



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORA DE LA EMPRESA AERO NEGOCIOS DE TRANSPORTACIÓN S.A.  
AERONET A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE EXPORTACIÓN DE  
DOCUMENTOS/ PAQUETERÍA, POR MENSAJERIA ACELERADA O POSTAL,  
CON DESTINO LA CIUDAD DE MIAMI- ESTADOS UNIDOS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía  
MBA. Marco Castillo

Autora  
Samanta Nicole Guerra Rodríguez

Año  
2016

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

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

---

Marco Castillo  
MBA  
CI. 171530374-7

### DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su NORMATIVAS TRABAJO DE TITULACIÓN UDLA Versión 1 de octubre de 2015 ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Samanta Nicole Guerra Rodríguez

CI. 171440168-2

## RESUMEN

Este trabajo de titulación está enfocado en el análisis de los procesos internos de la empresa Aero Negocios de Transportación S.A. AERONET y posterior evaluación de factibilidad para incursionar en la exportación de documentos/paquetería, por mensajería acelerada o postal "COURIER", con destino a la ciudad de Miami-Estados Unidos. Debido al gravamen de barreras arancelarias, impuestos y sobretasas, las ventas de las empresas dedicadas a brindar el servicio courier disminuyeron, algo que no fue ajeno para AERONET S.A., por este motivo y debido al modelo de sustitución de importaciones estas empresas prestadoras del servicio se han visto en la obligación de innovar su giro de negocio, el objetivo de este trabajo es demostrar la factibilidad de exportación mediante courier como iniciativa y propuesta para las micro, pequeñas y medianas empresas, así como también para personas naturales. En la actualidad el gobierno presidido por el Economista Rafael Correa Delgado, impulsa a las pequeñas y medianas empresas a comenzar con proyectos de exportación y a su vez también a las agencias de carga, agencias de transporte, entre ellas, las empresas courier a prestar el servicio, motivo por el cual se debe aprovechar la iniciativa del gobierno para generar un cambio al giro de negocio de la empresa, con lo cual se buscará estabilizar los ingresos por ventas, generar empleo y rentabilidad a la empresa. La coyuntura política-económica de Ecuador es incierta para el año 2016, se espera que a partir del mes de enero, con la reducción progresiva de las salvaguardias y la posible adhesión de Ecuador al acuerdo multi-partes con la Unión Europea, existan mejores oportunidades para las importaciones y exportaciones en el Ecuador.

## ABSTRACT

This thesis is focused on the analysis of internal business processes of the company "Aero Negocios de Transportación S.A. AERONET" and subsequent the elaboration of an improvement plan through the research feasibility of entering export documents / parcels by courier or postal accelerated named "COURIER", bound for Miami-United States. Because the assessment of tariff barriers, taxes and fees, such as the flat tax of \$ 42 to imports from October 2014 to all free load (Load 4x4, not more than 4 kg or \$ 400), or the surcharge referred safeguard since March 2015, sales of companies dedicated to providing the Courier service decreased, which was no stranger to AERONET SA, for this reason and have the model of import substitution these companies providing the service they have been in the obligation to innovate its business activities. At present the government led by Econ. Rafael Correa Delgado encourages small and medium enterprises to start with export projects and in turn charging agencies, transportation agencies, including Courier companies to provide the service. The political-economic situation in Ecuador is uncertain for 2016 however it is expected that from the month of January, with the phasing of the safeguards and the approval of the trade agreement between Ecuador and the European Union, there are better opportunities for imports and exports in Ecuador.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1. Justificación del trabajo</b> .....	1
1.1.1. Objetivo General .....	1
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo .....	1
<b>2. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO</b> .....	2
<b>2.1. Análisis del entorno externo</b> .....	2
2.1.1. Entorno externo(entorno económico, político, social y tecnológico) .....	2
2.1.2. Análisis de la industria (PORTER) .....	5
<b>2.2. Análisis interno</b> .....	8
2.2.1. Filosofía y estructura organizacional .....	8
2.2.2. Producción y operaciones .....	10
2.2.3. Investigación y desarrollo .....	12
2.2.4. Sistemas de información gerencial .....	13
2.2.5. Marketing .....	14
2.2.6. Finanzas y contabilidad .....	15
2.2.7. Análisis de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	18
2.2.8. Análisis FODA .....	18
2.2.8.1. Fortalezas .....	19
2.2.8.2. Oportunidades .....	19
2.2.8.3. Debilidades .....	19
2.2.8.4. Amenazas .....	20
<b>3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA</b> .....	21
<b>3.1. EVALUACION</b> .....	21
<b>3.2. PROPUESTA DE MEJORA</b> .....	22
3.2.1 Importaciones bajo las categorías courier: .....	22
3.2.2 Exportaciones bajo las categorías courier: .....	22
<b>4. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES</b> .....	27
4.1. Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo. ....	27
4.2. Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital .....	28
4.3. Estado y evaluación financiera del proyecto .....	29

4.4. Índices financieros.....	29
5. CONCLUSIONES GENERALES.....	31
<b>REFERENCIAS</b> .....	32
ANEXOS.....	35

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

Aero Negocios de Transportación AERONET S.A. es una empresa que opera bajo CIUU (clasificación nacional de actividades económicas) "H5320 (Actividades dedicadas al transporte y mensajería postal), brinda servicios de importación de productos/mercadería mediante el régimen courier internacional "mensajería acelerada y tráfico postal" dentro de sus diferentes categorías, consolidando toda su carga en la ciudad de Miami- Estados Unidos. (INEC, 2012). Debido a la reducción de ingresos por las ventas en la categoría B (4X4) por la imposición del impuesto fijo de \$ 42 por envío-cliente (SENAE, 2014) y la gran competencia en el mercado de las entregas postales, Aeronet S.A. se ha visto en la necesidad de analizar la situación real de la empresa para mejorar y reestructurar procesos internos, implementar e innovar nuevas estrategias de servicios que aumenten las ventas. Para ofrecer un servicio de buena calidad y cumpliendo con las expectativas de los clientes, Aeronet S.A. piensa en analizar su operación actual, e implementar un proceso que permita la exportación mediante courier.

Para mejorar las ventas y los ingresos económicos de la empresa, al mismo tiempo que se proporciona al cliente un servicio integral y completo de buena calidad y eficacia que satisfaga sus necesidades y cumpla con los requerimientos y normas del gobierno. Para determinar la situación real de la empresa y áreas que requieran soporte o reestructuración se pretende investigar cada área de la empresa y encontrar las deficiencias de estas. Esta información es útil para determinar si la empresa requiere establecer nuevos procesos, mantenerse en los actuales, reducir costos de operación y administración y sobretodo definir la inversión en la nueva estrategia que se desea plantear.

#### **1.1.1. Objetivo General**

Evaluar la factibilidad de exportación de documentos/ paquetería, por mensajería acelerada o postal, mediante un plan de mejora de la empresa Aero Negocios de Transportación AERONET S.A., con destino la ciudad de Miami- Estados Unidos.

#### **1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo**

- Analizar y evaluar el micro y macro entorno de la industria de mensajería acelerada o postal en el país para establecer la factibilidad de exportar mediante courier.
- Identificar mediante un estudio de mercado el segmento objetivo a promocionar el nuevo servicio.
- Establecer un plan de marketing que permita que el servicio se dé a conocer de manera fácil, y sea considerado ideal para pequeños y medianos envíos.
- Determinar la nueva estructura organizacional de la empresa con el área de Exportaciones en el departamento de comercio exterior.
- Analizar las diferentes posibilidades de financiamiento.



## **2. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO**

### **2.1. Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1. Entorno externo(entorno económico, político, social y tecnológico)**

##### **2.1.1.1 Entorno Político:**

La meta de “cambio del régimen de acumulación”, propuesta por el economista Rafael Correa como primer mandatario de la República del Ecuador en el año 2009, tenía como objetivo abandonar el régimen de exportación de materias primas, sustituyéndola por la industrialización de la producción nacional (Peralta, 2015). En el año 2013, esta meta se convirtió en el llamado “cambio de la matriz productiva” que se entiende como una estrategia planteada para impulsar al país a dejar la dependencia de ingresos basados en la venta del materias primas, e incorporar procesos productivos que sustituyan importaciones, promuevan exportaciones y generen empleo. (Muñoz, 2013).

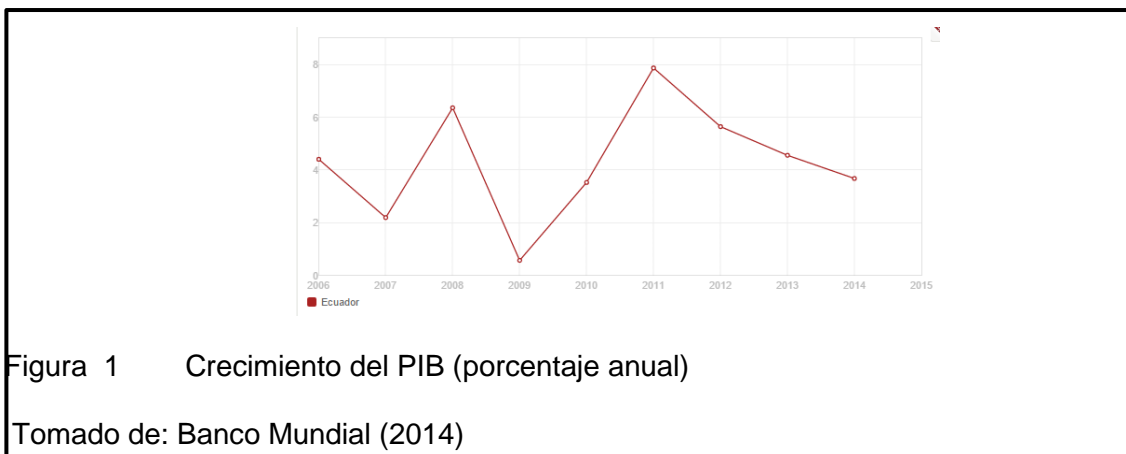
Bajo el régimen de Alianza País y gradualmente desde el año 2013, han aparecido reformas y resoluciones que han afectado el giro de negocio de las empresas courier, por ejemplo las restricciones no arancelarias a 239 productos que obliga a someterse a controles previos y certificaciones INEN (Enríquez, 2014), otra reforma que redujo los ingresos anuales de las empresas courier en casi un 70 % (Enríquez, 2015), fue la imposición de un limitante de peso y valor y \$ 42 como impuesto fijo a toda importación courier bajo el régimen 4x4 (Importaciones no superior a 4 kg o \$ 400 y toda persona natural) (SENAE, 2014). Otra ley que afecto a las importaciones desde abril del año 2015 fue la imposición de salvaguardias o sobretasas (SENAE, 2015), que obliga a las empresas courier a competir por precio y servicio y a su vez buscar la manera de innovar el giro de negocio para brindar un servicio integral al cliente final.

Ecuador registró una balanza de pagos negativa en el año 2014 (Expreso, 2015), razón por la cual, el presidente en funciones, aprobó aplicar por 15 meses salvaguardias a una serie de partidas arancelarias, a partir del mes de marzo del año 2015, (COMEX, 2015). Una de las opciones sería enfocarse en brindar servicio de exportación, debido a que el gobierno ecuatoriano genera varios incentivos para promover la industria nacional, la cual contempla la ley orgánica de incentivos productivos y sería una fortaleza para el proyecto mencionado. Otra alternativa que busca el gobierno ecuatoriano es crear relaciones comerciales con la Unión Europea, (COMEX, 2015) así como también con países asiáticos tales como Japón y China, (EFE, 2015) lo que promueve el crecimiento económico y comercial. De acuerdo a la resolución emitida por la Organización Mundial del Comercio (OMC), con respecto a la aplicación de salvaguardias a ciertos productos, el país se ve obligado a reducir progresivamente el porcentaje aplicado de las sobretasas desde enero del año 2016. (OMC, 2015).

Es importante recalcar que el Ecuador tendrá elecciones presidenciales en el año 2017, lo que deja una gran incertidumbre acerca de las reformas político – económico que se tomarán en los siguientes meses antes de las elecciones. (Andes, 2016). Después de analizar los factores políticos, se puede determinar que las reformas en el ámbito del comercio, especialmente las barreras creadas sobre las importaciones afectan al giro de negocio de la empresa, sin embargo los incentivos hacia la producción nacional y a las exportaciones con valor agregado permiten establecer que el proyecto es factible.

### 2.1.1.2 Entorno Económico

El Producto Interno Bruto (PIB) determina el crecimiento económico de un país en base al valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado (BCE, 2015). A continuación se muestra una figura, donde se observa el decrecimiento del PIB en el año 2014 con relación al año 2013.



Dentro de la serie histórica de datos estadísticos del índice de actividad económica, el mismo que mide el desempeño económico- fiscal del sector productivo clasificado dentro de H.-transporte CIU H531 (actividades postales y de correo), muestra que desde el año 2013 ha disminuido gradualmente el ingreso económico del sector, en el año 2015 hubo un decrecimiento significativo del 7 %, a esto se le puede relacionar con la aplicación de salvaguardias.

Es importante mencionar que a partir del segundo semestre del 2016 se espera un leve crecimiento debido a la culminación de las sobretasas arancelarias y la posible firma del tratado multi-partes con la Unión Europea. (Enriquez, 2015).

Tabla 1 Índice de crecimiento según CIUU registrado (en porcentaje)

COD. CIU	DESCRIPCIÓN CIU	2010	2011	2012	2013	2014	2015
H532	ACTIVIDADES POSTALES Y DE CORREO	99%	104%	110%	104%	103%	96%
	VARIACIÓN ANUAL		5%	5%	-6%	-1%	-7%

Tomado de: (INEC, 2015)

Después de realizar el análisis de los datos extraídos de la actividad económica del sector courier, se puede determinar cómo una debilidad al giro de negocio, razón por la que la empresa debe innovar y brindar un servicio completo.

### 2.1.1.3 Entorno Social

Uno de los indicadores para analizar la factibilidad del proyecto de mejora es observar el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Ecuador. La Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR) señala en un informe que entre el año 2004 y el año 2012, el número de pymes exportadoras pasó de 676 a 2000, y en los últimos 10 años, las pymes abarcaron el 23,8 % del total de envíos de bienes no petroleros del Ecuador, siendo el mercado de Estados Unidos el

que abarca el 24,6 % de los envíos totales. (Líderes, 2014), Otro indicador muestra el crecimiento de la clase media en el país, donde los datos indican que se redujo la pobreza en un 14,44 % en el sector urbano (2007-2015). (INEC, 2015).

La nueva línea de negocio a implementar va dirigida tanto a empresas quienes quieran enviar muestras o sus productos de venta, así como también a personas naturales.

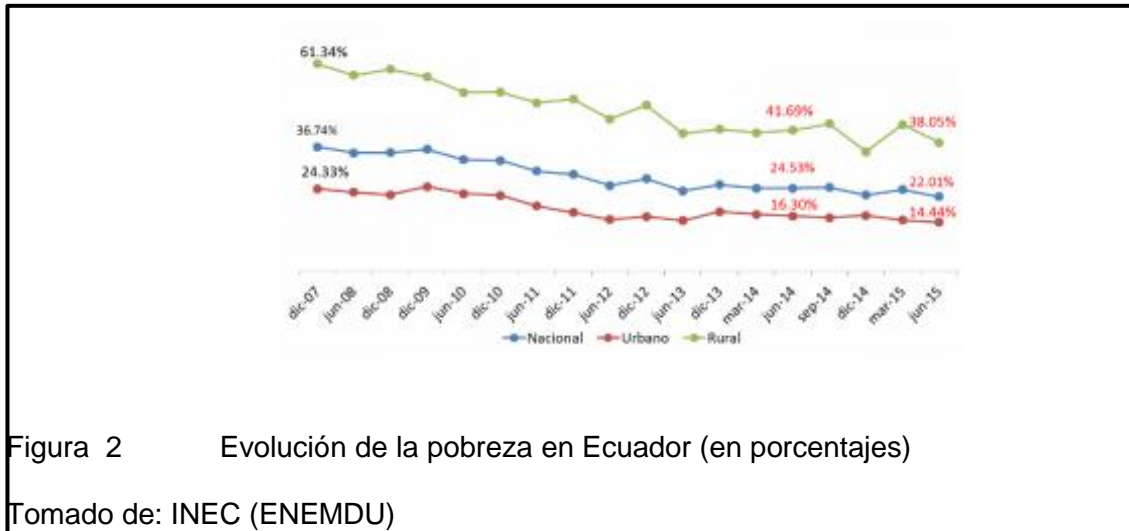


Figura 2 Evolución de la pobreza en Ecuador (en porcentajes)

Tomado de: INEC (ENEMDU)

Tanto el crecimiento de las mipymes como el desarrollo de la clase media en el país nos dan un indicador de fortaleza que la idea de mejor es factible.

#### 2.1.1.4 Entorno Tecnológico

Uno de los factores con suma importancia en el giro de negocios de las empresas de transporte internacional es el tecnológico, ya que es indispensable para cumplir los procesos y actividades, facilita a minimizar tiempos y mejora la comunicación con el exterior. Los datos de las encuestas realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) indican que cerca del 52% de la población ecuatoriana tiene acceso a una computadora, y el 64,3% de la misma accede a Internet todos los días, lo que promueve e incentiva realizar negociaciones por esta vía para captar nuevos clientes y ayuda a las empresas courier a mantener procesos ágiles, adicional permite el desarrollo y crecimiento del negocio, ya que las negociaciones son en línea.

Esta herramienta es una fortaleza para el plan de mejora, ya que las negociaciones tanto de importación como de exportación se las realiza por el internet, las compras son en línea así como la comunicación. (INEC, 2013). Con la implementación del sistema de la aduana nacional "ECUAPASS" en el 2012, todo trámite es mucho más sencillo y rápido, lo que facilita las transmisiones y comunicación entre las empresas courier y la aduana del Ecuador. (Chacha, 2012)

#### 2.1.1.5 Entorno Ecológico

Según la clasificación de actividades económicas, las empresas courier pertenecen a las actividades de categoría H, que se entiende como actividades de apoyo al I. transporte, almacenamiento y comunicaciones (INEC, 2012), por tal motivo no tienen un fuerte impacto en el entorno ecológico.

### 2.1.1.6 Entorno Legal

Las empresas courier son reguladas por la ley orgánica de Aduanas y por varias instituciones como el Sistema Nacional de Aduanas del Ecuador, el Servicio de rentas Internas, Instituto de Seguridad Social, la Agencia Nacional Postal, Unidad de Análisis financiero, entre otras.

### 2.1.2. Análisis de la industria (PORTER)

#### 2.1.2.1. Intensidad de la rivalidad

La intensidad de la rivalidad en la industria del sector courier es alta. Esto se debe a que a partir del año 2011 la demanda del servicio courier ha aumentado, tal como se muestra en la figura N° 3, donde se observa un crecimiento hasta el año 2013. Este aumento determinó la rivalidad moderada en el sector y provocó que cada empresa courier capte una parte del mercado y se distribuya sin dificultad. (BCE, 2015). Desde el año 2014, la demanda ha disminuido gradualmente, provocando que una gran parte de empresas courier dejen de funcionar y las existentes busquen consolidar una mayor proporción del mercado, ofreciendo bajos costos, mejor servicio, e incluso aliándose con empresas grandes para brindar servicios integrales y completos.



Figura 3 Importaciones FOB anuales por mensajería postal o acelerada (en miles de dólares)

Tomada de: BCE (2015)

De acuerdo a datos extraídos al año 2012 de la Superintendencia de Compañías, existen 239 empresas operando bajo el CIUU “H532”, de las cuales 100 se encuentran en la ciudad de Quito y 15 realizan actividades de correo postal internacional “courier” interactuando con la SENAE. (Superintendencia de Compañías, 2012) Datos recientes extraídos a septiembre del año 2015 de la Agencia Nacional Postal, demuestran que existen 114 empresas inscritas como operadores postales internacionales certificados a nivel nacional, de los cuales 38 operan en la ciudad de Quito y 15 realizan trámites a través del Ecuapass. (ANP, 2015). La diferencia de datos comparándolos del año 2012 al año 2015 demuestra la reducción de empresas en el mercado.

Exporta-fácil, Correos del Ecuador, SIATI Group Cia Ltda. y Geomil S.A., empresas que dominan el mercado, tienen el poder de parar esfuerzos de nuevos competidores, a través de infraestructura, precios y publicidad, si lo consideran necesario ante una situación que amenace su estabilidad en el mercado.

#### 2.1.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

En el mercado existen empresas courier, que ya se encuentran posicionadas y tienen la capacidad de ofrecer a sus clientes precios convenientes de acuerdo al

volumen que manejen. Este factor establece una limitante para que nuevas empresas busquen ingresar al mercado, ya que no poseen una cadena de logística adecuada. Adicional este servicio va ligado con una identidad de marca, lo que requiere que nuevos competidores inviertan considerablemente en gastos de publicidad y logística con el fin de posicionarse en el mercado. Por las razones antes expuestas se infiere que la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja.

#### **2.1.2.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

En la actualidad, existen empresas courier que tercerizan el servicio con empresas informales y son también una opción para los envíos de paquetería/documentación. Esto provoca que en ocasiones se manejen precios que desequilibran el mercado y provocan que sea una amenaza latente. El desarrollo de la tecnología podría llegar a ser una amenaza para el servicio, ya que documentos y cartas podría fácilmente ser enviados por correo electrónico con firma electrónica y no sería necesario enviar por correo postal. Teniendo el courier limitantes de peso y valor para las exportaciones provoca que a mayor volumen los exportadores busquen exportación al mayor, contratando servicios navieros. De acuerdo con los puntos antes mencionados, se considera moderada la amenaza de ingreso de servicios sustitutos.

#### **2.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores.**

La mayor parte de empresas courier que operan en la ciudad de Quito, no cuentan con aeronaves propias, por lo que es necesario depender de aerolíneas para brindar el servicio. Siendo estas las principales proveedoras de este servicio. En la actualidad existen una gran cantidad de aerolíneas en el mercado que tienen como destino la ciudad de Miami- Estados Unidos (UPS, Avianca, Tame, COPA, LAN, entre otras), por lo que se deberá optar por realizar una alianza o integración hacia adelante. Por tal motivo y al haber una gran oferta de aerolíneas en el mercado, el poder de negociación con los proveedores es alto.

#### **2.1.2.5. Poder de negociación de los compradores.**

El servicio courier se brinda a dos tipos de compradores: personas naturales y personas jurídicas (corporativas). El precio y servicio de las personas jurídicas se establece según el volumen que maneje cada empresa. En el caso de las personas naturales, tienen libre elección al momento de escoger la empresa courier con la que quisieran trabajar, ya que el servicio es similar. El servicio presenta variaciones en temas de precio y calidad. Por lo que la decisión y el poder de negociación lo tiene el cliente final, la diferencia radica en el valor agregado que se quiera ofrecer para lograr la lealtad del cliente. Por lo que el poder de negociación es moderada.

### 2.1.2.6. Análisis de la Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 2 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Nuevas necesidades del mercado: crecimiento de la Mipymes en el país y la nueva clase media: como clientes potenciales	0,15	4	0,6
2. Alianzas estratégicas con clientes corporativos	0,08	4	0,32
3. Beneficio de canales de publicidad no costosos (Redes sociales)	0,02	1	0,02
4. Nuevas tecnologías de rastreo de paquetería	0,03	2	0,06
5. Cambio de la matriz productiva; Nuevas necesidades	0,06	3	0,18
6. Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB)	0,03	1	0,03
7. Políticas gubernamentales y ambiente legal	0,05	2	0,1
8. Número de competidores	0,06	2	0,12
<b>AMENAZAS</b>			
1. Recesión en el país	0,12	3	0,36
2. Dependencia del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)	0,09	4	0,36
3. Nuevas regulaciones en el país	0,06	3	0,18
4. Inestabilidad político - económico	0,04	2	0,08
5. Tendencia a la responsabilidad ambiental	0,04	1	0,04
6. Tasa de desempleo o subempleo creciente	0,02	2	0,04
7. Grandes empresas courier se encuentran posicionadas en el mercado	0,03	2	0,06
8. Descuento por volumen manejado	0,05	2	0,1
9. Falta de experiencia en el servicio "exportación courier"	0,07	2	0,14
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>1</b>		<b>2,79</b>

El total ponderado de la empresa es de 2,79, lo que indica que la empresa está reaccionando de manera positiva a las oportunidades y contrarrestando las amenazas que se puedan presentar en la industria. Se deduce que las estrategias que la empresa mantiene están aprovechando las oportunidades del entorno y minimizando el riesgo de las amenazas externas. En la matriz se puede observar que las oportunidades con más valor son las nuevas necesidades del mercado como son el crecimiento de Mipymes en el país y el incremento de la clase media, como clientes potenciales. Esta oportunidad se traduce en realizar alianzas estratégicas con clientes corporativos para el manejo de volumen y minimización de costos operativos. En el caso de las amenazas, la más relevante es la dependencia que existe a la Aduana nacional del Ecuador.

Después de haber realizado el análisis PESTEL podemos concluir:

- A pesar que el país este atravesando una crisis económica y exista un modelo de sustitución de importaciones, el negocio courier podría innovar y no solo enfocarse en la importación de documentos/paquetería sino promocionar la parte de la exportación.
- La implementación del Ecuapass, facilita trámites a todo operador de comercio exterior, lo que permite brindar un servicio eficaz y de calidad.
- El crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como el aumento de la clase media en el Ecuador permite la captación de nuevos clientes, así como

también el incremento de uso de tecnología e internet en los hogares ecuatorianos permite realizar campañas intensivas con marketing digital donde se da a conocer a la empresa y sus servicios.

- La disminución de salvaguardias y la posible adhesión al Acuerdo de la Unión Europea permite que el Ecuador, renueve sus tratados comerciales, permitiendo a los importadores y exportadores tener más oportunidades, logrando que consolidadoras, empresas de carga y por ende empresas courier crezcan.

Así también con los datos obtenidos por el análisis PORTER podemos concluir:

- Las alianzas estratégicas con clientes corporativos son de vital importancia ya que al mayor manejo volumen de carga, disminuyen costos operativos.
- La diferenciación de servicio como la asistencia personalizada, servicios de calidad y rapidez de respuesta son clave para la elección de clientes en el mercado.
- El servicio courier es conocido por su rapidez de entrega, por lo cual se deberá manejar una estrategia de marketing , donde se dé a conocer a los exportadores la opción de envíos muestras, nuevos productos o productos que requieren urgencia, mediante courier
- Siendo las aerolíneas las únicas proveedoras de servicios en el sector courier se deberá notar aspectos como tiempos de tránsito, frecuencias, disponibilidad en reservas y costos para la toma de decisión en cuanto a la contratación del servicio.
- Al haber empresas en el mercado especializadas en el servicio, Aeronet deberá penetrar el mercado con fuertes campañas de publicidad, así como con diferenciación del servicio en tiempo y precios.

## **2.2. Análisis interno**

### **2.2.1. Filosofía y estructura organizacional**

#### **2.2.1.1. Filosofía**

Dentro de la filosofía institucional de Aeronet S.A. promueve el respeto, la honestidad, el profesionalismo, la ética y la excelencia como la base de una empresa responsable con cada uno de sus empleados directos o indirectos y con el medio ambiente, la misión y visión están total y completamente ligados a su filosofía.

#### **MISION**

Aero Negocios de Transportación AERONET S.A. es una empresa comprometida en administrar procesos logísticos en cuanto al tráfico postal o mensajería acelerada tanto para empresas como para personas naturales en la ciudad de Quito y Guayaquil, cumpliendo estándares de tiempo y brindando un desarrollo integral, siendo amigable con el medio ambiente implementando políticas de responsabilidad ambiental y aportando el desarrollo de sus empleados.

## VISION

Ser líderes en el mercado de servicios postales y logísticos, ser referentes por nuestra cobertura nacional e internacional, por nuestros óptimos tiempos de respuesta, y cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros clientes.

## OBJETIVOS EMPRESARIALES

- Proveer servicios de calidad, accesibles, seguros y oportunos.
- Impulsar a través del correo, transformación productiva y desarrollo económico.
- Incrementar la participación y posicionamiento de la empresa en el mercado nacional.
- Incrementar la gestión del talento humano.
- Incrementar la calidad del servicio postal.
- Incrementar la eficiencia operacional de la Empresa.

Dentro de la filosofía de la empresa, se puede mencionar que tanto la misión y la visión van alineadas y son consistentes, por ejemplo en la misión de la empresa, se nombra los elementos esenciales (cliente, servicio, mercado, ventaja competitiva, lugar, tiempo y empleados), así como también menciona su responsabilidad con el medio ambiente, lo que es una fortaleza para la empresa ya que va de la mano con la tendencia a cuidar y preservar el entorno.

En relación a los objetivos empresariales, la empresa carece de objetivos medibles, específicos, así como tampoco están enmarcados en un periodo de tiempo, lo cual es una debilidad, en la cual se deberá tomar acción dentro de la empresa.

### 2.2.1.2. Estructura organizacional

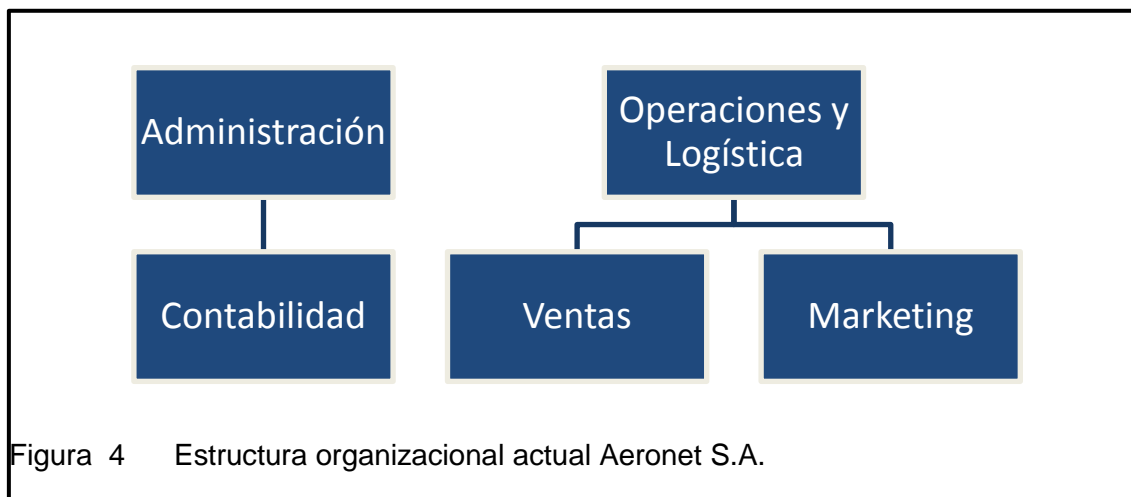


Figura 4 Estructura organizacional actual Aeronet S.A.

Desde el punto de vista legal Aeronet S.A. es una empresa constituida como sociedad anónima, lo que es una fortaleza para seguir invirtiendo y aportando en su crecimiento, la responsabilidad recae solo en el capital invertido, así como también se puede aumentar capital y transferir acciones cuando los directivos deseen o crean necesario en favor del bienestar de la empresa. Adicional a esto, años atrás fue de gran ayuda, ya que evito la disolución de la misma por falta de ejercicio de actividades, porque ésta se mantuvo cerrada por año y medio. (RegistroMercantil, 2015). Como se ve en la figura N° 4, la empresa utiliza una estructura organizacional vertical, ésta



cuenta con dos empleados, los mismos que realizan los procesos administrativos y operativos logísticos respectivamente de la empresa. Este punto podría ser una fortaleza, ya que la empresa no incurre en costos por contratación de nuevos empleados y al mismo tiempo es una debilidad, ya que varios procesos se encuentran desatendidos o pendientes de culminar, por ejemplo el archivo.

La persona encargada de los procesos administrativos tiene como funciones llevar al día el control de ingresos y egresos de la compañía, así como también emitir reportes mensuales del estado actual de la empresa que deben ser enviados a diferentes instituciones tales como, la Unidad de Análisis Financiero (UAF), Servicios Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) y Servicios de Rentas Internas (SRI). La persona encargada de los procesos operativos y logísticos tiene como funciones el contacto con los clientes y la Aduana, es decir, el soporte a clientes, ventas, coordinación de embarques con Aeronet S.A. en Miami-Estados Unidos, manifestación de la carga, declaración de las guías hijas, realización de aforos en la bodega courier en Tababela, despacho y entrega de carga a clientes finales. Aeronet S.A tiene un contrato firmado con Topp Cargo & Logistics LLC, quien es el prestador del servicio en Miami, este se encarga de la recepción de la mercancía, ingreso de esta a la base de datos, envío de información diaria, re- empaquetamiento de la mercancía, entrega en aerolínea, y despacho de Carga.

En lo que respecta al área de contabilidad, se cuenta con una contadora, la cual no trabaja bajo dependencia de Aeronet S.A. sino es responsable de mensualmente revisar los reportes ya elaborados, elaborar nomina, firmar y enviar declaraciones al SRI. En cuanto al departamento de tecnología de la información, el soporte es eventual y se lo realiza mediante un outsourcing. Es completa y total decisión de Topp Cargo & Logistics elegir la aerolínea de carga por donde vuela la carga de Aeronet S.A. hasta Quito- Ecuador.

Debido a que no existe rotación de personal y que al momento la empresa solo cuenta con dos empleados por nómina, no se requiere ni selección, ni entrenamiento, ni inducción, ni comunicación interna, así como tampoco existe una gestión para promoción o despidos. En el caso que sea necesaria la contratación de nuevo personal, la empresa recurriría a empresas especializadas como Adecco, Deloitte o Consulting & Tax, para encargarse de este proceso, bajo los perfiles asignados. Al no contar con una gestión de talento humano adecuado debido al reducido personal no se cuenta con un cronograma de capacitaciones o promociones, por lo cual este es un punto débil de la empresa.

### **2.2.2. Producción y operaciones**

La operación de Aeronet S.A. se centra principalmente en la importación de documentos y/o productos solicitada por personas naturales o personas jurídicas, las cuales entran en las diferentes categorías courier (Ver Anexo 1). Dependiendo bajo que categoría el cliente desea importar, el proceso es el detallado a continuación:

1. El cliente realiza sus compras en cualquier tienda online e indica como dirección de embarque la bodega de Aeronet en Miami-Estados Unidos, donde toda la carga se consolida para realizar los envíos a Quito, Ecuador.
2. La compra realizada se demora entre 5 a 7 días laborables desde ser despachada de la tienda hasta ser entregada en la bodega de Miami, donde la persona quien receipta la carga envía diariamente un informe de arribo de cada mercancía denominado "warehouse receipt" a la persona operativa en la ciudad de Quito, Ecuador.

- a. El cliente proporciona un número de rastreo, lo que hace posible saber en tiempo real, donde se encuentra el paquete, el día y hora de arribo, así como datos adicionales de peso y dimensiones. Tanto el departamento de operaciones en Quito, como la persona quien receipta la carga en la bodega de Miami están pendientes del arribo de la carga.
- b. La empresa lleva procesos establecidos para el manejo y despacho de carga, para así cumplir con las expectativas de tiempo del cliente final.
- c. Todos los lunes la persona de operaciones en Quito revisa y confirma con el cliente que carga será embarcada durante la semana, el mismo da instrucciones solo de la carga que volará a bodega Miami, mediante un informe. La bodega se encarga de imprimir etiquetas de carga final, de cerrar sacas, llevar a la línea aérea, realizar el corte de guía y despachar la mercancía a Quito.

La ley indica que toda empresa Courier tiene 12 horas antes y cuatro horas después de arribo el vuelo a la ciudad de Quito, para manifestar la carga en el sistema Ecuapass.

3. Una vez que Aeronet Quito recibe la confirmación de embarque por la bodega de Miami, ésta se encarga de completar la información de cada cliente, es decir cédula de identidad/ RUC, nombres completos / razón social, dirección, teléfono y mail, y envía el manifiesto al sistema Ecuapass.
  - a. El sistema Ecuapass recibe y aprueba o rechaza automáticamente el manifiesto.
  - b. Una vez manifestada la carga se procede a pesarla por la Empresa metropolitana de servicios aeroportuarios (EMSA), quien es la empresa responsable del manejo de la carga courier en la aduana del Ecuador.
  - c. Aeronet Quito revisa y comprueba que la carga se encuentre pesada, que no exista ninguna variación de pesos o cantidades de bulto y procede a declarar la carga.
  - d. Posterior a declarar, el sistema Ecuapass recibe, revisa y acepta o rechaza cada declaración aduanera simplificada (DAS), genera la liquidación de impuestos dependiendo la partida arancelaria respectiva con la que fue declarada y asigna aleatoriamente el funcionario aduanero a realizar el aforo, el mismo que aleatoriamente puede ser automático, documental o físico intrusivo.
4. Aeronet Quito comunica al cliente el valor de la liquidación de Impuestos, para que el cliente realice el pago de los mismos, después de que el aforador haya cerrado el trámite, se procede a cancelar los impuestos y despachar la mercancía.
  - a. En el caso que el aforo sea físico se debe abrir cada paquete y revisar que haya venido lo mismo que se declara en la factura cargada al sistema Ecuapass.

Adicional a la importación de mercancías courier, la empresa se dedica a realizar asesorías en comercio exterior como por ejemplo indicar el proceso de

compras por internet al cliente y realiza trámites de importaciones a consumo con la contratación de agente de aduana externos a la empresa.

Dependiendo del volumen de carga que maneje la empresa, puede haber envíos semanales o diarios. En promedio la empresa maneja hasta 500 kilos mensuales y hasta 1200 kilos en temporada alta, lo que se deduce a un envío semanal de aproximadamente 120 kilos y en temporada alta a dos envíos semanales de similar peso. La empresa tiene los tiempos de operación establecidos adecuadamente, como se expuso en puntos anteriores los embarques son semanales y se los realiza los días jueves. El cumplimiento de los procesos de operaciones impuestos es una fortaleza para la empresa, ya que dan como resultado la satisfacción de cliente. En lo que respecta a la capacidad de operación de los empleados es buena en base al cumplimiento del proceso operativo antes mencionado, pero este a su vez dentro de la empresa tiene falencias ya que el personal no se encuentra en capacitaciones constantes en lo que refiere a partidas arancelarias y tiempos de transmisión al sistema Ecuapass, lo que ha ocasionado respuesta tardía y como consecuencia imposición de multas.

En lo que respecta a clientes corporativos, la empresa cuenta con tres contratos con empresas, es decir es una alianza donde Aeronet brinda el servicio a dichas empresas y estas a su vez brindan el servicio a sus clientes, entre estas se puede mencionar a:

- ICEXCOMERCIO S.A.
- Navarro Internacional S.A.
- SeaFair S.A.
- Trading Solutions S.A.

La empresa cuenta con una serie de clientes esporádicos que realizan compras eventuales, dentro del mes existe un promedio de veinte clientes de personas naturales, en los últimos meses cabe recalcar que esta afluencia de clientes aumenta por la existencia de varias promociones y descuentos sobretodo en Estados Unidos y tiendas On-line. También la empresa brinda el servicio de envíos de migrantes, esta fue una opción del gobierno para facilitar el envío de regalos o paquetes, los mismos que son libres de tributos pero están bajo limitantes de peso y valor, de este tipo de clientes la empresa cuenta con un promedio de diez clientes mensuales.

### **2.2.3. Investigación y desarrollo**

La demanda de importaciones se ha reducido notablemente, debido al modelo de “cambio de la matriz productiva”, lo que obliga a las empresas ofertantes del servicio courier a ser competitivas entre sí, tanto en precios como en servicios. (BCE, 2015).

Dentro de las tendencias del mercado, se puede establecer que el cliente busca el servicio courier para cubrir necesidades como acceso a productos que no existen o productos más económicos en comparación al mercado ecuatoriano. El precio, tiempo y seguridad que una empresa courier brinda, determina la preferencia y captación del cliente. Otra de las tendencias del mercado es el crecimiento de la publicidad mediante redes sociales, tales como Facebook, Instagram y Twitter, donde las empresas courier ofrecen promociones y descuentos a sus servicios.

Aeronet S.A. es comprometida con sus clientes, a quienes presta un servicio personalizado y siempre le interesa recibir un feedback del servicio dado, la empresa está en una constante investigación para saber el grado de satisfacción del cliente y en qué aspectos puede mejorar continuamente. Una de las molestias de los clientes es

no poder rastrear su paquete o tener que estar comunicándose con los empleados de la empresa y preguntándoles el estado del mismo. Para esto Aeronet S.A. está desarrollando un sistema de rastreo con un número de guía, lo cual permite localizar el paquete y que documentación está pendiente o a su vez el estado real del trámite. Con la implementación de este servicio la empresa podrá ponerse a la altura de sus competidores más experimentados y a su vez los clientes estarán más satisfechos.

Uno de los grandes retos de la empresa ha sido captar nuevos clientes e incentivarlos a comprar por internet, ya que en ellos existe cierto temor a salir estafado o perjudicado de varias maneras. Por este motivo la empresa ha realizado una investigación y certificación de páginas web, adicional a este temor, existe desinformación acerca de cómo realizar las compras en línea, para lo cual la empresa brinda soporte mediante manuales explicativos digitales donde el cliente puede encontrar toda la información pertinente y utilizarla. Dentro de las tendencias de la industria se puede mencionar el decrecimiento de compras por internet debido a la imposición de impuestos (Enríquez, 2015) y por el contrario otra tendencia muestra el aumento de envíos de exportación por las pequeñas y medianas empresas, los dos aspectos determinan la factibilidad de establecer la idea de mejora en la empresa.

#### **2.2.4. Sistemas de información gerencial**

En la actualidad el servicio en el Aeronet S.A. se enfoca principalmente en el transporte y nacionalización de compras por internet (Categoría B), al no tener clientes fijos, sino clientes eventuales por ser este un servicio dirigido a personas naturales que realizan compras esporádicas, la empresa maneja una gran cartera de estas, por esta razón se ha visto obligada a implementar un software llamado "mis clientes", donde están registrados todos los datos de los clientes. En este software se registran datos como nombres completos o razón social, número de cédula o RUC, dirección, teléfono y dirección de correo electrónico, la empresa también tiene clientes corporativos, los mismos que también son registrados en el software.

En lo que respecta a procesos operativos, manejo de información y carga, se maneja principalmente la herramienta Microsoft Excel, donde se inserta la información de cada cliente y descripción de los productos, esta información brinda la oficina de Miami, para lo que es manifestaciones y declaraciones a sistema de la aduana Ecuapass, se maneja un software llamado TMS, el mismo que permite subir información masiva a la plataforma, lo que optimiza el tiempo y permite más rapidez en los procesos. En relación al ámbito administrativo como el registro de empleados, vacaciones, permisos y beneficios, la empresa no cuenta con ninguna herramienta para este control.

Para la emisión de documentos electrónicos, tales como facturas, retenciones, guías de remisión y liquidaciones de servicios, la empresa ocupa un software llamado "comprobante electrónicos" que está enlazado con el sistema del Servicio de Rentas Internas (SRI), para la autorización y envío automático. Para el registro de ingresos y egresos contables de la empresa, se maneja mediante Microsoft Excel. En cuanto al marketing no se tiene ninguna herramienta de información gerencial, usándose en este ámbito la base de datos de la empresa para el envío de ofertas y promociones mediante correos masivos.

Después de analizar el sistema de información gerencial que posee la empresa se puede deducir que tanto los resultados, como la reportería desde los puntos de vista operativos, logísticos y financieros son consistentes y ayudan a la gestión de toma de decisiones y la empresa tiene el control lo que es una fortaleza para administrar estos procesos. Por el contrario la empresa tiene una gran debilidad, al no

contar con una herramienta de revisión gerencial en el ámbito administrativo y de marketing, para lo cual se requiere obtener un sistema para el control administrativo.

### **2.2.5. Marketing**

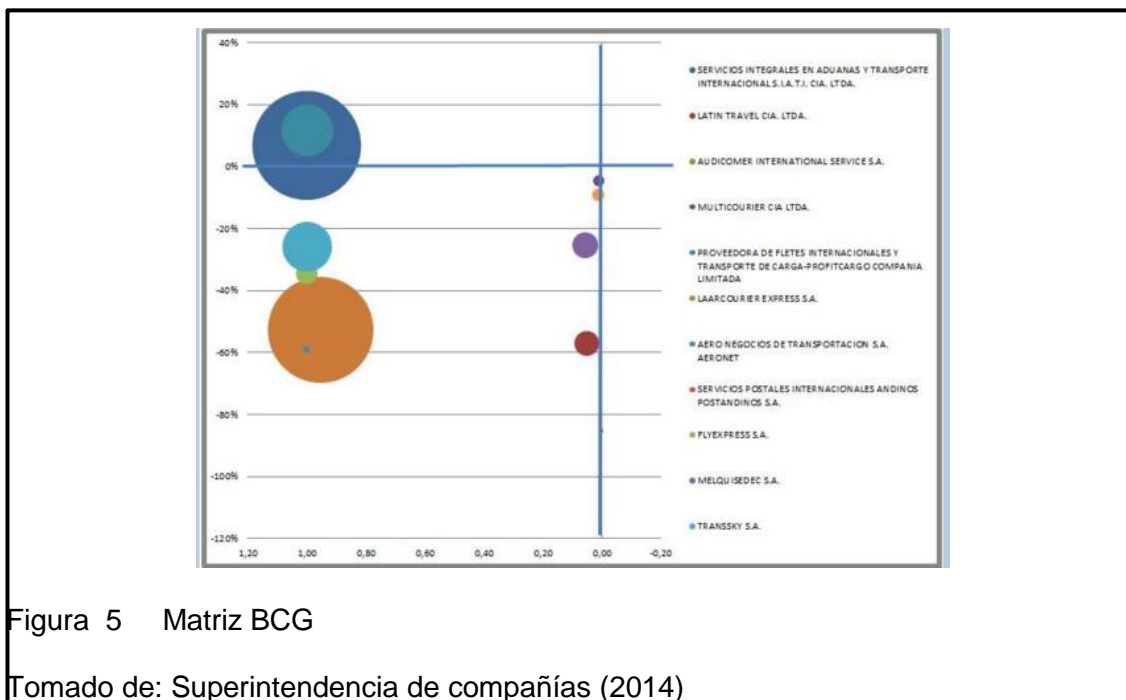
Dentro de las necesidades del mercado se puede indicar que los clientes buscan por preferencia productos económicos, así como promociones y descuentos. El marketing digital se ha convertido en una de las herramientas preferidas de los usuarios como fuente de información. Esto ha sido de gran ayuda para las empresas courier, ya que a bajo costo pueden llegar a más usuarios. En la actualidad y con la exigente competencia que existe en el mercado de empresas courier, Aeronet S.A. se ve obligada a implementar una serie de herramientas que faciliten el marketing de servicios dados y a su vez den a conocer a la empresa.

Con una mínima participación en el mercado (0,2%), se considera a Aeronet S.A. una empresa pequeña, por lo que durante años se ha manejado con el tipo de marketing llamado "boca a boca". A partir del año 2014 con la imposición del impuesto fijo, seguido por el gravamen de sobretasas (salvaguardias) en el año 2015, la empresa se vio en la necesidad de ampliar su abanico de comunicación con los cliente e invirtió en la creación de una página web ([www.aeronetsa.net](http://www.aeronetsa.net)), para mantener informados a sus actuales clientes y a su vez para atraer más compradores. En la página web se puede encontrar detallados los servicios que Aeronet S.A. ofrece, así como tiempos de entrega, tarifas, promociones y descuentos. Adicional también la empresa creó páginas en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram y comenzó a realizar una intensiva campaña de marketing digital, semanalmente publica fotos de descuentos o páginas seguras donde los usuarios pueden realizar compras y adicional incluye promociones o descuentos para llamar más seguidores.

Los principales tiendas online a las que los clientes frecuentes recurren es a Amazon.com, ebay.com, carters.com, forever21.com, aeropostale.com, entre otras que se encuentran en Estados Unidos. En fechas especiales como el Black Friday, Cyber Monday en Estados Unidos, Navidad, Día del Amor y la Amistad, Día del Padre/Madre, Día del Niño, etc., la empresa realiza volantes, los mismos que son entregados en centro comerciales, universidades o sitios de gran afluencia de personas. Para el primer trimestre del año 2016, la empresa ha decidido ser auspiciante de equipos de fútbol y carreras de trail running, ofreciendo tanto el servicio como promociones a los concursantes, incentivándoles que compren sus equipos en internet y la empresa les entregará en la comodidad de su hogar.

#### **2.2.5.1. Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

Según datos extraídos de la superintendencia de compañías (Anexo 2) y como se muestra en la Figura Nro. 5 la empresa tiene bajo crecimiento y una participación en el mercado moderada, por lo que está posicionada en el cuadrante correspondiente a vacas lecheras, lo que significa que la empresa no necesita de grandes inversiones para financiar crecimiento, la investigación y desarrollo de nuevos servicios para así retribuir al capital propio. El servicio que la empresa mantiene actualmente, sitúa a la empresa en una fase de madurez, la fortaleza de la posición del servicio es la experiencia acumulada, los precios en comparación a la competencia y el servicio de calidad. Es importante recalcar que el crecimiento del servicio de Aeronet S.A. posicionado en "vacas lecheras" será nulo, ya que no precisa inversión adicional y se debe tener en cuenta que en algún momento este llegara a su declive, por lo tanto es de vital importancia que las nuevas inversiones deben estar orientadas a mantener la posición de la empresa y conseguir innovar en nuevos servicios como sería la exportación mediante courier.



En lo que refiere a las características relevantes de los componentes de la mezcla de marketing en la empresa se puede mencionar que, la empresa mantiene una estrategia de precios en comparación a su competencia, logrando captar la atención de personas naturales. En relación a la plaza, la fortaleza de la empresa se centra en manejar canales propios de distribución, logrando así abaratar costos, adicional es importante recalcar que la empresa no mantiene puntos de venta físicos, lo hace mediante redes sociales o vía correo electrónico y llamadas telefónicas. En lo referente a la promoción del producto, este se lo hace mediante redes sociales, observando así que segmento de mercado utiliza estos métodos y adicional se ofrece tarifas personalizadas por cliente, lo que es una fortaleza para la empresa por que el cliente final está satisfecho, pero a la vez es una complicación, ya que se debe ser meticuloso al momento de emitir facturas.

Después de realizar el análisis en la parte de marketing de la empresa, se puede concluir que la misma posee una gran debilidad en esta área, lo que se sugiere que se contrate servicios externos para capacitación y promoción de la empresa y sus servicios.

### 2.2.6. Finanzas y contabilidad

Aero Negocios de Transportación Aeronet S.A. fue fundada en el año 1997 por la señora Irina Murillo Parraga, en el 2007 fue adquirida por sus actuales dueños, el Sr. Fabián Guerra Olmedo (+), y la Sra. Karolin Rodríguez, quienes en el año 2008 aumentaron el capital de la empresa de USD 5.000 a USD 10.000. Desde el año 2008 hasta el año 2014, la empresa ha mostrado inestabilidad financiera y poco crecimiento, esto se ha debido a varias situaciones internas y externas de la empresa. Es importante recalcar que la empresa estuvo cerrada desde el año 2009 – 2010, lo que obligó a sus dueños a declarar las ventas y gastos de esos años en cero. A partir de mediados del año 2011 la empresa volvió a funcionamiento, no solo enfocándose en el servicio courier, sino también en asesoramiento aduanero y brindando servicio de agente de aduana, lo que permitió que la empresa entre de nuevo al mercado con fuerza y genere buenos ingresos ese año.

A continuación se detalla el total de ingresos, gastos y costos de los últimos cuatro años:

Tabla 3 Total ingresos, gastos y costos de los últimos cinco años (miles de dólares)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Total Ingresos:</b>	\$ 50.279,85	\$ 35.967,66	\$ 55.547,41	\$ 22.883,01	\$ 42.529,32
<b>Total gastos:</b>	\$ 18.067,03	\$ 10.755,88	\$ 25.761,40	\$ 12.013,28	\$ 23.307,40
<b>Total Costos:</b>	\$ 29.215,44	\$ 23.938,22	\$ 26.946,18	\$ 13.842,01	\$ 15.393,03
<b>Total gastos y costos:</b>	\$ 47.282,47	\$ 34.694,10	\$ 52.707,58	\$ 25.855,29	\$ 38.700,43
<b>Utilidad</b>	\$ 2.997,38	\$ 1.273,56	\$ 2.839,83	(\$ 2.972,28)	\$ 3.828,89

Con los datos extraídos de los últimos cinco años, se puede notar que la empresa carece de crecimiento fijo o estable, se puede concluir que ha tenido una fluctuación de utilidad de en promedio USD 1.034.62, lo que muestra una debilidad para la empresa, ya que no genera utilidad estable para capital de inversión. Así como en el año 2014 mostró una significativa pérdida debido a circunstancias internas de la empresa, que obligaron a una restructuración.

A continuación se detalla un resumen de las ventas de la del año 2015:

Tabla 4 Total ventas del año 2015

2015	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Ventas</b>	\$ 664,49	\$ 1.452,29	\$ 900,61	\$ 1.969,52	\$ 4.406,98	\$ 5.316,64
2015	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ventas</b>	\$ 2.030,07	\$ 3.262,98	\$ 3.336,66	\$ 5.317,08	\$ 6.600,00	\$ 7.272,00

A lo largo del 2015 la empresa muestra estabilidad y un crecimiento, sobre todo en los meses de abril y mayo donde se estableció un nuevo proceso de ventas. La empresa cerró el año 2015 con ventas superiores a \$ 6.000 considerando que noviembre y diciembre son meses de temporada alta, por fiestas, como el día de acción de gracias (Black Friday) y Navidad. Las personas en estas fechas aprovechan las promociones y realizan sus compras.

Para poder elaborar un análisis de los principales indicadores financieros, se elaboró cuadros comparativos de la empresa con los índices de la industria.

Tabla 5 Índice financiero de liquidez

ÍNDICE FINANCIERO DE LIQUIDEZ		
		LIQUIDEZ
	AÑO	LIQUIDEZ CORRIENTE
AERO NEGOCIOS DE TRANSPORTACION S.A. AERONET	2014	5,6793
INDUSTRIA	2014	1,7673

Tomado de: Superintendencia de compañías (2014)

En la tabla 5 se puede ver que la empresa tiene una liquidez del 5,67 en comparación con la industria, que muestra una liquidez corriente de 1,76, lo que

indica que la empresa puede cancelar las obligaciones de pago en el corto plazo, lo que es una fortaleza para la empresa, ya que podría invertir en la misma.

Tabla 6 Índice financiero de endeudamiento

ÍNDICE FINANCIERO DE ENDEUDAMIENTO					
	ENDEUDAMIENTO				
	ENDEUDAMIENTO ACTIVO	EDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	ENDUEDAMIENTO ACTIVO FIJO	APALANCAMIENTO	APALANCAMIENTO FINANCIERO
AERO NEGOCIOS DE TRANSPORTACION S.A. AERONET	0,1044	0,1166	2	1,1166	0,
INDUSTRIA	0,3008	0,2883	1,3031	1,2883	1,6444

Tomado de: Superintendencia de compañías (2014)

En la tabla 6 se muestra el endeudamiento activo, patrimonial, endeudamiento del activo fijo, el apalancamiento y el apalancamiento financiero. La empresa está bajo los índices de la industria, lo que indica una fuerza para la empresa ya que no pone en riesgo su patrimonio.

Tabla 7 Índice financiero de actividad

ÍNDICE FINANCIERO DE ACTIVIDAD						
	ROTACION DE CARTERA	ROTACION ACTIVO FIJO	ROTACION DE VENTAS	PERIODO MEDIO DE COBRANZA	PERIODO MEDIO DE PAGO	IMPACTO GASTOS ADMIN Y VENTAS
AERO NEGOCIOS DE TRANSPORTACION S.A. AERONET	15,5589	-26	3,0765	23,4592	0	0,4851
INDUSTRIA	4,7417	4,2495	0,7617	32,593	38,4816	0,8572

Tomado de: Superintendencia de compañías (2014)

En la tabla 7 se puede observar los índices referentes al índice financiero de actividad, donde se puede ver que la rotación de cartera que mantiene la empresa es tres veces más a la de la industria, la empresa no posee rotación de activos fijos, estos indicadores muestran una debilidad en la empresa con sus proveedores y sus clientes.

Tabla 8 Índice financiero de rentabilidad

ÍNDICE FINANCIERO DE RENTABILIDAD					
	RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	MARGEN BRUTO	MARGEN OPERACIONAL	MARGEN NETO	RENTABILIDAD FINANCIERA
AERO NEGOCIOS DE TRANSPORTACION S.A. AERONET	0,0347	1	0,0111	0,0239	0,1164
INDUSTRIA	0,0738	1	0,0309	0,0381	0,2707

Tomado de: Superintendencia de compañías (2014)

En la tabla 8 se muestra que la empresa no generó rentabilidad en el año 2014 comparado con los datos de la industria.

La empresa posee una ventaja competitiva en lo referente a la orientación al cliente, ya que al ser una empresa pequeña y no poseer una gran cartera de cliente, esta puede brindar un servicio de calidad referente a tiempos y precios en comparación con la competencia, así también en relación a la atención con el cliente, ya que esta es una atención personalizada. Al no poseer intermediarios en lo que respecta a la distribución de carga en la ciudad de Quito, la empresa reduce costos por lo que puede reducir el precio de venta, en comparación a la competencia.



### 2.2.7. Análisis de la matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 9 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Estructura organizacional	0,15	4	0,6
2. Competencia con precios reducidos	0,1	3	0,3
3. Bajos costos de distribución	0,07	2	0,14
4. Trabajo en equipo	0,07	2	0,14
5. Ventas personalizadas	0,1	2	0,2
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Falta de planeación empresarial	0,15	3	0,45
2. Sistema de control inexistentes	0,15	2	0,3
3. Inadecuado manejo de la liquidez	0,07	1	0,07
4. Incentivos al personal	0,08	2	0,16
5. Participación en el mercado	0,06	1	0,06
<b>TOTAL PONDERADO</b>	<b>1</b>		<b>2,42</b>

La empresa tiene un total ponderado de 2,42, puntaje menor a la media (2,5), lo que indica que se deben mejorar estrategias en base a las fortalezas y debilidades obtenidas por la misma, de la cual se puede obtener las siguientes conclusiones:

- En el caso de estructura organizacional, por ser esta una estructura vertical y debido a la cantidad de empleados que posee la empresa, muestra flexibilidad en la toma de decisiones y facilidad al distribuir adecuadamente las funciones.
- En lo que respecta a la planeación empresarial la empresa no dispone de ninguna planeación que permita un adecuado direccionamiento estratégico en bienestar de esta, por lo que es necesario establecer un lineamiento estratégico.
- La empresa no dispone de sistemas de control administrativos, lo cual genera un impacto negativo y afecta la gestión por el tipo de información que maneja.
- La empresa posee de un capital significativo en cuanto a su liquidez, podría realizar inversiones en marketing y así ganar una rentabilidad adicional.
- En relación a al recurso humano operativo es favorable para la empresa, ya que se distribuye adecuadamente las funciones operativas existentes.

### 2.2.8. Análisis FODA

Para el respectivo análisis, se consideran los principales factores internos y externos de la empresa y se elabora una matriz de estrategias. (Anexo 3)

### **2.2.8.1. Fortalezas**

- Al ser una empresa familiar con dos empleados, no incurre en gastos elevados por pagos de salarios, logrando así una distribución adecuada de las funciones y trabajo en equipo.
- La empresa ofrece servicio de calidad a precios inferiores a los de la competencia en la ciudad de Quito, ya que la misma maneja la cadena de distribución directa, sin intermediarios.
- Conocimiento del negocio, la empresa maneja un buen proceso operativo, adicional estos son fáciles y no requieren de software avanzado o costoso
- Por ser una empresa pequeña mantiene ventas personalizadas, lo que da satisfacción al cliente y la lealtad del mismo.

### **2.2.8.2. Oportunidades**

- El crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como la nueva clase media en el país, permite la captación de nuevos clientes potenciales.
- Nuevas regulaciones del país ha provocado un gran aumento de apoyo e incentivos a las exportaciones del Ecuador, lo que beneficia a la empresa ya que haya más demandantes del servicio.
- En el mercado hay varias aerolíneas que cuentan con servicios integrales dispuestas a firmar alianzas estratégicas con las empresas courier.
- El incremento del uso de redes sociales, así como nuevas tecnologías permite a la empresa tener canales de publicidad a bajo costo e invertir en software para satisfacción de cliente.
- La disminución de las salvaguardias progresivamente desde enero del año 2016 y la posible adhesión de Ecuador al acuerdo con la Unión europea abre más mercados extranjeros y oportunidades para el comercio en el Ecuador.

### **2.2.8.3. Debilidades**

- La falta de planeación empresarial no permite un adecuado direccionamiento estratégico.
- Los procedimientos y procesos internos no están establecidos, no existe formalidad en los procesos, la empresa carece de sistemas de control.
- Portal Web: la empresa no cuenta con un portal web que permita una comunicación global con los clientes corporativos o personas naturales.
- Las finanzas de Aeronet S.A. a lo largo de los años ha sido inestable, lo que no permite fijar un porcentaje claro de crecimiento o decrecimiento, así como el manejo inadecuado de la liquidez.

#### 2.2.8.4. Amenazas

- La imposición de barreras arancelarias, así como el modelo de sustitución de importaciones, pone en riesgo el comercio en el Ecuador, dando dificultad al ingreso de productos ecuatorianos a países extranjeros.
- La burocracia que existe en el Servicio Nacional de Aduanas provoca una dependencia en el servicio.
- Al dar un servicio nuevo de exportación, la empresa Aeronet es blanco de cualquier tipo de contaminación en sus envíos.
- La falta de experiencia en el área de exportaciones podría provocar una cadena de logística ineficiente.
- Dependencia de transporte aéreo: para efectos de enlaces o envíos nacionales e internacionales, se utiliza el servicio de transporte aéreo, lo que provoca que los costos operativos sean elevados y que se alargue los plazos de entrega de nuestros paquetes y sobres.

Después de realizar el análisis FODA se puede concluir que:

- La empresa deberá invertir en marketing y publicidad para dar a conocer a la misma y los servicios que esta ofrece, ya que el marketing y la publicidad que la empresa realice, tanto para mantener el servicio de importación en sus diferentes categorías, como para clientes nuevos de exportación. es la calve para crecer y expandir el negocio.
- La adaptación de pequeñas y medianas empresas a generar fuentes de empleo, crea necesidades que se pueden satisfacer con la exportación de nuevos productos, lo que provoca una gran demanda del servicio.
- Debido a circunstancia internas y externas la empresa, como el haber permanecido cerrado por dos años, así como las medidas de salvaguardias o la imposición de los \$ 42 fijos, entre otras, ha dado como consecuencia que la empresa muestre inestabilidad en sus finanzas, así como también carece crecimiento.
- El establecer procesos y procedimiento internos, facilitara el sistema de gestión de información interno de la empresa.
- La empresa deberá aprovechar las oportunidades de precios bajo por distribución para ganar a la competencia y penetrar el mercado.

### 3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

#### 3.1. EVALUACION

A continuación se muestra los aspectos en los que la empresa necesita mejorar, para comenzar a tener resultados que se muestren en sus ingresos:

- **Estructura y organigrama:**

La estructura organizacional de la empresa es una fortaleza, ya que al contar dos empleados es factible el trabajo en equipo y la distribución de actividades y funciones. Sin embargo, los empleados de la empresa carecen de conocimientos actualizados en cuanto a reglamentos generales en comercio exterior y aduanas, por lo que se recomienda se inscriban en las capacitaciones que brinda el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador en su página web [www.aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec). El costo es cero, ya que las capacitaciones son gratuitas, el tiempo que toma un empleado en asistir a las capacitaciones es en promedio de un día laboral, lo que no repercute en su trabajo y el alcance de este se verá reflejado en la asistencia al cliente.

Si bien es cierto la estructura organizacional es una fortaleza para la empresa, ya que no es necesario incurrir en costos adicionales por contratación de personal y los actuales empleado atienden de manera eficiente gran parte de las áreas, pero existe desatención en aspectos tales como el archivo físico de la empresa, por lo que se sugiere se atienda este, para que no exista problemas en el momento de una inspección por parte de intervención de la aduana nacional. El costo es cero, ya que los mismos empleados podrían realizarlo, el tiempo que toma en poner el archivo al día será en promedio dos días, dando como resultado eficiencia y orden en la empresa.

- **Marketing:**

La competencia de Aeronet S.A. maneja claras campañas de marketing digital, lo que causa que sean más llamativas hacia al usuario final, la empresa ha realizado cambios esta área e invertirá capital aproximado de \$ 230 trimestral (tabla 10), para lograr los objetivos esperados, tales como dar a conocer a la empresa en el mercado nacional, crear una cartera de clientes extensa y dar a conocer sus servicio, así como intensificar campañas vía Facebook, Instagram y Twitter.

Tabla 10 Inversión destinada al marketing de la empresa

INVERSIÓN MARKETING	
Impresión de flyres publicitarios	\$ 50,00
Auspicio equipos de futbol	\$ 50,00
Auspicio carreras de Trail Running	\$ 100,00
Capacitación mejora página web y redes sociales	\$ 30,00
Total	\$ 230,00

## 3.2. PROPUESTA DE MEJORA

### 3.2.1 Importaciones bajo las categorías courier:

- a. Para mantener el servicio de importación se deberá invertir en publicidad y marketing para dar a conocer a la empresa y posicionarla entre una de las mejores empresas courier de la ciudad de Quito, tanto por su rapidez y entrega como el servicio personalizado que a los clientes les gusta.
- b. Una iniciativa del antiguo representante legal de la empresa, fue brindar asesoramiento aduanero, así como también enfocar una línea de servicio a lo que corresponde importación a consumo. La empresa mantiene alianzas con agentes aduaneros, por lo que esta línea de servicio no quedará desabastecida, cabe recalcar que este servicio será esporádico, siempre y cuando clientes actuales de courier requieran un importación superior de a 50 kg o \$ 2,000.

### 3.2.2 Exportaciones bajo las categorías courier:

El servicio de exportación bajo el régimen courier deberá acatarse a las disposiciones de acuerdo a la resolución Nro. SENAE-DGN-2015-0641-RE aprobada el 05 de agosto del 2015 en la ciudad de Guayaquil.

- Para lograr la implementación de la nueva línea de servicio de exportación, la empresa realizó una encuesta con los actuales y posibles clientes, para así determinar el segmento de mercado objetivo al cual se promocionará el nuevo servicio. (Anexo 4).

La encuesta fue realizada a 110 personas, la misma que dio como resultado lo siguiente:

La gran mayoría de los encuestados reflejo estar en la edad de 26 a 40 años, los mismos que fueron el 57% mujeres de los encuestados, quienes reflejaron tener un nivel de ingresos entre los 501 a 1200 dólares al mes, la gran mayoría es decir un 74% demostró estar familiarizado con las compras, pero fue de gran sorpresa notar que la mayoría no conocía acerca de envíos al exterior mediante courier, lo que demostró que casi el 64% indico estar interesado en enviar paquetes/ documentos al exterior. La rapidez, el precio y el asesoramiento que una empresa brinde al consumidor juegan un importante rol, ya que los datos de la encuesta arrojaron que la mayoría posiciona estos tres motivos al momento de contratar un envío courier al exterior.

Los regalos y objetos principales están entre los primeros paquetes que los encuestados desean enviar a sus seres queridos en el exterior, pero una notable mayoría también se mostró interesada en el envío de muestras sin valor comercial o productos de carácter laboral. Muy pocos de los encuestados, casi el 17 % conocía acerca de los envíos courier al extranjero, ya que más ha utilizado el servicio courier para compras por Internet. Al ser los encuestados clientes de la empresa, el uso que dan al courier es frecuente, sobre todo en la época de noviembre y diciembre, ya que la mayoría aprovechó las ofertas para realizar las compras de regalos de Navidad.

Entre los courier que se mencionaron para realizar compras por internet, los encuestados mencionaron a Siat, Geomil, Melquisedec, Multicourier, Flyexpress, Profitcargo y FedEx, mientras que para realizar envíos al exterior solo mencionaron,

para postales y tarjetas Correos del Ecuador, DHL y para carga comercial es decir envío de muestras, Exporta fácil. La mejor forma de recibir información o asesoría al momento de realizar envíos según los encuestados es una visita directa, así como también les gustaría recibir información del servicio, prohibiciones y regulaciones vía mail masivo y por redes sociales.

Después de haber analizado los datos arrojados, se puede determinar lo siguiente:

- Es importante poseer conocimiento acerca de las características del servicio, al ser una exportación mediante courier tiene limitantes de peso y de valor, así como prohibiciones y responsabilidades. (Anexo 5) y las restricciones que existe al exportar mediante courier a los Estados Unidos. (Anexo 6)
- Es importante establecer el proceso con el cual la empresa brindará el nuevo servicio.



1. **Solicitud del Cliente:** Una vez teniendo el contacto con el cliente, el mismo puede solicitar una cotización de servicio, en la solicitud el cliente debe aclarar el tipo de producto que desea exportar, peso y valor de la mercancía. Esta solicitud llegará a la persona encargada y la misma tendrá un plazo prudente de dos días para contestar la solicitud, donde incluirá, los tiempos de tránsito, es decir cuánto se demora la mercancía en llegar a destino, y la tarifa acordada, en este primer punto se establece que tipo de producto, con su partida arancelaria correspondiente, el peso neto y peso bruto, tarifas, y restricciones.

Por motivos de logística la empresa solo realizará trámites de exportación con destino Miami- Estados Unidos, ya que actualmente la empresa mantiene lazos comerciales muy estrechos con la bodega localizada en Miami, y las personas en destino están capacitadas, ya que brindan el servicio para otros courier de diferentes partes del mundo. Lo cual también da una apertura de comenzar el servicio solo con destino la ciudad de Miami pero irse ampliando a diferentes partes del mundo.

2. **Contacto y reserva de espacios en Aerolínea:** Después de saber cuáles son las necesidades del cliente, se deberá acceder a cotizar con distintas aerolíneas para obtener el mejor costos, adicional los días de salida y tiempos de tránsito, una vez elegido la aerolínea con quien trabajar, se procede a realizar la reserva del espacio y establecer los Cut-off documentales y físicos de la mercancía.
3. **Documentación Previa al Embarque:** Los documentos de acompañamiento necesarios para las exportaciones de acuerdo a la resolución Nro. SENAE-DGN-2015-0641-RE (SENAE, 2015) son:
  - Factura Comercial (Anexo 7)
  - Formulario de Exportación (Anexo 8) (SENAE, 2015)

La empresa ha decidido implementar una carta de responsabilidad de la mercancía y deslindo de responsabilidad, como política de seguridad interna de la misma, para evitar que los envíos de exportación sean medio para enviar mercancía ilícita. Modelo de Carta (Anexo 9)

4. **Retiro de Paquete al cliente:** Una vez obtenido todos los documentos previos a la exportación, así como la confirmación de aerolínea, se coordinará el retiro de la mercancía en la dirección del exportador, la mercancía irá a las bodegas de Aeronet en Quito y el encargado del trámite se asegurará que en la caja se encuentren las mismas mercancías declarada por el exportador, este es un proceso para afirmar de que el exportador este enviando lo que se declara en los documentos, y un método para declarar información real al sistema Ecuapass.
5. **Realización y aprobación de la DAS (declaración aduanera simplificada) y posterior entrega en aerolínea:** Una vez confirmada la información documental con la física, se procede a la realización de las DAS en el sistema Ecuapass, (SENAE, 2015) donde se registran datos como la información completa de exportador, es decir nombre o razón social, cédula de identidad o RUC, dirección, también se registran los datos de la mercancía, es decir producto, partida arancelaria, pesos y valor. Después de firmar electrónicamente la DAS, se procede a esperar la aceptación o la notificación de error por el sistema, una vez aceptado se realiza a coordinar con la aerolínea la entrega de la mercancía para su vuelo.
6. **Arribo en País de Destino y Desaduanización:** Por motivos de logística y costos operacionales, la empresa comenzará solo con exportaciones a la ciudad de Miami- Estados Unidos, donde se encuentran las oficinas y bodegas representantes de Aeronet S.A. de importaciones, los mismos que se harán cargo de la nacionalización y posterior entrega al cliente final.
7. **Entrega al cliente final:** Para culminar el proceso logístico de la exportación y desaduanización de la carga en el país de destino, se procede a entregar la mercancía o a su vez enviar por el correo interno de Estados Unidos si el destino final no es la ciudad de Miami.

Después de haber establecido el proceso con el cual la empresa maneja la nueva línea de exportación mediante Courier, es importante tener claro que necesita la empresa para adaptar este servicio a sus operaciones.

Es esencial la creación de una fuerte campaña de marketing que abarque el mercado tanto de personas naturales como de personas jurídicas, la empresa deberá encargarse de enfocarse en la mejora de páginas web, adicional en el marketing digital, dando a conocer el nuevo servicio, adicional a esto enviar masivamente mail a los clientes actualmente indicándoles el servicio integral de la empresa.

El plan de marketing que la empresa va a ejecutar es principalmente bajo los siguientes puntos:

- ✓ Para dar a conocer el servicio, se hará una visita a los clientes corporativos que la empresa actualmente posee y se brindará toda la información oportuna, en cuanto al servicio, los precios, las tarifas, los tiempos de tránsito, etc.
  - ✓ En la página web de la empresa se establecerán procesos como el de exportación, haciendo llamativo para personas naturales, como jurídicas.
  - ✓ Al momento de entregar la carga de importación y con el envío de la factura electrónica, se enviará un flyer digital a cada cliente de importación.
  - ✓ Mail masivos.
  - ✓ Se espera formar una cadena, para con eso lograr el marketing boca a boca que también facilita el acceso a nuevos posibles clientes.
- Al momento la empresa maneja una estrecha relación comercial con la empresa Logistics Express en la ciudad de Miami, quien está interesada en ampliar su servicio al igual que Aeronet y cuenta con todos los permisos para recibir mercancías de Ecuador y nacionalizar y desaduanizar la carga.
  - Se deberá capacitar acerca del conocimiento de reglas y requisitos para la exportación mediante courier.
  - La empresa decidió adquirir un pequeño camión, que servirá tanto para entregas de carga de importación, como para la recolección de las cargas de exportación.
  - El contacto y relación que la empresa logre con las Aerolíneas es vital, ya que de eso dependerá la utilidad de este servicio.

Actualmente la empresa logró hacer una alianza estratégica con COPA CARGO, la misma que le ofrece un servicio completo, es decir está realiza las declaraciones directas al sistema Ecuapass, se encarga de retirar la mercancía del embarcador, enviar, y en destino hacer el trámite de desaduanización y entregar al cliente final en la ciudad de destino, esta alianza tiene sus ventajas y desventajas, la ventaja es que brinda un servicio completo, y las desventaja es que los costos son muy altos, lo que no permite que Aeronet se vuelva competitiva en el mercado.

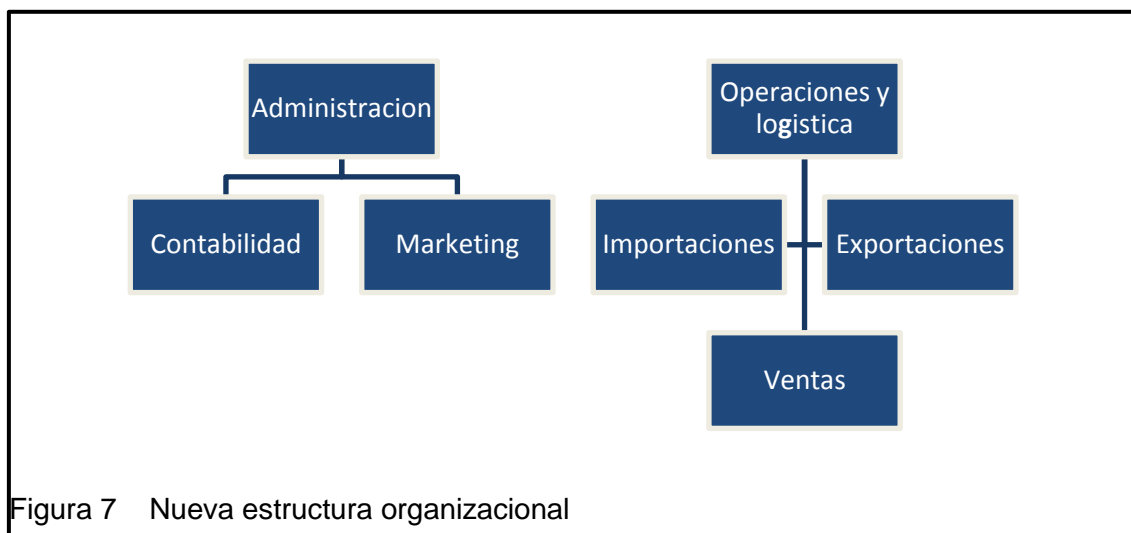
Para establecer costos operacionales, y lograr realizar las proyecciones financieras se tomaron un promedio de los costos de la actual alianza con Copa Cargo, y se estableció un valor aproximado de operación logística de 33,00 USD. Después de realizar una exhaustiva investigación se llegó a la conclusión que no es necesario establecer una alianza legal con cada aerolínea, sino más bien formar relaciones comerciales con estas, es importante y la mayoría de aerolíneas solicita tener un promedio de volumen medio, es decir de 30 kg a 50 kg semanales para no incurrir en costos altos por envío. Las aerolíneas que llegan a Miami y con las que posiblemente se pueda establecer lazos comerciales dependiendo volumen son: UPS cargo, Avianca – Tampa, LAN CARGO y TAME CARGO.



Se espera comenzar con la ciudad de Quito, e ir ampliándose progresivamente a nivel nacional, lo que se ha pensado es hacer alianzas con courier nacionales para poder recolectar la carga de todo el país y este sería un servicio adicional, entre los courier Nacionales que se ha visto se encuentran Tramaco Express, Globalex, y Enetsa, es costo estaría en los costos de transporte. Para que la empresa tenga más reconocimiento y sea más confiable tanto para sus clientes como para realizar envíos con las líneas aéreas deberá tramitar certificaciones como la BASC, pero esto es un proyecto a largo plazo, que la empresa ya ha tomado en cuenta.

En un inicio se vio la iniciativa de formar parte de grupos como la Unión Postal Universal, pero esto se ha descartado debido a que el proyecto se enfocará solo en la exportación de documentos y paquetería a la ciudad de Miami- Estados Unidos, en donde ya contamos con nuestra bodega y personal encargado.

- 3.3 Por último la empresa deberá contar con un nuevo Organigrama después de la implementación de la nueva línea de negocio, ya que incorporara un nuevo miembro a la empresa.



Al insertar una nueva línea de negocio la empresa mantendrá su estructura vertical y comenzará a formarse con una visión empresarial, si bien es cierto la empresa es familiar y pequeña pero con visión de extenderse y posicionarse en el mercado. La estructura organizacional después de incluir el servicio de exportación mediante courier será de la siguiente manera, la persona encargada de los procesos administrativos, la misma que era responsable de llevar al día el control de ingresos y egresos de la compañía, así como de emitir reportes mensuales del estado actual de la empresa, será también la encargada de controlar el marketing de la empresa, se ha buscado la opción de contrataciones eventuales, quien ayude a manejar la página web de la empresa, así como la promoción en las redes sociales, eso será realizado por la empresa Cuesta & Cuesta.

En lo que respecta al área de contabilidad y el departamento de tecnología de la información, el soporte seguirá siendo eventual y se lo realiza mediante un outsourcing. La persona encargada de los procesos operativos y logísticos será el responsable del área de importación y de exportación, lo que significa que tendrá el contacto con los clientes y la Aduana, como esta antes mencionado se piensa incluir un nuevo miembro a esta área desde el segundo año, ya que el primero necesitaremos ver cómo va la aceptación del servicio por parte de los cliente, el mismo que de soporte al clientes, ventas, coordinación de embarques con Aeronet S.A. en

Miami-Estados Unidos, manifestación de la carga, declaración de las guías hijas, realización de aforos en la bodega courier en Tababela, despacho y entrega de carga a clientes finales.

Al ser este un proyecto que no necesita fuerza laboral, se consideró incluir una persona desde el segundo año, lo que significa que la empresa mantendrá los mismo gastos de salarios, honorarios, arriendo, etc. como los ha venido manejando hasta ahora, en lo que se requiere financiamiento es en la compra de un pequeño camión, ya que actualmente la empresa ocupa el auto personal de los empleados. Esta inversión se la dará, tanto con o sin proyecto, ya que es necesario para el despacho y entrega de paquetes a clientes finales, el valor de esta inversión se muestra en los estados financieros adjuntos. Para el proyecto en sí, lo que requerirá financiamiento será la inversión en publicidad y marketing, ya que se debe ingresar con fuerza en el mercado para generar volumen y así también aminorar costos con las líneas aéreas.

#### **4. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES**

##### **4.1. Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo.**

Para la realización de las proyecciones de los estados de resultados, estados de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja, se tomó un promedio de ventas del año 2015 de la empresa y lograr un escenario real tanto para los estados financieros con y sin el proyecto, cabe recalcar que la empresa cerró el año 2015 con ventas superiores a \$ 42,000.00.

##### **Estado de Resultado**

Luego de realizar el respectivo análisis y planteamiento de ingresos, costos y gastos a los que se incurriría con la implementación de la idea de mejora a la empresa es menester recalcar que al realizar el estado de resultados (Anexo 10) se obtuvo una rentabilidad significativa a partir del cuarto año, es importante recalcar que la utilidad se vería afectada positivamente en un porcentaje representativo del 49 % en relación a la utilidad actual. Los cálculos se los tomaron en base a tener un volumen de 30 kilos mensuales en lo que respecta al servicio de exportación y mantener un promedio de 400 kilos mensuales en importación, son cifras reales, tomadas de la actividad que la empresa ha venido realizando.

##### **Estado de situación**

En el estado financiero de la situación de la empresa (Anexo 11), se refleja la situación de la misma en cinco periodos y se estructura a través de tres conceptos patrimoniales que son los activos, los pasivos y el patrimonio neto. Los datos de este informe están reflejados en el anexo 11, donde se puede observar que no existe endeudamiento al largo plazo, ya que la empresa incurrirá en inversiones pequeñas, como la compra de un camión, la misma que se terminara de cancelar tercer año, a partir de su compra y en inversiones en marketing y publicidad. La compra de un camión significa también que los activos de la empresa aumentaran, dando como resultado el crecimiento del patrimonio. Es importante recalcar que la empresa deberá negociar costos de operación con la bodega en Miami, ya ingresará más volumen de carga y beneficiará a ambas empresas.

Al momento la empresa no mantiene deudas a largo plazo, por tal motivo se pensó invertir en la compra de un camión que facilite el despacho de carga y beneficie a la misma.

### **Estado de flujo de efectivo y flujo de caja.**

El flujo de efectivo demuestra el flujo de fondos, es decir el aumento o la disminución del dinero en la empresa. En el anexo 12 se muestra una comparación entre los flujo de caja incrementales.

#### **4.2. Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital**

La empresa con o sin proyecto requiere invertir para la compra de un pequeño camión que sirva para el despacho y entregas de cargas a clientes finales, lo que se ha pensado es en invertir en una camioneta Fiat Fiorino del año 2012 – 2013, con un valor de \$ 12,500.00, para esta inversión se recurrirá a un préstamo corporativo en el banco, a una tasa del 13 % por un tiempo de tres años, a continuación se detalla la deuda en el largo plazo, la misma que se cancelará en su totalidad en el tercer año.

Tabla 11 Proyección del pago de deuda a largo plazo

#### **Se solicita un préstamo para la compra de una camioneta para reparticiones de paquetes**

Préstamo	\$ 15.000,00
Tasa	13%
Período	3 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
DEUDA LP	\$ 15.000,00	\$ 10.630,84	\$ 5.658,58	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

En lo referente a capital de trabajo, se calculó mensualmente, las cifras se muestran positivas e indican que se necesita un mínimo capital de trabajo aproximado de \$ 4,708.70 en el segundo año con proyecto, esto se debe al incremento de una persona a la empresa, (Anexo 13), es importante recalcar que con o sin proyecto la empresa no necesita de fuerza laboral sino hasta el segundo o tercer año respectivamente, donde se incurren gastos por contratación de una empleado adicional, la compra de nuevos equipos para el mismo etc.

En relación a la estructura de capital, la empresa ha llevado una administración de manera artesanal, la misma con la que sus directivos no han tenido la iniciativa de invertir más dinero en la empresa, ya que no han tenido una visión empresarial de crecimiento de la misma.

Si bien son ciertos los datos no muestran utilidad sino hasta el tercer año en el escenario con proyecto y hasta el quinto en el escenario sin proyecto, pero en la estructura del capital de la empresa, por tal motivo y para la inversión en la camioneta Fiat, se ha visto la necesidad de recurrir a un préstamo bancario.

### 4.3. Estado y evaluación financiera del proyecto

Para poder evaluar el proyecto financieramente se evalúan dos indicadores importantes, que son: el valor actual neto (VAN) y la tasa de interés de retorno (TIR), el cálculo se lo ha realizado basándose en un tasa de interés del 15 %, la misma que se tomó de acuerdo a la tasa de inflación vigente para el año 2015, al igual que la tasa de riesgo país que es de 1206 puntos, esto sumado con la tasa referencial por sector económico. (BCE, 2015)

Como se observa en el anexo 12 la TIR está entre el porcentaje objetivo, mostrando que invertir e incursionar en el proyecto sería una medida rentable para generar utilidad a la empresa, ya que a mayor cantidad de kilos embarcados, se disminuyen costos variables y los costos fijos se mantienen con o sin proyecto. En lo que respecta al valor actual neto de la empresa sin proyecto es de \$ 89.048,82, mientras que con la inserción de la nueva línea de negocios ésta ascendería a \$ 160.800.62.

### 4.4. Índices financieros

Tomando en cuenta los índices financieros de Liquidez, apalancamiento, rentabilidad y capital de trabajo podemos concluir que:

Tabla 12 Índice financiero de liquidez

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ CON PROYECTO	0,63	0,61	0,55	0,52	0,48
LIQUIDEZ SIN PROYECTO	1,05	0,95	0,94	0,91	0,83
INDUSTRIA	1,77				

En lo que respecta a liquidez, si la empresa implementaría la nueva línea de negocio no tendría una liquidez clara a corto plazo con los proveedores que serían las bodegas tanto en destino como en origen, así como el pago del corte de guía a las diferentes aerolíneas, por lo que se recomienda manejarse con crédito de hasta 30 días.

Tabla 13 Índice financiero de endeudamiento

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENDEUDAMIENTO CON PROYECTO	0,41	0,92	1,02	1,24	1,58
ENDEUDAMIENTO SIN PROYECTO	0,63	0,68	0,70	0,88	1,20
INDUSTRIA	0,10				

En lo que corresponde al índice de endeudamiento, se puede concluir que la empresa no financia sus activos con deudas a terceros, más bien trata de financiarse con capital propio, mientras no posea deudas grandes, tal vez en un futuro la empresa

volverá a pensar en inyectar capital, para aumentar su patrimonio, en relación a la industria la empresa posee una alta tasa de endeudamiento.

Tabla 14 Índice financiero de actividad

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVIDAD CON PROYECTO	2,27	2,26	2,13	2,13	2,04
ACTIVIDAD SIN PROYECTO	2,85	2,85	2,69	2,69	2,55

INDUSTRIA	1,33
-----------	------

La gestión que maneja la empresa en relación a cartera con proveedores y clientes es alta, por lo que la empresa está utilizando sus recursos en recuperación de créditos y rotación de activos. Con el capital de trabajo, y después de haber analizado los datos de los estados financieros se puede concluir que la empresa cuenta con capital operativo disponible.

Tabla 15 Índice financiero de rentabilidad:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RENTABILIDAD CON PROYECTO	-0,02	-0,12	0,00	0,15	0,41
RENTABILIDAD SIN PROYECTO	-0,07	-0,03	-0,08	0,02	0,25

INDUSTRIA	0,27
-----------	------

En relación a la rentabilidad del negocio, la empresa comenzará a generar rentabilidad, implementando la línea de negocios de exportación mediante courier.

Después de haber analizado los estados, así como los indicadores y los índices financieros se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Es necesario incursionar en la nueva línea de negocio de exportación mediante courier, ya que estoy ayudaría a la empresa a poseer mayor utilidad y poder seguir invirtiendo en futuros periodos, se realizó una proyección de ventas con y sin proyecto, lo que confirma que la empresa deberá incluir a su servicio la línea de exportación. (Anexo 14)
- Uno de los puntos a favor que los estados financieros muestran es que la empresa no tiene deuda a largo plazo, lo que beneficia y mejora el patrimonio neto de la misma.
- Para generar más utilidad, la empresa deberá vender más volumen ya que los costos fijos se mantienen, y esto ayudaría disminuir costos variables, es decir a mayor cantidad de kilos embarcados, menor costos variables por ventas.

## 5. CONCLUSIONES GENERALES

Durante el proceso de desarrollo del presente trabajo de titulación se realizó una serie de investigaciones del entorno interno y externo de la empresa Aero Negocios de Transportación Aeronet S.A., llegando a una lista de conclusiones generales, de las que se puede mencionar las siguientes:

- Los datos extraídos a lo largo del desarrollo del trabajo de titulación, permiten establecer que la idea de mejora de la empresa Aero Negocios de Transportación S.A, es factible, logrando implementar procesos adecuados al desempeño de la empresa y generando un aumento en sus ingresos y utilidad a la misma.
- El innovar el servicio de importación e insertar el servicio de exportación mediante courier permite a la empresa seguir en el mercado, seguir generando fuentes de ingreso y en el futuro generar fuentes de empleo para ayudar a la economía del país.
- Las campañas de marketing y publicidad son de vital importancia para dar a conocer a la empresa en el mercado y a su vez los servicios que esta ofrece.
- Un elemento clave para que la empresa se pueda posicionar en el mercado, son las relaciones comerciales que se puedan establecer con las aerolíneas y los courier nacionales, para así brindar un servicio eficaz y posicionar a la empresa con un servicio de calidad.
- Se han reestructurado los procedimientos de la empresa, para establecer procesos de prestación de los servicios que brinda la empresa, de tal manera el personal encargado, pueda seguir el procedimiento establecido, logrando eficiencia y productividad.
- Existe una rentabilidad aceptable con VAN de \$ 166,800.62 y TIR de 36 %, lo cual refleja la factibilidad financiera del proyecto.

Según el estudio realizado, la factibilidad de la exportación de documentos/paquetería mediante mensajería acelerado o postal denominada "courier internacional", con destino la ciudad de Miami- Estado Unidos es efectiva y rentable, con una visión de expansión y crecimiento que aportara al desarrollo de la actividad económica de la empresa, a más de contribuir a la generación de fuentes de empleo y la contribución al desarrollo económico del país.

## REFERENCIAS

- Andes. (2016). *Vicepresidente de Ecuador destaca incentivos estatales para la exportación de productos con valor agregado*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/vicepresidente-ecuador-destaca-incentivos-estatales-exportacion-productos-valor-agregado>
- ANP. (2015). *Registro Nacional de operadores postales*. Obtenido de <http://www.regulacionpostal.gob.ec/envio-postales-no-distribuibles/#>
- Banco Central del Ecuador. (2010). *La economía del Ecuador luego de 10 años de la dolarización*. Recuperado el 2010, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Dolarizacion/Dolarizacion10anios.pdf>
- Banco Mundial, B. (2011). *La movilidad económica y el crecimiento de la clase media en América Latina*. Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/11858/9780821397527.pdf>
- BCE. (2010). *La economía del Ecuador luego de 10 años de la dolarización*. Recuperado el 2010, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Dolarizacion/Dolarizacion10anios.pdf>
- BCE. (2015). *Importaciones FOB por uso y destino*. Obtenido de <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/logon/start.do?ivsLogonToken=bceqsappbo01:6400@146418JfCxb7Z5XPUEUMt5ntp5Q3G146416JcQICNxbvqqkXnTz6Olox4>
- Chacha, Y. (15 de Octubre de 2012). *Implementación del Sistema ECUAPASS*. Obtenido de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/sistema-ecuapass-1>
- COMEX. (Agosto de 2015). *PAQUETE DE CIERRE DE LA NEGOCIACIÓN COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/paquete-de-cierre-de-la-negociacion-comercial-con-la-union-europea/>
- COMEX. (2015). *Resolución N°002-2015*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/Resoluci%C3%B3n-CE-002-2015.pdf>
- COMEX. (Marzo de 2015). *Salvaguardia por balanza de pagos negativa*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/boletin-de-prensa-salvaguardia-por-balanza-de-pagos/>
- compañías, S. d. (2014). *Indicadores financieros por sector empresarial*. Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores)

%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=ln

- EFE, A. (25 de agosto de 2015). Ecuador y Corea del Sur inician las negociaciones para un acuerdo comercial. *El Comercio*.
- Enríquez, C. (2014). Restricciones afectan la venta directa . *El Comercio* .
- Enríquez, C. (15 de Julio de 2015). Las compras vía courier cayeron 46% en 5 meses. *El Comercio*.
- Enriquez, C. (2015). Salvaguardias desaparecieron en Ecuador . págs. <http://www.elcomercio.com/actualidad/salvaguardias-desaparecieron-ecuador-comercio.html>.
- Expreso, E. (03 de Marzo de 2015). Los saldos rojos de la balanza de pagos. *El Expreso*.
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades económicas* . Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- INEC. (2013). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2013*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)
- INEC. (2014). *Clasificación Nacional de*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- INEC. (Septiembre de 2015). *Indicadores de Pobreza y Desigualdad*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Septiembre2015/Presentacion%20pobreza%20y%20desigualdad%20sep\\_15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Septiembre2015/Presentacion%20pobreza%20y%20desigualdad%20sep_15.pdf)
- INEC. (2015). *Indices de la actividad económica*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indices-de-la-actividad-economica/>
- Líderes, R. (2014). El sector de las Mipymes está en pleno crecimiento. *Líderes*.
- Mundial, B. (2014). *Crecimiento PIB % Anual*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG/countries/EC?display=graph>
- Muñoz, P. (2013). *Ecuador camina hacia el cambio en su régimen de acumulación*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/ecuador-camina-hacia-el-cambio-en-su-regimen-de-acumulacion/>
- OMC. (2015). *CRONOGRAMA DE DESMANTELAMIENTO*.
- Peralta, P. O. (2015). CRISIS Y TENDENCIAS ECONÓMICAS EN EL ECUADOR DE RAFAEL CORREA. *La Línea de Fuego*, 15.



- RegistroMercantil. (2015). *Registro Mercantil*. Obtenido de <http://registromercantil.gob.ec/quito.html>
- SENAE. (28 de Noviembre de 2013). *Resolución Nro. SENAE-DGN-2013-0472-RE*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- SENAE. (09 de Octubre de 2014). *El SENAE informa sobre el sistema de paquetería 4x4*. Obtenido de [http://www.aduana.gob.ec/contents/nov/press\\_room\\_view.jsp?idx=60](http://www.aduana.gob.ec/contents/nov/press_room_view.jsp?idx=60)
- SENAE. (2014). *Resolucion Nro 023-2014*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/resolucion-comex-publicara-envios-ecuador.html>
- SENAE. (Marzo de 2015). Obtenido de *Resolucion Nro 016-2015*: <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Resoluci%C3%B3n-016-2015.pdf>
- SENAE. (Diciembre de 2015). *Envios Courier o Postal*. Obtenido de <http://www.aduana.gob.ec/pro/courier.action>
- SENAE. (2015). *Formulario exportacion mediante courier*. Obtenido de <http://www.aduana.gob.ec/files/sol/Formulario%20para%20Exportacion%20via%20Mensajeria%20Acelerada%20o%20Courier.pdf>
- SENAE. (Agosto de 2015). *Guia declaracion aduanera de exportacion*. Obtenido de <http://www.aduana.gob.ec/files/pro/pro/oce/2015/SENAE-GOE-2-2-001-V3.pdf>
- SENAE. (05 de Agosto de 2015). *Resolución Nro. SENAE-DGN-2015-0641-RE*. Obtenido de <http://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2015/SENAE-DGN-2015-0641-RE.pdf>
- Superintendencia de Companias, S. d. (2012). *Informe por actividad económica*. Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Económica%27%5d](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Económica%27%5d)
- Torres, C. (9 de Agosto de 2015). Más incentivos para el sector exportador. *El Ciudadano*.

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Tabla de Categorías de paquetería de importación courier

CATEGORÍAS DE PAQUETES COURIER		
Categorías	Descripción	Impuestos
A	Correspondencia como documentos, cartas, periódicos, fotografías, etc.	Libre de tributos
B	Hasta 5 importaciones o \$1.200 por destinatario (Al año)	Arancel: \$42 por importación
	Hasta 12 importaciones o \$2.400 por remitente migrante (Al año)	Libre de tributos
	Registro de Migrante: www.consuladovirtual.gob.ec	
C	Paquetes de hasta 50 kg y \$2.000 <b>Requiere Documento de Control Previo de acuerdo al producto, excepto INEN</b>	Arancel: Depende del Producto IVA: 12% Fodinfra: 0,5% Salvaguardia depende del producto
D	Textiles y calzados hasta 20 Kg y \$2.000 (Requieren INEN, excepto la primera vez al año con un monto de hasta \$500)	Textiles: 10% ADV + US\$5,5 x Kg Calzado: 10% ADV + US\$6 x par IVA: 12% Fodinfra: 0,5% Salvaguardia 25%
E	Medicinas (Con receta médica)	Fodinfra: 0,5%
	Equipos ortopédicos, órganos y tejidos, etc. sin fines comerciales	Libre de tributos Artículo 125 COPCI
F	Libros de lectura	Fodinfra: 0,5%

Nota: Para mayor información, contáctese con su Courier de confianza.

Tomado de: (SENAE, 2015)

## Anexo 2

### Cuadro de participación del mercado de la empresa Aeronet en comparación con sus competidores.

RUC	RAZON SOCIAL	Ventas aproximadas 2013	Participación en el Mercado	Ventas aproximadas 2014	Participación en el mercado	Tasa de crecimiento	Crecimiento del mercado relativo
1791903013001	SERVICIOS INTEGRALES EN ADUANAS Y TRANSPORTE INTERNACIONAL S.I.A.T.I. CIA. LTDA.	\$ 4.668.286,25	24,3%	\$ 4.985.074,77	37,7%	7%	1,00
1791715845001	LATIN TRAVEL CIA. LTDA.	\$ 590.782,03	3,1%	\$ 253.513,87	1,9%	-57%	0,05
1791839498001	AUDICOMER INTERNATIONAL SERVICE S.A.	\$ 567.409,38	3,0%	\$ 437.200,78	3,3%	-23%	1,00
1791705726001	MULTICOURIER CIA LTDA.	\$ 62.480,00	0,3%	\$ 59.600,00	0,5%	-5%	0,01
1790823415001	PROVEEDORA DE FLETES INTERNACIONALES Y TRANSPORTE DE CARGA-PROFITCARGO CIA LTDA	\$ 1.021.731,33	5,3%	\$ 1.140.403,61	8,6%	12%	1,00
1791705726001	LAARCOURIER EXPRESS S.A.	\$ 10.060.254,30	52,4%	\$ 4.750.761,31	35,9%	-53%	0,95
0991226486001	AERO NEGOCIOS DE TRANSPORTACION S.A. AERONET	\$ 55.547,41	0,3%	\$ 22.883,04	0,2%	-59%	1,00
1792349052001	SERVICIOS POSTALES INTERNACIONALES ANDINOS POSTANDINOS S.A.	\$ 34.216,22	0,2%	\$ 5.072,06	0,0%	-85%	0,00
1791977734001	FLYEXPRESS S.A.	\$ 296.619,32	1,5%	\$ 194.247,67	1,5%	-35%	1,00
0992488921001	MELQUISEDEC S.A.	\$ 384.225,34	2,0%	\$ 287.094,53	2,2%	-25%	0,06
0992325585001	TRANSKY S.A.	\$ 1.384.830,52	7,2%	\$ 1.026.093,10	7,8%	-26%	1,00
0991358234001	SERVICE EXPRESS ARBOLEDA TRAVEL S.A.	\$ 72.677,99	0,4%	\$ 66.059,96	0,5%	-9%	0,01
TOTAL		\$ 19.199.060,09	100,0%	\$ 13.228.004,70	100%		

Tomado de: Superintendencia de compañías (2014)

## Anexo 3

### Matriz de estrategias FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Estructura organizacional 2. Competencia con precios reducidos 3. Bajos costos de distribución 4. Trabajo en equipo 5. Ventas personalizadas	1. Falta de planeación empresarial 2. Sistema de control inexistentes 3. Inadecuado manejo de la liquidez 4. Incentivos al personal 5. Participación en el mercado
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA (FO)</b>	<b>ESTRATEGIA (DO)</b>
1. Nuevas necesidades del mercado: crecimiento de la Mipymes en el país y la nueva clase media: como clientes potenciales 2. Alianzas estratégicas con clientes corporativos 3. Beneficio de canales de publicidad no costosos (Redes sociales) 4. Nuevas tecnologías de rastreo de paquetería 5. Cambio de la matriz productiva; Nuevas necesidades 6. Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) 7. Políticas gubernamentales y ambiente legal 8. Número de competidores	Diseño de un plan de marketing para promocionar la empresa y sus servicios  Alianzas estratégicas con proveedores  Alianzas estratégicas con clientes potenciales	Establecer un plan de ventas, de organización y logística.  Aprovechar los canales de publicidad para aumentar la participación en el mercado. Aprovechar las nuevas tecnologías para crear sistemas de información gerenciales faltantes
<b>AMANEZAS</b>	<b>ESTRATEGIA(FA)</b>	<b>ESTRATEGIA(DA)</b>
1. Recesión en el país 2. Dependencia del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) 3. Nuevas regulaciones en el país 4. Inestabilidad político - económico 5. Tendencia a la responsabilidad ambiental 6. Tasa de desempleo o subempleo creciente 7. Grandes empresas courier se encuentran posicionadas en el mercado 8. Descuento por volumen manejado 9. Falta de experiencia en el servicio "exportación courier"	Diseño de plan estratégico para direccionar la empresa  Diseño de un plan de ventas para el nuevo servicio Diseñar un plan de capacitación para empleados Estrategia de bajos costos de distribución Estrategia de precios reducidos en comparación a la competencia. Estrategia de ventas personalizadas para ganar mercado	Enfoque de un servicio de calidad ajustado a los requerimientos de los clientes Estrategia de penetración de mercado con precios bajos

## Anexo 4

### Encuesta: Para segmentación de mercado.

#### 1. Edad

18 a 25 años  
26 a 30 años

31 a 40 años  
de 41 a 50 años

51 años en adelante

#### 2. Género

FEMENINO

MASCULINO

**3. Nivel de Ingresos**

De USD 300 a USD 500  
De USD 501 a USD 800

De USD 801 a USD 1200  
Más de USD 1200

**4. Está familiarizado con compras/ envíos por internet?**

SI NO

**5. Le gustaría poder realizar envíos al exterior, ya sea por motivos personales como laborales?**

SI NO

**6. Le gustaría que exista una empresa que le asesore y le ayude con los envíos al exterior?**

SI NO

**7.Cuál de los siguientes es el principal inconveniente para usted al momento de realizar envíos al exterior? Siendo 1 el más importante 5 el menos importante.**

- Rapidez y cumplimiento en el tiempo de entrega
- Asesoría
- Precio
- Confianza
- Información oportuna (seguimiento)

**8. Sabía usted que siendo persona natural, puede realizar una exportación?**

SI NO

**9. Cuáles serían los objetos que usted enviaría al exterior?**

- Postales o tarjetas
- Documentos laborales
- Regalos
- Objetos personales
- Productos de la empresa donde labora
- Muestras de un nuevo producto

**10. Ha utilizado usted el servicio de transporte de mensajería acelerada, paquetes y/o courier?**

SI NO

**11. Tenía conocimiento que las empresas courier también pueden realizar envíos al exterior?**

SI NO

**12. Señale cuando fue la última vez que utilizó el servicio de courier?**

- Esta semana
- Este mes
- Este semestre

- Este Año
- Hace más de un año

**13. Por favor, nombre a las empresas de courier que conoce.**

**14. Cuál es el medio de comunicación óptimo según su criterio para obtener información acerca del servicio de courier, de promociones por temporadas especiales y regulaciones? Por orden de importancia, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.**

- Periódicos
- Radio y televisión
- Redes Sociales
- Correos masivos
- Información directa puerta a puerta

**15. Según su criterio, cuál es la mejor forma de obtener información o asesoría cuando está realizando envíos vía courier?**

- Información directa (visita del personal)
- Vía Internet (asistencia on-line)
- Vía telefónica

**16. De las siguientes opciones escoja la forma de pago preferida por usted al momento de contratar un servicio de courier.**

- Pago anticipado al momento de enviar realizar la solicitud de envío de paquetes al exterior.
- Pago contra entrega en destino
- Crédito a 15 días después de enviar su paquete/ documento

**17. Le gustaría que la empresa contratada cuente con un sistema de tracking donde usted pueda verificar el estado de su envío?**

SI

NO

**18. Estaría interesado en conocer acerca de este nuevo servicio que AERONET S.A. está ofreciendo?**

SI

NO

## Anexo 5

DISPOSICIONES GENERALES AL RÉGIMEN DE EXCEPCIÓN DE "TRÁFICO POSTAL" Y "MENSAJERÍA ACELERADA O COURIER"				
Categorías	Requerimientos	Descripción	Limitantes	Impuestos
Mercancia sin fines Comerciales	Requieren DAS-C	Muestras sin valor comercial	Peso de hasta 50 kilogramos Valor FOB de hasta 52,000	La subpartida específica comprendida entre los capítulos 1 al 97 del Arancel Nacional, para las demás mercancías, deberá consignar la subpartida 9807.20.90.90
	Sin DAS-C	Son aquellos documentos o información, tales como: correspondencia ordinaria, cartas, impresos, periódicos, prensa, fotografías, títulos, revistas, catálogos, libros, tarjetas, chequeras, cecogramas, o cualquier otro tipo de información, contenidos en medios de audio, de video, magnéticos, electromagnéticos, electrónicos, pudiendo ser de naturaleza judicial, comercial, bancaria, etc., que no estén destinados a la comercialización, por lo que no requieren de la transmisión de una declaración aduanera, de conformidad con lo estipulado en el Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, del Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.		
Mercancia con fines Comerciales	Requieren DAS	Toda Mercancia permitida para exportación	Peso de 50 kilogramos y el valor FOB de 55,000	La subpartida específica comprendida entre los capítulos 1 al 97 del Arancel Nacional.

Extraído de: Resolución Nro. SENAE-DGN-2015-0641-RE  
Elaborado por: Samanta Guerra

## Anexo 6

### Restricciones al exportar mediante courier con destino Estados Unidos

- País: Estados Unidos

Estas restricciones aplican también a los envíos donde el destino realiza tránsito por Estados Unidos.

#### **Máximo aceptado:**

- Peso Máximo: 70 kg (por guía) para courier.
- Valor Máximo: no tienen límite.

Cualquier paquete que supere el valor de la factura de USD200.00 tendrá un procedimiento adicional llamado Entrada Informal (Formal Entry). Se necesita un corredor de aduanas por lo que se procederá a contactar al cosignatario para llenar ciertos formularios de importación y hacer arreglos de pagos.

#### **Documentos (requisitos):**

- La guía aérea debe tener la siguiente información legible:

Nombre del Destinatario,  
Empresa (si aplica),  
Teléfono,  
Dirección completa no P.O. BOX,  
País de destino.

- Asimismo, la guía aérea debe tener el código postal del lugar de destino. Sin el código postal del destino el paquete no vuela.

**Muestras y Paquetería (requisitos):**

- La factura y toda la información debe estar en inglés.
- Si se trata de una devolución y reparación, debe tener la factura de compra en los EE.UU como prueba de exportación al país de destino.
- Si se trata de una reparación, se requiere el número de RMA (número ofrecido por la empresa que vendió el producto en los EE.UU. por el efecto de cualquier cambio o reparación y no tener problemas con la aduana.)

**Productos prohibidos entrando a los USA:**

- Armas de fuego y municiones
- Animales vivos
- Bebidas alcohólicas
- Explosivos
- Perecederos
- Mercancía de energía
- Tóxico Vehículos
- Los documentos legales como certificados, licencias de conducir Pasaporte o cualquier otro documento que es negociable.

**Mercancías Restringidas (Requieren de manejo especiales):**

- Medicamentos, drogas y estupefacientes (Solo con todos los permisos requeridos)
  - Productos de origen animal (Solo con todos los permisos requeridos)
  - Pieles de animales (Solo con todos los permisos requeridos)
  - Tabaco (Solo con todos los permisos requeridos)
  - Plantas (Solo con todo el permiso pertinente)
  - Semillas (Solo con todos los permisos requeridos)
- Le recordamos que estos productos requieren un permiso del Ministerio de Salud (FDA).

**Otros Servicios:**

Envíos DDP: Aceptado. Destinos fuera de EE.UU. y Puerto Rico necesitan un pre-alerta en el sistema.

Envíos al Cobro (COLLECT): No se aceptan.



Anexo 7

**Modelo Factura Comercial**

Air Waybill Number : \_\_\_\_\_

**COMMERCIAL INVOICE**

DATE: \_\_\_\_\_  
INVOICE

<u>SHIPPER</u>		<u>CONSIGNEE</u>
_____	COMPANY NAME	_____
_____	CONTACT	_____
_____	ADDRESS	_____
_____	ADDRESS ZIP CODE	_____
_____	PHONE	_____
_____	CITY, COUNTRY	_____

Comments or Special Instruct

CARRIER	P.O. NUMBER	SHIP DATE	SHIP VIA	F.O.B. POINT	TERMS
					Due on receipt

QUANTITY	DESCRIPTION	UNIT PRICE	AMOUNT

Total Unid.: _____	Peso Total: _____ Kgs.		SUBTOTAL	\$	-
Reason for :			TAX RATE		
Type of Export:			SALES TAX		-
			SHIPPING & HANDLING		
			TOTAL	\$	-

The exporter of the products covered by this document declares that, except where otherwise clearly indicated, these products are of \_\_\_\_\_ preferential origin. We hereby certify that the information on this invoice is true and correct and that the contents of this shipment are as stated above.

Declaro que según mi leal saber y entender, la información antes mencionada es cierta y correcta, además que este envío se origina en el país de \_\_\_\_\_

Nombre/Name: \_\_\_\_\_ Firma/Signature: \_\_\_\_\_

Elaborado por: Samanta Guerra

## Anexo 8

### Formulario de exportación



#### Formulario para Exportación vía Mensajería Acelerada o Courier

##### 1.- Información General de la Exportación

- Nombre del exportador: .....
- RUC: .....
- Dirección / Ciudad: .....
- Teléfono: .....
- País de Destino de exportación: .....

##### 2.- Detalle de productos a exportar

Subpartida Arancelaria	Código complementario	Código suplementario	Descripción del producto	Unidad comercial	No. de Bultos	Peso bruto (kg)	Valor FOB (\$)

Yo,....., con C.I....., declaro mi responsabilidad sobre la veracidad de la información registrada en el presente formulario, el cual será utilizado como documento de soporte por el Operador de Mensajería Acelerada o Courier para la transmisión de la Declaración Aduanera Simplificada de Exportación. De igual manera, certifico que las mercancías declaradas en el presente formulario, no pertenecen a mercancías ilícitas ni de prohibida exportación en concordancia a las leyes y reglamentos vigentes para el efecto. Por lo expuesto, me someto a las sanciones administrativas, civiles y penales que correspondan en caso de falsedad de la información registrada, para lo cual el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador podrá ejercer los respectivos controles que considere pertinentes.

.....  
Firma

Tomado de: SENA E (2015)

## Anexo 9

### Carta de Endoso y deslindo de responsabilidad



Estimado Cliente:

Por favor asegúrese de completar y firmar los siguientes formularios que ponemos a su conocimiento.  
1. ENDOSO Y DECLARACIÓN DE SEGURIDAD DEL EMBARCADOR

NOMBRE DEL TRANSPORTISTA:	
NOMBRE REMITENTE:	
CÉDULA IDENTIDAD:	
TELÉFONO CONVENCIONAL:	
DIRECCIÓN:	
DESTINO:	
DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO:	
NÚMERO DE PIEZAS:	
PESO:	
AIRWAYBILL (GUIA #):	

Declaro bajo mi responsabilidad que el contenido concuerda en peso, dimensiones y tipo de carga con lo declarado y manifestado en la guía, así mismo que cumple con los requisitos de embalaje para su transporte. Así como también certifico que este embarque no contiene ningún artículo destructivo, explosivo o ilícito para su transporte aéreo, deslindando así al Transportador de cualquier tipo de responsabilidad.

Confirmando que se ha cumplido con los procedimientos de seguridad de venta en cuenta, es decir se ha tomado fotografía del cliente y se cuenta con documentos de soporte de confirmación de identidad, los cuales serán almacenados de manera adecuada y podrán ser utilizados en caso de investigación.

Autorizamos a realizar la inspección de esta mercancía, entendiéndose que este embarque está sujeto a todos los controles de seguridad de aviación, como a cualquier otra regulación gubernamental. Este documento firmado podrá ser utilizado en el caso de cualquier investigación requerida y permanecerá almacenado en nuestros archivos.

#### 2. DESCARGO DE RESPONSABILIDAD SEGÚN AERONET S.A

Aeronet S.A. no se hace responsable por envío de artículos frágiles; empaque inadecuado; pérdida de dinero en efectivo; documentos negociables o valores.

Por este medio certifico que se me ha explicado las responsabilidades de Aeronet y el servicio de valor declarado de transporte.

Fecha de recepción: \_\_\_\_\_

Firma de la persona que entrega: \_\_\_\_\_

Nombre del Agente que recibe el Courier: \_\_\_\_\_

Av. Pichincha 521-36 y Manuel Córdoba Galarza  
Tel: 2868-490

Elaborado por: Samanta Guerra

## Anexo 10

### Estado de resultado sin el proyecto

ESTADO DE RESULTADOS ANUALES SIN PROYECTO						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>VENTAS</b>	\$ 61.006,61	\$ 67.918,81	\$ 81.857,65	\$ 97.870,49	\$ 125.029,95	
<b>COSTO DE VENTA</b>	\$ 21.373,69	\$ 23.795,38	\$ 30.478,91	\$ 36.441,14	\$ 49.123,09	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 39.632,92	\$ 44.123,43	\$ 51.378,74	\$ 61.429,35	\$ 75.906,87	
<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>	\$ 24.053,40	\$ 24.494,31	\$ 35.871,01	\$ 38.548,62	\$ 38.548,62	
<b>HONORARIOS TOTAL</b>	\$ 1.230,00	\$ 1.755,05	\$ 1.690,05	\$ 1.762,73	\$ 1.815,61	
<b>DEPRECIACION</b>	\$ 3.176,66	\$ 3.176,66	\$ 3.176,66	\$ 3.176,66	\$ 3.176,66	
<b>AMORTIZACION</b>	\$ 650,00	\$ 704,17	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	
<b>ARRIENDO</b>	\$ 8.400,00	\$ 8.750,28	\$ 9.100,29	\$ 9.491,60	\$ 9.776,35	
<b>SEGUROS</b>	\$ 600,00	\$ 675,02	\$ 650,02	\$ 677,97	\$ 698,31	
<b>PROMO. Y PUBLICIDAD</b>	\$ 1.200,00	\$ 1.250,04	\$ 1.200,00	\$ 1.251,60	\$ 1.289,15	
<b>SUMINISTROS Y MAT.</b>	\$ 600,00	\$ 675,02	\$ 650,02	\$ 677,97	\$ 698,31	
<b>SERVICIOS BASICOS</b>	\$ 1.440,00	\$ 1.500,05	\$ 1.560,05	\$ 1.627,13	\$ 1.675,95	
<b>TRANSPORTE Y COMBUSTIBLE</b>	\$ 1.800,00	\$ 2.025,06	\$ 1.950,06	\$ 2.033,92	\$ 2.094,93	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO E INTERES</b>	\$ (3.517,13)	\$ (448,05)	\$ (5.119,43)	\$ 1.531,15	\$ 15.482,98	
<b>INTERESES</b>	\$ 1.695,75	\$ 1.212,01	\$ 406,33	\$ (0,00)	\$ (0,00)	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	\$ (5.212,88)	\$ (1.540,71)	\$ (5.525,76)	\$ 1.531,15	\$ 15.482,98	
<b>PARTI. TRABAJADORES ( 15%)</b>	\$ (781,93)	\$ (275,81)	\$ (828,86)	\$ 229,67	\$ 2.322,45	
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	\$ (974,81)	\$ (288,11)	\$ (1.033,32)	\$ 286,32	\$ 2.895,32	
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ (3.456,14)	\$ (1.219,10)	\$ (3.663,58)	\$ 1.015,15	\$ 10.265,21	

### Estado de resultado con el Proyecto

ESTADO DE RESULTADOS ANUALES CON PROYECTO						
	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>VENTAS</b>	\$ 85.216,73	\$ 95.060,65	\$ 116.433,60	\$ 139.210,12	\$ 180.501,95	
<b>COSTO DE VENTA</b>	\$ 37.593,43	\$ 42.022,64	\$ 54.674,44	\$ 65.369,75	\$ 88.521,50	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 47.623,31	\$ 53.038,01	\$ 61.759,16	\$ 73.840,37	\$ 91.980,44	
<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>	\$ 24.053,40	\$ 35.871,01	\$ 35.871,01	\$ 38.548,62	\$ 38.548,62	
<b>HONORARIOS TOTAL</b>	\$ 1.230,00	\$ 1.625,05	\$ 1.690,05	\$ 1.528,26	\$ 2.152,13	
<b>DEPRECIACION</b>	\$ 3.380,79	\$ 3.380,79	\$ 3.380,79	\$ 3.380,79	\$ 3.380,79	
<b>AMORTIZACION</b>	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	
<b>ARRIENDO</b>	\$ 8.400,00	\$ 8.750,28	\$ 9.100,29	\$ 9.491,60	\$ 9.776,35	
<b>SEGUROS</b>	\$ 1.200,00	\$ 1.250,04	\$ 1.300,04	\$ 1.355,94	\$ 1.396,62	
<b>PROMO. Y PUBLICIDAD</b>	\$ 3.000,00	\$ 3.125,10	\$ 3.250,10	\$ 3.389,86	\$ 3.491,55	
<b>SUMINISTROS Y MAT.</b>	\$ 600,00	\$ 625,02	\$ 650,02	\$ 677,97	\$ 698,31	
<b>SERVICIOS BASICOS</b>	\$ 1.800,00	\$ 1.875,06	\$ 1.950,06	\$ 2.033,92	\$ 2.094,93	
<b>TRANSPORTE Y COMBUSTIBLE</b>	\$ 3.000,00	\$ 3.125,10	\$ 3.250,10	\$ 3.389,86	\$ 3.491,55	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO E INTERES</b>	\$ 209,11	\$ (7.339,44)	\$ 566,68	\$ 9.293,55	\$ 26.199,58	
<b>INTERESES</b>	\$ 1.695,75	\$ 1.092,66	\$ 406,33	\$ -	\$ -	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	\$ (1.486,63)	\$ (8.432,10)	\$ 160,35	\$ 9.293,55	\$ 26.199,58	
<b>PARTI. TRABAJADORES ( 15%)</b>	\$ (222,99)	\$ (1.264,81)	\$ 24,05	\$ 1.394,03	\$ 3.929,94	
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	\$ (278,00)	\$ (1.576,80)	\$ 29,99	\$ 1.737,89	\$ 4.899,32	
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ (985,64)	\$ (5.590,48)	\$ 106,31	\$ 6.161,62	\$ 17.370,32	

## Anexo 11

### Estado de situación sin el proyecto

ESTADOS DE SITUACION ANUAL SIN PROYECTO						
	0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 35.903,28	\$ 51.149,11	\$ 46.128,11	\$ 43.800,87	\$ 41.338,70	\$ 40.884,40
<b>Activos Corrientes</b>	\$ 500,00	\$ 22.488,27	\$ 24.356,44	\$ 28.687,31	\$ 33.007,99	\$ 40.884,40
EFFECTIVO	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 7.200,00
CXC	\$ 0,00	\$ 16.488,27	\$ 18.356,44	\$ 22.087,31	\$ 26.407,99	\$ 33.684,40
<b>Activos no Corrientes</b>	\$ 35.403,28	\$ 28.660,83	\$ 21.771,68	\$ 15.113,56	\$ 8.330,71	\$ 0,00
AUTOMOVIL	\$ 13.000,00	\$ 10.400,00	\$ 7.800,00	\$ 5.200,00	\$ 2.600,00	\$ 0,00
CAMIONETA	\$ 15.000,00	\$ 12.000,00	\$ 9.000,00	\$ 6.000,00	\$ 3.000,00	\$ 0,00
EQUIPOS	\$ 2.883,28	\$ 2.306,62	\$ 1.729,97	\$ 1.153,31	\$ 576,66	(\$ 0,00)
GASTOS PREOPERACIONALES	\$ 3.250,00	\$ 2.600,00	\$ 1.841,67	\$ 1.300,00	\$ 650,00	\$ 0,00
DEMÁS GASTOS	\$ 1.270,00	\$ 1.354,21	\$ 1.400,04	\$ 1.460,24	\$ 1.504,05	\$ 0,00
<b>PASIVOS</b>	\$ 15.000,00	\$ 32.004,52	\$ 31.311,62	\$ 30.478,91	\$ 36.441,14	\$ 49.123,09
<b>Pasivos Corrientes</b>	\$ 0,00	\$ 21.373,69	\$ 25.653,04	\$ 30.478,91	\$ 36.441,14	\$ 49.123,09
COSTOS DE VENTA	\$ 0,00	\$ 21.373,69	\$ 25.653,04	\$ 30.478,91	\$ 36.441,14	\$ 49.123,09
<b>Pasivo no Corriente</b>	\$ 15.000,00	\$ 10.630,84	\$ 5.658,58	(\$ 0,00)	(\$ 0,00)	(\$ 0,00)
DEUDA LP	\$ 15.000,00	\$ 10.630,84	\$ 5.658,58	(\$ 0,00)	(\$ 0,00)	(\$ 0,00)
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 10.000,00	\$ 9.802,39	\$ 10.067,06	\$ 9.951,73	\$ 10.369,35	\$ 11.327,10
CAPITAL DE LA EMPRESA	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
UTILIDAD RET.	\$ 0,00	(\$ 197,61)	\$ 67,06	(\$ 48,27)	\$ 369,35	\$ 1.327,10
<b>ACTIVOS - PASIVOS - PATRIMONIO</b>	\$ 10.903,28	\$ 9.342,20	\$ 4.749,43	\$ 3.370,23	(\$ 5.471,79)	(\$ 19.565,78)
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$ 0,00	(\$ 424,61)	(\$ 478,46)	(\$ 757,97)	(\$ 906,24)	(\$ 1.431,25)

### Estado de situación con el proyecto

ESTADO DE SITUACION ANUAL CON PROYECTO						
	0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 36.253,96	\$ 52.211,44	\$ 46.948,81	\$ 44.148,90	\$ 41.338,79	\$ 42.084,40
<b>Activos Corrientes</b>	\$ 600,00	\$ 23.688,27	\$ 25.556,44	\$ 29.887,31	\$ 34.207,99	\$ 42.084,40
EFFECTIVO	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.800,00	\$ 7.800,00	\$ 8.400,00
CXC	\$ 0,00	\$ 16.488,27	\$ 18.356,44	\$ 22.087,31	\$ 26.407,99	\$ 33.684,40
<b>Activos no Corrientes</b>	\$ 35.653,96	\$ 28.523,17	\$ 21.392,38	\$ 14.261,58	\$ 7.130,79	\$ 0,00
AUTOMOVIL	\$ 13.000,00	\$ 10.400,00	\$ 7.800,00	\$ 5.200,00	\$ 2.600,00	\$ 0,00
CAMIONETA	\$ 15.000,00	\$ 12.000,00	\$ 9.000,00	\$ 6.000,00	\$ 3.000,00	\$ -
EQUIPOS	\$ 3.903,96	\$ 3.123,17	\$ 2.342,38	\$ 1.561,58	\$ 780,79	\$ 0,00
GASTOS OPERACIONALES	\$ 3.750,00	\$ 3.000,00	\$ 2.250,00	\$ 1.500,00	\$ 750,00	\$ -
<b>PASIVOS</b>	\$ 15.000,00	\$ 48.224,26	\$ 47.681,22	\$ 54.674,44	\$ 65.369,75	\$ 88.521,50
<b>Pasivos Corrientes</b>	\$ 0,00	\$ 37.593,43	\$ 42.022,64	\$ 54.674,44	\$ 65.369,75	\$ 88.521,50
COSTOS DE VENTA	\$ 0,00	\$ 37.593,43	\$ 42.022,64	\$ 54.674,44	\$ 65.369,75	\$ 88.521,50
<b>Pasivo no Corriente</b>	\$ 15.000,00	\$ 10.630,84	\$ 5.658,58	(\$ 0,00)	(\$ 0,00)	(\$ 0,00)
DEUDA LP	\$ 15.000,00	\$ 10.630,84	\$ 5.658,58	(\$ 0,00)	(\$ 0,00)	(\$ 0,00)
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 10.000,00	\$ 10.028,21	\$ 9.713,71	\$ 10.314,01	\$ 10.873,90	\$ 11.965,31
CAPITAL DE LA EMPRESA	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
UTILIDAD RET.	\$ 0,00	\$ 28,21	(\$ 286,29)	\$ 314,01	\$ 873,90	\$ 1.965,31
<b>ACTIVOS - PASIVOS - PATRIMONIO</b>	\$ 11.253,96	(\$ 6.041,03)	(\$ 10.446,12)	(\$ 20.839,55)	(\$ 34.904,86)	(\$ 58.402,41)
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$ 600,00	(\$ 13.905,15)	(\$ 16.466,20)	(\$ 24.787,12)	(\$ 31.161,76)	(\$ 46.437,10)

## Anexo 12

### Flujo de efectivo sin el proyecto

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
INGRESOS		\$61.006,61	\$67.918,81	\$81.857,65	\$97.870,49	\$125.029,95
EGRESOS		\$39.632,92	\$44.557,60	\$51.378,74	\$61.429,35	\$75.906,87
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>(\$ 92.956,02)</b>	<b>\$ 21.373,69</b>	<b>\$ 23.361,21</b>	<b>\$ 30.478,91</b>	<b>\$ 36.441,14</b>	<b>\$ 49.123,09</b>

\$ 89.048,82 VNA	I15%
18% TIR	
Con una tasa del 15%	RIESGO PAIS

### Flujo de efectivo con el proyecto

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
INGRESOS		\$85.216,73	\$95.060,65	\$116.433,60	\$139.210,12	\$180.501,95
EGRESOS		\$47.623,31	\$53.038,01	\$61.759,16	\$73.840,37	\$91.980,44
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>(\$ 111.066,54)</b>	<b>\$ 37.593,43</b>	<b>\$ 42.022,64</b>	<b>\$ 54.674,44</b>	<b>\$ 65.369,75</b>	<b>\$ 88.521,50</b>

\$ 166.800,62 VNA	I15%
36% TIR	
Con una tasa del 15%	RIESGO PAIS

## Anexo 13

### Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO SIN PROYECTO						
	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		\$ 61.006,61	\$ 67.918,81	\$ 81.857,65	\$ 97.870,49	\$ 125.029,95
COSTO DE VENTA		\$ 21.373,69	\$ 23.795,38	\$ 30.478,91	\$ 36.441,14	\$ 49.123,09
ARRIENDO		\$ 8.400,00	\$ 8.750,28	\$ 9.100,29	\$ 9.491,60	\$ 9.776,35
NOMINA		\$ 24.053,40	\$ 24.494,31	\$ 35.871,01	\$ 38.548,62	\$ 38.548,62
HONORARIOS		\$ 1.230,00	\$ 1.625,05	\$ 1.690,05	\$ 1.762,73	\$ 1.815,61
TRANSPORTE		\$ 1.800,00	\$ 1.875,06	\$ 1.950,06	\$ 2.033,92	\$ 2.094,93
PROMOCION Y PUBLICIDAD		\$ 1.200,00	\$ 1.250,04	\$ 1.200,00	\$ 1.251,60	\$ 1.289,15
SUMINISTROS		\$ 600,00	\$ 625,02	\$ 650,02	\$ 677,97	\$ 698,31
SERVICIOS BASICOS		\$ 1.440,00	\$ 1.500,05	\$ 1.560,05	\$ 1.627,13	\$ 1.675,95
SEGUROS		\$ 600,00	\$ 625,02	\$ 650,02	\$ 677,97	\$ 698,31
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$ -	\$ 309,52	\$ 3.378,60	\$ (1.292,77)	\$ 5.357,80	\$ 19.309,63
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$ (1.292,77)	Se debe al incremento del personal en el tercer año				

CAPITAL DE TRABAJO CON PROYECTO						
	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		\$ 85.216,73	\$ 95.060,65	\$ 116.433,60	\$ 139.210,12	\$ 180.501,95
COSTO DE VENTA		\$ 37.593,43	\$ 42.022,64	\$ 54.674,44	\$ 65.369,75	\$ 88.521,50
ARRIENDO		\$ 8.400,00	\$ 8.750,28	\$ 9.100,29	\$ 9.491,60	\$ 9.776,35
NOMINA		\$ 24.053,40	\$ 35.871,01	\$ 35.871,01	\$ 38.548,62	\$ 38.548,62
HONORARIOS		\$ 1.350,00	\$ 3.125,10	\$ 3.250,10	\$ 3.389,86	\$ 3.491,55
TRANSPORTE		\$ 3.000,00	\$ 3.125,10	\$ 3.250,10	\$ 3.389,86	\$ 3.491,55
PROMOCION Y PUBLICIDAD		\$ 3.000,00	\$ 3.125,10	\$ 3.250,10	\$ 3.389,86	\$ 3.491,55
SUMINISTROS		\$ 600,00	\$ 625,02	\$ 650,02	\$ 677,97	\$ 698,31
SERVICIOS BASICOS		\$ 1.800,00	\$ 1.875,06	\$ 1.950,06	\$ 2.033,92	\$ 2.094,93
SEGUROS		\$ 1.200,00	\$ 1.250,04	\$ 1.300,04	\$ 1.355,94	\$ 1.396,62
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$ -	\$ 4.219,91	\$ (4.708,70)	\$ 3.137,42	\$ 11.562,74	\$ 28.990,94
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$ (4.708,70)	Se debe al incremento de personal en el segundo año				

## Anexo 14

### Proyección de Ventas

AÑO	KILOGRAMOS SIN PROYECTO	KILOGRAMOS CON PROYECTO	TOTAL	INCREMENTO
1	4275 KG	380 KG	4655 KG	
2	4759 KG	428,73	5188 KG	18%
3	5542 KG	499,23	6041 KG	21%
4	6626 KG	596,88	7223 KG	23%
5	8187 KG	737,56	8925 KG	26%

GRAFICO

