



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA EN LA CIUDAD DE TULCÁN**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Ingeniero Comercial mención Negocios Internacionales

PROFESOR GUÍA: MILTON RIVADENEIRA

AUTOR: JUNIOR MARCELO ARGOTI POZO

2009

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Ing. Milton Rivadeneira

C.I. # 170379869-2

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Junior Marcelo Argoti Pozo

C.I. # 040126082-3

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que me brindaron su apoyo para la realización de este trabajo, en especial a mi padre por colaborarme con su experiencia y al Ing. Milton Rivadeneira por su valiosa guía.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado
a mis padres como
agradecimiento a los
principios y valores que
me han inculcado; a la
confianza y apoyo que me
brindan cada día.

RESUMEN

“Andean Logistics Services” será una empresa que brinde servicios de transporte terrestre de carga a nivel nacional, la cual contará como aliados estratégicos a un agente fedatario de aduana y una bodega privada de aduana, para brindar un servicio integral de comercio exterior a una cartera de clientes establecida.

Los índices económicos analizados tienen una tendencia favorable para el negocio. El sector del transporte crece anualmente en promedio 6,77%. Las recaudaciones aduaneras por parte de la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) Distrito Tulcán tienen un crecimiento promedio anual de 18,01%. La variación promedio de crecimiento anual de la inflación y tasa de interés es de -1,88% y -0,76% respectivamente. La tendencia de crecimiento de importaciones es de 14,4% y de exportaciones 13,3%.

En el microentorno se prevé que la empresa tendrá baja rivalidad entre los competidores existentes, baja amenaza de los nuevos competidores y bajo poder de negociación de los proveedores.

El estudio de mercado realizado mediante fuentes primarias y secundarias, ha determinado que los clientes objetivo de la empresa serán todas aquellas empresas grandes, medianas, pequeñas o personas naturales que realizan importaciones y exportaciones a través de la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) Distrito Tulcán, clientes de los aliados estratégicos, el agente fedatario de aduana y la bodega privada de aduana.

El 65% de los clientes del aliado estratégico, el agente fedatario de aduana, están dispuestos a contratar los servicios de la empresa. Además, el 68% de los encuestados solicitan que los servicios de la empresa sean brindados con camiones con capacidad de 12 toneladas y 30 toneladas.

La empresa iniciará sus funciones con una estructura organizacional jerárquica-funcional, conformada por 3 colaboradores en el área administrativa y 5 en el área operativa. El talento humano estará basado en principios, valores y políticas que permitirán tener un mejor ambiente organizacional y por ende mayor capacidad de consecución de objetivos.

Las estrategias de marketing se plantearon tomando en cuenta que la empresa tendrá una etapa de inicio, la cual a través de la diferenciación y alto valor agregado, podrá obtener el crecimiento deseado. También, la empresa contará con un “*mix*” de comunicación que contiene varias estrategias para promocionar el servicio.

Para iniciar las operaciones, la empresa requerirá de una inversión inicial de 368.957,50 USD, de los cuales el 59% serán aportados por los accionistas de la empresa.

Se estima que al finalizar el quinto año de operaciones, las utilidades después de impuestos asciendan a 71.722,62 USD, obteniendo un TIR de 32,91% y un VAN de 218.032,51 USD con una tasa de descuento de 12,50%, en escenario normal.

Los factores del análisis del entorno, investigación de mercados, plan de marketing, financiero y contingencia, hacen viable la creación de la empresa.

ABSTRACT

“Andean Logistics Services” will offer truck transportation services around the country. The company will have two strategic allies: a customs agent and a private warehouse. The purpose of the alliance is that the clients have an integral foreign commerce service.

The analyzed economic indexes have favorable tendency. The average annual growth of transportation sector is 6,77%. The average annual growth of Customs (CAE-Tulcán) collections is 18,01% . The average variation of annual growth of inflation and interest rate are 1,88% and -0,76% respectively. The growth tendency of imports is 14,4% and exports is 13,3%.

According to the microenvironment study, the company will have low rivalry within the industry, low threat of new entrants and low bargaining power of suppliers.

The market study indicates that big, medium, small companies and independent people that import and export goods with the control of “CAE-Tulcán” will be the potential clients of the company. These clients belong to the customs agent and the private warehouse.

65% of clients of the customs agent will contract the services of the company. Additionally, 68% of polled companies request trucks with capacity of 12 and 30 tons.

The company will start its operation with a hierarchical organizational structure. The company will have 3 employees in the administrative area and 5 employees in the operative area. The human resource will be based by principles, values and policies that will allow the company to have better organizational environment and capacity to achieve objectives.

The marketing strategies were created considering that the company will have an introduction stage. Differentiation and high added value will contribute to obtain the desired growth. Also, the company will have a communication plan which contains strategies to promote the service.

The company needs 368.957,50 USD to start its operation. 59% of the total amount will be invested by the shareholders.

Finishing the fifth year, the company estimates to have earnings after taxes of 71.722,62 USD. The obtained internal rate of return (IRR) is 32,91% and the net present value (NPV) is 218.032,51 USD, using a discount rate of 12,50%, in normal scenery.

The factors of micro and macro analysis, the market investigation, the marketing, financial and contingencies plans reveal the viability of this business plan.

Índice General

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
ÍNDICE DE TABLAS	xviii
ÍNDICE DE ANEXOS	xix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
ANTECEDENTES	3
1.1 JUSTIFICACIÓN	3
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 HIPÓTESIS	4
CAPÍTULO II.....	5
ENTORNO	5
2.1 MACROENTORNO	5
2.1.1 SECTOR TRANSPORTE	5
2.1.1.1 Tendencia del Sector	6
2.1.2 INDUSTRIA DEL TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA.....	7
2.1.2.1 Tendencia de la Industria.....	8

2.1.3	EL NEGOCIO	9
2.1.3.1	Definición del Negocio	9
2.1.4	FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN AL NEGOCIO	10
2.1.4.1	Factores económicos	11
2.1.4.2	Factores políticos / legales.....	14
2.1.4.3	Factores sociales	15
2.1.4.4	Factores tecnológicos	16
2.1.4.5	Factores ambientales	16
2.2	MICROENTORNO	18
2.2.1	Rivalidad entre los competidores existentes (BAJA)	18
2.2.2	Amenaza de entrada de nuevos competidores (BAJA)	19
2.2.3	Amenaza de productos o servicios sustitutos (ALTA).....	19
2.2.4	Poder de negociación de los clientes (ALTO).....	19
2.2.5	Poder de negociación de los proveedores (ALTO).....	20

CAPÍTULO III..... 21

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... 21

3.1	INTRODUCCIÓN	21
3.2	PROBLEMA GERENCIAL.....	21
3.3	PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	22
3.4	HIPÓTESIS	22
3.5	OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	23
3.6	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
3.7	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	24
3.7.1	Investigación cualitativa.....	24
3.7.1.1	Entrevista con expertos.....	24
3.7.2	Investigación cuantitativa.....	27
3.7.3	Población objetivo.....	27
3.7.3.1	Definición de la muestra.....	27

3.7.4	Encuestas empresariales	28
3.7.4.1	Objetivo de las encuestas	28
3.7.4.2	Resultado de las encuestas	29
3.8	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	33

CAPÍTULO IV

35

LA EMPRESA

35

4.1	NOMBRE DE LA EMPRESA	35
4.2	MISIÓN	35
4.3	VISIÓN	35
4.4	VALORES	36
4.5	PRINCIPIOS	36
4.6	OBJETIVO GENERAL	37
4.7	OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS POR ÁREA	38
4.7.1	Operaciones	38
4.7.2	Recursos Humanos	39
4.7.3	Finanzas	39
4.8	CICLO OPERATIVO	40
4.9	CADENA DE VALOR	40
4.9.1	Eslabones primarios controlables	41
4.9.2	Eslabones primarios no controlables	42
4.9.3	Eslabones de apoyo	42
4.9.4	Margen de servicio	43
4.10	ESCALA ESTRATÉGICA	44
4.11	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	45
4.11.1	Cultura	45
4.11.2	Estructura	46
4.11.3	Incentivos	47
4.12.4	Personal	47

CAPÍTULO V	48
PLAN DE MARKETING	48
5.1 OBJETIVOS	48
5.1.1 Objetivo general.....	48
5.1.2 Objetivos específicos.....	48
5.2 MARKETING ESTRATÉGICO	48
5.2.1 Clientes.....	48
5.2.2 Competencia.....	48
5.2.3 Segmentación.....	49
5.2.3.1 Segmentación geográfica.....	49
5.2.3.2 Segmentación por beneficios.....	49
5.2.3.3 Segmentación por tasa de uso.....	49
5.2.4 Posicionamiento	50
5.2.5 Estrategias.....	50
5.2.5.1 Estrategias de inicio.....	50
5.2.5.2 Estrategias de crecimiento.....	52
5.3 MARKETING TÁCTICO	53
5.3.1 Servicio.....	53
5.3.2 Localización.....	54
5.3.3 Promoción	55
5.3.4 Marca.....	57
5.3.5 Precio	58
5.4 ACCIÓN Y CONTROL	58
5.4.1 Proyección de ventas	58
5.4.2 Presupuesto de publicidad	59
CAPÍTULO VI	60
EVALUACIÓN FINANCIERA	60
6.1 SUPUESTOS FINANCIEROS.....	60

6.2	ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA.....	61
CAPÍTULO VII.....		67
ACCIONES DE CONTINGENCIA.....		67
7.1	POSIBLES RIESGOS	67
7.1.1	Daños mecánicos en vehículos	67
7.1.2	Robo de vehículos y mercancías.....	67
7.1.3	Paros en frontera norte y carreteras	67
7.1.4	Ausentismo de conductores al trabajo.....	67
7.1.5	Recepción tardía de mercancías en bodega de clientes	68
7.1.6	Ventas superiores a las proyectadas.....	68
7.1.7	Amenaza de la competencia y decrecimiento de ventas	68
7.1.8	Multas de tránsito	68
7.2	ACCIONES DE CONTINGENCIA	68
7.2.1	Daños mecánicos en vehículos	68
7.2.2	Robo de vehículos y mercancías.....	69
7.2.3	Paros en frontera norte y carreteras	69
7.2.4	Ausentismo de conductores al trabajo.....	69
7.2.5	Recepción tardía de mercancías en bodega de clientes	70
7.2.6	Ventas superiores a las proyectadas.....	70
7.2.7	Amenaza de la competencia y decrecimiento de ventas	70
7.2.8	Multas de tránsito	70
CAPÍTULO VIII		71
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		71
8.1	CONCLUSIONES.....	71
8.2	RECOMENDACIONES	72

BIBLIOGRAFÍA 74
ANEXOS 78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO II	5
Gráfico N° 2.1 PIB Sectorial Ecuador.....	5
Gráfico N° 2.2 Ventas anuales de vehículos Ecuador.....	6
Gráfico N° 2.3 Recaudaciones aduaneras	8
Gráfico N° 2.4 Macroentorno.....	9
Gráfico N° 2.5 Factores externos	10
CAPÍTULO IV	35
Gráfico N° 4.1 El ciclo operativo de la empresa	40
Gráfico N° 4.2 Cadena de valor de los servicios	40
Gráfico N° 4.3 Escala estratégica.....	44
Gráfico N° 4.4 El ambiente organizacional que sostiene la estrategia	45
Gráfico N° 4.5 Estructura organizacional	46
CAPÍTULO V	48
Gráfico N° 5.1 Ciclo de vida organizacional	50
Gráfico N° 5.2 Servicios centrales y complementarios.....	53
Gráfico N° 5.3 “Mix” de comunicación	55

Gráfico N° 5.4 Logotipo	57
-------------------------------	----

CAPÍTULO VI	60
--------------------------	-----------

Gráfico N° 6.1 Supuestos VAN y TIR	61
--	----

Gráfico N° 6.2 Valor actual neto	62
--	----

Gráfico N° 6.3 Tasa interna de retorno	63
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO IV	35
Tabla N° 4.1 Objetivos, estrategias y políticas para el área de operaciones.....	38
Tabla N° 4.2 Objetivos, estrategias y políticas para el área de RRHH.....	39
Tabla N° 4.3 Objetivos, estrategias y políticas para el área de finanzas.....	39
CAPÍTULO V	48
Tabla N° 5.1 Proyección de ingresos	59
Tabla N° 5.2 Presupuesto de publicidad	59
CAPÍTULO VI	60
Tabla N° 6.1 Resultados financieros	62
Tabla N° 6.2 Flujo de caja (escenario normal, con apalancamiento)	64
Tabla N° 6.3 Flujo de caja (escenario normal, sin apalancamiento).....	65

ÍNDICE DE ANEXOS

CAPÍTULO III

Anexo A1 Perfil de entrevistados	79
Anexo A2 Formato de entrevistas	80
Anexo A3 Entrevistas a expertos	84
Anexo A4 Cálculo de la muestra	85
Anexo A5 Formato de encuesta	87
Anexo A6 Cuadros y gráficos de resultados de encuestas	92

CAPÍTULO IV

Anexo B1 Requisitos para la creación y operación de la empresa.....	106
Anexo B2 Perfiles funcionales.....	107

CAPÍTULO V

Anexo C1 “Brochure”.....	108
Anexo C2 Diseño de papelería.....	119

CAPÍTULO VI

Anexo D1 Inversión	121
Anexo D2 Depreciación y amortización.....	123
Anexo D3 Estructura de capital	124
Anexo D4 Amortización de la deuda	125
Anexo D5 Valor residual.....	127

Anexo D6 Cálculo de nómina	128
Anexo D7 Ingresos	133
Anexo D8 Costos y gastos	148
Anexo D9 Egresos con apalancamiento	151
Anexo D10 Egresos sin apalancamiento	154
Anexo D11 Cálculo costo de oportunidad	157
Anexo D12 Flujo de efectivo con apalacamiento.....	158
Anexo D13 Flujo de efectivo sin apalancamiento.....	160

INTRODUCCIÓN

“ACL” es una empresa familiar dedicada a la prestación de servicios de almacenamiento temporal de mercancías que se encuentran en proceso de nacionalización¹. La empresa en mención está ubicada en la ciudad de Tulcán y tiene una sucursal en la ciudad de Quito con fines administrativos y de control.

Por otro lado, se cuenta con un agente fedatario de aduana, que presta servicios de agenciamiento y nacionalización de mercancías en la ciudad de Tulcán y en la ciudad de Quito. Actualmente tanto el agente de aduana como la empresa dedicada al servicio de almacenaje prestan servicios integrales a los clientes desde el proceso de nacionalización hasta que la mercadería llegue a las bodegas de los clientes importadores.

Con el fin de que el cliente no tenga que buscar servicio de transporte de carga; el agente fedatario de aduana se encarga de subcontratar vehículos, situación que ha generado algunos inconvenientes tales como: retraso en la entrega de mercancías al cliente, poco control de la localización de la mercadería, vehículos que no cumplen con estándares de calidad que los clientes exigen.

Por lo señalado anteriormente se ha visto la necesidad de crear una compañía de transporte terrestre de carga con el propósito de brindar más control, seguridad, puntualidad, confianza y calidad a la cartera de clientes y además obtener una rentabilidad por este rubro. Es fundamental realizar la creación de la compañía ya que en “ACL” no se puede incrementar este servicio por lo que tiene concesión con la CAE (Corporación Aduanera Ecuatoriana), entidad que limita otras actividades que no sean las de almacenamiento.

¹ Nacionalización de mercancías es el instante en que ocurre el pago de los derechos de internación y de los impuestos internos aplicables, tales como el Impuesto al Valor Agregado (IVA), entre otros, que habilitan al importador para ingresar bienes al país. <http://www.sii.cl> Diccionario Básico Tributario Contable, 2009.

A lo largo de la elaboración del proyecto se denominará al agente fedatario de aduana y a la bodega privada de aduana (empresa "ACL") como aliados estratégicos.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 JUSTIFICACIÓN

El negocio que se quiere ejecutar es la implantación de una empresa en la ciudad de Tulcán, que preste servicios de transporte terrestre de carga a clientes que pertenecen a los aliados estratégicos, el agente fedatario de aduana y a la bodega privada de aduana.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios que permita implantar exitosamente una empresa de transporte terrestre de carga en la ciudad de Tulcán.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar una investigación del entorno en el cual se desarrollará el negocio.
- Efectuar una investigación de mercados con el fin de conocer opiniones de expertos acerca de la industria y establecer las principales preferencias de los clientes potenciales.
- Crear la empresa estableciendo objetivos y políticas que se mantendrán en el corto plazo.

- Diseñar un plan de marketing con el propósito de emplear las mejores estrategias que permitan a la empresa desempeñarse exitosamente en el mercado.
- Realizar un análisis financiero que compruebe la viabilidad del plan.
- Definir acciones de contingencia en caso de presentarse inconvenientes durante el funcionamiento de la empresa.

1.3 HIPÓTESIS

La empresa de transporte terrestre de carga se puede implantar.

CAPÍTULO II

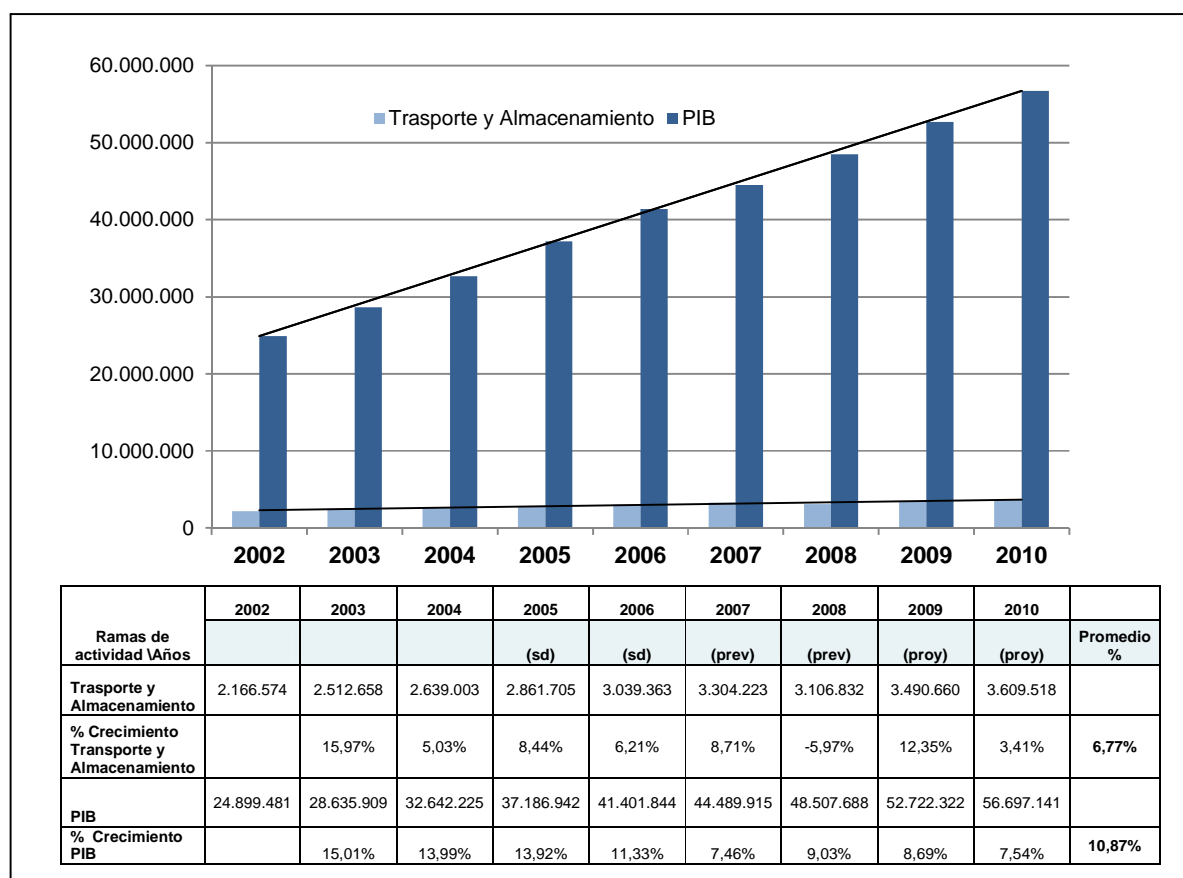
ENTORNO

2.1 MACROENTORNO

2.1.1 SECTOR TRANSPORTE

Para identificar el sector al que se dirige el negocio, ha sido importante trabajar con la tabla del PIB sectorial.

Gráfico N° 2.1 PIB Sectorial Ecuador (en miles de USD)



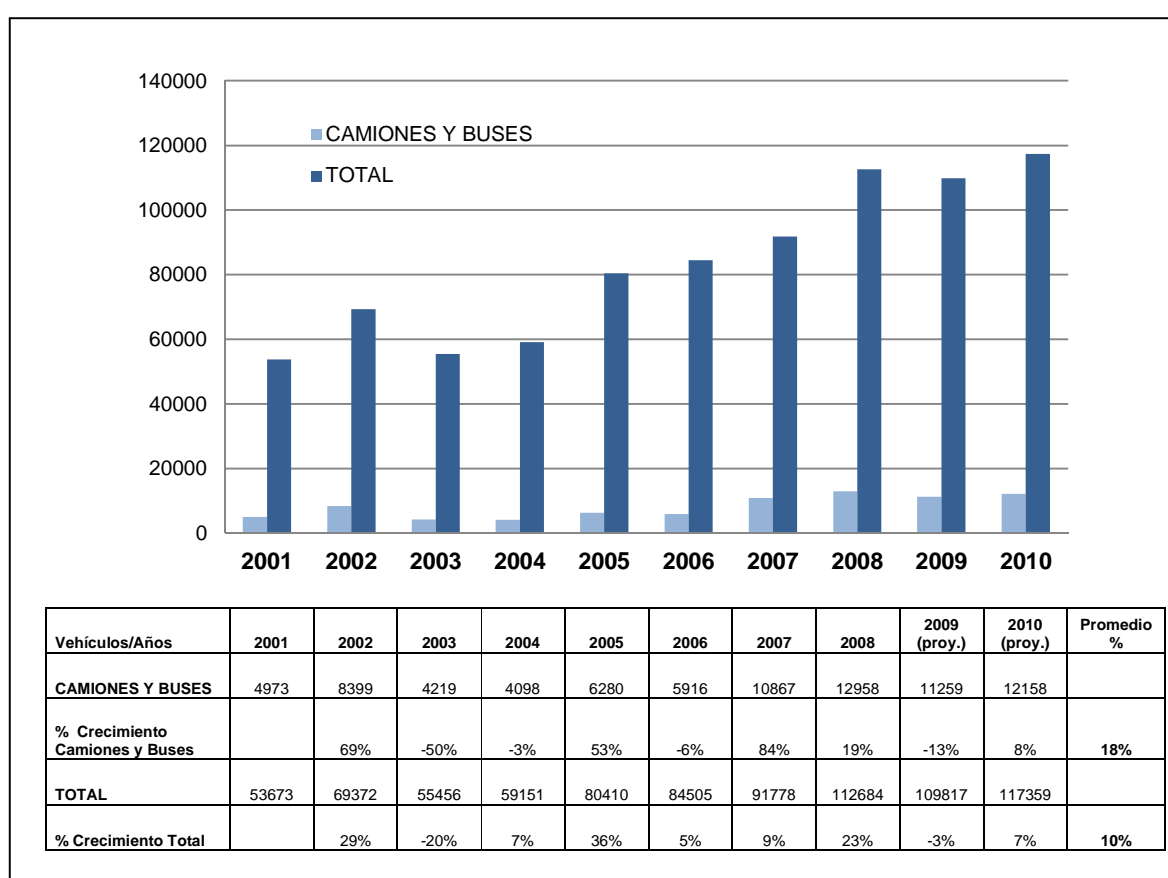
Fuente: Banco Central del Ecuador², 2009. **Elaborado:** Autor

² <http://www.bce.fin.ec> Boletín Anuario N° 30, 2008

2.1.1.1 Tendencia del Sector

La tendencia del sector de transporte muestra un crecimiento promedio anual del 6,77%. Para ratificar el crecimiento de este sector, se demuestra en el siguiente cuadro el incremento de ventas de camiones y buses en el país.

Gráfico Nº 2.2 Ventas anuales de vehículos Ecuador (en unidades)



Fuente: Asociación de empresas automotrices del Ecuador (AEADE)³, 2008. Elaborado: Autor

El crecimiento promedio anual de ventas de camiones y buses es del 18%.

³ Anuario 2008 (AEADE): Pag.10, 2008

- La tendencia de crecimiento del sector transporte es una oportunidad.

Oportunidad

2.1.2 INDUSTRIA DEL TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA

El negocio se encuentra en la industria del transporte regular o no regular de carga por carretera, transporte en camión de una gran variedad de mercancías (SRI, 2009)⁴.

La industria está conformada por:

Compañías de transporte de carga

Estas empresas son compañías o sociedades que poseen vehículos propios y subcontratan el servicio de acuerdo a la demanda. Asimismo muchas de éstas solo se dedican a subcontratar sin tener ningún vehículo propio, como también existen empresas que poseen flota propia.

Coordinadores internacionales de carga

Básicamente son empresas colombianas que tienen representación en nuestro país, por lo general estas empresas se encargan de coordinar el transporte o contratar otras compañías con el fin de satisfacer a sus clientes de la mejor manera.

Cooperativas de transporte de carga

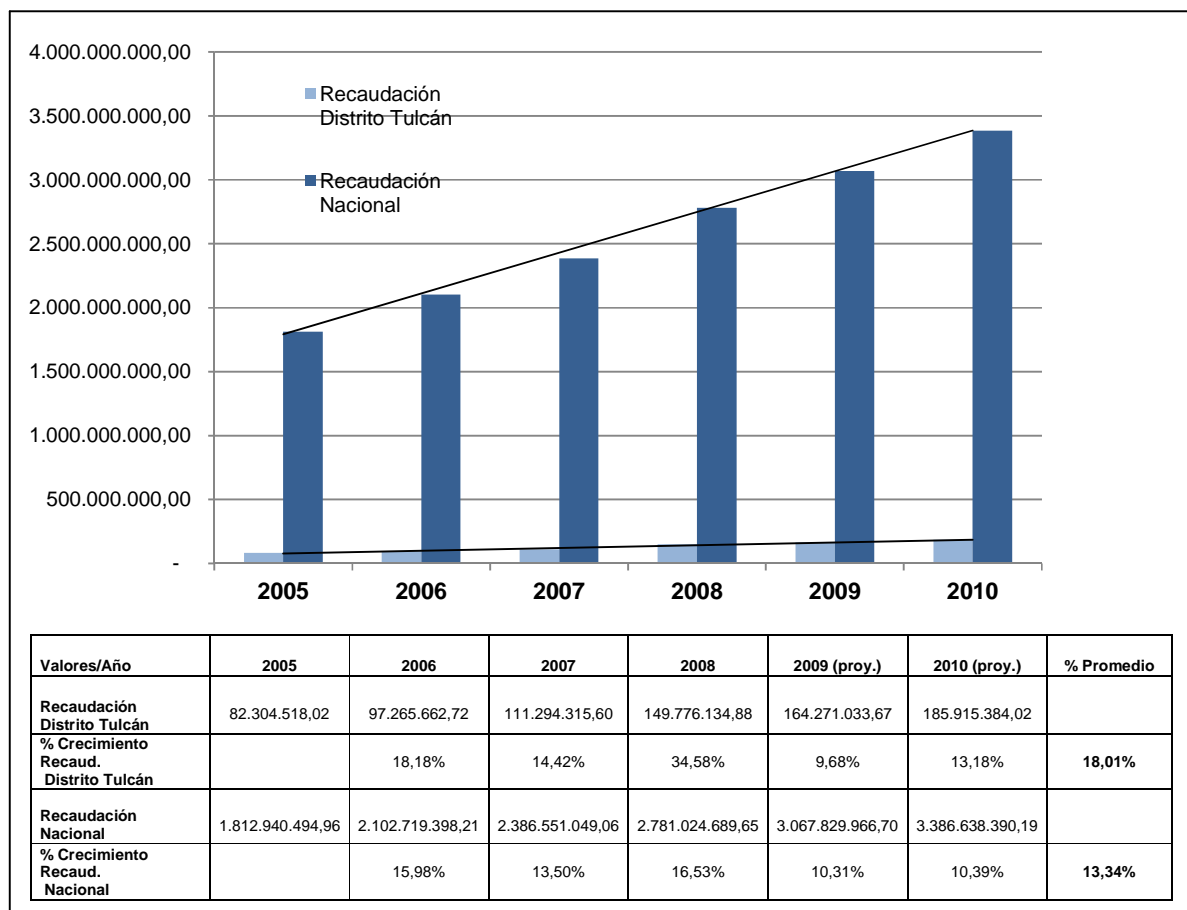
Son constituidas por personas naturales que poseen vehículos propios y se deben a una asociación que en este caso es una cooperativa y prestan sus servicios cuando alguna compañía o persona lo requiera.

⁴ <http://www.sri.gov.ec> Descargas, Código Industrial Internacional Uniforme (CIU), 2009

2.1.2.1 Tendencia de la Industria

Para poder estimar el crecimiento de la industria del transporte terrestre de carga en la provincia del Carchi, se presenta a continuación tabla que indica el crecimiento de recaudaciones aduaneras en la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) Distrito Tulcán. Estos datos permitirán identificar el incremento de trámites de importación y exportación en la CAE Distrito Tulcán.

Gráfico N° 2.3 Recaudaciones aduaneras (en USD)



Fuente: Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE)⁵, 2008. **Elaborado:** Autor

⁵ Informe de las recaudaciones – Importaciones – Exportaciones – Tiempos de Nacionalización y actividades realizadas por la CAE. Departamento de Planificación y Control de Gestión (CAE), 2008.

El crecimiento promedio anual de las recaudaciones aduaneras en la CAE Distrito Tulcán es de 18,01%.

- La tendencia de crecimiento de la industria del transporte terrestre de carga es una oportunidad.

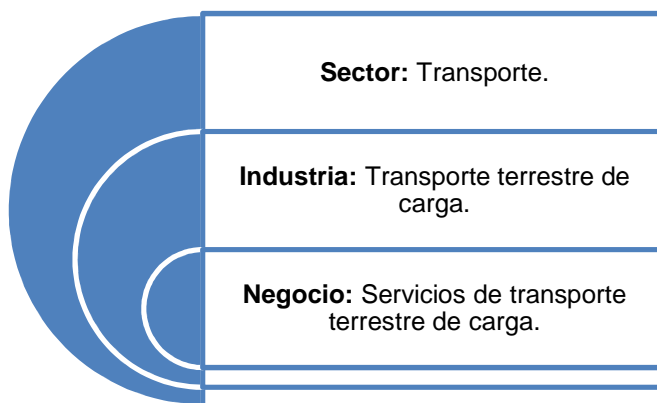
Oportunidad

2.1.3 EL NEGOCIO

2.1.3.1 Definición del Negocio

Prestar servicios de transporte terrestre de carga.

Gráfico N° 2.4 Macroentorno

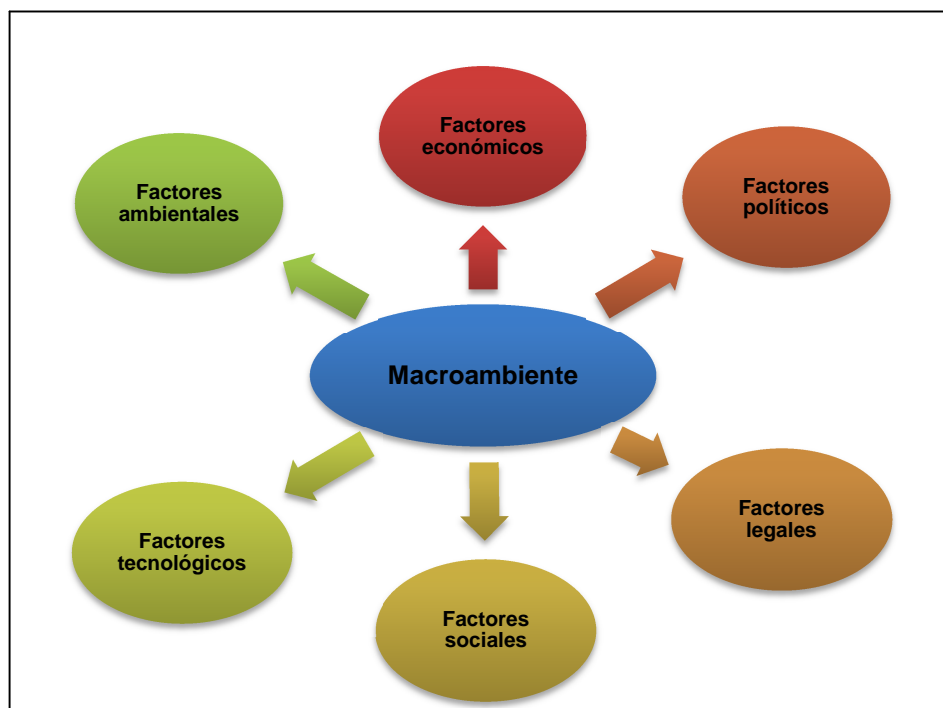


Fuente: El Sentido de los Negocios⁶, 1995. **Elaborado:** Autor.

⁶ Thomas, 1995: Pag. 18

2.1.4 FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN AL NEGOCIO

Gráfico N° 2.5 Factores externos



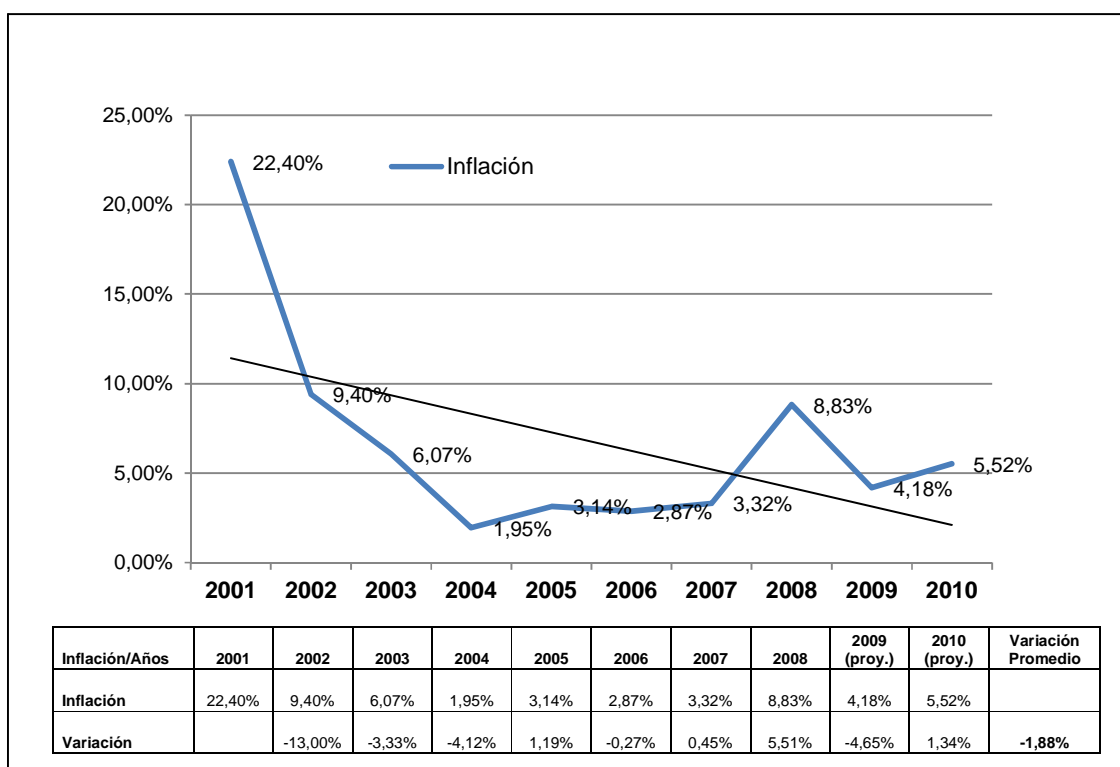
Fuente: Conceptos de Administración Estratégica⁷, 2003. Elaborado: Autor.

⁷ David, 2003: Pag. 82

2.1.4.1 Factores económicos

Inflación

Gráfico N° 2.6 Inflación acumulada anual



Fuente: Banco Central del Ecuador⁸, 2009. Elaborado: Autor.

La variación promedio de crecimiento anual en la inflación es de -1,88%. Esta tendencia decreciente de la inflación beneficia principalmente a los costos de inversión y operación ya que estos no aumentarán aceleradamente. De igual manera, empresas importadoras mantendrían o aumentarían la importación de sus productos por la mayor capacidad de compra que existiría en el país. Por ende, la demanda de servicios de transporte de carga también se incrementaría.

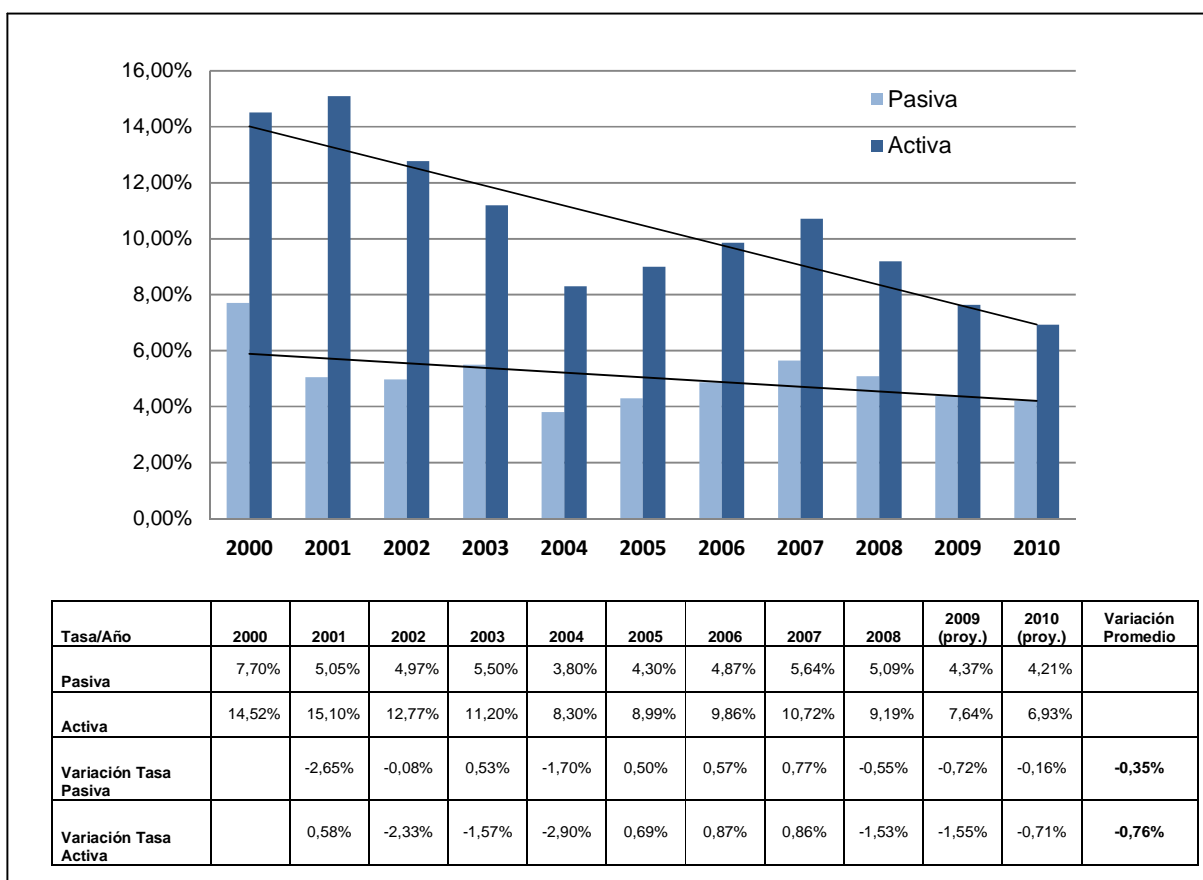
⁸ <http://www.bce.fin.ec> Estadísticas Económicas, 2009

- Con inflación baja existe mayor capacidad de compra.

Oportunidad

Tasas de interés

Gráfico N° 2.7 Tasas de interés



Fuente: Banco Central del Ecuador⁹, 2009. Elaborado: Autor.

La variación promedio de crecimiento anual de las tasas de interés es de -0,76% (activa) y de -0,35% (pasiva).

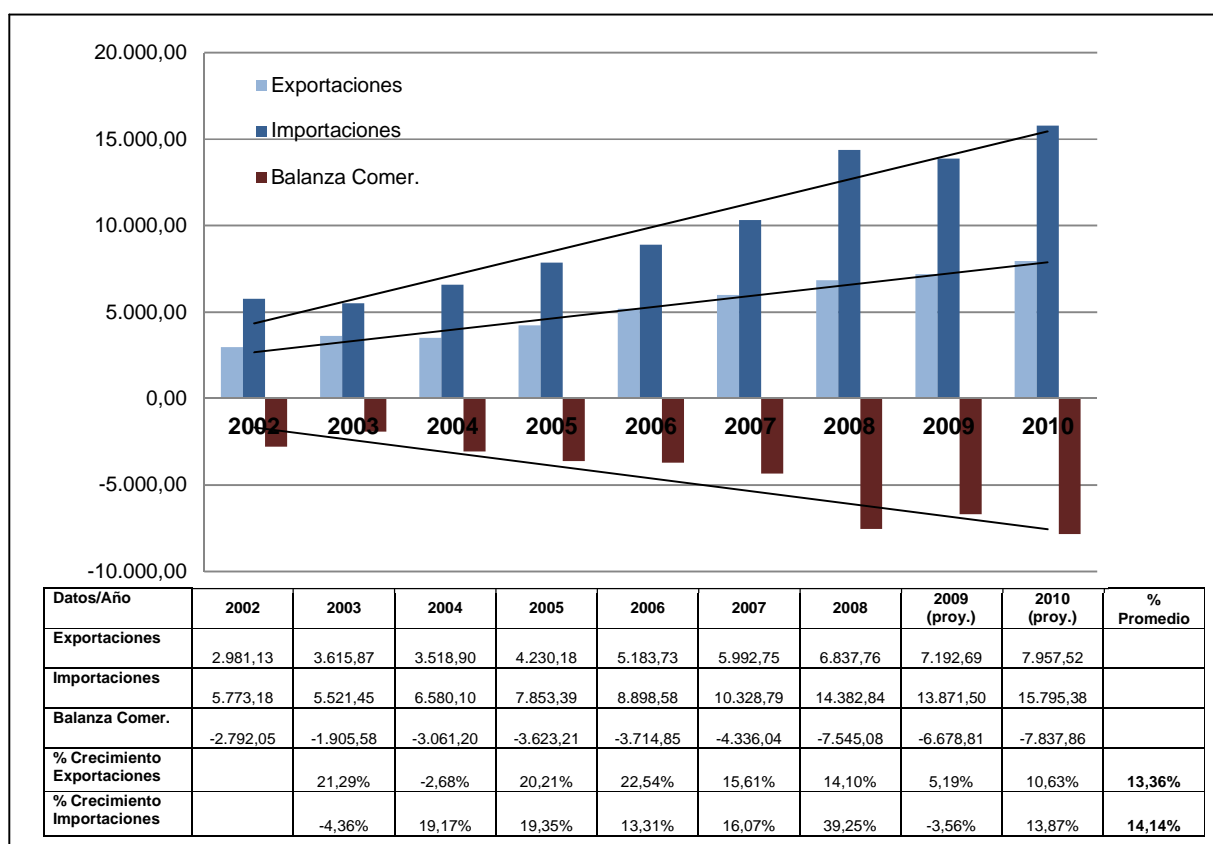
⁹ <http://www.bce.fin.ec> Estadísticas Económicas, 2009

- Tendencia decreciente de la tasa de interés activa permite un menor costo de crédito, por lo tanto mayor inversión.

Oportunidad

Balanza comercial

Gráfico N° 2.8 Balanza comercial no petrolera (en millones de USD, FOB)



Fuente: Banco Central del Ecuador¹⁰, 2009. Elaborado: Autor.

¹⁰ <http://www.bce.fin.ec> Boletín Anuario N° 30, 2008

La tendencia creciente de las importaciones en 14,4% y exportaciones en 13,36% beneficia al proyecto ya que importadores y exportadores utilizarán con mayor frecuencia los servicios del negocio.

- El incremento en las importaciones y exportaciones incrementa el uso de servicios de transporte de carga.

Oportunidad

2.1.4.2 Factores políticos / legales

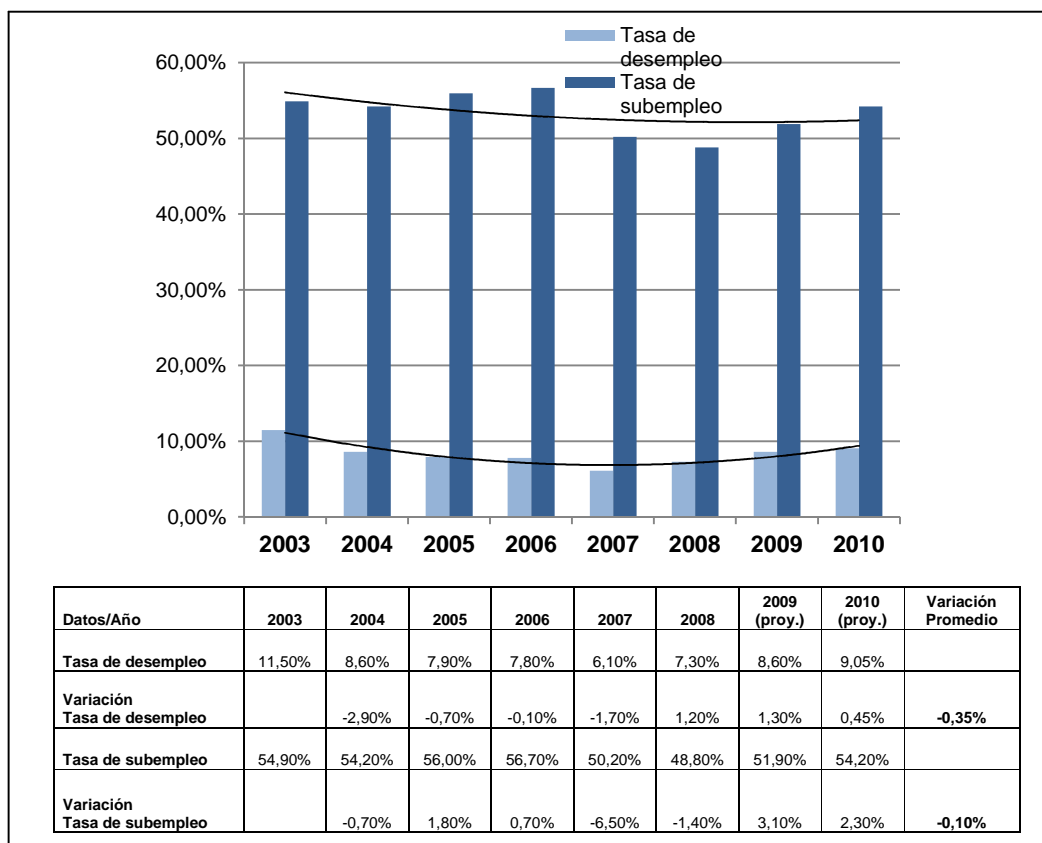
Ecuador pertenece a la Comunidad Andina de Naciones (CAN), la cual está conformada también por Colombia, Perú y Bolivia. Esta comunidad permite mantener acuerdos comerciales entre los países miembros con el fin de que se facilite el libre flujo de mercancías y reducir o exonerar pago de aranceles de ciertos productos.

- Acuerdos comerciales entre Colombia y Ecuador incentivan el comercio exterior entre estos países

Oportunidad

2.1.4.3 Factores sociales

Gráfico N° 2.9 Desempleo y subempleo



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)¹¹, 2009. Elaborado: Autor.

- Costo bajo de mano de obra por tendencia de aumento de la tasa de desempleo y subempleo en los próximos años.

Oportunidad

¹¹ <http://www.inec.gov.ec> Encuesta de empleo, desempleo y subempleo, 2009

2.1.4.4 Factores tecnológicos

Durante los últimos años, se ha experimentado en la industria de servicios de transporte terrestre de carga la implementación y el uso de nuevas tecnologías con el propósito de optimizar sus procesos y brindar un servicio de mayor calidad.

Las exigencias del mercado han obligado a las compañías a encontrar nuevos mecanismos y herramientas que permitan afrontar y resolver con éxito los problemas que se presentan constantemente.

Para un mejor control de los vehículos de carga, lo más nuevo en tecnología es el rastreo satelital de los mismos. Adicionalmente, este sistema permite mantener informados a los clientes de la localización y estado de mercancías que se están transportando.

De igual manera, existen empresas que desarrollan programas informáticos especializados para compañías de transporte de carga que permiten controlar con más eficiencia los recursos de todas las operaciones, eliminando el papeleo, mejorando el seguimiento de los costos, optimizando la logística de los viajes y, en consecuencia, la calidad de los servicios.

• Acceso a nueva tecnología en transporte de carga.

Oportunidad

2.1.4.5 Factores ambientales

Como requisito obligatorio para obtener la matrícula de un vehículo de carga, es necesario realizar una revisión técnica vehicular por medio de la CORPAIRE (Corporación municipal para el mejoramiento del aire de Quito). El objetivo de esta

revisión es garantizar las condiciones de seguridad de los vehículos y comprobar que mantienen un nivel de emisiones contaminantes por debajo de los límites máximos establecidos en las regulaciones vigentes.

Los vehículos pesados deberán ser revisados dos veces al año debido a sus mayores recorridos. (CORPAIRE, 2009)¹²

Para evitar la congestión y emisiones de ruido, la Empresa Metropolitana de Servicios y Administración de Transporte (EMSAT) ha establecido horarios de circulación para vehículos de carga. Los livianos no tendrán ninguna restricción. Por el contrario, los vehículos de carga mediana podrán circular de 20h30 a 06h30 y de 09h30 a 15h30. Los de carga pesada, únicamente podrán circular entre las 20h30 y las 06h30 en el Distrito Metropolitano de Quito. (EMSAT, 2009)¹³

- Flota moderna de la empresa cumplirá con estándares ambientales exigidos por entidades de control.

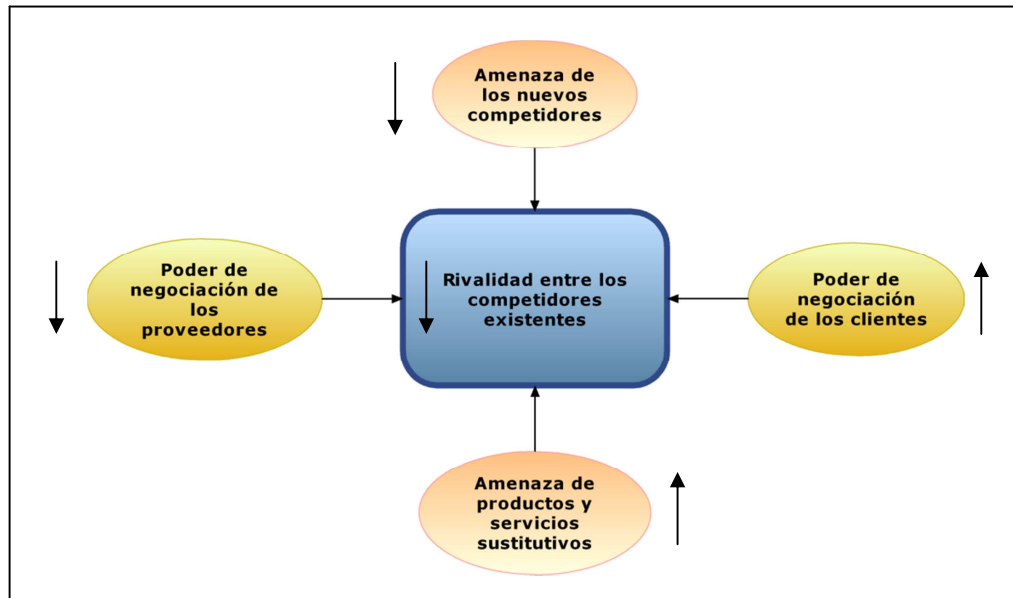
Oportunidad

¹² <http://www.corpaire.org> Revisión técnica vehicular, 2009

¹³ <http://www.emsat.gov.ec> Zona de usuarios, 2009

2.2 MICROENTORNO

Gráfico N° 2.10 Fuerzas de Porter



Fuente: Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones¹⁴, 2003. Elaborado: Autor.

2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes (BAJA)

A pesar de la competencia existente, la alianza estratégica que la empresa tendrá con el agente fedatario de aduana y con la bodega privada de aduana reducirá la rivalidad con los competidores, al contar con una cartera de clientes establecida.

- La rivalidad de competidores es baja porque el negocio contará con una cartera de clientes establecida.

Oportunidad

¹⁴ Porter, 2003: Pag. 26

2.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores (BAJA)

La entrada de nuevos competidores en la industria de servicios de transporte terrestre de carga tiene altas barreras de entrada ya que se necesita una gran inversión y una cartera de clientes establecida para poder competir en el mercado.

- La amenaza de entrada de nuevos competidores a este mercado es baja.

Oportunidad

2.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos (ALTA)

El servicio sustituto de la trasportación terrestre de carga por un lado es la transportación de carga aérea, se lo realiza en menor tiempo, con mayor seguridad, pero a un costo mayor. Por otro lado está la transportación de carga marítima la cual se realiza en mayor tiempo, con menor seguridad, pero a un costo menor.

- El transporte aéreo tiene un precio mayor.
- El transporte marítimo tiene un tiempo de entrega mayor.

Oportunidad

2.2.4 Poder de negociación de los clientes (ALTO)

El poder de negociación de los clientes es alto porque tiene muchas opciones para contratar servicios de transporte de carga.

- El cliente es exigente con el servicio de transporte de carga ya que existe alta oferta de servicios de transporte de carga.

Amenaza

2.2.5 Poder de negociación de los proveedores (BAJO)

La empresa puede seleccionar proveedores que cumplan con sus exigencias. En el mercado existe una gran variedad de proveedores de productos o servicios que necesita la empresa para su funcionamiento.

- Oportunidad de negociación con los distintos proveedores de la empresa.

Oportunidad

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 INTRODUCCIÓN

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos en este capítulo se utilizarán fuentes de información primaria y secundaria.

Para la información primaria se utilizarán métodos descriptivos cuantitativos como son las encuestas y como método descriptivo cualitativo se utilizarán entrevistas a expertos conocedores de la industria y del sector.

Dentro de la información secundaria se encuentran bases de datos de organizaciones gubernamentales, revistas, internet y prensa en general.

De igual manera, se utilizarán dos tipos de investigación: la exploratoria y la concluyente. La investigación exploratoria se utilizará para resolver cualitativamente el problema a través de entrevistas con expertos. Mientras que la investigación concluyente resolverá cuantitativamente el problema por medio de encuestas, para determinar la aceptación y los atributos buscados por parte de los clientes potenciales.

3.2 PROBLEMA GERENCIAL

Qué hacer para que el negocio tenga aceptación por parte de los clientes de los aliados estratégicos, el agente fedatario de aduana y la bodega privada de aduana.

3.3 PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo canalizan la contratación del transporte de carga los clientes de los aliados estratégicos, el agente fedatario de aduana y la bodega privada de aduana?
- ¿Qué precio están dispuestos a pagar los clientes potenciales por la mercancía que generalmente transportan?
- ¿Qué rutas solicitan los potenciales clientes?
- ¿Qué clase de vehículos solicitan usualmente los potenciales clientes?
- ¿Qué características tienen las mercancías de los potenciales clientes?
- ¿Qué atributos buscan los clientes para contratar servicios de transporte de carga?
- ¿Qué medio de pago utilizan los clientes potenciales?
- ¿Cómo prefieren los potenciales clientes recibir información de nuevas compañías de transporte de carga?

3.4 HIPÓTESIS

- Las empresas optan por contratar servicios de transporte de carga a través del agente fedatario de aduana (subcontratación).
- Los prestadores de servicios de transporte de carga fijan tarifas de fletes tomando en cuenta la característica, peso, volumen de las mercancías, rutas.
- Los potenciales clientes solicitan principalmente la ruta Tulcán –Quito.
- Los potenciales clientes utilizan con frecuencia “trailers” (cap. 30 ton.) y vehículos sencillos (cap. 12 ton.).
- Los potenciales clientes transportan generalmente carga seca voluminosa.
- Los atributos que buscan los potenciales clientes al contratar servicios de transporte de carga son, tiempo de entrega de la mercancía y experiencia de la compañía.

- La forma habitual de pago de un servicio de transporte de carga es a crédito por 30 días.
- Los potenciales clientes prefieren recibir promoción de servicios de transporte de carga a través de correo electrónico.

3.5 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Determinar la aceptación del servicio de transporte de carga que brindará el negocio y los atributos que esperan encontrar los clientes de los aliados estratégicos, el agente afianzado de aduanas y la bodega privada de aduana.

3.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer con qué compañías o cooperativas de transporte de carga trabajan los clientes de los aliados estratégicos, el agente afianzado de aduanas y la bodega privada de aduana.
- Determinar precios de fletes de acuerdo a las mercancías que transportan los clientes potenciales.
- Identificar qué rutas solicitan frecuentemente los potenciales clientes.
- Definir qué tipo de vehículos utilizan frecuentemente los potenciales clientes.
- Identificar qué tipo de mercadería generalmente transportan los potenciales clientes.
- Conocer los atributos que generalmente busca el cliente para contratar servicios de transporte de carga.
- Determinar la forma habitual de pago en servicios de transporte de carga.
- Identificar cómo promocionar el servicio de transporte de carga para atraer nuevos clientes.

3.7 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.7.1 Investigación cualitativa

3.7.1.1 *Entrevista con expertos*

Por medio de las entrevistas realizadas se logra conocer los puntos de vista y opiniones acerca del negocio y de la industria. (Ver en **Anexo A1** perfil de entrevistados y en **Anexo A2** formato de entrevistas)

Objetivo de la entrevista

Objetivo general

Conocer a través de la experiencia de los expertos sobre el negocio y la industria. (Ver en **Anexo A3** entrevista a expertos)

Objetivos específicos

- Conocer la situación actual y la tendencia del sector de transporte pesado de carga en la provincia del Carchi.
- Determinar si en la actualidad existe demanda insatisfecha o sobre oferta de servicios de transporte de carga en la provincia del Carchi.
- Determinar el comportamiento de las importaciones en los últimos años.
- Conocer el escenario para las importaciones y exportaciones que se nacionalizan en el Distrito Tulcán para los próximos 2 años.
- Determinar el nivel de eficiencia por parte de la CAE Distrito Tulcán para nacionalizar una mercancía.

- Conocer la tendencia de la demanda de vehículos de carga.
- Identificar las ventajas que tiene una compañía de transporte de carga al pertenecer a la Asociación de Transporte Pesado del Carchi.
- Conocer los principales obstáculos que las compañías de transporte de carga han tenido que superar para mantenerse en el mercado.
- Determinar la principal competencia para las compañías de transporte de carga.
- Identificar los aspectos diferenciadores que poseen las compañías donde laboran las personas entrevistadas para brindar un mejor servicio de transporte de carga.
- Determinar la estacionalidad en ventas de las compañías de transporte de carga.
- Determinar qué tipo de transportista utilizan mayormente los clientes después de nacionalizada su mercancía.
- Identificar si los clientes prefieren solicitar servicios integrales de comercio exterior.
- Identificar las formas de compra de vehículos de carga en concesionarios.
- Determinar las garantías que ofrecen las concesionarias a sus clientes.

Conclusiones entrevistas con expertos

- Siempre ha existido una actividad muy dinámica en el sector de transporte de carga en la provincia del Carchi y con el tiempo se dinamizará mucho más aprovechando la globalización y acuerdos comerciales entre países.
- Existe una sobreoferta por parte de personas que prestan servicios de transporte de carga informalmente.
- Las importaciones se han incrementado de una manera representativa en los últimos años.
- Para los dos próximos años habrá una reducción en cuanto a las importaciones, pero habrá mayor incentivo para las exportaciones.

- La CAE-Tulcán ha reducido los tiempos de nacionalización de mercancías ya que ha formalizado procedimientos a través de la tecnificación y uso de servicios en línea.
- La venta de vehículos pesados crece anualmente en un promedio del 12%.
- Una compañía de transporte de carga al pertenecer a la Asociación de Transporte Pesado del Carchi se beneficia en cuanto a la defensa colectiva en contra de políticas que no estén a favor de los intereses de la misma.
- Los principales obstáculos que tienen las compañías de transporte terrestre de carga son la falta de organización por parte de autoridades gubernamentales y la competencia desleal, la cual no permite una mantención de tarifas que sean apropiadas.
- La principal competencia de las compañías de transporte de carga es la excesiva informalidad por parte de personas que brindan servicios de transporte de carga sin tener un registro ante las entidades encargadas de regular este sector.
- Los aspectos diferenciadores que mantienen prestigiosas compañías de transporte son brindar un servicio de calidad cuidando rigurosamente la carga de los clientes y la adaptación de vehículos a las características de las mercancías de los mismos.
- Existe una mayor demanda de servicios de transporte de carga en los meses de octubre, noviembre y diciembre; mientras que los meses de menor dinamismo son enero, febrero, marzo.
- Importantes importadores y exportadores que necesitan de servicios de transporte de carga utilizan a empresas registradas y establecidas, las cuales brindan mayor seguridad y garantías en el traslado de sus mercancías.
- El comportamiento actual del comercio exterior ha dado lugar a que a través de las empresas se vayan estableciendo servicios integrales. Presenta muchas ventajas en cuanto a que existe comunicación directa, genera más confianza y respaldo.

- Las formas de compra de vehículos utilizados para el transporte de carga es 50% al contado y 50% a crédito.
- Muchas concesionarias de vehículos pesados ofrecen 100.000 Km o un año de garantía.

3.7.2 Investigación cuantitativa

Este tipo de método de investigación permite cuantificar la información por medio de muestras representativas con el propósito de tener la proyección del universo.

3.7.3 Población objetivo

La población objetivo son todas aquellas empresas grandes, medianas, pequeñas o personas naturales que realizan importaciones y exportaciones a través de la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) Distrito Tulcán, clientes de los aliados estratégicos, el agente fedatario de aduana y la bodega privada de aduana.

3.7.3.1 Definición de la muestra

Para poder contar con una muestra representativa y exacta se procedió, por un lado, a realizar un censo a todos los clientes (43) del agente fedatario de aduana. Por otro lado se realizó el cálculo de una muestra (48) partiendo de todos los clientes que poseen los agentes fedatarios de aduana que pertenecen a la Asociación de Agentes Nacionales de Aduana de Tulcán (ANADATUL) que depositan sus mercancías en la bodega privada de aduana. Por lo tanto, se realizó un total de 91 encuestas. (Ver en **Anexo A4** cálculo de la muestra)

3.7.4 Encuestas empresariales

3.7.4.1 *Objetivo de las encuestas*

Objetivo general

Identificar por medio de este método de investigación cuantitativa las tendencias, preferencias y exigencias que tienen los clientes de los aliados estratégicos cuando cuentan con servicios de transporte de carga.

Objetivos específicos

- Determinar qué tipo de servicios de transporte de carga solicitan los encuestados frecuentemente.
- Conocer con qué frecuencia solicitan servicios de transporte de carga.
- Identificar que atributos operativos consideran más importantes los encuestados.
- Determinar que atributos administrativos consideran más importantes los encuestados.
- Conocer con qué empresa de transporte de carga están trabajando actualmente los encuestados.
- Conocer la época del año que utilizan más servicios de transporte de carga.
- Identificar en base a qué características prefieren los encuestados que se fije el precio del flete del transporte de carga.
- Determinar qué tipo de mercancías generalmente transportan los encuestados.
- Conocer qué tipo de vehículos utilizan con mayor frecuencia los encuestados.
- Identificar el promedio en peso (toneladas) de las mercancías que transportan los encuestados.

- Determinar cuánto pagan por flete los encuestados por los servicios de transporte de carga, según el tipo de vehículo de carga que contrata.
- Conocer la forma habitual de pago de servicios de transporte de carga.
- Determinar el plazo que tienen los encuestados para pagar el crédito de los servicios de transporte de carga.
- Identificar la preferencia de los encuestados para recibir información acerca de servicios de nuevas compañías de transporte de carga.

3.7.4.2 Resultado de las encuestas

De las 91 encuestas realizadas se obtuvo los siguientes resultados:

(Ver en **Anexo A5** formato de encuesta y en **Anexo A6** cuadros y gráficos de resultados)

Pregunta 1

6 de cada 10 clientes potenciales solicitan servicios de transporte de carga interprovincial.

Pregunta 2

5 de cada 10 clientes potenciales solicitan servicios de transporte de carga semanalmente.

Pregunta 3

- 9 de cada 10 clientes potenciales consideran que el tiempo de entrega de sus mercancías por parte de una compañía de transporte de carga es muy importante.
- 7 de cada 10 clientes potenciales consideran que la cobertura que brinda una compañía de transporte de carga es un factor muy importante.

- 8 de cada 10 clientes potenciales consideran que es muy importante que las compañías de transporte de carga fijen precios razonables.
- 9 de cada 10 clientes potenciales creen que la experiencia que tenga una compañía de transporte de carga es un aspecto muy importante.
- 7 de cada 10 clientes potenciales consideran que el estado de los vehículos de transporte de carga es un factor muy importante.
- 8 de cada 10 clientes potenciales creen que es un aspecto muy importante que la carga sea bien manipulada.

Pregunta 4

- 8 de cada 10 clientes potenciales consideran que la atención al cliente es un aspecto muy importante.
- 9 de cada 10 clientes potenciales creen que es muy importante que una compañía de transporte de carga brinde soluciones rápidas y efectivas.
- 10 de cada 10 clientes consideran que la seriedad es un factor muy importante que debe poseer una compañía de transporte de carga.
- 10 de cada 10 clientes indican que es muy importante la responsabilidad por parte de una compañía de transporte.
- 6 de cada 10 clientes potenciales consideran que es muy importante que una compañía de transporte de carga otorgue facilidades de pago a sus usuarios.

Pregunta 5

6 de cada 10 clientes potenciales solicitan servicios de transporte de carga por medio del aliado estratégico, el agente fedatario de aduana (subcontratación). Además existen otros clientes potenciales que contratan el transporte de carga a compañías que brindan este servicio desde el origen.

Pregunta 6

6 de cada 10 clientes potenciales solicitan servicios de transporte de carga mayormente en los meses de noviembre y diciembre. Asimismo existen otros

clientes potenciales que no poseen estacionalidad al momento de solicitar este tipo de servicio.

Pregunta 7

8 de cada 10 clientes potenciales consideran que el precio para el transporte de su carga debe ser fijado tomando en cuenta varios aspectos como son el tipo o característica de la mercancía, peso y volumen.

Pregunta 8

7 de cada 10 clientes potenciales solicitan servicios de transporte de carga para transportar mercancía seca voluminosa pesada y seca compacta liviana.

Pregunta 9

7 de cada 10 clientes potenciales utilizan con mayor frecuencia vehículos de carga “trailers” (cap. 30 ton.) y sencillos (cap. 12 ton.)

Pregunta 10

7 de cada 10 clientes potenciales transportan mercancías que tienen un peso de entre 6 – 30 toneladas.

Pregunta 11

- 10 de cada 10 clientes potenciales que requieren vehículos de carga de capacidad 5 toneladas están dispuestos a pagar por flete entre 120-160 USD.
- 9 de cada 10 clientes potenciales que requieren vehículos de carga de capacidad 12 toneladas están dispuestos a pagar por flete entre 180-330 USD.
- 8 de cada 10 clientes potenciales que requieren vehículos de carga de capacidad 20 toneladas están dispuestos a pagar por flete entre 350-450 USD.
- 10 de cada 10 clientes potenciales que requieren vehículos de carga de capacidad 30 toneladas están dispuestos a pagar por flete entre 500-600 USD.

Pregunta 12

8 de cada 10 clientes potenciales prefieren pagar a crédito los servicios de transporte de carga.

Pregunta 13

7 de cada 10 clientes potenciales solicitan un plazo de entre 8 a 30 días para pagar los servicios de transporte de carga.

Pregunta 14

8 de cada 10 clientes potenciales prefieren recibir información acerca de nuevas compañías de transporte de carga a través de correo electrónico y visita directa.

3.8 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Los aspectos analizados en el macroentorno donde funcionará el proyecto son favorables. En el plano estadístico-económico se tiene un crecimiento anual promedio de 6,77% en el sector del transporte, por lo tanto existirá un mayor dinamismo del mercado. Se ratifica este dato tomando en cuenta que la venta de camiones aumentará anualmente en un promedio del 15%.

Por otro lado, se proyecta que la inflación acumulada anual variará en promedio -1,88%, situación que permite tener en el país una mayor capacidad de compra. De esta manera, las importaciones aumentarán tomando como referencia las recaudaciones aduaneras de la CAE Distrito Tulcán, las cuales se las proyectó y se obtuvo como resultado un crecimiento de 18,01%.

La variación promedio anual de las tasas de interés es de -0.76%, la cual incentivará la inversión y permitirá al negocio obtener un crédito con menor tasa, para solventar la adquisición de los vehículos de carga.

De igual manera, los avances tecnológicos permiten tener un mejor control en aspectos operativos y administrativos con el fin de brindar un servicio de calidad a los potenciales clientes.

Los aspectos analizados en el microentorno a través de las fuerzas de Porter son favorables para el negocio ya que se obtuvo como resultado una baja amenaza de nuevos competidores, baja rivalidad entre los competidores existentes y bajo poder de negociación de los proveedores.

La investigación de mercado que se realizó tuvo como conclusión opiniones positivas del sector, industria y negocio por parte de los expertos entrevistados.

También, a través de las encuestas se pudo conocer que existe una gran aceptación por parte de los clientes de los aliados estratégicos para contar con los

servicios de transporte de carga del negocio lo cual es positivo y permite iniciar sus operaciones con una cartera de clientes establecida.

El 65% de los clientes del aliado estratégico, el agente fedatario de aduana, estarían dispuestos a utilizar los servicios de la empresa.

Asimismo, la mitad de los clientes potenciales requieren servicios de transporte terrestre de carga semanalmente, lo cual es una frecuencia que le permitirá al negocio tener una actividad dinámica.

• SI HAY OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Conclusión

CAPÍTULO IV

LA EMPRESA

4.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

El nombre de una empresa es un factor muy importante y debe ser escogido tomando en cuenta la facilidad para recordarlo y transmitir la idea del negocio. Por tal razón, la empresa llevará el nombre “Andean Logistics Services”.

4.2 MISIÓN

Ofrecer a importadores y exportadores servicios de transporte terrestre de carga a nivel nacional con un personal comprometido y una flota moderna de vehículos que permitan generar calidad y confianza en el servicio, con responsabilidad social y ambiental, cumpliendo con las exigencias legales y tributarias, generando atractivos márgenes de rentabilidad para los accionistas.

4.3 VISIÓN

En 5 años ser la empresa más competitiva y especializada en prestar servicios de transporte terrestre de carga, llegando a ser el soporte principal en la logística integral del cliente y apoyando al desarrollo del comercio exterior ecuatoriano.

4.4 VALORES

Calidad

Cumplir con estándares de calidad internacionales.

Puntualidad

Brindar un servicio de entrega a tiempo respetando y cumpliendo con los compromisos pactados con el cliente.

Trabajo en equipo

Coordinar la participación de todos los colaboradores del negocio para tener un mayor y mejor desarrollo de tareas.

Orden y disciplina

Cumplir las tareas siguiendo normas y procedimientos propuestos por la empresa para mejorar la calidad del servicio.

Compromiso

Contar con talento humano comprometido y enfocado en resultados, para lograr los objetivos de la compañía.

4.5 PRINCIPIOS

Responsabilidad

Cumplir con oportunidad las actividades a fin de conseguir la eficacia y eficiencia que pretende la empresa.

Respeto

Guardar respeto y compostura hacia los clientes internos y externos.

Ética

Utilizar reglas claras, objetivas, justas, y ante todo en igualdad de condiciones.

Transparencia

Actuar en cumplimiento de leyes y reglamentos tanto internos como externos de manera precisa y permanente.

Mejoramiento constante

Buscar la innovación y nuevas herramientas para mejorar constantemente el desempeño del talento humano y la calidad del servicio.

4.6 OBJETIVO GENERAL

Brindar a los clientes un servicio de calidad y ser una empresa referente en el mercado con un crecimiento sostenido a través del tiempo.

4.7 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS POR ÁREA

4.7.1 Operaciones

Tabla N° 4.1 Objetivos, estrategias y políticas para el área de operaciones.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICAS
Lograr 95% de satisfacción en clientes por entregas a tiempo.	Planificar todas las actividades de la empresa para cumplir con requerimientos de clientes a tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar cronograma de viajes semanalmente. • Mantener control de disponibilidad de vehículos. • Proporcionar instrucciones claras a conductores. • Respetar horarios de salida y llegada de vehículos.
Obtener al menos 50% del total de la cartera de clientes a grandes corporaciones.	Mantener estándares de calidad internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear sistemas de control de conformidad con los estándares de calidad.
Firmar contrato de servicios a largo plazo con al menos el 30% de los clientes.	Satisfacer y crear lealtad en los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar alta calidad del servicio. • Otorgar capacitación constante al talento humano. • Adquirir mejores tecnologías. • Brindar servicio personalizado. • Realizar servicio Post-venta.
Incrementar al menos el 10% anual de la cartera de clientes.	Posicionar la marca en la mente de los potenciales clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad boca a boca, correo electrónico, visitas directas. • Ofrecer rebajas y tarifas preferenciales. • Crear alianzas estratégicas con otros agentes fedatarios de aduana. • Crear alianzas estratégicas con otras bodegas privadas de aduana.

Elaborado: Autor.

4.7.2 Recursos Humanos

Tabla N° 4.2 Objetivos, estrategias y políticas para el área de recursos humanos.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICAS
Mantener bajo nivel de rotación de personal.	Motivar permanentemente al talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar capacitación constante. • Ofrecer alzas salariales por desempeño. • Organizar reuniones sociales. • Mantener salarios justos. • Brindar "Empowerment"¹⁵ a los colaboradores.
Incremento salarial anual del 5% sobre la inflación por cumplimiento de metas.	Realizar pruebas de satisfacción a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas telefónicas de satisfacción. • Realizar encuestas de satisfacción por correo electrónico.

Elaborado: Autor.

4.7.3 Finanzas

Tabla N° 4.3 Objetivos, estrategias y políticas para el área de finanzas.

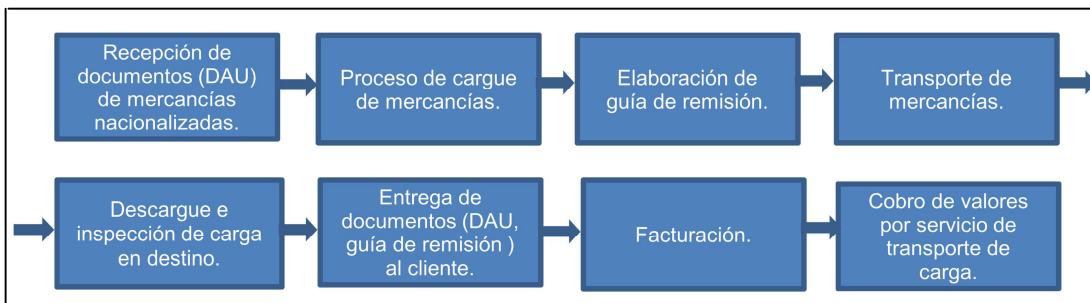
OBJETIVO	ESTRATEGIA	POLÍTICAS
Obtener al menos el 10% anual de crecimiento en la utilidad neta.	Incrementar las ventas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar publicidad del servicio. • Formar alianzas estratégicas. • Otorgar descuentos y tarifas preferenciales.
Retener el 100% de las utilidades y repartir el 0% de las mismas a los accionistas.	Mantener liquidez en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de deuda. • Incrementar inversión en el negocio. • Aumentar reservas de capital.
Obtener un apalancamiento del 50% del total de la inversión inicial.	Obtener endeudamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con requisitos y garantías para obtener el apalancamiento. • Proyectar amortización de deuda. • Controlar el flujo de efectivo de la empresa.

Elaborado: Autor.

¹⁵ *Empowerment* significa conceder a los empleados la autoridad, las habilidades y la libertad para llevar a cabo sus tareas. Hellriegel, 1999: Pag.108

4.8 CICLO OPERATIVO

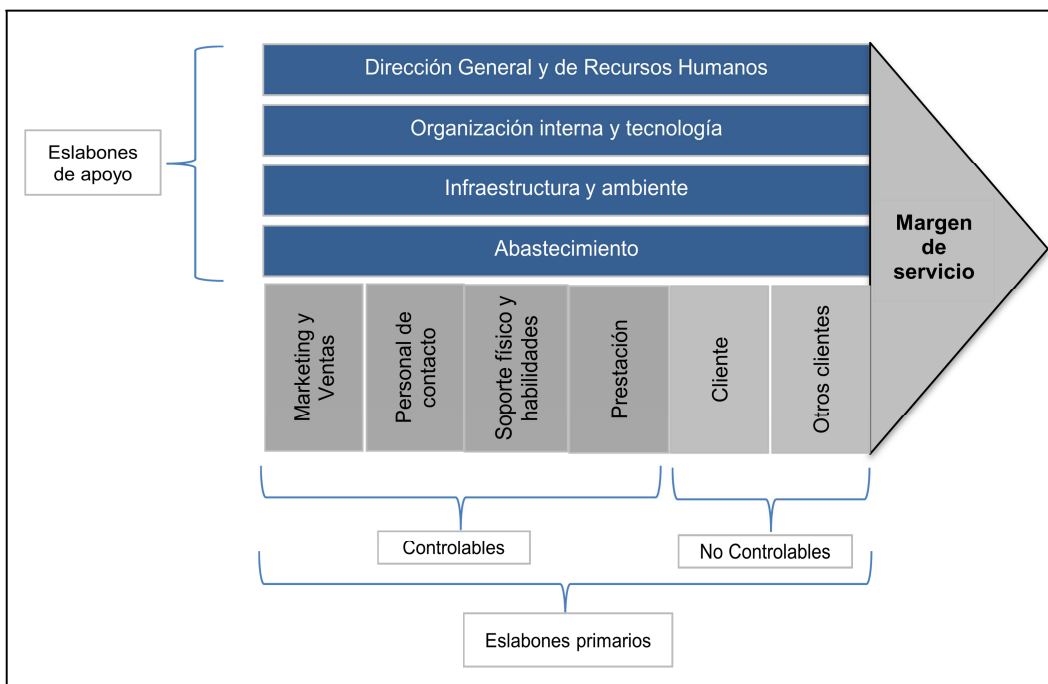
Gráfico N° 4.1 Ciclo operativo de la empresa



Elaborado: Autor.

4.9 CADENA DE VALOR

Gráfico N° 4.2 Cadena de valor de los servicios



Fuente: Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor¹⁶, 2008. Elaborado: Autor.

¹⁶ Alonso, 2008: Pag.89

4.9.1 Eslabones primarios controlables

Marketing y ventas

Para que se concrete la prestación del servicio se necesita de una cartera de clientes. Por lo tanto, es una ventaja competitiva que la empresa inicie sus operaciones contando con una cartera de clientes establecida.

Además, la empresa diseñará estrategias de promoción y publicidad para adquirir nuevos clientes.

Personal de contacto

La empresa contratará a personal con alta capacidad para interactuar con clientes que requieran del servicio brindado por la empresa con el propósito de conservar una buena percepción en el mercado.

Soporte físico y habilidades

Es característico que en servicios logísticos es frecuente el uso de documentación. Por tal razón, la empresa manejará y emitirá documentación responsablemente y con la mayor precisión posible.

Prestación

La empresa prestará servicios de transporte terrestre de carga a todos aquellos importadores y exportadores que son clientes de los aliados estratégicos, el agente fedatario de aduana y la bodega privada de aduana.

4.9.2 Eslabones primarios no controlables

Clientes

La empresa brindará un servicio de alto valor agregado a sus clientes satisfaciendo las necesidades heterogéneas que tienen cada uno.

Otros clientes

La empresa contará con talento humano preparado y experimentado para dar solución a problemas o dificultades que se presenten.

4.9.3 Eslabones de apoyo

Dirección General y de Recursos Humanos

La empresa estará conformada por un Gerente General, 3 colaboradores en el área administrativa y 5 en el área operativa.

Organización interna y tecnología

La estructura de la organización será creada tomando en cuenta las funciones que cumplirán los colaboradores. Esta debe ser consistente y coordinada.

Infraestructura y ambiente

La empresa tendrá una oficina matriz en la ciudad de Tulcán y una oficina de apoyo en la ciudad de Quito.

Abastecimiento

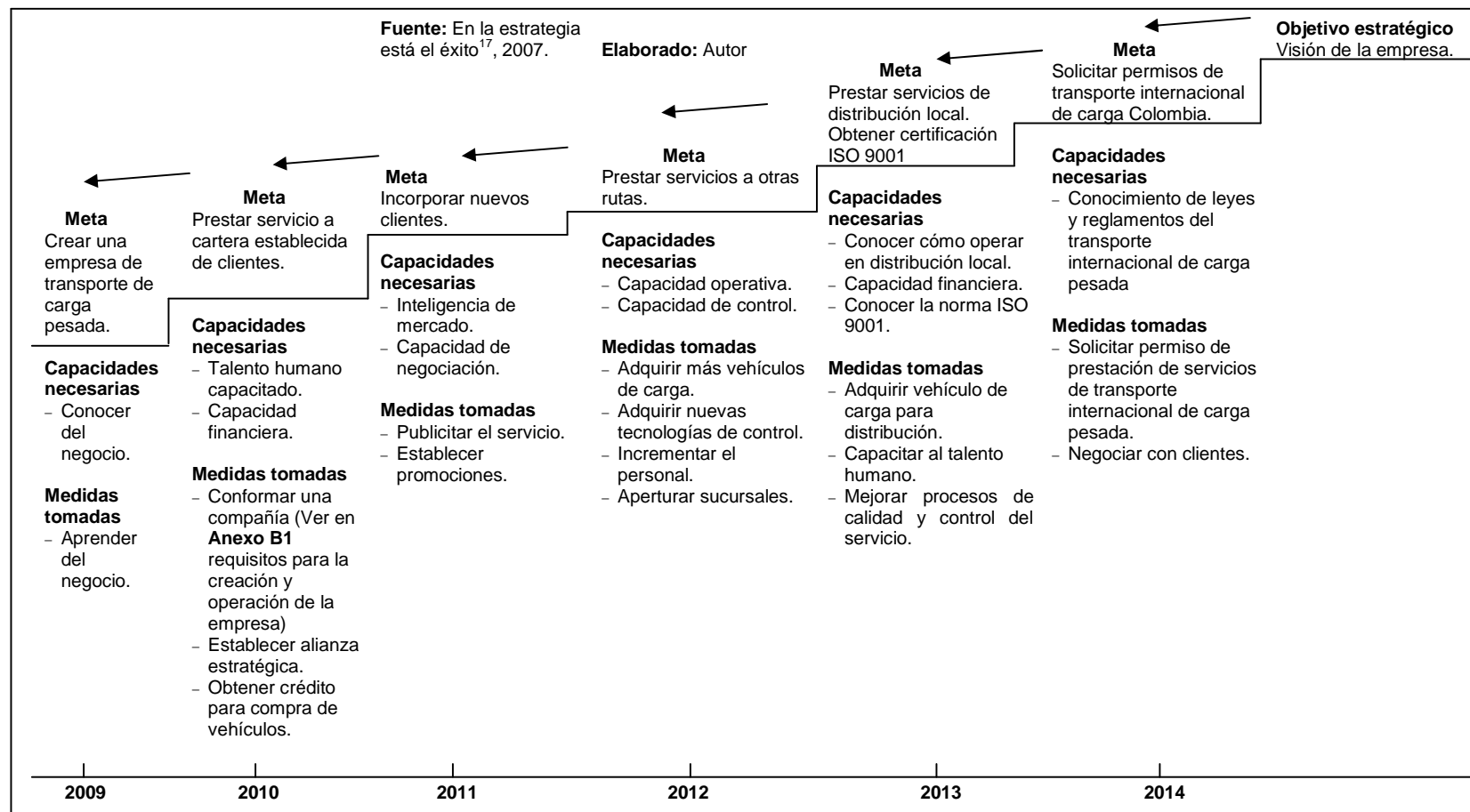
La empresa escogerá sus proveedores tomando en cuenta la experiencia que tengan en el mercado, la calidad de productos o servicios que ofrezcan y precios.

4.9.4 Margen de servicio

Servicio brindado de transporte terrestre de carga.

4.10 ESCALA ESTRATÉGICA

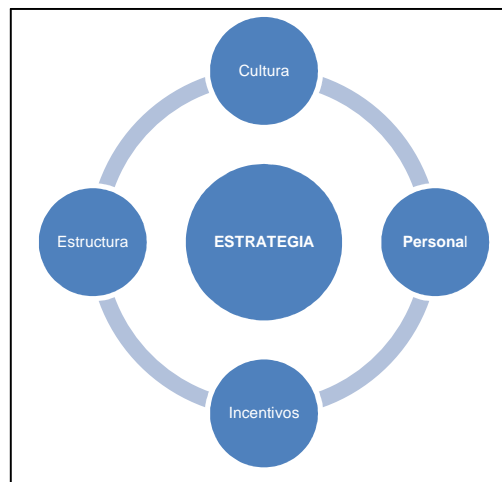
Gráfico N° 4.3 Escala estratégica



¹⁷ Markides, 2007: Pag.142

4.11 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Gráfico N° 4.4 El ambiente organizacional que sostiene la estrategia



Fuente: En la estrategia está el éxito¹⁸, 2007. Elaborado: Autor.

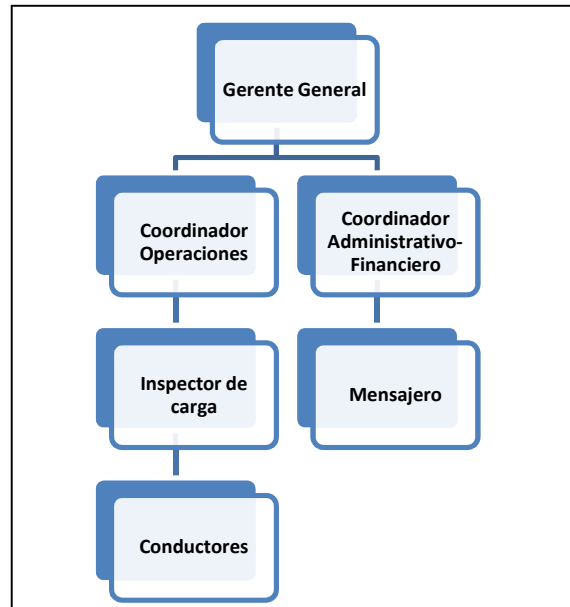
4.11.1 Cultura

El seguimiento de las normas, reglas, principios y valores permitirán que los miembros de la empresa trabajen y se desempeñen con actitudes y aptitudes positivas.

¹⁸ Markides, 2007: Pag.164

4.11.2 Estructura

Gráfico N° 4.5 Estructura organizacional



Elaborado: Autor.

La estructura organizacional que tendrá el negocio será jerárquica y funcional, estará conformada por el gerente general que se encargará de planificar, organizar, dirigir y controlar el negocio. De igual manera, se encargará de las ventas y mercadeo.

El coordinador de operaciones se encargará de la gestión, coordinación y control de viajes con la colaboración del inspector de carga y conductores.

El coordinador administrativo-financiero estará encargado de las actividades administrativas que tenga el negocio. Además, estará encargado de la facturación y control de cuentas por cobrar y pagar de la empresa, con el apoyo del mensajero y del inspector de carga con la gestión de cobranzas en la ciudad de Quito.

4.11.3 Incentivos

Con el fin de lograr un mejor desempeño en el personal, la empresa tendrá incentivos monetarios y no monetarios.

Los incentivos monetarios son toda retribución económica que tendrán los colaboradores por su desempeño y servicio prestado a la empresa. (Ver en **Tabla N° 4.2** incentivos monetarios)

Los incentivos no monetarios serán todo tipo de actividades como paseos de convivencia, reconocimiento al mérito laboral en eventos y celebraciones que permitirán crear mejor relación interpersonal entre los miembros de la organización.

4.11.4 Personal

El personal de la organización debe tener las destrezas y capacidades demandadas en este tipo de negocio. Por tal razón, para una mejor selección del personal los aspirantes deberán cumplir con los valores, principios, destrezas y nivel de preparación impuestos por la empresa, para luego tener la inducción y capacitación correspondiente. (Ver en **Anexo B2** perfiles funcionales)

CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING

5.1 OBJETIVOS

5.1.1 Objetivo general

Posicionar el servicio de la empresa en la mente del cliente objetivo.

5.1.2 Objetivos específicos

- Incrementar la utilidad neta de la empresa en al menos 10% anualmente.
- Diversificar la cartera de servicios de la empresa.
- Captar nuevos clientes, especialmente empresas multinacionales.
- Conseguir fidelidad por parte de los clientes.

5.2 MARKETING ESTRATÉGICO

5.2.1 Clientes

La empresa prestará servicios de transporte terrestre de carga a personas naturales y jurídicas que realizan importaciones y exportaciones a través de la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) Distrito Tulcán.

5.2.2 Competencia

La competencia de la empresa son todas aquellas compañías de transporte de carga, coordinadores de transporte de carga y cooperativas de transporte de carga

que prestan sus servicios a importadores y exportadores que nacionalizan sus mercancías en la CAE-Tulcán.

También existe competencia informal, es decir personas que poseen vehículos de carga y prestan sus servicios de manera independiente.

La competencia indirecta es la que ofrece servicios aéreos y marítimos de transporte de carga a aquellos clientes que prefieren nacionalizar sus mercancías a través de otros distritos aduaneros del país.

5.2.3 Segmentación¹⁹

5.2.3.1 Segmentación geográfica

Clientes que desarrollen sus actividades en las principales ciudades del país como son Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca.

5.2.3.2 Segmentación por beneficios

Clientes que buscan un servicio que les brinde una entrega a tiempo de su carga y en buen estado.

5.2.3.3 Segmentación por tasa de uso

Grandes corporaciones nacionales y multinacionales.

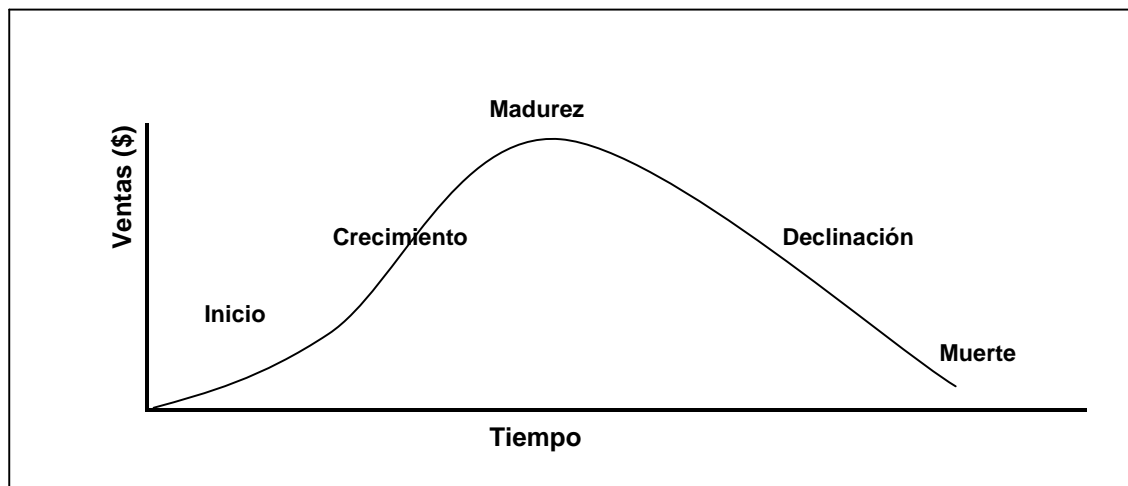
¹⁹ Lamb, 2002: Pag.216

5.2.4 Posicionamiento

Al ser la empresa nueva en el mercado, su posicionamiento es bajo. Por lo tanto, se necesita diseñar y ejecutar varias estrategias con el propósito de conseguir un posicionamiento en la mente de los clientes objetivo.

5.2.5 Estrategias

Gráfico N° 5.1 Ciclo de vida organizacional



Fuente: "Studiesfaction"²⁰, 1998. Elaborado: Autor.

5.2.5.1 Estrategias de inicio

La etapa de inicio de una empresa es muy inestable y las actividades que se realizan son para fines de supervivencia. En esta etapa prima la incertidumbre, el riesgo, el aprendizaje y la creatividad. Los problemas se concentran en la búsqueda de financiamiento, de personal adecuado y en la solución de problemas operativos.

²⁰ <http://www.studiesfaction.com> "Lectures", 2009

Enfoque en mercado objetivo

La alianza estratégica que tiene la empresa con el agente fedatario de aduana y la bodega privada de aduana es una gran fortaleza, la cual permite iniciar su funcionamiento con una cartera de clientes establecida. Por lo tanto, la empresa trabajará enfocado en satisfacer al máximo las necesidades y requerimientos de estos clientes.

Salto de rana

Conociendo las debilidades de muchas compañías de transporte de carga pesada, la empresa debe poseer superior tecnología, es decir una flota moderna de vehículos de carga con información constante de status de carga a los clientes, mayor calidad del servicio con alta capacidad de resolución de problemas y servicio al cliente personalizado.

Posicionamiento

Para lograr un posicionamiento de la empresa en el mercado es elemental establecer una combinación distintiva de estrategias de la mezcla de marketing. Sin embargo, la reputación de los aliados estratégicos de la empresa es un factor positivo y que contribuye a la obtención de posicionamiento.

La estrategia de diferenciación permitirá obtener ventajas competitivas que contribuirán posteriormente a incrementar la cartera de clientes de la empresa.

5.2.5.2 Estrategias de crecimiento

En la etapa de crecimiento, la empresa se vuelve más formalizada, se requiere de más personal y los ingresos aumentan. Las políticas, finanzas, estructura y sistemas no mantienen el paso del rápido crecimiento de la compañía y obliga al líder a delegar la autoridad y a descentralizar la organización.

Fortaleza o defensa de posición

Para proteger la cartera de clientes que tiene la empresa es necesario mantener o mejorar su satisfacción y lealtad. Para esto es necesario incrementar el control de calidad del servicio y realizar esfuerzos enfocados en que el cliente reciba las mejoras y valor agregado del servicio brindado.

Diversificación de servicios

Se debe brindar nuevas opciones de ruta a los clientes de la empresa y atraer nuevos clientes potenciales para diversificar los servicios de la empresa. (Ver en **Gráfico N° 4.3** la escala estratégica de la empresa)

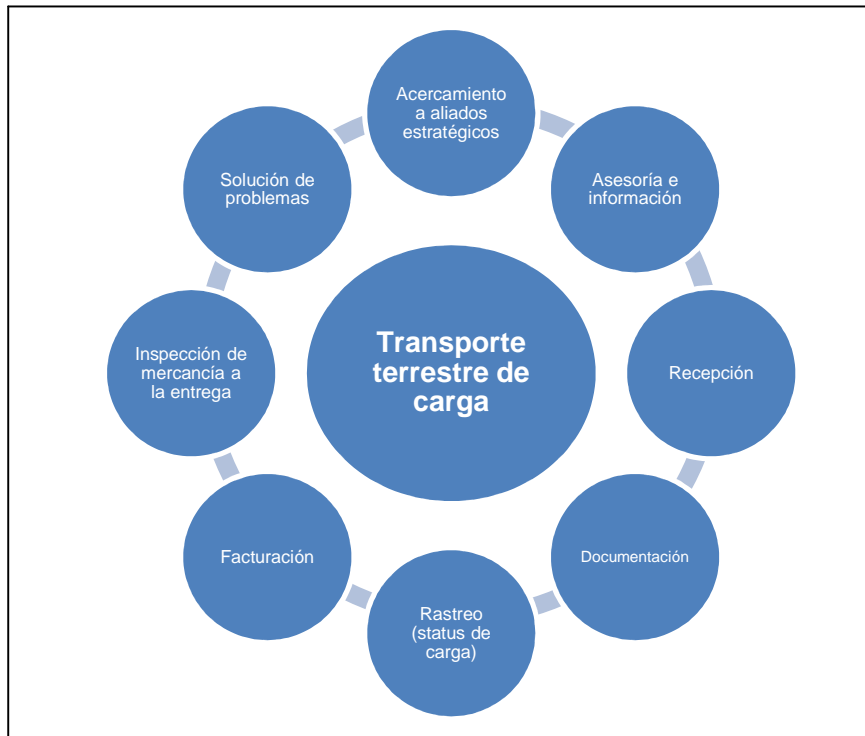
Ataque frontal

Esta estrategia le permitirá a la empresa captar clientes que mantiene la competencia a través de precios similares, pero con un servicio de características superiores y altos gastos de promoción y publicidad.

5.3 MARKETING TÁCTICO

5.3.1 Servicio

Gráfico N° 5.2 Servicios centrales y complementarios



Fuente: "Services Marketing"²¹, 2004. Elaborado: Autor.

El beneficio fundamental que los clientes adquieren de la empresa es el transporte terrestre de carga (servicio central). Pero para la creación de ventaja competitiva y diferenciación, la empresa se enfocará en brindar servicios complementarios de calidad que soporten la actividad central con mayor valor agregado que la competencia.

²¹ Lovelock, 2004: Pag.103

Además, la empresa brindará un servicio personalizado, el cual consiste en brindar a los clientes un servicio de acuerdo a sus necesidades y requerimientos en cuanto a características de vehículos de carga que necesiten, horarios de entrega, asesoría y solución de problemas de transporte.

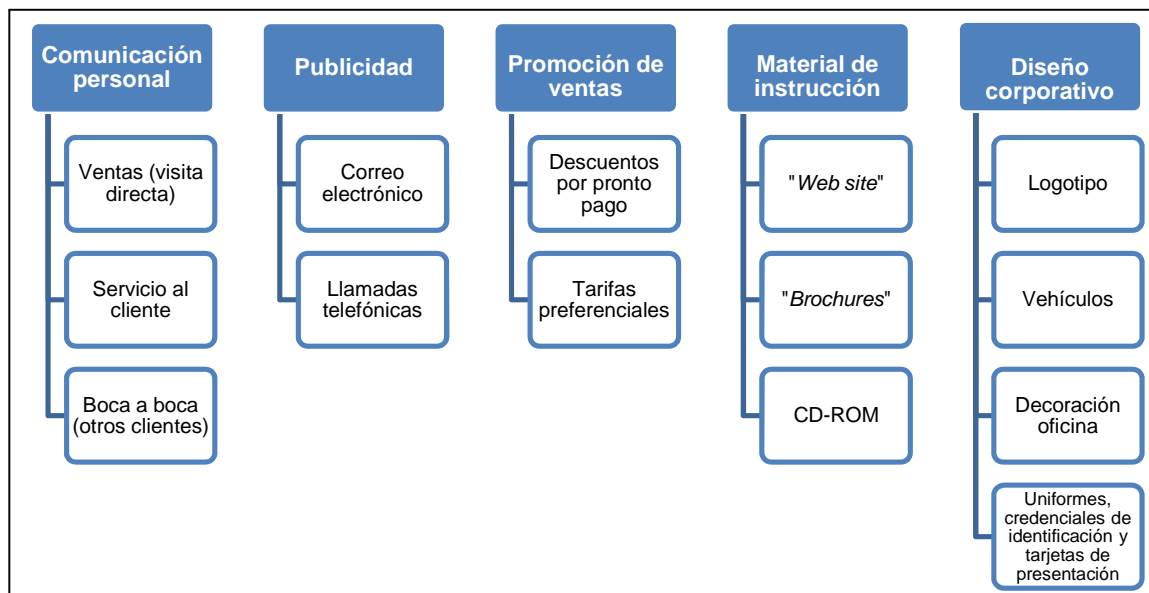
5.3.2 Localización

La oficina principal de la empresa se ubicará en la ciudad de Tulcán, la cual será ocupada por todo el personal, excepto el coordinador de operaciones, quién desempeñará sus funciones la mayoría de tiempo en la bodega privada de aduana por motivos de control y cercanía con la operación del negocio. El inspector de carga quién laborará en la ciudad de Quito desempeñará sus funciones administrativas en la sucursal del agente fedatario de aduana.

El parqueadero de los vehículos de carga tendrá lugar en las instalaciones de la bodega privada de aduana.

5.3.3 Promoción

Gráfico N° 5.3 "Mix" de comunicación



Fuente: "Services Marketing"²², 2004. Elaborado: Autor.

Comunicación personal

La empresa mantendrá una comunicación personal por medio de visitas directas a empresas que son clientes potenciales. De igual manera, el servicio al cliente es muy importante ya que permitirá conocer la percepción que tiene el cliente de la calidad del servicio. También, la publicidad boca a boca es un método de comunicación que mantienen los usuarios de un servicio y a través de la recomendación, la empresa obtiene nuevos clientes.

²² Lovelock, 2004: Pag.135

Publicidad

Se publicitará el servicio de la empresa a través de información enviada por correo electrónico y llamadas telefónicas, escogiendo de una base de datos a los clientes potenciales.

Promoción de ventas

La empresa ofrecerá descuentos por pronto pago y tarifas preferenciales a clientes potenciales.

Material de instrucción

Para que el cliente potencial conozca los atributos, políticas, procedimientos y servicios que ofrece la empresa, se diseñará una página web y se entregará en las visitas directas “brochures” y “CD’s ROM”. (Ver en **Anexo C1** contenido de “brochure”).

Diseño corporativo

Para la creación de una fuerte imagen organizacional, la empresa tendrá un logotipo, distintivo en los vehículos de carga y decoración de oficina. Asimismo, la empresa entregará uniformes, credenciales de identificación y tarjetas de presentación a los colaboradores. (Ver en **Anexo C2** diseño de papelería de la empresa)

5.3.4 Marca

Gráfico N° 5.4 Logotipo



Elaborado: Autor

El nombre de la empresa será “*Andean Logistics Services*” y tendrá como “*slogan*” la frase “Somos parte de tu éxito”.

Su nombre en idioma inglés indicará el carácter internacional que tiene el servicio que brindará la empresa. Específicamente, se tomó en cuenta la palabra “*Andean*” ya que la empresa busca cubrir en un mediano plazo rutas de los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN)

El logotipo posee una esfera la cual también demuestra internacionalización. Dentro de ésta se encuentran las iniciales de la empresa (“*ticker symbol*”) con una flecha dirigida hacia arriba que denota crecimiento y éxito.

5.3.5 Precio

Para establecer el precio es importante tomar en cuenta los costos a los que va a incurrir la empresa, los precios de la competencia y el valor agregado que tendrá el servicio brindado. (Ver precios en **Anexo D7**)

La empresa ofrecerá al cliente un precio igual al de la competencia, pero con mayor valor agregado, otorgando servicios complementarios que soporten la calidad del servicio central. (Ver **Gráfico N°5.2**)

Se realizarán convenios y descuentos según la preferencia de la empresa, es decir tomando en cuenta el tipo de mercancía, el lugar de desembarque, incentivos al pronto pago y por contratos a largo plazo.

5.4 ACCIÓN Y CONTROL

5.4.1 Proyección de ventas

Para el cálculo de la proyección de ventas, se tomó en cuenta la cantidad de viajes por semana, la capacidad operativa máxima de la empresa por año y el número de viajes realizados a través de subcontratación de vehículos, considerando tarifas que los clientes están dispuestos a pagar; información que fue obtenida de las encuestas realizadas. Como base año 0 se toma en cuenta el total de la facturación en USD del agente fedatario de aduana por concepto de subcontratación de servicio de transporte terrestre de carga en el año 2008.

Tabla N° 5.1 Proyección de ingresos (en USD)

	2010	2011	2012	2013	2014
OPTIMISTA	427.500,00	475.500,00	625.500,00	740.500,00	749.250,00
NORMAL	363.000,00	411.000,00	544.500,00	656.000,00	663.000,00
PESIMISTA	279.000,00	298.500,00	415.500,00	456.000,00	461.250,00

Elaborado: Autor

5.4.2 Presupuesto de publicidad

Tabla N° 5.2 Presupuesto de publicidad para el primer año (en USD)

Actividad	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Página web	1	800,00	800,00
Diseño logotipo	1	30,00	30,00
<i>Diseño "Brochures"</i>	1	60,00	60,00
Diseño presentación en CD-ROM	1	80,00	80,00
"Brochures"	200	2,00	400,00
Presentación CD-ROM	200	2,60	520,00
Decoración oficina	1	400,00	400,00
Diseño distintivos en vehículos	3	35,00	105,00
Uniformes	7	23,00	161,00
Credenciales de identificación	8	1,20	9,60
Tarjetas de presentación	250	0,80	200,00
TOTAL PRIMER AÑO			2.765,60

Fuente: Varias cotizaciones. Elaborado: Autor

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1 SUPUESTOS FINANCIEROS

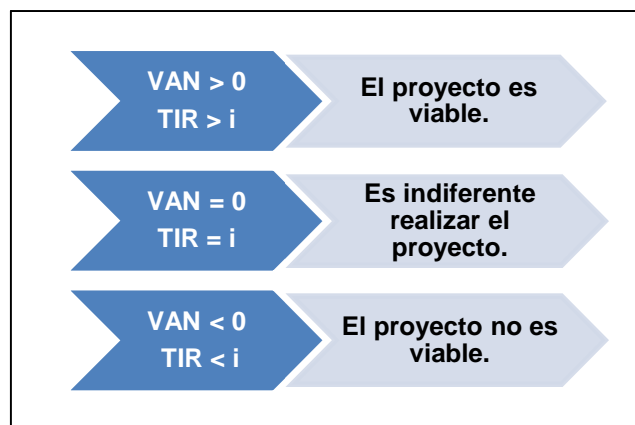
- El negocio funcionará en la ciudad de Tulcán.
- El estudio financiero se lo proyectará a 5 años.
- El proyecto será evaluado con tres escenarios: optimista, normal y pesimista.
- Se analizará dos alternativas: proyecto con apalancamiento y proyecto sin apalancamiento.
- La estructura de capital del negocio es 59% con capital propio y 41% con financiamiento.
- El financiamiento de los vehículos será a 48 meses con tasa de interés del 11.83% (Tasa máxima comercial pymes)²³
- Los precios de venta del servicio están fijados en base a los precios que los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar. A partir de las encuestas realizadas, se pudo determinar los precios mencionados para cada uno de los tres escenarios.
- La proyección de ventas se la realizará tomando en cuenta la cantidad de viajes por semana, la capacidad de operación máxima que tendrá la empresa cada año con sus propios vehículos y la necesidad de subcontratación de acuerdo al crecimiento de la cartera de clientes.
- La proyección de costos y gastos se la elaborará de acuerdo al incremento de viajes, tomando en cuenta la capacidad de los vehículos, las rutas y si se brinda el servicio con vehículos propios o subcontratados.

²³ Revista Líderes, 01/06/2009: Pag.31

- El cálculo de depreciación será en línea recta, de acuerdo a lo establecido por la ley.
- Las cifras se calcularán en valores constantes del 2010; no se considera inflación.
- El pago a la nómina se lo proyectará a 5 años, con un incremento del 5% anual, tomando en cuenta las normas del código de trabajo.
- En el cálculo de la tasa de descuento o costo de oportunidad no se considera el riesgo país Ecuador (3390 puntos)²⁴, ya que es un valor evaluado solamente por parte de inversionistas extranjeros y por ser una cifra elevada distorsiona el cálculo.
- El costo de oportunidad del negocio será de 12,50%.
- El valor residual se establecerá a precios de mercado.

6.2 ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA

Gráfico N° 6.1 Supuestos VAN y TIR



Fuente: Preparación y evaluación de proyectos²⁵, 2000.
Elaborado: Autor

²⁴ Revista Líderes, 01/06/2009: Pag.31

²⁵ Sapag Chain, 2000: Pag.301

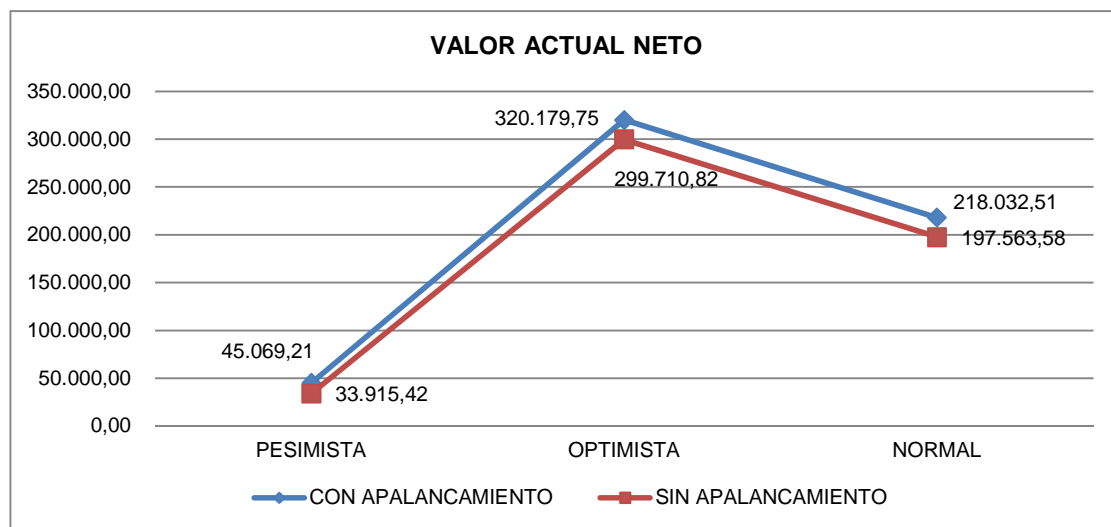
Los resultados financieros del proyecto son los siguientes:

Tabla N° 6.1 Resultados financieros (en USD)

ESCENARIO	CON APALANCAMIENTO		SIN APALANCAMIENTO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
OPTIMISTA	320.179,75	43,64%	299.710,82	31,97%
NORMAL	218.032,51	32,91%	197.563,58	24,66%
PESIMISTA	45.069,21	14,78%	33.915,42	13,24%

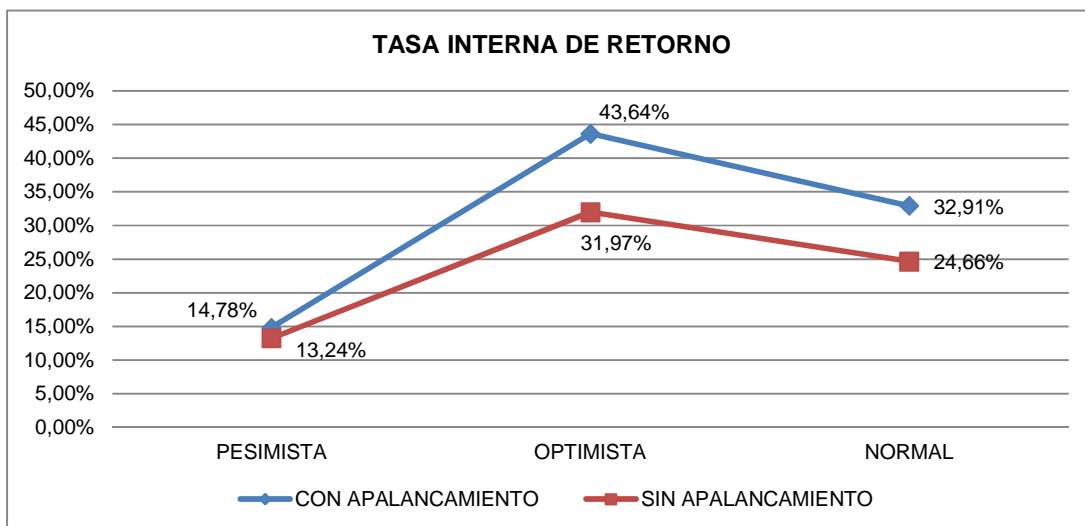
Elaborado: Autor

Gráfico N° 6.2 Valor actual neto (en USD)



Elaborado: Autor

Gráfico N° 6.3 Tasa interna de retorno



Elaborado: Autor

Tabla N° 6.2 Flujo de caja (escenario normal, con apalancamiento) (en USD)

Concepto / Años	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por el servicio		363.000,00	411.000,00	544.500,00	656.000,00	663.000,00
TOTAL INGRESOS		363.000,00	411.000,00	544.500,00	656.000,00	663.000,00
COSTOS						
Costos directos de operación		-150.800,00	-179.800,00	-252.200,00	-321.200,00	-322.800,00
Costos indirectos de operación		-40.068,00	-35.688,00	-46.122,00	-48.711,50	-52.611,50
TOTAL COSTOS		-190.868,00	-215.488,00	-298.322,00	-369.911,50	-375.411,50
GASTOS						
Sueldos		-43.748,32	-49.320,87	-56.897,92	-63.816,03	-66.999,56
Gastos de publicidad		-1.290,60	-1.290,60	-1.290,60	-1.290,60	-1.290,60
Arriendo oficina		-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00
Servicios básicos		-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00
Suministros de oficina		-3.338,40	-3.338,40	-3.338,40	-3.338,40	-3.338,40
Otros gastos		-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00
Depreciación		-65.676,23	-65.676,23	-79.572,23	-83.691,90	-83.691,90
Amortización		-660,00	-660,00	-660,00	-660,00	-660,00
Interés préstamo		-18068,67	-14278,65	-14460,91	-10709,62	-3970,34
TOTAL GASTOS		-140.882,22	-142.664,76	-164.320,06	-171.606,55	-168.050,80
TOTAL COSTOS Y GASTOS		-331.750,22	-358.152,76	-462.642,06	-541.518,05	-543.462,30
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		31.249,78	52.847,24	81.857,94	114.481,95	119.537,70
Impuesto participación trabajadores (15%)		-4.687,47	-7.927,09	-12.278,69	-17.172,29	-17.930,66
Impuesto a la renta (25%)		-7.812,45	-13.211,81	-20.464,48	-28.620,49	-29.884,43
UTILIDAD NETA		18.749,87	31.708,35	49.114,76	68.689,17	71.722,62
Depreciación		65.676,23	65.676,23	79.572,23	83.691,90	83.691,90
Amortización		660,00	660,00	660,00	660,00	660,00
Inversión inicial	-328.274,00					
Inversión de incremento de flota				-69.480,00	-30.290,00	
Inversión capital de trabajo	-40.683,50					
Préstamo	152.736,00			37.368,00	16.194,00	
Amortización deuda		-32.037,35	-35.827,37	-47.903,93	-56.967,76	-13.601,02
Valor residual						246.551,50
FLUJO DE CAJA	-216.221,50	53.048,75	62.217,21	49.331,07	81.977,31	389.025,00

Tasa de descuento	12,50%
VAN	218.032,51
TIR	32,91%

Elaborado: Autor

Tabla N° 6.3 Flujo de caja (escenario normal, sin apalancamiento) (en USD)

Concepto / Años	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por el servicio		363.000,00	411.000,00	544.500,00	656.000,00	663.000,00
TOTAL INGRESOS		363.000,00	411.000,00	544.500,00	656.000,00	663.000,00
COSTOS						
Costos directos de operación		-150.800,00	-179.800,00	-252.200,00	-321.200,00	-322.800,00
Costos indirectos de operación		-40.068,00	-35.688,00	-46.122,00	-48.711,50	-52.611,50
TOTAL COSTOS		-190.868,00	-215.488,00	-298.322,00	-369.911,50	-375.411,50
GASTOS						
Sueldos		-43.748,32	-49.320,87	-56.897,92	-63.816,03	-66.999,56
Gastos de publicidad		-1.290,60	-1.290,60	-1.290,60	-1.290,60	-1.290,60
Arriendo oficina		-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00
Servicios básicos		-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00
Suministros de oficina		-3.338,40	-3.338,40	-3.338,40	-3.338,40	-3.338,40
Otros gastos		-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00
Depreciación		-65.676,23	-65.676,23	-79.572,23	-83.691,90	-83.691,90
Amortización		-660,00	-660,00	-660,00	-660,00	-660,00
TOTAL GASTOS		-122.813,55	-128.386,11	-149.859,16	-160.896,93	-164.080,46
TOTAL COSTOS Y GASTOS		-313.681,55	-343.874,11	-448.181,16	-530.808,43	-539.491,96
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		49.318,45	67.125,89	96.318,84	125.191,57	123.508,04
Impuesto participación trabajadores (15%)		-7.397,77	-10.068,88	-14.447,83	-18.778,74	-18.526,21
Impuesto a la renta (25%)		-12.329,61	-16.781,47	-24.079,71	-31.297,89	-30.877,01
UTILIDAD NETA		29.591,07	40.275,54	57.791,31	75.114,94	74.104,82
Depreciación		65.676,23	65.676,23	79.572,23	83.691,90	83.691,90
Amortización		660,00	660,00	660,00	660,00	660,00
Inversión inicial	-328.274,00					
Inversión de incremento de flota				-69.480,00	-30.290,00	
Inversión capital de trabajo	-40.683,50					
Valor residual						246.551,50
FLUJO DE CAJA	-368.957,50	95.927,30	106.611,77	68.543,54	129.176,84	405.008,22

Tasa de descuento	12,50%
VAN	197.563,58
TIR	24,66%

Elaborado: Autor

Con los datos expuestos anteriormente se puede concluir que el análisis financiero es viable ya que en cada uno de los escenarios se obtiene un valor actual neto (VAN) mayor a cero y una tasa interna de retorno (TIR) mayor a la tasa de descuento (12,50%), incluso en el escenario pesimista. Es preferente ejecutar el proyecto con la alternativa de apalancamiento.

CAPÍTULO VII

ACCIONES DE CONTINGENCIA

7.1 POSIBLES RIESGOS

7.1.1 Daños mecánicos en vehículos

Se puede suscitar algún tipo de siniestro en el cual cierto vehículo de la empresa sufra daños mecánicos y se necesite una reparación que tome varios días. Dada la situación de esta manera, la empresa no podría prestar sus servicios con el vehículo que se encuentra en proceso de reparación.

7.1.2 Robo de vehículos y mercancías

Existe la posibilidad de que cualquier vehículo de la empresa sufra algún robo parcial o total y por ende de las mercancías que están siendo transportadas.

7.1.3 Paros en frontera norte y carreteras

Los paros tanto en la frontera norte como en las carreteras del país afectan negativamente al transporte pesado ya que no permiten cumplir con la entrega de las mercancías cuando los clientes las requieren.

7.1.4 Ausentismo de conductores al trabajo

Por una diversidad de motivos, los conductores de los vehículos de la empresa podrían ausentarse de su trabajo algún día laboral.

7.1.5 Recepción tardía de mercancías en bodega de clientes

Clientes de la empresa podrían no recibir a la hora pactada las mercancías en sus bodegas, lo cual causaría un retraso en el vehículo para retornar al lugar de origen y cargar mercancías de otros clientes.

7.1.6 Ventas superiores a las proyectadas

Se puede presentar una sobredemanda de servicios ya sea por parte de clientes existentes o clientes nuevos.

7.1.7 Amenaza de la competencia y decrecimiento de ventas

Otras empresas de transporte de carga podrían establecer alianzas estratégicas con otros agentes fedatarios de aduana y bodegas privadas de aduana con el fin de brindar a sus clientes un servicio integral de comercio exterior con alto valor agregado y precios competitivos.

7.1.8 Multas de tránsito

Los conductores podrían cometer infracciones de tránsito que causen penalidades y multas que tenga que asumir la empresa.

7.2 ACCIONES DE CONTINGENCIA

7.2.1 Daños mecánicos en vehículos

En el caso de que exista disponibilidad de un vehículo de la empresa, se lo utilizará mientras no tenga que cubrir viajes. Caso contrario, la empresa se

encuentra obligada a subcontratar vehículos con el fin de cumplir con los clientes y obtener un margen de utilidad que será menor al que la empresa tendría utilizando sus propios vehículos.

7.2.2 Robo de vehículos y mercancías

La empresa contará con un seguro en sus vehículos para protegerlos contra robo parcial y total. Asimismo las mercancías transportadas tendrán una póliza de seguro todo riesgo, la cual será emitida por el agente fedatario de aduana ya que es un requisito formal para nacionalizar cualquier tipo de mercancía. También el servicio de rastreo satelital que contratará la empresa permitirá tener un mayor control y seguridad de los vehículos y mercancías transportadas.

7.2.3 Paros en frontera norte y carreteras

La empresa debe mantener una constante y precisa comunicación con los clientes con el fin de mantenerlos informados de los acontecimientos que no permiten que ellos cuenten con sus mercancías en sus bodegas, para que de esta manera puedan administrar adecuadamente sus inventarios disponibles.

7.2.4 Ausentismo de conductores al trabajo

Cuando se presente este tipo de inconvenientes, la empresa contará con los servicios eventuales de conductores profesionales que tengan experiencia y responsabilidad. Estos conductores serán recomendados por parte del agente fedatario de aduana, quién ha recurrido a sus servicios en ocasiones anteriores con resultados positivos.

7.2.5 Recepción tardía de mercancías en bodega de clientes

La empresa incluirá una cláusula en contratos donde se especifique que existirán multas en caso de retraso en recepción de mercancías por parte del cliente, con el fin de que se cumpla estrictamente con los horarios pactados. Si existe el caso de que los vehículos no puedan regresar en el tiempo establecido, la empresa tendrá que subcontratar y cumplir con los requerimientos exigidos por otros clientes.

7.2.6 Ventas superiores a las proyectadas

Considerando una alta capacidad financiera de la empresa y regularidad con la que las nuevas ventas se producirían, la empresa incrementará la inversión en su flota para brindar el servicio con sus propios vehículos. Caso contrario, la empresa brindará sus servicios a través de subcontratación.

7.2.7 Amenaza de la competencia y decrecimiento de ventas

La empresa ofrecerá descuentos, tarifas preferenciales y un servicio de calidad con mayor valor agregado que la competencia. También, se realizará con mayor frecuencia visitas a potenciales clientes y se optará por brindar el servicio a otras rutas.

7.2.8 Multas de tránsito

Para evitar infracciones es necesario que los conductores conozcan perfectamente las leyes de tránsito. En caso de existir infracciones de gravedad, la empresa contará con asesoría legal adecuada para dar solución a los inconvenientes suscitados.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- El sector del transporte tiene un crecimiento promedio anual del 6,77%.
- Acuerdos comerciales entre Ecuador y Colombia permiten dinamizar el comercio exterior, y por ende el transporte pesado en la frontera norte.
- El negocio posee baja amenaza de nuevos competidores, bajo poder de negociación de los proveedores y baja rivalidad entre los competidores existentes en la industria.
- La tendencia actual del comercio exterior es formar alianzas estratégicas entre empresas con el propósito de brindar servicios integrales a importadores y exportadores.
- El 65% de los clientes del aliado estratégico, el agente fedatario de aduana, están dispuestos a contratar los servicios de la empresa.
- La empresa contará con principios, valores y políticas internas que permitan tener un talento humano comprometido con los objetivos de la empresa.
- Las estrategias de marketing están enfocadas en buscar posicionamiento de la empresa en el mercado y un crecimiento sostenido en su capacidad operativa y administrativa.

- La empresa utilizará un “*mix*” de comunicación, el cual permitirá indicar a los clientes potenciales su imagen y sus atributos corporativos.
- El estudio financiero demostró la viabilidad del negocio, obteniendo un VAN de 218.032,51 USD y un TIR del 32,91% en escenario normal, tomando en cuenta un apalancamiento del 41%. La viabilidad también se comprobó inclusive en escenario pesimista.

8.2 RECOMENDACIONES

- Aprovechar el crecimiento anual del sector del transporte para emprender en el negocio propuesto en este trabajo.
- Mantener excelente comunicación con los aliados estratégicos y trabajar coordinadamente para brindar un servicio eficiente y efectivo.
- Otorgar información precisa y real a los clientes cuando ellos la requieran.
- Brindar constante capacitación y retroalimentación al personal con el propósito de que éste se encuentre preparado para afrontar dificultades y nuevos retos.
- Realizar seguimiento continuo a la competencia a fin de identificar posibles acciones que puedan afectar al posicionamiento y ventas de la empresa.
- Medir permanentemente la satisfacción del cliente con el propósito de brindar un servicio postventa y conocer los posibles errores en los que la empresa está incurriendo.

- Efectuar constantes visitas a clientes potenciales para brindarles el servicio otorgado por la empresa y cumplir con el objetivo de incrementar la cartera de clientes.
- Realizar chequeos mecánicos de los vehículos oportunamente para evitar que éstos sufran daños graves como consecuencia de la falta de mantenimiento.
- Cumplir puntualmente con los pagos mensuales de la deuda para evitar problemas legales que puedan afectar la reputación de la empresa.
- Llevar un control adecuado de las cuentas por cobrar a fin de que la empresa mantenga un nivel de liquidez capaz de cubrir los costos y gastos.
- Reinvertir las utilidades para generar crecimiento de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- **AYRES**, Frank. Matemáticas financieras. Teoría y 500 problemas resueltos. Mc Graw Hill. 1989. México D.F., México.
- **BREALEY**, Richard. **MYRES**, Stewart. **MARCUS**, Alan. Fundamentos de finanzas corporativas. Mc Graw Hill. 2004. Madrid, España.
- **DAVID**, Fred. Administración estratégica. Pearson Educación. 2003. México D.F., México.
- **HELLRIEGEL**, Don. **JACKSON**, Susan. **SLOCUM**, John. Administración. Un enfoque basado en competencias. Thomson Editores. 1999. México D.F., México.
- **LAMB**, Charles. **HAIR**, Joseph. **MC DANIEL**, Carl. Marketing. Thomson Editores. 2002. Bogotá, Colombia.
- **LOVELOCK**, Christopher. **WIRTZ**, Jochen. Services Marketing. People, Technology, Strategy. Pearson Education. 2004. New Jersey, Estados Unidos.
- **MARKIDES**, Constantinos. En la estrategia está el éxito. Guía para formular estrategias revolucionarias. Grupo Editorial Norma. 2007. Bogotá, Colombia.
- **MARTÍNEZ**, Ciro. Estadística y muestreo. Ecoe Ediciones. 2005. Bogotá, Colombia.

- **PORTER**, Michael. Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Ediciones Deusto. 2003. Barcelona, España.
- **SAPAG**, Nassir. **SAPAG**, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. Mc Graw Hill. 2002. Santiago, Chile.
- **THOMAS**, Dan. El sentido de los negocios. La práctica de las cinco libertades de la administración. Editorial Continental. 1995. México D.F., México.

Revistas

- **ASOCIACION DE EMPRESAS AUTOMOTRICES DEL ECUADOR**. Ventas anuales de vehículos en el Ecuador. Anuario 2008. 2009. Quito, Ecuador.
- **DIARIO EL COMERCIO**. Indicadores: Índices financieros/Finanzas Públicas. Revista Líderes. N° 603. 2009. Quito, Ecuador.

Páginas web

- **BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**. Boletín anuario N°30. URL:
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Anuario/Anuario30/IndiceAnuario30.htm>. 2009. Descargado 13/01/09
- **BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**. Estadísticas económicas. URL:
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>. 2009. Descargado 18/01/09

- **CORPORACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL AIRE DE QUITO.** Revisión técnica vehicular. 2009. URL:
<http://www.corpaire.org/siteCorpaire/infoPublica.jsp>. Descargado 05/02/09
- **EMPRESA MUNICIPAL DE MOVILIDAD Y OBRAS PÚBLICAS.** Quito – Ecuador. Transporte urbano. 2009. URL:
http://www.emsat.gov.ec/ZU_servicios_de_transporte.htm. Descargado 05/02/09
- **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS – ECUADOR.** Encuesta de empleo, desempleo y subempleo. 2009. URL:
http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/enc_hog/enc_emp_sub. Descargado 05/02/09
- **NEW YORK STOCK EXCHANGE.** Symbol Lookup. 2009. URL:
<http://www.nyse.com/interface/html/SymbolLookup.html>. Descargado 02/06/09
- **SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS – CHILE.** Diccionario Básico Tributario Contable. 2009. URL: http://www.sii.cl/diccionario_tributario/dicca.htm. Descargado 12/06/09
- **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS – ECUADOR.** Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU). 2009. URL:
<http://www.descargas.sri.gov.ec/download/excel/CIIU3.xls>. Descargado 28/01/09
- **STUDIESFACTION.** Organizational life cycle. 2009. URL:
http://studiesfaction.com/management/17-organizational_life_cycle-page1.htm. Descargado 13/05/09

- **UNIVERSIDAD DE PALERMO.** Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. 2008. URL: http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf. Descargado 14/07/09
- **U.S. DEPARTMENT OF THE TREASURY.** Interest rate statistics. 2009. URL: <http://www.ustreas.gov/offices/domestic-finance/debt-management/interest-rate/>. Descargado 02/06/09
- **YAHOO FINANCE.** Industry Center - Trucking. 2009. URL: <http://biz.yahoo.com/ic/774.html>. Descargado 02/06/09

ANEXOS

Anexo A1

Perfil de entrevistados

- Presidente de Asociación de Transporte Pesado del Carchi
- Gerente General de Cooperativa de Transporte de Carga “Automotores del Norte”
- Gerente General Compañía de Transporte de Carga “Sánchez Polo del Ecuador C.A.”
- Gerente General Bodega Privada de Aduana “ACL”
- Presidente de la Asociación de Agentes Nacionales de Aduana de Tulcán (ANADATUL)
- Jefe de Operaciones Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) Distrito Tulcán
- Jefe de Ventas Hino Norte

Anexo A2

Formato de entrevistas

Entrevista a presidente de asociación de transporte pesado del Carchi

- Datos generales del entrevistado
 - Nombre del entrevistado
 - Años en el cargo
- ¿Qué opina del sector de transporte pesado en la actualidad?
- ¿Cuál cree que sea la tendencia de este sector?
- ¿Cuál de estas actividades (compañías de transporte de carga, cooperativas o informales) generan mayor rentabilidad para el sector de transporte de carga en el Carchi?
- ¿Qué ventajas tiene una compañía de transporte de carga al pertenecer a la asociación de transporte pesado del Carchi?
- ¿En este año cuantas empresas han llegado a pertenecer a la asociación de transporte pesado del Carchi?
- ¿Qué requisitos se necesita para pertenecer a la asociación de transporte pesado del Carchi?
- ¿Cree usted que existe en la actualidad demanda insatisfecha de este tipo de servicio o piensa que existe una sobre oferta en la provincia del Carchi?
- ¿Cuál cree que sea la compañía de transporte de carga mejor posicionada en el Carchi? ¿Por qué?

Entrevista a gerentes de compañías de transporte de carga

- Datos generales del entrevistado
 - Nombre del entrevistado

- Cargo en la empresa
- Años de trabajo
- Datos generales de la empresa
 - Años de funcionamiento
 - Años de constitución
 - Figura legal
 - Crecimiento últimos años
 - Número de empleados
 - Tipo de clientes (Corporativos, Naturales, Pequeños importadores)
 - Participación de mercado
- ¿Cuáles son los principales obstáculos que han tenido que superar para mantenerse en el mercado?
- ¿Su empresa cuenta con certificaciones de calidad?
 - Cuenta con manuales de operación
 - Estándares de calidad
- ¿Qué tipo de controles realiza la compañía durante el traslado de las mercancías?
- ¿Qué tipo de vehículos posee la compañía?
 - Cada qué tiempo la compañía renueva su flota de vehículos.
- ¿La empresa presta sus servicios con vehículos propios o subcontrata?
 - Si los subcontrata cuáles han sido las ventajas y desventajas.

Entrevista a gerente de bodega privada de aduana “ACL”

- ¿Cómo ha sido el comportamiento de las importaciones en los últimos años?
- ¿En la almacenadora que usted preside se ha incrementado el ingreso de mercaderías en los últimos 3 años?
- ¿Qué tipo de transportista utilizan mayormente los clientes después de nacionalizada la mercadería?

- ¿La cartera de clientes que usted mantiene solicitan un servicio integral de comercio exterior?
- ¿Cómo le beneficiaría a su empresa y como agente afianzado; una alianza estratégica para brindar el servicio de transporte a sus clientes?
- ¿Cuáles son los escenarios posibles que se puedan presentar en los próximos 2 años en las importaciones?

Entrevista a Presidente de Asociación de Agentes Fedatarios de Aduana de Tulcán (ANADATUL)

- Datos generales del entrevistado
 - Nombre del entrevistado
 - Años en el cargo
- ¿En los últimos años ha existido un incremento o disminución en la cantidad de agentes fedatarios de aduana que operan en el Distrito Tulcán de la CAE?
- ¿Según los agentes fedatarios de aduana que operan en el Distrito Tulcán ha existido un aumento o disminución en trámites que ellos realizan para la nacionalización de mercancías?
- ¿El desempeño y la calidad del servicio actual de la CAE cumple con las expectativas de los agentes fedatarios y por ende de los importadores y exportadores?
- ¿En qué aspectos cree que debería mejorar la CAE?
- ¿Cuál es el ciclo operativo que cumple un agente fedatario de aduana para nacionalizar una mercancía? ¿Qué tiempo estimado toma nacionalizar una mercancía?
- ¿Cuál cree que sea el escenario para las importaciones y exportaciones que se nacionalizan en el Distrito Tulcán para los próximos 2 años?

Entrevista a Jefe de Operaciones CAE Distrito Tulcán

- Datos generales del entrevistado
 - Nombre del entrevistado
 - Años en el cargo
- ¿En los últimos 5 años ha existido un incremento o disminución en la cantidad de importaciones y exportaciones realizadas por la CAE en el Distrito Tulcán?
- ¿Qué cambios operativos relevantes a tenido la CAE Tulcán en los últimos años con el fin de brindar un servicio más eficiente a los importadores y exportadores?
- ¿En qué aspectos la Corporación Aduanera Ecuatoriana Distrito Tulcán aún debe mejorar para obtener un servicio de calidad?
- ¿Cuál es el ciclo operativo que cumple la CAE para nacionalizar una mercancía? ¿Qué tiempo estimado toma nacionalizar una mercancía?
- ¿Cuál cree que sea el escenario para las importaciones y exportaciones que se nacionalizan en el Distrito Tulcán para los próximos 2 años?

Entrevista a jefe de ventas Hino Norte

- ¿Cuál es la tendencia de la demanda de los vehículos pesados?
- ¿Qué tipo de vehículos son los mayormente demandados?
- ¿De los vehículos que ofrecen al mercado, cuáles son las principales características que hacen que se diferencien de la competencia?
- ¿Sus clientes son personas naturales o jurídicas en su mayoría?
- ¿De qué lugar son sus clientes: provincia o capital?
- ¿Cuáles son las principales formas de compra de los vehículos?
- ¿De los créditos concedidos que porcentaje tienen problemas con la concesionaria?
- ¿Qué tipo de garantías ofrecen a sus clientes?

Anexo A3

Entrevistas a expertos

Encontrar entrevistas en formato digital (CD-ROM).

Anexo A4

Cálculo de la muestra

CÁLCULO DEL UNIVERSO

	2005	2006	2007	2008
Exportadores	275	328	283	303
Importadores	1404	1397	1400	1396

Fuente: Corporación Aduanera Ecuatoriana²⁶, 2008.

POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

	Número	Porcentaje
Exportadores	303	17,83%
Importadores	1.396	82,17%
Total	1.699	100,00%

TAMAÑO DE LA MUESTRA

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

Fuente: Estadística y Muestreo²⁷, 2002.

PRUEBA PILOTO 30 MUESTRAS ¿Contrata servicios de transporte de carga?

SI	29	96,7%
NO	1	3,3%
Total	30	100,0%

²⁶ CAE Distrito Tulcán. Departamento de Sistemas, 2008

²⁷ Martínez, 2005: Pag. 733

DATOS:

NC =	95,00%
P =	96,67%
Q =	3,33%
N =	1.699
z =	1,96
e =	5,00%

$$n = \frac{1.96^2 * 0.967 * 0.033 * 1.699}{0.05^2 * (1.699 - 1) + 1.96^2 * 0.967 * 0.033}$$

ENCUESTAS			
Exportadores	303	17,83%	9
Importadores	1.396	82,17%	39
	1.699	100,00%	48

TAMAÑO DE MUESTRA = 48

Anexo A5

Formato de encuesta

1. ¿Qué tipo de servicios de transporte terrestre de carga solicita frecuentemente?

1. Internacional	<input type="radio"/>
2. Nacional (Interprovincial)	<input type="radio"/>
3. Local	<input type="radio"/>
4. Todas las anteriores	<input type="radio"/>

2. ¿Con qué frecuencia solicita servicios de transporte de carga?

1. Semanal	<input type="radio"/>
2. Mensual	<input type="radio"/>
3. Trimestral	<input type="radio"/>
4. Semestral	<input type="radio"/>
5. Anual	<input type="radio"/>
6. Otro Especifique.....	<input type="radio"/>

3. Al momento de solicitar servicios de transporte de carga. ¿Qué considera más importante? Califique.

Descripción	1 Muy importante	2 Importante	3 Poco importante	4 Indiferente
1. Tiempo de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Cobertura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Precio razonables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Experiencia de la compañía en el mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El estado de los vehículos de transporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. La carga esté bien manipulada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Otros Indíque cuáles.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Cuando usted piensa en contratar servicios de transporte de carga. ¿Qué atributos busca? Califique.

Descripción	1 Muy importante	2 Importante	3 Poco importante	4 Indiferente
1. Atención al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Soluciones rápidas y efectivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Seriedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Responsabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Facilidades de pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Otros Indique cuáles.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ¿Con qué empresa de transporte de carga usted está trabajando actualmente?

.....

6. ¿Califique en orden de importancia la época del año en que usted solicita con mayor frecuencia los servicios de transporte de carga? Siendo 1 el mes de mayor frecuencia.

Descripción	
Enero	
Febrero	
Marzo	
Abril	
Mayo	
Junio	
Julio	
Agosto	
Septiembre	
Octubre	
Noviembre	
Diciembre	
Sin estacionalidad	

7. ¿En base a qué debería fijarse el precio para el transporte de carga?

Descripción	
1. Tipo de mercadería	<input type="radio"/>
2. Peso	<input type="radio"/>
3. Volumen	<input type="radio"/>
4. Todas las anteriores	<input type="radio"/>

8. ¿Qué tipo de mercadería es la que generalmente transporta?

1. Líquida	<input type="radio"/>
2. Seca voluminosa liviana	<input type="radio"/>
3. Seca voluminosa pesada	<input type="radio"/>
4. Seca compacta liviana	<input type="radio"/>
5. Seca compacta pesada	<input type="radio"/>
6. De vehículos	<input type="radio"/>
7. A granel	<input type="radio"/>

9. ¿Qué tipo de vehículos utiliza con mayor frecuencia?

1. Tráiler (Cap. 30 toneladas)	<input type="radio"/>
2. Doble troque (Cap. 20 toneladas)	<input type="radio"/>
3. Sencillo (Cap. 12 toneladas)	<input type="radio"/>
4. Turbo (Cap. 5 toneladas)	<input type="radio"/>
5. Otros Indíque cuáles.....	<input type="radio"/>

10. ¿Cuál es el peso de la mercadería que transporta en toneladas?

1. 0 – 5 toneladas	<input type="radio"/>
2. 6 – 10 toneladas	<input type="radio"/>
3. 11 – 20 toneladas	<input type="radio"/>
4. 21 – 30 toneladas	<input type="radio"/>
5. 31 – más toneladas	<input type="radio"/>

11. ¿Cuánto paga (por flete) por los servicios de transporte de carga, según el tipo de vehículo de carga que contrata frecuentemente?

Descripción	Turbo 1 – 5 ton.	Sencillo 6 – 12 ton.	Doble troque 13 – 20 ton.	Tráiler 21 – 30 ton.
1. 120– 160 USD				
2. 180 – 330 USD				
3. 350 – 450 USD				
4. 500 – 600 USD				

12. ¿Cuál es su forma habitual de pago en el transporte de carga?

1. Al contado	<input type="radio"/>
2. Crédito	<input type="radio"/>
3. Otra Indíque cuál.....	<input type="radio"/>

13. ¿Cuál es el plazo que le otorgan para pagar el servicio solicitado de transporte de carga?

1. 1- 7 días	<input type="radio"/>
2. 8- 15 días	<input type="radio"/>
3. 16-30 días	<input type="radio"/>
4. 31 – 60 días	<input type="radio"/>
5. 61- 90 días	<input type="radio"/>
6. Más de 90 días	<input type="radio"/>

14. ¿Cómo preferiría usted recibir información acerca de los servicios de nuevas compañías de transporte de carga?

1. Visita directa	<input type="radio"/>
2. Correo Electrónico	<input type="radio"/>
3. Llamado telefónico	<input type="radio"/>
4. Brochure (Folletería)	<input type="radio"/>
5. Presentación formal	<input type="radio"/>
6. Presentación en CD	<input type="radio"/>
7. Otros.....	<input type="radio"/>

Datos adicionales

- Nombre de persona encuestada:.....
- Cargo dentro de la empresa:
- Nombre de la empresa:.....
- Teléfono:
- Años en el mercado: _____ años
- Sector al que pertenece su empresa:

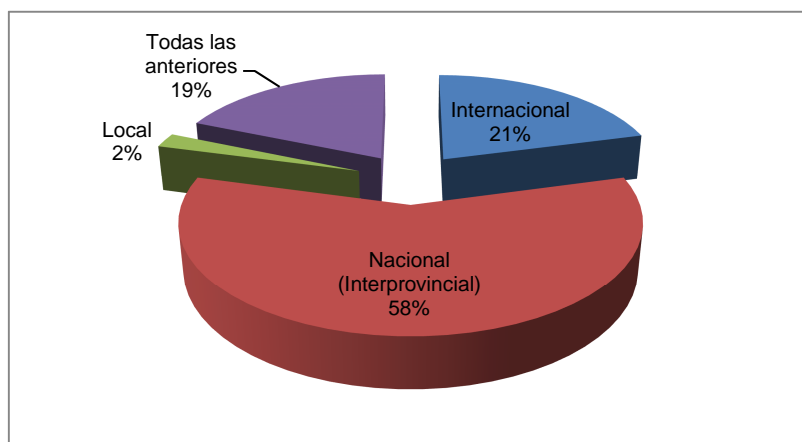
1. Industrial	<input type="radio"/>	3. Automotriz	<input type="radio"/>
2. Comercial	<input type="radio"/>	4. Agrícola-Ganadero	<input type="radio"/>

Anexo A6

Cuadros y gráficos de resultados de encuestas

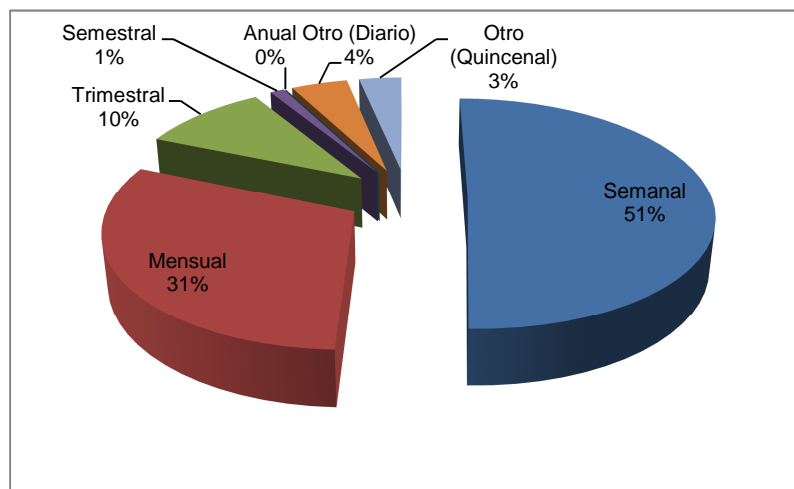
Pregunta 1	Respuesta	Porcentaje
Internacional	19	21%
Nacional (Interprovincial)	53	58%
Local	2	2%
Todas las anteriores	17	19%
Total	91	100%

Fuente: Encuestas. Elaborado: Autor. n= 91



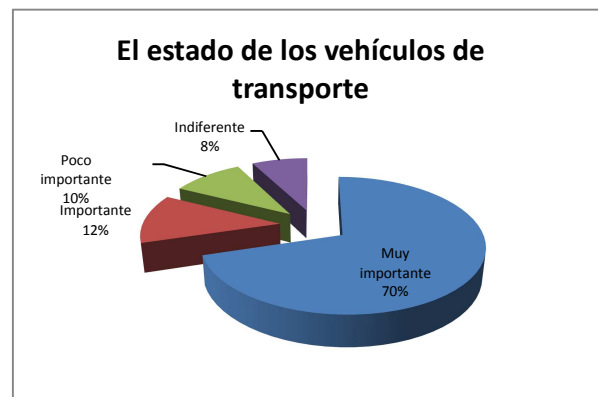
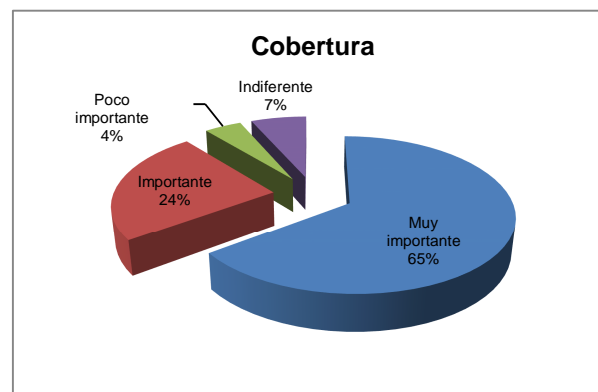
Pregunta 2	Respuesta	Porcentaje
Semanal	46	51%
Mensual	28	31%
Trimestral	9	10%
Semestral	1	1%
Anual	0	0%
Otro (Diario)	4	4%
Otro (Quincenal)	3	3%
Total	91	100%

Fuente: Encuestas. Elaborado: Autor. n= 91



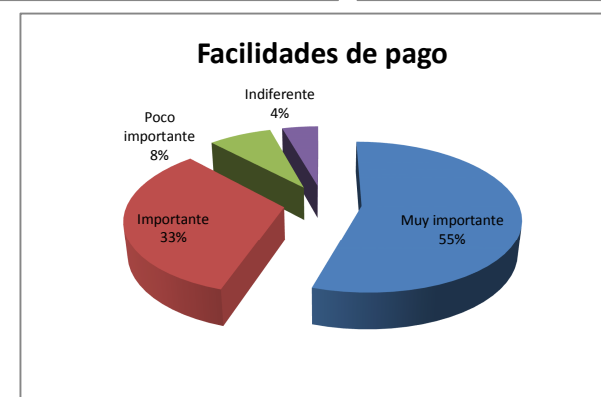
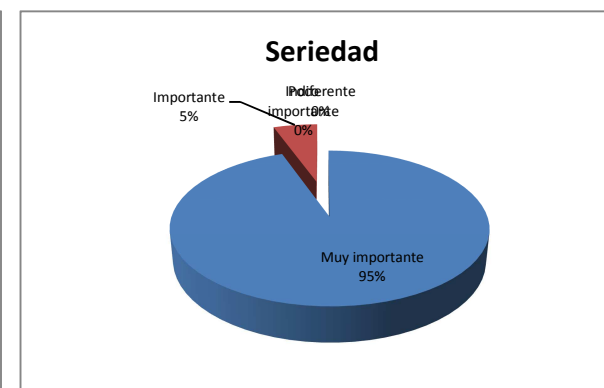
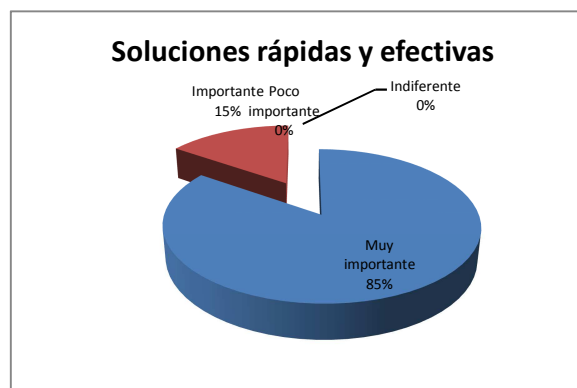
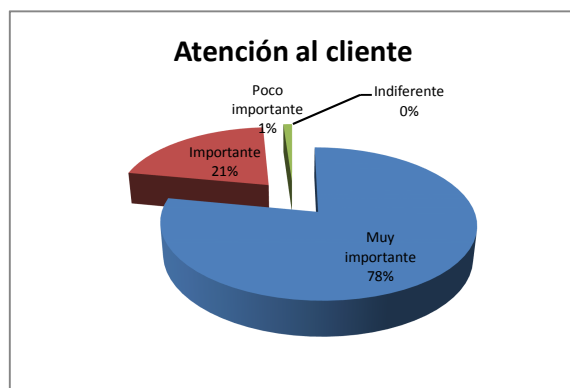
Pregunta 3	Muy importante	Importante	Poco importante	Indiferente	TOTAL
Tiempo de entrega	83	6	0	2	91
Cobertura	59	22	4	6	91
Precios razonables	68	20	3	0	91
Experiencia de la compañía en el mercado	77	9	3	2	91
El estado de los vehículos de transporte	64	11	9	7	91
La carga esté bien manipulada	72	11	4	4	91

Fuente: Encuestas. Elaborado: Autor. n= 91



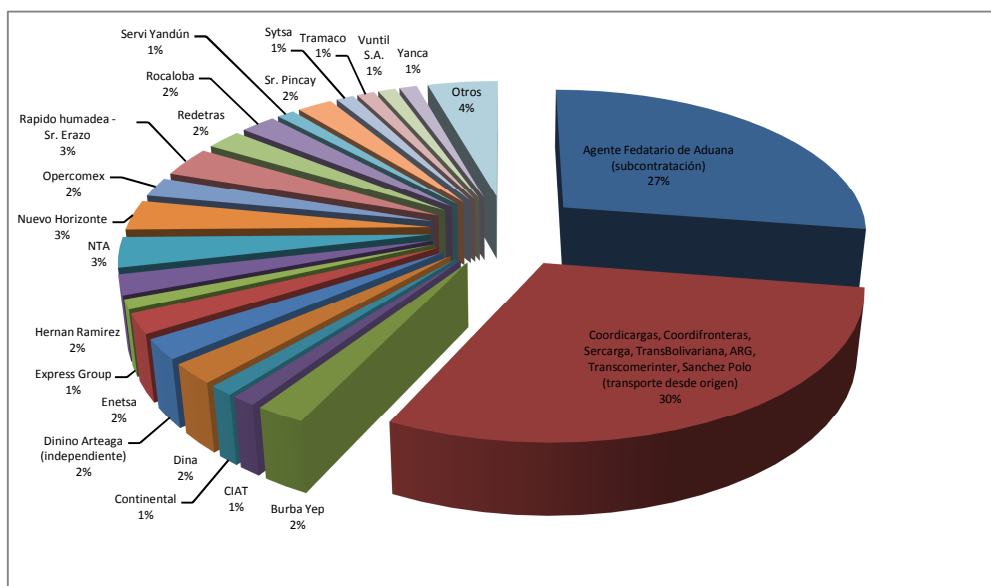
Pregunta 4	Muy importante	Importante	Poco importante	Indiferente	TOTAL
Atención al cliente	71	19	1	0	91
Soluciones rápidas y efectivas	77	14	0	0	91
Seriedad	86	5	0	0	91
Responsabilidad	86	5	0	0	91
Facilidades de pago	50	30	7	4	91

Fuente: Encuestas. Elaborado: Autor. n= 91



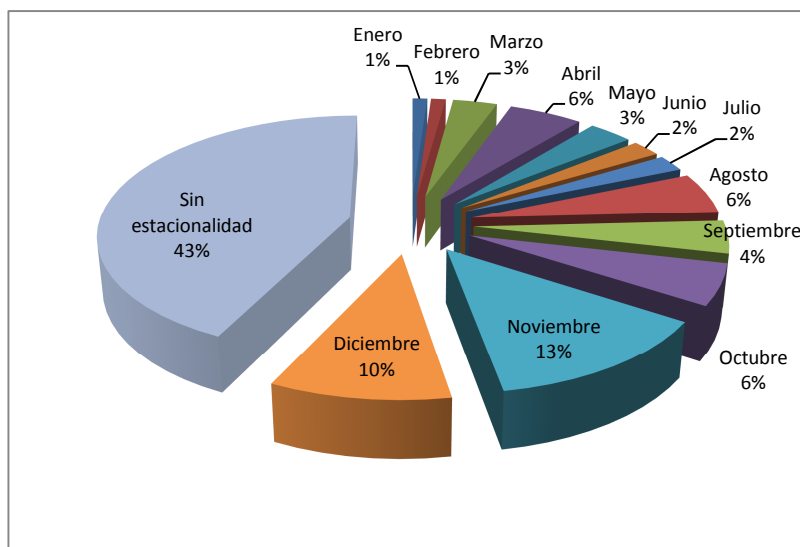
Pregunta 5	Respuesta	Porcentaje
Agente Fedatario de Aduana (subcontratación)	25	27%
Coordicargas, Coordifronteras, Sercarga, TransBolivariana, ARG, Transcomerinter, Sanchez Polo (transporte desde origen)	27	30%
Burba Yep	2	2%
CIAT	1	1%
Continental	1	1%
Dina	2	2%
Dinino Arteaga (independiente)	2	2%
Enetsa	2	2%
Express Group	1	1%
Hernan Ramírez	2	2%
NTA	3	3%
Nuevo Horizonte	3	3%
Opercomex	2	2%
Rápido Humadea - Sr. Erazo	3	3%
Redetras	2	2%
Rocaloba	2	2%
Servi Yandún	1	1%
Sr. Pincay	2	2%
Sytsa	1	1%
Tramaco	1	1%
Vuntil S.A.	1	1%
Yanca	1	1%
Otros	4	4%
TOTAL	91	100%

Fuente: Encuestas. Elaborado: Autor. n= 91



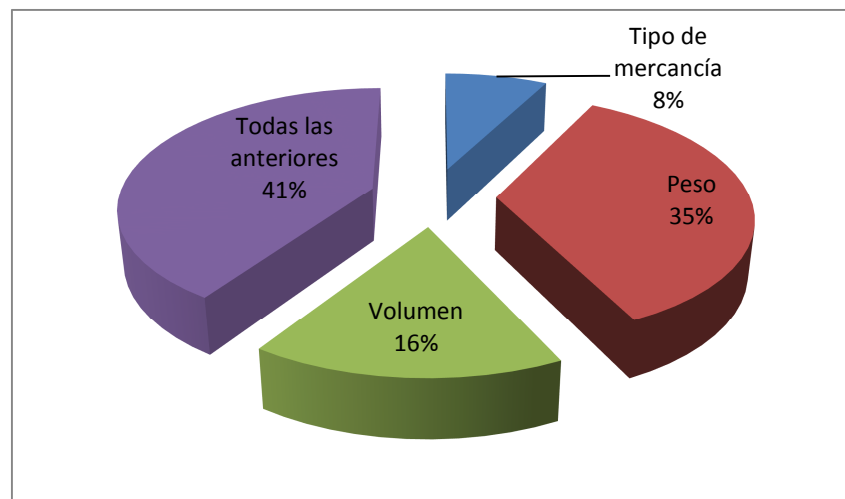
Pregunta 6	Respuesta	Porcentaje
Enero	1	1%
Febrero	1	1%
Marzo	3	3%
Abril	5	5%
Mayo	3	3%
Junio	2	2%
Julio	2	2%
Agosto	5	5%
Septiembre	4	4%
Octubre	5	5%
Noviembre	12	13%
Diciembre	9	10%
Sin estacionalidad	39	43%
TOTAL	91	100%

Fuente: Encuestas. Elaborado: Autor. n= 91



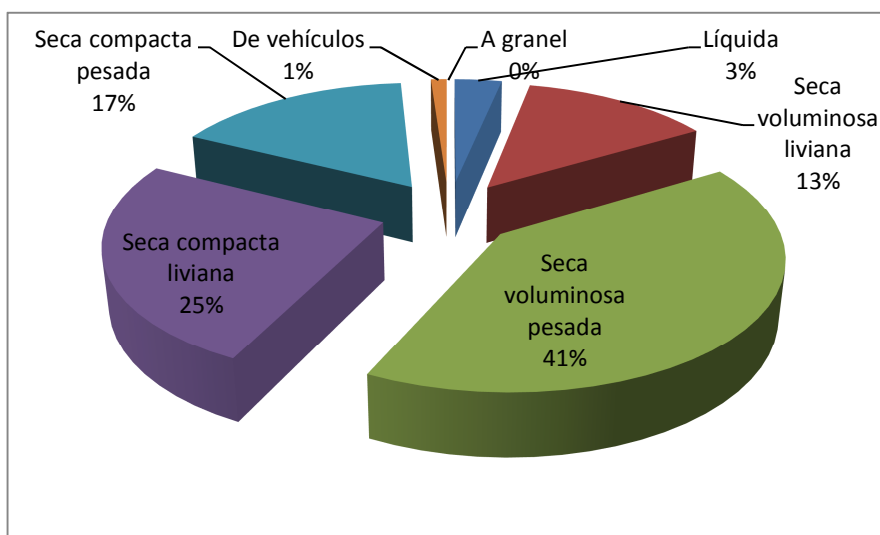
Pregunta 7	Respuesta	Porcentaje
Tipo de mercancía	7	8%
Peso	32	35%
Volumen	15	16%
Todas las anteriores	37	41%
Total	91	100%

Fuente: Encuestas. Elaborado: Autor. n= 91



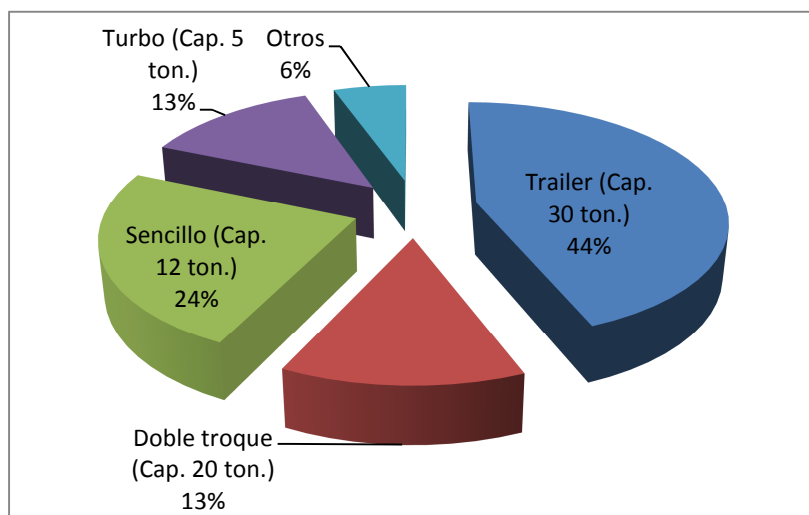
Pregunta 8	Respuesta	Porcentaje
Líquida	3	3%
Seca voluminosa liviana	12	13%
Seca voluminosa pesada	37	41%
Seca compacta liviana	23	25%
Seca compacta pesada	15	16%
De vehículos	1	1%
A granel	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Encuestas. Elaborado: Autor. n= 91



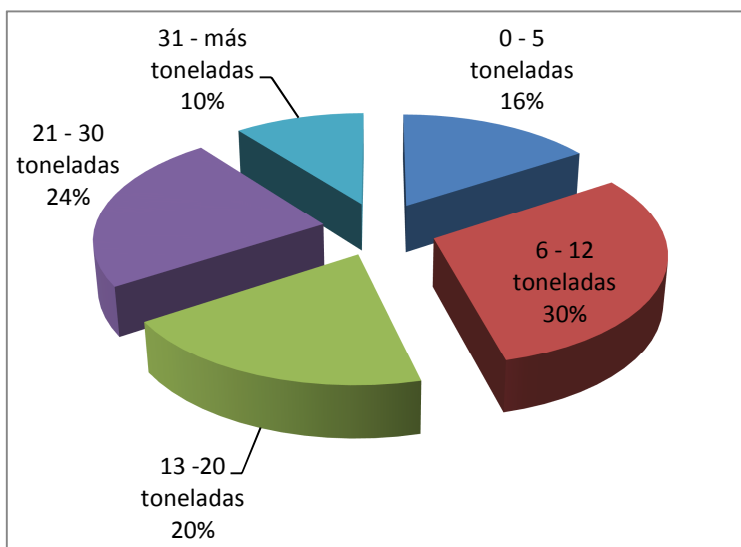
Pregunta 9	Respuesta	Porcentaje
Trailer (Cap. 30 ton.)	40	44%
Doble troque (Cap. 20 ton.)	12	13%
Sencillo (Cap. 12 ton.)	22	24%
Turbo (Cap. 5 ton.)	12	13%
Otros	5	5%
Total	91	100%

Fuente: Encuestas. Elaborado: Autor. n= 91



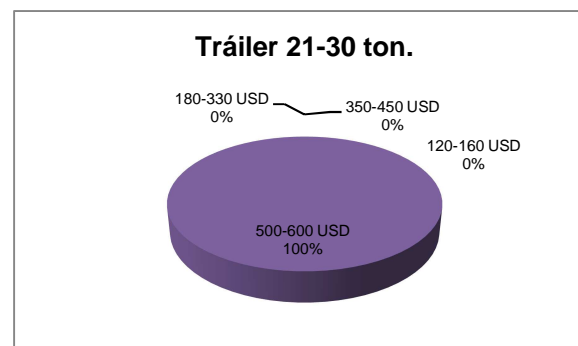
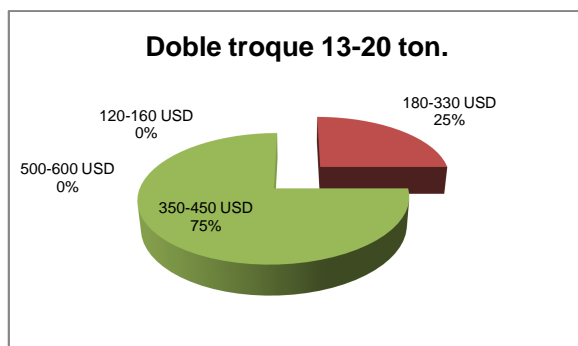
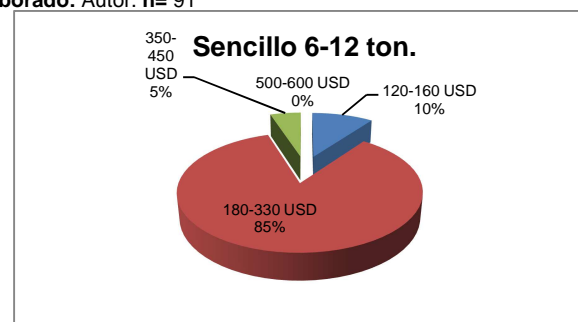
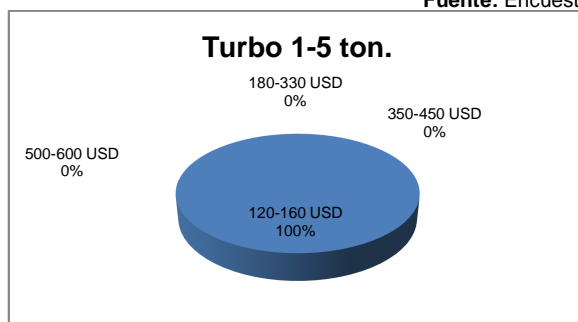
Pregunta 10	Respuesta	Porcentaje
0 - 5 toneladas	12	16%
6 - 12 toneladas	23	30%
13 -20 toneladas	15	20%
21 - 30 toneladas	18	24%
31 - más toneladas	8	11%
SUBTOTAL	76	100%
Desconocen	15	
TOTAL	91	

Fuente: Encuestas. Elaborado: Autor. n= 91



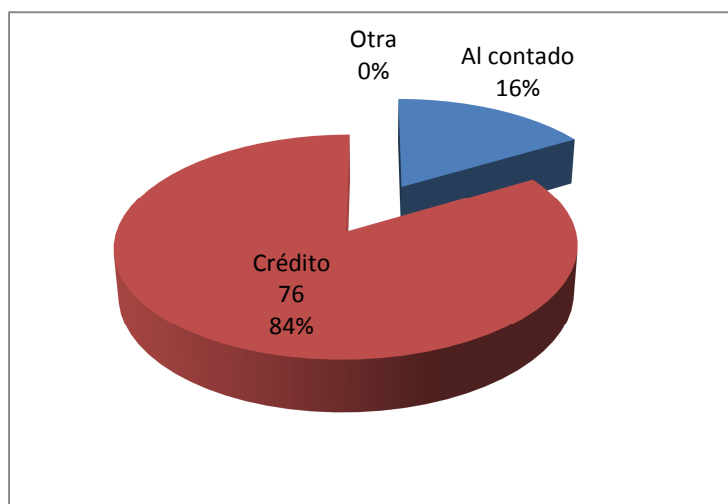
Pregunta 11	120-160 USD	180-330 USD	350-450 USD	500-600 USD	TOTAL
Turbo 1-5 ton.	11	0	0	0	11
%	100%	0%	0%	0%	100%
Sencillo 6-12 ton.	2	17	1	0	20
%	10%	85%	5%	0%	100%
Doble troque 13-20 ton.	0	3	9	0	12
%	0%	25%	75%	0%	100%
Tráiler 21-30 ton.	0	0	0	36	36
%	0%	0%	0%	100%	100%
SUBTOTAL					79
DESCONOCEN					12
TOTAL					91

Fuente: Encuestas. Elaborado: Autor. n= 91



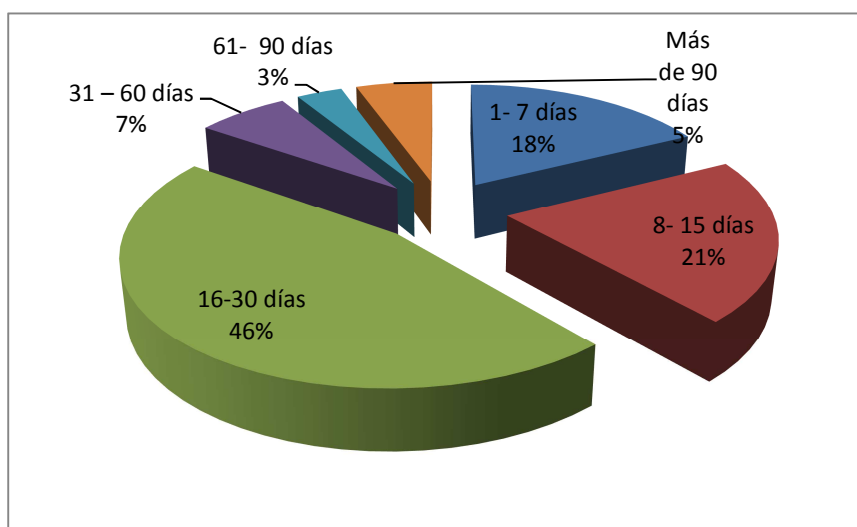
Pregunta 12	Respuesta	Porcentaje
Al contado	15	16%
Crédito	76	84%
Otra	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Encuestas. Elaborado: Autor. n= 91



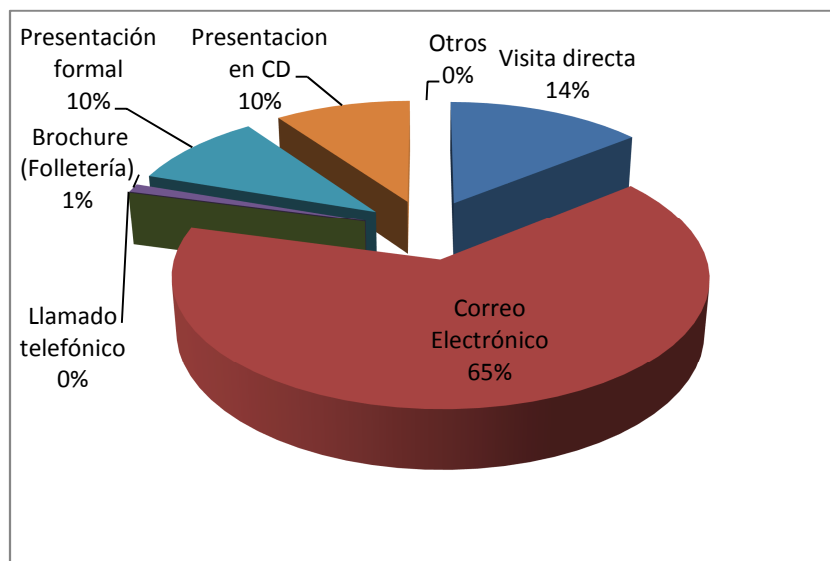
Pregunta 13	Respuesta	Porcentaje
1- 7 días	16	18%
8- 15 días	19	21%
16-30 días	42	46%
31 – 60 días	6	7%
61- 90 días	3	3%
Más de 90 días	5	5%
Total	91	100%

Fuente: Encuestas. Elaborado: Autor. n= 91



Pregunta 14	Respuesta	Porcentaje
Visita directa	13	14%
Correo Electrónico	59	65%
Llamado telefónico	0	0%
Brochure (Folletería)	1	1%
Presentación formal	9	10%
Presentación en CD	9	10%
Otros	0	0%
Total	91	100%

Fuente: Encuestas. Elaborado: Autor. n= 91



ANEXO B1

Requisitos para la creación y operación de la empresa

- Solicitar emisión de informe favorable en Consejo Nacional de Tránsito.
- Obtener resolución de constitución jurídica en Consejo Nacional de Tránsito.
- Obtener certificado de integración de capital en cualquier banco del país.
- Elevar a escritura pública la minuta ante una notaria.
- Obtener escritura de constitución en Superintendencia de Compañías.
- Registrar escritura de constitución en Registro Mercantil
- Elaborar nombramiento de representante legal.
- Registrar nombramiento de representante legal en Registro Mercantil.
- Obtener patente municipal.
- Obtener actos jurídicos en Superintendencia de Compañías.
- Obtener Registro Único de Contribuyentes (RUC) ante el SRI.
- Presentar RUC en Superintendencia de Compañías para retirar aporte de capital en el banco.
- Obtener permiso de operación en Consejo Nacional de Tránsito.
- Solicitar certificado de idoneidad en Consejo Nacional de Tránsito para obtención de PPS (Permiso de prestación de servicios)
- Obtener permiso de prestación de servicios en Ministerio de Transporte de Colombia para operar en Colombia. (A. Torres, comunicación personal, Mayo 11, 2009)

ANEXO B2

Perfiles funcionales

CARGO	FUNCIONES	EDUCACION	EXPERIENCIA	CARACTERISTICAS	COMPETENCIAS
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones. • Negociación con clientes. • Vender el servicio de la empresa. • Dirigir y controlar a los colaboradores. • Controlar la calidad del servicio. • Informar a los accionistas. 	Tercer nivel o mayor. Ingeniería comercial Administración de empresas. Comercio exterior. Negocios internacionales.	3 años en cargos similares.	Hombre o mujer entre 25 y 40 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor. • Liderazgo y trabajo en equipo. • Visión de negocio. • Enfoque a resultados. • Poder de negociación. • Solución de conflictos. • Manejo de personal.
Coordinador de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de viajes. • Control de despacho de mercancías. • Comunicación con clientes. • Control y comunicación constante con conductores. • Control de mantenimiento de vehículos. 	Tercer nivel. Licenciatura Comercio exterior.	3 años en cargos similares.	Hombre entre 25 y 30 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de relaciones interpersonales. • Comunicación oral y escrita. • Manejo herramientas informáticas. • Proactividad. • Trabajo bajo presión.
Coordinador Administrativo Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de llamadas. • Elaboración oficios y cartas. • Compras. • Facturación. • Gestión y control ctas. por cobrar. • Gestión y control ctas. por pagar. • Informe de cuentas al contador. 	Tercer nivel. Licenciatura Administración de empresas.	2 años en cargos similares.	Mujer entre 20 y 35 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de relaciones interpersonales. • Comunicación oral y escrita. • Manejo herramientas informáticas. • Facilidad de aprendizaje.
Inspector de carga	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección de carga en destino. • Entrega de documentación (DAU, guía de remisión) a clientes. • Cobranza telefónica y personal. 	Segundo nivel o estudiante licenciatura comercio exterior.	2 años en cargos similares.	Hombre o mujer entre 20 y 35 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de relaciones interpersonales. • Actitud de servicio. • Comunicación oral y escrita. • Responsabilidad.
Conductores	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte de mercancías. 	Segundo nivel. Chofer profesional.	6 años en cargos similares.	Hombre entre 30 y 50 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Actitud de servicio.
Mensajero	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajería. 	Segundo nivel.	2 años en cargos similares.	Hombre o mujer entre 20 y 35 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de relaciones interpersonales. • Actitud de servicio.

Elaborado: Autor.

ANEXO C1

“Brochure”



somos parte de tu éxito



misión

Ofrecer a importadores y exportadores servicios de transporte terrestre de carga a nivel nacional con un personal comprometido y una flota moderna de vehículos que permitan generar calidad y confianza en el servicio, con responsabilidad social y ambiental, cumpliendo con las exigencias legales y tributarias, generando atractivos márgenes de rentabilidad para los accionistas.



andean
logistics services

visión

En 5 años ser la empresa más competitiva y especializada en prestar servicios de transporte terrestre de carga, llegando a ser el soporte principal en la logística integral del cliente y apoyando al desarrollo del comercio exterior ecuatoriano.



valores

Calidad

Cumplir con estándares de calidad internacionales.

Puntualidad

Brindar un servicio de entrega a tiempo respetando y cumpliendo con los compromisos pactados con el cliente.

Trabajo en equipo

Coordinar la participación de todos los colaboradores del negocio para tener un mayor y mejor desarrollo de tareas.

Orden y disciplina

Cumplir las tareas siguiendo normas y procedimientos propuestos por la empresa para mejorar la calidad del servicio.

Compromiso

Contar con talento humano comprometido y enfocado en resultados, para lograr los objetivos de la compañía.



andean
logistics services

principios

Responsabilidad

Cumplir con oportunidad las actividades a fin de conseguir la eficacia y eficiencia que pretende la empresa.

Respeto

Guardar respeto y compostura hacia los clientes internos y externos.

Ética

Utilizar reglas claras, objetivas, justas, y ante todo en igualdad de condiciones.

Transparencia

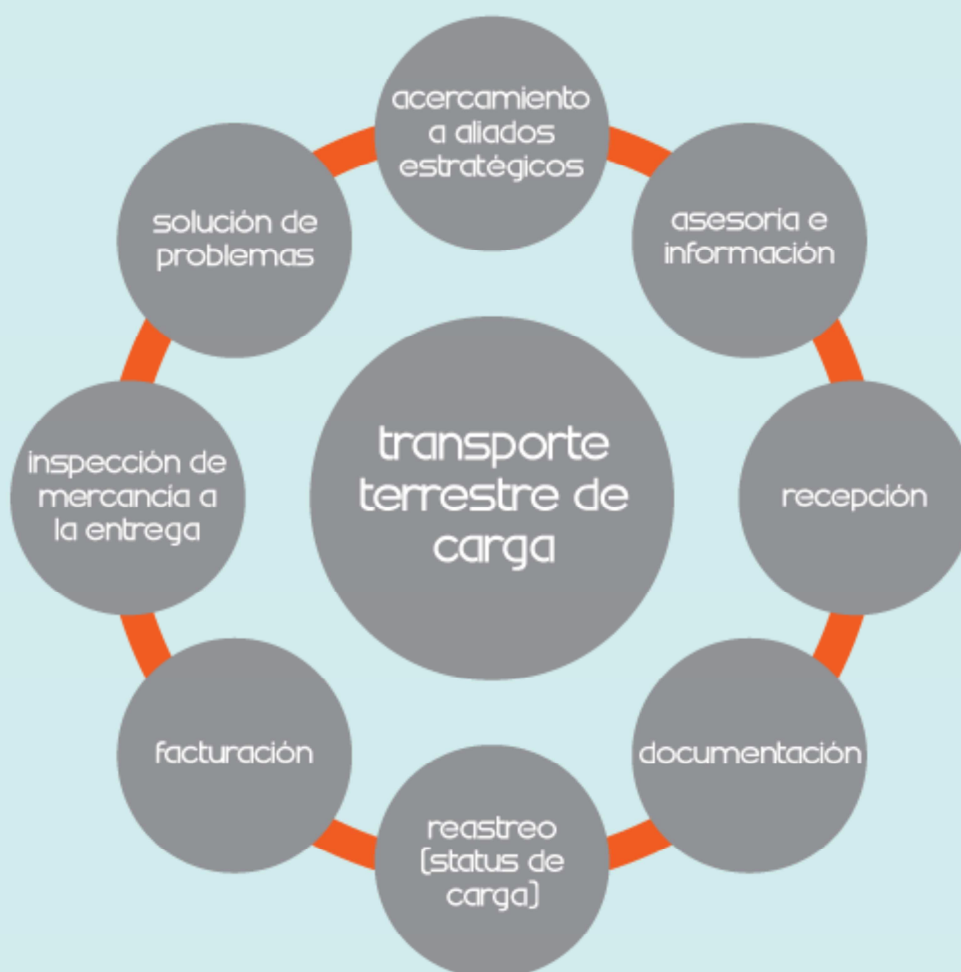
Actuar en cumplimiento de leyes y reglamentos tanto internos como externos de manera precisa y permanente.

Mejoramiento constante

Buscar la innovación y nuevas herramientas para mejorar constantemente el desempeño del talento humano y la calidad del servicio.

Andean Logistics Services presta servicios de transporte a nivel nacional de carga seca de varias mercancías con servicios complementarios que soportan el servicio brindado.

servicios centrales y complementarios



La empresa brindará su servicio a Tulcán, Ibarra, Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca principalmente, próximamente se brindara servicio de distribución local en la ciudad de Quito y servicios internacionales de carga a Colombia especialmente.

servicio

Rutas



Contamos con:

Equipos inalámbricos instalados en los vehículos con comunicación satelital.

Un adecuado manejo de sistema de comunicación celular.

Mantenimiento vehicular continuo.

Custodia de mercancías de alto riesgo.

Seguro todo riesgo de mercancías e inspección de mercancías a la entrega.



andean
logística servicios

Contamos con vehículos nuevos y equipados:

- 1 camión con furgón con capacidad de 30 toneladas
- 2 camiones con furgón con capacidad de hasta 12 toneladas.



Contamos con profesionales con un excelente talento humano, y para brindarle al cliente un servicio logístico integral de comercio exterior, requerimos la asociación de aliados estratégicos.

- Un agente fedatario de aduana quién cuenta con experiencia de muchos años en el área aduanera y asesoramiento en Comercio Exterior. Presta servicios de trámites de nacionalización de mercancías de importación y exportación.

- Bodega privada de aduana, empresa que presta servicios de almacenamiento temporal de mercancías. La Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) le otorgó la concesión para el funcionamiento de ALMACEN TEMPORAL, que son bodegas donde se almacenan mercancías de importación y exportación hasta que se cumplan con todas las formalidad aduaneras y el pago de los correspondientes tributos al Estado. Mientras se tramita la nacionalización de la mercancía de los clientes, ésta puede quedarse en el almacén temporal de aduana. La empresa cuenta con personal capacitado, altos estándares de seguridad, modernas y amplias instalaciones que permiten una adecuada operación de cargue y descargue.



andean
logística services



Matriz: Tulcán
Sucursal: Quito
www.andeanls.com.ec

andean
logística servicios

bodega privada de aduana Matriz: Tulcán

agente fedatario de aduana Matriz: Tulcán
Sucursal: Quito

direcciones

Elaborado: Autor

ANEXO C2

Diseño de papelería

Tarjeta de presentación



Elaborado: Autor

Carpeta



Elaborado: Autor

Sobre



Elaborado: Autor

Hoja membretada



Elaborado: Autor

ANEXO D1

Inversión

INVERSIÓN INICIAL			
Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
ACTIVOS FIJOS			
Equipo de computación			
Computador	4	850,00	3.400,00
Impresora	4	205,00	820,00
Software	1	1.300,00	1.300,00
Equipo de red	1	120,00	120,00
Escáner	1	175,00	175,00
TOTAL			5.815,00
Equipo de oficina			
Teléfonos	2	60,00	120,00
Fax	1	125,00	125,00
Teléfonos celulares	3	45,00	135,00
TOTAL			380,00
Muebles y encerados			
Escritorios	2	150,00	300,00
Escritorio Gerencia	1	300,00	300,00
Sillas multigraduables	2	40,00	80,00
Sillón gerencial	1	80,00	80,00
Silla para espera	4	30,00	120,00
Archivador	1	50,00	50,00
Basurero	3	3,00	9,00
TOTAL			939,00
Vehículos			
Hino GH1 MUA 12 tnls.	2	62.280,00	124.560,00
Furgón Hino GH1 MUA	2	7.200,00	14.400,00
Kenworth T800 30 tnls.	1	130.000,00	130.000,00
Plataforma Kenworth T800	1	33.480,00	33.480,00
Furgón Kenworth T800	1	15.400,00	15.400,00
TOTAL			317.840,00
ACTIVOS DIFERIDOS			

Estudios de factibilidad		500,00	500,00
Gastos de constitución		1.400,00	1.400,00
Patente municipal		400,00	400,00
Gastos de puesta en marcha		1.000,00	1.000,00
TOTAL			3.300,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			328.274,00

Fuente: Varias cotizaciones. Elaborado: Autor

CAPITAL DE TRABAJO	
Costos directos de operación	25.300,00
Costos indirectos de operación	5.091,00
Servicios básicos	450,00
Sueldos	7.426,00
Suministros	556,40
Gastos de publicidad	1.860,10
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	40.683,50

Fuente: Varias cotizaciones. Elaborado: Autor

INVERSIÓN AÑO 3			
Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Vehículos			
Hino GH1 MUA 12 tnls.	1	62.280,00	62.280,00
Furgón Hino GH1 MUA	1	7.200,00	7.200,00
TOTAL			69.480,00
INVERSIÓN AÑO 4			
Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Vehículos			
Mitsubishi Canter 5.5 tnls.	1	26.990,00	26.990,00
Furgón Mitsubishi Canter	1	3.300,00	3.300,00
TOTAL			30.290,00

Fuente: Varias cotizaciones. Elaborado: Autor

ANEXO D2

Depreciación y amortización

DEPRECIACIÓN			
ACTIVO	VALOR DEL ACTIVO	VIDA UTIL	DEPRECIACION
Equipo de computación	5.815,00	3	1.938,33
Equipo de oficina	380,00	5	76,00
Muebles y encerados	939,00	10	93,90
Vehículos (Inversión inicial)	317.840,00	5	63.568,00
Vehículos (Inversión año 3)	69.480,00	5	13.896,00
Vehículos (Inversión año 4)	30.290,00	5	6.058,00
TOTAL	324.974,00		85.630,23

Elaborado: Autor

DEPRECIACIÓN ANUAL					
ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipo de computación	1.938,33	1.938,33	1.938,33		
Equipo de oficina	76,00	76,00	76,00	76,00	76,00
Muebles y encerados	93,90	93,90	93,90	93,90	93,90
Vehículos (inversión inicial)	63.568,00	63.568,00	63.568,00	63.568,00	63.568,00
Vehículos (Inversión año 3)			13.896,00	13.896,00	13.896,00
Vehículos (Inversión año 4)				6.058,00	6.058,00
TOTAL	65.676,23	65.676,23	79.572,23	83.691,90	83.691,90

Elaborado: Autor

AMORTIZACIÓN ANUAL		
ACTIVO	VALOR	AMORTIZACIÓN
Estudios de factibilidad	500,00	100,00
Gastos de constitución	1.400,00	280,00
Patente municipal	400,00	80,00
Gastos de puesta en marcha	1.000,00	200,00
TOTAL	3.300,00	660,00

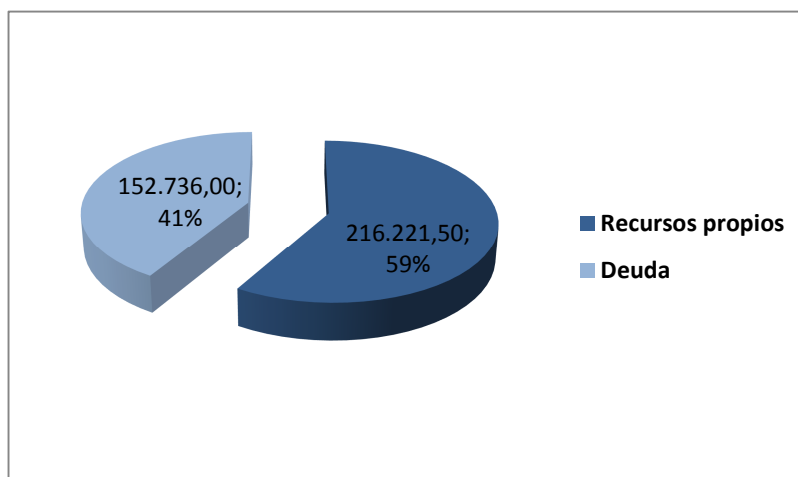
Elaborado: Autor

ANEXO D3

Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	
TOTAL INVERSION	328.274,00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	40.683,50
TOTAL VEHICULOS	254.560,00
ENTRADA VEHÍCULOS 40%	101.824,00
FINANC. VEHÍCULOS 60%	152.736,00
INVERSIÓN CON RECURSOS PROPIOS	175.538,00

Elaborado: Autor



Elaborado: Autor

APORTE ACCIONISTAS		
	PORCENTAJE	VALOR
ACCIONISTA 1	33,33%	72.073,83
ACCIONISTA 2	33,33%	72.073,83
ACCIONISTA 3	33,33%	72.073,83
	100%	216.221,50

Elaborado: Autor

ANEXO D4

Amortización de la deuda

INVERSIÓN INICIAL	
FINANCIAMIENTO 60%	152.736,00
TASA	11,83%
ANUALIDAD ²⁸	3,05
DIVIDENDO MENSUAL	4175,50

AÑO	CAPITAL	INTERÉS	DIVIDENDO	SALDO
				152.736,00
1	32037,35	18068,67	50106,02	120.698,65
2	35827,37	14278,65	50106,02	84.871,28
3	40065,75	10040,27	50106,02	44.805,53
4	44805,53	5300,49	50106,02	0,00

Elaborado: Autor

INVERSIÓN AÑO 3	
FINANCIAMIENTO 60%	37.368,00
TASA	11,83%
ANUALIDAD	3,05
DIVIDENDO MENSUAL	1021,57

AÑO	CAPITAL	INTERÉS	DIVIDENDO	SALDO
				37.368,00
1	7838,18	4420,63	12258,81	29.529,82
2	8765,43	3493,38	12258,81	20.764,39
3	9802,38	2456,43	12258,81	10.962,01
4	10962,01	1296,81	12258,81	0,00

Elaborado: Autor

²⁸ Ayres, 1989: Pag. 88. "Fórmula de anualidad"

INVERSIÓN AÑO 4	
FINANCIAMIENTO 60%	16.194,00
TASA	11,83%
ANUALIDAD	3,05
DIVIDENDO MENSUAL	442,71

AÑO	CAPITAL	INTERÉS	DIVIDENDO	SALDO
				16.194,00
1	3396,80	1915,75	5312,55	12.797,20
2	3798,64	1513,91	5312,55	8.998,57
3	4248,01	1064,53	5312,55	4.750,55
4	4750,55	561,99	5312,55	0,00

Elaborado: Autor

ANEXO D5

Valor residual

Activo	Cantidad	Precio unitario	Total	Valor libros	Valor de mercado unitario	Valor de mercado total	Utilidad bruta	Valor libros	Valor residual
Equipo de computación									
Computador	4	850,00	3.400,00	0,00	250,00	1.000,00	1.000,00	0,00	1.000,00
Impresora	4	205,00	820,00	0,00	50,00	200,00	200,00	0,00	200,00
Software	1	1.300,00	1.300,00	0,00	120,00	120,00	120,00	0,00	120,00
Equipo de red	1	120,00	120,00	0,00	20,00	20,00	20,00	0,00	20,00
Escáner	1	175,00	175,00	0,00	65,00	65,00	65,00	0,00	65,00
Equipo de oficina									
Teléfonos	2	60,00	120,00	0,00	15,00	30,00	30,00	0,00	30,00
Fax	1	125,00	125,00	0,00	45,00	45,00	45,00	0,00	45,00
Teléfonos celulares	3	45,00	135,00	0,00	10,00	30,00	30,00	0,00	30,00
Muebles y encerados									0,00
Escritorios	2	150,00	300,00	150,00	50,00	100,00	-50,00	150,00	100,00
Escritorio Gerencia	1	300,00	300,00	150,00	90,00	90,00	-60,00	150,00	90,00
Sillas multigraduables	2	40,00	80,00	40,00	20,00	40,00	0,00	40,00	40,00
Sillón gerencial	1	80,00	80,00	40,00	35,00	35,00	-5,00	40,00	35,00
Silla para espera	4	30,00	120,00	60,00	15,00	60,00	0,00	60,00	60,00
Archivador	1	50,00	50,00	25,00	15,00	15,00	-10,00	25,00	15,00
Basurero	3	3,00	9,00	4,50	0,50	1,50	-3,00	4,50	1,50
Vehículos (inversión inicial)									
Hino GH1 MUA	2	62.280,00	124.560,00	0,00	30.000,00	60.000,00	60.000,00	0,00	60.000,00
Furgón Hino GH1 MUA	2	7.200,00	14.400,00	0,00	3.800,00	7.600,00	7.600,00	0,00	7.600,00
Kenworth T800	1	130.000,00	130.000,00	0,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	0,00	90.000,00
Plataforma Kenworth T800	1	33.480,00	33.480,00	0,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	0,00	15.000,00
Furgón Kenworth T800	1	15.400,00	15.400,00	0,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	0,00	8.000,00
Vehículos (inversión año 3)									
Hino GH1 MUA	1	62.280,00	62.280,00	24.912,00	40.000,00	40.000,00	15.088,00	24.912,00	40.000,00
Furgón Hino GH1 MUA	1	7.200,00	7.200,00	2.880,00	4.800,00	4.800,00	1.920,00	2.880,00	4.800,00
Vehículos (inversión año 3)									
Mitsubishi Canter 5.5 tnls.	1	26.990,00	26.990,00	16.194,00	17.000,00	17.000,00	806,00	16.194,00	17.000,00
Furgón Mitsubishi Canter 5.5 tnls.	1	3.300,00	3.300,00	1.980,00	2.300,00	2.300,00	320,00	1.980,00	2.300,00
VALOR RESIDUAL									246.551,50

Elaborado: Autor

ANEXO D6

Cálculo de nómina

Año 1

Cargo	Cant.	Sueldo mensual unificado	S.M.U. Total	Aporte personal (9.35%)	Aporte patronal (11.15%)	14° Sueldo Bono escolar	13° Sueldo Bono navideño	Fondos de reserva	Vacaciones	Sueldo	Total anual + rem. adicionales
Gerente	1	800,00	800,00	74,8	92,00	18,17	66,67	0,00	33,33	892,00	10.822,17
Coordinador operaciones	1	480,00	480,00	44,88	55,2	18,17	40,00	0,00	20,00	535,20	6.500,57
Coordinador administrativo	1	350,00	350,00	32,725	40,25	18,17	29,17	0,00	14,58	390,25	4.744,92
Conductor camión cap. 12 ton.	2	320,00	640,00	59,84	73,6	18,17	53,33	0,00	26,67	713,60	8.661,37
Conductor camión cap. 30 ton.	1	430,00	430,00	40,205	49,45	18,17	35,83	0,00	17,92	479,45	5.825,32
Mensajero	1	250,00	250,00	23,375	28,75	18,17	20,83	0,00	10,42	278,75	3.394,42
Inspector de carga	1	280,00	280,00	26,18	32,2	18,17	23,33	0,00	11,67	312,20	3.799,57
TOTAL	8	2.910,00	3.230,00	302,005	371,45	127,17	269,17	0,00	134,58	3.601,45	43.748,32

Elaborado: Autor

Año 2

Cargo	Cant.	Sueldo mensual unificado	S.M.U. Total	Aporte personal (9.35%)	Aporte patronal (11.15%)	14° Sueldo Bono escolar	13° Sueldo Bono navideño	Fondos de reserva	Vacaciones	Sueldo	Total anual + rem. adicionales
Gerente	1	840,00	840,00	78,54	96,60	18,17	70,00	840,00	35,00	936,60	12.202,37
Coordinador operaciones	1	504,00	504,00	47,12	57,96	18,17	42,00	504,00	21,00	561,96	7.328,69
Coordinador administrativo	1	367,50	367,50	34,36	42,26	18,17	30,63	367,50	15,31	409,76	5.348,75
Conductor camión cap. 12 ton.	2	336,00	672,00	62,83	77,28	18,17	56,00	672,00	28,00	749,28	9.765,53
Conductor camión cap. 30 ton.	1	451,50	451,50	42,22	51,92	18,17	37,63	451,50	18,81	503,42	6.567,17
Mensajero	1	262,50	262,50	24,54	30,19	18,17	21,88	262,50	10,94	292,69	3.825,73
Inspector de carga	1	294,00	294,00	27,49	33,81	18,17	24,50	294,00	12,25	327,81	4.282,64
TOTAL	8	3.055,50	3.391,50	317,11	390,02	127,17	282,63	3391,50	141,31	3.781,52	49.320,87

Elaborado: Autor

Año 3

Cargo	Cant.	Sueldo mensual unificado	S.M.U. Total	Aporte personal (9.35%)	Aporte patronal (11.15%)	14° Sueldo Bono escolar	13° Sueldo Bono navideño	Fondos de reserva	Vacaciones	Sueldo	Total anual + rem. adicionales
Gerente	1	882,00	882,00	82,47	101,43	18,17	73,50	882,00	36,75	983,43	12.811,58
Coordinador operaciones	1	529,20	529,20	49,48	60,86	18,17	44,10	529,20	22,05	590,06	7.694,21
Coordinador administrativo	1	385,88	385,88	36,08	44,38	18,17	32,16	385,88	16,08	430,25	5.615,28
Conductor camión cap. 12 ton.	3	352,80	1.058,40	98,96	121,72	18,17	88,20	1058,40	44,10	1.180,12	15.370,26
Conductor camión cap. 30 ton.	1	474,08	474,08	44,33	54,52	18,17	39,51	474,08	19,75	528,59	6.894,62
Mensajero	1	275,63	275,63	25,77	31,70	18,17	22,97	275,63	11,48	307,32	4.016,11
Inspector de carga	1	308,70	308,70	28,86	35,50	18,17	25,73	308,70	12,86	344,20	4.495,86
TOTAL	9	3.208,28	3.913,88	365,95	450,10	127,17	326,16	3913,88	163,08	4.363,97	56.897,92

Elaborado: Autor

Año 4

Cargo	Cant.	Sueldo mensual unificado	S.M.U. Total	Aporte personal (9.35%)	Aporte patronal (11.15%)	14° Sueldo Bono escolar	13° Sueldo Bono navideño	Fondos de reserva	Vacaciones	Sueldo	Total anual + rem. adicionales
Gerente	1	926,10	926,10	86,59	106,50	18,17	77,18	926,10	38,59	1.032,60	13.451,25
Coordinador operaciones	1	555,66	555,66	51,95	63,90	18,17	46,31	555,66	23,15	619,56	8.078,01
Coordinador administrativo	1	405,17	405,17	37,88	46,59	18,17	33,76	405,17	16,88	451,76	5.895,14
Conductor camión cap. 5.5 ton.	1	280,00	280,00	26,18	32,20	18,17	23,33	280,00	11,67	312,20	4.079,57
Conductor camión cap. 12 ton.	3	370,44	1.111,32	103,91	127,80	18,17	92,61	1111,32	46,31	1.239,12	16.137,86
Conductor camión cap. 30 ton.	1	497,78	497,78	46,54	57,24	18,17	41,48	497,78	20,74	555,02	7.238,45
Mensajero	1	289,41	289,41	27,06	33,28	18,17	24,12	289,41	12,06	322,69	4.216,00
Inspector de carga	1	324,14	324,14	30,31	37,28	18,17	27,01	324,14	13,51	361,41	4.719,74
TOTAL	10	3.648,69	4.389,57	410,42	504,80	145,33	365,80	4389,57	182,90	4.894,37	63.816,03

Elaborado: Autor

Año 5

Cargo	Cant.	Sueldo mensual unificado	S.M.U. Total	Aporte personal (9.35%)	Aporte patronal (11.15%)	14° Sueldo Bono escolar	13° Sueldo Bono navideño	Fondos de reserva	Vacaciones	Sueldo	Total anual + rem. adicionales
Gerente	1	972,41	972,41	90,92	111,83	18,17	81,03	972,41	40,52	1.084,23	14.122,90
Coordinador operaciones	1	583,44	583,44	54,55	67,10	18,17	48,62	583,44	24,31	650,54	8.481,01
Coordinador administrativo	1	425,43	425,43	39,78	48,92	18,17	35,45	425,43	17,73	474,35	6.188,99
Conductor camión cap. 5.5 ton.	1	294,00	294,00	27,49	33,81	18,17	24,50	294,00	12,25	327,81	4.282,64
Conductor camión cap. 12 ton.	3	388,96	1.166,89	109,10	134,19	18,17	97,24	1166,89	48,62	1.301,08	16.943,85
Conductor camión cap. 30 ton.	1	522,67	522,67	48,87	60,11	18,17	43,56	522,67	21,78	582,77	7.599,46
Mensajero	1	303,88	303,88	28,41	34,95	18,17	25,32	303,88	12,66	338,82	4.425,90
Inspector de carga	1	340,34	340,34	31,82	39,14	18,17	28,36	340,34	14,18	379,48	4.954,82
TOTAL	10	3.831,12	4.609,05	430,95	530,04	145,33	384,09	4609,05	192,04	5.139,09	66.999,56

Elaborado: Autor

ANEXO D7

Ingresos

ESCENARIO OPTIMISTA

AÑO 1							
	Días x semana	Semanas al año	Días al año	Precio	# Cargas	Precio total	Ingresos
Camión cap. 12 ton. Quito	5	50	250	180,00	2	360,00	90.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	5	50	250	330,00	1	330,00	82.500,00
Camión cap. 30 ton. Quito	5	50	250	600,00	1	600,00	150.000,00
SUBCONTRATACIÓN							
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	130,00	3	390,00	39.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	180,00	2	360,00	36.000,00
Camión cap. 30 ton. Quito	1	50	50	600,00	1	600,00	30.000,00
TOTAL AÑO 1							427.500,00

Elaborado: Autor

AÑO 2							
	Días x semana	Semanas al año	Días al año	Precio	# Cargas	Precio total	Ingresos
Camión cap. 12 ton. Quito	5	50	250	180,00	2	360,00	90.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	5	50	250	330,00	1	330,00	82.500,00
Camión cap. 30 ton. Quito	5	50	250	600,00	1	600,00	150.000,00
SUBCONTRATACIÓN							
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	130,00	3	390,00	39.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	180,00	2	360,00	54.000,00
Camión cap. 30 ton. Quito	2	50	100	600,00	1	600,00	60.000,00
TOTAL AÑO 2							475.500,00

Elaborado: Autor

AÑO 3							
	Días x semana	Semanas al año	Días al año	Precio	# Cargas	Precio total	Ingresos
Camión cap. 12 ton. Quito	5	50	250	180,00	2	360,00	90.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	5	50	250	330,00	1	330,00	82.500,00
Camión cap. 12 ton. Quito	5	50	250	330,00	1	330,00	82.500,00
Camión cap. 30 ton. Quito	5	50	250	600,00	1	600,00	150.000,00
SUBCONTRATACIÓN							
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	130,00	3	390,00	39.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	180,00	2	360,00	54.000,00
Camión cap. 30 ton. Quito	2	50	100	600,00	1	600,00	60.000,00
Camión cap. 30 ton. Guayaquil	1	50	50	900,00	1	900,00	45.000,00
Camión cap. 12 ton. Ambato	1	50	50	450,00	1	450,00	22.500,00
TOTAL AÑO 3							625.500,00

Elaborado: Autor

AÑO 4							
	Días x semana	Semanas al año	Días al año	Precio	# Cargas	Precio total	Ingresos
Camión cap. 12 ton. Quito	5	50	250	180,00	2	360,00	90.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	5	50	250	330,00	1	330,00	82.500,00
Camión cap. 12 ton. Quito	5	50	250	330,00	1	330,00	82.500,00
Camión cap. 30 ton. Quito	5	50	250	600,00	1	600,00	150.000,00
Camión cap. 5.5 ton. Distribución interna Quito	5	50	250	35,00	2	70,00	17.500,00
SUBCONTRATACIÓN							
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	130,00	3	390,00	39.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	180,00	2	360,00	54.000,00
Camión cap. 30 ton. Quito	3	50	150	600,00	1	600,00	90.000,00
Camión cap. 30 ton. Guayaquil	2	50	100	900,00	1	900,00	90.000,00
Camión cap. 12 ton. Ambato	2	50	100	450,00	1	450,00	45.000,00
TOTAL AÑO 4							740.500,00

Elaborado: Autor

AÑO 5							
	Días x semana	Semanas al año	Días al año	Precio	# Cargas	Precio total	Ingresos
Camión cap. 12 ton. Quito	5	50	250	180,00	2	360,00	90.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	5	50	250	330,00	1	330,00	82.500,00
Camión cap. 12 ton. Quito	5	50	250	330,00	1	330,00	82.500,00
Camión cap. 30 ton. Quito	5	50	250	600,00	1	600,00	150.000,00
Camión cap. 5.5 ton. Distribución interna Quito	5	50	250	35,00	3	105,00	26.250,00
SUBCONTRATACIÓN							
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	130,00	3	390,00	39.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	180,00	2	360,00	54.000,00
Camión cap. 30 ton. Quito	3	50	150	600,00	1	600,00	90.000,00
Camión cap. 30 ton. Guayaquil	2	50	100	900,00	1	900,00	90.000,00
Camión cap. 12 ton. Ambato	2	50	100	450,00	1	450,00	45.000,00
TOTAL AÑO 5							749.250,00

Elaborado: Autor

ESCENARIO NORMAL

AÑO 1							
	Días x semana	Semanas al año	Días al año	Precio	# Cargas	Precio total	Ingresos
Camión cap. 12 ton. Quito	4	50	200	180,00	2	360,00	72.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	4	50	200	330,00	1	330,00	66.000,00
Camión cap. 30 ton. Quito	4	50	200	600,00	1	600,00	120.000,00
SUBCONTRATACIÓN							
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	130,00	3	390,00	39.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	180,00	2	360,00	36.000,00
Camión cap. 30 ton. Quito	1	50	50	600,00	1	600,00	30.000,00
TOTAL AÑO 1							363.000,00

Elaborado: Autor

AÑO 2							
	Días x semana	Semanas al año	Días al año	Precio	# Cargas	Precio total	Ingresos
Camión cap. 12 ton. Quito	4	50	200	180,00	2	360,00	72.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	4	50	200	330,00	1	330,00	66.000,00
Camión cap. 30 ton. Quito	4	50	200	600,00	1	600,00	120.000,00
SUBCONTRATACIÓN							
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	130,00	3	390,00	39.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	180,00	2	360,00	54.000,00
Camión cap. 30 ton. Quito	2	50	100	600,00	1	600,00	60.000,00
TOTAL AÑO 2							411.000,00

Elaborado: Autor

AÑO 3							
	Días x semana	Semanas al año	Días al año	Precio	# Cargas	Precio total	Ingresos
Camión cap. 12 ton. Quito	4	50	200	180,00	2	360,00	72.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	4	50	200	330,00	1	330,00	66.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	4	50	200	330,00	1	330,00	66.000,00
Camión cap. 30 ton. Quito	4	50	200	600,00	1	600,00	120.000,00
SUBCONTRATACIÓN							
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	130,00	3	390,00	39.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	180,00	2	360,00	54.000,00
Camión cap. 30 ton. Quito	2	50	100	600,00	1	600,00	60.000,00
Camión cap. 30 ton. Guayaquil	1	50	50	900,00	1	900,00	45.000,00
Camión cap. 12 ton. Ambato	1	50	50	450,00	1	450,00	22.500,00
TOTAL AÑO 3							544.500,00

Elaborado: Autor

AÑO 4							
	Días x semana	Semanas al año	Días al año	Precio	# Cargas	Precio total	Ingresos
Camión cap. 12 ton. Quito	4	50	200	180,00	2	360,00	72.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	4	50	200	330,00	1	330,00	66.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	4	50	200	330,00	1	330,00	66.000,00
Camión cap. 30 ton. Quito	4	50	200	600,00	1	600,00	120.000,00
Camión cap. 5.5 ton. Distribución interna Quito	4	50	200	35,00	2	70,00	14.000,00
SUBCONTRATACIÓN							
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	130,00	3	390,00	39.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	180,00	2	360,00	54.000,00
Camión cap. 30 ton. Quito	3	50	150	600,00	1	600,00	90.000,00
Camión cap. 30 ton. Guayaquil	2	50	100	900,00	1	900,00	90.000,00
Camión cap. 12 ton. Ambato	2	50	100	450,00	1	450,00	45.000,00
TOTAL AÑO 4							656.000,00

Elaborado: Autor

AÑO 5							
	Días x semana	Semanas al año	Días al año	Precio	# Cargas	Precio total	Ingresos
Camión cap. 12 ton. Quito	4	50	200	180,00	2	360,00	72.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	4	50	200	330,00	1	330,00	66.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	4	50	200	330,00	1	330,00	66.000,00
Camión cap. 20 ton. Quito	4	50	200	600,00	1	600,00	120.000,00
Camión cap. 5.5 ton. Distribución interna Quito	4	50	200	35,00	3	105,00	21.000,00
SUBCONTRATACIÓN							
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	130,00	3	390,00	39.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	180,00	2	360,00	54.000,00
Camión cap. 30 ton. Quito	3	50	150	600,00	1	600,00	90.000,00
Camión cap. 30 ton. Guayaquil	2	50	100	900,00	1	900,00	90.000,00
Camión cap. 12 ton. Ambato	2	50	100	450,00	1	450,00	45.000,00
TOTAL AÑO 5							663.000,00

Elaborado: Autor

ESCENARIO PESIMISTA

AÑO 1							
	Días x semana	Semanas al año	Días al año	Precio	# Cargas	Precio total	Ingresos
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	180,00	2	360,00	54.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	330,00	1	330,00	49.500,00
Camión cap. 30 ton. Quito	3	50	150	600,00	1	600,00	90.000,00
SUBCONTRATACIÓN							
Camión cap. 12 ton. Quito	1	50	50	130,00	3	390,00	19.500,00
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	180,00	2	360,00	36.000,00
Camión cap. 30 ton. Quito	1	50	50	600,00	1	600,00	30.000,00
TOTAL AÑO 1							279.000,00

Elaborado: Autor

AÑO 2							
	Días x semana	Semanas al año	Días al año	Precio	# Cargas	Precio total	Ingresos
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	180,00	2	360,00	54.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	330,00	1	330,00	49.500,00
Camión cap. 30 ton. Quito	3	50	150	600,00	1	600,00	90.000,00
SUBCONTRATACIÓN							
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	130,00	3	390,00	39.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	180,00	2	360,00	36.000,00
Camión cap. 30 ton. Quito	1	50	50	600,00	1	600,00	30.000,00
TOTAL AÑO 2							298.500,00

Elaborado: Autor

AÑO 3							
	Días x semana	Semanas al año	Días al año	Precio	# Cargas	Precio total	Ingresos
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	180,00	2	360,00	54.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	330,00	1	330,00	49.500,00
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	330,00	1	330,00	49.500,00
Camión cap. 30 ton. Quito	3	50	150	600,00	1	600,00	90.000,00
SUBCONTRATACIÓN							
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	130,00	3	390,00	39.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	180,00	2	360,00	36.000,00
Camión cap. 30 ton. Quito	1	50	50	600,00	1	600,00	30.000,00
Camión cap. 30 ton. Guayaquil	1	50	50	900,00	1	900,00	45.000,00
Camión cap. 12 ton. Ambato	1	50	50	450,00	1	450,00	22.500,00
TOTAL AÑO 3							415.500,00

Elaborado: Autor

AÑO 4							
	Días x semana	Semanas al año	Días al año	Precio	# Cargas	Precio total	Ingresos
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	180,00	2	360,00	54.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	330,00	1	330,00	49.500,00
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	330,00	1	330,00	49.500,00
Camión cap. 30 ton. Quito	3	50	150	600,00	1	600,00	90.000,00
Camión cap. 5.5 ton. Distribución interna Quito	3	50	150	35,00	2	70,00	10.500,00
SUBCONTRATACIÓN							
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	130,00	3	390,00	39.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	180,00	2	360,00	36.000,00
Camión cap. 30 ton. Quito	2	50	100	600,00	1	600,00	60.000,00
Camión cap. 30 ton. Guayaquil	1	50	50	900,00	1	900,00	45.000,00
Camión cap. 12 ton. Ambato	1	50	50	450,00	1	450,00	22.500,00
TOTAL AÑO 4							456.000,00

Elaborado: Autor

AÑO 5							
	Días x semana	Semanas al año	Días al año	Precio	# Cargas	Precio total	Ingresos
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	180,00	2	360,00	54.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	330,00	1	330,00	49.500,00
Camión cap. 12 ton. Quito	3	50	150	330,00	1	330,00	49.500,00
Camión cap. 30 ton. Quito	3	50	150	600,00	1	600,00	90.000,00
Camión cap. 5.5 ton. Distribución interna Quito	3	50	150	35,00	3	105,00	15.750,00
SUBCONTRATACIÓN							
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	130,00	3	390,00	39.000,00
Camión cap. 12 ton. Quito	2	50	100	180,00	2	360,00	36.000,00
Camión cap. 30 ton. Quito	2	50	100	600,00	1	600,00	60.000,00
Camión cap. 30 ton. Guayaquil	1	50	50	900,00	1	900,00	45.000,00
Camión cap. 12 ton. Ambato	1	50	50	450,00	1	450,00	22.500,00
TOTAL AÑO 5							461.250,00

Elaborado: Autor

ANEXO D8

Costos y gastos

COSTOS POR VIAJE CAMION 30 TON. QUITO	
CONCEPTO	VALOR
Combustible	90,00
Viáticos	10,00
Peajes	30,00
Servicio de cargue	35,00
TOTAL	165,00

Elaborado: Autor

COSTOS POR VIAJE CAMION 12 TON. QUITO	
CONCEPTO	VALOR
Combustible	50,00
Viáticos	10,00
Peajes vehículo	22,00
Servicio de cargue	20,00
TOTAL	102,00

Elaborado: Autor

COSTOS POR DÍA CAMION 5.5 TON. DISTRIBUCIÓN LOCAL QUITO	
CONCEPTO	VALOR
Combustible	5,00
Servicio de cargue	15,00
TOTAL	20,00

Elaborado: Autor

SUBCONTRATACIÓN	
CONCEPTO	VALOR
Subcontratación vehículo 30 ton.. Quito	380,00
Subcontratación vehículos 12 ton. Quito	200,00
Subcontratación vehículos 30 ton. Guayaquil	600,00
Subcontratación vehículos 12 ton. Ambato	320,00

Elaborado: Autor

SEGURO VEHÍCULOS		
	VALOR VEHÍCULO	VALOR ANUAL 5% PRIMA
Vehículo 30 ton.	130.000,00	6.500,00
Vehículo 12 ton.	62.280,00	3.114,00
Vehículo 5.5 ton.	26.990,00	1.349,50
TOTAL		10.963,50

Elaborado: Autor

MATRÍCULA DE VEHÍCULOS		
VEHÍCULO	PAGO X 4 AÑOS	PERMISO DE RODAJE ANUAL
Camión cap. 12 ton.	1.200,00	120,00
Camión cap. 30 ton.	2.500,00	280,00
Camión cap. 5.5 ton.	550,00	70,00
TOTAL	4250,00	470,00

Elaborado: Autor

REVISIONES Y ARREGLOS MECÁNICOS VEHÍCULO 30 TON.				
ACTIVIDAD	PERIODO	CANTIDAD	PRECIO	PRECIO TOTAL
Cambio aceite	Mensual	1	320,00	3.840,00
Cambio filtros	Cuatrimstral	2	50,00	300,00
Reencauche llantas	Anual	18	200,00	3.600,00
Otros gastos	Anual	1	10,00	120,00
TOTAL				7.860,00

Elaborado: Autor

REVISIONES Y ARREGLOS MECÁNICOS VEHÍCULO 12 TON.				
ACTIVIDAD	PERIODO	CANTIDAD	PRECIO	PRECIO TOTAL
Cambio aceite	Mensual	1	120,00	1.440,00
Cambio filtros	Cuatrimstral	2	35,00	210,00
Reencauche llantas	Anual	6	200,00	1.200,00
Otros gastos	Anual	1	10,00	120,00
TOTAL				2.970,00

Elaborado: Autor

REVISIONES Y ARREGLOS MECÁNICOS VEHÍCULO 5.5 TON.				
ACTIVIDAD	PERIODO	CANTIDAD	PRECIO	PRECIO TOTAL
Cambio aceite y filtro	Bimestral	1	150,00	900,00
Otros gastos	Anual	1	10,00	120,00
TOTAL				1.020,00

Elaborado: Autor

GASTOS DE SERVICIOS BÁSICOS		
Concepto	Valor mensual	Valor anual
Agua	15,00	180,00
Luz	30,00	360,00
Teléfono	100,00	1.200,00
Internet	80,00	960,00
TOTAL	225,00	2.700,00

Elaborado: Autor

GASTOS DE SUMINISTROS DE OFICINA					
Concepto	Medida	Cantidad	Valor unitario	Valor mensual	Valor anual
Papel bond	Resmas	2	6,00	12,00	144,00
Recarga toners impresoras	Unidad	2	20,00	40,00	480,00
Esferos	Unidad	4	0,30	1,20	14,40
Clips	Cajas	1	1,00	1,00	12,00
Sobres membretados grandes	Unidad	200	0,25	50,00	600,00
Sobres membretados pequeños	Unidad	50	0,15	7,50	90,00
Hojas membretadas	Unidad	30	0,05	1,50	18,00
Facturas	Block	3	15,00	45,00	540,00
Guías de remisión	Block	3	15,00	45,00	540,00
Comprobantes de retención	Block	2	15,00	30,00	360,00
Memorandums	Block	3	15,00	45,00	540,00
TOTAL				278,20	3.338,40

Elaborado: Autor

GASTOS DE PUBLICIDAD			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor anual
Brochures	200	2,00	400,00
Presentación CD-ROM	200	2,60	520,00
Uniformes	7	23,00	161,00
Credenciales de identificación	8	1,20	9,60
Tarjetas de presentación	250	0,80	200,00
TOTAL			1.290,60

Elaborado: Autor

ANEXO D9

Egresos con apalancamiento

ESCENARIO OPTMISTA

Concepto / Año	1	2	3	4	5
COSTOS DE OPERACIÓN					
Costos directos de operación					
Combustible vehículo 30 ton. Quito	22.500,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00
Combustible vehículos 12 ton. Quito	22.500,00	22.500,00	33.750,00	33.750,00	33.750,00
Combustible vehículo 5.5 ton.				1.000,00	1.600,00
Viáticos Quito	11.250,00	11.250,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Peajes vehículo 30 ton. Quito	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00
Peajes vehículos 12 ton. Quito	17.500,00	17.500,00	26.250,00	26.250,00	26.250,00
Servicio de cargue vehículo 30 ton.	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00
Servicio de cargue vehículos 12 ton.	10.000,00	10.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Servicio de cargue vehículo 5.5 ton.				3.750,00	5.000,00
Subcontratación vehículo 30 ton. Quito	19.000,00	38.000,00	38.000,00	57.000,00	57.000,00
Subcontratación vehículos 12 ton. Quito	40.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Subcontratación vehículo 30 ton. Guayaquil			30.000,00	60.000,00	60.000,00
Subcontratación vehículos 12 ton. Ambato			16.000,00	32.000,00	32.000,00
Otros costos directos de operación	12.000,00	12.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Total costos directos de operación	176.000,00	205.000,00	285.750,00	355.500,00	357.350,00
Costos indirectos de operación					
Matrícula	4.900,00	520,00	1.720,00	1.190,00	5.090,00
Rastreo satelital	1.440,00	1.440,00	2.190,00	2.940,00	2.940,00
Seguro de vehículos	12.728,00	12.728,00	15.842,00	17.191,50	17.191,50
Revisiones y arreglos mecánicos vehículo 30 ton.	7.860,00	7.860,00	7.860,00	7.860,00	7.860,00
Revisiones y arreglos mecánicos vehículos 12 ton.	5.940,00	5.940,00	8.910,00	8.910,00	8.910,00
Revisiones y arreglos mecánicos vehículos 5.5 ton.				1.020,00	1.020,00
Otros costos indirectos de operación	7.200,00	7.200,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Total costos indirectos de operación	40.068,00	35.688,00	46.122,00	48.711,50	52.611,50
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Sueldos	43.748,32	49.320,87	56.897,92	63.816,03	66.999,56
Gastos de publicidad	1.290,60	1.290,60	1.290,60	1.290,60	1.290,60
Arriendo oficina	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Servicios básicos	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
Suministros de oficina	3.338,40	3.338,40	3.338,40	3.338,40	3.338,40
Otros gastos	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Total gastos administrativos	56.477,32	62.049,87	69.626,92	76.545,03	79.728,56
GASTOS FINANCIEROS	18.068,67	14.278,65	14.460,91	10.709,62	3.970,34
TOTAL EGRESOS	290.613,99	317.016,52	415.959,83	491.466,15	493.660,40

Elaborado: Autor

ESCENARIO NORMAL

Concepto / Año	1	2	3	4	5
COSTOS DE OPERACIÓN					
Costos directos de operación					
Combustible vehículo 30 ton. Quito	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Combustible vehículos 12 ton. Quito	20.000,00	20.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Combustible vehículo 5.5 ton.				1.000,00	1.600,00
Viáticos	6.000,00	6.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Peajes vehículo 30 ton. Quito	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Peajes vehículos 12 ton. Quito	8.800,00	8.800,00	13.200,00	13.200,00	13.200,00
Servicio de cargue vehículo 30 ton.	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Servicio de cargue vehículos 12 ton.	8.000,00	8.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Servicio de cargue vehículo 5.5 ton.				3.000,00	4.000,00
Subcontratación vehículo 30 ton. Quito	19.000,00	38.000,00	38.000,00	57.000,00	57.000,00
Subcontratación vehículos 12 ton. Quito	40.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Subcontratación vehículo 30 ton. Guayaquil			30.000,00	60.000,00	60.000,00
Subcontratación vehículos 12 ton. Ambato			16.000,00	32.000,00	32.000,00
Otros costos directos de operación	12.000,00	12.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Total costos directos de operación	150.800,00	179.800,00	252.200,00	321.200,00	322.800,00
Costos indirectos de operación					
Matrícula	4.900,00	520,00	1.720,00	1.190,00	5.090,00
Rastreo satelital	1.440,00	1.440,00	2.190,00	2.940,00	2.940,00
Seguro de vehículos	12.728,00	12.728,00	15.842,00	17.191,50	17.191,50
Revisiones y arreglos mecánicos vehículo 30 ton.	7.860,00	7.860,00	7.860,00	7.860,00	7.860,00
Revisiones y arreglos mecánicos vehículos 12 ton.	5.940,00	5.940,00	8.910,00	8.910,00	8.910,00
Revisiones y arreglos mecánicos vehículos 5.5 ton.				1.020,00	1.020,00
Otros costos indirectos de operación	7.200,00	7.200,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Total costos indirectos de operación	40.068,00	35.688,00	46.122,00	48.711,50	52.611,50
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Sueldos	43.748,32	49.320,87	56.897,92	63.816,03	66.999,56
Gastos de publicidad	1.290,60	1.290,60	1.290,60	1.290,60	1.290,60
Arriendo oficina	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Servicios básicos	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
Suministros de oficina	3.338,40	3.338,40	3.338,40	3.338,40	3.338,40
Otros gastos	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Total gastos administrativos	56.477,32	62.049,87	69.626,92	76.545,03	79.728,56
GASTOS FINANCIEROS					
	18.068,67	14.278,65	14.460,91	10.709,62	3.970,34
TOTAL EGRESOS	265.413,99	291.816,52	382.409,83	457.166,15	459.110,40

Elaborado: Autor

ESCENARIO PESIMISTA

Concepto / Año	1	2	3	4	5
COSTOS DE OPERACIÓN					
Costos directos de operación					
Combustible vehículo 30 ton. Quito	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00
Combustible vehículos 12 ton. Quito	15.000,00	15.000,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00
Combustible vehículo 5.5 ton.				750,00	1.200,00
Viáticos Quito	4.500,00	4.500,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Peajes vehículo 30 ton. Quito	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Peajes vehículos 12 ton. Quito	6.600,00	6.600,00	9.900,00	9.900,00	9.900,00
Servicio de cargue vehículo 30 ton.	5.250,00	5.250,00	5.250,00	5.250,00	5.250,00
Servicio de cargue vehículos 12 ton.	6.000,00	6.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Servicio de cargue vehículo 5.5 ton.				2.250,00	3.000,00
Subcontratación vehículo 30 ton.	19.000,00	19.000,00	19.000,00	38.000,00	38.000,00
Subcontratación vehículos 12 ton.	30.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Subcontratación vehículo 30 ton. Guayaquil			30.000,00	30.000,00	30.000,00
Subcontratación vehículos 12 ton. Ambato			16.000,00	16.000,00	16.000,00
Otros costos directos de operación	9.600,00	9.600,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Total costos directos de operación	118.450,00	128.450,00	192.150,00	214.150,00	215.350,00
Costos indirectos de operación					
Matrícula	4.900,00	520,00	1.720,00	1.190,00	5.090,00
Rastreo satelital	1.440,00	1.440,00	2.190,00	2.940,00	2.940,00
Seguro de vehículos	12.728,00	12.728,00	15.842,00	17.191,50	17.191,50
Revisiones y arreglos mecánicos vehículo 30 ton.	7.860,00	7.860,00	7.860,00	7.860,00	7.860,00
Revisiones y arreglos mecánicos vehículos 12 ton.	5.940,00	5.940,00	8.910,00	8.910,00	8.910,00
Revisiones y arreglos mecánicos vehículos 5.5 ton.				1.020,00	1.020,00
Otros costos indirectos de operación	7.200,00	7.200,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Total costos indirectos de operación	40.068,00	35.688,00	46.122,00	48.711,50	52.611,50
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Sueldos	43.748,32	49.320,87	56.897,92	63.816,03	66.999,56
Gastos de publicidad	1.290,60	1.290,60	1.290,60	1.290,60	1.290,60
Arriendo oficina	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Servicios básicos	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
Suministros de oficina	3.338,40	3.338,40	3.338,40	3.338,40	3.338,40
Otros gastos	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Total gastos administrativos	56.477,32	62.049,87	69.626,92	76.545,03	79.728,56
GASTOS FINANCIEROS	18.068,67	14.278,65	14.460,91	10.709,62	3.970,34
TOTAL EGRESOS	233.063,99	240.466,52	322.359,83	350.116,15	351.660,40

Elaborado: Autor

ANEXO D10

Egresos sin apalancamiento

ESCENARIO OPTIMISTA

Concepto / Año	1	2	3	4	5
COSTOS DE OPERACIÓN					
Costos directos de operación					
Combustible vehículo 30 ton. Quito	22.500,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00
Combustible vehículos 12 ton. Quito	22.500,00	22.500,00	33.750,00	33.750,00	33.750,00
Combustible vehículo 5.5 ton.				1.000,00	1.600,00
Viáticos Quito	11.250,00	11.250,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Peajes vehículo 30 ton. Quito	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00
Peajes vehículos 12 ton. Quito	17.500,00	17.500,00	26.250,00	26.250,00	26.250,00
Servicio de cargue vehículo 30 ton.	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00	8.750,00
Servicio de cargue vehículos 12 ton.	10.000,00	10.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Servicio de cargue vehículo 5.5 ton.				3.750,00	5.000,00
Subcontratación vehículo 30 ton. Quito	19.000,00	38.000,00	38.000,00	57.000,00	57.000,00
Subcontratación vehículos 12 ton. Quito	40.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Subcontratación vehículo 30 ton. Guayaquil			30.000,00	60.000,00	60.000,00
Subcontratación vehículos 12 ton. Ambato			16.000,00	32.000,00	32.000,00
Otros costos directos de operación	12.000,00	12.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Total costos directos de operación	176.000,00	205.000,00	285.750,00	355.500,00	357.350,00
Costos indirectos de operación					
Matrícula	4.900,00	520,00	1.720,00	1.190,00	5.090,00
Rastreo satelital	1.440,00	1.440,00	2.190,00	2.940,00	2.940,00
Seguro de vehículos	12.728,00	12.728,00	15.842,00	17.191,50	17.191,50
Revisiones y arreglos mecánicos vehículo 30 ton.	7.860,00	7.860,00	7.860,00	7.860,00	7.860,00
Revisiones y arreglos mecánicos vehículos 12 ton.	5.940,00	5.940,00	8.910,00	8.910,00	8.910,00
Revisiones y arreglos mecánicos vehículos 5.5 ton.				1.020,00	1.020,00
Otros costos indirectos de operación	7.200,00	7.200,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Total costos indirectos de operación	40.068,00	35.688,00	46.122,00	48.711,50	52.611,50
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Sueldos	43.748,32	49.320,87	56.897,92	63.816,03	66.999,56
Gastos de publicidad	1.290,60	1.290,60	1.290,60	1.290,60	1.290,60
Arriendo oficina	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Servicios básicos	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
Suministros de oficina	3.338,40	3.338,40	3.338,40	3.338,40	3.338,40
Otros gastos	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Total gastos administrativos	56.477,32	62.049,87	69.626,92	76.545,03	79.728,56
TOTAL EGRESOS	272.545,32	302.737,87	401.498,92	480.756,53	489.690,06

Elaborado: Autor

ESCENARIO NORMAL

Concepto / Año	1	2	3	4	5
COSTOS DE OPERACIÓN					
Costos directos de operación					
Combustible vehículo 30 ton. Quito	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Combustible vehículos 12 ton. Quito	20.000,00	20.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Combustible vehículo 5.5 ton.				1.000,00	1.600,00
Viáticos Quito	6.000,00	6.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Peajes vehículo 30 ton. Quito	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Peajes vehículos 12 ton. Quito	8.800,00	8.800,00	13.200,00	13.200,00	13.200,00
Servicio de cargue vehículo 30 ton.	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Servicio de cargue vehículos 12 ton.	8.000,00	8.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Servicio de cargue vehículo 5.5 ton.				3.000,00	4.000,00
Subcontratación vehículo 30 ton. Quito	19.000,00	38.000,00	38.000,00	57.000,00	57.000,00
Subcontratación vehículos 12 ton. Quito	40.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Subcontratación vehículo 30 ton. Guayaquil			30.000,00	60.000,00	60.000,00
Subcontratación vehículos 12 ton. Ambato			16.000,00	32.000,00	32.000,00
Otros costos directos de operación	12.000,00	12.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Total costos directos de operación	150.800,00	179.800,00	252.200,00	321.200,00	322.800,00
Costos indirectos de operación					
Matrícula	4.900,00	520,00	1.720,00	1.190,00	5.090,00
Rastreo satelital	1.440,00	1.440,00	2.190,00	2.940,00	2.940,00
Seguro de vehículos	12.728,00	12.728,00	15.842,00	17.191,50	17.191,50
Revisiones y arreglos mecánicos vehículo 30 ton.	7.860,00	7.860,00	7.860,00	7.860,00	7.860,00
Revisiones y arreglos mecánicos vehículos 12 ton.	5.940,00	5.940,00	8.910,00	8.910,00	8.910,00
Revisiones y arreglos mecánicos vehículos 5.5 ton.				1.020,00	1.020,00
Otros costos indirectos de operación	7.200,00	7.200,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Total costos indirectos de operación	40.068,00	35.688,00	46.122,00	48.711,50	52.611,50
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Sueldos	43.748,32	49.320,87	56.897,92	63.816,03	66.999,56
Gastos de publicidad	1.290,60	1.290,60	1.290,60	1.290,60	1.290,60
Arriendo oficina	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Servicios básicos	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
Suministros de oficina	3.338,40	3.338,40	3.338,40	3.338,40	3.338,40
Otros gastos	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Total gastos administrativos	56.477,32	62.049,87	69.626,92	76.545,03	79.728,56
TOTAL EGRESOS	247.345,32	277.537,87	367.948,92	446.456,53	455.140,06

Elaborado: Autor

ESCENARIO PESIMISTA

	1	2	3	4	5
COSTOS DE OPERACIÓN					
Costos directos de operación					
Combustible vehículo 30 ton. Quito	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00	13.500,00
Combustible vehículos 12 ton. Quito	15.000,00	15.000,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00
Combustible vehículo 5.5 ton.				750,00	1.200,00
Viáticos Quito	4.500,00	4.500,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Peajes vehículo 30 ton. Quito	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Peajes vehículos 12 ton. Quito	6.600,00	6.600,00	9.900,00	9.900,00	9.900,00
Servicio de cargue vehículo 30 ton.	5.250,00	5.250,00	5.250,00	5.250,00	5.250,00
Servicio de cargue vehículos 12 ton.	6.000,00	6.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Servicio de cargue vehículo 5.5 ton.				2.250,00	3.000,00
Subcontratación vehículo 30 ton. Quito	19.000,00	19.000,00	19.000,00	38.000,00	38.000,00
Subcontratación vehículos 12 ton. Quito	30.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Subcontratación vehículo 30 ton. Guayaquil			30.000,00	30.000,00	30.000,00
Subcontratación vehículos 12 ton. Ambato			16.000,00	16.000,00	16.000,00
Otros costos directos de operación	9.600,00	9.600,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Total costos directos de operación	118.450,00	128.450,00	192.150,00	214.150,00	215.350,00
Costos indirectos de operación					
Matrícula	4.900,00	520,00	1.720,00	1.190,00	5.090,00
Rastreo satelital	1.440,00	1.440,00	2.190,00	2.940,00	2.940,00
Seguro de vehículos	12.728,00	12.728,00	15.842,00	17.191,50	17.191,50
Revisiones y arreglos mecánicos vehículo 30 ton.	7.860,00	7.860,00	7.860,00	7.860,00	7.860,00
Revisiones y arreglos mecánicos vehículos 12 ton.	5.940,00	5.940,00	8.910,00	8.910,00	8.910,00
Revisiones y arreglos mecánicos vehículos 5.5 ton.				1.020,00	1.020,00
Otros costos indirectos de operación	7.200,00	7.200,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Total costos indirectos de operación	40.068,00	35.688,00	46.122,00	48.711,50	52.611,50
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Sueldos	43.748,32	49.320,87	56.897,92	63.816,03	66.999,56
Gastos de publicidad	1.290,60	1.290,60	1.290,60	1.290,60	1.290,60
Arriendo oficina	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Servicios básicos	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
Suministros de oficina	3.338,40	3.338,40	3.338,40	3.338,40	3.338,40
Otros gastos	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Total gastos administrativos	56.477,32	62.049,87	69.626,92	76.545,03	79.728,56
TOTAL EGRESOS	214.995,32	226.187,87	307.898,92	339.406,53	347.690,06

Elaborado: Autor

ANEXO D11

Cálculo costo de oportunidad

$$r = rf + rp + \beta (rm - rf)$$

Fuente: Fundamentos de finanzas corporativas²⁹, 2004.

rf:	Tasa libre de riesgo
rp:	Riesgo país (Ecuador)
Beta:	Promedio de betas de empresas similares
(rm-rf):	Prima de mercado

CÁLCULO BETA	
EMPRESAS	BETAS
COVENANT TRANSPORTATION GROUP (CVTI)	0,96
PAM TRANSPORTATION SERVICES INCORPORATED (PTSI)	1,38
QUALITY DISTRIBUTION INCORPORATED FLORIDA (QLTY)	1,63
UNITED STATES OF AMERICA TRUCK INCORPORATED (USAK)	0,48
KNIGHT TRANSPORTATION INCORPORATED (KNX)	0,86
	1,062

Fuente: "New York Stock Exchange"³⁰, 2009.
"Finance Yahoo"

Datos	
rf³¹:	4,00%
rp:	0,00%
Beta:	1,062
(rm-rf):	8,00%

$$r = 4,00\% + 1,062 (12,00\% - 4,00\%)$$

$$r = 12,50 \%$$

²⁹ Brealey, 2004: Pag. 231

³⁰ <http://www.nyse.com> "Symbol lookup", 2009

<http://www.finance.yahoo.com> "Industries", 2009

³¹ <http://www.ustreas.gov> "Financial Markets", 2009

ANEXO D12

Flujos de efectivo con apalancamiento

ESCENARIO OPTIMISTA

Concepto / Años	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por el servicio		427.500,00	475.500,00	625.500,00	740.500,00	749.250,00
TOTAL INGRESOS		427.500,00	475.500,00	625.500,00	740.500,00	749.250,00
COSTOS						
Costos directos de operación		-176.000,00	-205.000,00	-285.750,00	-355.500,00	-357.350,00
Costos indirectos de operación		-40.068,00	-35.688,00	-46.122,00	-48.711,50	-52.611,50
TOTAL COSTOS		-216.068,00	-240.688,00	-331.872,00	-404.211,50	-409.961,50
GASTOS						
Sueldos		-43.748,32	-49.320,87	-56.897,92	-63.816,03	-66.999,56
Gastos de publicidad		-1.290,60	-1.290,60	-1.290,60	-1.290,60	-1.290,60
Arriendo oficina		-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00
Servicios básicos		-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00
Suministros de oficina		-3.338,40	-3.338,40	-3.338,40	-3.338,40	-3.338,40
Otros gastos		-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00
Depreciación		-65.676,23	-65.676,23	-79.572,23	-83.691,90	-83.691,90
Amortización		-660,00	-660,00	-660,00	-660,00	-660,00
Interés préstamo		-18068,67	-14278,65	-14460,91	-10709,62	-3970,34
TOTAL GASTOS		-140.882,22	-142.664,76	-164.320,06	-171.606,55	-168.050,80
TOTAL COSTOS Y GASTOS		-356.950,22	-383.352,76	-496.192,06	-575.818,05	-578.012,30
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		70.549,78	92.147,24	129.307,94	164.681,95	171.237,70
Impuesto participación trabajadores (15%)		-10.582,47	-13.822,09	-19.396,19	-24.702,29	-25.685,66
Impuesto a la renta (25%)		-17.637,45	-23.036,81	-32.326,98	-41.170,49	-42.809,43
UTILIDAD NETA		42.329,87	55.288,35	77.584,76	98.809,17	102.742,62
Depreciación		65.676,23	65.676,23	79.572,23	83.691,90	83.691,90
Amortización		660,00	660,00	660,00	660,00	660,00
Inversión inicial	-328.274,00					
Inversión de incremento de flota				-69.480,00	-30.290,00	
Inversión capital de trabajo	-40.683,50					
Préstamo	152.736,00			37.368,00	16.194,00	
Amortización deuda		-32.037,35	-35.827,37	-47.903,93	-56.967,76	-13.601,02
Valor residual						246.551,50
FLUJO DE CAJA	-216.221,50	76.628,75	85.797,21	77.801,07	112.097,31	420.045,00

Tasa de descuento	12,50%
VAN	320.179,75
TIR	43,64%

Elaborado: Autor

ESCENARIO PESIMISTA

Concepto / Años	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por el servicio		279.000,00	298.500,00	415.500,00	456.000,00	461.250,00
TOTAL INGRESOS		279.000,00	298.500,00	415.500,00	456.000,00	461.250,00
COSTOS						
Costos directos de operación		-118.450,00	-128.450,00	-192.150,00	-214.150,00	-215.350,00
Costos indirectos de operación		-40.068,00	-35.688,00	-46.122,00	-48.711,50	-52.611,50
TOTAL COSTOS		-158.518,00	-164.138,00	-238.272,00	-262.861,50	-267.961,50
GASTOS						
Sueldos		-43.748,32	-49.320,87	-56.897,92	-63.816,03	-66.999,56
Gastos de publicidad		-1.290,60	-1.290,60	-1.290,60	-1.290,60	-1.290,60
Arriendo oficina		-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00
Servicios básicos		-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00
Suministros de oficina		-3.338,40	-3.338,40	-3.338,40	-3.338,40	-3.338,40
Otros gastos		-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00
Depreciación		-65.676,23	-65.676,23	-79.572,23	-83.691,90	-83.691,90
Amortización		-660,00	-660,00	-660,00	-660,00	-660,00
Interés préstamo		-18068,67	-14278,65	-14460,91	-10709,62	-3970,34
TOTAL GASTOS		-140.882,22	-142.664,76	-164.320,06	-171.606,55	-168.050,80
TOTAL COSTOS Y GASTOS		-299.400,22	-306.802,76	-402.592,06	-434.468,05	-436.012,30
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-20.400,22	-8.302,76	12.907,94	21.531,95	25.237,70
Impuesto participación trabajadores (15%)		0,00	0,00	-1.936,19	-3.229,79	-3.785,66
Impuesto a la renta (25%)		0,00	0,00	-3.226,98	-5.382,99	-6.309,43
UTILIDAD NETA		-20.400,22	-8.302,76	7.744,76	12.919,17	15.142,62
Depreciación		65.676,23	65.676,23	79.572,23	83.691,90	83.691,90
Amortización		660,00	660,00	660,00	660,00	660,00
Inversión inicial	-328.274,00					
Inversión de incremento de flota				-69.480,00	-30.290,00	
Inversión capital de trabajo	-40.683,50					
Préstamo	152.736,00			37.368,00	16.194,00	
Amortización deuda		-32.037,35	-35.827,37	-47.903,93	-56.967,76	-13.601,02
Valor residual						246.551,50
FLUJO DE CAJA	-216.221,50	13.898,66	22.206,10	7.961,07	26.207,31	332.445,00

Tasa de descuento	12,50%
VAN	45.069,21
TIR	14,78%

Elaborado: Autor

ANEXO D13

Flujos de efectivo sin apalancamiento

ESCENARIO OPTIMISTA

Concepto / Años	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por el servicio		427.500,00	475.500,00	625.500,00	740.500,00	749.250,00
TOTAL INGRESOS		427.500,00	475.500,00	625.500,00	740.500,00	749.250,00
COSTOS						
Costos directos de operación		-176.000,00	-205.000,00	-285.750,00	-355.500,00	-357.350,00
Costos indirectos de operación		-40.068,00	-35.688,00	-46.122,00	-48.711,50	-52.611,50
TOTAL COSTOS		-216.068,00	-240.688,00	-331.872,00	-404.211,50	-409.961,50
GASTOS						
Sueldos		-43.748,32	-49.320,87	-56.897,92	-63.816,03	-66.999,56
Gastos de publicidad		-1.290,60	-1.290,60	-1.290,60	-1.290,60	-1.290,60
Arriendo oficina		-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00
Servicios básicos		-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00
Suministros de oficina		-3.338,40	-3.338,40	-3.338,40	-3.338,40	-3.338,40
Otros gastos		-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00
Depreciación		-65.676,23	-65.676,23	-79.572,23	-83.691,90	-83.691,90
Amortización		-660,00	-660,00	-660,00	-660,00	-660,00
TOTAL GASTOS		-122.813,55	-128.386,11	-149.859,16	-160.896,93	-164.080,46
TOTAL COSTOS Y GASTOS		-338.881,55	-369.074,11	-481.731,16	-565.108,43	-574.041,96
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		88.618,45	106.425,89	143.768,84	175.391,57	175.208,04
Impuesto participación trabajadores (15%)		-13.292,77	-15.963,88	-21.565,33	-26.308,74	-26.281,21
Impuesto a la renta (25%)		-22.154,61	-26.606,47	-35.942,21	-43.847,89	-43.802,01
UTILIDAD NETA		53.171,07	63.855,54	86.261,31	105.234,94	105.124,82
Depreciación		65.676,23	65.676,23	79.572,23	83.691,90	83.691,90
Amortización		660,00	660,00	660,00	660,00	660,00
Inversión inicial	-328.274,00					
Inversión de incremento de flota				-69.480,00	-30.290,00	
Inversión capital de trabajo	-40.683,50					
Valor residual						246.551,50
FLUJO DE CAJA	-368.957,50	119.507,30	130.191,77	97.013,54	159.296,84	436.028,22

Tasa de descuento	12,50%
VAN	299.710,82
TIR	31,97%

Elaborado: Autor

ESCENARIO PESIMISTA

Concepto / Años	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por el servicio		279.000,00	298.500,00	415.500,00	456.000,00	461.250,00
TOTAL INGRESOS		279.000,00	298.500,00	415.500,00	456.000,00	461.250,00
COSTOS						
Costos directos de operación		-118.450,00	-128.450,00	-192.150,00	-214.150,00	-215.350,00
Costos indirectos de operación		-40.068,00	-35.688,00	-46.122,00	-48.711,50	-52.611,50
TOTAL COSTOS		-158.518,00	-164.138,00	-238.272,00	-262.861,50	-267.961,50
GASTOS						
Sueldos		-43.748,32	-49.320,87	-56.897,92	-63.816,03	-66.999,56
Gastos de publicidad		-1.290,60	-1.290,60	-1.290,60	-1.290,60	-1.290,60
Arriendo oficina		-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00	-2.400,00
Servicios básicos		-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00	-2.700,00
Suministros de oficina		-3.338,40	-3.338,40	-3.338,40	-3.338,40	-3.338,40
Otros gastos		-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00
Depreciación		-65.676,23	-65.676,23	-79.572,23	-83.691,90	-83.691,90
Amortización		-660,00	-660,00	-660,00	-660,00	-660,00
TOTAL GASTOS		-122.813,55	-128.386,11	-149.859,16	-160.896,93	-164.080,46
TOTAL COSTOS Y GASTOS		-281.331,55	-292.524,11	-388.131,16	-423.758,43	-432.041,96
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-2.331,55	5.975,89	27.368,84	32.241,57	29.208,04
Impuesto participación trabajadores (15%)		0,00	-896,38	-4.105,33	-4.836,24	-4.381,21
Impuesto a la renta (25%)		0,00	-1.493,97	-6.842,21	-8.060,39	-7.302,01
UTILIDAD NETA		-2.331,55	3.585,54	16.421,31	19.344,94	17.524,82
Depreciación		65.676,23	65.676,23	79.572,23	83.691,90	83.691,90
Amortización		660,00	660,00	660,00	660,00	660,00
Inversión inicial	-328.274,00					
Inversión de incremento de flota				-69.480,00	-30.290,00	
Inversión capital de trabajo	-40.683,50					
Valor residual						246.551,50
FLUJO DE CAJA	-368.957,50	64.004,68	69.921,77	27.173,54	73.406,84	348.428,22

Tasa de descuento	12,50%
VAN	33.915,42
TIR	13,24%

Elaborado: Autor