



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

AUTOR

AÑO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
REPRESENTACIÓN DE VENTAS DE AEROLÍNEAS DE CARGA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por un título de
Ingeniería comercial con mención en finanzas

Profesor guía

Ing. Juan C. Torres N., MBA

Autor

Rafael Eduardo Rodríguez Tinajero

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Ing. Juan C. Torres N., MBA
C.C.: 180336917-0

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Lcad.Tamara Erazo. MBA.

C.C.: 171068923-1

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Rafael Eduardo Rodríguez Tinajero

C.C.: 1721075636

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia que me dio la fuerza y los ánimos para culminar esta etapa con éxito. A mis Amigos por ser pilar fundamental de esta experiencia.

DEDICATORIA

A mi familia y amigos por estar darme el impulso a seguir, acompañarme en todo momento y hacer de esta experiencia algo agradable y lleno de emociones

RESUMEN

El propósito de este trabajo de titulación es proponer y analizar la viabilidad financiera de un plan de negocios para la creación de una empresa de representación de ventas de aerolíneas de carga con el objetivo de dar un servicio de logística necesaria para el transporte adecuado y planificación de rutas aéreas dirigidas a las agencias de carga.

La idea principal de este proyecto surge a través de la implementación de una empresa que brinda toda la logística necesaria para llenar los espacios de carga de las aerolíneas a través de un servicio a las agencias de carga que se encuentren con la necesidad de aumentar el movimiento de su servicio y a cambio recibir una comisión por parte de las aerolíneas.

Para el desarrollo de este proyecto se realizó una investigación de mercados con el afán de consultar a las agencias la frecuencia de envió, los destinos principales y de la existencia de competencia y como desearían trabajar con una empresa de las características planteadas. Gracias a esta investigación fue posible la planificación financiera y su evaluación

Para la implementación de este proyecto la inversión necesaria para poder brindar este servicio se decidió que sea del 60% capital propio y 40% de un préstamo al banco, el negocio presenta altos ingresos por ventas y utilidades desde el segundo año.

ABSTRACT

The purpose of this title work is to propose and analyze the financial feasibility of a business plan for the creation of a company representing sales of cargo airlines with the objective of providing a logistics service necessary for the proper transportation and planning of Routes to cargo agencies.

The main idea of this project arises through wanting to implement a company that provides all the logistics necessary to fill the cargo spaces of the airlines in exchange of a commission from the airlines.

For the development of this project, a market research was carried out with the aim of consulting the agencies on the frequency of shipments, the main destinations and the existence of competition and how they would like to work with a company of the characteristics presented. Thanks to this research, a financial planning and evaluation was possible.

For the implementation of this project, the investment necessary to provide this service requires 60% of its own capital and 40% of a loan from a bank, the business has high revenues from sales and profits from the second year.

INDICE

1	Introducción.....	1
1.1	Descripción del negocio.....	1
1.1.1	Objetivo General.....	2
1.1.2	Objetivos específicos.....	2
1.1.3	Código CIU.....	2
2.	Análisis del entorno.....	3
2.1	Análisis del entorno externo.....	3
2.1.2	Análisis de la industria.....	7
2.1.3	Matriz FODA.....	13
3.	Análisis de cliente.....	14
3.1	Problema de investigación.....	14
3.1.2	Objetivos de investigación.....	14
3.1.3	Hipótesis.....	14
3.1.4	Preguntas modelo.....	15
3.2	Análisis cuantitativo y cualitativo.....	15
3.2.1	Investigación Cualitativo.....	15
3.2.1.2	Conclusiones.....	19
3.2.2	Investigación Cuantitativa.....	20
4.	Oportunidad de negocio encontrada.....	22
4.1	Mercado objetivo.....	24
4.2	Diferenciación.....	25
5.	Plan de marketing.....	26
5.1	Estrategia General de Marketing.....	26
5.1.1	Propuesta de valor.....	26
5.2	Mezcla de Marketing.....	27
5.2.1	Producto (Servicio).....	27
5.2.2	Precio.....	30
5.2.3	Plaza.....	31
5.2.4	Promoción.....	32
6.	Propuesta de filosofía y estructura organizacional.....	35
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	35
6.1.1	Misión.....	35

6.1.2 Visión 2019.....	35
6.1.3 Objetivos	35
6.2 Plan de operaciones	36
6.2.1 Diagramas de flujo	38
6.2.2 Requerimiento necesario para el funcionamiento	38
6.3 Estructura organizacional	40
6.3.1 La empresa está compuesta por:	40
6.3.2 Estructura legal	42
7. Evaluación Financiera	43
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	43
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	45
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	46
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de evaluación	47
7.5 Índices financieros.....	49
8. Conclusiones Generales	50
REFERENCIAS.....	52
Anexos	55

1 Introducción

1.1 Descripción del negocio

El proyecto empresarial apunta a la creación y desarrollo de una compañía tipo GSA (General Sales Agent) en Quito-Ecuador, esto quiere decir, una empresa que brinda el servicio de intermediación y representación de ventas de carga aérea para las empresa "United Air Lines" y la compañía denominada "Amazonas" y en el futuro representar a otras aerolíneas más en donde no existe representante de ventas de carga en el Ecuador. El GSA tendrá como sus principales funciones administrar el espacio de la aeronave para el transporte de carga, con el propósito de maximizar el espacio disponible de la aeronave en donde en cada trayecto que pasen por Ecuador el avión obtenga el espacio de carga lleno con el afán de maximizar sus recursos, a esto se le suma el acuerdo interlineal entre las empresas mencionadas anteriormente, es decir un acuerdo en donde las empresas puedan utilizar el espacio de su aeronave para el transporte de la carga de la otra empresa con un numero de guía en la cual al momento de llegar a su estación principal en su país, podrá tomar ya otras conexiones a su destino final de cada carga existente en el avión.

1.1.1 Objetivo General

- Demostrar la viabilidad de la implementación de un proyecto que realice la intermediación logística y ventas para las empresas United Air Lines y Amazonas

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis situacional en donde se noten los pros y contras de la creación de la empresa en la situación actual del país.
- Realizar una investigación de mercados que comprenda un análisis profundo del proyecto y así mismo su aceptación del servicio en el mercado.
- Establecer un plan estratégico de marketing con los pasos a seguir, sus metodologías y tiempos para alcanzar los objetivos planteados.
- Realizar un análisis organizacional y de estructura de la empresa permitiendo una inclusión de roles, niveles jerárquicos y grupos de poder.
- Realizar un análisis financiero que incluyan estados e índices financieros.

1.1.3 Código CIIU

"H5229.02: Actividades logísticas: planificación, diseño y apoyo de operaciones de transporte, almacenamiento y distribución; contratación de espacio en buques y aeronaves, organización de envíos de grupo e individuales (incluidas la recogida y entrega de mercancías y la agrupación de envíos); Manipulación de mercancías, como: el embalaje temporal con la exclusiva finalidad de proteger las mercancías durante el tránsito, desembalaje, muestreo y pesaje de la carga."(Instituto nacional de estadísticas y Censos, 2012).

2. Análisis del entorno

2.1 Análisis del entorno externo

Económico:

De acuerdo al boletín del Banco Central del Ecuador el 22 de julio del 2016: El entorno económico en el Ecuador no tiene un panorama favorable pues se señala:

“Los resultados de las cuentas nacionales trimestrales del primer trimestre de 2016 se evidencia que el Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador, a precios constantes, mostró una variación trimestral (t/t-1 respecto al cuarto trimestre de 2015) de -1.9% y un decrecimiento inter-anual de -3.0% (t/t-4, respecto al primer trimestre de 2015).” (Banco central del Ecuador, 2016).

Lo antes mencionado, demuestra que el país se encuentra en época de decrecimiento económico, y por consiguiente esto sin duda ha evidenciado una baja considerable en el entorno del consumo de los ciudadanos, y la disminución de los ingresos de un sin número de industrias en el país.

Para el entorno de las exportaciones y carga, estas han caído considerablemente “Las exportaciones ecuatorianas registraron un descenso en el primer trimestre de 2016, las exportaciones totales alcanzaron los 3.627 millones de dólares. Esto equivale a una disminución de 25,9% frente al mismo período del año anterior”(Hora, 2016). Esto sin duda genera un problema muy grave para la industria de las exportaciones y carga generando un panorama poco alentador para los sectores, pero cabe recalcar que los productos exportados son de buena calidad y de alta demanda, productos como el banano y la flor ecuatorianos son altamente requeridos en otros países por su calidad y su demanda en el mercado según el ministerio de comercio exterior.

Para concluir el entorno de las exportaciones se encuentra en un período difícil, lo cual evidencia un problema para la creación de una nueva compañía, pero

siempre existirá la necesidad de expandir y desarrollar mercados nuevos en el mundo.

Político:

La incertidumbre política en el Ecuador crece cada vez que se acercan las elecciones, según el Consejo Nacional Electoral (CNE).

“En días pasados el CNE había anunciado que los comicios electorales se desarrollarán el domingo 19 de febrero de 2017, en el que 13,1 millones de electores nacionales y en el exterior elegirán a presidente y vicepresidente de la República, asambleístas y parlamentarios andinos.” (Agencia de Noticias Andes, 2016).

Esto genera un ambiente de incertidumbre ya que las empresas empiezan a analizar los posibles escenarios y medidas a tomar. Las familias contemplan cómo reaccionar a las elecciones para analizar sus posibles votos. Esto provoca a las industrias tomar acciones más conservadoras.

El gobierno ha manifestado que están en proceso acuerdos comerciales con diferentes países, especialmente con la Unión Europea; estos procesos de negociación han sido largos pero que serán beneficiosos para los sectores de exportaciones y carga. Actualmente estas negociaciones ya se encuentran firmadas según el Ministerio de Comercio Exterior: “la Unión Europea publicó el Protocolo de Adhesión del Ecuador al Acuerdo Comercial con la Unión Europea. Con esta publicación se da por terminado con el procedimiento para la aplicación provisional del instrumento internacional en la Unión Europea. Cabe recordar, que el Protocolo entrará en vigencia el 1 enero de 2017” (Ministerio de Comercio Exterior, 2016).

Para finalizar, Ecuador está en un período donde predomina la incertidumbre pero los esfuerzos para superar la crisis son arduos. Por lo tanto, un descenso en las ganancias, que se reflejara en el Producto Interno Bruto (PIB). Por otro

lado los acuerdos comerciales tienen proyecciones a ser una ayuda a las industrias ecuatorianas.

Social:

Las empresas de aviación internacional pasan por buen momento en el país, aunque empresas nacionales como TAME han tenido tiempos económicos altos y bajos; a pesar de tener alrededor del 48% de participación en ventas en el mercado doméstico según El Comercio: “Luego de comparar datos de la anterior y la actual administración de la empresa pública, que tiene cerca del 48% del mercado doméstico. TAME registró una pérdida de USD 3,5 millones “(EL COMERCIO, 2014).

Sin embargo, la industria de aviación en el Ecuador se encuentra con muchos movimientos tales como empresas que se fusionan para generar una mejor estrategia, como ejemplo se tiene el caso de Aerogal y Avianca, así también LAN Chile y TAM. Adicionalmente a lo mencionado se suma la incorporación de nuevas empresas como Jet Blue, según la prensa local indica que “La aerolínea estadounidense Jet Blue anunció en su página web el inicio de operaciones en la ruta Fort Lauderdale-Quito” (EL COMERCIO, 2015).

En conclusión la industria de carga en el Ecuador tiene como participantes a las agencias de carga y estas se encuentran con una buena relación entre ellas por una cantidad considerable de carga.

Tecnológico:

La tecnología en la actualidad es un ámbito que tiene un crecimiento exponencial muy vertiginoso, los instrumentos aeronáuticos son cada vez más precisos, reducen los gastos de combustible de los aviones, también con funciones que ayudan a eliminar riesgos, mejoran los procesos que como resultado muestran menores problemas y manejan la carga de mejor manera, los aviones ahora pueden viajar mayores distancias, también los aviones son más grandes y con

mayor capacidad de carga. Con dichas mejoras tecnológicas se crean nuevas estrategias de ventas y de manejo de carga.

A esto se suma todas las plataformas tecnológicas que ayudan al manejo y evolución de la industria de aviación como es el Sistema de establecimientos de carga (CASS) este programa está hecho por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), este programa simplifica la verificación de cupos, tarifas, estadísticas e información detallada de las aerolíneas de carga con sus movimientos tiene alrededor de 500 aerolíneas dentro del programa, este sistema ayuda al control de todo lo referente a la carga pero es de uso exclusivo.

En el Ecuador desde el 2013 se inauguró el nuevo aeropuerto de Quito. Que cuenta con hangares mucho más grandes y exclusivos para el manejo de carga, así como cuartos fríos para conservar los alimentos y flores, además se otorgó espacio para el almacenamiento y manejo de carga que cumplen estándares de calidad internacional.

“El terminal de carga internacional, es uno de los edificios más grandes del complejo aeroportuario, en este edificio se organiza la carga y se traslada a cuartos fríos para esperar su embarque. Actualmente tiene 12000 metros cuadrados con la posibilidad de extender el área de construcción en 18.000 metros cuadrados más a cada lado” (Aereopuertoquito, 2013).

En conclusión los avances tecnológicos en la industria de aviación genera herramientas adecuadas para el desarrollo de la misma, generando un ambiente innovador y con información completa que ayuda a controlar todos los sistemas, así mismo la infraestructura de carga en el país está respaldado por tecnología de punta.

2.1.2 Análisis de la industria

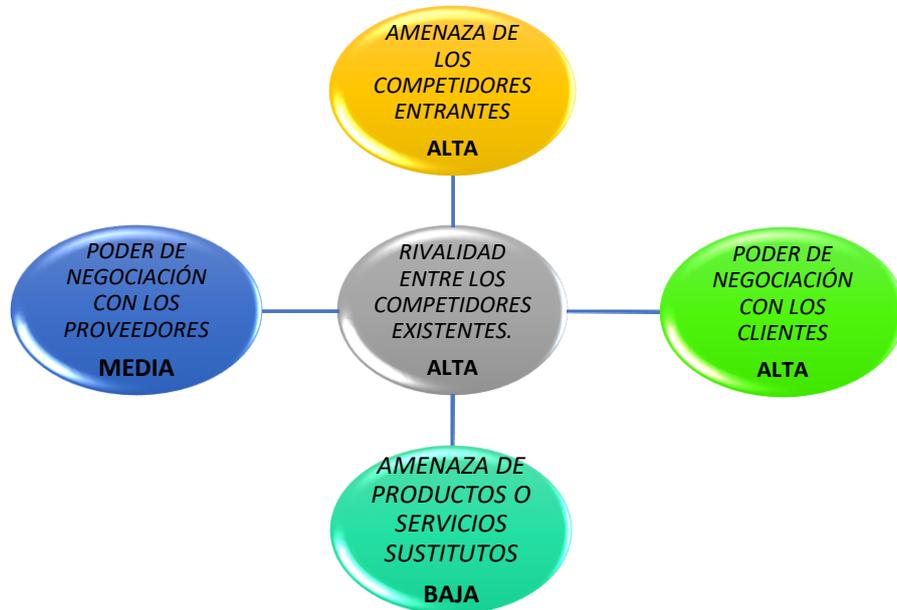


Figura No 1: Las Cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes (Incidencia: Alta)

Alta capacidad de negociación por tener servicio diferenciado por su capacidad de conexión y su buena gestión de trabajo.

Los principales clientes serán las agencias de cargas en el Ecuador, para esto se, debe tener en cuenta que son muy pocas comparándolas con la magnitud de carga existente. Se cuenta con alrededor de setenta agencias de carga en el Ecuador; de las cuales, las diez principales manejan más del 82% de la carga (Anexo 1), esto otorga una alta capacidad de negociación de los clientes, ya que por brindar alta capacidad de conexiones y más de 200 destinos se puede generar una alta competitividad. Estos destinos mencionados pueden tener capacidad de conectividad directa con un tiempo de 72 horas de manejo de carga, y además desarrollables debido a que se ha transportado muy poca carga o nula desde Ecuador como lo indica la siguiente tabla:

Tabla No 1: Principales destinos de United desde el Ecuador 2015-2016

Destinos Principales		
Conectividad directa	Conectividad dentro de 72 horas	Destinos a Desarrollarse
1) Ámsterdam 2) Baren 3) Dubái 4) Frankfort 5) Narita 6) Pekín 7) Kuwait	8) Londres 9) Sao Paulo 10) Munich 11) Paris 12) Zúrich 13) Génova	1) Hong Kong 2) Pekín 3) Sidney 4) Melbourne 5) Osaka 6) Taipéi 7) Seúl
		1) Johannesburgo 2) Addis Ababa 3) Riad 4) Abu Dali 5) Viena 6) Dakar 7) Canadá

Tomado de: United Air Lines, 2015

En conclusión, que los clientes tengan y opten por realizar envíos con altos volúmenes y toda la información disponible para lograr la mejor ruta, permitirá que estos puedan reservar el espacio en el carguero logrando asegurarse el envío y la tarifa más conveniente.

Amenaza de los competidores entrantes (Incidencia: Alta)

Por las características del sector se tiene una alta amenaza de competidores entrantes, a pesar de que se obtiene una alta diferenciación de servicios y logística comparando con los posibles competidores.

La amenaza se debe a que otras compañías pueden brindar el mismo servicio, ofreciendo rutas diferentes aunque con tiempos más largos, así mismo puede suponerse la creación de empresas similares a esta, pero que sean más baratas.

Esto por un lado es perjudicial, pero la diferenciación de servicios será algo que predomine ante los clientes.

Las barreras de entrada al mercado son muy exigentes si no se tiene la información adecuada ni el acceso a los sistemas para brindar un servicio de

calidad será complicado la entrada de competidores, lo importante es que el acceso a la información será crucial para la determinación de un buen servicio lo cual es difícil de obtener.

En conclusión existen empresas sumamente grandes que tienen bien posicionado su marca y además un alto reconocimiento por sociedad; esto puede perjudicar a una nueva empresa de servicios de aviación sin importar las compañías asociadas.

Poder de negociación de los proveedores (Incidencia: Media)

El poder de negociación de los proveedores es decir las aerolíneas tienen tendencia media. Para una empresa de este estilo, se tiene alta dependencia de los proveedores porque es una empresa que su servicio depende de la disponibilidad de ellos. Por otro lado, los proveedores tienen grandes necesidades, por ejemplo:

- 1) Tienen problemas de espacio, por lo cual su rendimiento económico es limitado.
- 2) Disponen de poca conectividad de rutas, aunque tengan la suficiente capacidad de carga.

Ya que, el servicio ofrecido dará a nuestros proveedores una ayuda para generar más ganancias.

Con esto el poder de negociación mencionado provocara una dependencia de las aerolíneas pero por otro lado las aerolíneas tendrán la necesidad de la empresa por su falta de espacio de carga y conectividad para lograr sus objetivos. Provocando que las compañías logran cubrir sus necesidades maximizando sus recursos.

En conclusión, permitirá formular estrategias para generar un poder de negociación óptimo con el proveedor, que permita mejorar las condiciones y lograr un mayor control sobre la los espacios y aumentar el volumen de carga

disponible. Esto será beneficioso para ambas partes ya que se podrá reducir costos y que ayuda a ambas partes para cubrir sus necesidades.

Amenaza de productos o servicios sustitutos (Incidencia: Baja)

Por las características del servicio, se obtiene una incidencia “Baja” debido a que en este momento no existen empresas o servicios sustitutos pero en un futuro se podrían crear páginas web o programas como por ejemplo: www.despegar.com, cuyo objetivo es combinar varias páginas e información de la web simulando el servicio propuesto para carga aérea, no es un competidor directo pero el modelo que sigue este negocio podría adaptarse y ayudar a los clientes a tomar sus decisiones con mayor facilidad. Esto significaría para las empresas un ahorro de tiempo y simplificación de procesos, evitando la contratación del servicio planteado en este proyecto; por lo contrario, el servicio propuesto busca generar un servicio donde se evidencie que se cuenta con información y experiencia que permita generar una mejor experiencia al usuario debido a que será de mayor ayuda contar con un agente que atienda cada uno de los requerimientos, personalizando y logrando una diferenciación ante los potenciales productos sustitutos.

Si en el futuro existieran plataformas que ofrezcan servicios similares a lo planteado en la presente propuesta, podrían considerarse plataformas web que son usadas para otro tipo de negocio como por ejemplo buscar hoteles, pasajes de avión, etc. Que podrían diversificar a este giro de negocio; la complejidad para este tipo de plataformas sería contar con toda la información necesaria, y el servicio personalizado para el cliente.

En conclusión la amenaza de productos sustitutos es un problema a futuro para al proyecto, pero al momento y con el análisis planteado se tiene como ventaja en la calidad de información y la experiencia que logran ser factores diferenciadores.

Rivalidad entre los competidores existentes. (Incidencia: Alta)

Con una incidencia “Alta” en el momento actual existen compañías como Solent, Kales, Transoceánica, Sorcierque son compañías parecidas a las planteadas, así mismo las aerolíneas que tienen una gran capacidad de carga que podrían implementar un servicio similar para su uso exclusivo, esto quiere decir que existen empresas muy grandes con iguales conexiones y que actualmente ya tienen empresas en las cuales les representan. La alta rivalidad entre los competidores no se dará debido a la cantidad, sino a la calidad de los mismos; es decir los competidores no tienen la capacidad para brindar un mejor servicio ya que sus rutas están saturadas; en otras palabras la presente propuesta funciona a manera de un “bróker” para la aerolínea de carga, ampliando las oportunidades de negocio para todos los involucrados.

Al momento existen más de 18 aerolíneas que vuelan a Quito con carga, pero las 10 principales empresas son las que manejan la mayoría del mercado como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla No. 2: Nombres de las principales Aerolíneas con actividad de carga en el Ecuador y su participación en el mercado.

Ranking	Nombre de la Aerolínea	Volumen (kg)	Participación de Mercado (%)	% Cambio del mismo período año anterior
1	LATAM Airlines	63,522,523.4	31.41%	6.16%
2	KLM Royal Dutch	29,837,546.5	14.76%	32.76%
3	Atlas Air, Inc.	23,291,750.0	11.52%	81.22%
4	Tampa Cargo S.A.S	21,866,363.5	10.81%	15.70%
5	Centurión Air Cargo,	14,263,443.0	7.05%	-13.74%
6	UPS	12,345,326.0	6.11%	-2.41%
7	Cargolux Airlines	10,983,819.6	5.43%	9.78%
8	Lufthansa Cargo AG	6,526,626.0	3.23%	-16.65%
9	Emirates	4,352,925.0	2.15%	6.41%
10	Iberia Líneas Aéreas	4,019,997.5	1.99%	17.08%
	Otros	11,410.205.0	5.54%	-46.29%
Total		202,420.525.5	100.00%	9.08%

Tomado de: CASS, 2014

Como se puede apreciar, existen cargueras y aerolíneas de pasajeros, siendo estas últimas la gran mayoría y que también mueven carga. Las aerolíneas de pasajeros manejan carga desde otros destinos y desde Quito vuelan a destinos tales como: Miami, Atlanta, Bogotá, New York, Ámsterdam, Madrid, Luxemburgo, entre otros.

Las aerolíneas de carga pura están moviendo la carga a puntos tales como: Miami, Ámsterdam, Lucemburgo y Bogotá. Estos destinos suelen ser por lo general el destino final en donde las aerolíneas dejan la carga y de ahí la carga se mueve por diferentes medios sea por vía terrestre o por vía marítima. Estos destinos están altamente congestionados por otras aerolíneas; por lo que el servicio que se piensa ofrecer aumentará la conectividad hacia estos puntos principales, logrando un ahorro de tiempo y de dinero para las agencias de carga que son clientes del negocio.

En conclusión existen aerolíneas en las cuales amenazan la existencia del proyecto, Por otro lado sus destinos están congestionados lo cual les dificulta el desempeño normal de actividades y al ofrecer nuevos destinos con menores tiempos de conexión generará un diferenciador trascendental comparado con la competencia.

Conclusión

Se puede concluir que el proyecto es atractivo para su desarrollo, puesto que se puede obtener una alta capacidad de negociación con los clientes que brindará a la compañía una fortaleza. Por otro lado se tiene una amenaza de competidores entrantes lo cual es peligroso para la empresa con incidencia alta, pero con la capacidad y el servicio diferenciado se podrá mitigar este aspecto. Si bien es cierto es un proyecto que tiene dependencia de sus proveedores, pero con la necesidad de los proveedores de espacio de carga y logística se logrará alcanzar un equilibrio con ellos, adicionalmente la amenaza de productos sustitutos se podrá mitigar con la experiencia y la información disponible para la empresa. La rivalidad entre los competidores será en efecto un problema a

seguir, pero con nuestro valor agregado podremos diferenciarnos con la competencia.

2.1.3 Matriz FODA

Fortalezas:

- Alta experiencia de los socios en el presente proyecto en la industria de carga aérea.
- Acceso a plataformas de información y logística de carga de acceso restringido por convenios con la IATA.

Debilidades

- Empresa nueva en un giro del negocio.
- Por ser una empresa nueva los procesos internos son lentos.

Oportunidades

- Rutas de carga aérea saturadas que permiten ofrecer un servicio de intermediación logística.
- Acuerdos internacionales que permitan mayor flujo de negocio.
- Existen pocas empresas destinadas a brindar el servicio de logística de carga en la ciudad de Quito.
- Alta capacidad de información ya que se cuenta con acceso a programas de carácter restringido por convenio de la IATA.

Amenazas

- Empresas que tienen logística propia de carga en donde es difícil de brindar el servicio ofrecido.
- Sitios web que pueden convertirse en competidores actuales.
- Temporada electoral que afecta a la toma de decisiones al mediano plazo.
- Alta dependencia de los proveedores para negociar los espacios disponibles.

Conclusión

Como se puede apreciar en la matriz FODA y el cruce (Anexo 2), la empresa cuenta con un sin número de oportunidades y fortalezas, en contraste las debilidades y amenazas presentadas son pocas, Esto permitirá que la empresa se desarrolle con gran fortaleza, se podrá evidenciar que gracias a la experiencia, información y otros factores ya mencionados, se podrá brindar un

servicio de alta calidad con tecnología de punta y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

De acuerdo a la matriz EFE (Anexo 3) podremos apreciar que los factores más críticos dentro de las oportunidades son las plataformas tecnológicas del IATA y las rutas sobresaturadas por la competencia, todo esto brindará una ventaja que será muy beneficioso para la compañía. Por otro lado las amenazas que afectarían principalmente es la dependencia de los proveedores que tiene una gran incidencia sobre la empresa, además la inestabilidad política que se encuentra el país en épocas de elecciones, provocará una amenaza para nuestros clientes. La ponderación con un resultado de 2.75 que se obtuvo en la matriz muestra que la empresa tiene grandes oportunidades siendo el promedio ponderado mayor al de las amenazas, logra que los factores externos se encuentran con mayores oportunidades que amenazas para el proyecto.

3. Análisis de cliente

3.1 Problema de investigación

Determinar la información necesaria para la implementación en el Ecuador de una empresa de intermediación logística que determine si el proyecto es factible y la versatilidad de entregar a los clientes entendiendo sus gustos y preferencias.

3.1.2 Objetivos de investigación

1. Encontrar las Rutas con más frecuencia de carga y posibles destinos nuevos no explotados.
2. Encontrar el ciclo de la demanda, en donde muestre las épocas del año con altos movimientos de carga.
3. Encontrar la tarifa y los competidores existentes en el mercado.
4. Los principales gustos y preferencias que debería ofrecer el negocio a sus potenciales clientes.

3.1.3 Hipótesis

- Las rutas con más frecuencia es Estados Unidos y Europa, así como los posibles destinos se encuentran en Asia.

- El ciclo en donde se mueve más carga son los meses en donde existen festividades de carácter mundial como San Valentín.
- La tarifa al cual se ofrecerá a los clientes, y los competidores existentes en el mercado y potenciales.
- Las principales características que la empresa debería tener y con estadísticas del CASS son:
 - Alta capacidad de conexión
 - Información de las rutas disponible.

3.1.4 Preguntas modelo

1. ¿Qué rutas son las que tienen más demanda para el transporte aéreo de carga?
2. ¿Cuáles son las rutas más accesibles?
3. ¿En qué meses se mueve más carga y por qué?
4. ¿Cuál es la tarifa promedio del mercado?
5. ¿Cuáles son las principales compañías que ofrezcan este servicio o algo similar?
6. ¿Qué parte del servicio es el más importante?
7. ¿El mercado ecuatoriano es adecuado para la implementación de una empresa así?
8. ¿Cuál será la estrategia principal en la cual tenemos que enfocarnos para descubrir como incentivar a las agencias de carga para entregar confianza y seguridad de nuestra logística?

3.2 Análisis cuantitativo y cualitativo

3.2.1 Investigación Cualitativo

Para realizar un análisis cualitativo se realizarán entrevistas a expertos en el tema que ayuden a entender el mercado, y que gracias a su experiencia se logre comprender como es el manejo y cuáles son las necesidades; esto también se realizará un Focus Group en donde tendrá como mínimo 8 personas asistentes en las cuales brindarán sus opiniones y críticas sobre el proyecto presentado, para tener opiniones y sugerencias de lo que se puede mejorar y ofrecer.

Entrevista con expertos

Perfil de participante No 1.

Los participantes tienen que ser personas que tengan noción de cómo se maneja la carga actualmente en el Ecuador, que dispongan de experiencia en el ámbito de carga aérea nacional e internacional, que comprendan el giro del negocio y con experiencia en manejo de carga, las personas que asistan tienen que tener a su disposición cualquier información necesaria en cuanto a leyes y permisos que les permita comprender el mercado y sus implicaciones en el Ecuador, además personas que por su experiencia y habilidades tengan una buena posición en la empresa que trabajan actualmente. El esquema de la entrevista lo podemos apreciar en el Anexo 4

Perfil del entrevistado

Se realizó una entrevista al gerente de carga de la empresa United Air Lines en el Ecuador, gracias a sus 15 años de experiencia en carga, es un perfil adecuado para la investigación, además se le atribuyen varios proyectos de carga con otras compañías que han hecho que la sucursal de United Ecuador se posicione dentro de las 10 empresas en Latinoamérica que mueven más carga dentro del ranking general de United Air Lines.

Hallazgos principales

- United no está dentro de las 10 principales aerolíneas exportadoras del Ecuador (Tabla No. 2)
- La empresa no se encuentra dentro de las 10 primeras posiciones, por que manejan un avión pequeño de alrededor de 20 toneladas, lo cual no permite mover el volumen necesario para posicionarse dentro de los mejores lugares.
- Obliga a la compañía a realizar acuerdos interlineales con otras empresas para poder mejorar su rendimiento,
- Por tener un avión pequeño no permite aprovechar toda la capacidad que la compañía podría manejar con un avión de mayor tonelaje.

El experto indica que los principales destinos a la que se dirige carga aérea en el Ecuador son Miami y Ámsterdam (Anexo 5). Esto no implica que se tenga como destino final esos puertos de entrada. La carga se dirige a otros destinos al interior de EEUU y en el caso de a Ámsterdam tiene destinos finales Rusia, Asia así como otros destinos al interior de Europa y la ex Unión Soviética, como podemos apreciar en el Anexo 6.

Como se puede apreciar en el cuadro del anexo antes mencionado la variación con respecto a la media anual varia drásticamente. En forma positiva en los meses de febrero, abril, mayo y octubre mientras que la variación negativa se presenta en el resto del año. La tendencia es negativa hacia el final de año debido a que las temporadas altas más fuertes se concentran en los primeros meses del año.

Para entender la estacionalidad de la carga del siguiente anexo tiene un funcionamiento particular puesto que la carga funciona según la temporada, tiene temporada alta y baja según el mes, esto depende básicamente del país y de en general las fechas cívicas como el día de la madre que se celebra en un sin número de países.

En el gráfico (Anexo 7) se puede observar las barras de color amarillo identifican las temporadas altas. Son los meses de mayores movimientos de kilos. Los primeros cinco meses del año tienen una alta concentración de kilos que corresponde a San Valentín, día de la mujer y el día de la madre, en octubre la temporada de los días festivos en Europa.

Participante No 2.

Para el segundo participante se entrevistó un gerente de comercio y ventas de FlowerCargo, el entrevistado cuenta con 10 años de experiencia en el tema, así mismo como toda su carrera profesional enfocada al transporte de carga aérea, posicionando a su empresa representada dentro de las 10 agencias de carga

con más movimiento de kilos. El esquema de la entrevista se puede apreciar en el Anexo 8.

Principales hallazgos

Existen pocas rutas de movimiento y las existentes se encuentran saturadas. La carga de transporte aérea demora mucho en llegar a su punto final, por que pasa por los puntos saturados y el transporte desde ahí suele ser caro y demorado.

Existen destinos en donde se ha solicitado mover carga, pero no se ha dado el servicio puesto que no existe conectividad o los tiempos de envío son muy largos.

El experto indica que en el Ecuador existe gran cantidad de carga dispuesta a moverse, pues existen todavía industrias donde se puede desarrollar más y con esto mover más carga.

En la entrevista el experto indicó que solo ha trabajado una vez con una empresa de intermediación logística de carga aérea y ventas, pero su experiencia con esta empresa no fue placentera ya que presentaba los mismos destinos que como si hubiera trabajado con la aerolínea directamente. Además señalo que están en busca de nuevas y mejores conexiones para su carga, para mover más y poderlo hacer más rápidamente.

Otro de los puntos tratado con el entrevistado fue que se mueve principalmente carga los meses de enero y febrero, esto se debe a la celebración de San Valentín, indica que la exportación de flor se da en mayor cantidad a Europa y América del Norte.

El entrevistado acotó que si se le ofrece mejor conexiones y poder mover más carga con mejores tiempos, no dudaría en contratar con el servicio planteado; pero mencionó que es primordial que se le brindara de toda la información posible.

Sesión focal

Para la sesión focal se contó con la colaboración de 5 agencias de carga aérea con sus representantes, específicamente del departamento de ventas que han logrado posicionarse dentro de las principales agencias de carga con más movimiento de kilos en el Ecuador. Los participantes cuentan con una vasta experiencia en el campo, así también como alto conocimiento del movimiento de carga aérea en el Ecuador. Podemos apreciar el esquema de la sesión focal en el Anexo 9.

Hallazgos Directos

Las agencias de carga tienen ocasionalmente problemas poniendo la carga en los aviones debido al espacio, pues suele haber mucha demanda de ellos, dependiendo de la época. El mercado ecuatoriano cuenta con buena infraestructura y productos de calidad para exportar al exterior. Las agencias de carga señalan que Ámsterdam es la ciudad donde más se mueve carga en épocas altas, esto se debe a que es un centro de distribución para Europa.

Las aerolíneas de carga suelen cobrar en promedio 1.65 dólares por kilo para toda América, para Europa el costo promedio es de 1.75 dólares y para Asia 2.50. Estos precios los consideran accesibles pero en épocas altas las tarifas suelen casi duplicarse volviéndose un costo muy elevado. Contratar una empresa de intermediación de logística de carga y ventas es algo que se usa mucho en otros países, sin embargo en el Ecuador esto no está muy explotado, pero tiene alto potencial.

Por otro lado los entrevistados señalaron que una gran debilidad es que las agencias de carga aérea están acostumbradas a tratar directamente con las aerolíneas y no con una agencia de intermediación.

3.2.1.2 Conclusiones

Como resultado de la investigación se ha logrado encontrar muy buenos factores que favorecen al proyecto, así como que existen necesidades del mercado;

adicionalmente se conoció que en épocas altas suelen ser muy escaso el servicio de intermediación y las aerolíneas se aprovechan de esto para subir sus tarifas, provocando que las agencias de carga busquen mejores alternativas. Se destacó una debilidad principal la cual es que agencias de carga no tienen total confianza al utilizar el servicio de intermediación logística aérea y ventas, pero a su vez les parece que puede ser rentable por asegurar sus tarifas y puestos de carga en el avión.

3.2.2 Investigación Cuantitativa

Para realizar un análisis cuantitativo, se realizaran encuestas a las agencias de carga que son los clientes de la empresa, con el fin de comprender sus necesidades, para poder brindar un servicio de logística y ventas de carga de calidad.

Segmentación inicial

Para realizar la segmentación, se ha escogido las agencias de carga residentes en el Ecuador segmentado por las siguientes variables de investigación:

Tabla No 3: Variables de investigación

Variable geográfica	Cantidad de agencias de carga en el Ecuador: 70
Variable geográfica	Cantidad de agencias de carga en Quito: 37
Variable demográfica	Agencias de carga específicas para carga aérea: 27
Variable Volumen de ventas	Agencias con manejo de carga de más de un millón de kilos: 10
Universo de estudio	Total de agencias de carga, potenciales clientes del estudio: 10 agencias

(Referencia Anexo 1)

Marco muestral:

A continuación se muestra la lista de las 10 principales agencias de carga en Quito.

Tabla No 4: Principales agencias de carga en Quito

Deijl Cargo S.A	Kuehne + Nagel	Transporte internacional de carga	Laseiar S.A
Fresh Logistics	Garcés & Garcés Cargo	EBF Cargo	
Panatlantic Logistic	Flowercargo	Operflor	

Perfil de las empresas participantes.

Los potenciales clientes son aquellas agencias que manejan alrededor de 82% del mercado (ver marco muestral), estas empresas cuentan con una vasta experiencia en el transporte de carga aérea, cuentan con personal capacitado, con experiencia, altos conocimientos sobre la industria. Pero los potenciales clientes no tienen el servicio de intermediación logística, y son a las cuales se dirigirá la investigación del presente proyecto.

Técnica de recolección de información

Para la recolección de información, se procedió a la creación de la base de datos de números telefónicos de cada una de las agencias de carga comprendidas en el marco muestral. Posteriormente se contactó vía telefónica para hacer la presentación y solicitar los correos electrónicos de personas claves los cuales tengan el perfil indicado para la encuesta; con estas personas se logró conversar y se les indico que se les enviará una encuesta mediante correo electrónico para que sea respondida de la manera más cuidadosa. El tiempo de espera para el retorno de la información en promedio fue de 2 a 3 días, el diseño del cuestionario se encuentra en el Anexo 10.

Hallazgos principales de la encuesta

El 50% de los encuestados indica que los destinos donde se mueve principalmente carga son a Europa, un 40% afirma que toda América y tan solo un 10% aseguró que es Asia.

Los encuestados afirman que los destinos poco explotados pero que tienen un gran potencial para el movimiento de carga aérea son: 30% Edmonton-Canadá y 20% Manila-Filipinas, los demás destinos mencionados por los encuestados son diferentes entre resultados.

Los encuestados afirmaron que los meses donde más se mueve carga son 60% enero y 100% en febrero por el día de San Valentín y el día de la madre en Rusia, 70% abril y 80% mayo por día de las madres y 80% octubre por el día de todos los santos en Europa.

El 70% de los encuestados afirmaron nunca haber trabajado con una empresa de intermediación logística y ventas de carga. Y el 30% afirmaron haber trabajado con una empresa de intermediación logística y ventas de carga.

El 40% de las agencias de carga encuestada hacen envíos al extranjero alrededor de 3 a 4 veces por semana, 30% de estas envían de 5 a 7 veces por semana por último 30% envían carga todos los días.

El 70% de los encuestados afirma que si trabajaría con una empresa de servicio de intermediación logística de carga aérea y ventas que ofrezca alta capacidad de conexiones y poco tiempo hasta llegar al destino final.

Los encuestados indicaron con un grado de importancia al momento de escoger con quien manejar la carga siendo 5 el más importante y los resultados fueron: con una puntuación de 4,2 por las conexiones, 4 por el tiempo de llegada a su destino, 3.3 por el precio y 2.7 por la cantidad de kilos que puedan mover.

4. Oportunidad de negocio encontrada

La industria de una empresa de intermediación logística y ventas es un campo con pocos competidores, con la información proporcionada por el CASS se demuestra que empresas como estas solo mantienen un 12% de participación en el mercado logrando una alta demanda no atendida, y creando una gran

oportunidad. Esta industria tiene como objetivo que las agencias de carga encuentren la mejor manera de transportar, con la intención de que cada agencia de carga sea un posible cliente para la empresa, se le proporcione toda la información y asesoramiento disponible para que puedan escoger la mejor ruta a su destino final. Todo esto es gracias a los proveedores y sus acuerdos mencionados en la descripción de negocio entre estas empresas, es decir entre United Air Lines y Amaszonas.

El estudio realizado también determinó que los proveedores como United Air Lines en el Ecuador y Amaszonas tienen capacidad de 65 000 kilos de carga aérea, por lo tanto se puede aprovechar ese servicio gracias a ellos.

El mercado de carga aérea nacional e internacional se concentra básicamente en dos puntos Miami (MIA) en EEUU y Ámsterdam (AMS) en Holanda. A pesar de que una gran cantidad de carga entra por esos puntos, no quiere decir que tienen como destino final el mismo. Normalmente la carga transita hacia otros destinos al interior de Estados Unidos, Europa y Asia.

El mercado se caracteriza por temporadas altas y temporadas bajas de exportación. Las temporadas altas son San Valentín a finales de enero e inicios de febrero, seguido del día de la mujer en Rusia que inicia a mediados y finales de febrero, y luego de eso el día de la madre a principios de mayo. Posteriormente viene la temporada baja que comprende los meses de junio, julio y agosto y nuevamente se tiene una temporada alta en el día de todos los santos para Europa en octubre.

El proyecto de intermediación logística de carga aérea y ventas tiene aceptación por el segmento estudiado y además podrá conseguir otras representaciones adicionales de aerolíneas que operan desde las nuevas conexiones disponibles haciendo que se pueda iniciar la gestión con varias aerolíneas para representarlas. Hay muchas aerolíneas que operan en las

conexiones según el CASS, y de estas la mayoría no están representadas en el Ecuador.

4.1 Mercado objetivo

El mercado cuenta con 70 agencias de carga consideradas potenciales clientes, de las cuales 10 representan el 82% del mercado y las restantes 60 el 18 % del mercado de transporte y movimiento de carga aérea. El 70% de los encuestados aseguran que si trabajarían con una empresa de intermediación logística y ventas, podemos deducir que de las 7 empresas principales mueven 115.356.023,60 kilos, y que el 70% de las empresas secundarias que son 42 mueven 40.685.675,17 kilos. Con esto podemos determinar el total de la demanda siendo así: kilos + 40.685.675,17 + 115.356.023,60 kilos = 156.041.698,77 kilos totales al año demandados de carga aérea. De esta demanda total, el 40% de los encuestados afirman una recompra de 3 veces por semana siendo así: 156.041.698,77 kilos *40% recompra = 62.416.679,5; este total multiplicado por la recompra da un total de 187.250.038,5 kilos finalmente 156.041.698,77- 62416679,5 kilos +187.250.038,5 kilos = 280.875.057,77 kilos. Que se constituye del total de kilos movilizados en un año por el segmento de los potenciales clientes para el servicio.

Según el sistema de información CASS actualmente los competidores logran atender hasta 12% de la demanda que representa un total de = 33.705.006,93. Por lo tanto la diferencia entre demanda y demanda atendida es: 280.875.057,77 – 33.705.006,93 = 247.170.050,84 kilos que se constituye en la demanda insatisfecha del presente proyecto.

Actualmente las empresas proveedores transportan para el servicio planteado hasta 65 toneladas por viaje (UNITED Y AMASZONAS), es decir 65000 kilos disponibles, por lo tanto se podrá mover hasta un máximo de 8.8% de la demanda insatisfecha anual.

4.2 Diferenciación

Con lo analizado en la investigación de mercados, se puede determinar que a los clientes les preocupa principalmente el tiempo de llegada al destino y las conexiones disponibles para encontrar un mercado no explotado, según la investigación de mercado las agencias de carga aérea no están preocupadas por las tarifas aéreas ni la cantidad de kilos a usar.

La empresa de logística de carga y ventas brindará las mejores opciones a las agencias de carga para atender nuevas rutas y mantener a los clientes con un asesoramiento de primera calidad. Con esto se logrará dar la mejor opción para los clientes con el afán de que puedan desempeñar mejor sus funciones y expandir su mercado atendiendo rutas nuevas de carga área.

Gracias a los proveedores disponibles se podrá brindar un manejo de carga, en el cual se podrá dar a las agencias un espacio en donde puedan colocar su carga de la mejor manera, con el afán de crear afinidad por los clientes para generar un nivel alto de recompra.

La capacidad de expansión a nuevos horizontes podrá significar para muchas agencias de carga la oportunidad de emplear nuevas estrategias de venta en los lugares en donde no podían enviar carga normalmente, esto brindará mucha confianza a los clientes, satisfaciendo su demanda insatisfecha.

En resumen la diferenciación de la empresa se basa en:

- Logística: la empresa brindará el un servicio personalizado mediante el cual los clientes podrán escoger para ellos el mejor, en donde podrán garantizar un espacio de carga y un envío más rápido y eficiente.
- Conexiones: con los proveedores existentes la empresa puede manejar un mayor volumen de carga, mejores tiempos de envío, y así mismo como aumentar la cantidad de destinos disponibles para el movimiento de carga.

5. Plan de marketing

5.1 Estrategia General de Marketing

Mediante el análisis de la industria, y para crear la estrategia de marketing más apropiada, se considerara la estrategia definida por el autor Michel Porter denominada.

“Penetración de mercado: Da por sentada la estructura de la industria y ajusta a ellas las fortalezas y debilidades de la empresa. La estratégica consistirá entonces en construir defensas en contra de las fuerzas competitivas o localizar, dentro de la industria, las posiciones en que las fuerzas sean más débiles” (Porter, 2009).

Esta estrategia lo que propone lograr es que el proyecto de intermediación logística y ventas de carga aérea, ya que se encuentra en un mercado existente y es un servicio poco explotado en el cual tiene como principal objetivo incentivar a los potenciales clientes y brindarles el servicio de logística para transportar su carga de la mera más rápida y eficiente. En consecuencia de lo antes mencionado, se generara una ventaja competitiva; y, en el futuro se logrará la intermediación de varias aerolíneas de carga que no se encuentran en el Ecuador pero que estén deseosas de participar y de obtener ventaja del servicio.

5.1.1 Propuesta de valor

El proyecto debe ofrecer un nuevo concepto de servicio de intermediación, conexiones y asesoría para los clientes. Las tendencias del mercado de carga aérea apuntan a acuerdos interlineales entre aerolíneas es decir un acuerdo en donde la una aerolínea pueda usar el espacio de la otra; los mismos que se realizan en el punto de origen de donde se envía la carga. La propuesta es ofrecer el servicio al mercado de carga área que se encuentra desatendida, y con los proveedores disponibles presentar nuevas rutas aéreas de carga con nuevas conexiones las cuales no están saturadas y obtengan tiempos de tránsito competitivos o a su vez mejores, disminuyendo el tiempo de tránsito a América, Europa y Asia. Actualmente en el mercado, existe una red saturada,

congestionada, con dificultad de mejorar los tiempos de conexión y de ofrecer destinos no saturados. A continuación se presenta un cuadro adaptado del autor Alexander Osterwalder con el modelo CANVAS de negocio para el presente proyecto:

Tabla No. 5: Modelo Canvas

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmento de clientes
1. Aerolíneas sin buena penetración de mercado 2. Aerolíneas sin espacio de carga aérea 3. Principales socios: United Air Lines y Amazonas	1) Manejo de espacios de carga 2) Planificación a los distintos lugares 3) Logística de rutas aéreas	1) Entrega de carga con un mejor tiempo de entrega 2) Asesoramiento directo y de calidad al cliente 3) Espacio disponible de carga aérea estratégicamente administrado	1) Clientes con asistencia personal y exclusiva 2) Asesoramiento con el objetivo de fidelizar a los clientes	Todas las agencias de carga que estén necesitadas de espacio de carga, que no dispongan de la información necesaria para el transporte de sus productos, clientes que tengan la necesidad de tiempos de entrega más eficientes.
Recursos clave Toda la información disponible, las mejores rutas disponibles y espacio aéreo proveniente de las aerolíneas			Canales El canal por el cual se va a transmitir el proyecto será a través de reuniones, cocteles y eventos con los clientes.	
Estructura de costos Todo aquel costo que se necesite para el funcionamiento de una oficina con alrededor de 4 personas, promoción directa para mantener y aumentar clientes y mantenimiento de los canales de información.			Fuente de ingresos Las fuentes de ingreso de la empresa, será a través de comisiones las cuales son cobradas a las aerolíneas.	

Strategyzer, 2016

Adaptado de: Strategyzer, 2016

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto (Servicio)

La necesidad de expansión de las aerolíneas, así como de las agencias de carga de más espacio para mover su producto, generan la demanda para una empresa que maneje la logística transcendental para satisfacer una alta cantidad de demanda insatisfecha.

A continuación se explica el servicio que ofrece la empresa de intermediación logística y ventas de carga aérea:

- Ubicación de espacio de carga aérea.

Este servicio, busca coordinar, reservar y proporcionar la logística necesaria para que agencias de carga puedan distribuir su servicio y obtener mejor tiempo de llegada al destino final con rutas no saturadas. El servicio cuenta con el

monitoreo de cada envío y su reporte respectivo, varias rutas alternativas que el cliente puede escoger; así también, varias aerolíneas en donde puedan transportar su carga. Se proporcionará a los clientes un número de guía designado por la aerolínea a través de la empresa, en donde podrán tener un seguimiento según los paquetes enviados.

Las agencias de carga cuentan con diferente tipo de carga, es decir el tamaño que ocupe la carga en el avión según su naturaleza no afecta al desarrollo del servicio, pues parte del servicio es la logística que se genera para el movimiento de carga según su naturaleza, es un plus que se les brinda a las agencias de carga para que no tengan problema al mover la carga, estas se categorizaran por su naturaleza, diámetro y por su carácter.

El servicio contará con computadoras de última generación, y sistemas de red interna, así mismo como sistemas informáticos que son actualizados constantemente, como por ejemplo el CASS, que ayuda a controlar todas las actividades y las tendencias de la industria.

Para la comercialización del servicio se creará una empresa denominada SKY Connection, a continuación se presenta el logo propuesto:



Figura No 3: logotipo

Sky Connection fue creado bajo la tipografía cuadrada y con inclinaciones en 45 grados que hacen referencia a un mapa de metro o ideas similares, de esta manera evocan ideas de conexiones.

Lo que se quiere representar en Sky Connection es una empresa que genera conexiones. Es por esto que la tipografía, la letra "Y" representa: una máquina levanta cargas debido al elemento que va dentro de la letra, una flecha que

apunta hacia arriba la cual representa la ideología de avanzar con el concepto de despegar. La letra "Y" también está relacionada con las alas del avión. El logotipo está conformado por 2 colores que representan los siguientes valores:

- El azul: Confianza, inteligencia, calma, estabilidad, poder, tranquilidad, sinceridad, integridad, lealtad, también representa el color del cielo por lo tanto refuerza la calidad aérea de la que trata la empresa.
- El Gris: estabilidad, seguridad, autoridad, madurez, solidez, practicidad, neutralidad.

-Gestión comercial para obtención de nuevos clientes:

En esta iniciativa se busca la participación de los potenciales clientes de la empresa. Estas reuniones serán almuerzos o brunchs en donde se podrá conversar con los clientes para entender las nuevas tendencias y necesidades; estas reuniones se realizarán una vez al año, es decir 70 reuniones con potenciales clientes.

Se presenta a continuación el costo promedio de cada reunión:

Tabla No 6: Costo promedio por cada reunión

Detalle	Valor
Costo Almuerzo	\$ 120
Movilización	\$ 20
Material Publicitario	\$ 20
Total	\$ 160

Se firmará un convenio con las dos aerolíneas de carga mencionadas anteriormente, este contrato contará como SKY Connection como el representante de logística de carga aérea y ventas de las aerolíneas donde se compromete en enviar carga con sus aerolíneas, y generar una exclusividad, este convenio tendrá un plazo de 1 año renovable, todo esto con el afán de garantizar la posición de la empresa en el mercado.

5.2.2 Precio

Según el especialista de marketing Philip Kotler, y en relación al giro del negocio, la mejor estrategia de precios será por: “La fijación de precios basada en la competencia implica la fijación de precios con base en las estrategias de los competidores, sus costos, precios y ofertas de mercado” (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2013).

La principal fuente de ingresos será la que se genere por comisión de ventas de kilos de carga a las aerolíneas por colocar carga en el espacio de su avión.

Según análisis realizado mediante el sistema CASS, se logró determinar como la competencia cobra a las aerolíneas de carga, este método se basa en el cobro de un porcentaje de la venta generada por la aerolínea, dicho porcentaje está sujeto a la temporada, sea esta alta o baja. Lo antes mencionado, lo podemos apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla No 7: Porcentaje de comisión por venta de carga área

Meses/Temporada	Porcentaje de comisión por venta de espacio de carga
Temporada Alta: enero, febrero, abril, mayo y octubre	3% del total vendido por envió.
Temporada Baja: marzo, junio, julio, agosto, septiembre, noviembre, diciembre	1.5% del total vendido por envió

Para este proyecto, la estrategia principal es diferenciarse por el servicio brindado y no por el precio, por eso es que, el precio que se ofrecerá a las aerolíneas de carga por el servicio será el mismo planteado por la competencia. Esto logrará que el presente proyecto tenga una ventaja competitiva por brindar un mejor servicio a los clientes. A continuación se presenta el costeo con su respectivo detalle por cada servicio brindado:

Tabla No 8: Costos de venta por 1 servicio

Costo de venta por 1 servicio				
Descripción	Costo	Cantidad	Unidad	Total
Llamada local	\$ 0,15	10	Minutos	\$ 1,50
Llamada internacional	\$ 0,18	10	Minutos	\$ 1,80
Papelería	\$ 2,00	1	Hojas	\$ 2,00
Promoción, Publicidad y logística	\$ 120,00	1	Visita	\$ 120,00
Total costo de ventas 1 servicio				\$ 125,30
Servicios prestados por mes (estimado)				8,00
Total costo de venta por servicio (8 servicios)				\$ 1.002,40
Salario coordinador	\$ 752,38	1	Sueldo	\$ 752,38
Salario jefe de ventas	\$ 1.275,97	1	Sueldo	\$ 1.275,97
Total costo de ventas mensual				\$ 3.030,75
Total costo de ventas Anual				\$ 36.368,96

5.2.3 Plaza

Para el correcto funcionamiento de la empresa, se propone un canal de “distribución exclusiva”. Este concepto se refiere a que “el producto da a un número limitado de distribuidores el derecho exclusivo para distribuir sus productos en sus territorios” (Kotler, Philip y Armstrong, Gary, 2013). Esto se da debido a que las funciones que desempeña la empresa requieren de un lugar físico en el cual operar. El esquema de distribución los podemos apreciar en el siguiente gráfico:



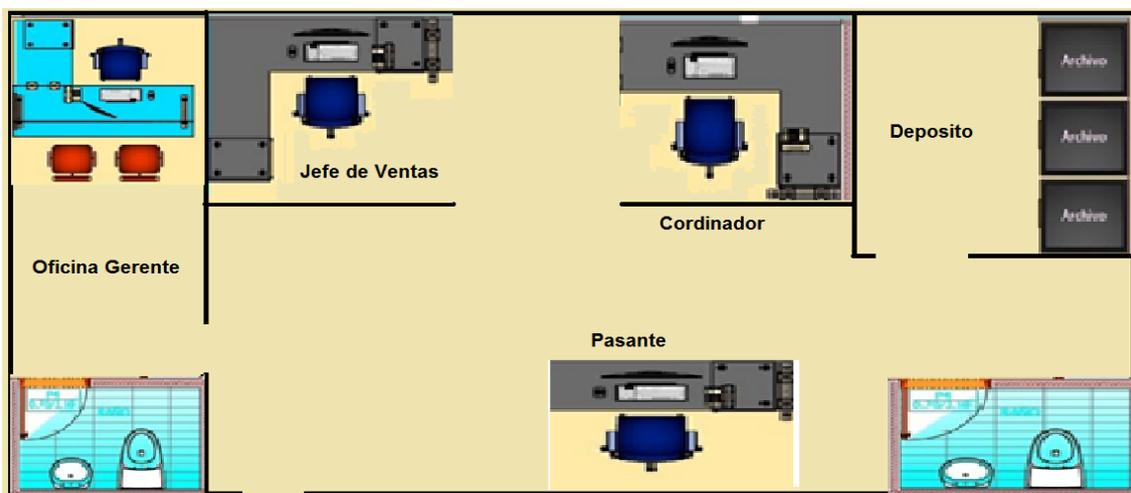
Figura No 4: Distribución del giro del negocio.

Se rentará una oficina ubicada en el tercer piso en el edificio “Argentum ubicado en la Av. Shirys y Suecia en la ciudad de Quito, la oficina cuenta con 50m², baño privado y todas las conexiones, dos parqueaderos, sala de reuniones, y guardianía 24 horas. A continuación se muestra los gastos a incurrir en la instalación antes mencionada:

Tabla No 9: Gastos Incurridos en la oficina.

Gastos Fijos	Valor
Arriendo	\$ 750
Servicios Básicos	\$ 90
Alícuota edificio	\$ 125
Internet	\$ 135
Suministros de oficina	\$ 80
Total Gastos fijos	\$ 1,180

Al tratarse de una empresa dependiente de la comunicación para sus operaciones, el internet es uno de los servicios fundamentales, es por esto que se ha escogido a la empresa “Punto Net” como proveedor de internet a un costo de 135 dólares mensuales y 50 Mb/s, almacenamiento de datos en la nube, además de asesoramiento técnico en red. A continuación se presenta el plano y distribución de la oficina a rentar:

Figura No 5: Plano oficina 50m²

5.2.4 Promoción

La promoción es una base muy importante para la empresa, se ha determinado una serie de estrategias para lograr efectividad en la empresa; a continuación se detallan las mismas:

Página web

La página web tendrá como nombre Skyconnection, y su dirección será <https://www.Skyconnection.com.ec> En la página web se encontrará los siguientes elementos: misión, visión, objetivo social, noticias de la industria de carga aérea así como su evolución, un cronograma de actividades futuras de la empresa para conocimiento de los clientes, los servicios que la empresa brinda, los principales destinos al cual la empresa brinda el servicio, la publicidad de las empresas representadas y una explicación de las ventajas de trabajar con dicha empresa, un formulario de contacto en donde el cliente pueda realizar cualquier pregunta y además la información de cada uno del personal de la empresa y sus funciones. El costo será aproximado de USD 2500 de acuerdo a la cotización presentada en el anexo 22

Imagen Corporativa:

La imagen corporativa de la empresa cuenta con la remodelación de la empresa para las funciones, que incluirá la decoración y adecuación estructural de la oficina para la sala de reuniones, costo inicial de la construcción del imago tipo y del manual de identidad de la empresa (Anexo 11), Tarjetas de presentación que constará toda la información de contacto tanto como de la empresa como de cada ocupante, esto con el afán de dar a conocer a los posibles clientes los datos necesarios para realizar el contacto. A continuación se presenta la imagen corporativa:

Tabla No 10: Gastos proyectados de imagen corporativa:

Tarjetas de presentación	80\$
Imago tipo	200\$
Manual de identidad	400\$
Adecuaciones oficina	500\$

Visitar a los clientes principales.

La visita se realizará en las oficinas de los 10 clientes principales actuales realizadas en un período de 6 meses en donde se entregará a los clientes material promocional y en donde esté detallado los avances e innovaciones con

las que cuente la empresa, además mediante una charla se entenderá las tendencias del mercado y así comprender de manera directa las necesidades del cliente. Se presenta a continuación el costo de las visitas.

Tabla No 11: Costo promedio de las visitas

Detalle	Valor
Material publicitario	30\$
Movilización	10\$
Total	40\$

Conversatorios una vez al año

Estos conversatorios tendrán una duración de una mañana con el fin de tratar temas actuales sobre la carga aérea y también sobre cómo va evolucionando la industria. Estas reuniones se realizarán en un hotel de renombre de la ciudad de Quito, en el cual los asistentes serán los clientes actuales. Se presenta a continuación el costo promedio de los conversatorios:

Tabla No 12: costo promedio de los conversatorios

Promocion	Valor
Coctel pack 20 personas	\$ 1.500,00
Arreglos florales	\$ 200,00
Sistema tecnologico	\$ 100,00
Arriendo local	\$ 700,00
Total	\$ 2.500,00

Coctel Pack 20 personas incluye
Bebidas soft
Champagne 7 botellas
4 meseros
Musica de ambiente
Picadas tipo snacks

Redes sociales

Es un método necesario para que la empresa se haga conocer no solo por los clientes directos, sino por los clientes indirectos que son las empresas que envían carga de forma internacional. Por eso se contratará a una persona que maneje las redes sociales con un costo de 80 dólares mensuales. El cual incluye el manejo de Facebook, Instagram y Twitter.

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

“Somos una empresa que ofrece el servicio de intermediación logística y ventas de espacio de carga aérea para las agencias de carga en la ciudad de Quito, entregando tarifas competitivas e información oportuna de conexiones y tiempos de tránsito aéreo, con un servicio ágil y eficiente que potencialice el bienestar de los empleados, el costo-beneficio de los proveedores y clientes”.

6.1.2 Visión 2019

“Ser una empresa reconocida por su servicio de excelencia de intermediación logística de carga aérea en el Ecuador, por su alta cobertura, fundamentándose en principios de honestidad, eficiencia y experiencia”.

6.1.3 Objetivos

Objetivos a Corto plazo

- 1) Posicionarse en el mercado satisfaciendo al menos 2% del total de la demanda insatisfecha, logrando la aceptación de los clientes en un período de 6 meses.
- 2) Ofrecer un servicio de calidad al mercado ecuatoriano que sea reconocido por la industria y que marque la diferencia en referencia en un período de 1 mes.
- 3) Realizar visitas por lo menos 1 vez a la semana a las agencias de carga con el afán de incrementar relación con los clientes y captación de estos.

Objetivos a mediano plazo

- 1) Hacer 2 nuevas alianzas con nuevas aerolíneas internacionales de prestigio y con una importante red de conexiones a nivel global en un período de 2 años.

- 2) Crecer a un 4% en la participación de mercado del segmento atendido en un período de 2 años.
- 3) Ofrecer nuevos destinos no explorados a los clientes con tarifas competitivas y tiempos cortos dentro de un período de 2 años.

Objetivos a largo Plazo

- 1) Crear sucursales en los países vecinos para el incremento de la cartera de clientes y de proveedores asociados dentro de un período de 5 años.
- 2) Ofrecer nuevas conexiones de carga aérea a los clientes como Asia y África.
- 3) Apertura de sucursales en Guayaquil y Cuenca en un período de 6 años
- 4) Incrementar las ventas en un 15% al 4to año.
- 5) Crecer a un 8% en la participación de mercado del segmento atendido en un período de 5 años.

6.2 Plan de operaciones

El plan de operaciones de la empresa, está con el fin de simplificar, resumir y organizar los procesos para brindar un servicio concreto y eficaz, de manera que cada día de operaciones tenga un inicio y un final de las actividades, con esto garantiza a la empresa que se cumplan su cronograma de actividades diarias.

1. Prospección de nuevos clientes.
2. Contactar con los clientes con procesos en curso.
3. Negociación con los clientes con procesos en curso.
4. El control de las rutas aéreas y del espacio de carga disponible se efectuará cada día de operación.
5. Recepción de pedidos por parte de los clientes.
6. Según el espacio disponible en las aerolíneas se planifica las rutas según las reservas existentes y del tipo de contenido de las mismas.
7. Una vez ordenadas las reservas se contactará con la aerolínea para reservar el espacio en el avión que se encuentre disponible.
8. Se otorgará el número de guía al cliente proporcionado por la aerolínea

9. Se procede a dar un seguimiento a cada carga.
10. Se procederá con los preparativos necesarios por la naturaleza de la carga, como el seguimiento del manejo de la carga dentro del aeropuerto.
11. Se procederá antes del cierre de operaciones una evaluación y monitoreo de la satisfacción del cliente de servicios ya finalizados.

A continuación se presenta el catálogo de procesos del servicio:

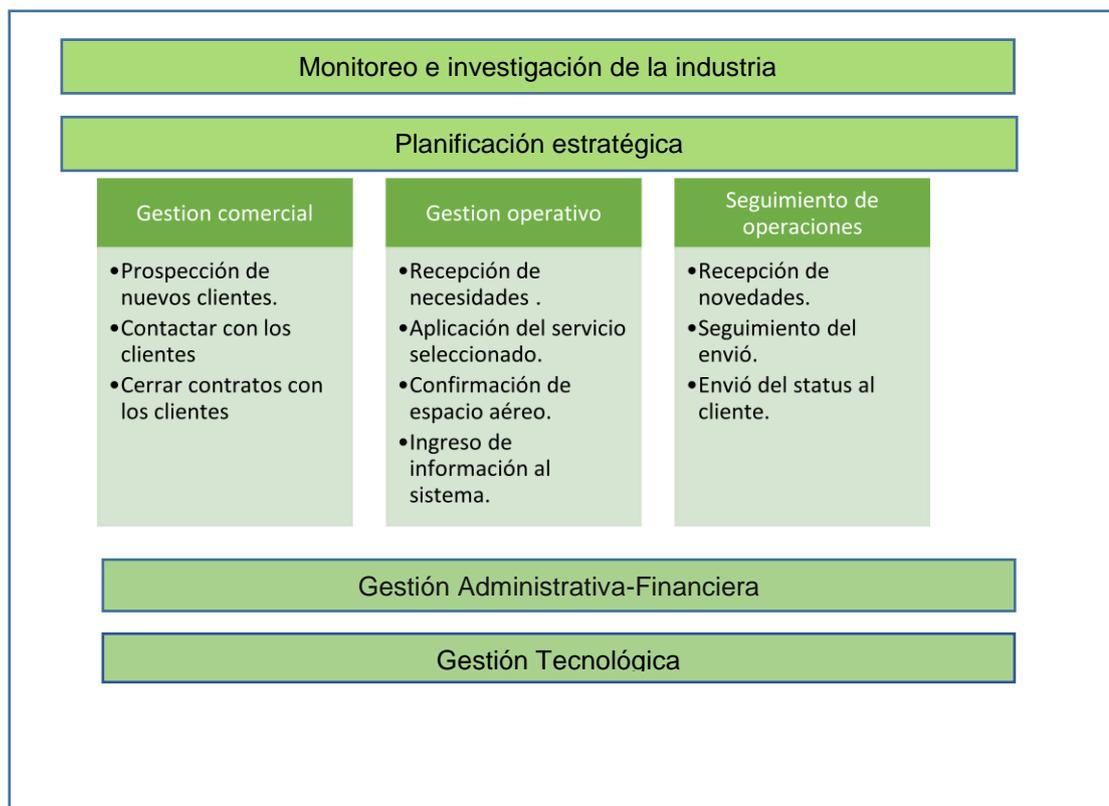


Figura No 4: Catálogo de procesos

6.2.1 Diagramas de flujo

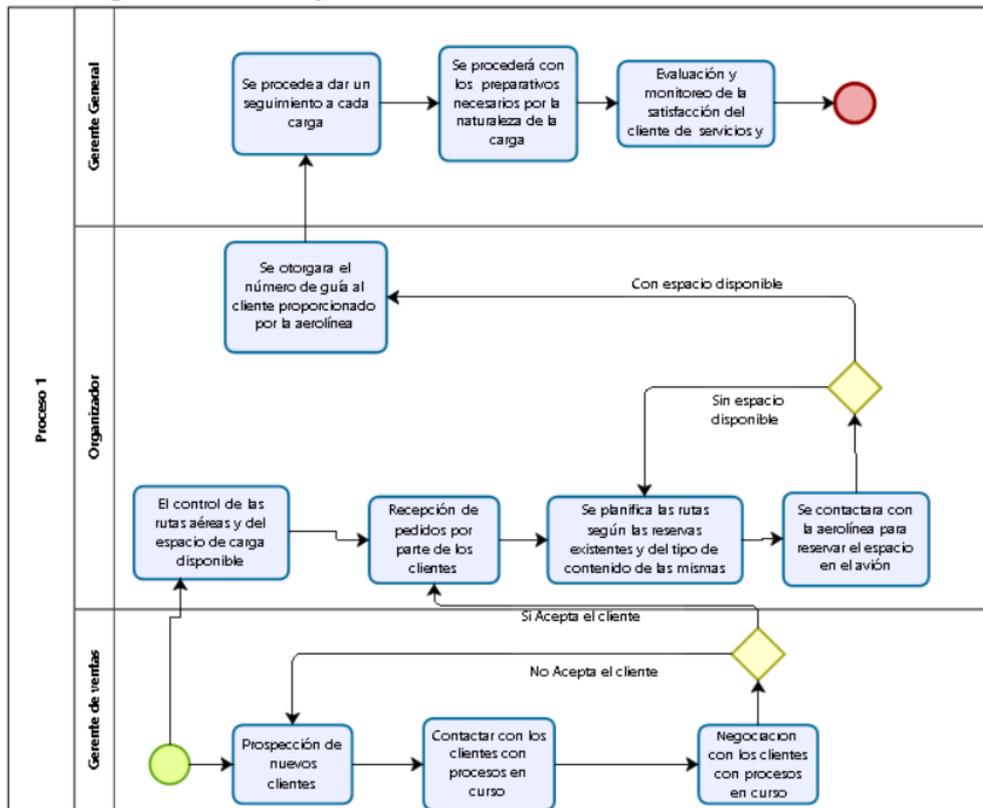


Figura No 5: Diagrama de flujo de Sky Connection

6.2.2 Requerimiento necesario para el funcionamiento

Los equipos necesarios para el funcionamiento de la empresa son toda adecuación de una empresa con 4 trabajadores y una sala de reuniones. Hoy en día se encuentra disponibles en el mercado, tanto como equipos tecnológicos, muebles, enseres y equipos de cómputo de calidad para que el personal tenga todo lo necesario para cumplir sus funciones de manera correcta y eficiente a continuación detallamos una lista de equipos y su costo que son requeridos para el funcionamiento:

Tabla No 13: Requerimientos y sus costos para el funcionamiento de una oficina:

INVERSIONES ACTIVOS FIJOS

Adecuaciones

DETALLE	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Adecuaciones	1	\$ 500,00	\$ 500,00
TOTAL		\$ 500,00	\$ 500,00

Equipo de computación y oficina

DETALLE	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Computadoras último modelo	4	\$ 800,00	\$ 3.200,00
Impresora RICOH MPC 3300	1	\$ 900,00	\$ 900,00
Teléfono con extensiones	4	\$ 100,00	\$ 400,00
Celulares	3	\$ 200,00	\$ 600,00
Trituradoras de papel	1	\$ 230,00	\$ 230,00
TOTAL		\$ 2.230,00	\$ 5.330,00

Muebles y enseres

DETALLE	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escritorios	4	\$ 435,00	\$ 1.740,00
Sillas presidente	4	\$ 400,00	\$ 1.600,00
Sillas cliente	2	\$ 180,00	\$ 360,00
Archivador	1	\$ 140,00	\$ 140,00
Cuadros decorativos	4	\$ 30,00	\$ 120,00
Rotulo publicitario	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Televisión	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Botellón de agua	2	\$ 10,00	\$ 20,00
Microondas	1	\$ 187,00	\$ 187,00
Basureros	6	\$ 12,00	\$ 72,00
Radio	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Reloj de pared	1	\$ 28,00	\$ 28,00
Pizarra	1	\$ 20,00	\$ 20,00
TOTAL		\$ 1.992,00	\$ 4.987,00

6.3 Estructura organizacional

Para que la empresa esté bien estructurada y no presente fallas, se presenta a continuación el organigrama de la empresa que representará la relación entre los participantes dependiendo de sus funciones, con el fin de que cada miembro de la empresa no tenga un exceso de actividades que permitirá el manejo eficiente de los recursos, optimizando cada proceso para un buen rendimiento individual y colectivo de los trabajadores.

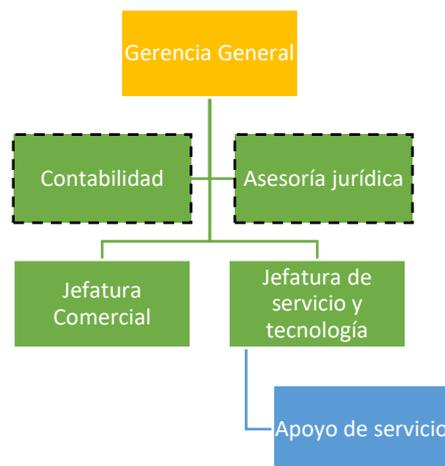


Figura No 5: Estructura organizacional

El organigrama de la empresa es de tipo funcional, donde incluye las principales funciones y su relación entre ellos, como se puede observar la figura anterior, podemos ver que la empresa está compuesta por un gerente general y cuenta con una contabilidad y asesoría jurídica externa, además con la jefatura comercial y por otro lado la jefatura de servicio y tecnología. A continuación se detalla cómo está compuesta la empresa y sus principales funciones según el organigrama presentado anteriormente:

6.3.1 La empresa está compuesta por:

1. Gerente General
 - a. Representante legal de la empresa.
 - b. Captar nuevas aerolíneas para representar y desarrollar el proyecto regional.

- c. Coordinación entre las operaciones de las aerolíneas y Sky Connection.
 - d. Evaluar la situación financiera e implementar los controles de calidad que sean necesarios para mantener la satisfacción de los clientes.
 - e. Los procesos de contratación y selección de las personas adecuadas con el fin de contratar el personal con las mejores cualidades para las funciones requeridas.
2. Jefatura comercial:
- a. Se encarga de desarrollar la cartera de clientes de las aerolíneas a las que representa la empresa y ofrecer los servicios de las mismas. Mediante visitas regulares, su principal objetivo es desarrollar las ventas para las aerolíneas representadas.
 - b. Se encarga de coordinar entre la actividad de ventas y la parte operativa.
 - c. El manejo de reclamos y es el vínculo entre el GSA y las aerolíneas.
3. Jefatura de servicio y tecnología:
- a. Se encarga de recibir las reservas y así mismo el trato directo con el personal de las agencias de carga.
 - b. La coordinación con las aerolíneas y el ingreso de las reservas en los sistemas de cada aerolínea.
 - c. Distribuir la información de las reservas a la parte operativa para que la carga sea receptada en bodega adecuadamente.
4. Apoyo de servicio
- a. Se encarga de ayudar a todo el departamento designando tareas.
5. Adicional es necesario contar con:
- a. Un sistema contable para tener una noción de los ingresos y egresos de la empresa, y sus movimientos.
 - b. Una persona externa a la empresa para el manejo de la contabilidad que evalúa la situación financiera y sus movimientos

y planifica el pago de impuestos, para lograr un mejor manejo adecuado de las normas tributarias.

- c. Personal Jurídico: Marco Antonio Subía Martínez será el Abogado de la empresa. El Dr. Subía posee una vasta experiencia y su rama de especialidad es la Aeronáutica Civil además de contar con contactos en la industria. El Dr. Subía será nuestro apoyo externo y se encargará de cualquier inconveniente o trámite legal que necesite Sky Connection.

6.3.2 Estructura legal

La empresa cuenta con 3 socios los cuales aportarán a la empresa con un capital distribuido de la siguiente forma: Rafael Rodríguez el 50% de la aportación, Juan Fernando Freire con el 25% de la aportación y Sebastián Granizo con el restante 25% y cada uno de los socios tendrá responsabilidad del total del monto invertido, se estructurará como una compañía de responsabilidad limitada. A continuación se presenta las funciones y la estructura legal de la empresa:

Tabla No 14: Estructura de la empresa

Sky Connection Compañía limitada	
Gerente General	Rafael Rodríguez
Socios	50% Rafael Rodríguez 25% Juan Fernando Freire 25% Sebastián Granizo

7. Evaluación Financiera

Para la evaluación de la empresa se han estipulado las fuentes y políticas de financiamiento de la empresa como podemos detallarlo a continuación:

- **Fuente de ingresos:** la fuente de ingresos de la empresa está establecida por la comisión, que se cobra a la aerolínea una vez que se genera la venta, esta depende de la estacionalidad, es decir 3% en temporada alta y 1.5% en temporada baja.
- **Estructura de costos:** estos se basan en los diversos tipos de costos donde se presenta la cantidad necesaria para producir un servicio, esto incrementa o disminuye dependiendo del número de servicios prestados.
- **Gastos principales:** los gastos principales de la empresa están basados en todo lo necesario para habilitar una oficina de 50 m² y todas las necesidades principales para su correcto funcionamiento.
- **Margen de ganancia:** el margen de ganancia de la empresa está sujeta a la estacionalidad de la demanda de servicios de logística, esto debido a que los ingresos se calculan en base un porcentaje de comisión.
- **Políticas de Pago:** Debido a la naturaleza de los gastos y costos de la empresa las políticas de la empresa serán a los contados 30 días.
- **Políticas de cobro:** Debido a la naturaleza del negocio y la logística del servicio, los cobros se realizarán el primer día del siguiente mes.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Para la proyección de ingresos se calcula el número de vuelos a la semana, cada vuelo tiene una capacidad máxima de 65 mil kilos. Como se apreció en la investigación de mercados, la cantidad de vuelos que se pretende atender en el escenario pesimista es de 2 por semana; así mismo la cantidad de kilos enviados se ha estimado que será al 50%. A continuación se presenta la tabla de movimiento de kilos por semana y por destino de los principales destinos:

Tabla No 15: Movimiento de kilos semanal y por destino:

Número de vuelos a la semana	2,00
Kilos por vuelo	32.500,00
Kilos por semana	65.000,00
Envió a América	40%
Envió a Europa	50%
Envió Asia	10%
Kilos movidos a América semanal (estimada ocupación al 50%)	26.000,00
Kilos movidos a Europa semanal (estimada ocupación al 50%)	32.500,00
Kilos movidos a Asia semanal (estimada ocupación al 50%)	6.500,00

Por otro lado, se puede pronosticar un incremento anual del 1% que es un porcentaje pequeño comparado con lo planteado por el Ministerio de Comercio Exterior que indica que las exportaciones han crecido 2.5% en 2016 con respecto al mismo período anterior.

Para comprender de mejor manera se puede apreciar la evolución de las ventas según la temporada en el Anexo 12. Cabe recalcar que en el año 1 los 3 primeros meses de operaciones no presentan venta esto se da a que es un período prudente en el cual se puede captar clientes y constituir la empresa.

Como es una empresa sujeta a la cantidad de kilos enviados y el número de vuelos se puede apreciar la proyección de ventas y kilos para los siguientes 5 años en el Anexo 13.

En la tabla No 8 se pueden apreciar los costos de ventas calculados, estos tendrán un crecimiento inflacionario, que según el Banco Central del Ecuador presenta una inflación anual de 3.09%, se puede apreciar la proyección de costos en el Anexo 14.

Los gastos de la empresa son todo aquellos necesarios para el funcionamiento de una empresa donde laboran 4 personas, por lo tanto la proyección de los gastos también estarán sujetos a la inflación del país, lo antes mencionado se puede apreciar en el Anexo 15.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

El capital de trabajo de la empresa está calculado para cubrir al menos 3 ciclos productivos, esto se da por que la gestión comercial puede tomar tiempo; así mismo, hasta el lanzamiento y constitución de la empresa se tiene que obtener un tiempo prudente hasta que pueda generar recursos por sí misma. Como se puede apreciar en la tabla No 16, el capital de trabajo está compuesto por:

Tabla No 16: Capital de trabajo

Capital inicial de trabajo			
Detalle	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3
Gastos Suministros de Oficina	\$ -	\$ 66,95	\$ 66,95
Gasto sueldos Administrativo	\$ 2.094,30	\$ 2.156,80	\$ 2.156,80
Gasto sueldos Operacionales	\$ 2.028,35	\$ 2.028,35	\$ 2.053,35
Servicio básicos	\$ 570,50	\$ 570,50	\$ 570,50
Arriendo	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00
Depreciaciones	\$ -	\$ 193,78	\$ 193,78
Amortizaciones	\$ -	\$ 142,33	\$ 142,33
Mantenimiento y reparaciones	\$ -	\$ 49,18	\$ 49,18
Publicidad	\$ 5.860,00	\$ 160,00	\$ 160,00
GASTOS OPERACIONALES	\$ 11.303,15	\$ 6.117,90	\$ 6.142,90
Total capital de trabajo inicial			\$ 23.563,95

Para la inversión inicial requerida de la empresa contará con un total de 41.220,95 dólares Americanos, en el cual contará con los activos tangibles, gastos de constitución, gastos de promoción, capital de trabajo, entre otros, que son necesarios para el funcionamiento normal de la empresa. Lo antes mencionado se puede apreciar en el Anexo No 16.

La estructura de capital de la empresa estará dividido en 60% capital propio y 40% préstamo, esto es porque la distribución de capital entre los accionistas no es de carga muy significativa, como lo podemos apreciar en la siguiente tabla:

Tabla No 17: Participación accionaria y sus montos

PARTICIPANTE	Año 1	% ACCIONARIO
Accionista 1	\$ 6.000,00	25%
Accionista 2	\$ 6.000,00	25%
Accionista 3	\$ 12.000,00	50%
Total	\$ 24.000,00	100%

El 40% restante estará financiado por un préstamo corporativo en un período de 2 años a una tasa de activa de 9.32 %, esto se da ya que el monto es de un valor de **17.220,95** dólares respecto del total de ventas proyectadas que no se ajustan a un préstamos para microempresas.

Con la obtención del préstamo y según la tabla de amortización se estableció una cuota fija de 789,27 dólares mensuales, lo que no representa una carga muy significativa para la empresa y además se podrá deducir impuestos.

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Para poder llevar una correcta evaluación del proyecto, se presenta el estado de resultados con proyección a 5 años, como podemos apreciar en el Anexo 17 en donde se puede acotar que el primer año siendo por lo general de los más difíciles por los gastos iniciales y por la dificultad de entrar al mercado se puede observar que existen perdidas pero el año 2 ya genera utilidades positivas, lo que genera oportunidad para un crecimiento exponencial de la empresa, con un crecimiento del 1% anual. A esto cabe recalcar que como la empresa es nueva no genera ingresos desde el inicio de las operaciones, por eso se calculó gastos necesarios para el funcionamiento de al menos 3 meses sin generar ventas.

Para realizar el estado de situación financiera el efectivo generado por la empresa se convierte en cuentas por cobrar para el siguiente período, con esto la empresa obtiene el efectivo a mes siguiente como se había mencionado en las políticas de cobro. Como podemos apreciar en el Anexo 18, los activos en el primer año alcanzan alrededor de 41 mil dólares, pero tomando en cuenta que

en este período no se produjeron ventas en los 3 primeros meses afectando al efectivo y con su bajo nivel de endeudamiento puede la empresa en un futuro considerar la obtención de otro préstamo. Así mismo los Activos logran cubrir a los pasivos para los siguientes períodos.

Con el estado de flujo de efectivo podemos calcular cual va a ser nuestra cantidad de efectivo necesario para operar los 3 ciclos operativos con normalidad, como se trata de una industria en el cual existen temporadas altas y bajas, el estado muestra un aumento y disminución bien precipitados de efectivo, los meses de temporada alta es en donde la empresa genera sus ingresos principales para cubrir los gastos de los meses de temporada baja, como por naturaleza de la industria, las épocas altas suelen generar el doble de ingresos. Así mismo el primer año se tiene una pérdida de dinero de alrededor de 2 mil dólares, pero los siguientes años presentan un efectivo al final del período positivos lo que indica que la empresa cuenta con suficiente efectivo para sus operaciones, como podemos apreciar en el Anexo 19 el flujo de efectivo anual de la empresa.

El flujo de caja del proyecto demuestra de manera negativa en el primer período con una pérdida de 34 mil dólares dando a lugar que los egresos de dinero fueron mayores a los ingresos, en el segundo período podemos observar una recuperación en los ingresos de efectivo, los gastos de capital muestran las reinversiones de los activos destinado a cada período, después del primer año todos los flujos se muestran positivos, logrando una gran liquidez en la empresa para cumplir sus funciones como podemos ver en el Anexo 21.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de evaluación

Para el cálculo correcto del flujo de caja del inversionista que lo podemos apreciar en el Anexo 21; se optó por agregar el financiamiento necesario para las operaciones para así mejorar el rendimiento del proyecto y que sea más atractivo para los inversionistas, como podemos apreciar en el flujo de caja del inversionista el período inicial cuenta con rubros negativos, algo normal en una empresa que empieza sus funciones, los siguientes períodos muestran flujos

positivos, esto cabe recalcar que la empresa cuenta con un préstamo a 2 años, lo que en determinado período el flujo de caja del proyecto es el mismo que el del inversionista.

Para el cálculo de la tasa de descuento, se obtuvo la tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro de EEUU, para el rendimiento de mercado se obtuvo el índice de las 500 empresas más grandes, y para el riesgo sistemático el beta desapalancada de la industria se obtuvo de Damodaran. Como podemos apreciar en la siguiente tabla:

Tabla No 18: Tasas de descuento y Betas.

CAPM		Beta	
Tasa libre de riesgo BONOS DEL TESORO EEUU 10 AÑOS	2,45%	Beta des apalancada de la industria	0,81
Rendimiento S&P 500	9,890%	Razón deuda capital Empresa	71,75%
Beta	1,20	Beta apalancada a la empresa	1,20
Riesgo País	7,4%		
Tasa de Impuestos	33,70%	Costo de la deuda	9,32%
CAPM	18,69%		

La obtención de estos datos tiene como objetivo realizar una evaluación correcta del proyecto con el CAPM.

Con el flujo de caja del inversionista se demuestra la tasa al cual se descuentan los flujos para el cálculo del valor neto actual que nos brindara una valorización de la empresa, el flujo de caja presentado ayudara al proyecto a captar los inversionistas con un riesgo menor ya que el retorno de la empresa es mayor al retorno de la tasa de interés pasiva del banco.

Para la evaluación de la empresa se recurre al cálculo del valor neto actual del flujo de caja del inversionista dando un valor de 43 091,16 dólares con una tasa de descuento (WACC), dicha tasa se obtuvo a través de la estructura de deuda-capital de la empresa de cada año y de esto un promedio dando como resultado 16.09%. El índice de rentabilidad (IR) de la empresa muestra que por cada dólar invertido se generó una ganancia de 2.30 siendo esto más del doble de lo invertido. La empresa cuenta con una tasa interna de retorno (TIR) cuenta con una tasa del 71% lo que demuestra la rentabilidad del proyecto, siendo para los

inversionistas muy atractivo. El período de recuperación de la empresa es de alrededor de 2 años y medio lo que demuestra en cuanto la inversión inicial será recuperada, y a partir de ahí todo será ingresos para los accionistas. Toda esta información la podemos ver en la siguiente tabla:

Tabla No 19: Criterios de inversión

WACC promedio de los 5 años	16,09%
Criterios de inversión	Total
Valor neto actual (VAN)	\$43.091,16
IR	\$ 2,30
TIR	71,6%
Período de recuperación	2,40

7.5 Índices financieros

Para la demostración de la viabilidad del proyecto se ha calculado varios índices financieras tanto de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y actividad como se puede apreciar en el anexo No 20.

La razón corriente demuestra la liquidez que tiene la empresa con los que atiende sus operaciones siendo en los 5 años favorable, la rentabilidad sobre las ventas (ROI) en el primer período es negativo como es normal de una empresa nueva pero en los siguientes períodos son positivos debido al incremento de las ventas con la gestión comercial, la rentabilidad sobre los activos (ROA) demuestra la eficiencia de los activos sobre la utilidad es decir como los activos pueden responder por algún inconveniente, siendo en el primer año negativo pero de ahí en adelante positivo. La rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) en el primer año es negativo pero en el segundo período demuestra porcentajes favorecedores. Los indicadores de endeudamiento demuestran como la empresa puede aumentar considerablemente su endeudamiento, esto es gracias a la alta capacidad de pago de la empresa y al poco endeudamiento comparado con las ventas netas. Los indicadores de actividad presentados demuestran la rotación de la cartera, es decir cuánto se demora en salir el dinero, es decir cada 20 días, la rotación de los activos corrientes demuestra la eficiencia demostrada en la administración de los activos.

8. Conclusiones Generales

- El proyecto apunta a la creación y desarrollo de una compañía que brinda el servicio de intermediación y representación de ventas de carga.
- El entorno económico en el Ecuador no tiene un panorama favorable y un país con Incertidumbre política por épocas de elecciones con entorno social se muestra favorable para las empresas ya que la industria impulsa la creación de micro empresas.
- La empresa tiene poca relación con los clientes ya que es una empresa nueva y es una empresa altamente dependiente de los proveedores.
- La investigación de mercado pudo identificar que los proveedores tiene problemas al mover su carga y por eso necesitan de una empresa como la planteada esta investigación indica que los principales destinos donde se dirige la carga es Miami y Ámsterdam. Y que La industria cuenta con una estacionalidad de temporadas altas y bajas debido a las festividades más importantes. Además los clientes la existencia de destinos no explotados.
- Las preferencias de los clientes demuestran que los destinos no explotados y que el espacio de carga y el tiempo de entrega es el factor decisivo.
- Existen 248 millones de kilos de demanda insatisfecha.
- La diferenciación de la empresa será entregar las mejor opciones a las agencias de carga para atender nuevas rutas además de logística y conexiones. Teniendo una capacidad de expansión que podrá significar muchas oportunidades para emplear nuevas estrategias de ventas.
- La competencia ofrece una red saturada, congestionada mucho tiempo de tránsito.
- Se contará con un único servicio denominado “Ubicación de espacio de carga área”. Dicho servicio busca coordinar, reservar y proporcionar la logística necesaria a la agencia de carga.
- La empresa planteada presenta el nombre de SKY CONNECTION.
- La comisión en temporada alta desde 3% y en temporada baja el 1.5%.

- La empresa cuenta con 4 empleados: Gerente general. Jefe de ventas, Coordinador y Pasante.
- La evaluación financiera muestra ingresos altos desde el segundo año
- La utilidad neta demuestra la rentabilidad de la empresa así mismo con su alto contenido de efectivo.
- El proyecto presenta que SKYCONNECTION es una empresa que demuestra viabilidad comercial y financieramente.

REFERENCIAS

Banco Central del Ecuador. Ecuador espera etapa de recuperación. Julio 2016

Recuperado de

<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/902-ecuador-espera-etapa-de-recuperaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica-a-partir-del-segundo-semester-2016> en Octubre 2016.

Banco Central del Ecuador. Indicadores Económicos. Noviembre 2016

Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
[Noviembre de 2016](#)

Banco Central del Ecuador. Estadística Macroeconómicas presentación

Coyuntural. Noviembre 2016. Recuperado de

<file:///F:/Pictures/EstMacro112016.pdf>

Damodaran, Aswath. Betas by Sector (US) Enero 2016 Recuperado de

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html En Diciembre 2016

Escudero, Javier. ¿Cómo se elabora un modelo Canvas? Enero 2016.

Recuperado de <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3> En
Octubre 2016

Fred.R David.

Administración estratégica. Pearson Decimocuarta edición 2013. Cap. 3

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Clasificación Nacional de

Actividades Económicas. Junio 2012. Recuperado de

<http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf> En
Septiembre 2016

Kotler, Philip y Armstrong, Gary.

Fundamentos de marketing. Pearson Decimoprimer edición 2013.Cap.2

Kotler, Philip y Armstrong, Gary.

Fundamentos de marketing. Pearson Decimoprimer edición 2013.Cap.3

Kotler, Philip y Armstrong, Gary.

Fundamentos de marketing. Pearson Decimoprimer edición 2013.Cap.4

La Hora, Exportaciones cayeron 26% en el último trimestre, 17 de mayo de 2016, tomado de: http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101945023/-1/Exportaciones_cayeron_26%25_en_el_%C3%BAltimo_trimestre.html#.V9bV8ZjhChc el 12 de septiembre de 2016

Osterwalder, Alexander y Pigneur Yves.

Generación de modelos de negocio. Grupo Planeta (2011). Primera edición Cap. 4

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves

Generacion de modelos de negocio. Tim Clark Decimocuarta edición julio 2015 Cap. 2.

Ross, Stephen. Westerfield, Randolph. Jaffe, Jeffrey

Finanzas Corporativas. Mc Graw Hill Novena edición 2012 Cap. 3

Ross, Stephen. Westerfield, Randolph. Jaffe, Jeffrey

Finanzas Corporativas. Mc Graw Hill Novena edición 2012 Cap 4

Ross, Stephen. Westerfield, Randolph. Jaffe, Jeffrey

Finanzas Corporativas. Mc Graw Hill Novena edición 2012 Cap 6

Strategyzer AG. The Business Model Canvas. Recuperado de

http://www.docxpresso.com/charts-about-user-document-management/2015-business_model_canvas_download-free.pdf

En octubre 2016

Maniviesa, Peralta. Que son los objetivos SMART? Recuperado

De <http://www.pymerang.com/administracion-de-emresas/recursos-humanos/funciones-de-recursos-humanos/capacitacion-y-desarrollo/229-objetivos-smart>. En Octubre 2016

Maldonado, Pedro. (3 de junio del 2014). Rafael Farías: El Directorio de Tame

Sabía de los problemas financieros. El Comercio. Sección Actualidad recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/rafaelfarias-tame-aerolinea-deficit-aviacion.html> en Septiembre 2016

Maldonado, Pedro. (6 de octubre 2015). JetBlue ya vende pasajes para volar

Entre Quito y Fort Lauderdale desde febrero del 2016 El Comercio.

Sección Negocios. Recuperado de

<http://www.elcomercio.com/actualidad/aerolinea-jetblue-pasajes-quito-florida.html> en Septiembre 2016

Ministerio de Comercio Exterior. CRECEN LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE COMERCIO JUSTO Y SU PRIMER MERCADO ES EUROPA Octubre 2016. Recuperado de <http://www.comercioexterior.gob.ec/crecen-las-exportaciones-ecuatorianas-de-comercio-justo-y-su-primer-mercado-es-europa> Noviembre de 2016

Ministerio de ciencia, tecnología y telecomunicaciones. Canvas de Modelo de Negocio Recuperado de http://www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas_practicas_para_innovacion_1.0_canvas_de_modelo_de_negocio.docx En Noviembre 2016

Ministerio de Comercio Exterior. Unión Europea publica el protocolo de Adhesión del Ecuador al Acuerdo Multipartes. Recuperado de <http://www.comercioexterior.gob.ec/union-europea-publica-el-protocolo-de-adhesion-del-ecuador-al-acuerdo-multipartes/> en Noviembre de 2016
Molina, José. Organigramas importancia y tipos. Diciembre 2014. Recuperado de <https://storify.com/jose2307/organigramas-importancia-y-tipos> En Noviembre 2016

United Air lines, mapa de destinos. Recuperado de <https://www.united.com/cms/es/travel/pages/routemaps.aspx> en Diciembre 2016

U.S Department of the Treasury. Daily Treasury Yield Curve Rates. Diciembre 2016. Recuperado de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield> en Diciembre 2016

Anexos

Anexo No. 1: Nombres de las principales agencias de carga en el Ecuador y su participación en el mercado

Ranking 2015	Nombre de la Agencia	Volumen (Circulación del tonelaje en KG)	Participación de Mercado (%)
1	DEIJL CARGO S.A.	31,830,681.0	15.74%
2	FRESH LOGISTICS CARGA CIA. LTDA.	15,364,121.1	7.60%
3	PANATLANTIC LOGISTICS S.A.	15,009,031.0	7.42%
4	KUEHNE + NAGEL S.A.	14,959,143.4	7.40%
5	GARCES & GARCES CARGO	14,023,117.7	6.93%
6	FLOWERCARGO S.A.	12,492,280.2	6.18%
7	TRANSPORTE INTERNACIONAL DE	11,677,649.2	5.77%
8	EBF CARGO CIA. LTDA.	11,034,234.3	5.46%
9	OPERADORA FLORICOLA OPERFLOR	9,168,395.6	4.53%
10	LASEAIR S.A.	8,535,424.6	4.22%
11	Otros	58,122,393.1	28.74%
	Total	202,216,471.2	100.00%

Tomado de CASS 2014

Anexo No 2: Cruce de la matriz FODA con las estrategias a implementarse



Anexo No 3. Matriz EFE

Factores Externos clave	Ponderacion	Clasificacion	Puntuacion
Oportunidades			
1) Acuerdos comerciales con la union Europea	0,08	2	0,16
2) Rutas Saturadas y sobrecargadas	0,11	3	0,33
3) Plataformas Tecnologicas de la IATA	0,12	4	0,48
4) Alta demanda de productos Ecuatorianos	0,1	2	0,2
5) Mercados en Expansi3n	0,08	1	0,08
Amenazas			
1) Inestabilidad politica	0,1	2	0,2
2) Alta capacidad de negociacion con los proveedores	0,15	4	0,6
3) Elecciones presidenciales	0,08	3	0,24
4) Baja de exportaciones en el pais	0,08	2	0,16
5) Plataformas Web	0,1	3	0,3
TOTAL	1		2,75

Anexo 4: Esquema de la entrevista:

¿Qué opina de una empresa que realiza servicios de intermediaci3n logística para carga aérea?

¿El mercado Ecuatoriano mueve suficiente carga aérea y cuáles son los productos principales?

¿Cuáles son los principales destinos y rutas en donde se mueve más carga?

¿Cuáles son los destinos que se pueden explotar que no estén ya saturados?

¿En qué épocas del año mueven más carga se debe a alguna fecha importante?

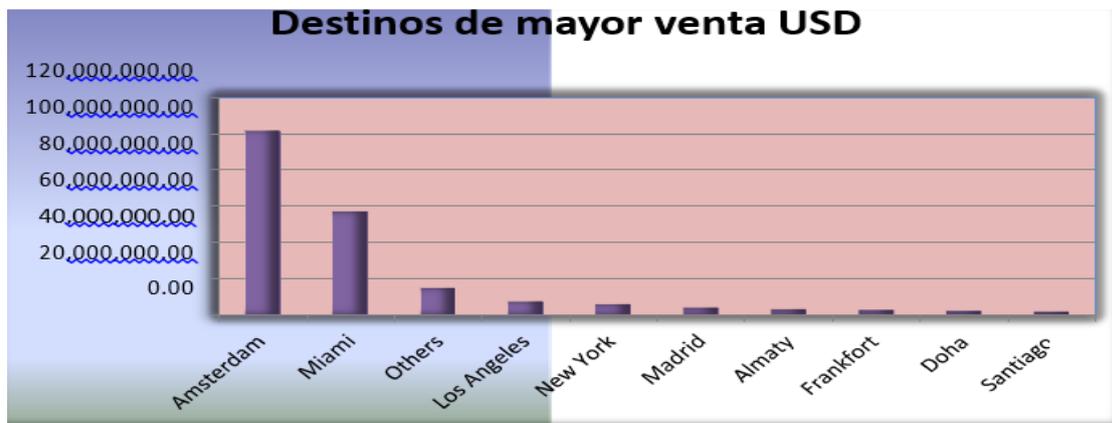
¿Cuáles son las tarifas que ofrecen normalmente?

¿Existen compañías que ofrezcan algo similar a lo planteado?

¿En caso de existir una empresa similar cuál es su percepci3n de ella?

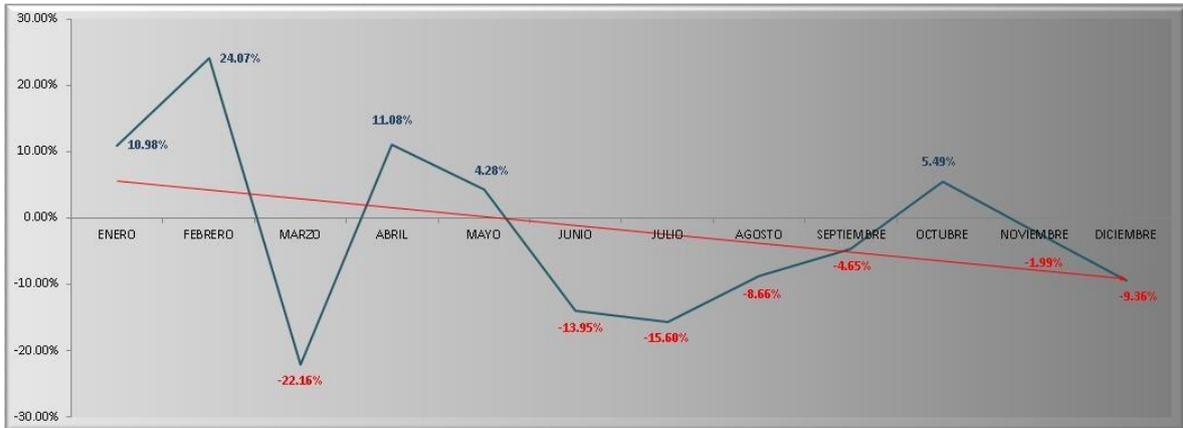
¿Qué marcaría un servicio único y diferenciado en este tipo de compañías?

Anexo No 5: Destinos y Tonelaje movido por Ciudad



Tomado de CASS 2014

Anexo 6: Comportamiento de las variaciones de la media de kilos movidos desde el Ecuador



Fuente CASS 2015

Anexo 7: Movimiento por mes de la carga en Ecuador hasta los principales destinos



Fuente CASS 2015

Anexo 8: Esquema de la entrevista No 2:

¿Qué opina de una empresa que realiza servicios de intermediación logística para carga aérea?

¿El mercado Ecuatoriano mueve suficiente carga aérea y cuáles son los productos principales?

¿Cuáles son los principales destinos y rutas en donde su empresa mueve más carga?

¿En qué épocas del año mueven más carga se debe a alguna fecha importante?

¿Cuáles son las tarifas que las aerolíneas ofrecen normalmente?

¿Qué marcaría un servicio único y diferenciado en una empresa de logística y representación de ventas?

Anexo 9: Esquema de la sesión focal

¿Qué opinan de una empresa que realiza servicios de intermediación logística para carga aérea?

¿El mercado Ecuatoriano mueve suficiente carga aérea y cuáles son los productos principales?

¿Las agencias de carga cuentan con todo el espacio en los aviones para mover su carga?

¿Cuáles son los principales destinos y rutas en donde su empresa mueve más carga?

¿En qué épocas del año mueven más carga, se debe a alguna fecha importante?

¿Cuáles son las tarifas que las aerolíneas ofrecen normalmente? ¿Son estas muy caras o las considera a un precio razonable?

¿Qué marcaría un servicio único y diferenciado en una empresa de logística y representación de ventas?

¿Cómo apoyaría a su empresa, una compañía que se encargue de la logística y representación de ventas?

Anexo No 10: Diseño del cuestionario

Diseño del cuestionario:

Título: Empresa de logística y ventas de carga aérea

Nombre de la empresa:

Nombre del encuestado:

Cargo:

Fecha

Instrucción:

Continuación se presenta una lista de preguntas relacionadas con el servicio de intermediación logística y venta de espacios en carga aérea que una empresa podría ofrecer a agencias de carga aérea, por favor responda con espontaneidad

y sinceridad, los resultados son carácter estadístico y no serán difundidos a terceros.

- 1) ¿En base a su experiencia, cuales son los destinos más frecuentados para el movimiento de carga aérea?(Una sola opción)
 - a. Principalmente Europa ()
 - b. Principalmente América ()
 - c. Principalmente Asia ()
- 2) Del destino mencionado en la pregunta anterior ,indique al menos 2 ciudades que usted considere son destinos poco explotados pero que tienen un gran potencial para el movimiento de carga aérea
 - 1).....
 - 2).....
- 3) ¿Cuál considera usted que son los meses con mayor movimiento de carga, explique la razón de su respuesta? (Opción múltiple)

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

- 4) ¿Conoce empresas que brindan actualmente el servicio de logística de carga y ventas área?
 - a. Si b. No
- 5) En caso de haber respondido que SI en la pregunta anterior, mencione el nombre de las empresas que conoce
 - 1) -----
 - 2) -----
- 6) ¿Cuál es el margen que estaría dispuesto a pagar para reservar el servicio de intermediación logística de carga área ocupando los espacios disponibles?

a. 1%	c. 3%	e. 5%
b. 2%	d. 4%	f. 6%

g. 7%

i.9%

h. 8%

j.10%

7) ¿Con que frecuencia envía carga al extranjero?

- a. De 1 a 2 veces a la semana
- b. De 3 a 4 veces a la semana
- c. De 5 a 7 veces a la semana
- d. Todos los días

8) ¿Trabajaría con una empresa de servicio de logística de carga y ventas aérea si esta le ofrecería alta capacidad de conexiones y poco tiempo hasta llegar al punto final?

- a. Si
- b. No

9) ¿De las siguientes alternativas, escoja el grado de importancia al momento de tomar la decisión de enviar carga a su destino? marque 1 si es poco importante y 5 muy importante.

Detalle	1	2	3	4	5
Por el precio.					
Por la cantidad de kilos que se puede mover.					
Por el tiempo de llegada al punto final.					
Por las conexiones de la aerolínea					

Anexo 11: Proforma imago tipo y manual de identidad



El presente documento es para proporcionar información acorde al costo correspondiente a diseño y producción de distintas piezas gráficas solicitadas por la marca.

A continuación se muestran las piezas principales y en lo que consisten. También se habló de etiquetas para las botellas, pero eso podrá ser discutido posteriormente, una vez que el diseño de marca sea aprobado.

- **IMAGOTIPO** \$200
Conformado por:
 - Isotipo (parte gráfica)
 - Logotipo (parte textual)

- **MANUAL DE ESTILOS O MANUAL DE IDENTIDAD** \$400
Este manual recoge las características principales que conforman la identidad corporativa, además de ser una guía para el adecuado uso de la marca y sus distintos elementos, garantizando, de esta manera, relación en los distintos métodos de difusión que se desinen posteriormente.

Anexo 12 Proyección de ventas por mes

Ventas SKYCONNECTION temporada baja	1,5%	Ventas SKYCONNECTION temporada alta	3,0%
Marzo		Enero	
Junio	\$ 6.961,50	Febrero	
Julio	\$ 6.961,50	Abril	\$ 27.846,00
Agosto	\$ 6.961,50	Mayo	\$ 27.846,00
Septiembre	\$ 6.961,50	Octubre	\$ 27.846,00
Noviembre	\$ 6.961,50		
Diciembre	\$ 6.961,50		

Anexo 13 Proyección de ventas anual

Año	1	2	3	4	5
Detalle		1%	1%	1%	1%
Ubicación de espacio de carga aérea	\$ 125.638,30	\$ 203.492,59	\$ 203.228,72	\$ 214.231,69	\$ 223.697,63
Cantidad de kilos vendidos	2.347.815,19	2.609.771,70	2.871.946,51	3.134.339,80	3.136.951,75

Anexo 14 Proyección de costos de venta

Costo de venta por 1 servicio				
Descripción	Costo	Cantidad	Unidad	Total
Llamada local	\$ 0,15	10	Minutos	\$ 1,50
Llamada internacional	\$ 0,18	10	Minutos	\$ 1,80
Papelería	\$ 2,00	1	Hojas	\$ 2,00
Publicidad	\$ 120,00	1	Visita	\$ 120,00
Total costo de ventas 1 servicio				\$ 125,30
Servicios por mes				8,00
Total costo de venta por servicio				\$ 1.002,40
Salario coordinador	\$ 752,38	1	Sueldo	\$ 752,38
Salario jefe de ventas	\$ 1.275,97	1	Sueldo	\$ 1.275,97
Total costo de ventas mensual				\$ 3.030,75
Total costo de ventas Anual				\$ 36.368,96

Costos de Venta anual					
	1	2	3	4	5
\$	36.368,96	\$ 36.471,40	\$ 36.573,84	\$ 36.676,28	\$ 36.778,72

Anexo 15: Proyección gastos administrativos

Capital inicial de trabajo					
Detalle	1	2	3	4	5
Gastos Suministros de Oficina	\$ 736,49	\$ 805,70	\$ 807,97	\$ 810,23	\$ 812,49
Gasto sueldos Administrativo	\$ 25.819,14	\$ 26.099,47	\$ 26.317,31	\$ 26.535,14	\$ 26.752,97
Gasto sueldos Operacionales	\$ 24.590,16	\$ 24.822,35	\$ 25.054,54	\$ 25.261,72	\$ 25.468,91
Servicio básicos	\$ 6.846,00	\$ 6.865,28	\$ 6.884,57	\$ 6.903,85	\$ 6.923,13
Arriendo	\$ 9.000,00	\$ 9.025,35	\$ 9.050,70	\$ 9.076,05	\$ 9.101,40
Depreciaciones	\$ 2.131,59	\$ 2.325,37	\$ 2.325,37	\$ 2.325,37	\$ 2.325,37
Amortizaciones	\$ 1.565,67	\$ 1.708,00	\$ 1.708,00	\$ 1.708,00	\$ 1.708,00
Mantenimiento y reparaciones	\$ 541,02	\$ 591,86	\$ 593,52	\$ 595,19	\$ 596,85
Publicidad	\$ 10.120,00	\$ 4.425,41	\$ 4.430,82	\$ 4.436,22	\$ 4.441,63
Gastos de Constitución	\$ 2.150,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Anexo 16: Inversión Inicial

Inversiones Activos Fijos	12.967,00
Inversiones Intangibles	2.540,00
Capital de Trabajo inicial	25.713,95
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	41.220,95

Anexo No 17: Estado de resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	125.638,30	196.484,54	205.166,31	214.231,69	223.697,63
Costos de venta	36.368,96	37.598,23	38.869,05	40.182,82	41.541,00
UTILIDAD BRUTA	89.269,34	158.886,31	166.297,26	174.048,87	182.156,63
Gastos sueldos	50.409,30	55.622,05	57.502,07	59.445,64	61.454,90
Gastos generales	55.212,64	50.802,87	52.435,50	54.123,32	55.868,19
Gastos de depreciación	2.131,59	2.325,37	2.325,37	2.325,37	2.325,37
Gastos de amortización	1.565,67	1.708,00	1.708,00	1.708,00	1.708,00
UTILIDAD OPERACIONAL	(20.049,86)	48.428,03	52.326,32	56.446,54	60.800,16
Gastos de intereses	1.260,12	461,30	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	(21.309,98)	47.966,73	52.326,32	56.446,54	60.800,16
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	7.195,01	7.848,95	8.466,98	9.120,02
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(21.309,98)	40.771,72	44.477,37	47.979,56	51.680,14
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	8.969,78	9.785,02	10.555,50	11.369,63
UTILIDAD NETA	(21.309,98)	31.801,95	34.692,35	37.424,05	40.310,51

Anexo No 18: Estado de situación Financiera

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	41.220,95	14.413,33	37.362,71	73.017,99	115.046,18	157.222,99
Corrientes	41.220,95	4.753,59	30.236,33	68.424,98	107.656,54	152.366,71
Efectivo	41.220,95	(2.254,46)	22.918,63	60.783,94	99.677,88	144.035,51
Cuentas por Cobrar	-	7.008,05	7.317,70	7.641,04	7.978,66	8.331,20
No Corrientes	-	9.659,75	7.126,38	4.593,01	7.389,65	4.856,28
Propiedad, Planta y Equipo	-	10.817,00	10.817,00	10.817,00	16.147,00	16.147,00
Depreciación acumulada	-	2.131,59	4.456,95	6.782,32	9.107,69	11.433,05
Intangibles	-	2.540,00	2.540,00	2.540,00	2.540,00	2.540,00
Amortización acumulada	-	1.565,67	1.773,67	1.981,67	2.189,67	2.397,67
PASIVOS	17.220,95	11.723,32	2.870,75	3.833,68	5.637,82	7.504,12
Corrientes	-	1.999,69	2.087,57	3.833,68	5.637,82	7.504,12
Sueldos por pagar	-	1.999,69	3.711,27	5.480,70	7.309,93	9.201,00
Impuestos por pagar	-	-	(1.623,70)	(1.647,02)	(1.672,12)	(1.696,88)
No Corrientes	17.220,95	9.723,63	783,18	-	-	-
Deuda a largo plazo	17.220,95	9.723,63	783,18	-	-	-
PATRIMONIO	24.000,00	2.690,02	34.491,96	69.184,31	109.408,37	149.718,88
Capital	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	26.800,00	26.800,00
Utilidades retenidas	-	(21.309,98)	10.491,96	45.184,31	82.608,37	122.918,88
Comprobación	-	(0,00)	-	-	-	-

Anexo No 19: Estado de flujo de efectivo

	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(22.621,09)	35.613,54	40.148,49	42.923,94	45.857,64
Utilidad Neta	-	(21.309,98)	31.801,95	34.692,35	37.424,05	40.310,51
Depreciaciones y amortización		-	-	-	-	-
Depreciación	-	2.131,59	2.325,37	2.325,37	2.325,37	2.325,37
Amortización	-	1.565,67	1.708,00	1.708,00	1.708,00	1.708,00
Δ CxC	-	(7.008,05)	(309,65)	(323,34)	(337,62)	(352,54)
Δ Sueldos por pagar	-	1.999,69	1.711,58	1.769,43	1.829,24	1.891,07
Δ Impuestos	-	-	(1.623,70)	(23,32)	(25,10)	(24,76)
Actividades de Inversión	-	(13.357,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(6.830,00)	(1.500,00)
Adquisición PPE y intangibles	-	(13.357,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(6.830,00)	(1.500,00)
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	41.220,95	(7.497,32)	(8.940,45)		2.800,00	-
Δ Deuda Largo Plazo	17.220,95	(7.497,32)	(8.940,45)		-	-
Pago de dividendos		-	-	-	-	-
Δ Capital	24.000,00	-	-	-	2.800,00	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	41.220,95	(43.475,41)	25.173,09	37.865,31	38.893,94	44.357,64
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	-	41.220,95	(2.254,46)	22.918,63	60.783,94	99.677,88
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	41.220,95	(2.254,46)	22.918,63	60.783,94	99.677,88	144.035,51

Anexo No 20: Indicadores financieros

Indicadores					
Detalle	1	2	3	4	5
Indicadores de Liquidez					
Razón corriente	2,38	14,48	17,85	19,10	20,30
Indicadores de Rentabilidad					
Rentabilidad sobre ventas (ROI)	-16,96%	16,19%	16,91%	17,47%	18,02%
Rentabilidad sobre activos (ROA)	-147,85%	85,12%	47,51%	32,53%	25,64%
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	-792,19%	92,20%	50,14%	34,21%	26,92%
Indicadores de Endeudamiento					
Razón Deuda Total	81,34%	7,68%	5,25%	4,90%	4,77%
Razón Apalancamiento	18,66%	92,32%	94,75%	95,10%	95,23%
Indicadores de Actividad					
Número de días Cartera	20,08	13,41	13,41	13,41	13,41
Rotación de Cartera	17,93	26,85	26,85	26,85	26,85
Rotación de Activos corrientes	26,43	6,50	3,00	1,99	1,47

Anexo No 21: Flujo de caja del proyecto y del inversionista.

	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL (AII)		(20.049,86)	48.428,03	52.326,32	56.446,54	60.800,16
Gastos de depreciación		1.937,81	2.325,37	2.325,37	2.325,37	2.325,37
Gastos de amortización		1.565,67	1.708,00	1.708,00	1.708,00	1.708,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	7.195,01	7.848,95	8.466,98	9.120,02
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	8.969,78	9.785,02	10.555,50	11.369,63
FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO		(16.546,39)	36.296,61	38.725,72	41.457,42	44.343,88
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		-				
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(5.008,36)	(221,77)	1.422,77	1.466,52	1.513,76
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		0	0	0	0	827,0838455
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO		(5.008,36)	(221,77)	1.422,77	1.466,52	2.340,84
INVERSIONES	(15.507,00)	(13.357,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(6.830,00)	(1.500,00)
RECUPERACIONES		0	0	0	0	0
Recuperación equipo de computación		0	0	0	0	2.659,14
GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)		(13.357,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(6.830,00)	1.159,14
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(15.507,00)	(34.911,75)	34.574,84	38.648,49	36.093,94	47.843,86
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO		(34.911,75)	34.574,84	38.648,49	36.093,94	47.843,86
Préstamo	17.220,95	0	0	0	0	0
Gastos de interés		(1.184,60)	(530,74)	(6,08)	-	-
Amortización del capital		(7.497,32)	(8.940,45)	(783,18)	-	-
Escudo Fiscal		399,21	178,86	2,05	0,00	0,00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	1.713,95 (43.194,46)	25.282,51 37.861,27	36.093,94	47.843,86		

Anexo No 22: cotización página web

Yandex

Yandex Solution S.A

Cotización

A-4532

Soluciones tecnológicas y de red para su empresa

NIT	Cliente	Contacto	Fecha	Ciudad
900.000.000-1	xxxxxxx	Rafael Rodriguez	12/10/2016	Quito
Teléfono	Dirección	Email	Descuento (%)	T. Pago
3262474	Alelías E 15-136	Rafaelro91@hotmail.com	0	Contado

Ítem	Código	Descripción	Cantidad	Unidad	Vr. Unitario	Vr Total
1	1	Pagina Web	1	web	\$2.155	\$2.155
2						\$0
3						\$0
4						\$0
5						\$0
6						\$0

Detalle: Pagina Web para SkyConnection con: calendario, descriipcion, informacion,contacto.	Gran Total	\$2.155
	Descuento	\$0
	Subtotal	\$2.155
	IVA (16%)	\$345
	Valor total	\$2.500

