Es el encargado de los estados financieros y reportes ejecutivos para la toma de decisiones.

Funciones:

- ✓ Planificación de los registros de la producción diaria.
- ✓ Control de la calidad de la información.
- ✓ Elaboración y aplicación de las normativas fiscales.
- ✓ Supervisión, evaluación y control del personal del área operativa.
- ✓ Coordinación de reuniones de carácter técnico con la gerencia.
- ✓ Asistir a capacitaciones, reuniones, congresos, etc.
- ✓ Investigación de acuerdo con las necesidades de la empresa.
- ✓ Otras funciones administrativas en coordinación con la gerencia.
- ✓ Mantener el registro de producción y de los servicios atendidos.

Capítulo VIII

Análisis Financiero

El objetivo del análisis financiero es en qué condiciones operará el negocio. El horizonte de planificación y evaluación está definido en un horizonte de cuatro años.

8.1 Inversión Inicial

Para los agentes asociados, se dispondrá de la tecnología requerida y se hará el mantenimiento de la APP, para su operatividad plena. Para esto, se ha considerado tener un operador de servicio capacitado para solucionar cualquier problema técnico. La infraestructura se ha diseñado adecuadamente para dar las facilidades operativas a los operadores de servicio, el gerente general y el área de operaciones y marketing. A continuación, se presenta el detalle de los equipos de oficina, sistemas de cómputo, muebles y enseres necesarios para la implementación del presente proyecto; el total asciende a USD 45.720 (ver Tabla 10).

Tabla 10: Inversión Inicial del Proyecto

Cantidad	Descripción	P. Unitario	P. Total
	Equipos de Oficina		
9	Computadora	700	6.300
9	Telefono	160	1.440
1	Impresora	430	430
1	Materiales de Oficina	350	350
	Muebles y Enseres		
11	Estacion de Trabajo	700	7.700
23	Sillas	80	1.840
1	Mesa de reuniones	300	300
4	Sillones	200	800
12	Mamparas	130	1.560
1	Publicidad	25.000	25.000
	Total		45.720

8.2 Ingresos Estimados

Para la primera fase de operaciones, la empresa enfocará sus operaciones a la región costa (Guayaquil), para continuar en lo posterior con la segunda fase en la región Sierra (Quito), una vez que el servicio sea posicionado en el mercado local.

De acuerdo con el boletín estadístico de julio de 2017, elaborado por Correos del Ecuador, se han procesado 5.5 millones de piezas o envíos en todo el país, con un porcentaje en Guayaquil de 5.1% de estos servicios. Es decir, al año, en este cantón se demandan más de 283 mil envíos. Tomando como referencia este valor y proyectando captar el 64% de personas que usaron este servicio de envíos, según el valor obtenido de la encuesta realizada, se obtuvo una demanda proyectada de 181 mil servicios para el año 1 de operaciones y con un crecimiento promedio del 3% anual, lo que se detalla a continuación en cada mes.

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Costa	15.101	15.101	15.101	15.101	15.101	15.101	15.101	15.101	15.101	15.101	15.101	15.174	181.285
Total	15.101	15.101	15.101	15.101	15.101	15.101	15.101	15.101	15.101	15.101	15.101	15.174	181.285

Según los cálculos, la proyección de venta estimada, con una tarifa promedio de \$ 3, se obtiene las siguientes cifras anuales (ver Tabla 11).

Tabla 11: Proyección de ventas



Envios Express S.A.
Detalle de Ventas
Proyección de Ventas en Costa y Sierra

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Costa	181.285	186.723	192.329	205.786
Sierra	-	-	-	-
Total	181.285	186.723	192.329	205.786
Precio	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3
Ventas Costa	\$ 543.855	\$ 578.655	\$ 605.564	\$ 669.316
Ventas Sierra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Venta Bruta	\$ 543.855	\$ 578.655	\$ 605.564	\$ 669.316
Descuentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Venta Neta	\$ 543.855	\$ 578.655	\$ 605.564	\$ 669.316

La empresa también obtendrá ingresos por la afiliación de los asociados (motorizados) que, de acuerdo con la encuesta administrada en la investigación de mercado, 49% de ellos

estaría dispuesto a pagar un valor mensual y el 51% restante de manera anual (ver Tabla 12).

Para la atención de los 181 mil servicios anuales en el año, se empezará con la afiliación 80 asociados. Con los porcentajes obtenidos en la encuesta, 41 asociados pagarían una afiliación anual y los restantes 39 de forma mensual. Considerando que a los 80 afiliados se les entregaría sin ningún costo el primer mes de uso de la aplicación, se obtendría 429 aportaciones de los afiliados en 11 meses del año, más 41 aportes por los afiliados de pago anual. Para el primer año, se sumaría las 80 aportaciones que son exoneradas del primer mes de pago al inicio de las actividades. Para el segundo año, se mantendría el número de asociados y ya no se considera las 80 aportaciones, pero para los siguientes años se espera afiliar 20 motorizados más, de acuerdo con la demanda proyectada.

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Costa	80	80	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	550
Total	80	80	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	550

Los precios de las afiliaciones se estimaron en un único valor anual de USD 99. Para los asociados que desean pagar mensualmente, el precio será de USD 10.

Tabla 12: Proyección de ingresos por afiliados



Envios Express S.A.
Detalle de Ventas - Afiliación de Motorizados
Proyección de Ventas en Costa y Sierra

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Costa	550	509	639	639
Sierra	-	-	-	-
Total	550	509	639	639
Precio				
Ventas Costa	\$ 12,798	\$ 8,739	\$ 10,929	\$ 10,929
Ventas Sierra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Venta Bruta	\$ 12,798	\$ 8,739	\$ 10,929	\$ 10,929
Descuentos	\$ 4,449	\$ -	\$ -	\$ -
Venta Neta	\$ 8,349	\$ 8,739	\$ 10,929	\$ 10,929

Fuente: El autor.

8.3 Costos y Gastos Operativos

Los costos y gastos operativos se dividen en costo de producción, gastos de administración, gastos de ventas y gastos financieros.

8.4 Costos de Producción

El costo de producción incluye el costo de venta, el alquiler de la oficina y la movilización por gestiones operativas.

El costo de venta representa los valores que se pagará a la compañía Motoboy de Chile, por uso de la APP, lo cual se negoció con esa compañía en los siguientes términos (ver Tablas 13 y 14):

Tabla 13: Calculo del Costo de Venta

AÑO 1	Valores
Venta bruta*	543.855
(-) Alquiler	6.000
(-) Movilización	1.200
(-) Gastos Administrativos*	111.820
(-) Gastos de Ventas	380.699
(-) Gastos Financieros	3.549
=Utilidad antes PAT – Impuesto Renta	40.587
50% de esta Utilidad (Costo de Venta)	20.294

*Nota: La venta bruta solo corresponde a los Servicios de Envío, se excluye para este cálculo los valores por membresía de los asociados. En los Gastos administrativos se excluye el gasto de depreciación.

Tabla 14: Costo de producción por año

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
Costos de Producción	\$ 27.494	\$ 33.167	\$ 38.157	\$ 48.473	\$ 147.291
Costo de Venta	\$ 20.294	\$ 25.667	\$ 30.342	\$ 40.327	\$ 116.630
Alquiler	\$ 6.000	\$ 6.300	\$ 6.615	\$ 6.946	\$ 25.861
Movilizaciones	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 4.800

8.5 Gastos de Administración

En los gastos administrativos, se consideró los sueldos del personal, gastos de publicidad, servicios básicos y depreciación calculada mediante el método de línea recta (ver Tabla 15).

Tabla 15: Gastos de Administración por año

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
Gastos de Administración	\$ 115.271	\$ 115.316	\$ 115.361	\$ 113.164	\$ 459.112
Gerente del Proyecto	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 57.600
Contador	\$ 8.400	\$ 8.400	\$ 8.400	\$ 8.400	\$ 33.600
Coordinadores	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 57.600
Operadores	\$ 26.400	\$ 26.400	\$ 26.400	\$ 26.400	\$ 105.600
Secretaria	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 24.000
Gastos de Publicidad	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 160.000
Gastos Varios	\$ 2.220	\$ 2.264	\$ 2.310	\$ 2.356	\$ 9.150
Gasto depreciación	\$ 3.451	\$ 3.451	\$ 3.451	\$ 1.208	\$ 11.562

8.6 Gastos de Ventas

Los gastos de ventas agrupan los valores correspondientes al pago a los asociados que se calcula sobre la venta de servicios de envío, esto es USD\$ 543.855, por el 70% de acuerdo a los parámetros pre-establecidos (ver Tabla 16).

Tabla 16: Gasto de Venta por año

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
Gastos de Ventas	\$ 380.699	\$ 405.058	\$ 423.895	\$ 468.521	\$ 1.678.173
Comisiones por ventas	\$ 380.699	\$ 405.058	\$ 423.895	\$ 468.521	\$ 1.678.173

8.7 Gastos Financieros

Los gastos financieros reflejan los intereses por la deuda del préstamo, para la inversión inicial en equipos, mobiliario y publicidad del proyecto (ver Tabla 17).

Tabla 17: Gastos Financieros por año

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
Gastos Financieros	\$ 3.549	\$ 2.898	\$ 1.260	\$ 38	\$ 7.745
Intereses	\$ 3.549	\$ 2.898	\$ 1.260	\$ 38	\$ 7.745

8.8 Estado de Resultados Projectados

Dentro de la proyección del estado de resultado, se describe de manera anual los ingresos facturados por la venta de servicios. Al año cuatro, los ingresos alcanzan el valor de USD 2,4 millones, lo que se espera lograr como resultado de aplicar las estrategias de venta y publicidad, como también por el incremento de los asociados motorizados (ver Tabla 15). Como se anotó, los costos de producción corresponden a los valores que serán pagados a la empresa Motoboy de Chile por la utilización de su APP. Se incluye también el alquiler de la oficina y otros conceptos menores.

Para los gastos administrativos, se consolida los sueldos fijos, los gastos de publicidad y otros gastos menores. Los gastos de venta corresponden al valor que se pagará a los motorizados. Finalmente, en los gastos financieros se reflejan los costos de financiamiento por la inversión inicial.

Tabla 18: Estado de Resultados



Envios Express S.A.
Estado de Resultado
Proyección de la Inversión

Descripcion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Total
Ingresos					
Subtotal Ingresos Brutos	\$ 556.653	\$ 587.394	\$ 616.493	\$ 680.245	\$ 2.440.785
Descuentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos netos	\$ 556.653	\$ 587.394	\$ 616.493	\$ 680.245	\$ 2.440.785
Costos de Producción	\$ 27.494	\$ 33.167	\$ 38.157	\$ 48.473	\$ 147.291
Gastos de Administración	\$ 115.271	\$ 115.316	\$ 115.361	\$ 113.164	\$ 459.112
Gastos de Ventas	\$ 380.699	\$ 405.058	\$ 423.895	\$ 468.521	\$ 1.678.173
Gastos Financieros	\$ 3.549	\$ 2.898	\$ 1.260	\$ 38	\$ 7.745
Total de Gastos	\$ 499.519	\$ 523.272	\$ 540.516	\$ 581.724	\$ 2.145.030
Total Costos & Gastos	\$ 527.013	\$ 556.439	\$ 578.673	\$ 630.197	\$ 2.292.321
Superavit / Deficit	\$ 29.640	\$ 30.955	\$ 37.820	\$ 50.048	\$ 148.463
Participación trabajadores	\$ 4.446	\$ 4.643	\$ 5.673	\$ 7.507	\$ 22.270
Utilidad antes IPR	\$ 25.194	\$ 26.311	\$ 32.147	\$ 42.541	\$ 126.194
Impuesto a la Renta	\$ 1.493	\$ 1.660	\$ 2.536	\$ 4.095	\$ 9.783
Utilidad neta	\$ 23.702	\$ 24.651	\$ 29.611	\$ 38.446	\$ 116.411

Fuente: El autor.

8.9 Flujo de Caja Proyectado

En el flujo de caja, es importante observar que se tiene flujos positivos en cada uno de los cuatros años de proyección. Además, debe observarse la amortizacion del préstamo, con lo cual, al final del año cuatro, se acumula más de USD 127.000, cubriendo la inversion inicial y dejando una tasa interna de retorno por encima de la tasa de mercado actual .

Tabla 19: Flujo de Caja Proyectado



Envios Express S.A.
Flujo de Caja
Proyección de la Inversión

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Acumulado
Ingresos						
Subtotal Ingresos Brutos	\$ -	\$ 556,653.00	\$ 587,393.58	\$ 616,493.01	\$ 680,245.35	\$ 2,440,784.93
Descuentos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos netos		\$ 556,653.00	\$ 587,393.58	\$ 616,493.01	\$ 680,245.35	\$ 2,440,784.93
1. INGRESOS OPERATIVOS		\$ 556,653.00	\$ 587,393.58	\$ 616,493.01	\$ 680,245.35	\$ 2,440,784.93
2. INGRESOS NO OPERATIVOS	\$ 45,720.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3. EGRESOS OPERATIVOS		\$ 520,012.26	\$ 550,089.57	\$ 573,961.77	\$ 628,950.51	\$ 2,273,014.11
Costos de Producción		\$ 27,493.76	\$ 33,166.96	\$ 38,157.27	\$ 48,473.19	\$ 147,291.19
Gastos de Operación		\$ 111,820.00	\$ 111,864.40	\$ 111,909.69	\$ 111,955.88	\$ 447,549.97
Gastos de Ventas		\$ 380,698.50	\$ 405,058.20	\$ 423,894.81	\$ 468,521.44	\$ 1,678,172.95
4. EGRESOS NO OPERATIVOS		\$ 14,851.50	\$ 17,821.79	\$ 17,821.79	\$ 2,970.30	\$ 53,465.38
Gastos Financieros		\$ 14,851.50	\$ 17,821.79	\$ 17,821.79	\$ 2,970.30	\$ 53,465.38
PAT e Impuestos		\$ 5,938.72	\$ 6,303.41	\$ 8,208.53	\$ 11,601.94	\$ 32,052.60
Total Egresos Operativos & No Operativos		\$ 540,802.48	\$ 574,214.77	\$ 599,992.10	\$ 643,522.76	\$ 2,358,532.10
Superavit / Deficit		\$ 15,850.52	\$ 13,178.81	\$ 16,500.92	\$ 36,722.59	\$ 82,252.83
TOTAL EGRESOS		\$ 540,802.48	\$ 574,214.77	\$ 599,992.10	\$ 643,522.76	\$ 2,358,532.10
FLUJO NETO	\$ 45,720.00	\$ 15,850.52	\$ 13,178.81	\$ 16,500.92	\$ 36,722.59	\$ 82,252.83
FLUJO NETO ACUMULADO	\$ 45,720.00	\$ 61,570.52	\$ 74,749.33	\$ 91,250.24	\$ 127,972.83	
VAN 22.5166 %	1,268.70					
TIR	23.8%					
PAY-BACK		3 Año(s)		0 mes(es)		6 día(s).

8.10 Evaluación económica

8.10.1 Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)

Para el calcular la TMAR, se realizó primero el cálculo de la Ri, usando el rendimiento de los Bonos Americanos¹⁵, el riesgo de las acciones de una empresa similar y el riesgo país¹⁶. Con toda esta información, se obtuvo un Ri de 18.6%.

$$Ri = [rf + Bi (rm - rf)] + rp$$

Siendo,

rf = Rendimiento de bonos americanos y

¹⁵ <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-2-year-bond-yield>

¹⁶

<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccess=true&shareId=0>

B_i = Riesgo de la acción

r_m = Retorno esperado del mercado

r_p = Riesgo país del Ecuador

$$R_i = [0.0289 + 1.31 (0.10 - 0.0289) + 0.0639]$$

$$R_i = 0.186$$

Con el valor de R_i , se calcula la Tasa Mínima Atractiva de Retorno. Para ello, se utiliza la tasa de interés del préstamo, y se calculando el porcentaje que hay entre los Activos vs. Deuda y Pasivos vs. Deuda. Toda esta información, da una TMAR del 23.52%.

$$TMAR = K_d (1 - t) D/V + K_e P/V$$

Siendo,

K_d = Tasa de interés del préstamo

$(1 - t)$ = Impuesto

D/V = Deuda dividido para Activo

K_e = R_i

P/V = Deuda dividido para Pasivo

$$TMAR = 0.1046 (1-0.25) 0.5 + 0.186 (1)$$

$$TMAR = 22.52\%$$

8.10.2 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor actual (presente) neto se lo calcula descontando los flujos futuros a la tasa de descuento exigida de 22.52%. En el presente proyecto de Motoboy Ecuador S. A, se obtuvo un VAN de **USD 1,268.7**. Dado que el VAN es mayor a cero, el proyecto es rentable.

8.10.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para calcular la Tasa Interna de Retorno, se iguala el valor presente de los flujos proyectados a la inversión realizada. Para saber si el proyecto es económicamente rentable, se utiliza los siguientes criterios:

TIR > Tasa exigida de descuento Proyecto se acepta

TIR < Tasa exigida de descuento Proyecto se rechaza

El proyecto genera una TIR de 23,8% que, con una tasa de descuento de 22.52% se puede concluir que el proyecto se acepta por ser económicamente rentable.

8.10.4 Pay Back (PR)

El Pay-back, también denominado plazo de recuperación, determina el tiempo que tardará en recuperarse el desembolso inicial de la inversión. De acuerdo al cálculo de este indicador, se obtiene que el Pay Back del proyecto es de 3 años 0 meses 6 días.

8.10.5 Punto de Equilibrio

Para obtener el punto de equilibrio, esto es el número de unidades de servicio necesarias para cubrir todos los egresos de la operación, se determinó los costos fijos y se aplicó la siguiente fórmula:

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

CF Costos fijos
P Precio unitario
CV Costos variables unitarios

Tabla 20: Cálculo del Punto de Equilibrio

Costos Fijos					
Proyeccion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Acumulado
Egresos	122.471	122.816	123.176	121.310	489.773
Costo de Venta	20.294	25.667	30.342	40.327	116.630
Financiamiento	14.851	17.822	17.822	2.970	53.465
Totales	157.617	166.304	171.340	164.607	659.869

Punto de Equilibrio					
Descripcion	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Acumulado
Precio Unitario	3,00	3,10	3,15	3,25	
Costo Variable Unitario	2,10	2,17	2,20	2,28	
Unidades Equilibrio	175.130	178.880	181.394	168.699	704.102
Ingresos	\$ 525.389	\$ 554.348	\$ 571.134	\$ 548.691	\$ 2.199.562
Costo Variable	\$ 367.772	\$ 388.044	\$ 399.794	\$ 384.084	\$ 1.539.693
Costo Fijo	\$ 157.617	\$ 166.304	\$ 171.340	\$ 164.607	\$ 659.869
Utilidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

En la Tabla 20, se identifican los costos fijos y se indica que, con las unidades del punto de equilibrio, se presenta el precio y costo variable unitario para cada año. Este costo unitario representa el 70% del precio unitario promedio, con lo cual se calculó los ingresos anuales y con esto, se cubren los costos variables de los motorizados, así como los costos fijos que son principalmente de mano de obra y publicidad.

Capítulo IX

ANÁLISIS LEGAL Y SOCIAL

9.1 Aspectos legales

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

9.2 Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones

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

Según el MOP, una empresa puede ejercer actividades de mensajería y paquetería en el país si cumple con las siguientes formalidades:

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

9.3 Resoluciones del Servicio de Rentas Internas (SRI)

Las disposiciones que el SRI¹⁷ establece para las empresas courier, se indican en la siguiente resolución. Las Guías de Transporte o Remisión de Empresas Courier están contenidas en la Resolución No. 319, emitida por el SRI en los siguientes términos:

Art. 1.- Las empresas de courier inscritas en el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones y autorizadas por la Dirección Nacional del Servicio de Aduanas para

¹⁷ Publicado en el Registro Oficial No. 325 del 14 de Mayo del 2001.

realizar el traslado de mercaderías dentro del país, de manera individual podrán presentar al Servicio de Rentas Internas sus solicitudes tendientes a que se les autorice el uso de sus guías de transporte como guías de remisión para el envío de correspondencia, pequeños paquetes de hasta 7 Kilogramos, además de sacas especiales que contengan esos mismos bienes con un límite de peso de 30 kilogramos.

Las empresas courier domiciliadas en el Ecuador tienen la obligación de contar con el RUC¹⁸ correspondiente.

9.4 Ley de Compañías

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

Motoboy Ecuador S.A. se constituirá como compañía limitada dada por su naturaleza de mantener su responsabilidad, incluso con su patrimonio. La empresa hará todos sus esfuerzos por dar una percepción de mayor confianza al mercado a la hora de ser contratados para otorgar el servicio. Además, Motoboy Ecuador será cuidadosa en cumplir con los requerimientos de contabilidad y de realizar las declaraciones de IVA mensual, retenciones en la fuente, y cumplir con los pagos del impuesto a la renta, según las leyes vigentes.

Los motorizados deben cumplir con todas las leyes vigentes y con las normativas de la Agencia Nacional de Tránsito, así como las matrículas vigentes de los motorizados, licencia de tipo profesional. Por parte de la empresa, los motorizados recibirán el kit institucional, con los distintivos como el chaleco reflectivo, el carnet, identificativo de la empresa, un pequeño botiquín dentro del contenedor de fibra de vidrio, con unas dimensiones de 30x30x20 cmts. Dentro de este contenedor se colocarán las encomiendas

¹⁸ RUC: Registro Único de Contribuyentes.

para mayor seguridad. Los instructivos internos, a la hora admitir a cada motorizado, incluyen la realización de exámenes psicológicos, patológicos, y de suficiencias básicos, necesarios para garantizar el buen desenvolvimiento de un asociado (motorizado) hacia los clientes.

La empresa, por su parte, se obliga a cumplir con los pagos de patentes, tasa de habilitación y bomberos, acogiéndonos a todas las leyes especiales y códigos de la producción del comercio, tributario, así como resoluciones de la SUPERCOM y todos los regímenes laborales que se apegan al marco jurídico ecuatoriano.

Capítulo X

ANÁLISIS DE RIESGOS

Cualquier actividad de negocios conlleva riesgos, por lo cual es muy importante identificarlos y mitigarlos, tanto como sea posible. A continuación, se presentan los principales riesgos para este proyecto y cómo se podrían minimizar.

❖ Competencia agresiva

Un riesgo que todo negocio enfrenta es el de una competencia agresiva. En este sentido es probable que las empresas existentes, como Servientrega, Urbano Express y LAAR Couries, reaccionen a la oferta de Motoboy Ecuador S.A., lo cual es crítico porque ellas tienen toda la infraestructura para ofrecer un servicio similar e inclusive mejor. Sin embargo, en su primera etapa de negocio, Motoboy Ecuador S.A. podría pasar “debajo del radar”, lo que significa que podría pasar desapercibida, por sus volúmenes y tipos de servicio de entrega al que apunta. Al respecto, es importante observar cualquier acción de respuesta, por parte de los competidos, a la oferta de Motoboy Ecuador S.A.. De esta manera, preparar acciones de mitigación según como se presenten los embates de la competencia.

❖ Riesgos Técnicos

Éstos, por un lado, se refieren a la posibilidad de que los motorizados tengan frecuentes accidentes, lo que podría afectar considerablemente la puntualidad de las entregas y, lo que es peor aún, la pérdida de las encomiendas. Por otro lado, podría haber fallas en la plataforma tecnológica, por ejemplo, por fallas del medio de comunicación o por saturación de la plataforma. Existe también la posibilidad de que los vehículos de los motorizados tengan averías frecuentes, lo que impediría que ellos hagan sus entregas a tiempo. Las posibles acciones de mitigación van por el entrenamiento y re-inducción frecuente, de tal manera de tener un personal preparado apropiadamente y así evitar o reducir significativamente accidentes. Además, se realizará la verificación de las motos de los asociados, buscando mantenerlas operativas y seguras para el trabajo de entregas.

❖ Imposibilidad de conseguir crédito.

Por tratarse de un negocio nuevo de una empresa pequeña, es posible que se torne difícil conseguir crédito de instituciones financieras en los primeros años. Para mitigar esta dificultad, desde el inicio, se buscará una fuente de liquidez para casos de emergencia entre amigos y familiares de los socios.

CONCLUSIONES

- ✓ Los servicios de mensajería y paquetería denominados Courier o correo paralelo, actualmente son de vital importancia y forman parte de la actividad empresarial, ya que desempeña un rol fundamental en el desarrollo de las actividades cotidianas de las empresas; al desarrollar el estudio de mercado, podemos concluir que existe un alto nivel de utilización del servicio y de predisposición a usar una APP para sus envíos.
- ✓ Cabe aclarar que a pesar de que los principales proveedores de servicio son verdaderamente sólidos y que además incorporan varios beneficios adicionales al servicio, estos no han logrado la total satisfacción de sus usuarios por lo cual el usuario no muestra fidelidad a su proveedor de servicio, y por eso da como resultado que la mayoría de los usuarios corporativos indican que les ha parecido “Bueno” el servicio, sin embargo no ha predominado el excelente.
- ✓ En el plan de operaciones se ha definido el tamaño de la empresa a través de los requerimientos de recursos humanos, físicos y financieros necesarios para la operación del proyecto, además en el plan de operaciones se describe también el proceso del servicio desde la recepción de la correspondencia y paquetes hasta la llegada a su lugar de destino.
- ✓ Se concluye que el proyecto es viable tal como se muestra en el plan económico financiero el mismo que se ha basado en tres indicadores básicos para la toma de decisiones, como son la estimación del periodo de recuperación de la inversión, el valor presente neto y la tasa interna de retorno, estos indicadores nos han demostrado la viabilidad del proyecto y los réditos que presente este, con estos resultados se puede proceder a implantar el proyecto.
- ✓ El conocimiento de los requerimiento legales inmersos en la constitución de la empresa es un factor importante para la creación de esta, ya que ayudaran a prever cuales son los tramites, requisitos y correspondientes afiliaciones que se deben realizar para su funcionamiento y costos que estos representen para la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar la respectiva capacitación al departamento de ventas para la captación de futuros potenciales clientes con la finalidad de que la compañía Motoboy tenga una gran cartera de cliente y la posibilidad de una futura expansión territorial en la ciudad de Guayaquil de forma rápida. Así como también la capacitación a los motorizados que actualmente laboren para la compañía, entendiéndose que cuando exista un nuevo motorizado este deberá ser capacitado como el resto de personal que labora para la empresa Motoboy Guayaquil, incluso se debe capacitar en la mitigación de riesgos de accidentes de tránsito.
- Se recomienda además que la compañía constantemente se mantenga realizando chequeos mediante las herramientas de encuesta tanto en áreas administrativas y de gerencia ya que esto permite realizar un fortalecimiento interno de la empresa al detectar los problemas y falencias que existen en el funcionamiento constante de la empresa, así como también ejecutar diversos manuales de procedimientos en las áreas que sean necesarias de uso interno para la empresa Motoboy.
- Otro de los desafíos que tiene Motoboy es el de diferenciarse de los servicios tradicionales y poner énfasis en la agilidad de su servicio en fechas pico para lo cual nosotros pretendemos tener un crecimiento rápido casi viral entre los motorizados, se recomienda duplicar los motorizados para no perder la calidad del servicio en cuanto a la entrega inmediata.
- Otra recomendación es la de mantener una relación bastante estrecha con los asociados motorizados poniendo un ambiente de solidaridad dentro de la empresa donde todos nos cubrimos, donde todos estemos a usar la posta en caso de requerirlo.
- Por eso es recomendable también que la aplicación contemple un registro en donde nuestros clientes busque a esos mismos motorizados que ya hayan tenido una

experiencia previa con la empresa de ser posible, y/o cuyos motorizados tenga una buena puntuación con los clientes, es vital siempre ser calificado en la aplicación. Siendo una calificación del 1 al 10, menor a 5 quedará bloqueado para esa empresa que lo punto así.

- Recomendamos también la depuración del motorizado sea contante y que enfocemos a nuestros asociados en los tres pilares en las que se fundamenta nuestro servicio rapidez, seguridad y economía.

- Finalmente por tratarse de un negocio nuevo y siendo esta una empresa pequeña es posible que se torne difícil conseguir el crédito en instituciones financieras privadas pero dado en la actualidad la banca pública busca dinamizar la economía, se recomienda presentar el proyecto a la corporación financiera de manera simultánea, ya que esta está dando facilidades para este tipo de emprendimientos incluso con años de gracias pagando únicamente los intereses por un periodo de tres años.

Modelo de matriz para desarrollo del paso 1, 2 y 3 de IM "USUARIOS INDIVIDUALES"

Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM		
Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados (Objetivos Generales)	Componentes (Objetivos Específicos)	Preguntas de Investigación	Hipótesis	Diseño(s) de Investigación	Diseño Exploratorio: Procedimiento/Técnica	Diseño Concluyente: Procedimiento / Técnica
<p>¿Debemos ofrecer el servicio de envíos express puerta a puerta a través de una APP? Determinar que los tipos de usuarios posibles para ser atendidos.</p>	<p>¿Existe la necesidad en el mercado de contar con un servicio de envíos express con respuesta inmediata, precios competitivos y alto grado de seguridad en cada entrega? Determinar las preferencias, gustos e intención de compra en el servicio de envíos express puerta a puerta en la ciudad de Guayaquil a través de una APP para la población que tienen un Smartphone con conexión a internet, dentro de la ciudad de Guayaquil.</p>	Conocer las características demográficas (perfil) de los potenciales usuarios de la APP para envíos express puerta a	Sexo	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes Primarias y Secundarias	Encuesta
			Edad	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
		Determinar la percepción de la oferta del servicio de mensajería en Guayaquil.	¿Ha solicitado Ud. alguna vez un servicio de envíos express dentro de la ciudad de Guayaquil? Si No No recuerda	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
			Si contestó "Sí", indique a qué empresa acudió para obtener el servicio de envíos express. Servientrega, DHL, Laar Courier, Urbano Express, Otro__ ¿Cuál?	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
			Si contestó "Sí", indique qué tan bueno fue el servicio recibido. Excelente, Bueno, Regular, Malo.	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
			Si contestó "NO", indique por qué no lo ha hecho. Mal servicio, Es costoso, No lo necesita, Otro__ ¿Cuál?	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
		Determinar el nivel de aceptación del servicio de envíos express puerta a puerta a través de una APP en su smartphone.	¿Estaría dispuesto a utilizar un servicio de envíos express a través de una APP en su smartphone? Si No	ND	Concluyente		Encuesta
			Si contestó "Sí", categorice de 1 al 6 los principales atributos del servicio que usted estaría dispuesto de contratar, siendo 1 el más importante y 6 el menos importante? Los atributos son: Seguridad, Tiempo de entrega, Contar con un seguro por pérdida del envío, Contar con un call center para un buen servicio al cliente, Confiabilidad	ND	Concluyente		Encuesta
		Establecer la demanda potencial	¿Cuál sería el tiempo de entrega que Ud. esperaría para contratar el servicio a ofrecer? Menos de 1 hora Entre 1 y 2 horas Entre 2 y 4 horas En el mismo día	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
			Con el tiempo de entrega esperado, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por km recorrido?: Menos de 1 USD; Entre 1 USD y 2 USD; Entre 2,1 USD y 5 USD	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
			Sus posibles envíos, ¿dentro de qué rango de tamaño estarían? Menor de 30X30X20 cms; Entre 30X30X20 y 50x50x40 cms; Mayor a 50X50X40 cms	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
			Sus posibles envíos, ¿dentro de qué rango de peso estarían: Menor de 3 kilos; Entre 3 y 5 kilos; Mayor a 5 kilos	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
			¿Cuál sería su posible forma de pago para este servicio: Efectivo__ Tarjeta de Credito__ Otro__	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
			¿Con qué frecuencia utilizaría Ud. el servicio de envíos express dentro de la ciudad de Guayaquil?: Todos los días, Una vez a la semana, Cada quince días, Cada mes, Cada tres meses, Rara vez.	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
¿En que horario usted le gustaría realizar su envíos express? Matutino, Vespertino, Nocturno	ND		Exploratoria y Concluyente	Encuesta			

Modelo de matriz para desarrollo del paso 1, 2 y 3 de IM "USUARIOS CORPORATIVOS"

Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM				
Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados (Objetivos Generales)	Componentes (Objetivos Específicos)	Preguntas de Investigación	Hipótesis	Diseño(s) de Investigación	Diseño Exploratorio: Procedimiento/Técnica	Diseño Concluyente: Procedimiento / Técnica		
<p>¿Debemos ofrecer el servicio de envíos express puerta a puerta a través de una APP? Determinar que los tipos de usuarios posibles para ser atendidos.</p>	<p>¿Existe la necesidad en el mercado de contar con un servicio de envíos express con respuesta inmediata, precios competitivos y alto grado de seguridad en cada entrega? Determinar las preferencias, gustos e intención de compra en el servicio de envíos express puerta a puerta en la ciudad de Guayaquil a través de una APP para la población que tienen un Smartphone con conexión a internet, dentro de la ciudad de Guayaquil.</p>	Conocer las características demográficas (perfil) de los potenciales usuarios de la APP para envíos express puerta a	Cargo: Gerente General__ Jefe__ Coordinador__Asistente__ Secretaria	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes Primarias y Secundarias	Encuesta		
		Tipo de Empresa: Servicio__ Manufactura__ Otra__ ¿Cuál?		ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta		
		Determinar la percepción de la oferta del servicio de mensajería en Guayaquil.	¿Ha solicitado Ud. alguna vez un servicio de envíos express dentro de la ciudad de Guayaquil? Si__ No__ No recuerda__	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta		
			Si contestó "Sí", indique a qué empresa acudió para obtener el servicio de envíos express. Servientrega, DHL, Laar Courier, Urbano Express, Otro__ ¿Cuál?	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta		
			Si contestó "Sí", indique qué tan bueno fue el servicio recibido. Excelente, Bueno, Regular, Malo.	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta		
			Si contestó "NO", indique por qué no lo ha hecho. Mal servicio, Es costoso, No lo necesita, Otro__ ¿Cuál?	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta		
		Determinar el nivel de aceptación del servicio de envíos express puerta a puerta a través de una APP en su smartphone.	¿Estaría dispuesto a utilizar un servicio de envíos express a través de una APP, previo un convenio establecido? Si No	ND	Concluyente		Encuesta		
			Si contestó "Sí", categorice de 1 al 6 los principales atributos del servicio que usted estaría dispuesto de contratar, siendo 1 el más importante y 6 el menos importante? Seguridad, Tiempo de entrega, Contar con un seguro por pérdida del envío, Contar con un call center para un buen servicio al cliente, Confiabilidad	ND	Concluyente				
			Establecer la demanda potencial	¿Cuál sería el tiempo de entrega que Ud. esperaría para contratar el servicio a ofrecer? Menos de 1 hora Entre 1 y 2 horas Entre 2 y 4 horas En el mismo día	ND			Exploratoria y Concluyente	Encuesta
				Con el tiempo de entrega esperado, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por km recorrido?: Menos de 1 USD; Entre 1 USD y 2 USD; Entre 2,1 USD y 5 USD	ND			Exploratoria y Concluyente	Encuesta
				Sus posibles envíos, ¿dentro de qué rango de tamaño estarían? Menor de 30X30X20 cms; Entre 30X30X20 y 50x50x40 cms; Mayor a 50X50X40 cms	ND			Exploratoria y Concluyente	Encuesta
				Sus posibles envíos, ¿dentro de qué rango de peso estarían: Menor de 3 kilos; Entre 3 y 5 kilos; Mayor a 5 kilos	ND			Exploratoria y Concluyente	Encuesta
				¿Cuál sería su posible forma de pago para este servicio: Efectivo__ Tarjeta de Credito__ Voucher__ Otro__	ND			Exploratoria y Concluyente	Encuesta
				¿Con qué frecuencia utilizaría Ud. el servicio de envíos express dentro de la ciudad de Guayaquil? Todos los días, Pasando un día, Una vez a la semana, Cada quince días, Cada mes, Cada tres meses, Rara vez.	ND			Exploratoria y Concluyente	Encuesta
¿En qué horario le gustaría a Ud. realizar su envíos express? Matutino, Vespertino, Nocturno	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta					

Modelo de matriz para desarrollo del paso 1, 2 y 3 de IM "AGENTES ASOCIADOS: MOTORIZADOS"

Paso 1 del proceso de IM		Paso 2 del proceso de IM			Paso 3 del proceso de IM		
Problema de Decisión Gerencial	Problema de Investigación de Mercados (Objetivos Generales)	Componentes (Objetivos Específicos)	Preguntas de Investigación	Hipótesis	Diseño(s) de Investigación	Diseño Exploratorio: Procedimiento/Técnica	Diseño Concluyente: Procedimiento / Técnica
		Conocer las características demográficas (perfil) de los potenciales agentes asociados de la APP para envíos express puerta a puerta.	Situación laboral: Trabaja en relación de dependencia___ Independiente___	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes Primarias y Secundarias	Encuesta
			Cuenta con un smartphone que tenga acceso a internet? Sí No				
			¿Presta Ud. el servicio de transporte para hacer entregas a domicilio? Sí No	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
		Determinar los principales aspectos a considerar para incrementar los niveles de aceptación del uso de la aplicación para ser agente asociado al servicio de envío express puerta a puerta.	Si contestó "Sí", ¿cuántas horas dedica usted a prestar este servicio diariamente? Menos de 4 horas; Entre 4 y 6 horas; Entre 6 y 8 horas; Mas de 8 horas	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
¿Debemos ofrecer el servicio de envíos express puerta a puerta a través de una APP? Determinar los tipos de agentes asociados posibles para ser atendidos.	¿Existe la necesidad en el mercado de contar con un servicio de envíos express con respuesta inmediata, precios competitivos y alto grado de seguridad en cada entrega? Determinar la forma más adecuada	Establecer la demanda potencial para la adquisición de la APP	Del número de horas que usted ofrece el servicio de transporte, ¿cuántas "horas promedio inactivo" tiene usted al día porque no tiene clientes que atender? Menos de 1 hora; Entre 1 a 3 horas; Mas de 3 horas	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
			Si tuviese más de 1 hora improductiva, ¿estaría Ud. dispuesto a atender posibles pedidos de envíos express dentro de su jornada laboral si nosotros le diéramos clientes a través de nuestra APP? Si__ No__	ND	Concluyente		Encuesta
			¿Estaría Ud. dispuesto a pagar una membresía por "USO de nuestra Aplicación (APP)", a través de la cual Ud. podría tener acceso a nuevos clientes?" Sí__ NO__				
			¿Cuál sería su mejor forma de pago por ser parte de una plataforma moderna como la que ofreceríamos para captar clientes de envíos express? Pago anual__ Pago mensual__ Pago por comisión por carrera realizada__ Otra__ ¿Cuál?	ND	Exploratoria y Concluyente	Encuesta	

Formato de Encuesta: “Usuarios Individuales”

- 1) **Sexo:** Femenino Masculino
- 2) **Rango de edad:** 25 a 35 36 a 45 56 a 65 Mayor de 65
- 3) **¿Ha solicitado Ud. alguna vez un servicio de envíos express en la ciudad dentro de la ciudad de Guayaquil?** Si No No recuerda
- 4) **¿Si contesto "SI" indique a que empresa acudió para obtener el servicio de envíos express?** Servientrega DHL Laar Courier Urbano Express Otro__ ¿Cuál?
- 5) **¿Si contesto "SI" indique como fue el servicio recibido.**
 Excelente Bueno Regular Malo
- 6) **Si contesto "NO" indique por qué no lo hace o dejó de hacerlo.**
 Mal servicio Es costoso No lo necesita Otro__ ¿Cuál?
- 7) **¿Estaría dispuesto a utilizar un servicio de envíos express a través de una APP en su Smartphone?** Si No
- 8) **Si contesto "SI", catalogue del 1 al 6 los principales atributos de este servicio que usted estaría dispuesto de contratar, siendo 1 el más importante?**
 Seguridad Tiempo de entrega Contar con un seguro por perdida
 Contar con un call center para un buen servicio al cliente Confiabilidad
 Precio competitivo
- 9) **¿Cuál sería el tiempo de entrega esperado para contar con este servicio?**
 Menos de 1 hora Entre 1 a 2 horas Entre 2 a 4 horas En el mismo día
- 10) **¿Con el tiempo de entrega esperado, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por km recorrido?**
 Menos de 1 USD Entre 1 USD y 2 USD Entre 2 USD y 5 USD
- 11) **Sus posibles envíos, ¿dentro de qué rango de tamaño estarían?**
 Menor de 30X30X20 cms Entre 30X30X20 y 50x50x40 cms
 Mayor a 50X50X40 cms
- 12) **Sus posibles envíos, ¿dentro de qué rango de peso estarían?**
 Menor de 3 kilos Entre 3 y 5 kilos Mayor a 5 kilos
- 13) **¿Cuál sería su posible forma de pago para este servicio?**
 Efectivo Tarjeta de Crédito Otro
- 14) **¿Con que frecuencia Usted utilizaría el servicio de envíos express dentro de la ciudad de Guayaquil?**
 Todos los días Pasando un día Una vez a la semana
 Cada quince días Cada mes Cada tres meses Rara vez
- 15) **¿En qué horario usted le gustaría realizar sus envíos express?**
 Matutino Vespertino Nocturno

Formato de Encuesta: “Usuarios Corporativos”

- 1) **Cargo:** Gerente General Jefe Coordinador Asistente
Secretaria
- 2) **Tipo de empresa:** Servicio Manufactura Otra ¿Cuál?
- 3) **¿Ha solicitado Ud. alguna vez un servicio de envíos express en la ciudad dentro de la ciudad de Guayaquil?** Si No No recuerda
- 4) **¿Si contesto "SI" indique a que empresa a acudió para obtener el servicio de envíos express?**Servientrega DHL Laar Courier Urbano Express Otro__ ¿Cuál?
- 5) **¿Si contesto "SI" indique como fue el servicio recibido.**
Excelente Bueno Regular Malo
- 6) **Si contesto "NO" indique por qué no lo hace o dejó de hacerlo.**
Mal servicio Es costoso No lo necesita Otro__ ¿Cuál?
- 7) **¿Estaría dispuesto a utilizar un servicio de envíos express a través de una APP en su Smartphone previo a un convenio establecido?** Si No
- 8) **Si contesto "SI", catalogue del 1 al 6 los principales atributos de este servicio que usted estaría dispuesto de contratar, siendo 1 el más importante?**
 Seguridad Tiempo de entrega Contar con un seguro por perdida
 Contar con un call center para un buen servicio al cliente Confiabilidad
Precio competitivo
- 9) **¿Cuál sería el tiempo de entrega esperado para contar con este servicio?**
Menos de 1 hora Entre 1 a 2 horas Entre 2 a 4 horas En el mismo día
- 10) **¿Con el tiempo de entrega esperado, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por km recorrido?**
Menos de 1 USD Entre 1 USD y 2 USD Entre 2 USD y 5 USD
- 11) **Sus posibles envíos, ¿dentro de qué rango de tamaño estarían?**
Menor de 30X30X20 cms Entre 30X30X20 y 50x50x40 cms
Mayor a 50X50X40 cms
- 12) **Sus posibles envíos, ¿dentro de qué rango de peso estarían?**
Menor de 3 kilos Entre 3 y 5 kilos Mayor a 5 kilos
- 13) **¿Cuál sería su posible forma de pago para este servicio?**
Efectivo Tarjeta de Crédito Voucher Otro
- 14) **¿Con que frecuencia Usted utilizaría el servicio de envíos express dentro de la ciudad de Guayaquil?**
 Todos los días Pasando un día Una vez a la semana
 Cada quince días Cada mes Cada tres meses Rara vez
- 15) **¿En qué horario usted le gustaría realizar sus envíos express?**
Matutino Vespertino Nocturno

Formato de Encuesta: “Agentes Asociados Motorizados”

- 1) **Situación Laboral:** Trabaja en relación a dependencia
Independiente
- 2) **Cuenta con un Smartphone con acceso a internet?**
 Si No
- 3) **¿Presta Ud. el servicio de transporte para hacer entregas a domicilio?**
 Si No
- 4) **Si contestó "Sí", ¿Cuántas horas dedica usted a prestar este servicio diario?**
 Menos de 4 horas Entre 4 y 6 horas Entre 6 y 8 horas Mas de 8 horas
- 5) **Del número de horas que usted ofrece el servicio de transporte, ¿cuántas "horas promedio inactivo" tiene usted al día porque no tiene clientes que atender?**
 Menos de 1 hora Entre 1 a 3 horas Mas de 3 horas
- 6) **Si tuviese más de 1 hora improductiva, ¿estaría Ud. dispuesto a atender posibles pedidos de envíos express dentro de su jornada laboral si nosotros le diéramos clientes a través de nuestra APP? ?**
 Si No
- 7) **¿Estaría Ud. dispuesto a pagar una membresía por "USO de nuestra Aplicación (APP)", a través de la cual Ud. podría tener acceso a nuevos clientes?"**
 Si No
- 8) **¿Cuál sería su mejor forma de pago por ser parte de una plataforma moderna para captar clientes de envíos express?**
 Pago anual Pago mensual Pago por comisión por carrera realizada
 Otra ___ ¿Cuál?

Análisis de Encuestas

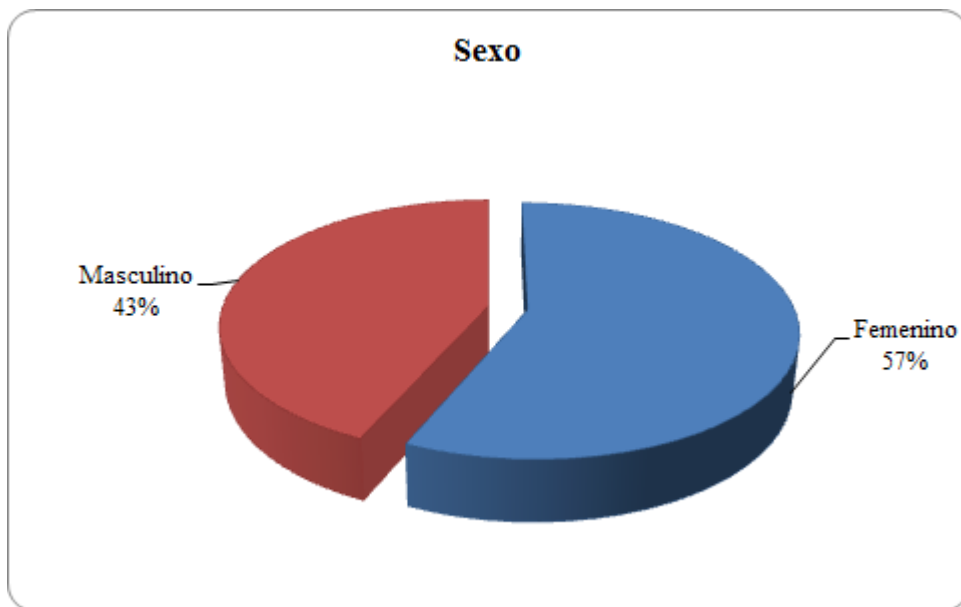
Análisis de los resultados de las encuestas

Para tal efecto se han elaborado tres tipos de encuestas una para los posibles “Usuarios Individuales” otra para los posibles “Usuarios Corporativos” y una tercera encuesta para los “Agentes Asociados” como son los motorizados previamente calificados.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS “USUARIOS INDIVIDUALES”

PRIMERA PREGUNTA

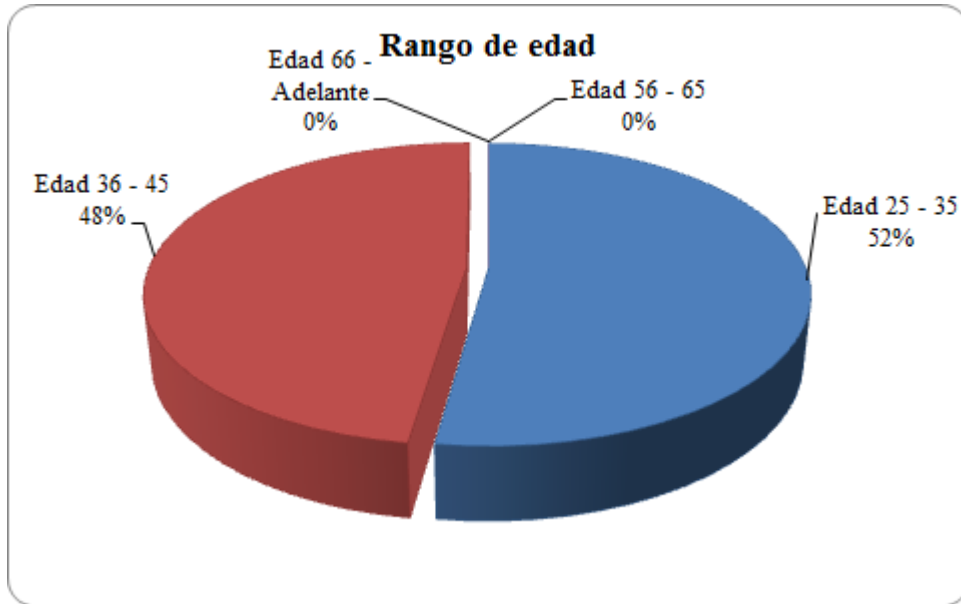
Sexo: Femenino Masculino



En esta pregunta, nos refleja la proporción del tipo de personas según el sexo que solicitarían el servicio. El 57% que representa el mayor porcentaje de personas de sexo femenino encuestadas, nos indica que la población meta de nuestros nuevos clientes serán mujeres y el restante 43% hombres.

SEGUNDA PREGUNTA

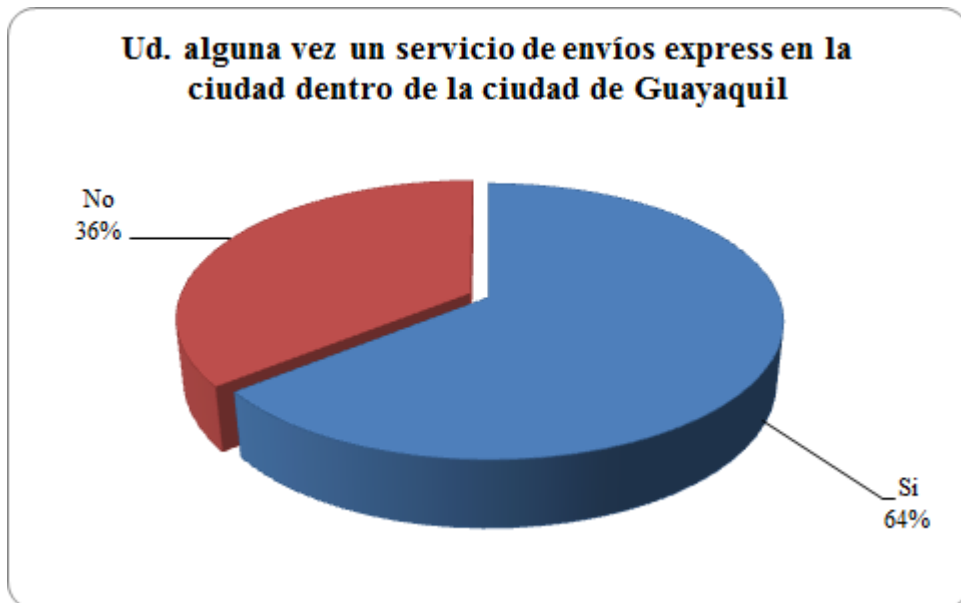
Rango de edad: 25 a 35 36 a 45 56 a 65 Mayor de 65



La edad que presenta el 52% de la muestra, en comparación con el 48% en los otros rangos es la comprendida entre los 25 y 35 años que demandarían el servicio.

TERCERA PREGUNTA

¿Ha solicitado Ud. alguna vez un servicio de envíos express dentro de la ciudad de Guayaquil? Si No No recuerda



Como observamos en el gráfico, el 64% de la muestra mencionó que sí ha solicitado este servicio, mientras que el 36% no lo ha hecho.

CUARTA PREGUNTA

¿Si contestó "SÍ" a la pregunta 3, indique a qué empresa acudió para obtener el servicio de envíos express. Servientrega DHL Laar Courier Urbano Express Otro__ ¿Cuál?

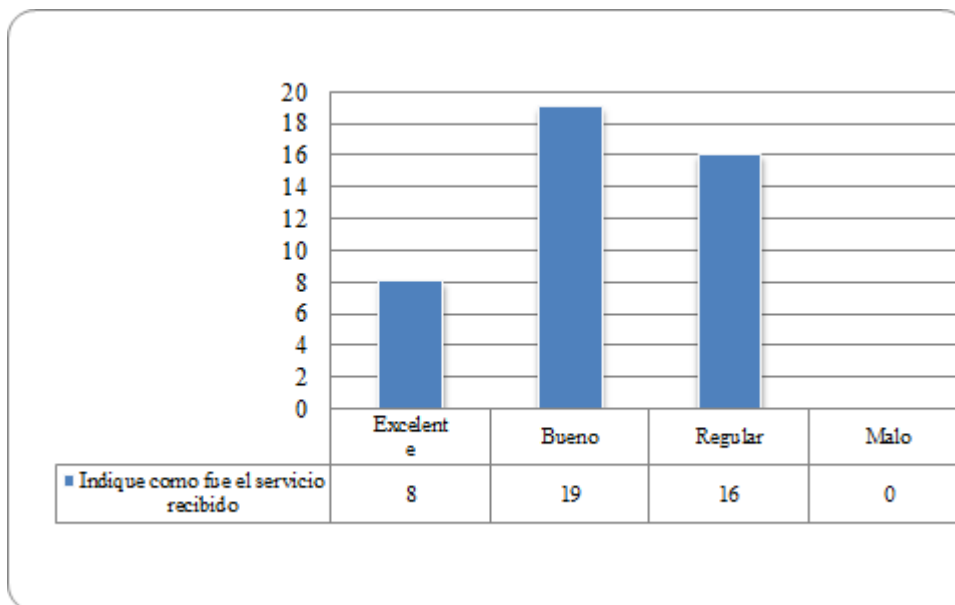


En este gráfico, se puede observar cuál es la tendencia de la muestra. Al considerar necesario este servicio, lo hace con Servientrega, pues el 65% lo ha hecho con dicha empresa.

QUINTA PREGUNTA

¿Si contestó "SÍ" a la pregunta 3, indique cómo fue el servicio recibido.

Excelente Bueno Regular Malo

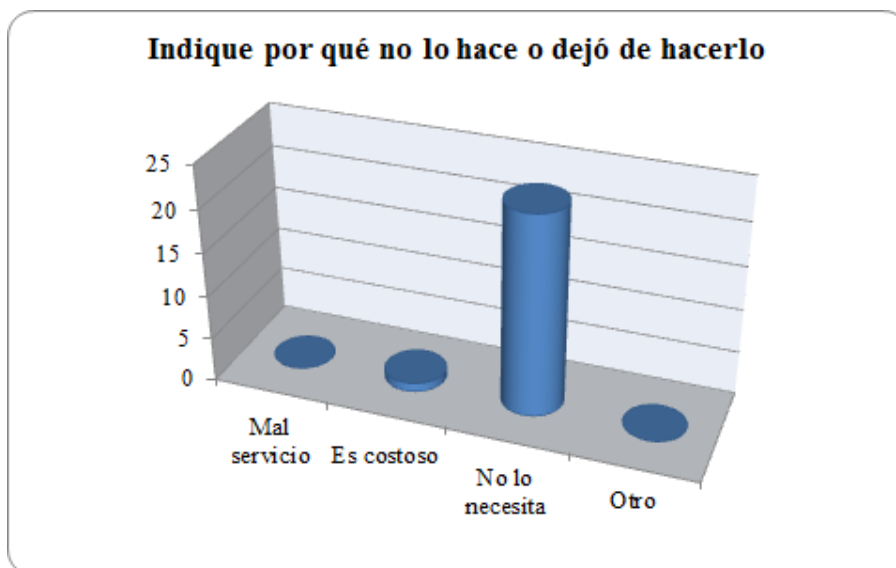


Como se observa en el gráfico, las personas encuestadas indicaron que el servicio fue BUENO.

SEXTA PREGUNTA

Si contestó "NO" a la pregunta 3, indique por qué no lo hace o dejó de hacerlo.

- Mal servicio
- Es costoso
- No lo necesita
- Otro__ ¿Especifique?



De las 67 personas encuestadas, 23 de ellas mencionaron que no necesitan el servicio y unos pocos manifestaron ser costoso.

SEPTIMA PREGUNTA

¿Estaría dispuesto a utilizar un servicio de envíos express a través de una APP en su Smartphone? Sí No

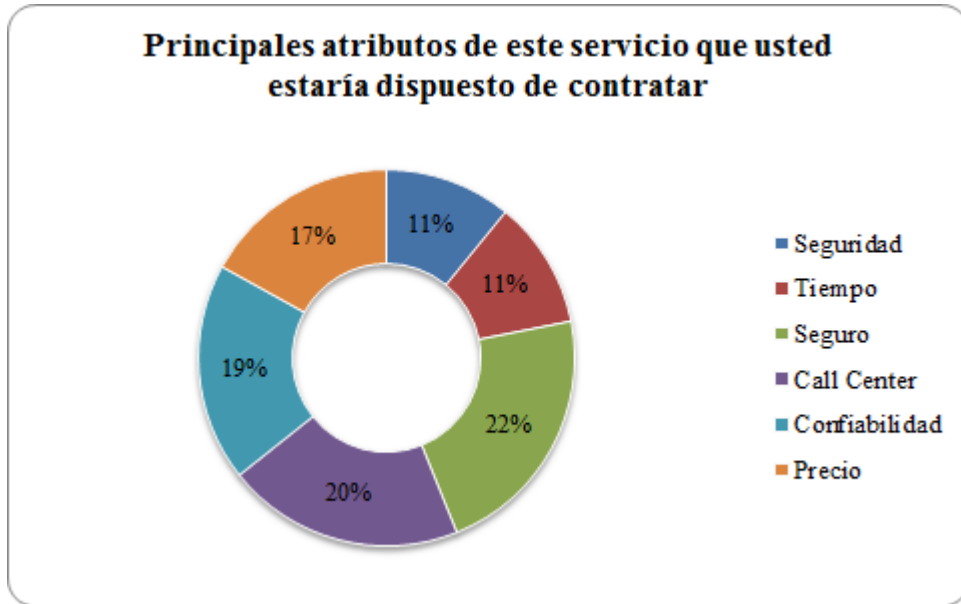


Podemos observar en este gráfico que la mayoría está dispuesto a utilizar este tipo de servicio, a través de una aplicación en su teléfono inteligente.

OCTAVA PREGUNTA

Si contestó "SÍ" a la pregunta 7, califique los principales atributos de este servicio que usted estaría dispuesto a contratar.

- Seguridad Tiempo de entrega Contar con un seguro por perdida
- Contar con un call center para un buen servicio al cliente Confiabilidad
- Precio competitivo

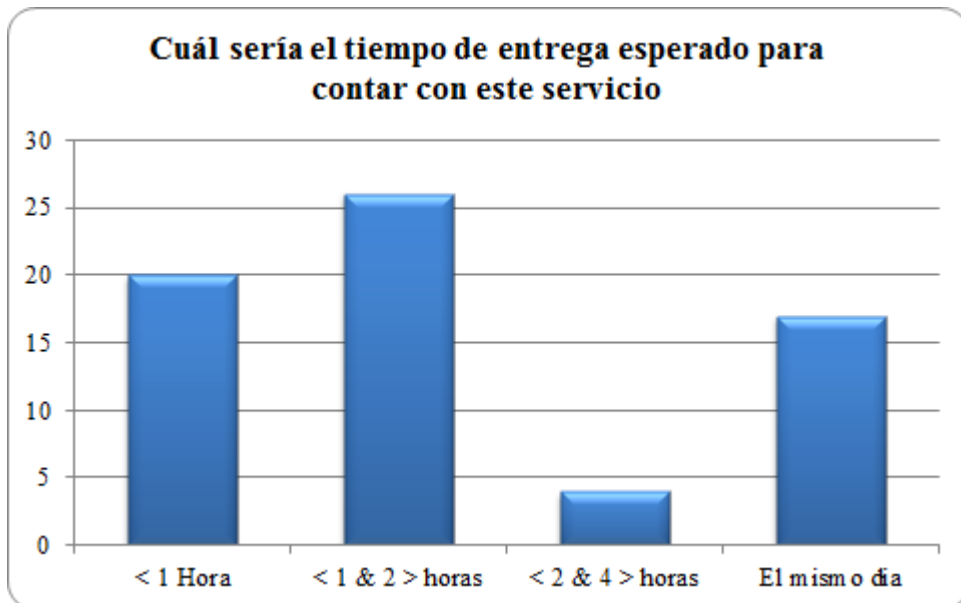


Como se observa en el gráfico, el 22% de las personas entrevistadas considera que contrataría este servicio por la seguridad al adquirir el servicio.

NOVENA PREGUNTA

¿Cuál sería el tiempo de entrega deseable para Ud. si decidiera contar con este servicio?

- Menos de 1 hora Entre 1 y 2 horas Entre 2 y 4 horas En el mismo día

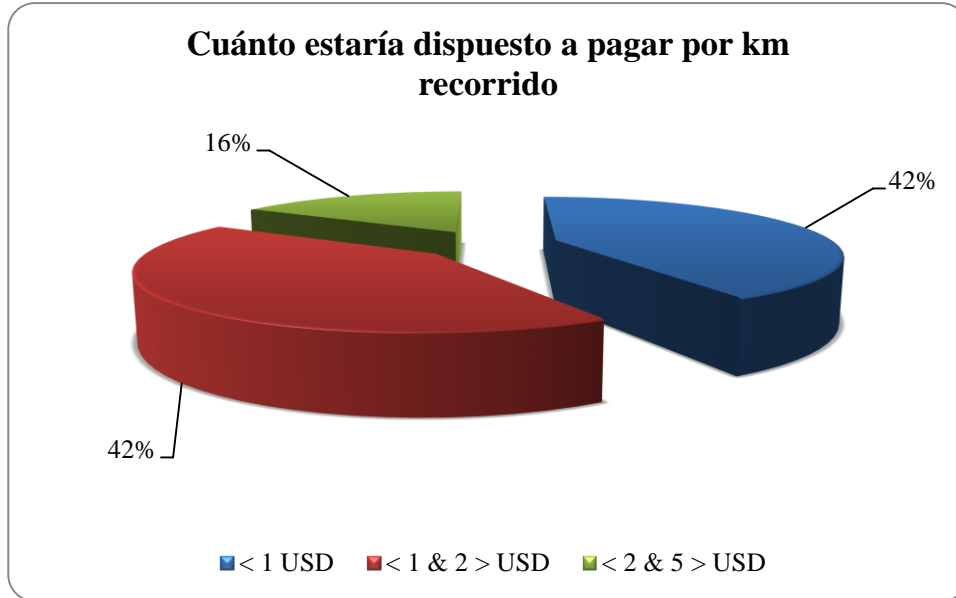


Como lo ilustra el gráfico, la mayoría de los potenciales clientes desearía que las entregas de sus encomiendas se hagan entre 1 y máximo 2 horas.

DECIMA PREGUNTA

¿Para el tiempo de entrega que Ud. lo considera deseable, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por km recorrido?

- Menos de 1 USD Entre 1 USD y 2 USD Entre 2 USD y 5 USD

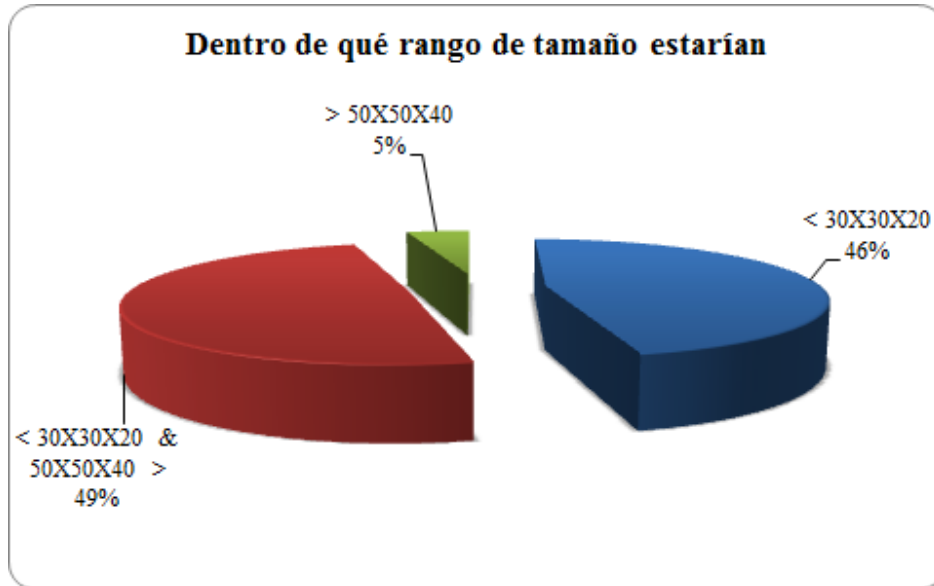


La mayoría de las personas encuestadas (42%) espera que el servicio a pagar por kilómetro recorrido sea menor a USD 1 y máximo USD 2.

DECIMA PRIMERA PREGUNTA

Sus posibles envíos, ¿dentro de qué rango de tamaño estarían?

- Menor de 30x30x20 cms. Entre 30x30x20 y 50x50x40 cms.
 Mayor a 50x50x40 cms.

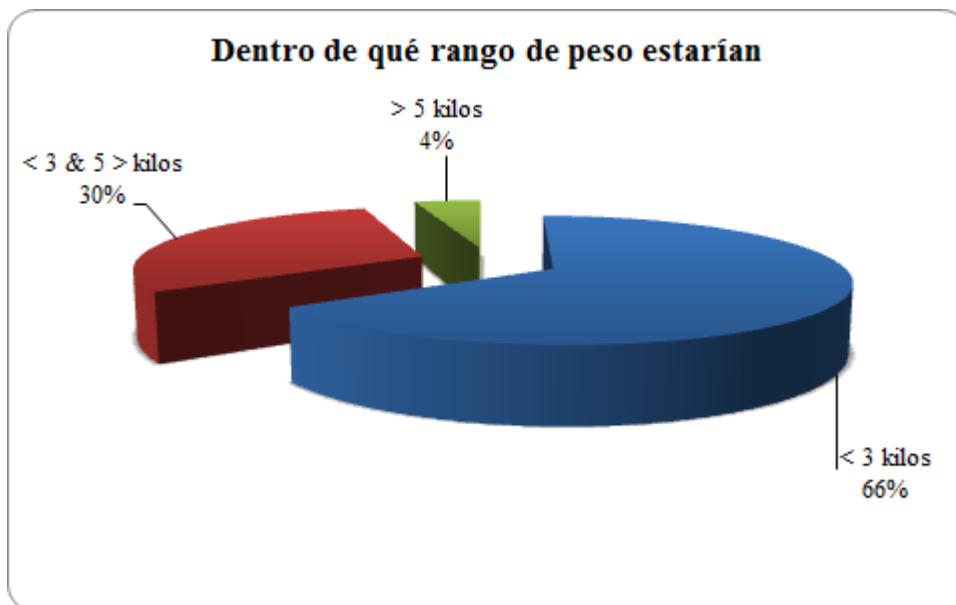


Como se observa en el gráfico, 49% de los encuestados indican que las dimensiones de sus envíos estarían en el rango entre 30x30x20 cms. y 50x50x40 cms.

DÉCIMA SEGUNDA PREGUNTA

Sus posibles envíos, ¿dentro de qué rango de peso estarían?

- Menos de 3 kilos Entre 3 y 5 kilos Más de 5 kilos

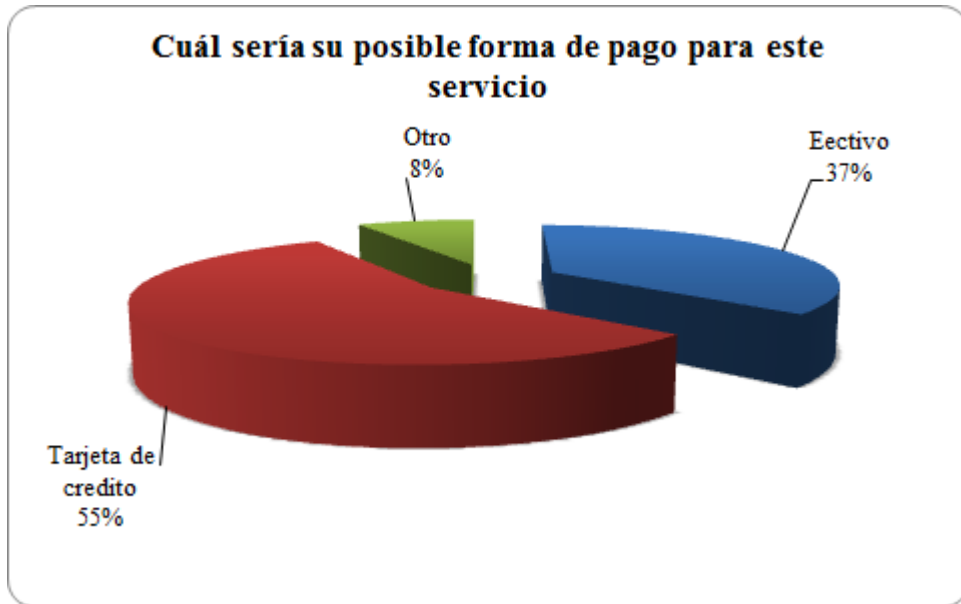


Como se muestra en el gráfico, 66% de los encuestados indica que el peso de sus envíos estaría en un peso menor a 3 kilos.

DÉCIMA TERCERA PREGUNTA

¿Cuál sería su posible forma de pago para este servicio?

- Efectivo Tarjeta de Crédito Otro

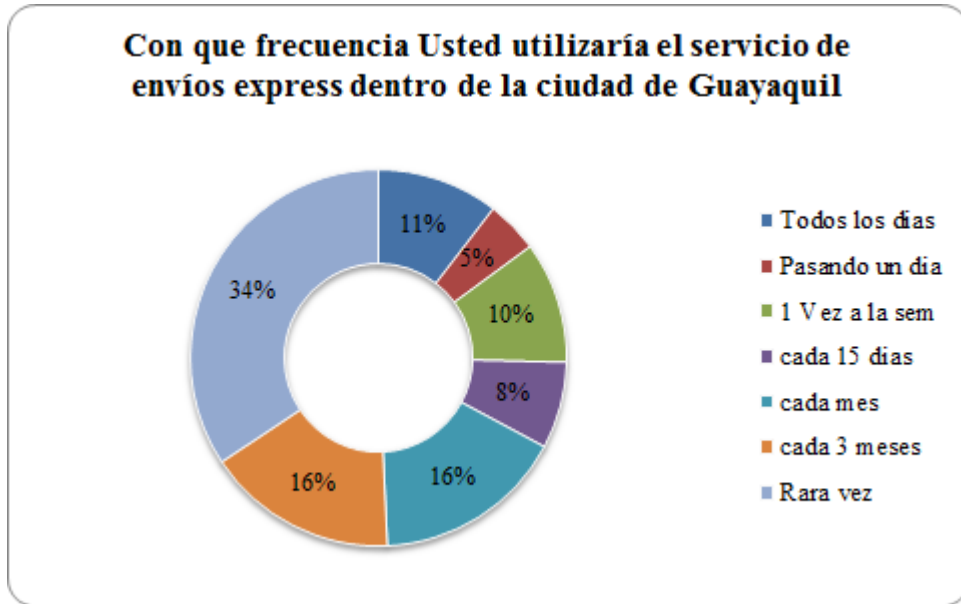


Cómo se ilustra en el gráfico, 55% de los encuestados prefiere pagar con tarjeta de crédito. De acuerdo con esta información, es importante considerar varias formas de pago y, principalmente, con tarjeta de crédito

DÉCIMA CUARTA PREGUNTA

¿Con qué frecuencia utilizaría usted el servicio de envíos express dentro de la ciudad de Guayaquil?

- Todos los días Pasando un día Una vez a la semana
 Cada quince días Cada mes Cada tres meses Rara vez

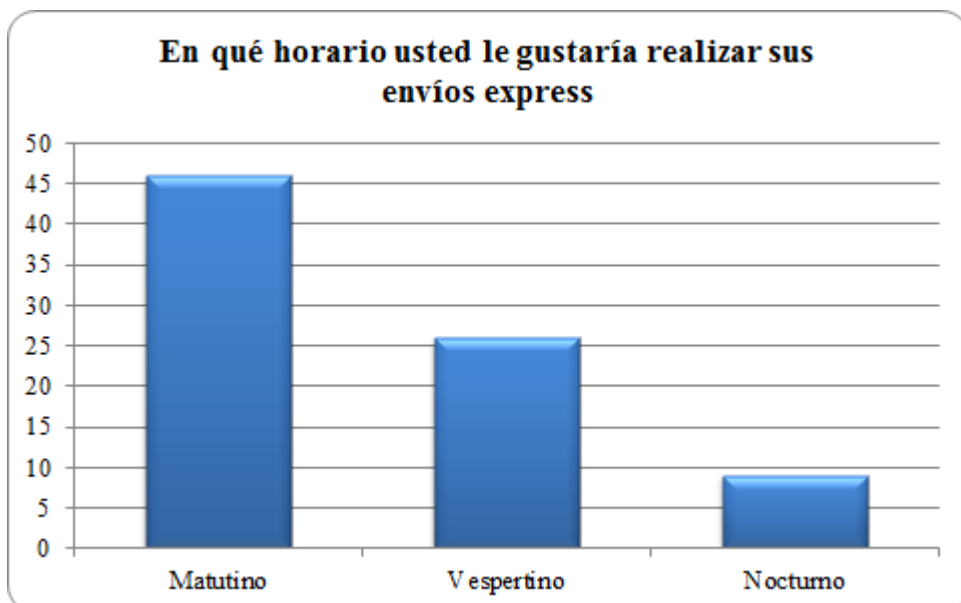


Como se observa en el gráfico, un porcentaje importante de la población objetivo (34%) utilizaría el servicio rara vez. Por lo cual, será importante considerar de una manera importante la parte promocional para que el servicio sea requerido. Sin embargo, en agregado, los otros porcentajes dan fe que sí hay lugar a un uso algo frecuente del servicio ofrecido.

DÉCIMA QUINTA PREGUNTA

¿En qué horario le gustaría a usted realizar sus envíos express?

- Matutino Vespertino Nocturno

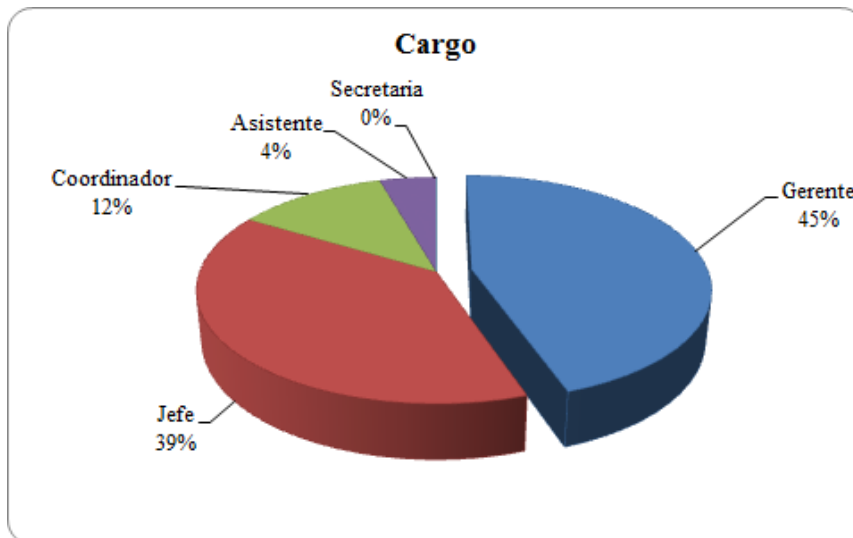


Como se indica en el gráfico, la mayoría de la población encuestada (46%) coincide en que este servicio lo utilizaría con mayor frecuencia en un horario matutino.

Análisis de los resultados de los “Usuarios Corporativos”

PRIMERA PREGUNTA

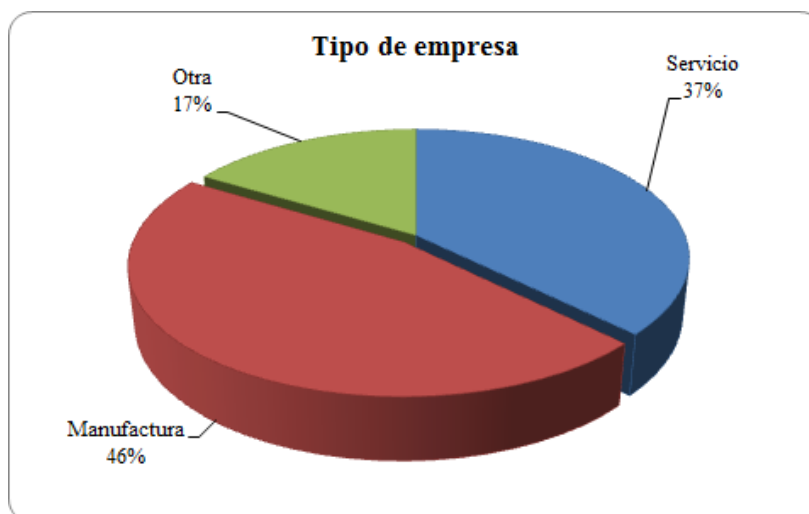
Cargo: Gerente General Jefe Coordinador Asistente Secretaria



En esta pregunta, se refleja la proporción del tipo de personas jurídicas según el cargo que solicitarían el servicio. El mayor porcentaje de personas son aquellas con un cargo gerencial, lo que indica que la población meta para los servicios propuestos son de la clase ejecutiva entre jefaturas (39%) y gerencias (45%).

SEGUNDA PREGUNTA

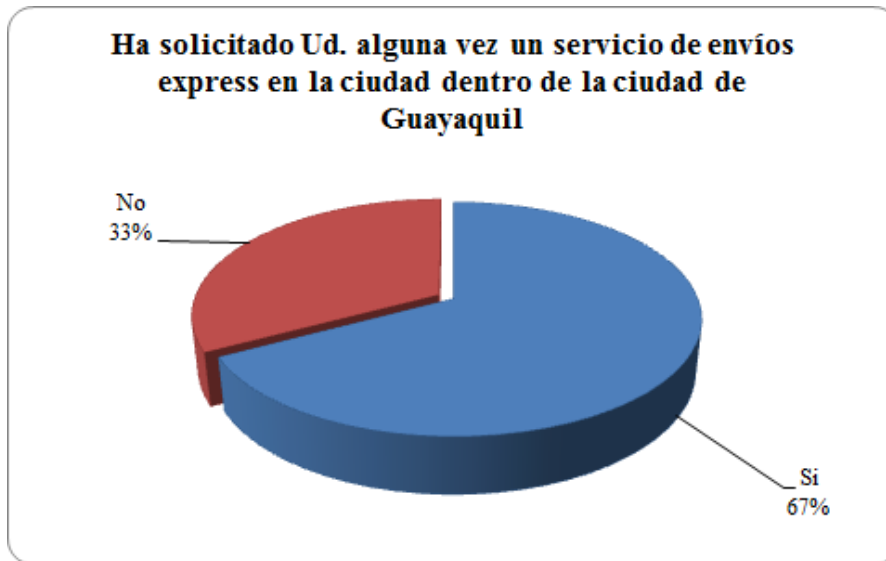
Tipo de empresa: Servicio Manufactura Otra ¿Cuál?



El tipo de empresa que demandaría más el servicio es de manufactura y representa el 46% de la muestra y 37% es de empresas de servicio.

TERCERA PREGUNTA

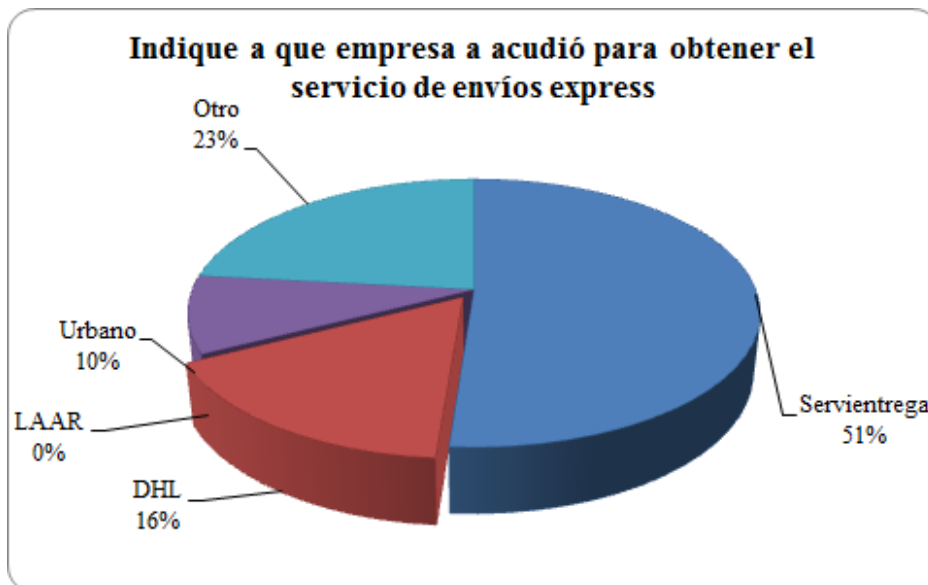
¿Ha solicitado Ud. alguna vez un servicio de envíos express dentro de la ciudad de Guayaquil? Sí No No recuerda



Como se observa en el gráfico, el 67% de la muestra mencionó que sí ha solicitado este servicio, mientras que el 33% no lo ha hecho.

CUARTA PREGUNTA

¿Si contesto "SÍ" a la pregunta 3, indique a qué empresa acudió para obtener el servicio de envíos express. Servientrega DHL Laar Courier Urbano Express Otra__ ¿Cuál?



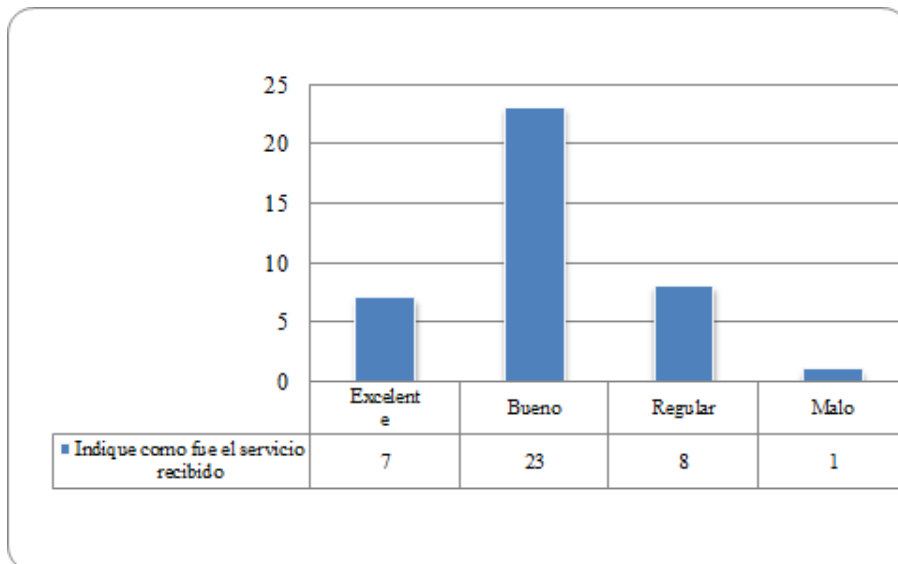
En este gráfico, se puede observar cuál es la tendencia de la muestra, con 51% de las

personas encuestadas que usa el servicio ofrecido por Servientrega.

QUINTA PREGUNTA

Si contesto "SÍ" a la pregunta 3, indique cómo fue el servicio recibido.

- Excelente Bueno Regular Malo

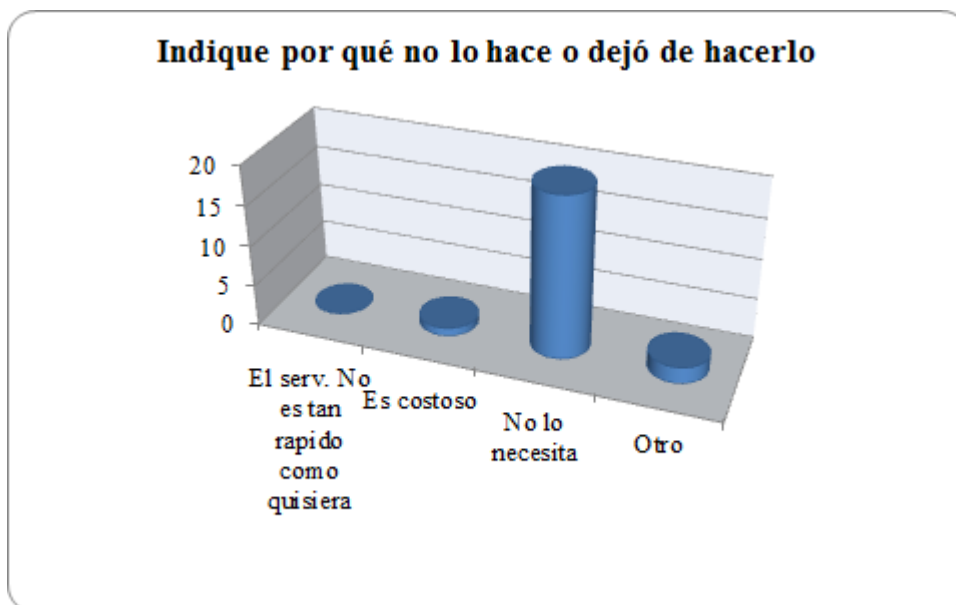


Como se observa en el gráfico, más del 20% de la muestra indica que el servicio recibido por Servientrega fue BUENO.

SEXTA PREGUNTA

Si contesto "NO" a la pregunta 3, indique por qué no lo hace o dejó de hacerlo.

- Mal servicio Es costoso No lo necesita Otro__ ¿Cuál?



Como se muestra en el gráfico, 20 de las 67 personas encuestadas mencionaron que no

necesitan el servicio.

SÉPTIMA PREGUNTA

¿Estaría dispuesto a utilizar un servicio de envíos express a través de una APP en su Smartphone, previo a un convenio establecido? Sí No

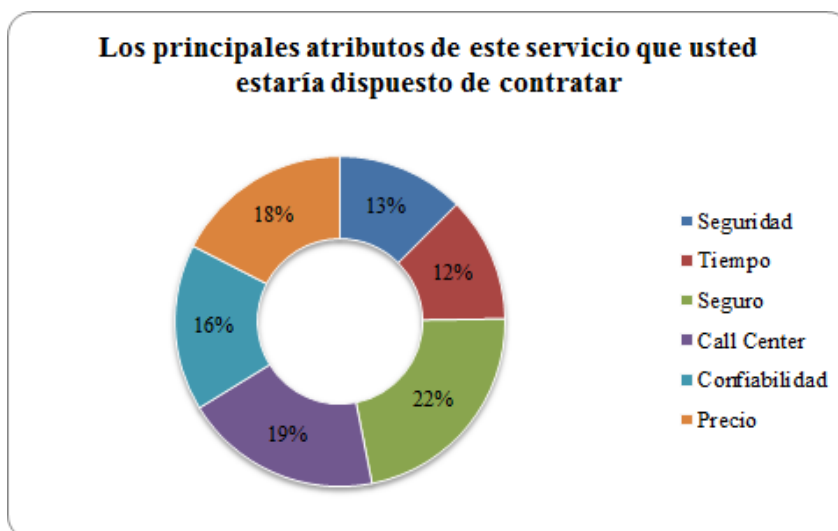


Podemos observar en este gráfico que el 100% de los encuestados sí está dispuesta a utilizar este tipo de servicio, a través de una aplicación en su teléfono inteligente.

OCTAVA PREGUNTA

Si contesto "SÍ" a la pregunta 7, califique los principales atributos que debería tener el servicio que usted estaría dispuesto a utilizar.

- Seguridad Tiempo de entrega Contar con un seguro por perdida
- Contar con un call center para un buen servicio al cliente Confiabilidad
- Precio competitivo

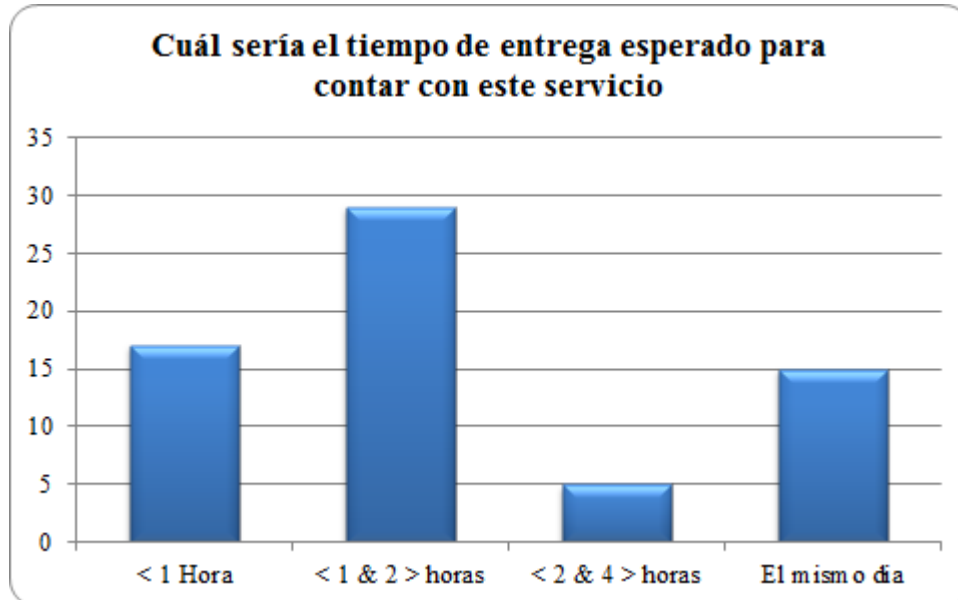


Como se puede observar en el gráfico, el 22% de las personas entrevistadas, considera que contrataría este servicio por la seguridad en el servicio.

NOVENA PREGUNTA

¿Cuál sería el tiempo de entrega aceptable para usted si considerara contar con este servicio?

- Menos de 1 hora Entre 1 a 2 horas Entre 2 a 4 horas En el mismo día

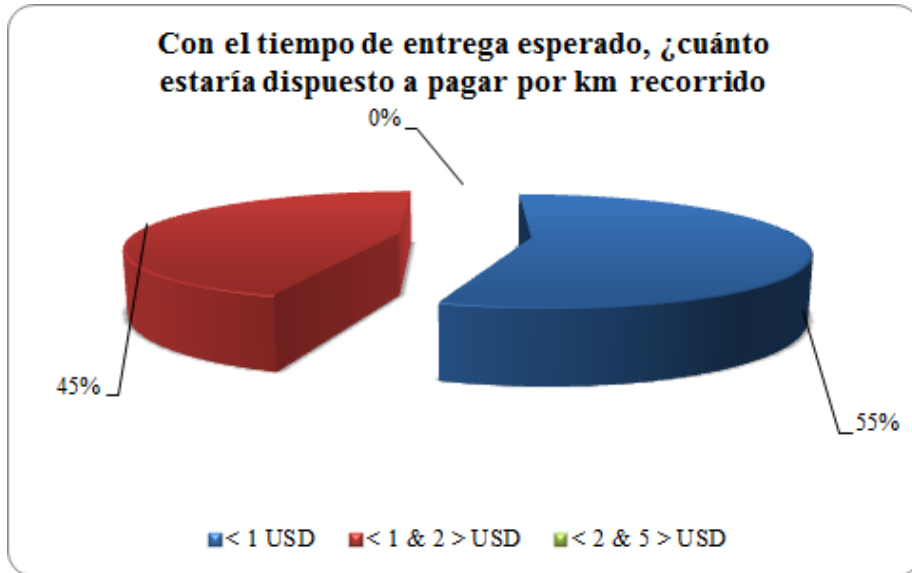


Como se observa en el gráfico, la mayoría de los potenciales clientes (28%) desearía que sus entregas se hagan entre 1 y 2 horas.

DÉCIMA PREGUNTA

¿Con el tiempo de entrega esperado, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por km. recorrido?

- Menos de 1 USD Entre 1 USD y 2 USD Entre 2 USD y 5 USD

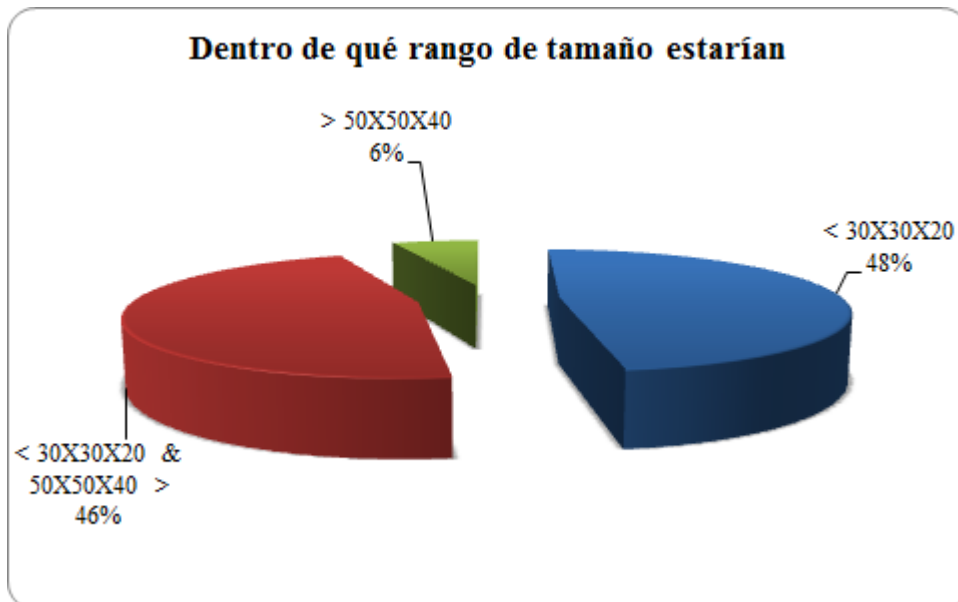


Como se ilustra en el gráfico, la mayoría de las personas encuestadas desea que el precio sea menos de USD 1 y 45% acepta entre USD 1 y USD 1 por Km recorrido.

DÉCIMA PRIMERA PREGUNTA

Sus posibles envíos, ¿dentro de qué rango de tamaño estarían?

- Menos de 30x30x20 cms.
- Entre 30x30x20 y 50x50x40 cms.
- Más de 50x50x40 cms.

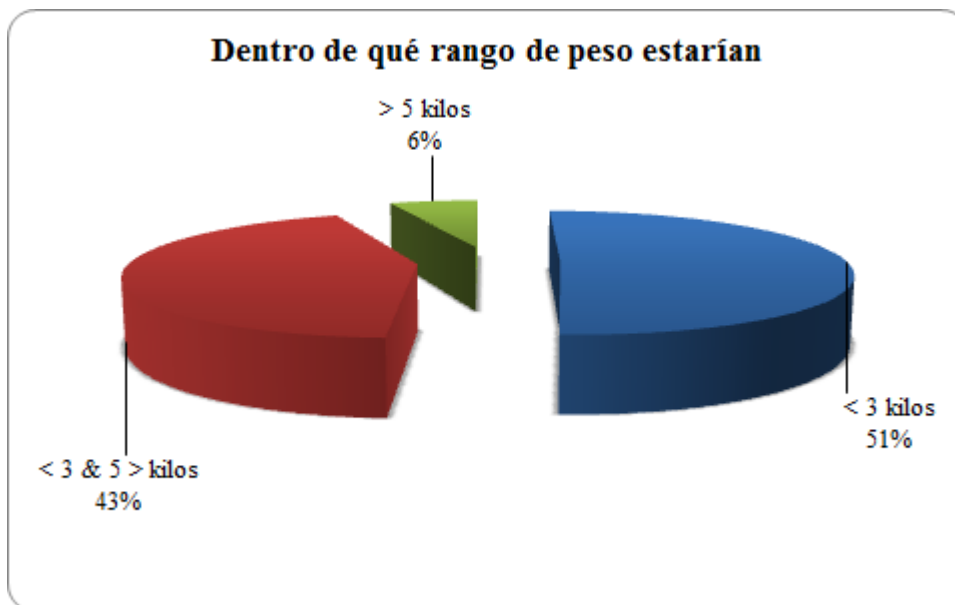


Como se muestra en el gráfico, 48 de los encuestados indica que el tamaño sería de 30x30x20.

DÉCIMA SEGUNDA PREGUNTA

Sus posibles envíos, ¿dentro de qué rango de peso estarían?

- Menor de 3 kilos Entre 3 y 5 kilos Mayor a 5 kilos

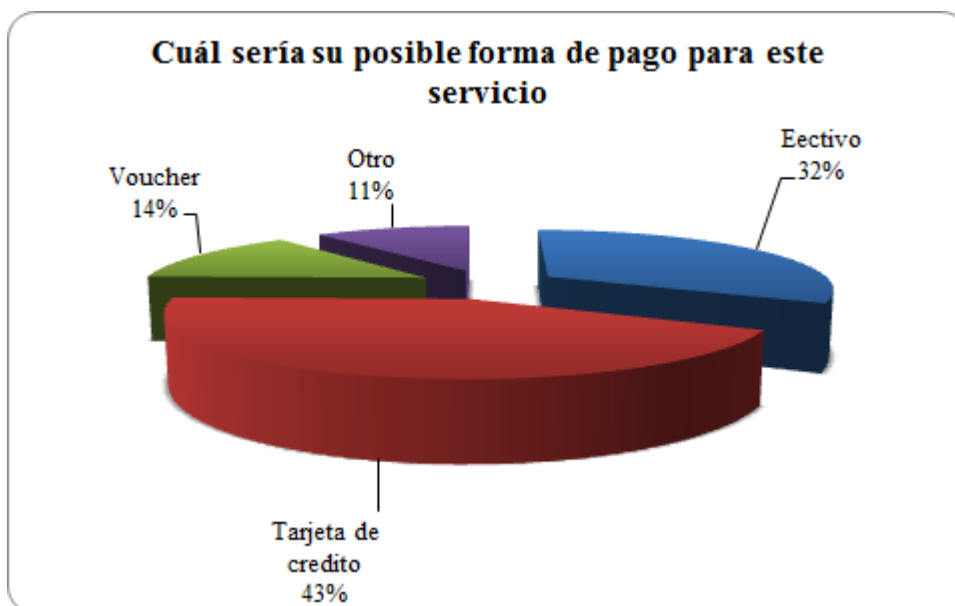


Como lo indica el gráfico, 51% de los encuestados indica que el peso de las encomiendas sería de menor a 3 kilos.

DÉCIMA TERCERA PREGUNTA

¿Cuál sería su posible forma de pago para este servicio?

- Efectivo Tarjeta de Crédito Voucher Otro



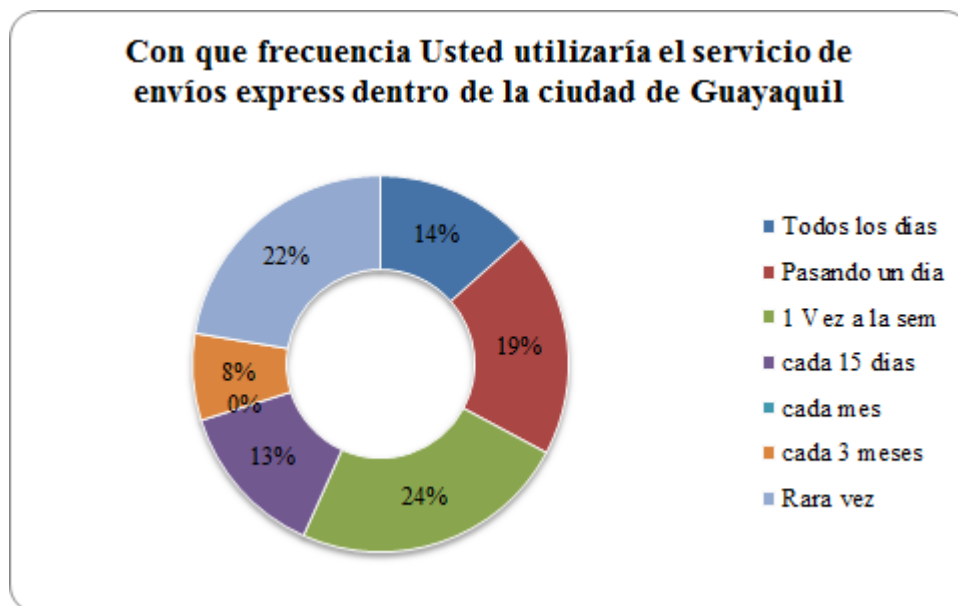
Como se muestra en el gráfico, 43% de los encuestados indica que pago sería

preferiblemente con tarjeta de crédito. Esta información es importante a la hora de considerar las formas de cobro por parte de Motoboy Ecuador S.A., pues sería recomendable considerar varias alternativas para ser más fácil para los potenciales clientes.

DECIMA CUARTA PREGUNTA

¿Con qué frecuencia utilizaría usted el servicio de envíos express dentro de la ciudad de Guayaquil?

- Todos los días Pasando un día Una vez a la semana
 Cada quince días Cada mes Cada tres meses Rara vez

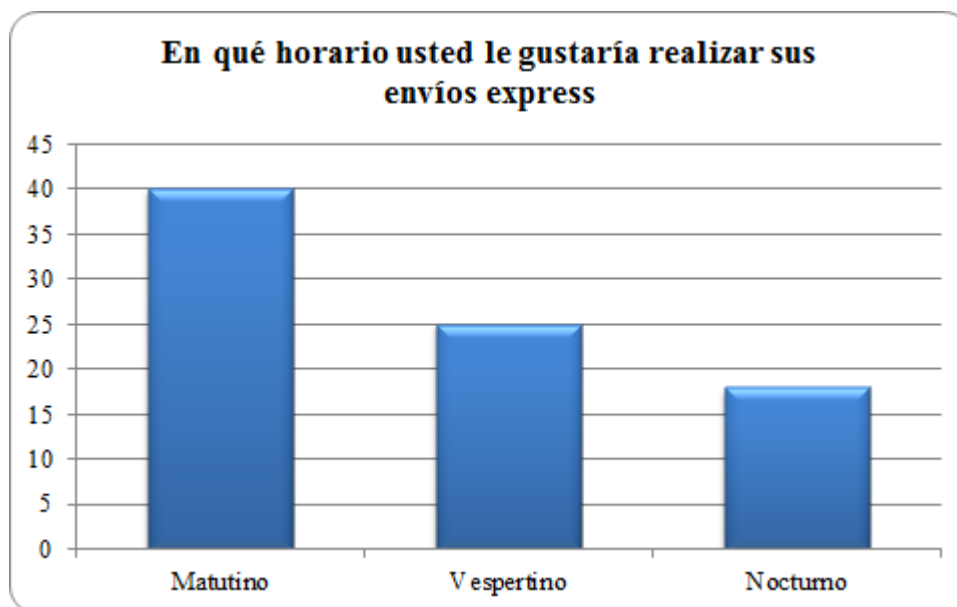


Como se ilustra en el gráfico, 24% usaría el servicio una vez a la semana y 22% lo haría rara vez. Esto sugiere que debe considerarse esquemas promocionales que sean atractivos, de tal manera de lograr que los clientes usen más frecuentemente el servicio.

DÉCIMA QUINTA PREGUNTA

¿En qué horario le gustaría a usted realizar sus envíos express?

- Matutino Vespertino Nocturno

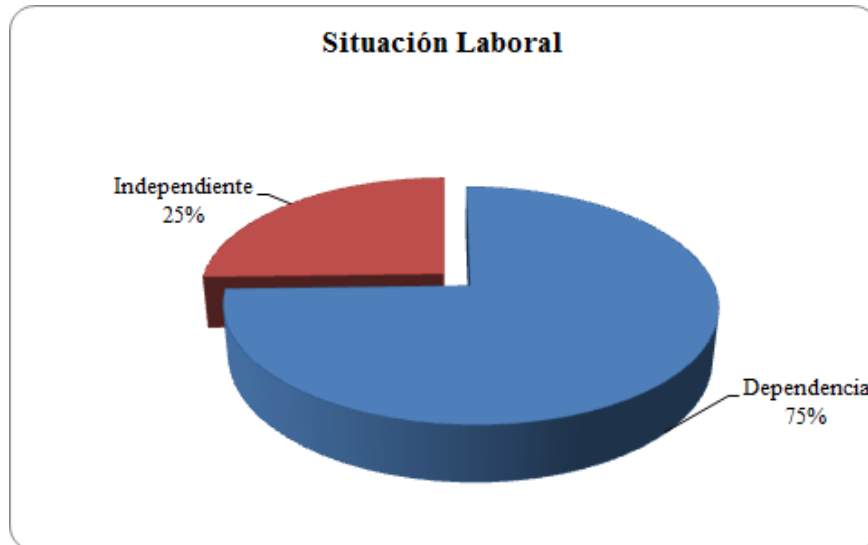


Según este gráfico, la mayoría de la población corporativa (40%) coincide en que el servicio lo utilizaría, con mayor frecuencia, en un horario matutino.

Análisis de los resultados de los “Agentes Asociados”

PRIMERA PREGUNTA

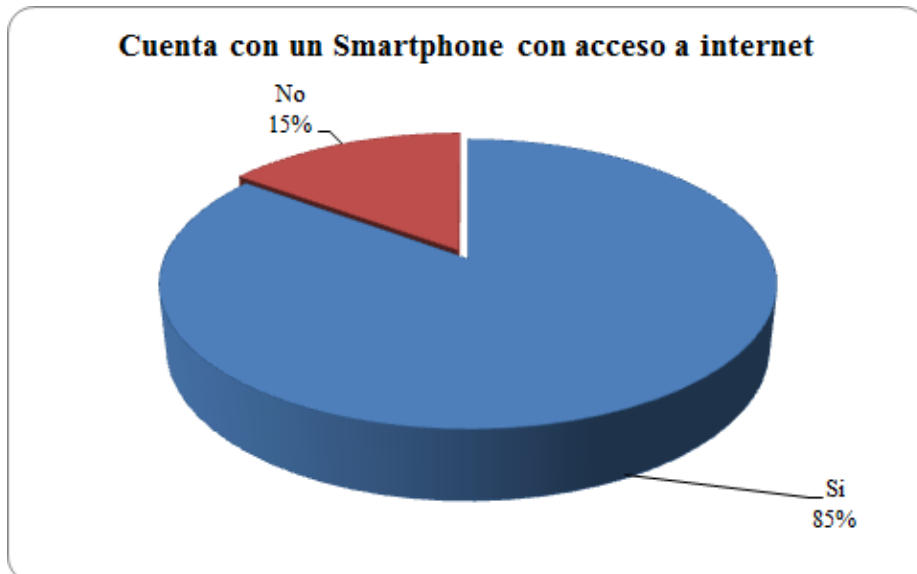
Situación Laboral: Trabaja en relación de dependencia Independiente



Como se observa en el gráfico, 75% de los motorizados trabaja en relación de dependencia; mientras que el 25% restante lo hace de manera independiente.

SEGUNDA PREGUNTA

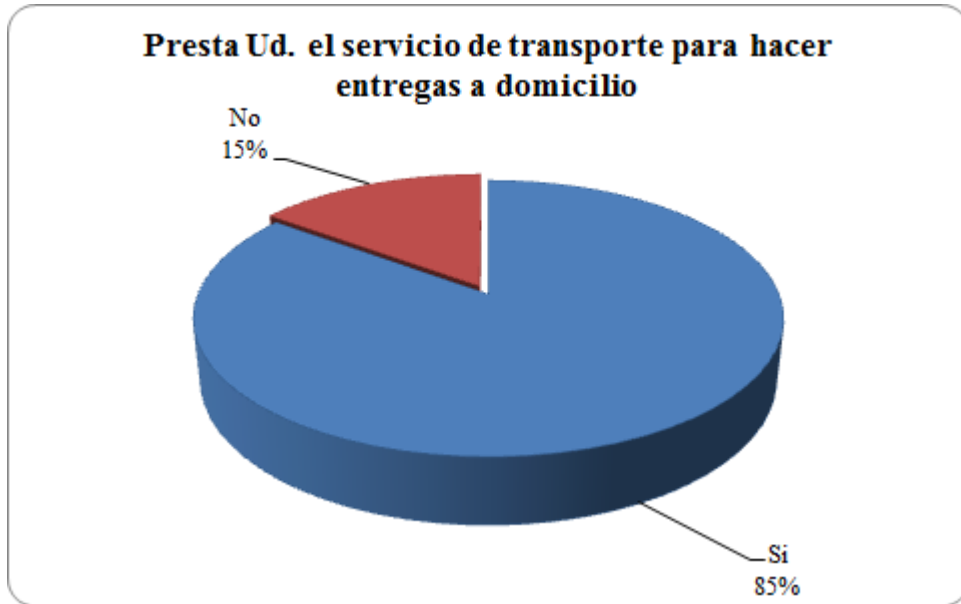
¿Cuenta con un Smartphone con acceso a internet? Sí No



Según el gráfico, el 85% de encuestados tiene un teléfono inteligente y 15% no lo posee aún, lo cual crea una ventaja tecnológica y de ahorro de recursos porque la inversión sería menor.

TERCERA PREGUNTA

¿Presta Ud. el servicio de transporte para hacer entregas a domicilio? Sí No

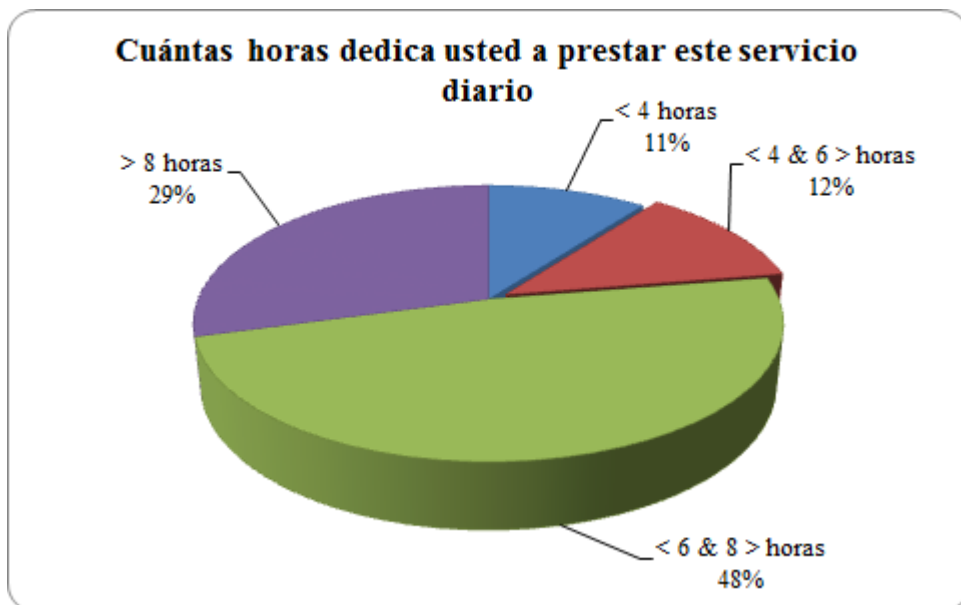


Como se observa en el gráfico, el 85% de la muestra mencionó que ya realiza este tipo de servicio, mientras que el 15% no lo hace.

CUARTA PREGUNTA

Si contestó "Sí" a la pregunta 3, ¿cuántas horas dedica usted a prestar este servicio diariamente?

Menos de 4 horas Entre 4 y 6 horas Entre 6 y 8 horas Más de 8 horas

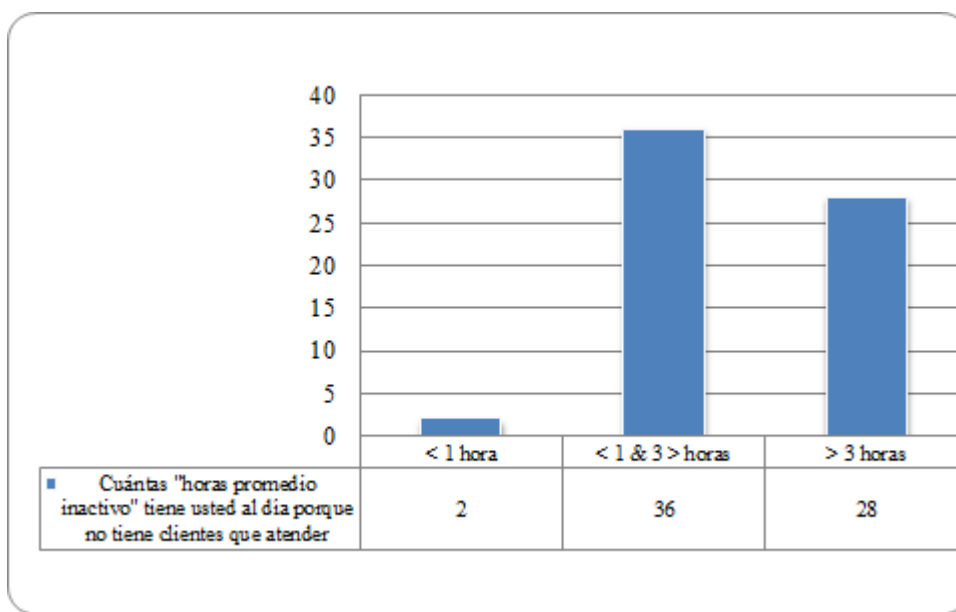


En este gráfico, 48% de los motorizados trabaja en este tipo de servicio entre 6 y 8 horas.

QUINTA PREGUNTA

Del número de horas que usted ofrece el servicio de transporte, ¿cuántas "horas promedio pasa usted "inactivo" al día porque no tiene clientes que atender?

- Menos de 1 hora Entre 1 y 3 horas Más de 3 horas

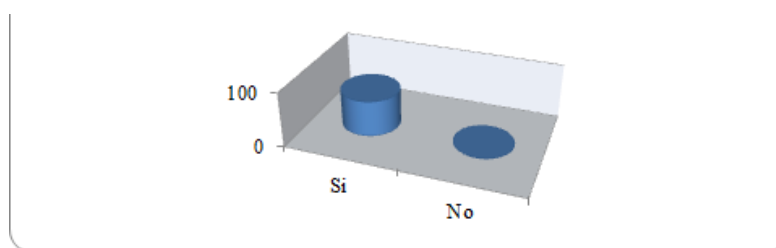


Como se observa en el gráfico, la cantidad de horas de inactividad operativa está entre 1 y 3, lo que indica que se podría contar con ellos para el servicio en ese tiempo muerto.

SEXTA PREGUNTA

Si tuviese más de 1 hora improductiva, ¿estaría Ud. dispuesto a atender posibles pedidos de envíos express dentro de su jornada laboral si nosotros le diéramos clientes a través de nuestra APP?

- Sí No

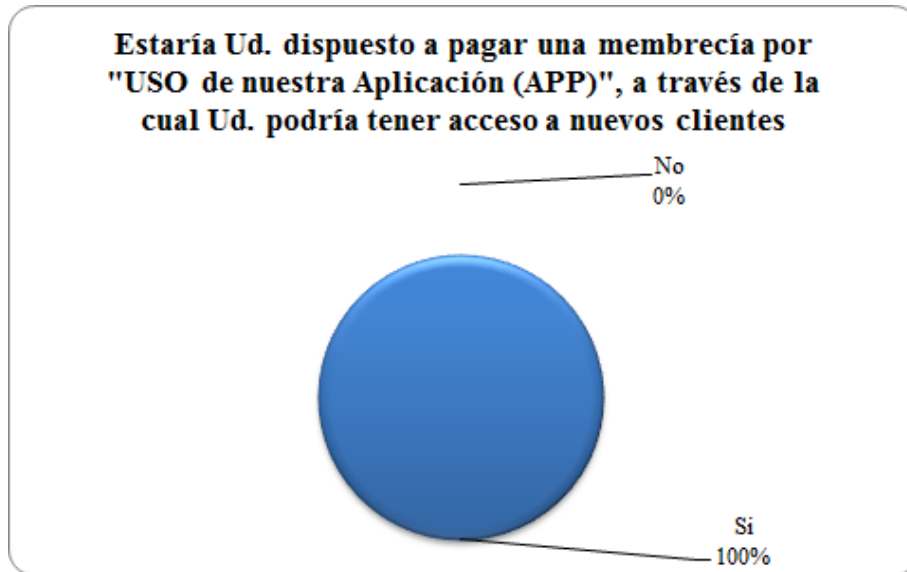


De las 67 personas encuestadas, el 100% coincidió que sí estaría dispuesto, pues podrían producir más ingresos para su economía familiar.

SÉPTIMA PREGUNTA

¿Estaría Ud. dispuesto a pagar una membresía por "USO de nuestra Aplicación (APP)", a través de la cual podría tener acceso a nuevos clientes?"

- Sí No



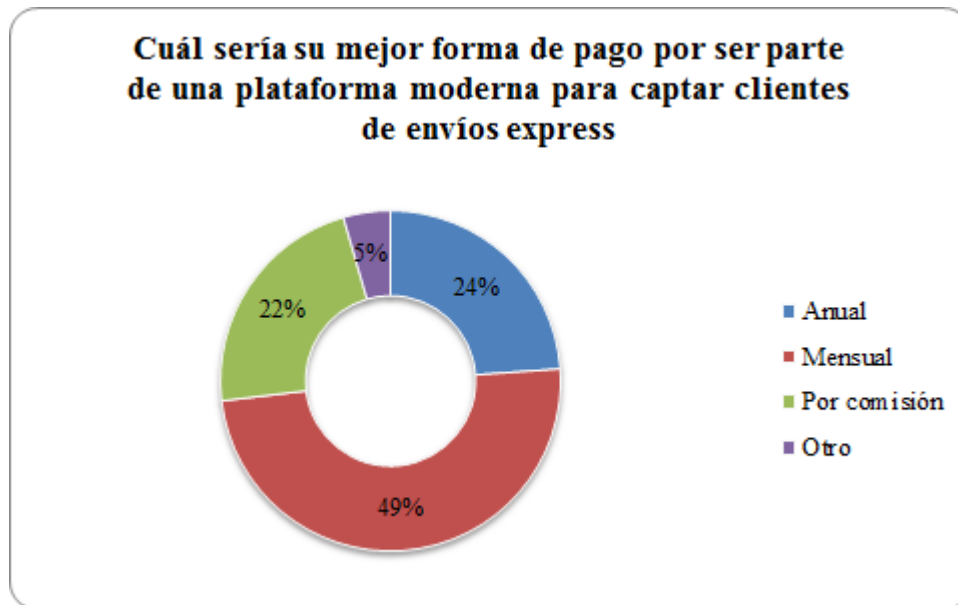
Podemos observar en este gráfico que la mayoría de los motorizados entrevistados está dispuesto a utilizar la aplicación a través de su teléfono inteligente y a pagar un valor por su uso.

OCTAVA PREGUNTA

¿Cuál sería su forma de pago preferida para ser parte de la plataforma tecnológica con la APP que permita captar clientes de envíos express?

- Pago anual Pago mensual Pago por comisión por carrera realizada Otra ____

¿Cuál?



Como se puede observar en el gráfico, el 49% de los motorizados entrevistados prefiere un pago mensual; mientras que el 24% indica que prefiere en forma anual.