

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

- AUTOR O AUTORES
Apellidos **GUTIÉRREZ LÓPEZ** Nombres **VIVIANA CAROLINA**
Apellidos **PALACIOS BAHAMÓN** Nombres **LUZ ANGÉLICA**

- TÍTULO Y SUBTÍTULO
DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA DE MENSAJERÍA ESPECIALIZADA "TOP EXPRESS"

- CIUDAD **Bogotá** AÑO DE ELABORACIÓN **2004**

- NÚMERO DE PÁGINAS **145**

- MATERIAL ANEXO
Evaluación Financiera en Excel

- FACULTAD **INGENIERÍA** PROGRAMA **INGENIERÍA INDUSTRIAL**

- TÍTULO OBTENIDO **INGENIERO INDUSTRIAL**

- DESCRIPTORES
Plan de Negocio, Mensajería Especializada, Mensajería Especializada en Bogotá

RESUMEN

En la actualidad la creación de empresa se constituye como uno de los campos de mayor tendencia para la sostenibilidad individual y familiar. Muchos optan por empezar el negocio en forma instantánea ya sea de manera informal o inscribiendo una sociedad o establecimiento comercial. En la mayoría de los casos se logran concretar negocios que estimulan el espíritu empresarial, pero que carecen de bases que permitan su sostenibilidad a futuro.

TOP EXPRESS es una empresa que se constituyo sin contar con un estudio previo y profundo de la idea que se iba a poner en marcha. Sin embargo, la etapa (preoperativa) en la que se encuentra permite la elaboración de un plan de negocios que le de la solidez necesaria para comenzar una operación adecuada.

Un Plan de Negocios para la empresa TOP EXPRESS estructurará, organizará y facilitará la labor comercial, administrativa y logística del negocio. Dicho plan se apoya en herramientas como la investigación de mercados, la definición de estrategias de mercado, la documentación de los procesos, la definición de los elementos físicos y humanos, y la evaluación financiera, que permiten establecer las condiciones óptimas para la prestación adecuada del servicio de Mensajería Especializada en la ciudad de Bogotá.

El estudio integral que se hizo sobre la actividad, contemplando las características particulares que se le quiere dar al negocio y las requeridas por el mercado, demuestra la viabilidad del proyecto, generando valor para los socios y los clientes de TOP EXPRESS.

**DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE
LA EMPRESA DE MENSAJERÍA ESPECIALIZADA "TOP EXPRESS"**

**VIVIANA CAROLINA GUTIÉRREZ LÓPEZ
LUZ ANGÉLICA PALACIOS BAHAMÓN**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2004**

**DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE
LA EMPRESA DE MENSAJERÍA ESPECIALIZADA "TOP EXPRESS"**

**VIVIANA CAROLINA GUTIÉRREZ LÓPEZ
LUZ ANGÉLICA PALACIOS BAHAMÓN**

**Trabajo de Grado para optar el título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

**DIRECTOR
MAURICIO SUÁREZ
Ingeniero Industrial**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2004**

NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

Agradecemos de manera especial a Mauricio Suárez, quien con sus conocimientos y experiencia encaminó adecuadamente este trabajo para que cumpliera con nuestras expectativas y con las expectativas de la organización a la cual va dirigido.

A nuestros compañeros, profesores y amigos que, de una u otra forma, apoyaron el desarrollo de este trabajo.

A nuestros padres y hermanos por su constante compañía, que permitió culminar satisfactoriamente todos los retos que rodearon este largo camino.

Y a Dios por colmarnos de salud y sabiduría para concluir con éxitos esta etapa de nuestras vidas.

VIVIANA Y ANGÉLICA

“La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus Trabajos de Grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”*

* Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana. Artículo 23 de la resolución No. 13 de 1964.

TABLA DE CONTENIDO

OBJETIVOS	15
INTRODUCCIÓN	16
1. LA EMPRESA: TOP EXPRESS LTDA.	17
1.1. Información General	17
1.2. Situación Actual	17
1.3. Análisis DOFA	18
1.4. Situación Esperada	19
2. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	20
2.1. Diagnóstico de la Estructura Actual del Mercado Nacional	20
2.2. Desarrollo tecnológico del sector	25
2.3. Participación Esperada sobre los Ingresos del Sector	25
3. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	27
3.1. Mercado Potencial	27
3.2. Investigación de Mercados.....	27
3.2.1. Antecedentes	27
3.2.2. Objetivos.....	28
3.2.3. Alcance	28
3.2.4. Metodología	29
3.2.5. Hallazgos de la Investigación	32
3.3. Segmentación del Mercado.....	44
3.4. Mercado Objetivo	44
3.5. Análisis del Cliente	44
3.6. Análisis de la Competencia	46
3.7. Estrategia de Mercadeo.....	48
3.7.1. Concepto del servicio	48
3.7.2. Plan de Mercadeo	49
4. ANÁLISIS TÉCNICO – OPERATIVO	54
4.1. Presupuesto de Producción del Servicio.....	55
4.2. Plan de Producción del Servicio.....	55
4.2.1. Descripción del Proceso General de Operación.....	56
4.2.2. Necesidades y Requerimientos.	62
5. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	67

5.1.	Plan Estratégico	67
5.1.1.	Misión	67
5.1.2.	Visión.....	67
5.1.3.	Valores.....	67
5.1.4.	Diseño de la Estrategia de Negocio	68
5.1.5.	Cadena de Valor	69
5.2.	Estructura Organizacional.....	69
5.3.	Recurso Humano.....	71
5.3.1.	Descripción de Cargos.....	71
5.3.2.	Políticas de Remuneración	71
5.3.3.	Políticas de Reclutamiento, Selección y Capacitación	72
5.4.	Políticas de Selección de Proveedores – Satélites.....	73
5.5.	Control de Calidad.....	74
6.	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	75
6.1.	Supuestos.....	75
6.2.	Estructura Financiera.....	75
6.2.1.	Presupuesto de Inversiones.....	75
6.2.2.	Costo de Producción.....	77
6.2.3.	Gastos de Administración y Ventas.....	78
6.2.4.	Ingresos.....	79
6.2.5.	Proyecciones.....	79
6.3.	Evaluación Financiera	80
6.3.1.	Tasa De Oportunidad	81
6.3.2.	Flujo de Caja del Proyecto	81
6.3.3.	Flujo de Caja del Inversionista	82
6.4.	Conclusiones.....	82
7.	CONCLUSIONES	84
8.	RECOMENDACIONES.....	86
	GLOSARIO	88
	BIBLIOGRAFÍA	90
	ANEXOS	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Muebles y Equipos actuales.	18
Tabla 2. Matriz DOFA	19
Tabla 3. Participación de las "grandes empresas" en los ingresos anuales obtenidas en el sector.....	23
Tabla 4. Ranking Empresas de Correo	24
Tabla 5. Proyección Ingresos Netos Empresas con menos de 20 empleados	26
Tabla 6. Parámetros estadísticos y tamaño de muestra	31
Tabla 7. Tarifas del Servicio según empresas usuarias.....	38
Tabla 8. Frecuencia y Participación de las Empresas Prestadoras del Servicio.	39
Tabla 9. Tiempo estimado por destino	42
Tabla 10. Rangos de Precios según empresas prestadoras del servicio.....	43
Tabla 11. Tabla de Precios	50
Tabla 12. Percentil de Precios.....	50
Tabla 13. Volumen de Ventas.....	55
Tabla 14. Salarios y Forma de contratación del Personal Operativo.	66
Tabla 15. Salarios y Contratación para cargos administrativos.....	69
Tabla 16. IPC Proyectado.....	75
Tabla 17. Inversiones Fijas para el Área Operativa.....	76
Tabla 18. Inversiones Fijas para el Área Administrativa.	76
Tabla 19. Capital de Trabajo	77
Tabla 20. Porcentaje Aporte ARP Colmena.	78
Tabla 21. Tabla de Amortización del préstamo.....	81

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Número de empresas consultadas por el DANE	20
Gráfica 2. Tipos de Sociedades	21
Gráfica 3. Personal Ocupado	21
Gráfica 4. Tendencia de Ocupación de Personal	22
Gráfica 5. Producción Bruta.....	22
Gráfica 6. Consumo Intermedio	23
Gráfica 7. Consumo Intermedio por cantidad de Personal Ocupado	24
Gráfica 8. Participación de las empresas según su actividad económica	34
Gráfica 9. Uso del servicio por Actividad Economía.....	34
Gráfica 10. Volumen de envíos	35
Gráfica 11. Relación entre el volumen mensual de correo y la contratación del servicio para el envío.	36
Gráfica 12. Manejo del correo sin contratar el servicio de mensajería especializada... 36	
Gráfica 13. Relación volumen de envíos mensuales con destino Local.....	37
Gráfica 14. Volumen Mensual con destino Local.....	40
Gráfica 15. Personal Operativo según Volumen Mensual de correo	41
Gráfica 16. Empleados en el Área Administrativa	41
Gráfica 17. Criterios para establecer descuentos.....	43
Gráfica 18. Logo	49
Gráfica 19. Mesa de Clasificación	66
Gráfica 20. Cadena de Valor.....	69
Gráfica 21. Organigrama	70
Gráfica 22. Organigrama a 10 años.....	70

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Certificado de Registro en la Cámara de Comercio de Bogotá.....	94
Anexo 2. Licencia del Ministerio de Comunicaciones	95
Anexo 3. Pre-encuesta Empresas Usuaris del Servicio.....	96
Anexo 4. Pre-encuesta Empresas Prestadoras del Servicio.	96
Anexo 5. Formato de Encuesta: Empresa Usuaris del Servicio.....	98
Anexo 6. Formato de Encuesta: Empresa Prestadoras del Servicio	100
Anexo 7. Formato de entrevista a profundidad	102
Anexo 8. Contratación del servicio por Actividad Económica	104
Anexo 9. Relaciones Tipo de Envío Vs. Actividad Económica	105
Anexo 10. Contratación del servicio según volumen de correo manejado	107
Anexo 11. Relaciones Destino Vs. Volumen mensual.	108
Anexo 12. Relaciones Tipos de Envío Vs. Volumen Manejado	110
Anexo 13. Relaciones Volumen Mensual Vs. Destino.....	111
Anexo 14. Contratación de Terceros Vs. % de Personal Operativo.....	113
Anexo 15. Análisis de Costos y Precio por Volumen.....	114
Anexo 16. Guía	115
Anexo 17. Diagrama de Flujo del Proceso	116
Anexo 18. Formato Orden de Servicio	118
Anexo 19. Evaluación Económica: Alternativas de Distribución	119
Anexo 20. Planilla Mensual de Tiempo de Servicio.....	120
Anexo 21. Plano de Distribución	121
Anexo 22. Plano de Diseño: Mesa de Clasificación.....	122
Anexo 23. Ficha Técnica Mesa de Clasificación.....	123
Anexo 24. Cartas Descriptivas.....	124
Anexo 25. Formato de Requerimiento de Personal.	132
Anexo 26. Costos Mano de Obra	134
Anexo 27. Ingresos.....	137
Anexo 28. Punto de Equilibrio.....	138
Anexo 29. Costos de Producción	139
Anexo 30. Estado de Resultados	140
Anexo 31. Flujo de Caja	141
Anexo 32. Balance General	142

Anexo 33. Estado de Resultados (Escenario B)	143
Anexo 34. Flujo de Caja (Escenario B).....	144
Anexo 35. Balance General (Escenario B)	145
Anexo 36. Tasa de Oportunidad.....	146
Anexo 37. Flujo de Caja del Proyecto	147
Anexo 38. Flujo de Caja del Inversionista	148

OBJETIVOS

GENERAL

- Desarrollar la estructura Comercial (mercadeo y ventas), Organizacional (administración) y Logística (operación) necesaria para la sostenibilidad de TOP EXPRESS a futuro.

ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercado, que permita conocer las oportunidades de negocio de TOP EXPRESS.
- Definir estrategias de mercadeo y ventas adecuadas para el negocio, con el fin de acceder al mercado objetivo y llegar a los niveles de ventas esperados.
- Definir los recursos físicos, logísticos y de personal acordes a la estructura de negocio planteada.
- Documentar los procesos necesarios para la operación de TOP EXPRESS.
- Establecer los elementos propios de la organización administrativa de TOP EXPRESS.
- Realizar una evaluación financiera como respaldo a la estructura de negocio planteada.

INTRODUCCIÓN

Un Ingeniero Industrial debe tener un conocimiento del contexto empresarial y la realidad en la que se desenvuelve, además de aportar con su fundamentación científica y su capacidad intelectual y humana a la creación, renovación y continuo crecimiento de las organizaciones a las cuales pertenezca, aportando al crecimiento y desarrollo del país en el cual ejerza.

En la actualidad la creación de empresa se constituye como uno de los campos de mayor tendencia para la sostenibilidad individual y familiar, en un principio de los emprendedores y más adelante de las personas que llegan a ocupar las vacantes generadas por la nueva empresa.

TOP EXPRESS es una empresa que se constituyó sin contar con un estudio previo y profundo de la idea que se iba a poner en marcha. Aunque su constitución no siguió el proceso más adecuado, aún se tiene la oportunidad de desarrollar un Plan de Negocios que permita proyectar la empresa con una estructura sólida, unos objetivos claros, una estrategia determinada y generar planes de acción que permitan atacar las oportunidades de mercado que se presenten.

El planear minuciosamente las actividades a seguir en el desarrollo de la empresa, permite un comienzo acertado, teniendo en cuenta el futuro, de manera que se puedan prever los errores o circunstancias que puedan llegar a afectar significativamente la sostenibilidad del negocio.

Por esto la elaboración de un Plan de negocios para la empresa TOP EXPRESS estructurará, organizará y facilitará la labor comercial, administrativa y logística del negocio.

1. LA EMPRESA: TOP EXPRESS LTDA.

1.1. Información General

TOP EXPRESS es una empresa de mensajería especializada creada como un proyecto de inversión familiar. Esta se constituyó legalmente el 19 de Septiembre de 2003 en la ciudad de Bogotá, con Escritura Pública N° 03733.

Su Número de Identificación Tributaria (NIT) es 830.127.979-2.

La junta de socios esta conformada por los miembros mayores de edad de la familia Palacios Bahamón. Estos son: Carlos Julio Palacios Becerra (padre), Yolanda Bahamón (madre) y Luz Angélica Palacios Bahamón (hija).

1.2. Situación Actual

TOP EXPRESS es una empresa que se encuentra actualmente en una etapa pre-operativa, donde todos los esfuerzos realizados por sus miembros, están encaminados a crear bases sólidas de constitución que permitan el desarrollo adecuado de la empresa, para lograr su sostenibilidad en el tiempo.

En este momento a pesar de poseer los requisitos legales de constitución, como lo son el registro en la Cámara de Comercio de Bogotá (Ver Anexo 1), DIAN y el Ministerio de Comunicaciones, la empresa carece de una estructura organizacional, de operación y comercial que le permita hacer frente a las exigencias de los clientes y del mercado con el fin de constituirse como una empresa competitiva y reconocida en el sector.

Desde el momento de su constitución legal se empezó a reunir los requisitos mínimos para la adquisición de la *Licencia de Funcionamiento* que otorga el Ministerio de Comunicaciones. Así el 3 de Febrero de 2004 con la resolución No. 0092, el Ministerio aprobó la solicitud presentada por TOP EXPRESS y de esta manera se comenzó a gestionar la parte comercial de la empresa (Ver Anexo 2).

La estructura actual con la que cuenta TOP EXPRESS es la siguiente:

- *Recursos Físicos:* la Empresa tiene su sede en la Calle 3B #73 B – 28. Cuenta con los elementos mínimos para prestar el servicio a pequeños volúmenes de correo. La lista de muebles y equipos se muestra en Tabla 1.

Descripción	Cantidad
Silla de oficina	2
Computador	1
Máquina de Escribir Eléctrica	1
Fax	1
Escritorio	1
Escritorio Gerencial	1
Archivador	1
Impresora	1
Teléfono	1

Tabla 1. Muebles y Equipos actuales.

- *Recursos Humanos:* en el momento cuenta con un mensajero motorizado. La administración, la operación y la parte comercial están a cargo de dos de los socios (padre e hija).
- *Clientes actuales:* cuenta con 4 clientes, de los cuales 3 son empresas a las que se les realiza la distribución de su correspondencia y un cliente especial que contrata por hora el servicio de mensajero para que realice sus diligencias.
- *Operación:* en la actualidad se maneja un promedio de 1.250 envíos al mes, los cuales se distribuyen a través de satélites a nivel local y agentes a nivel nacional.

1.3. Análisis DOFA

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del nicho de mercado en el que puede enfocar su servicio. • No tener claramente determinado el servicio a ofrecer. • No ser una empresa conocida en el mercado. • No tener estrategias definidas que le permitan posicionarse en el mercado. • Tener una baja solidez financiera. • Carencia de una estructura administrativa y operativa. • Carencia de planeación para el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud emprendedora. • Cuenta con personas capacitadas que pueden adaptarse a los cambios necesarios para que la empresa progrese según lo esperado. • Notoria flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades de los clientes. • Tener una estructura de costos variable. • Posibilidades de crédito estatal.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El Sector mostró un crecimiento en los ingresos de 4.4% y 8.1% en el 2001 y 2002 respectivamente¹. • La especialización del servicio en determinados sectores. • Alianzas con Agentes que operen en otras ciudades para realizar la distribución de su correo en la ciudad de Bogotá. 	<ul style="list-style-type: none"> • La fuerte competencia entre las empresas del sector. • Manejo de tarifas predatorias • El constante avance tecnológico de la competencia. • El funcionamiento extraoficial de aproximadamente 900 empresas no formales (no acreditadas por el Ministerio de Comunicaciones)². • Informalidad de la contratación del servicio. • Implementación de herramientas tecnológicas que sustituyan el correo físico.

Tabla 2. Matriz DOFA
Fuente: Las Autoras

1.4. Situación Esperada

TOP EXPRESS se posicionará en el término de cuatro (4) años, como una empresa competitiva dentro del sector de mensajería especializada, por medio de la planeación, el control y el manejo adecuado de cada uno de sus recursos, tanto físicos como humanos, para ofrecer un servicio efectivo y satisfactorio que cumpla con las necesidades manifestadas por sus clientes.

A través del apropiado control y seguimiento de los canales de distribución establecidos, dependiendo (si es el caso) de terceros, TOP EXPRESS podrá brindar la seguridad, rapidez y efectividad que los clientes están buscando en este tipo de servicio.

La empresa contará con la capacidad física, operativa y humana para responder a una demanda de 10.000 envíos mensuales; los cuales espera lograr progresivamente durante los primeros cuatro (4) meses de operación.

¹ DANE. Encuesta anual de Servicios de Actividades Postales y de Correo. 2000-2002

² Ibid.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

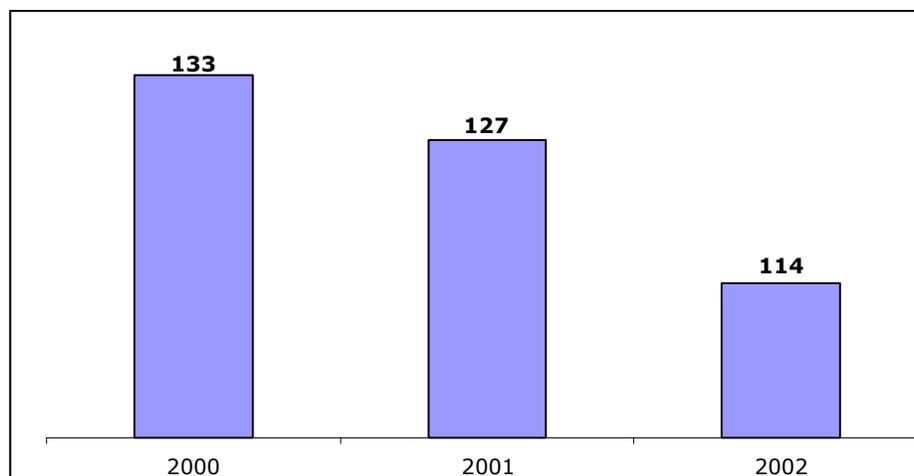
Dentro del análisis de cada uno de los factores que afecta a TOP EXPRESS, se encuentra, en primera instancia, el análisis del Sector de mensajería o correo, en el cual se ubica la empresa.

Esta actividad económica está caracterizada por el CIIU³ 6410 Actividades Postales y de Correo, que comprende la recolección, el transporte y la entrega (nacional e internacional) de correspondencia.

2.1. Diagnóstico de la Estructura Actual del Mercado Nacional

La información acerca de este sector económico es reducida, pues sólo hasta el 2001, el DANE⁴, conciente de la carencia de una investigación continua que caracterizara la estructura y el desarrollo de los servicios de las empresas postales y de correo, realizó por primera vez, en cumplimiento de su misión, la "Encuesta Anual de Servicios de Actividades Postales y de Correo", tomando como periodo de referencia el año 2000.

Así, ha continuado con esta tarea anual, de la cual se encuentra disponible la información desde el año 2000 hasta el 2002, suministrada por las empresas cuya actividad principal son postales y correo.

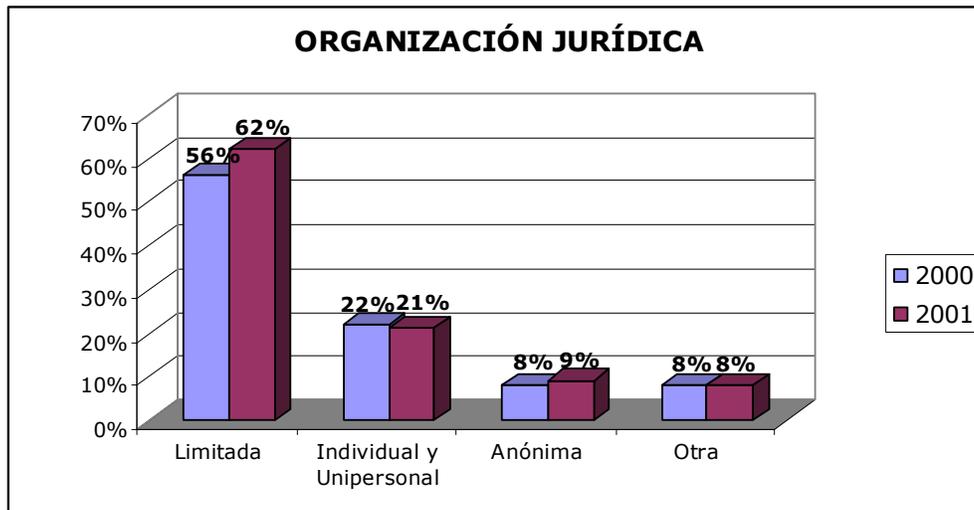


Gráfica 1. Número de empresas consultadas por el DANE

³ Clasificación Industrial Internacional Uniforme

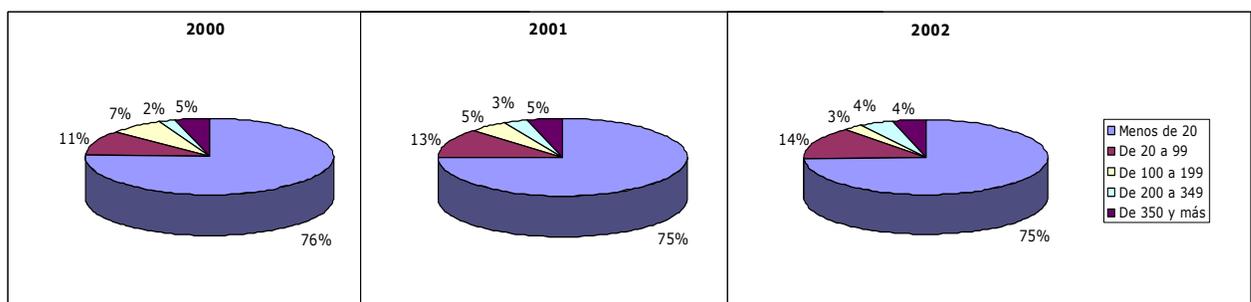
⁴ Departamento Administrativo Nacional de Estadística

En dichos estudios sectoriales se basa el siguiente análisis, el cual ha suministrado datos de caracterización de las empresas que desarrollan esta actividad, tales como:



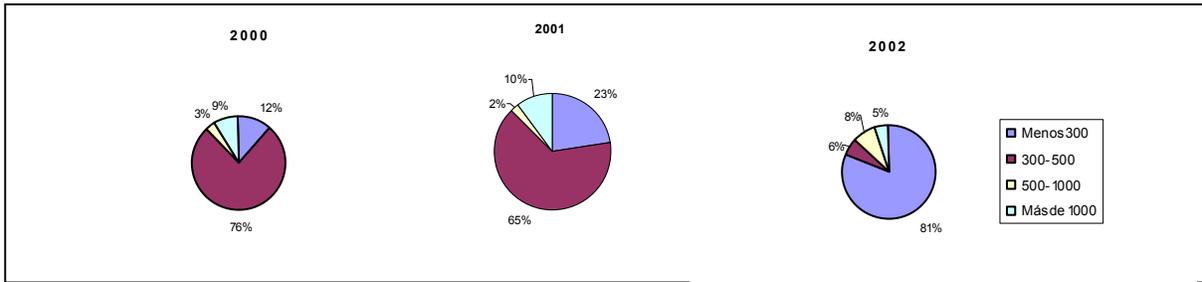
Gráfica 2. Tipos de Sociedades

Se observa que en mayor proporción las empresas tienen una organización jurídica de tipo Limitada, mientras que las organizaciones tipo Comandita Simple, Sociedad Colectiva y Empresas Industriales y Comerciales del Estado tienen menor participación.



Gráfica 3. Personal Ocupado

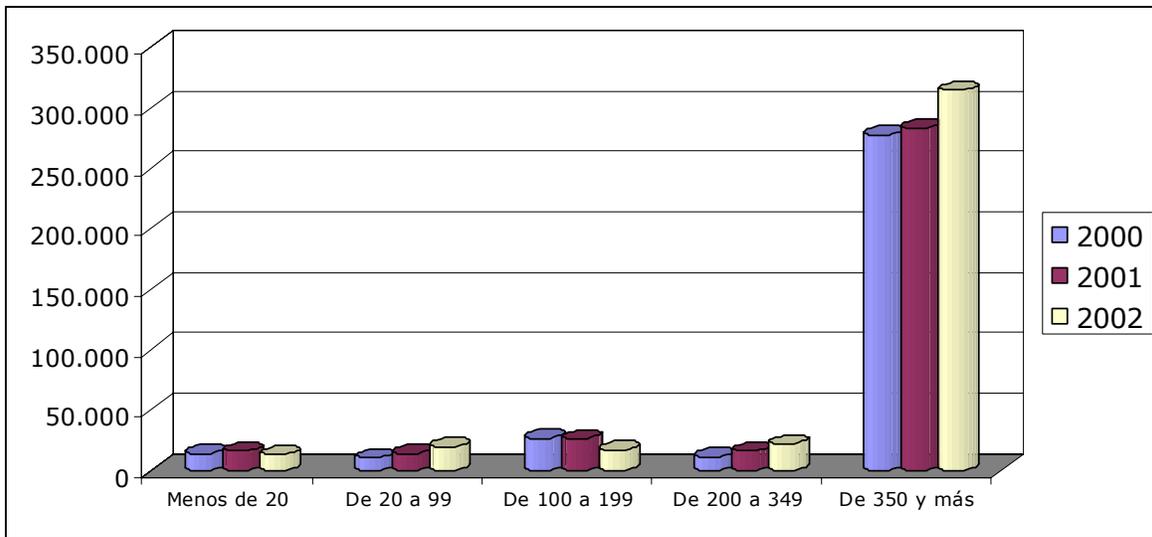
Se evidencia la particularidad a través del tiempo y de acuerdo a las empresas consultadas por el DANE, a operar con un número bajo de empleados (no mayor a 20).



Gráfica 4. Tendencia de Ocupación de Personal

De acuerdo a la escala establecida, se observa una tendencia a reducir el personal que conforma la organización, sin conocer con certeza si corresponde a personal Administrativo u Operativo, ya que el estudio no hace esta distinción.

Los ingresos netos obtenidos por los servicios prestados son identificados por el DANE como *Producción Bruta*, de la cual se tuvo el siguiente comportamiento en los periodos de estudio, de acuerdo al personal ocupado:



Gráfica 5. Producción Bruta⁵

⁵ Datos en millones de pesos a precio corriente.

Se observa que la mayoría de ingresos son obtenidos por las empresas con una planta de personal numerosa, lo que podría llevar a concluir que corresponden a las grandes empresas del sector. Dichos ingresos fueron:

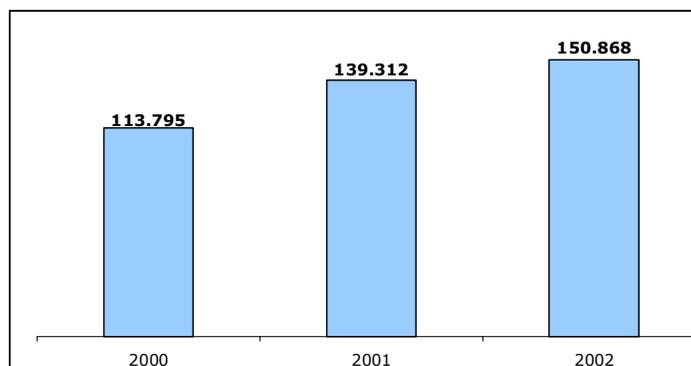
Periodo	Producción Bruta Total (en millones de pesos)	Ingreso empresas con más de 350 personas ocupadas (en millones de pesos)	Participación (%)
2000	339.291	277.485	82
2001	354.923	282.681	80
2002	386.262	314.226	81

Tabla 3. Participación de las "grandes empresas" en los ingresos anuales obtenidas en el sector

Las pequeñas empresas (con una planta de personal menor a 20 personas) han tenido una participación del 4.03%, 4.5%, 3.4%, respectivamente, en cada uno de los periodos de estudio.

Para el desarrollo de su actividad, las empresas propias de este sector económico demandan bienes y servicios, representados en gastos de estudios de proyectos, honorarios y servicios técnicos, arrendamientos, contribuciones, seguros, servicios de aseo y vigilancia, servicios públicos, transporte, publicidad, papelería y otros gastos propios de la actividad, los cuales se consolidan en la medida denominada *Consumo Intermedio*⁶.

El comportamiento de esta medida ha sido:

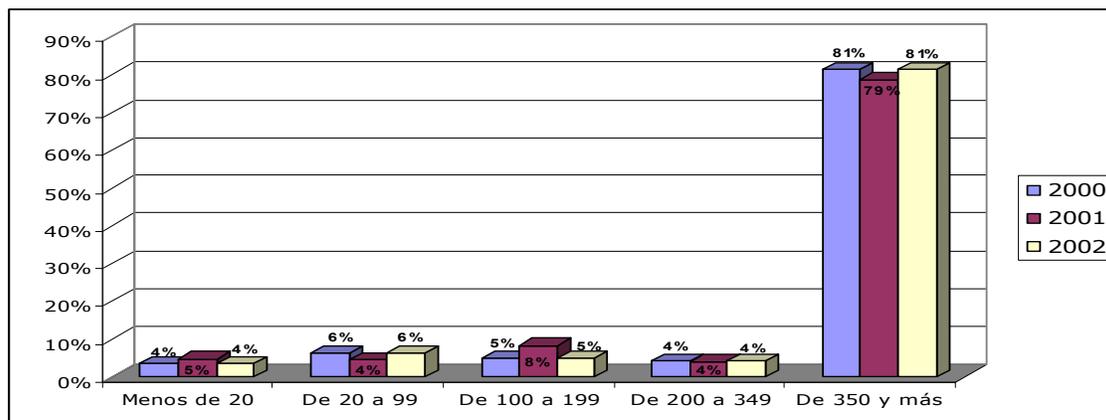


Gráfica 6. Consumo Intermedio⁷

⁶ DANE. Ficha Cuentas Nacionales Anuales. [Citado 10 de Octubre de 2004] Disponible en Internet: [/www.dane.gov.co/inf_est/fichas_metod/pib/ficha_cuentas_nacionales.htm](http://www.dane.gov.co/inf_est/fichas_metod/pib/ficha_cuentas_nacionales.htm)

⁷ Datos en millones de pesos a precio corriente.

Sobre la Inversión Neta total en activos fijos hecha por las empresas que participaron en el estudio realizado en el año 2000, se observó un comportamiento negativo (-1.265.198 millones de pesos), debido a que el valor de las ventas, retiros y depreciación causada en el año fue superior al de las adquisiciones.



Gráfica 7. Consumo Intermedio por cantidad de Personal Ocupado

En los años siguientes, se presentó una Inversión Neta positiva de 17.556 y 2.278 millones de pesos, respectivamente, para el 2001 y 2002.

Los datos más recientes sobre el sector se han obtenido a través del estudio realizado por la Revista Dinero, quien en una edición especial en Junio del presente año, presentó el ranking de las doce (12) empresas de correo del año 2003, de acuerdo al nivel de ventas, así:

EMPRESA	VENTAS (\$ Millones)
SERVIENTREGA S.A.	163.059
ADPOSTAL	111.375
DHL INTERNACIONAL	66.572
DOMESA DE COL.	24.973
THOMAS GREZ EXPRESS	18.584
PASAR EXPRESS	9.737
SERVIENTREGA INTERNAL.	9.254
AERCOL	8.982
AEROSERV. DE LA COSTA	6.869
SERVICOURRIER	4.367
TROTTER	3.519
SAI LTDA.	3.357

Tabla 4. Ranking Empresas de Correo

2.2. Desarrollo tecnológico del sector

Considerando la particularidad de la operación de las empresas de mensajería, la cual se sostiene en la mano de obra o fuerza laboral, la tecnología tiene incidencia con la implementación de Sistemas de Información Computarizados, los cuales permiten llevar el control de los envíos, aumentando el nivel de servicio ofrecido, al garantizar al cliente un control constante del envío que realizó.

Este aspecto se ha constituido como elemento diferenciador de las empresas, a la vez que está influyendo en la decisión de compra del servicio y en la preferencia de los clientes⁹.

2.3. Participación Esperada sobre los Ingresos del Sector

Teniendo en cuenta el perfil inicial de TOP EXPRESS, se seleccionaron los Ingresos Netos (Producción Bruta) obtenidos por el DANE a través de las encuestas anuales realizadas entre el año 2000 y 2002, de las empresas con un personal ocupado menor a 20 empleados.

Con base en estos niveles, se hizo una proyección para determinar los valores aproximados para los años 2003, 2004 y 2005¹⁰, y así establecer el ingreso esperado, bajo el supuesto que con las estrategias comerciales y operativas que se planteen, se logre una participación del 0.5% en el ingreso del 2005 pronosticado para este tipo de empresas.¹¹

Año	Ingresos Netos ¹²
2000	13.678
2001	16.014
2002	13.217
2003	14.303

⁸ 5000 Empresas. En: Revista Dinero. Edición Especial Junio 11 de 2004. p. 262

⁹ Correos, guerra del centavo. En: Revista Dinero. No. 87 Julio de 1999. p. 46-47

¹⁰ La proyección se hizo a través del método de Promedio Móvil Simple base 3 (PMS₃)

¹¹ Hasta el 2002, último año del cual se tiene información sectorial por parte del DANE, se evidencio una participación en el ingreso por parte de las empresas con una planta de empleados menor a 20 del 1.18%. Teniendo en cuenta que TOP EXPRESS se encuentra iniciando su actividad dentro del sector, se espera tener una participación mas baja que a mostrada por el mercado.

¹² Datos en millones de pesos

2004	14.511
2005	14.011

Tabla 5. Proyección Ingresos Netos Empresas con menos de 20 empleados

Por lo tanto el valor de los ingresos esperados por TOP EXPRESS para el año 2005 es de \$70.052.911.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

Es importante tener en cuenta que el Análisis del Mercado que se realizará a continuación incluye el análisis de los Clientes y de la Competencia, ya que son factores indispensables para la obtención de información relevante para la elaboración de la Estrategia de Mercado a desarrollar posteriormente.

3.1. Mercado Potencial

Entendiendo como mercado Potencial, aquellos usuarios del servicio de Mensajería Especializada, sin importar la existencia de competencia, se encuentran dentro de este grupo todas las empresas de la ciudad de Bogotá que generan correspondencia o comunicaciones (físicas), que delegan en terceros el manejo de la misma y que requieren de la comprobación de la efectividad de la entrega a un destinatario identificado.

3.2. Investigación de Mercados

3.2.1. Antecedentes

La rapidez y la seguridad son factores importantes dentro del mundo de los negocios que se manejan en la actualidad, por esto el servicio de mensajería especializada ha comenzado a ser un aliado importante para aquellas empresas que generan un alto volumen de correo y que además necesitan una garantía de la entrega de sus envíos.

La responsabilidad que adquieren las empresas de correo al ofrecer sus servicios se constituye en el aspecto más importante para que éstas deban adecuar su operación y recursos, para cumplir con las expectativas y necesidades que los clientes puedan tener.

Dentro del inicio del proceso de operación de TOP EXPRESS, es fundamental el conocimiento de los clientes y del mercado en el que se va a mover, para establecer las oportunidades de negocio que permitan darle un exitoso arranque a la empresa.

3.2.2. Objetivos

Objetivo general

- Identificar las características y oportunidades que le permitan a TOP EXPRESS estructurar estrategias de introducción y posicionamiento de su servicio dentro del mercado.

Objetivos específicos

- Conocer la tipología de envíos y el cubrimiento que maneja la competencia.
- Determinar la relación entre el volumen de envíos y el personal requerido para prestar el servicio.
- Identificar la forma, los tiempos y el control de distribución que usa la competencia en la prestación del servicio.
- Conocer el nivel de ingresos generados por la prestación del servicio, determinado por las tarifas manejadas, los tipos de contratación y los plazos de pago.
- Establecer las características de los envíos que manejan las empresas del target.
- Conocer la forma de administrar el servicio de correo dentro de una empresa.
- Identificar las necesidades y expectativas que los clientes tienen sobre el servicio de mensajería especializada.
- Definir características de la competencia a través de los usuarios del servicio.
- Fijar un rango de precios y tarifas vigentes para el servicio de mensajería especializada.
- Identificar factores que puedan afectar el uso del servicio.

3.2.3. Alcance

Para incursionar en el sector de correo y servicios postales, TOP EXPRESS iniciará su operación ofreciendo el servicio de Mensajería Especializada, buscando dedicarse exclusivamente a esta actividad hasta tener la capacidad operativa y el reconocimiento del mercado, que le permita aumentar su portafolio de servicios. Por lo tanto, la Investigación de Mercados tendrá este único enfoque.

Se consultarán empresas usuarias y prestadoras del servicio con sede en la ciudad de Bogotá.

3.2.4. Metodología

- Target: el grupo objetivo seleccionado para esta investigación, esta dividido en dos (2): las empresas denominados como "usuarias" y las "prestadoras del servicio".

El grupo de empresas usuarias se constituyó a partir de aquellas que por su actividad económica generen correo (cartas, paquetes de documentos, facturas, publicidad, extractos, recibos y revistas) que requiera prueba o certificado de entrega. Teniendo en cuenta este criterio se seleccionaron los siguientes grupos de empresas:

- ★ Editoriales de Revistas y Periódicos
- ★ Entidades Bancarias
- ★ Asociaciones
- ★ Administradoras de Pensiones y Cesantías

El grupo de empresas prestadoras del servicio se conformó por aquellas que operan en la ciudad de Bogotá con licencia vigente al 1 Julio de 2004.

- Enfoque de la investigación: el enfoque de la investigación es de tipo mixto. Los datos cualitativos se obtuvieron de la investigación exploratoria, mientras que los datos cuantitativos se obtuvieron de la descriptiva.
- Técnicas:
 - Para la investigación exploratoria, se realizaron entrevistas a profundidad con usuarios y expertos en el servicio de mensajería especializada.
 - Para la investigación descriptiva, se realizaron dos (2) cuestionarios, uno para recolectar información acerca de los usuarios del servicio y otro para la obtención de información sobre las empresas prestadoras del servicio.
- Fuentes de información:
 - Fuente primaria: la información se obtuvo directamente del mercado sobre el cual se indagó.
 - Fuentes secundarias: Cámara de Comercio de Bogotá y Ministerio de Comunicaciones.

- Tamaño de la muestra:

El universo poblacional para el grupo de empresas denominadas como usuarias, se obtuvo a partir de la lista de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá. De este grupo se seleccionaron las empresas que se encontraban dentro de la clasificación definida en el target de la investigación.

Se obtuvo un listado de 263 empresas, en donde se mostraban los diferentes datos para tener acceso a las mismas.

Se identificaron como variables de interés:

- Tipo de Correspondencia, que pueden ser cartas, paquete de documentos, facturas, publicidad, extractos, recibos y revistas.
- Volumen de envíos, determinado por la cantidad de envíos.

Se define el parámetro p como la probabilidad que la empresa sea un cliente potencial, a partir del experimento definido como la respuesta positiva al uso del servicio de Mensajería Especializada para la distribución de su correo.

El universo poblacional para el grupo de empresas denominadas como prestadoras del servicio, se obtuvo a partir del listado de Empresas de Mensajería Especializada con Licencia vigente al 1 de Julio de 2004, registradas ante el Ministerio de Comunicaciones, en el que se encuentra un total de 134 empresas para la ciudad de Bogotá.

Se identifico como variable de interés el volumen de envíos mensuales manejados por cada una.

Para este grupo se define el parámetro p como la probabilidad de que la empresa sea competencia directa, a partir del experimento definido como la respuesta positiva al manejo de correo a nivel local de por lo menos el 50% del total de envíos mensuales. Este parámetro se determina por el lineamiento inicial que se quiere dar para que TOP EXPRESS comience a penetrar en el mercado.

Para cada uno de los grupos target, se realizaron 10 pre-encuestas, con las cuales se determinó el parámetro p necesario para encontrar el tamaño de la muestra al cual aplicar las encuestas de la investigación.

Para el grupo de empresas usuarias, de las 10 pre-encuestas (Ver Anexo 3), 9 cumplieron con el parámetro establecido, dando un valor de 90% al parámetro p de este grupo.

Para el grupo de empresas prestadoras del servicio, de las 10 pre-encuestas (Ver Anexo 4), todas cumplieron con el parámetro establecido, dando un valor del 100%, sin embargo para hacer más flexible el estudio, se usará un parámetro p del 95% para este grupo.

El tamaño de la muestra, se obtuvo teniendo en cuenta que el tamaño de la población es finito, por lo tanto se utilizó el método de muestreo aleatorio simple, el cual tiene la siguiente formula:

$$n = \frac{N \times z_{\alpha/2}^2 (p \times q)}{(N \times e^2 + z_{\alpha/2}^2 (p \times q))}$$

Los parámetros manejados y el respectivo tamaño de muestra obtenidos fueron:

	Población (N)	Confiability (a)	z	p	q	Error (e)	Tamaño Muestra (n)
Usuarías	263	90%	1.28	90%	10%	7%	27
Prestadoras del servicio	134	92%	1.42	95%	5%	7%	17

Tabla 6. Parámetros estadísticos y tamaño de muestra

- Trabajo de Campo
 - Se estructuró una entrevista a profundidad que permitiera obtener cualidades del servicio desde la perspectiva del usuario y de quien presta el servicio. Se entrevistaron dos (2) funcionarios responsables de la contratación del servicio en empresas con el perfil definido en el target como usuarias; además se dialogó con expertos en la operación de dos (2) empresas identificadas en el target como prestadoras del servicio. El contacto con cada una de las empresas se hizo a través de referidos.

- Se realizaron encuestas personales (Ver Anexo 5 y 6) a los encargados del correo dentro de las empresas denominadas como usuarias, y a los jefes de operación de cada una de las empresas que se determinaron como prestadoras del servicio.
Estas encuestas fueron realizadas por dos (2) personas.
- El método de selección de la muestra fue sistemático ya que se cuenta con un universo poblacional específico e identificado.
- Procesamiento y análisis:
 - La información obtenida se procesó con el programa de estadística SPSS 10.0.
- Cronograma:
 - 1 días: Diseño de los cuestionarios para cada uno de los grupos del target.
 - 20 días: Realización de las encuestas.
 - 5 días: Entrevistas en profundidad.
 - 5 días: Análisis de la información obtenida. Presentación de resultados.

Para un total de 31 días hábiles.

3.2.5. Hallazgos de la Investigación

Investigación Exploratoria

Para el desarrollo de la investigación exploratoria se desarrollaron cuatro (4) entrevistas a profundidad con expertos en el tema de mensajería especializada y usuarios de este servicio, siguiendo los lineamientos establecidos en el *Formato de entrevista a profundidad* (Ver Anexo 7).

La información obtenida de estos encuentros fue la siguiente:

- Director de compras de la empresa La Equidad Seguros, quien informó sobre el servicio contratado con Servientrega, sus percepciones, su nivel de satisfacción, sus necesidades y expectativas sobre el servicio. De su intervención se reconoció el especial interés de las empresas líderes en mensajería en ofrecer un servicio

especial y personalizado a las empresas que les generan un nivel de ingresos considerable para así mantener la confianza y la lealtad de estas empresas.

- Representante Bancolombia, este recalcó la importancia de un servicio de calidad que mejore la confianza en las empresas que prestan el servicio. En particular, usan el correo interno y mensajeros para cierto tipo de correspondencia, con ello logran hacer una mejor distribución de los documentos y mejorar la seguridad.

- Agente de Adpostal, quien brindó información detallada sobre el proceso del envío de mensajería, indicando la relación de contratación entre las empresas privadas de mensajería y Adpostal, puesto que ésta última es la empresa que legalmente cuenta con un cubrimiento total a nivel nacional y mundial. También, definió unos parámetros especiales para el desarrollo del servicio como son el proceso de embalaje, pesado, clasificación según el destino y la promoción del servicio mediante la contratación de agentes de ventas.
Adpostal por ser una empresa estatal cuenta con grandes dificultades para crear una imagen nueva a sus clientes, pero sigue siendo una de las empresas más importantes y confiables para el envío de correspondencia, ya sea por su tradición o por su familiaridad.

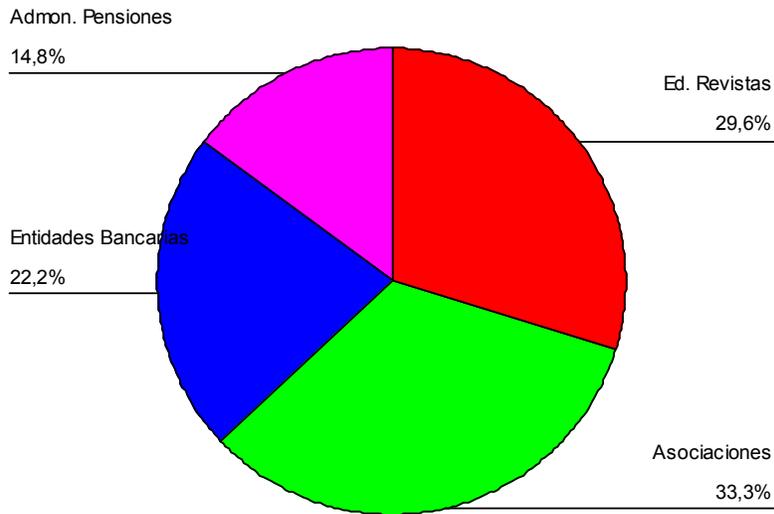
- Gerente de una empresa de mensajería especializada, quien especificó las funciones y los servicios prestados por este tipo de empresas y las ventajas competitivas que los puede caracterizar, la logística utilizada, los tipos de clientes a los cuales se les puede ofrecer este servicio, el proceso de iniciación y consolidación de una empresa de mensajería.

Investigación Descriptiva o Concluyente

Luego de la aplicación de las encuestas a los usuarios y prestadores del servicio, se encontró lo siguiente:

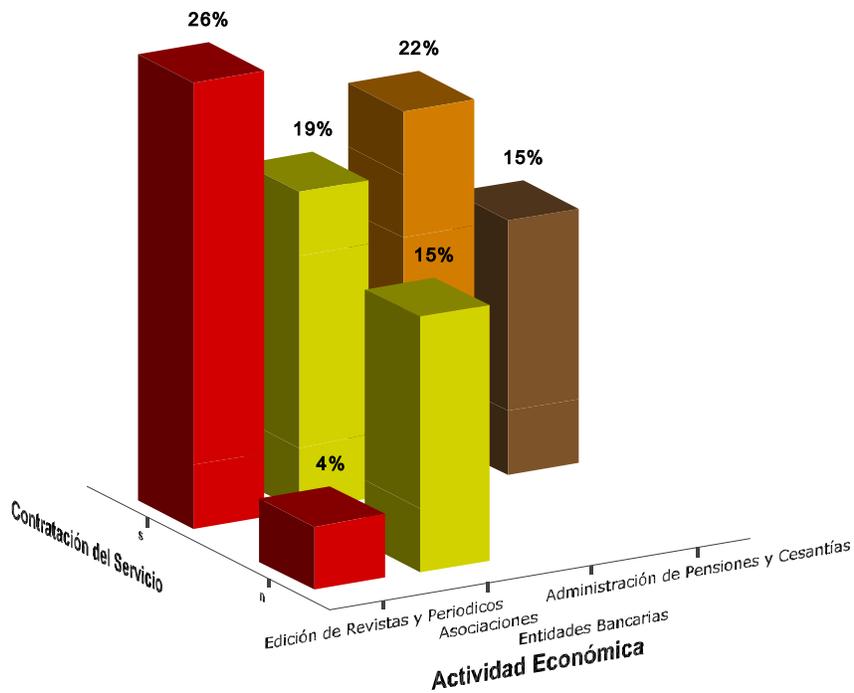
Empresas Usuarías:

Las actividades económicas de las empresas que se consultaron, tuvieron la siguiente participación dentro del estudio:



Gráfica 8. Participación de las empresas según su actividad económica

Del total de empresas consultadas el 81.4% contrata el servicio de mensajería especializada (Ver Anexo 8). La distribución de este porcentaje por actividad económica se muestra en la Gráfica 9.

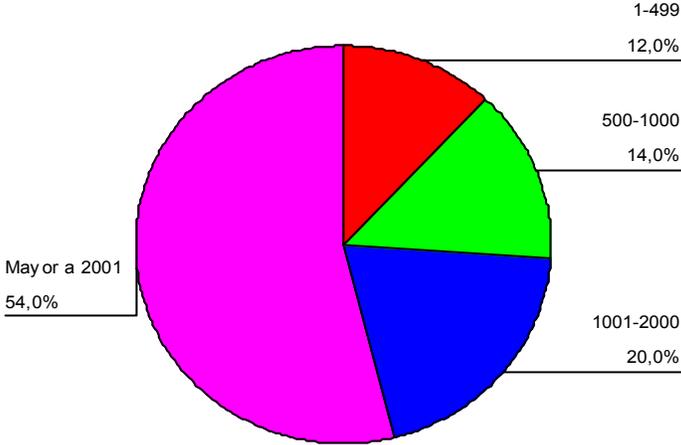


Gráfica 9. Uso del servicio por Actividad Económica

Los tipos de envíos manejados por cada una de las actividades económicas tenidas en cuenta, se dividen en: cartas, las cuales se encuentran dentro del correo del 70,4% de las empresas encuestadas, seguidas de las revistas y facturas-extractos las cuales son enviadas por aproximadamente el 40% de las empresas; en menor proporción se manejan envíos como publicidad y paquetes de documentos (Ver Anexo 9).

De las empresas consultadas se identificaron las siguientes necesidades:

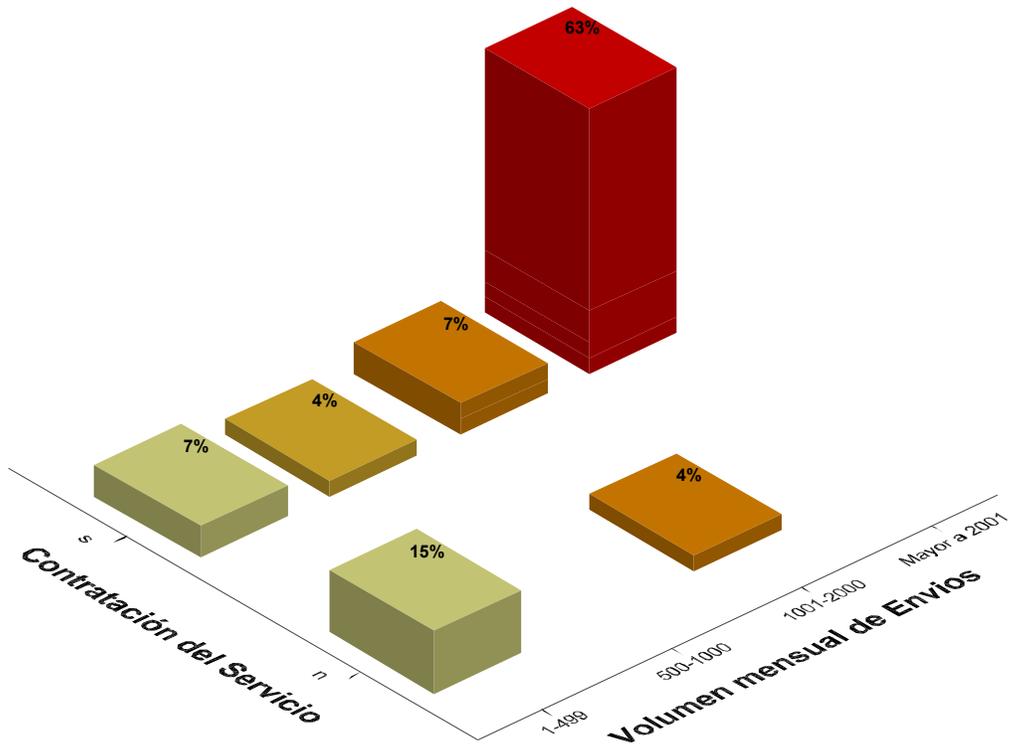
- El 74% requiere del manejo de un volumen mayor a 1000 envíos mensuales (Ver Gráfica 10)



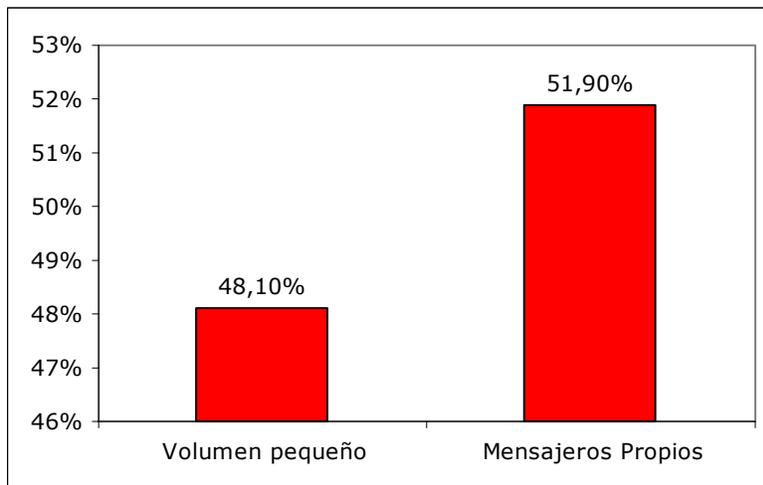
Gráfica 10. Volumen de envíos

- El 48.1% necesita hacer envíos urgentes, es decir que se realice la entrega el mismo día que se genera el correo.
- El envío de un alto volumen de correo (más de 2000 al mes) implica la contratación del servicio; sólo una pequeña proporción de las empresas (19%), como lo muestra la Gráfica 11, no contrata el servicio. (Ver Anexo 10).

Se observó (Ver Gráfica 12) que las empresas que no toman el servicio lo hacen porque cuentan con una planta de mensajeros que le permite realizar la distribución de correo por su cuenta o porque tienen un volumen muy pequeño y realizan sus envíos, de forma esporádica, haciendo uso del servicio por medio de las grandes empresas del sector.



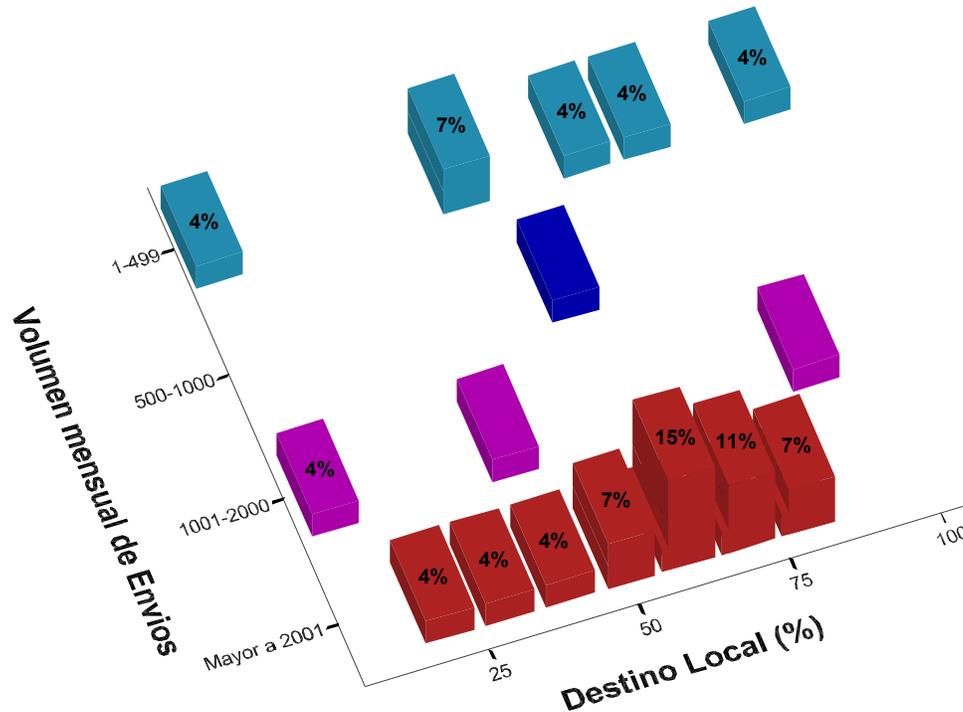
Gráfica 11. Relación entre el volumen mensual de correo y la contratación del servicio para el envío.



Gráfica 12. Manejo del correo sin contratar el servicio de mensajería especializada

- Se evidenció una concentración del 52% en los envíos, con un volumen mayor a 2000 envíos mensuales, que requieren del cubrimiento Local (Ver Gráfica 13).

El 77.7% (Ver Anexo 11) de las empresas tienen como destino Local, entre el 50% y el 100% de sus envíos. A nivel Nacional el 25.9% y a nivel Internacional el 3.7%.



Gráfica 13. Relación volumen de envíos mensuales con destino Local

En cuanto a expectativas se identificaron las siguientes características:

- Un 73.3% espera cumplimiento en sus entregas, es decir que se respeten las condiciones y plazos de entrega fijados con la empresa prestadora del servicio.
- El servicio al cliente, en un 46.6% de las empresas usuarias es un aspecto relevante, que incluye la comunicación continua, solución de inquietudes y la retroalimentación sobre la gestión realizada.
- Entre otros aspectos se encuentran la responsabilidad, el cubrimiento, la confidencialidad de la información, el seguimiento a los envíos y la disminución en la tasa de devoluciones.

Las empresas que contratan el servicio de mensajería especializada delegan esta función en altos cargos del área administrativa, los cuales tienen la facultad de tomar decisiones de acuerdo a los presupuestos y políticas establecidas dentro de la

empresa para la contratación de servicios. Dentro de estos cargos están: la Gerencia Administrativa y Financiera, los Comités de Compras, los Jefes de Logística, los Jefes de Servicios Generales y los Jefes de Suscripciones.

Así mismo dentro de las empresas usuarias la administración del servicio se delega a cargos de rango medio y bajo que tengan contacto directo con los funcionarios de la empresa prestadora del servicio. Estos cargos son: Recepcionista, Asistentes y Auxiliares de Archivo y Correspondencia.

El uso del servicio se puede ver afectado por el aumento o la disminución del volumen de envíos el cual esta determinado por:

- ✓ El uso de correo electrónico.
- ✓ El volumen de ventas.
- ✓ Las temporadas características de cada actividad económica.
- ✓ Medidas internas de las empresas.
- ✓ Programación de eventos o publicaciones especiales y promocionales.
- ✓ Nuevas disposiciones legales que afecten la actividad económica y que requieran del conocimiento de los involucrados en esta.

No fue posible generalizar un rango de precios debido a que el 63.6% de las empresas que contratan el servicio no suministraron esta información, debido a la confidencialidad de estos valores, pues en la mayoría de casos, estos dependen de los acuerdos establecidos con las empresas prestadoras del servicio. Sin embargo, los rangos de precios observados fueron:

Tipo de Envíos	Precio Destino Local	Precio Destino Nacional
Cartas, Facturas-Extractos, Paq. de doc.	\$ 300 - \$ 650	\$ 400 - \$ 1.300
Correo Masivo (Revistas, Publicidad)	\$ 300 - \$ 400	\$ 350 - \$ 800

Tabla 7. Tarifas del Servicio según empresas usuarias.

Estos precios se establecen bajo criterios como el volumen (cantidad) de envíos, el peso de los mismos, el destino y/o los acuerdos entre las partes.

A través de la consulta a las empresas usuarias del servicio, fue posible identificar aspectos importantes de las empresas que prestan el servicio.

Es preciso tener en cuenta que el 18.1% de las empresas consultadas, que efectivamente contratan el servicio de mensajería especializada, no suministraron esta información, al considerarla de carácter confidencial.

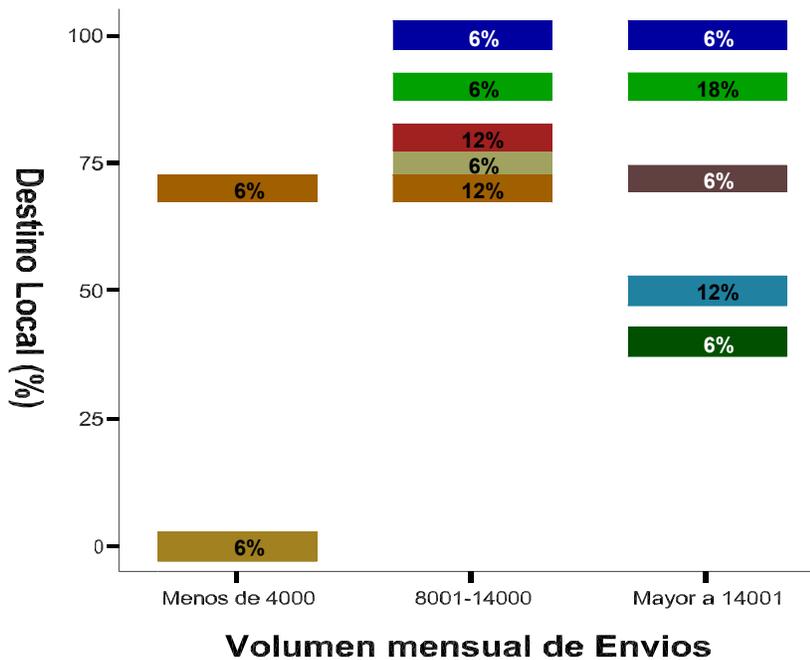
En la Tabla 8 se muestra la relación de empresas aliadas con los usuarios encuestados:

EMPRESA PRESTADORA DEL SERVICIO	EMPRESAS USUARIAS	
	#	%
SERVIENTREGA S.A.	11	61.1
ENVÍA	4	22.2
DEPRISA	3	16.6
DOMESA	1	5.5
FEDEX	3	16.6
ADPOSTAL	1	5.5
COLENTREGA	1	5.5
LASER EXPRESS	1	5.5
BONDER COURRIER	1	5.5
BOGOTANA DE MENSAJERÍA	1	5.5
CENTAURUS	1	5.5
SERVICOURRIER	1	5.5
METROPOLITANA	1	5.5
INTERSERVICIOS	1	5.5
DHL	2	11.1
AEROENVÍOS	1	5.5
ON LINE EXPRESS	1	5.5
CORREOS EXPRESS	2	11.1
ENTREGA INMEDIATA Y SEGURA	2	11.1
THOMAS GREG EXPRESS	2	11.1

Tabla 8. Frecuencia y Participación de las Empresas Prestadoras del Servicio.

Empresas prestadoras del servicio:

Dentro de los tipos de envíos que manejan las empresas consultadas, sobresale el manejo de cartas, con un 76.5%, y las facturas o extractos bancarios, con un 88.2%. En menor proporción se distribuyen paquetes de documentos, publicidad y revistas. Dentro de los "otros" tipos de envío se encontró el manejo de muestras biológicas, lo cual implica una especialización de la actividad para adquirir los permisos que se exigen para su manejo (Ver Anexo 12).

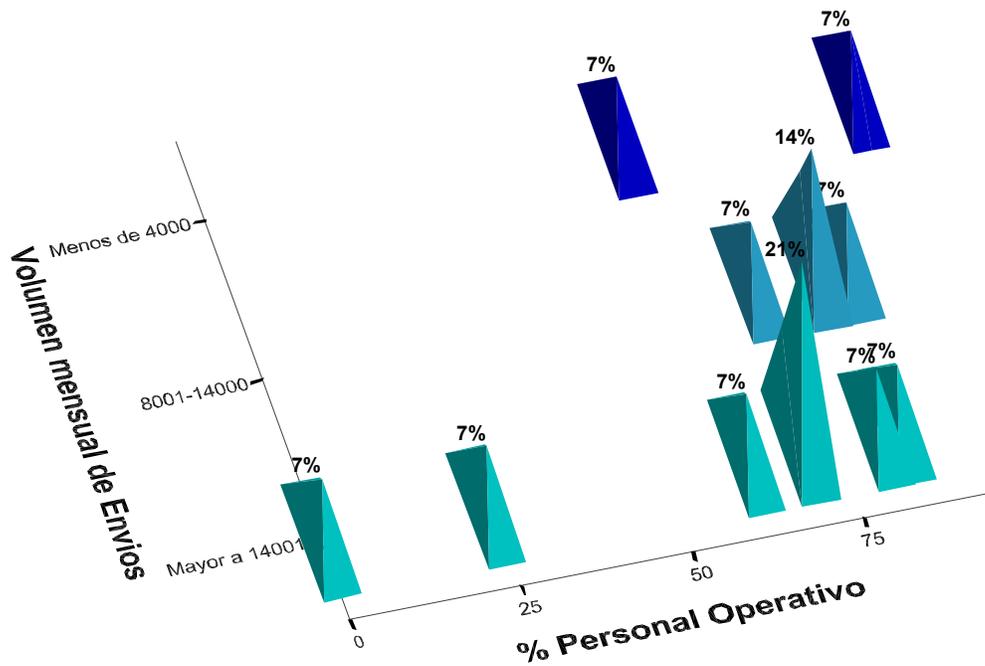


Gráfica 14. Volumen Mensual con destino Local

El 88.2% (Ver Anexo 13) de las empresas manejan como destino Local, entre el 50% y el 100% del total del volumen mensual de envíos. En promedio, el manejo a nivel Local de correo corresponde al 71.65% del total de envíos mensuales. A nivel Nacional e Internacional 5.9%.

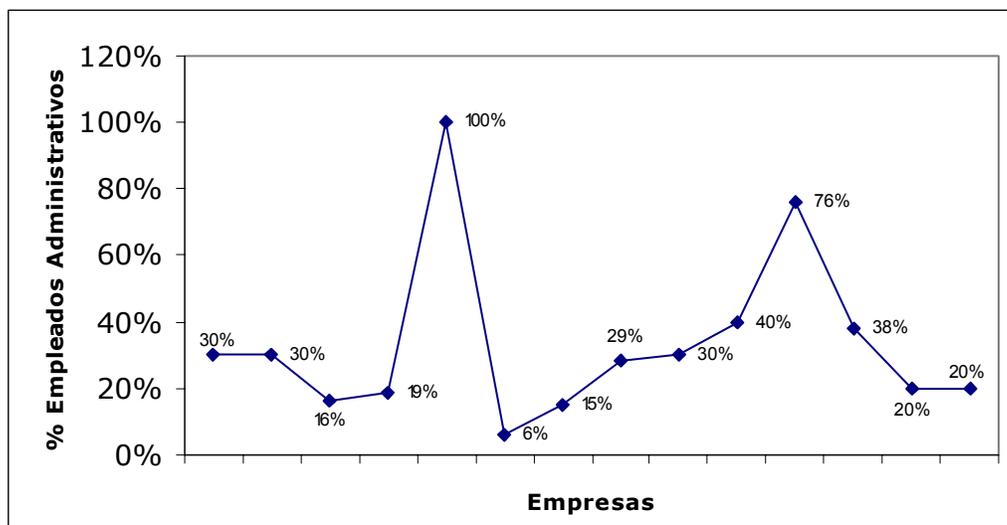
La Gráfica 14 muestra la relación entre el volumen de envíos manejados por las empresas y la porción del porcentaje total de envíos que son a nivel Local.

Se identificó que a mayor volumen de envíos manejados mensualmente, la empresa estructura una planta de personal operativo que le permita hacer la distribución por sí mismos (Ver Gráfica 15). Por ejemplo a nivel Local, el 14.3% de las empresas contrata el servicio de distribución, y cuenta con menos del 24% del total de personal en el área operativa (Ver Anexo 14).



Gráfica 15. Personal Operativo según Volumen Mensual de correo

A nivel administrativo, las empresas consultadas tiene en promedio el 33.5% de su planta total de empleados (Ver Gráfica 16). Este promedio corresponde al 82.3% de las empresas encuestadas, pues el porcentaje restante no accedió a suministrar esta información.



Gráfica 16. Empleados en el Área Administrativa

Como característica de operación de las empresas prestadoras del servicio se encuentra la contratación o no del servicio de distribución del correo, el cual consiste en realizar la entrega del envío al destinatario especificado en la guía.

A nivel Local, el 56.7% de las empresas consultadas contrata el servicio de distribución a empresas o personas naturales identificadas como Centros Operativos de Servicio (C.O.S.); a nivel Nacional el 64.7% y a nivel Internacional 58.8%

Los rangos de tiempo establecidos para la entrega del correo son:

DESTINO	TIEMPO (Días)
Local	1 - 3
Local - Periféricos	1 - 5
Ciudades Capitales	1 - 6
Ciudades Intermedias	2 - 8
Poblaciones Lejanas	3 - 6
Trayectos Especiales (San Andrés - Leticia)	3 - 5
Internacionales	Según Destino

Tabla 9. Tiempo estimado por destino

Este tiempo es medido desde el momento en que el cliente hace entrega del(los) envío(s) a la empresa prestadora del servicio, hasta el momento en que esta última hace la entrega al destinatario. Estos lapsos de tiempo deben ser distribuidos entre el registro de los datos de cada uno de los envíos, el alistamiento y la distribución propiamente dicha.

Dentro de la operación es importante tener un control continuo que permita garantizar la calidad del servicio. Al respecto, se identificó que el 64.7% de las empresas encuestadas hace un control físico de las pruebas de entrega, en las que verifica que contenga datos que permitan comprobar la efectividad de la entrega (Nombre, teléfono, sello o descripción del lugar donde se dejó el envío).

El 58.8% realiza Telemercadeo, que consiste en realizar llamadas telefónicas de verificación de las entregas y del estado físico de las mismas.

Adicionalmente se adoptan medidas como la supervisión en terreno (23.5%) y a través de Sistemas de Información especializados (17.6%).

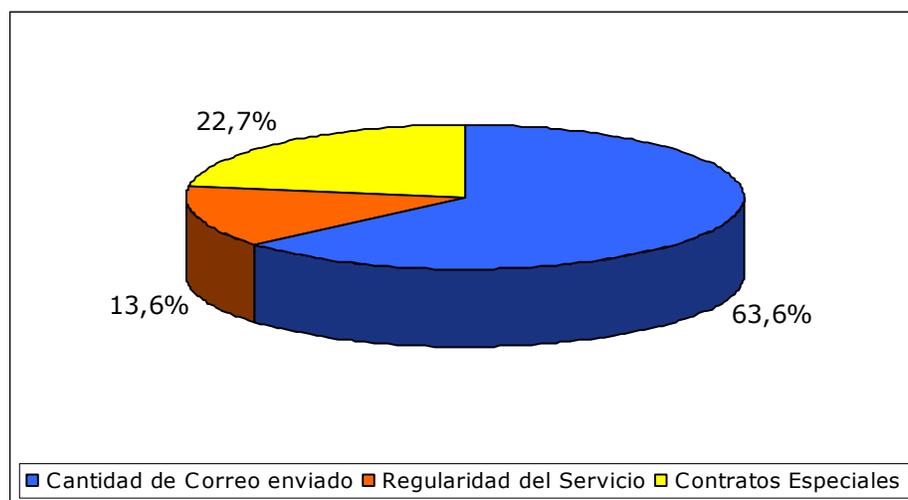
No fue posible determinar un precio específico para el servicio debido a que el 29.4% de las empresas encuestadas no suministraron esta información. Sin embargo, los rangos de precios observados fueron:

Tipo de Envíos	Precio Destino Local	Precio Destino Nacional
Cartas, Facturas-Extractos, Paq. de doc.	\$ 300 - \$ 1.500	\$ 700 - \$ 2.000
Correo Masivo (Revistas, Publicidad)	\$ 100 - \$ 250	\$ 250 - \$ 1.000

Tabla 10. Rangos de Precios según empresas prestadoras del servicio.

Las tarifas relacionadas anteriormente son susceptibles a variaciones de acuerdo a los descuentos ofrecidos por las empresas de mensajería especializada. Dentro de los criterios establecidos para dar descuentos a los clientes encontramos que el volumen (cantidad) manejado es el criterio mas usado para fijar precios especiales en un 63.6% de los casos.

Finalmente los plazos de pago que manejan las empresas prestadoras del servicio con sus clientes son: a 15, 30, 45 y 60 días, de acuerdo con el convenio establecido entre ambas partes.



Gráfica 17. Criterios para establecer descuentos

3.3. Segmentación del Mercado

Teniendo en cuenta que los consumidores del servicio se constituyen como unidades organizacionales o empresas, se establecen los siguientes criterios¹³ para la segmentación del mercado:

1. Por tipo de cliente
Aquellas empresas que se comunican con personas y/o empresas a través de documentos físicos y que requieran prueba de entrega de la misma al destinatario especificado.
2. Por tipo de negocio
Aquellas empresas que generen un volumen de correspondencia tal que no puedan realizar la distribución del mismo con personal propio, o que deleguen en terceros esta labor.
3. Por localización Geográfica
Aquellas empresas que se encuentren ubicadas en la ciudad de Bogotá.

Debido a la capacidad actual de TOP EXPRESS, producto de su inicio en el negocio, y teniendo en cuenta que el 46% de la empresas consultadas en la investigación de mercados maneja un volumen de correo de hasta 2.000 envíos mensuales, se estima un segmento de aproximadamente 100 empresas.

3.4. Mercado Objetivo

Aquellas empresas que bajo los criterios establecidos en la segmentación, se clasifican dentro de las siguientes actividades económicas:

- ★ Editoriales de Revistas y Periódicos
- ★ Entidades Bancarias
- ★ Administradoras de Pensiones y Cesantías

3.5. Análisis del Cliente

Perfil del cliente

Los clientes a los que TOP EXPRESS esta enfocado, son empresas de los sectores económicos establecidos como Mercado Objetivo.

¹³ STANTON, William y otros. Fundamentos de Marketing. Ed. Mc Graw Hill. 10ª Edición. México. 1995. Pág. 179-180.

Localización del segmento

Las empresas que conforman el Mercado Objetivo de TOP EXPRESS se encuentran distribuidas dentro del territorio de la ciudad de Bogotá, debido a que cuenta con una única sede ubicada allí.

Elementos que inciden / influyen en la toma del servicio

Existen diferentes elementos y características que un cliente tiene en cuenta en el momento de tomar el servicio de mensajería especializada para el envío de su correspondencia o si es el caso de sus productos (revistas).

Estos se pueden diferenciar en:

Elementos relacionados con el envío:

- Tipo de envío a realizar: las empresas manejan envíos que requieran prueba de entrega.
- El volumen de envíos: puede llegar a existir un volumen de envíos del cual no pueden realizar la distribución con personal propio ya que pueden incurrir en altos costos, por lo tanto, delegan esta función en una empresa dedicada a prestar este tipo de servicio.

Elementos relacionados con las características de la empresa prestadora del servicio:

- Reconocimiento en el mercado de la empresa.
- Efectividad del servicio, determinada por la correcta entrega del envío al destinatario especificado por el cliente.
- Oportunidad en la gestión, solucionando cualquier inconveniente que se pueda presentar sin que esto afecte al cliente.
- Cumplimiento, evidenciado en el respeto de los plazos de entrega fijados para la distribución de los envíos.
- Flexibilidad en las tarifas de precios ofrecidas de acuerdo al volumen, destino y los acuerdos entre las partes.
- Servicio al cliente, a través del contacto frecuente que permita la solución de inquietudes e inconvenientes que ayuden a mejorar continuamente el servicio recibido.

Factores que pueden afectar la toma del servicio

La toma del servicio puede verse afectada por:

- Cambios en la forma de comunicación que lleven a la implementación de herramientas como el correo electrónico o sistemas de información que eliminen las comunicaciones físicas.
- Fluctuaciones en las ventas debido a la existencia de temporadas características a la actividad económica.
- Eventualidades en las actividades de la empresa como lanzamientos, publicaciones especiales, divulgación de información relevante, eventos empresariales, entre otros.

3.6. Análisis de la Competencia

Identificación de principales competidores potenciales

Son todas aquellas empresas que presten el servicio de Mensajería Especializada acreditadas por el Ministerio de Comunicaciones con Licencia vigente.

Análisis de empresas competidoras

Las empresas que prestan este tipo de servicio tienen la particularidad de ser intensivas en mano de obra y en algunos casos hacen inversiones en tecnología para apoyar la operación.

Se identifican dos (2) formas de operación:

- El manejo de la distribución con personal propio a nivel local y en algunos casos, cuando se cuenta con una infraestructura más desarrollada, a nivel nacional.
- La contratación o alianzas con terceros dedicados exclusivamente a la distribución de correo y no a la búsqueda de clientes.

A nivel local, las personas naturales dedicadas a la distribución son conocidas como Centros Operativos de Servicio (C.O.S), los cuales se caracterizan por formar su flotilla de mensajeros (a pie, en bicicleta y/o motorizados) en una zona específica de la ciudad. El volumen de correo de la zona, determina el número de mensajeros contratados para la distribución.

A nivel Nacional es posible aliarse con Agentes que operan de la misma forma pero en diferentes regiones del país.

Relación de agremiaciones existentes

En la actualidad existe la *Asociación de Empresas de Mensajería Especializada* (ASERCO) que agremia a las empresas de este sector. Esta está afiliada a la *Cámara Intergremial Nacional*.

Análisis de servicios sustitutos

El envío de correo puede verse afectado por el uso de medios de comunicación que facilitan el envío de documentos y comunicaciones, como lo son el Correo Electrónico y el Fax, los cuales permiten la transferencia de información más rápidamente entre remitente y destinatario, empleando pocos minutos.

Análisis de precios de venta del servicio y de la competencia

Los precios del servicio están dados por el destino y por el volumen o por el peso de los envíos a realizar. En la mayoría de las empresas prestadoras del servicio se realizan acuerdos con los clientes lo cual hace variable el precio.

Fue posible establecer el precio de venta del servicio de acuerdo al volumen de correo y el destino del mismo (Ver Tablas 6 y 9). En general los precios del servicio oscilan entre \$ 350 y \$ 650 a nivel Local, y \$ 700 y \$1.300 para envíos con destino Nacional.

Imagen de la competencia ante los clientes

En general por el conocimiento que se tuvo del mercado, las empresas de Mensajería tienen una buena imagen ante el cliente ya que centran sus esfuerzos en satisfacer sus necesidades, ofreciendo tarifas convenientes, entregas a tiempo y solución rápida y efectiva de problemas.

Dentro de los aspectos negativos que se pudieron detectar se encuentra la demora en el reporte de la gestión realizada, la forma de presentar los informes en los que basan la facturación y la ausencia de atención al cliente para resolver inquietudes de manera inmediata, relacionadas con los envíos encomendados.

Segmento al cual esta dirigida la competencia.

La competencia esta dirigida al sector empresarial, debido al volumen de correo que a este nivel se maneja.

El servicio de mensajería especializada dirigido a personas naturales, es prestado por las grandes empresas del sector ya que estas poseen la infraestructura para responder adecuadamente a estos envíos al granel, además de tener un cubrimiento más amplio del territorio.

Sus volúmenes de envío permiten un manejo de costos de manera que no genere perdidas para la empresa y puedan ofrecer precios atractivos para cliente.

Identificación de competidores directos

Teniendo en cuenta las características con las cuales TOP EXPRESS contará para comenzar a operar, se determina la competencia directa como aquellas empresas que reúnen las siguientes características:

- Manejo de un volumen de correo entre 4.000 y 14.000 envíos mensuales.
- Reconocimiento de la empresa dentro del sector por los usuarios del servicio.
- Contratación del servicio de distribución a nivel Local y Nacional.
- Manejo de tarifas semejantes a las ofrecidas por TOP EXPRESS.

3.7. Estrategia de Mercadeo

3.7.1. Concepto del servicio

El servicio a ofrecer por parte de TOP EXPRESS, es la recolección y distribución de documentos a nivel local y nacional que requieran certificado de entrega como requisito para su envío.

Básicamente los tipos de envíos a manejar serán documentos. A continuación se nombran algunos ejemplos:

- Cartas
- Paquetes de documentos
- Facturas
- Publicidad
- Extractos
- Recibos

El servicio cubre la necesidad de recoger los envíos y/o paquetes de hasta 2 kilogramos de peso por unidad de empaque, en las instalaciones del cliente.

Se efectúa la distribución en volúmenes mínimos o grandes de correo, con destino Local y Nacional que incluye el perímetro urbano de las ciudades capitales, ciudades intermedias y áreas rurales, con prueba de entrega certificada de acuerdo con las normas legales para la mensajería especializada.

3.7.2. Plan de Mercadeo

– Estrategia de Producto:

La marca que se manejará para distinguir el servicio que se ofrecerá, será la razón social con la cual se constituyó la empresa. En este caso el nombre es TOP EXPRESS.

El logo que se manejará es el que se muestra en la siguiente ilustración. Este se usará como imagen corporativa y estará impreso en las guías y en los demás documentos utilizados en la operación.



Gráfica 18. Logo

Este tiene el nombre de la empresa encima de un mundo, dándole a entender al cliente que se está ofreciendo un cubrimiento amplio para sus envíos.

– Estrategia de Precios:

Evidenciando la fuerte competencia de precios que afecta a la actividad, es preciso definir un precio para el servicio, que sea competitivo y que permita cubrir los costos y se obtenga un margen de utilidad atractivo para la empresa.

Las tarifas de precios a manejar a partir del 2005, son:

Precio Destino Local	Precio Destino Nacional
\$ 450	\$ 1.300

Tabla 11. Tabla de Precios

Estos datos se establecieron a partir del análisis de los rangos de precios ofrecidos por las empresas usuarias (Ver Tabla 7) y las prestadoras del servicio (Ver Tabla 10), consultadas en la Investigación de Mercado y el análisis de costos (Ver Anexo 15).

Se calculó el percentil para el rango de precios manejados por las empresas prestadoras del servicio, diferenciando el precio por destino. Esta medida permite establecer la proporción de empresas que poseen un precio menor o igual al establecido, determinando qué tan atractivo puede ser el precio para los clientes.

Rango Emp. Prest. del Servicio				
Destino	Minimo	Maximo	Percentil	Precio
Local	300	1.500	12,5%	450
Nacional	700	2.000	46,2%	1300

Tabla 12. Percentil de Precios

Se puede concluir que el 87.5% de las empresas ofrecen un precio mayor al establecido, para los envíos con destino Local, y el 53.8% para los envíos con destino Nacional.

Adicionalmente:

- La forma de pago del servicio se definirá en común acuerdo con el cliente. Se establece una rotación de cartera de 30 días.
- Como táctica de precios, se manejarán diferentes precios teniendo en cuenta el volumen de envíos, y las necesidades y condiciones propias del cliente.
- El precio es flexible a variaciones gracias al margen de utilidad establecido para el servicio, de acuerdo al destino.

– Estrategia de Promoción:

- De acuerdo a la estructura de costos, es posible ofrecer descuentos por el manejo de un volumen estimado de 10.000 envíos mensuales.
Al inicio de cada mes, el Gerente, responsable de la parte comercial de la empresa, realizará una proyección de las ventas, de acuerdo al histórico. Así, podrá determinar la posibilidad de ofrecer descuentos de acuerdo al volumen que se espera manejar.
 - Cubrimiento geográfico inicial y expansión: Inicialmente se cubren las ciudades Principales y las ciudades intermedias; a futuro se espera poder cubrir Poblaciones lejanas y destinos internacionales con el fin de ofrecer un cubrimiento más amplio del servicio.
- Estrategia de Comunicación:
- Crear un catálogo de servicios, que nos presente como empresa y facilite la comercialización de estos y que sirva como fuente de información para el cliente.
 - Publicar un aviso en el directorio de Páginas Amarillas con el fin de mostrarnos a los clientes en un medio masivo.
 - Buscar espacios en prensa o medios impresos que permitan dar a conocer a TOP EXPRESS en el mercado.
De acuerdo al perfil de los clientes a manejar, se buscará hacer pautas en medios consultados por estos.
 - Buscar oportunidades de acercamiento con los funcionarios encargados de la contratación de este tipo de servicios en las empresas, de manera que permitan identificar sus necesidades particulares de tal forma que se pueda ofrecer un servicio personalizado.
 - Divulgar los servicios que presta TOP EXPRESS dentro del grupo o círculo social en el que se desempeña la empresa, como familiares, conocidos, allegados, etc., que faciliten el contacto con miembros de organizaciones con características de un cliente potencial.
- Estrategia de Servicio:
- Flexibilidad en la prestación del servicio, adaptando los recursos y los procesos, para lograr la atención de las necesidades particulares de cada cliente.

- Se seguirán las políticas de control de calidad establecidas en el numeral 5.5, buscando garantizar la satisfacción a los clientes a través de una gestión eficiente en la distribución de sus envíos.
- Como atención al cliente, se realizará la recolección del correo en el lugar y hora establecidas por el cliente.

Al finalizar la gestión de distribución, el Gerente visitará al cliente para mostrar los resultados y entregar el informe correspondiente, adjuntando las pruebas de entrega de los envíos efectivamente realizados y las devoluciones que se hayan generado.

- Se ofrecerán servicios adicionales, que podrían generar ingresos adicionales, como:

Impresión:

- De documentos a una sola tinta, de acuerdo a las indicaciones del cliente.
- De los rótulos de las comunicaciones informativas o promocionales que el cliente tenga programadas.

La impresión de rótulos se efectúa, partiendo de la base de datos suministrada en medio magnético o a través de otro medio.

Alistamiento.

Doblar, incluir insertos, ensobrar y rotular la correspondencia o publicidad de acuerdo a las especificaciones que el cliente indique.

Outsourcing De Mensajería

Suministro de mensajeros, por horas, para desempeñar las funciones propias del cargo dentro de la empresa cliente, realizando recorridos internos (dentro de las instalaciones) o recorridos externos (entre otras sucursales de la empresa o hacia otros sitios dentro del perímetro urbano de Bogota, D.C.).

Los mensajeros cumplirán las funciones, horarios y recorridos asignados por el cliente.

Es un empleado más de la empresa cliente, pero no tendrá ninguna vinculación laboral. Toda la responsabilidad y pagos legales y extralegales serán asumidos por TOP EXPRESS LTDA.

Características del personal de Outsourcing

- Edad entre 20 y 40 años

- Bachilleres.
- Buena presentación personal.
- Buena expresión verbal y relaciones interpersonales.
- Documentos al día, certificación de antecedentes judiciales.
- Experiencia mínima de un año como mensajero.
- Con motos entre 100 - 175 c.c. modelos del 95 en adelante, con bicicleta o a pie.

Administración de Recaudo

Mantenimiento al día del cobro de la cartera del cliente, disminuyendo la cantidad de personal administrativo destinado para este fin y permitiendo al personal de ventas, dedicación 100% a su labor comercial.

Se efectúa:

- Programación semanal de recaudos.
- Recolección de los cheques.
- Consignación de cheques.
- Informes de recaudo.

Este servicio se cobrará por gestión realizada.

4. ANÁLISIS TÉCNICO – OPERATIVO

El estudio técnico-operativo, tiene como finalidad determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del servicio que presta la empresa. Este requisito es el resultado del estudio de ingeniería, que permitirá calcular la rentabilidad del proyecto, haciendo uso de la tecnología que está al alcance de los recursos disponibles.

El proceso de producción, o la forma en que la serie de insumos se transforman en el servicio, se definió teniendo en cuenta dos aspectos:

- **Según el flujo.**

La producción del servicio se hará mediante un proceso por pedido, pues se seguirán secuencias diferentes, teniendo en cuenta el volumen de correo a distribuir y la característica de envío que este tenga.

Esta particularidad del proceso hace necesaria su flexibilización, a través de la mano de obra y de los equipos, de tal forma que sean lo suficientemente dúctiles para adaptarse a las características del pedido.

- **Según el tipo de producto.**

El servicio, de manera general, se caracteriza por ceñirse a un proceso de transporte.

En el caso, la correspondencia que se manejará no sufrirá ninguna transformación, sino que se trasladará desde las instalaciones de la empresa cliente, hasta las instalaciones de TOP EXPRESS donde se clasificará y se distribuirá, según sea el caso, a los respectivos lugares de destino (a nivel urbano, nacional, o internacional).

Este tipo de proceso es susceptible a un servicio adicional, y es el ensobrado de la correspondencia, donde las empresas clientes delegan en TOP EXPRESS, no sólo la distribución, sino el empaque de la misma en sobres o en bolsas, según sea el caso.

Por las características con las que se tiene ideado desarrollar el negocio, es clave definir que la empresa será intensiva en mano de obra, por lo que la rentabilidad del

proyecto se verá afectada en gran parte por los costos de operación por este concepto.

4.1. Presupuesto de Producción del Servicio

De acuerdo a los ingresos esperados para el primer año (2005)¹⁴ y teniendo en cuenta el precio del servicio planteado anteriormente¹⁵, se define el volumen de envíos mensuales, teniendo en cuenta que inicialmente TOP EXPRESS se enfocará en la distribución de correo a nivel Local.

Así, se espera que el 60% del total de los ingresos esté dado por este concepto y por ende, el 40% restante esté a cargo de los envíos a nivel Nacional.

Destino	Proporción	Ingresos	Precio	Volumen
Local	60%	42.031.746	\$ 450	93.404
Nacional	40%	28.021.164	\$ 1.300	21.555
		70.052.911		114.959

Tabla 13. Volumen de Ventas

Del total de envíos anuales (114.959) se obtiene un volumen mensual promedio de 9.580 envíos. Para el estudio se define un volumen mensual de 10.000 envíos, teniendo en cuenta que este se logrará de manera progresiva hasta el 4 mes (Abril) del 2005, gracias a la gestión Comercial y Promocional planteadas en el Capítulo anterior.

Este volumen de envíos definido se encuentra dentro del rango manejado por el 41% de las empresas consultadas en la investigación de Mercados, las cuales poseen características similares a TOP EXPRESS (tiempo de funcionamiento menor o igual a 4 años).

4.2. Plan de Producción del Servicio.

Tiene como objetivo determinar todos los aspectos técnicos y organizativos relacionados con la prestación del servicio que ofrece la empresa.

¹⁴ Ver numeral 2.3. Participación Esperada sobre los ingresos del sector

¹⁵ Ver Tabla 11. Tabla de Precios

Al tratarse de un servicio, no se tiene un proceso productivo como tal, por lo que este contiene la descripción detallada de los procedimientos y las necesidades técnicas en las que se incurre a la hora de prestar el servicio¹⁶.

4.2.1. Descripción del Proceso General de Operación.

Servicio de Mensajería Especializada

El proceso general para prestar el servicio de mensajería especializada, inicia con la solicitud del cliente, ya sea vía telefónica o personal, en donde indica la fecha, la hora y el lugar en que requiere la recolección del correo.

La Secretaria recibe esta solicitud y la reporta de inmediato al Gerente, para que coordine la recolección del correo, bajo las condiciones y especificaciones dadas por el cliente.

El Mensajero se desplaza al lugar que el cliente indique, y en el momento de la recepción del correo, genera una ORDEN DE SERVICIO, identificada por un número, y en la cual se especifican los datos del cliente y las características de los envíos.

Una vez el correo se encuentre en el área Operativa, el Gerente, teniendo en cuenta el volumen de correo recibido, da la orden al Auxiliar de Operaciones de iniciar con el registro de los datos de envío.

Este proceso consiste en ingresar al sistema¹⁷ los datos del destinatario de cada uno de los envíos y de esta forma generar (imprimir) la guía¹⁸, para cada uno de estos.

La guía generada, además de contener toda la información del destinatario y del remitente, tiene un número, suministrado consecutivamente por el sistema, que se constituirá en el identificador del envío¹⁹.

¹⁶ Plan de Producción. [online] [Citado 15 de Octubre de 2004] Disponible en Internet: http://wsie.ipyme.org/planempresa/expone/plan_produccion.htm

¹⁷ Corresponde al Software especializado para el negocio.

¹⁸ Ver Anexo 16

¹⁹ Cumpliendo con las disposiciones legales establecidas por el Ministerio de Comunicaciones en el Decreto 229 de 1995, Artículo 6°.

Una vez registrado el correo, el Auxiliar de Operaciones le pega a cada envío su respectiva guía, verificando la correspondencia entre estos, y procede a la zonificación.

Zonificar consiste en hacer una clasificación y selección del correo de acuerdo al destino de cada envío, por departamento, por ciudad, y específicamente para el correo Local, por zona de la ciudad.

Una vez zonificado el correo, el Auxiliar de Operaciones, elabora la PLANILLA DE DISTRIBUCIÓN en la cual se relacionan (listan) los números de guía de los envíos correspondientes a cada zona y el encargado de la distribución en dicha zona. Esta planilla se elabora a través del sistema, y de esta forma se podrá hacer un seguimiento de cada envío y se tendrá un mecanismo de control para el proceso de distribución.

Posteriormente, el Gerente debe hacer entrega de la Planilla y del paquete de envíos de cada zona al encargado de la distribución.

El paquete de correo con destino a otro departamento del territorio nacional y la Planilla correspondiente a este, es enviado por encomienda a la sede del Agente que opera en dicho departamento.

El correo de cada zona Local es entregado al respectivo Mensajero, junto con la Planilla, para que este proceda a realizar el enrutamiento, es decir, que organice su recorrido en la zona, por calles o carreras.

Así, se da inicio a la distribución del correo, la cual independientemente de quién sea el responsable de esta, tiene la particularidad que debe registrar en las pruebas de entrega:

- Nombre, firma o sello LEGIBLE de quien recibió el envío.
- Fecha y hora de entrega.
- En caso de no poder hacer la entrega personal, es decir, que se haya dejado en un buzón o bajo puerta, se debe dar una descripción breve del lugar en donde se entregó.

- Al no poder hacer efectiva la entrega de un envío, este se constituye como una DEVOLUCIÓN, del cual se debe especificar el motivo; por ejemplo: no existe dirección, no existe destinatario, cambio de residencia.

Luego, el Gerente recibe el reporte de la gestión de los mensajeros Locales y de los Agentes que operan en los diferentes departamentos del territorio nacional. Estos, hacen entrega de las devoluciones y de las pruebas de entrega de los envíos efectivamente recibidos por los destinatarios.

El Auxiliar de Operaciones, bajo la supervisión del Gerente, se encarga de registrar en el sistema los resultados de la distribución, descargando a cada mensajero o agente los envíos a cargo y actualizando el estado de los envíos del cliente.

Con la información actualizada sobre el estado final del correo encomendado por el cliente, el Auxiliar de Operaciones prepara un informe, el cual respalda con las pruebas de entrega y devoluciones.

Dicho informe, junto con sus respaldos físicos serán usados por el Gerente para realizar la liquidación del valor del servicio y se anexarán a la factura de venta.

Particularidades en el Proceso de Operación.

Las características distintivas del proceso que TOP EXPRESS seguirá (Ver Anexo 17) para prestar el Servicio de Mensajería Especializada son:

✓ **Recolección del correo:**

El formato de ORDEN DE SERVICIO para TOP EXPRESS se muestra en el Anexo 18.

Este formato se diligenciará en original, el cual se le entregará al Cliente, y una copia que se entregará en el Área de Operaciones junto con el correo.

✓ **Registro de datos de envío:**

El desarrollo de esta operación será apoyada por la Secretaria, buscando agilizarla.

Del registro en el sistema del correo de un cliente, se genera un archivo (base de datos) el cual se debe identificar con el número de Orden de Servicio diligenciada en el momento de la recolección.

Es posible que el cliente suministre la base de datos, en medio magnético, con los datos de los destinatarios. En este caso el Auxiliar de Operaciones sólo deberá dar a la información el formato que el sistema requiere para la migración de los datos.

Luego del registro, el Gerente, de acuerdo al número de registros realizados y por tanto, al número de guías generadas, corrobora la cantidad de envíos entregados por el cliente.

✓ **Zonificación y Distribución:**

Para la distribución de los envíos con destino Local, se plantean las siguientes alternativas:

1. Vinculación directa de personal (Mensajeros).

Consiste en la contratación de diez (10) mensajeros motorizados con las prestaciones legales del personal del Área de Operaciones. Cada uno es responsable de la distribución del correo de la zona de la ciudad y sus alrededores que le haya sido asignada.

2. Contratación de mensajeros a destajo.

A través del contacto y vinculación de mensajeros motorizados, en bicicleta o a pie, estableciendo un contrato de pago por envío entregado o gestionado.

En este caso no habrá una vinculación directa de personal sino que se basará en la prestación de servicios de una persona independiente.

Para el caso se estima un pago promedio por envío efectivo (entregado) de \$150, y \$75 por devolución.

3. Alianzas con Personas Naturales que prestan el servicio de distribución (C.O.S.).

Los Centros Operativos de Servicio (C.O.S.) se han constituido como empresas de hecho²⁰, por personas con experiencia en el manejo de correo.

Cada C.O.S. se ha especializado en el cubrimiento de una zona determinada de la ciudad de Bogotá y/o sus alrededores, vinculando Mensajeros a través del sistema de contratación a destajo, en un número apropiado que permita la cobertura del 100% del territorio.

Por ejemplo: La zona comprendida entre las calles 100 y 200, y las carreras 0 y 60, es cubierta por el C.O.S. Extremo Norte a cargo del señor Juan Guillermo Puentes, quien cuenta con un grupo de veinticinco (25) mensajeros, motorizados, en bicicleta o a pie, encargados de distribuir el correo de varias empresas de mensajería.

Como este tipo, existen C.O.S. para zonas como el Centro, Sur-Bosa, Occidente, Centro-Occidente, Chico, Teusaquillo, Chapinero, Puente Aranda, entre otras, garantizando el cubrimiento total de la ciudad de Bogotá y sus alrededores.

El servicio tiene un valor promedio aproximado de \$138 por envío efectivo (entregado), y 50% del valor, por envío reportado como devolución.

De acuerdo a la evaluación económica (Ver Anexo 19) y a los resultados de la Investigación de Mercados, para la operación TOP EXPRESS delegará en terceros (Personas Naturales) la distribución del correo por lo que cada una de las zonas en las que este se clasificará corresponde al área de cubrimiento de un Centro Operativo de Servicio (C.O.S.), para el correo Local (Bogotá y alrededores).

Para el envío del correo a nivel Nacional (Ciudades Capitales, Ciudades Intermedias y Poblaciones de los diferentes departamentos del territorio nacional) se hará por medio de un Agente, al cual se le enviará un paquete con los envíos para que este pueda hacer la distribución correspondiente.

Culminada la asignación de los envíos a cada distribuidor, el Gerente o en su ausencia el Auxiliar de Operaciones, ordena la entrega a cada C.O.S, a través del Mensajero, de la PLANILLA DE DISTRIBUCIÓN y el paquete de envíos correspondiente a su zona.

²⁰ Empresas sin constitución legal (Registro en Cámara de Comercio y demás requisitos)

Cada C.O.S. debe entregar su respectivo Reporte de Gestión al cabo de dos (2) o tres (3) días.

Los agentes que operan en los diferentes departamentos del territorio nacional deben enviar los reportes de su gestión, a través de encomienda, en un término de cinco (5) días hábiles.

✓ **Generación de informe:**

Para efectos de facturación y cobro no se tendrá en cuenta la cantidad total de envíos indicados en la Orden de Servicio, sino el número de envíos registrados en el sistema y asignados para distribución.

A continuación se muestran las necesidades de Recursos tanto físicos como humanos indispensables para que TOP EXPRESS pueda atender un volumen de hasta 10.000 envíos mensuales.

Servicios Adicionales

• Impresión.

Una vez el cliente haga conocer a TOP EXPRESS el diseño del documento a imprimir, se definirá si es posible realizarlo con los recursos propios con los que se cuenta en la empresa, o si es preciso contactar establecimientos especializados en esta actividad.

En este último caso, TOP EXPRESS se encargará de realizar la labor de búsqueda y cotización del proveedor que garantice el cumplimiento de las especificaciones (en forma, tiempo y presupuesto) indicadas por el cliente, evitando el desgaste de tiempo y recursos de la empresa que tome el servicio.

Una vez seleccionado el proveedor que cumpla con las condiciones establecidas, se solicitará la impresión del documento, para posteriormente efectuar la labor de distribución del mismo.

• Alistamiento.

Si dentro de la Orden de Servicio viene especificado el servicio de Alistamiento, el Auxiliar de Operaciones previamente al registro procede al empaque de los envíos,

siguiendo las características dadas por el cliente (en sobres, bolsas plásticas o empaques especiales).

Luego del alistamiento, el correo pasa al registro de datos y continúa el proceso establecido para su distribución.

- Outsourcing de Mensajería.

TOP EXPRESS se encargará de la búsqueda y selección del personal para el desempeño de labores de mensajería.

Seguirá el proceso de reclutamiento y selección de personal, definido en el Capítulo 5, bajo las condiciones definidas para el personal del Área de Operaciones.

Una vez seleccionado, el Mensajero es presentado en la empresa cliente por el Gerente, y así formalizar la relación existente entre TOP EXPRESS y la empresa usuaria de este servicio.

En este encuentro se definirán las condiciones para ejecutar la labor de mensajería, como horarios, actividades, formas de control, responsabilidades, y a quién deberá reportar los resultados de su gestión.

El control del tiempo de servicio se llevará a través de la Planilla Mensual de Servicio (Ver Anexo 20)

- Administración de Recaudos.

La empresa usuaria de este servicio, suministrará toda la información referente a los recaudos.

TOP EXPRESS, se encargará de realizar la gestión de contacto con las entidades y/o personas sobre las cuales realizar los diferentes recaudos del cliente.

Esta labor estará a cargo del Gerente, apoyado por la Secretaria y el Mensajero.

4.2.2. Necesidades y Requerimientos.

Para llevar a cabo el proceso operativo propuesto, es preciso definir los recursos, tanto físicos, como humanos, que permitirán a TOP EXPRESS prestar el servicio de mensajería especializada.

A continuación se listan las necesidades y requerimientos a nivel operativo:

Localización y tamaño de la planta.

La empresa se ubicará en la ciudad de Bogotá, en una zona central o equidistante a los puntos extremos de esta. Adicionalmente el sector donde se ubique debe caracterizarse por que tenga vías de acceso, especialmente cerca a las avenidas principales, que faciliten la llegada y/o salida desde y/o hacia cualquier punto de la ciudad.

Se requiere de un área aproximada de 80 m² para distribuir entre el área operativa y la administrativa. La distribución Física Propuesta se muestra en el Anexo 21.

Por la etapa en la que se encuentra TOP EXPRESS, incurrir en costos de arrendamiento afectaría el presupuesto de gastos establecido para comenzar la operación.

La selección de la localización de la planta usa la técnica subjetiva, basada en el factor preferencial bajo los parámetros establecidos anteriormente.

De esta manera, TOP EXPRESS seguirá funcionando en la residencia de los propietarios, ubicada en la Calle 3B # 73 B 28, Barrio Mandalay, en el sur-occidente de la ciudad.

Allí se cuenta con un área de 75 m², con acceso a las avenidas Américas y Boyacá, que facilitan el desplazamiento a cualquier punto de la ciudad.

Insumos y Tecnología Requerida.

Al elegir la función de producción óptima, se pueden determinar las necesidades de maquinaria y equipo, es decir, todas las inversiones que permitan la operación normal y adecuada de TOP EXPRESS.

Como se mencionó anteriormente, la empresa será intensiva en mano de obra, por lo que los equipos que requiere son muy pocos.

Los estimados para la operación son:

- **Área de Registro.**

Las operaciones que se realizarán aquí están directamente relacionadas con el manejo de la información de los destinos para la entrega de correo.

Es necesario contar con una base de datos que tenga modelados²¹ los datos básicos de los destinatarios del correo, como nombre, dirección y teléfono, para que posteriormente se impriman las guías, y se elaboren los listados o la relación de los envíos que tendrá a cargo cada responsable de la distribución.

Para llevar a cabo las diferentes operaciones del área se requiere:

- Software especializado: los criterios para la selección de la herramienta de software se basaron en los costos del sistema y en los requerimientos técnicos que se exigían para su implementación.
El software que se adquirió se hizo bajo un contrato de arriendo, sin importar el volumen de guías que se generen.
- Computador: este debe reunir las características o los requerimientos sobre capacidad y velocidad que el software exija.
La elección del equipo de computo se hizo bajo el criterio de comprar una marca conocida, de confianza y que ofrezca respaldo efectivo y seguro.
De las opciones evaluadas se decidió adquirir un (1) computador marca DELL ref. Dimension 4600, el cual cumple con los requerimientos del software seleccionado. La compra se hace vía Internet, y el precio incluye gastos de envío y de importación.
- Impresora: Teniendo en cuenta los requerimientos del negocio, se necesita una (1) impresora de láser que permiten la impresión de las guías rápidamente.
- Escritorio: es necesario que la oficina cuente con un (1) escritorio con cajones archivadores, que permitan el almacenamiento de la información de los envíos y del resto de la información vital para el negocio.

²¹ Corresponde a la organización de los datos dentro de la base de datos. p.e.: orden de la información, número de caracteres.

Debido a la gran variedad de alternativas mostradas por el mercado, los criterios de selección fueron el precio y el diseño del escritorio.

- Silla: se requiere una (1) silla de oficina, de la cual el mercado ofrece una amplia variedad, en diseño y precio.

La selección tiene en cuenta aspectos como ergonomía y precio.

- **Área de alistamiento - zonificación.**

Operaciones como el alistamiento y zonificación requieren de un área de trabajo apropiada que permita el desarrollo de la labor de manera correcta²² y en condiciones de comodidad.

Para el alistamiento se requiere de un área amplia que permita la ubicación de los diferentes materiales para realizar el ensobrado o empaque, de acuerdo a las especificaciones del cliente.

Para la zonificación es preciso contar con un espacio que permita la colocación de los diferentes tipos de envíos, de acuerdo al destino que tengan, ya sea para alguna ciudad del territorio nacional, o para una zona determinada de la ciudad de Bogotá. Ésta clasificación del correo de acuerdo al destino requiere que el funcionario encargado de esta labor, tenga total visibilidad sobre los espacios que representan una zona, evitando la asignación errada los envíos.

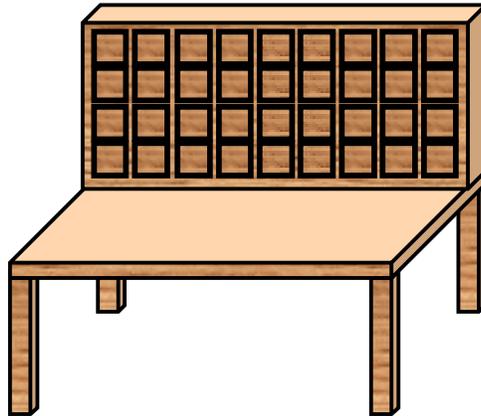
Debido a las limitaciones de espacio en la planta física, es conveniente contar con estaciones de trabajo multifuncionales, que permitan el desarrollo de varias actividades, en una misma.

Por esto, se proponen dos (2) unidades de trabajo con el diseño que se muestra en la Gráfica 19

Una de ellas será destina para la clasificación del correo con destino Nacional y la otra, para el correo Local.

²² De manera que cada envío se asigne a la zona correcta, de acuerdo al destino de la ciudad de Bogotá, u otra, del territorio nacional.

Complementando esta propuesta, en el Anexo 22 se muestran los planos de diseño, y en el Anexo 23, la ficha técnica de la mesa.



Gráfica 19. Mesa de Clasificación

Personal.

La política de operación que establece como elemento primordial las alianzas con terceros (C.O.S.), tiene una incidencia importante en el número de empleados necesarios, por lo que la planta de personal del Área Operativa estará constituida por:

- Auxiliar de Operaciones
- Mensajero

El salario y el tipo de contrato a manejar con el personal de operaciones se muestran en la Tabla 14.

Cargo en la empresa	Salario	Contrato a manejar
Auxiliar de Operaciones	\$ 423.576	Termino Fijo
Mensajero	\$ 423.476	Termino Fijo

Tabla 14. Salarios y Forma de contratación del Personal Operativo.

5. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

5.1. Plan Estratégico

Es importante tener en cuenta que el Plan estratégico de un Empresa es "el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo"²³. Por lo tanto es indispensable que esta herramienta sea usada para el adecuado desarrollo de las actividades diarias de TOP EXPRESS.

5.1.1. Misión

TOP EXPRESS esta dedicada a la recolección, distribución y entrega de correspondencia que requiera certificado de entrega (cartas, paquetes de documentos, facturas, publicidad, extractos, recibos, entre otros), a través de una red de distribución eficiente y un personal capacitado, que brinda la confianza y seguridad que necesitan nuestros clientes.

5.1.2. Visión

A largo plazo ubicar a TOP EXPRESS dentro del grupo de empresas de mensajería especializada mas reconocidas a nivel nacional y buscar diversificar su portafolio de servicios con el fin de brindarle más opciones en el envío de correspondencia a cada uno de sus clientes y de esta forma suplir cada una de las necesidades que estos tienen en este tipo de servicios.

5.1.3. Valores

Empresa:

- Respeto por la dignidad humanidad.
- Tolerancia frente a las distintas formas de pensamiento.
- Igualdad de condiciones para todos.
- Cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Cliente:

- Respeto por el tiempo de nuestros clientes.

²³ GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. Planeación Estratégica Aplicada. Ed. Mc Graw Hill. Colombia. 1998. Pág. 5.

- Búsqueda de la satisfacción continua del cliente.
- Aceptación de las sugerencias e inconformidades de nuestros clientes como oportunidades de mejora de nuestros servicios.

Proceso:

- Trabajo en equipo.
- Recursos físicos y tecnológicos que garanticen la total calidad del servicio.
- Transparencia en cada una de las actividades necesarias para la prestación del servicio.
- Uso racional de los recursos y respeto por el medio ambiente.

5.1.4. Diseño de la Estrategia de Negocio

Líneas de Negocio

Las Líneas de Negocio que manejará TOP EXPRESS son las siguientes:

- Prestación del servicio de Mensajería Especializada para documentos. Dentro de estos se encuentran: cartas, paquetes de documentos, publicidad, facturas, extractos, revistas y demás documentos que requieran un certificado de entrega.
- Servicios adicionales, previos al envío, como impresión, rotulación y alistamiento del correo.
- Suministro de personal para labores de mensajería y cartería.

Indicadores críticos de éxito

- Indicador anual de crecimiento en ventas: incremento anual del 5% en el volumen de envíos.
- Indicador de eficiencia: manejar un porcentaje menor al 10% en devoluciones, por gestión realizada a un cliente.
- Indicador de crecimiento anual en número de clientes: Incrementar el número de clientes en un 6% anual.
- Medición de satisfacción del cliente externo: Mantener un nivel de satisfacción del cliente por encima del 85%.
- Indicador de Margen Operacional: aumentar anualmente el margen operacional en un 5%.

5.1.5. Cadena de Valor

La cadena de valor de TOP EXPRESS posee elementos estratégicos y de soporte, que ayudan a que la operación tenga un curso normal y óptimo.



Gráfica 20. Cadena de Valor

5.2. Estructura Organizacional

El recurso humano que complementará la operación de TOP EXPRESS estará en el **Área Administrativa** la cual está conformada por:

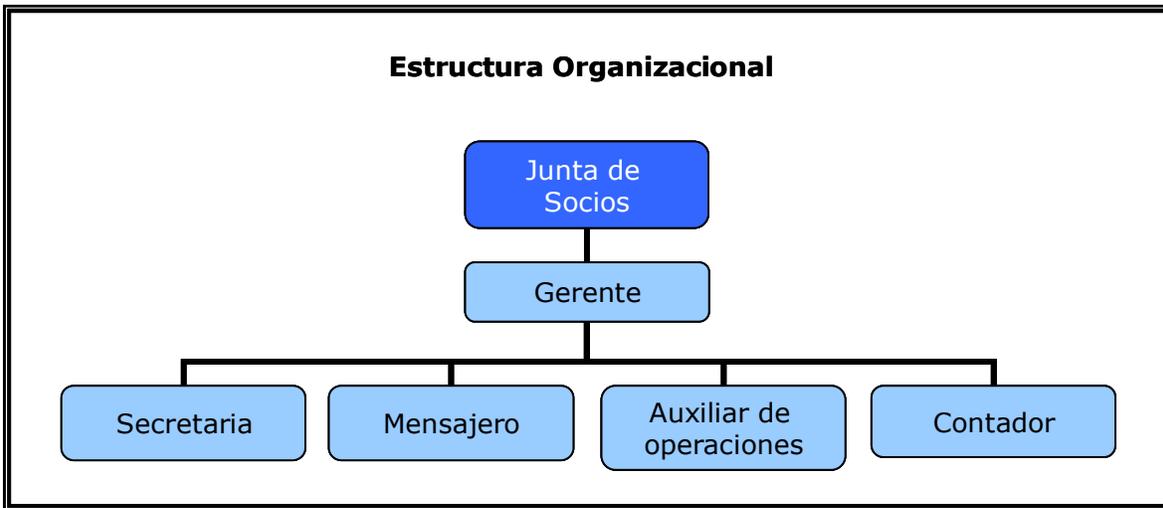
- Gerente
- Recepcionista
- Contador

Los salarios determinados para los cargos anteriormente establecidos, se muestran en la Tabla 12.

Cargo en la empresa	Salario	Contrato a manejar
Gerente	\$ 1.000.000	Termino Fijo
Secretaria	\$ 423.576	Termino Fijo
Contador	\$ 100.000	Servicios Prestados Mensualmente

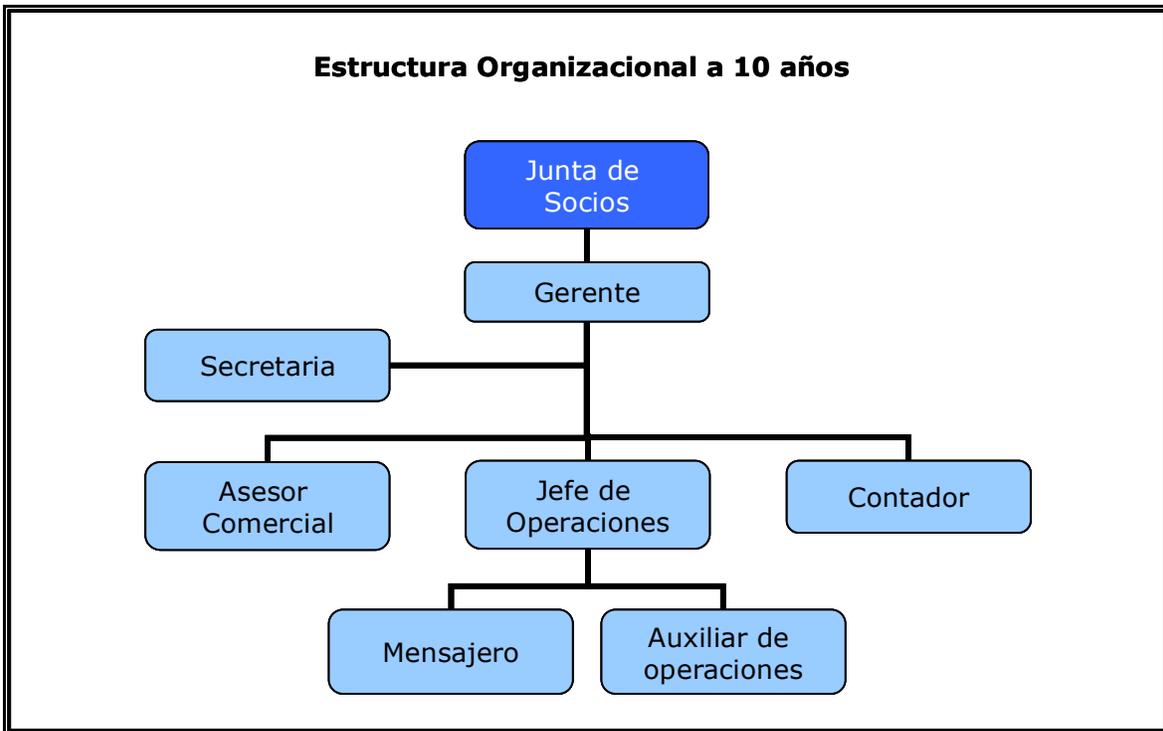
Tabla 15. Salarios y Contratación para cargos administrativos

Por lo tanto si tenemos en cuenta el personal del área administrativa y del área de operación, la Estructura Organizacional de la TOP EXPRESS será la siguiente:



Gráfica 21. Organigrama

A futuro, al tener un volumen de clientes o de envíos que obligue al crecimiento de TOP EXPRESS, para la atención oportuna de los mismos, se propone la siguiente Estructura Organizacional:



Gráfica 22. Organigrama a 10 años

5.3. Recurso Humano

Teniendo en cuenta la principal característica de este tipo de negocios (intensiva en mano de obra), es importante definir los aspectos primordiales y los perfiles de los diferentes empleados que constituirán la planta de personal de TOP EXPRESS, para que pueda cumplir sus objetivos y metas propuestas.

5.3.1. Descripción de Cargos

Teniendo en cuenta la estructura organizacional propuesta para el inicio de la operación, las características y especificaciones de los cargos se encuentran en las Cartas Descriptivas de los Cargos de TOP EXPRESS (Ver Anexo 24).

5.3.2. Políticas de Remuneración

- Se fijarán los salarios teniendo en cuenta:
 - Las condiciones salariales del mercado.
 - La descripción y funciones del cargo a desempeñar.
- El periodo de pago de las remuneraciones será mensual y se establece el último día hábil de cada mes como fecha de pago.
- Se reconocerán todas las prestaciones y pagos estipulados por la ley, según el Código Sustantivo del Trabajo.
- La remuneración de cada uno de los cargos corresponde a las labores desarrolladas dentro del horario de trabajo estipulado. El tiempo adicional a este será reconocido mediante el pago de horas extras, de acuerdo a los porcentajes vigentes en el Código Sustantivo del Trabajo.
- TOP EXPRESS realizará pagos parciales sobre el sueldo correspondiente a cualquiera de sus trabajadores, siempre y cuando éste realice una solicitud escrita, con cinco (5) días hábiles de anterioridad.
Dicha solicitud será estudiada por el Gerente quien determinará la posibilidad de autorizar el pago.
- Los gastos adicionales en los que incurra cualquiera de los funcionarios de la empresa en el desarrollo de sus funciones, será reconocido por TOP EXPRESS siempre y cuando se presenten facturas y/o recibos que certifiquen el concepto, el lugar, la fecha y el valor de dicho gasto.

5.3.3. Políticas de Reclutamiento, Selección y Capacitación

Reclutamiento

- Una vez se presente una necesidad de personal en determinada área, el jefe encargado deberá diligenciar el *Formato de Requerimiento de Personal* (Ver Anexo 25), en el cual se consignan los datos básicos de la vacante, para comenzar el proceso de reclutamiento.
- Dependiendo de la vacante, el reclutamiento tendrá modalidad mixta, es decir, se realizará un reclutamiento interno y/o externo.
- Para el reclutamiento interno, se comentará al grupo de empleados la vacante disponible, para que de acuerdo a sus capacidades y preferencias, se postulen para el cargo.
- Si el empleado se adapta al perfil del cargo vacante, se le dará la posibilidad de ocuparlo, de lo contrario se realizará el proceso correspondiente para el reclutamiento externo.
- Para el reclutamiento externo, se consultará con el grupo de empleados, buscando que referencien o recomienden allegados o conocidos que a su criterio pueden vincularse con TOP EXPRESS para ocupar la vacante. En caso de no encontrar así candidatos, se realizará la publicación de un aviso en prensa local, donde se describirá brevemente el perfil del cargo disponible.

Selección

- La persona a ocupar la vacante, se seleccionará de los candidatos que presentaron los requisitos exigidos y cumplen con el perfil descrito en el manual de funciones.
- La selección se hará con base en una entrevista personal, la cual será realizada por el Gerente.
- Se vincularán personas con grandes cualidades éticas, que compartan los principios, valores y capacidades que distinguen a TOP EXPRESS.

Capacitación

Esta está dividida en tres (3):

- *Inducción*

Estará a cargo del Auxiliar de Operaciones o del Gerente, dentro de la primera semana de ingreso del empleado a la empresa. En esta se informará al nuevo empleado sobre los datos generales de la empresa, con el fin de que conozca la empresa de la cual va a ser parte.

- *Entrenamiento inicial*

Estará a cargo del jefe inmediato del nuevo empleado, el cual le dará un entrenamiento relacionado con las labores en las cuales se va a desempeñar.

- *Capacitación*

- Esta se hará de acuerdo a las necesidades de capacitación que se presenten en los diferentes puestos de trabajo.
- La solicitud de capacitación la hará el jefe inmediato del (los) empleado(s) que necesite(n) capacitación, informando el tema de la capacitación y la cantidad de personas que asistirán.

5.4. Políticas de Selección de Proveedores – Satélites

En términos generales, para establecer relaciones comerciales se tendrán en cuenta los siguientes principios:

- ❖ Transparencia, al establecer las condiciones en las que se desarrollará la relación comercial, evitando la omisión de información relevante para el desempeño normal de esta.
- ❖ Libre competencia, al no condicionar la posibilidad de establecer una relación comercial por aspectos que no influyan directamente con el desarrollo normal y óptimo de esta.
- ❖ Objetividad, evidenciada en el logro de los objetivos de la empresa, a través de la definición de criterios claros que no se vean desviados por intereses personales de alguno de los miembros de esta.
- ❖ Capacidad de pago, buscando mantener relaciones comerciales limpias que aporten al crecimiento no solo de TOP EXPRESS, sino de las personas u organizaciones que colaboran en su actividad.
- ❖ Experiencia, en aras de lograr prestar un servicio de excelente calidad, al conocer y subsanar los inconvenientes que se pueden presentar en el ejercicio de la actividad.

Reconociendo la importancia de los C.O.S. en el éxito de la prestación del servicio, la selección de los mismos se basará en el mejor interés de TOP EXPRESS, quien delega en el Gerente, previo acuerdo con el Auxiliar de Operaciones, la toma de las decisiones de contratación de los servicios de distribución que mejor convengan a la empresa en función de su pertinencia, precio, entrega y calidad; además de hacerse directamente con personas naturales, siguiendo la normatividad que rige esta actividad económica.

5.5. Control de Calidad.

Con el propósito de crecer a largo plazo y ser reconocida en el mercado, TOP EXPRESS se compromete con la satisfacción de sus clientes, involucrando a todo su personal con miras a prestar un servicio con la mejor calidad, determinada por:

- ✓ Rapidez y oportunidad en la entrega de correspondencia.
- ✓ Confiabilidad en el manejo de la correspondencia, garantizando la confidencialidad de la información contenida en esta.
- ✓ Comunicación y suministro de información al cliente referente al servicio.

Para cumplir las premisas para el control de calidad, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- ✓ Previo a la entrega del correo a los C.O.S. o Agentes, se tomará una muestra de los envíos, con el fin de verificar la correspondencia entre los datos registrados en la guía y los especificados en el envío.
- ✓ Telemercadeo: Consiste en comprobar telefónicamente las entregas realizadas. Para ello, se hará un muestreo, proporcional al volumen de correo correspondiente a una Orden de Servicio.
- ✓ Reporte al cliente sobre la gestión realizada, a través de informes claros y completos que le permitan conocer cualquier tipo de pormenor presentado en la operación.
- ✓ Antes de reportar al cliente una devolución, el Área de Operaciones realizará el telemercadeo de esta, buscando rectificar los datos para hacer el reenvío de esta, de lo contrario la devolución se reportará.

6. EVALUACIÓN ECONÓMICA.

Dentro de la Evaluación Financiera, se muestran todos aquellos egresos representados en costos y gastos en los que la empresa tendrá que incurrir para poder comenzar su actividad, de igual manera se presentan los ingresos esperados por ventas, los cuales contrarrestarán las salidas de dinero y permitirán tener un margen de utilidad que haga atractivo el proyecto.

6.1. Supuestos.

De acuerdo a la estructura planteada para TOP EXPRESS, es preciso incurrir en inversiones y gastos de tal forma que se pueda prestar el servicio con las características definidas en los capítulos anteriores.

Los valores que se mostrarán a continuación corresponden al año 2004 y se proyectarán con base al Índice de Precios al Consumidor (IPC), estimado para los siguientes cinco (5) años:

2004	2005	2006	2007	2008
6%	5.5%	5%	5%	5%

Tabla 16. IPC Proyectado²⁴

6.2. Estructura Financiera.

Existen ciertos elementos que hacen parte de la evaluación financiera del proyecto, dentro estos se encuentran:

6.2.1. Presupuesto de Inversiones.

Son todos los activos que TOP EXPRESS requiere para prestar el servicio de Mensajería Especializada, como los activos fijos y el capital de trabajo necesario operar bajo las características técnicas y administrativas definidas en los capítulos anteriores.

Las inversiones se clasifican en:

²⁴ ISA. Presentación a Sociedades Comisionistas de Bolsa y Accionistas, Inversionistas Institucionales. Bogotá, Octubre 15 de 2003. Disponible en Internet en: www.isa.com.co/pragma/documenta/ISA/formas/1573/PRESENTACIN%20FIRMAS%20COMISIONISTAS%20OCT-%202003.pdf. Pág. 12

Inversiones Fijas.

Área Operativa:

Descripción	Cantidad	Precio de Compra (unid.)
Computador	1	3.000.000
Impresora Láser	1	450.000
Mesa de clasificación	2	250.000

Tabla 17. Inversiones Fijas para el Área Operativa.

Área Administrativa:

Descripción	Cantidad	Precio de Compra (\$/unid.)
Computador	1	1.300.000
Silla de oficina	1	75.000
Silla para Visitante	4	60.000
Módulo Recepción	1	750.000
Fax	1	350.000
Teléfono	2	30.000

Tabla 18. Inversiones Fijas para el Área Administrativa.

La compra de estos activos se hace de contado de acuerdo a las políticas de venta de los proveedores.

Inversiones en Adecuación de Planta.

Para la puesta en marcha del proyecto bajo las especificaciones físicas de operación y administración propuestas, se estima un monto de \$ 500.000 para la adecuación de las instalaciones, que incluye:

- Cableado eléctrico.
- Red telefónica.
- Instalación de muebles.

Capital de Trabajo.

Para respaldar la operación normal de la empresa se estimó el Capital de Trabajo utilizando el Método del Déficit Acumulado Máximo, que busca "determinar la cuantía

como el equivalente al déficit acumulado máximo²⁵, teniendo en cuenta los ingresos y egresos proyectados.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ingresos		9.239.681	67.814.971	83.682.999	93.096.318	104.634.400	117.642.185
Egresos		18.142.240	72.713.144	82.981.790	89.931.901	98.433.217	109.088.513
Saldo		-8.902.559	-4.898.173	701.209	3.164.418	6.201.183	8.553.673
Acumulado		-8.902.559	-13.800.733	-13.099.523	-9.935.106	-3.733.922	4.819.750

Tabla 19. Capital de Trabajo

El máximo déficit acumulado se evidencia en el año 2.005, indicando la cantidad necesaria para garantizar la operación normal de la empresa.

En el año 2.003 no se tuvo en cuenta el ingreso por aporte de socios ya que se busca conocer la posibilidad que con los recursos generados por la empresa, esta sea capaz de financiarse a si misma.

6.2.2. Costo de Producción²⁶.

Corresponde al costo relacionado directamente con la prestación del servicio, y está constituido por:

Costos Directos.

- Mano de Obra Directa, correspondiente al salario y prestaciones legales y extralegales del personal del Área Operativa (Ver Anexo 26)

Los conceptos a tener en cuenta son:

- Base Salarial: constituida por el Sueldo Básico y el Auxilio de Transporte al que tiene derecho cada uno de los empleados por devengar menos de 2 salarios mínimos.
- Parafiscales, Salud, Pensión de Jubilación, Cesantías, Intereses a las Cesantías, Primas legales, Vacaciones.
- ARP: Pago a la administradora de Riesgos Profesionales. De acuerdo a la evaluación de riesgos de la empresa y de los cargos hecha por COLMENA, se tiene:

²⁵ SAPAG, Nasir y Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. 3ª Edición. Ed. Mac Graw Hill. Colombia. 1997. Pág. 235.

²⁶ Ver Anexo 21

Cargo	Clase	% Sueldo
Auxiliar de Operaciones	Riesgo 1	0.522
Mensajero	Riesgo 4	4.350

Tabla 20. Porcentaje Aporte ARP Colmena.

- Servicio de distribución: correspondiente al valor establecido por cada C.O.S. por la distribución del correo, de acuerdo a la zona en que cada uno opera. Según la zona de en que se requiera la distribución, \$130 por envío a nivel Local, y \$ 635 a nivel Nacional.
- Materiales directos, como guías y materiales de alistamiento:
 - Pre-formas de guías con un costo de \$7 por unidad.

Costos Indirectos.

Por la dificultad de identificar el valor a cargar al costo del servicio, se definen como costos indirectos los correspondientes a los servicios Públicos.

La empresa estará ubicada en una zona estrato 4, por lo que la evaluación tiene en cuenta las tarifas correspondientes al estrato. Se estiman los siguientes valores por estos conceptos:

- Consumo de Agua, Alcantarillado y Aseo: \$ 70.000 bimestrales.
- Consumo de Energía, más los cobros adicionales: \$ 45.000 mensuales.
- Consumo de Teléfono, teniendo en cuenta que para la operación, la empresa requiere adicionalmente comunicarse con destinos de larga distancia nacional y conexión a Internet, por lo que se calcula un costo mensual de \$ 170.000.

En estos costos se incluirá la depreciación de los muebles y equipo pertenecientes al Área Operativa. El método de depreciación a usar será Línea Recta.

6.2.3. Gastos de Administración y Ventas.

Bajo este concepto se encuentran:

- El salario y las prestaciones legales y extralegales del Gerente y la Secretaria.
- Los honorarios del Contador: \$ 100.000 mensuales.
- Gastos en útiles y papelería, los cuales se estiman en \$ 50.000 mensuales.
- Depreciación de muebles y equipos del área Administrativa, calculada bajo el método de Línea Recta de acuerdo a la vida útil de cada activo.

6.2.4. Ingresos.

Los ingresos esperados, corresponden a los percibidos por la venta del servicio en el desarrollo de su actividad.

El valor está determinado por el volumen de envíos y el precio de venta correspondiente al destino del envío (Ver Anexo 27).

Se estima incrementar el volumen de envíos, de 1.200 mensuales manejados actualmente, a 2.000, en el primer mes de operación del año 2005.

En consecuencia al uso de las estrategias comerciales definidas, se espera manejar un volumen de 5.000, 8.000 y 10.000 envíos mensuales, en los siguientes tres (3) meses, para lograr un Costo de Producción que permita ofrecer un precio competitivo en el mercado.

Para efectos de evaluación se estima mantener el volumen de envíos de 10.000 unidades para el resto de este primer año. Estos estarán distribuidos de la siguiente forma: 70% Local y 30% Nacional, con un precio base de \$ 450 y \$ 1.300 respectivamente.

El incremento en los ingresos estará determinado por el aumento anual en un 5% del volumen manejado.

El punto de equilibrio (Ver Anexo 28) para el manejo del correo mensualmente, se dio en las siguientes proporciones:

- En dinero es necesario obtener ingresos por \$ 4.630.452
- En unidades es necesario manejar 6.567 envíos.

6.2.5. Proyecciones.

Con el fin de hacer una evaluación sobre la viabilidad del proyecto es necesario hacer las proyecciones correspondientes.

Las proyecciones tuvieron como año base el 2.004, pero se consideró importante tener en cuenta la información financiera del año en que se constituyó la empresa (2.003).

El tiempo de proyección fue de cinco (5) años, y para practicidad de la evaluación se mostró información anual.

Los estados financieros proyectados fueron:

- Estado de Resultados (Ver Anexo 30)
- Flujo de Caja (ver Anexo 31)
- Balance General (Ver Anexo 32)

6.3. Evaluación Financiera

Se mostraran dos (2) escenarios para realizar la evaluación Financiera.

- Escenario A: se mostraran los datos para llevar a cabo el proyecto sin realizar ningún tipo de préstamo.
- Escenario B, aquí se realiza un préstamo en el primer año de funcionamiento con el fin de darle liquidez a la empresa, dado el caso en el se llegue a tener ingresos muy por debajo de los pronosticados²⁷.

El préstamo con el que se hará el análisis corresponde a un Crédito para Libre Inversión.

La amortización del crédito se hizo teniendo en cuenta las siguientes condiciones²⁸:

- Préstamo de 25'000.000
- A 3 años.
- Al 28.3% Efectivo anual.

La tabla de amortización es la siguiente:

²⁷ Los estados financieros de este escenario se encuentran en los Anexos 33, 34 y 35

²⁸ Supuestos: no se obtuvo información oficial al respecto.

Periodo	Abono a Capital	Intereses	Cuota	Saldo
2004				25.000.000
2005	6.361.643	7.080.000	\$ 13.441.643	18.638.357
2006	8.163.261	5.278.383	\$ 13.441.643	10.475.096
2007	10.475.096	2.966.547	\$ 13.441.643	0

Tabla 21. Tabla de Amortización del préstamo

6.3.1. Tasa De Oportunidad

Para la evaluación financiera del proyecto es necesario conocer el Costo de Capital o el costo de oportunidad del mismo, que corresponde al rendimiento mínimo que se espera obtener.

El cálculo incluye indicadores financieros, como el Riesgo del Sector²⁹ estimado para el estudio en 63%, el Riesgo del País³⁰ valorado en 4.73% y la Tasa Libre de Riesgo, que corresponde al rendimiento de los TES, valorada en 6%.

La Tasa de Oportunidad con la que se evaluará financieramente el proyecto se muestra en el Anexo 36.

6.3.2. Flujo de Caja del Proyecto³¹

Es importante evaluar la viabilidad del Proyecto con el fin de determinar qué tan atractivo es este, tanto para los socios, como para los inversionistas.

Se usaron como parámetros el VPN y la TIR para evaluar cada uno de los dos escenarios planteados.

Los dos escenarios muestran viabilidad del Proyecto, ya que los VPN que muestran son positivos y la TIR resultante es superior a la Tasa de Oportunidad para cada uno de los casos.

²⁹ SUPERINTENDENCIA DE VALORES. Coeficientes Beta por Emisor y Sector Económico. Colombia. Disponible en Internet en : www.supervalores.gov.co.

³⁰ MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO.

³¹ Ver Anexo 37

6.3.3. Flujo de Caja del Inversionista

Para la evaluación financiera de los inversionistas es necesario calcular el flujo del proyecto, teniendo en cuenta un crédito, para que se pueda determinar cuál es el aporte que estos deben hacer.

- Escenario A: Se observa que el Flujo de los inversionistas tiene un VPN positivo de \$ 17.742.937, lo cual indica la viabilidad del proyecto, además de que la TIR obtenida (31.96%) es superior a la tasa de oportunidad que se tiene, siendo el proyecto atractivo para los inversionistas (Ver Anexo 38).
- Escenario B: El VPN mostrado es de \$7.170.780 y la TIR de 21.65%, por lo tanto es viable y atractivo.

Si se observa el Flujo de Caja del Préstamo se ve que es una inversión positiva para la empresa, ya que a pesar del VPN que muestra, el capital invertido ayuda al incremento de los parámetros del Proyecto (Ver Anexo 38).

6.4. Conclusiones.

Sobre los datos y supuestos usados para evaluar el proyecto de mensajería especializada, y los resultados obtenidos de los indicadores financieros, determinamos la viabilidad y aceptable rentabilidad del proyecto.

En los dos escenarios, teniendo en cuenta el Criterio del VPN (Valor Presente Neto), el proyecto es **viable**, ya que tiene un valor positivo y usando el criterio de la TIR (Tasa Interna de Retorno), el proyecto es **atractivo** a ser realizado, pues muestra una rentabilidad superior al Costo de oportunidad calculado para el mismo.

Es importante tener en cuenta que a pesar de que las dos opciones son buenas, el escenario A muestra una mayor liquidez para la empresa, siendo este un factor importante para este tipo de negocios.

La toma de un préstamo, se puede dar en el momento en el cual la se presente el caso en el que las ventas esperadas no sean cercanas a las pronosticadas, lo cual

puede generar una necesidad de liquidez, para poder seguir operando adecuadamente³².

³² El préstamo puede afectar favorable o desfavorablemente la situación de la empresa, teniendo en cuenta las condiciones que se escojan para este.

7. CONCLUSIONES

1. Según los resultados obtenidos en el estudio, TOP EXPRESS puede tener una estabilidad económica luego de cuatro (4) años, teniendo en cuenta el flujo de caja observado, ya que desde el penúltimo año de proyección se muestra una recuperación de capital, debido al aumento del volumen de envíos y por ende de los ingresos esperados.
2. A través del estudio se evidencio que el éxito del negocio radica en el logro del manejo de un volumen de correo mayor a los 4.162 envíos, los cuales permiten cubrir los costos y gastos necesarios para operar. Superar el número de envíos que determinan el punto de equilibrio, es un factor importante para el manejo de tarifas mucho más bajas que las planteadas (\$450 local y \$1300 nacional), generando ingresos que igualmente hacen rentable el proyecto.
3. El desarrollo del trabajo se enfoco en el servicio de Mensajería Especializada, pero se plantearon alternativas de servicios adicionales y complementarios al pilar de la empresa que pueden ser constituirse en un factor diferenciador y atractivo para el cliente, lo que puede tener como consecuencia el aumento de los ingresos proyectados.
4. El objetivo a corto plazo (1 año) es lograr un nivel de 10.000 envíos mensuales, los cuales garantizan la utilización óptima de los recursos y la obtención de ingresos que permitan respaldar la operación y recuperar la inversión. Este nivel de envíos se logrará con la satisfacción y cumplimiento de las necesidades de los clientes, generando constancia en la toma del servicio y la promoción positiva del mismo.
5. El proyecto, al tener una Tasa interna de Retorno del 32.39%, es viable y aun mas rentable que una inversión en productos bancarios (CDT's, Cuentas, entre otros).
6. TOP EXPRESS tienen una ventaja competitiva, ya que cuenta con una estructura administrativa óptima para el desarrollo adecuado de la actividad, de acuerdo a

las características de empresa definidas. A su vez, reconocer la importancia del Recurso Humano y la necesidad de contar con su compromiso con el negocio, permitirá un crecimiento sólido y en conjunto.

8. RECOMENDACIONES

1. El servicio ofrecido por la empresa debe ser flexible de acuerdo a las condiciones y exigencias del cliente, ya que cada uno tiene necesidades diferentes.
TOP EXPRESS esta iniciando su actividad comercial y por lo tanto no puede imponer un servicio estándar o pretender que el cliente se adapte a su forma de operación.
2. El reconocimiento en el mercado y la búsqueda de un posicionamiento implica ofrecer servicios adicionales que se conviertan en elementos diferenciadores y de satisfacción total para el cliente.
3. Para darle un crecimiento al negocio, es preciso estudiar de manera detallada cada una de las alternativas de servicio planteadas, buscando darles una estructura sólida que genere seguridad en el cliente para que delegue funciones que en este momento maneja y que pueden desviarse de la actividad principal de su negocio.
4. Es importante tener en cuenta que la gestión del Gerente y de los empleados de la empresa influyen en un alto grado en el desarrollo adecuado de la misma, ya que las acciones de estos, deben encaminarse a conformar un ambiente de trabajo que pueda brindar un buen servicio al cliente, que de cómo resultado un alto grado de satisfacción que genere fidelidad en los mismos y la confianza que se necesita para que el negocio crezca.
5. Aún existe la necesidad de mantener una comunicación física entre entidades y personas naturales, por lo cual deben centrarse los esfuerzos en la comercialización y en el servicio personalizado con el fin de atraer mas clientes y así obtener una mayor participación en el total de ingresos del sector.
6. La toma de un préstamo puede estar sujeto a los cambios en los ingresos por ventas de la empresa, ya que el aumento o disminución en este rubro afecta directamente la liquidez de la misma.

La adopción de soluciones que favorezcan la liquidez permiten el desarrollo normal de las relaciones con proveedores, como C.O.S. o Agentes distribuidores, además del cumplimiento de las condiciones de pago acordadas con los clientes.

GLOSARIO

CORREO LOCAL: Correo con destino la sabana o la ciudad de Bogotá.

CORREO NACIONAL: Correo con destino a cualquier ciudad del territorio nacional, fuera del perímetro urbano de Bogotá, sin distinción entre ciudad capital, ciudad intermedia o población.

GUÍA: documento adjunto a cada envío manejado en la mensajería especializada. Consta de dos partes:

- Desprendible o Prueba de entrega.
- Colilla (parte adherida al envío).

MENSAJERÍA ESPECIALIZADA: clase de servicio postal prestado con independencia de las redes postales oficiales del correo nacional e internacional, que exige la aplicación y adopción de características especiales, para la recepción, recolección y entrega personalizada de envíos de correspondencia y demás objetos postales, transportados vía superficie y/o aérea, en el ámbito nacional y en conexión con el exterior”³³

Dichas características especiales son³⁴:

- a. Registro individual de cada envío.** Todo envío de mensajería especializada debe tener un número de identificación individual.
- b. Recolección a domicilio.** Si el cliente lo solicita, el servicio de mensajería debe efectuar la recolección en el domicilio del usuario o cliente solicitante.
- c. Admisión.** El servicio de mensajería debe expedir un recibo de admisión o guía, por cada envío, en el cual debe constar:
 - Número de identificación del envío.
 - Fecha y hora de admisión.
 - Peso del envío en gramos.
 - Valor del servicio.
 - Nombre y dirección completa del remitente y destinatario.

³³ MINISTERIO DE COMUNICACIONES. Decreto 229 de 1995. Capítulo 1, Artículo 6°.

³⁴ Ibid, Parágrafo.

- Fecha y hora de entrega.
- d. *Curso de envío.*** Todo envío de mensajería debe cursar, con una copia del recibo de admisión o guía, adherido al envío.
- e. *Prueba de entrega.*** El cliente usuario del servicio de mensajería especializada, puede exigir la prueba de entrega del envío, donde consta fecha y hora de entrega y firma e identificación de quien recibe.

PAQUETE DE DOCUMENTOS: sobres, generalmente de manila, que contienen varios documentos. El peso máximo admitido para la mensajería especializada es de 2 kg.

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. México. 1988.
- GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. Planeación Estratégica Aplicada. Ed. Mc. Graw Hill. Colombia. 1998.
- PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental S.A. México. 1987.
- KINEAR, Thomas y TAYLOR, James. Investigación de Mercados. 5ª Edición. Ed. Mc Graw Hill. Colombia. 2000.
- BORELLO, Antonio. El Plan de Negocios. Ed. Mc Graw Hill. Colombia. 2000.
- THIBAUT, Jean-Pierre. Manual de Diagnóstico en la Empresa. Ed. Paraninfo. España. 1994.
- STANTON, William y Otros. Fundamentos de Marketing. 10ª Edición. Ed. Mc Graw Hill. México. 1995.
- MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. 4ª Edición. MM Editores. Colombia. 2000.
- SAPAG, Nassir y Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. 3ª Edición. Ed. Mc Graw Hill. Colombia. 1997.
- PÉREZ, Cesar. Técnicas Estadísticas con SPSS® 10.0. Ed. Prentice Hall. España. 2001.
- AMBROSIO, Vicente. Plan de Marketing paso a paso: un guía práctica para lanzar con éxito productos, servicios e ideas. Ed. Prentice Hall. Colombia. 2000.

- PÉREZ VERGARA, Mónica Carolina y RAMÓN MORALES, Mónica María. Plan de Negocio para el Montaje de una Empresa de Confecciones de Ropa para Bebé en la Ciudad de Bucaramanga. Ingeniería Industrial. PUJ. Bogotá. 2002.
- CHARRY VELÁSQUEZ, Julio Eduardo y SABRIA FONSECA, María Andrea. Propuesta para la creación de una red logística que asocie un grupo de empresas transportadoras terrestres ubicadas en Bogotá, con el fin de crear ventajas competitivas frente a las demás empresas transportadoras del sector. Ingeniería Industrial. PUJ. Bogotá. 2003.
- Correos, guerra del centavo. En: Revista Dinero. No. 87 Julio de 1999. p. 46-51
- 5000 Empresas. En: Revista Dinero. Edición Especial Junio 11 de 2004. p. 262.
- Directorio Telefónico Bogotá 2004. Páginas Amarillas y Blancas Comerciales.
- Gabriel Gómez. PUJ. Memorias cátedra: Mercados. 1^{er} Semestre de 2003.
- Mabel Solano. PUJ. Memorias cátedra: Investigación de Mercados. 2^{do} Semestre de 2003.
- Ricardo Bernal. PUJ. Memorias cátedra: Investigación de Mercados. 1^{er} Semestre de 2004.
- Base de Datos: Afiliados Cámara de Comercio de Bogotá. 2003.
- Información Disponible en Internet en:
 - www.mincomunicaciones.gov.co. Sitio web Ministerio de Comunicaciones.
 - www.dane.gov.co. Sitio web Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
 - www.dnp.gov.co. Sitio web Departamento Nacional de Planeación.

- www.ccb.org.co. Sitio web Cámara de Comercio de Bogotá.

- ISA. Presentación a Sociedades Comisionistas de Bolsa y Accionistas, Inversionistas Institucionales. Bogotá, Octubre 15 de 2003. Disponible en Internet en:
www.isa.com.co/pragma/documenta/ISA/formas/1573/PRESENTACIN%20FIRMAS%20COMISIONISTAS%20OCT-%202003.pdf.

ANEXOS

Anexo 1. Certificado de Registro en la Cámara de Comercio de Bogotá.

Anexo 2. Licencia del Ministerio de Comunicaciones

Anexo 3. Pre-encuesta Empresas Usuarias del Servicio.

Buenos días (tardes) soy... (DIGA SU NOMBRE) estudiante de la Pontificia Universidad Javeriana; en este momento estamos realizando un estudio sobre el servicio de mensajería especializada que prestan las empresas de la ciudad de Bogotá.

La información que usted nos suministre nos ayudará para el desarrollo de un estudio sobre esta actividad en el que pretendemos identificar los aspectos característicos del servicio. Le agradecemos su tiempo y su disposición para contestar las siguientes preguntas.

1. ¿Qué tipo de correspondencia maneja?
 Cartas _____
 Facturación _____
 Sobres _____
 Publicidad _____
 Otro ¿Cuál? _____
2. ¿Con qué frecuencia realiza usted envíos?
 (Marque X en la opción que corresponda al caso)
 _____ Diariamente _____ Semanalmente
 _____ Mensualmente
3. En qué porcentaje (%) su empresa requiere hacer envíos a nivel: (Lea las opciones)
 _____ Local _____ Nacional
 _____ Internacional
4. ¿Tiene contratada alguna o varias empresas de mensajería especializada para la distribución de su correo?
 Si _____ No _____
 (SI LA RESPUESTA ES POSITIVA PASE A LA PREGUNTA 6)
5. ¿Por qué no tiene contratado el servicio de mensajería especializada para su empresa?
 _____ El volumen de envíos es muy pequeño
 _____ Los mensajeros que tenemos cubren la demanda de envíos que tenemos
 _____ Es muy costoso
 _____ No me parece confiable
 _____ No conocía ese tipo de servicio
 Otra _____

 (FIN DE LA ENCUESTA)
6. ¿Cómo se llama(n) la(s) empresa(s)?
 Empresa A: _____
 Empresa B: _____
 Empresa C: _____

7. ¿Qué servicios le presta(n) esta(s) empresa(s)?
 _____ *Correo Certificado*: Comprobación de la entrega con nombre claro de la persona que la recibe en el destino, así como el número del teléfono y sello de recibido en caso que sea una persona jurídica el destinatario.
 _____ *Correo de Entrega Inmediata*: Entrega de correo en menor tiempo del usado normalmente (6 días)
 Otros, cuáles?: _____

8. ¿Cuáles son las tarifas que tiene por tipo de envío:

	Local	Nacional	Internacional
Cartas, Facturación			
Sobres			
Publicidad			
Otro()			

9. ¿Cómo califica el servicio de la(s) empresa(s) que actualmente tiene contratada(s)? (lea las opciones)
 Empresa A: _____ Excelente _____ Bueno
 _____ Regular _____ Pésimo
 _____ Malo
 Empresa B: _____ Excelente _____ Bueno
 _____ Regular _____ Pésimo
 _____ Malo
 Empresa C: _____ Excelente _____ Bueno
 _____ Regular _____ Pésimo
 _____ Malo
10. ¿Por qué razones lo califica así?
 Empresa A: _____

 Empresa B: _____

 Empresa C: _____

Anexo 4. Pre-encuesta Empresas Prestadoras del Servicio.

Buenos días (tardes) soy... (DIGA SU NOMBRE) estudiante de la Pontificia Universidad Javeriana; en este momento estamos realizando un estudio sobre el servicio de mensajería especializada que prestan las empresas de la ciudad de Bogotá.

La información que usted nos suministre nos ayudará para el desarrollo de un estudio sobre esta actividad en el que pretendemos identificar los aspectos característicos del servicio. Le agradecemos su tiempo y su disposición para contestar las siguientes preguntas.

1. Qué tipo de envíos y cuál es la cantidad mensual que maneja su empresa

Envíos	Cantidad
Cartas	
Paquetes	
Recibos	
Publicidad	
Otros, cuales:	

2. Usted ofrece un cubrimiento geográfico aproximado:

Destino	Cobertura
Local	<input type="checkbox"/> Zona norte <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Zona sur <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Zona oriental <input type="checkbox"/>
Nacional	<input type="checkbox"/> Zona andina <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Zona oriental <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Zona pacifica <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Zona atlántica <input type="checkbox"/>
Internacional	<input type="checkbox"/> Zona amazónica <input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> A. Norte <input type="checkbox"/> A. Sur
	<input type="checkbox"/> A. Central <input type="checkbox"/> Europa <input type="checkbox"/> Asia
	<input type="checkbox"/> Africa <input type="checkbox"/> Oceanía

3. Según el destino, el tiempo aproximado de entrega de sus envíos es:

Envíos	Tiempo aproximado
Urbano - Local	
Nacional	
Internacional	

- A. Si es menor a un día.
 B. Si esta entre uno (1) y tres (3) días.
 C. Si esta entre tres (3) días y una (1) semana
 D. Si es superior a una (1) semana. Diga a continuación cuánto.

4. En qué porcentaje (%) su empresa hace envíos a nivel: (Lea las opciones)
 Local Nacional
 Internacional

5. ¿Su servicio de entrega o distribución de correspondencia constituye para su empresa un servicio de outsourcing?:

Local Si No
 Nacional Si No
 Internacional Si No

6. ¿Como esta asignado su personal para la distribución del correo que maneja a nivel Local?

Zona	# personas

7. El precio del servicio está definido por tarifas o lista de precios según:
 Cantidad (# de envíos)
 Peso (gramaje)
 Destino (local, nacional, Inter./nal)
 Otros, Cuáles: _____

8. Usted ofrece descuentos en la prestación del servicio por:
 Cantidad de correo enviado
 Regularidad del servicio
 Contratos especiales
 Promociones
 Otros, Cuáles: _____

9. ¿Usted ofrece el servicio de recepción y entrega puerta a puerta?
 Si No

10. Su empresa realiza u ofrece un servicio de seguimiento de las entregas:
 Si No
 Cuál?: _____

11. En promedio, y de acuerdo al destino, ¿Cuál es el precio actual de su servicio?

ENVIOS	PRECIO		
	Local	Nacional	Inter/nal
Cartas			
Paquetes			
Recibos			
Publicidad			
Otro, cuales:			

Anexo 5. Formato de Encuesta: Empresa Usuaria del Servicio

Buenos días (tardes) soy... (DIGA SU NOMBRE) estudiante de la Pontificia Universidad Javeriana; en este momento estamos realizando un estudio sobre el servicio de mensajería especializada que prestan las empresas de la ciudad de Bogotá.

La información que usted nos suministre nos ayudará para el desarrollo de un estudio sobre esta actividad en el que pretendemos identificar los aspectos característicos del servicio. Le agradecemos su tiempo y su disposición para contestar las siguientes preguntas.

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

DIRECCIÓN: _____ TELÉFONO: _____

CARGO DEL ENCUESTADO: _____

ACTIVIDAD ECONÓMICA: _____

1. ¿Qué tipo de correspondencia maneja?
- Cartas
- Facturación - Extractos
- Paquetes de documentos
- Publicidad
- Revistas
- Otro ¿Cuál? _____

2. ¿Cuál es la cantidad mensual de envíos que maneja su empresa? (Frente a cada opción indique el número mensual)

Tipo	Cantidad
Cartas	
Facturación	
Paquetes de Doc.	
Publicidad	
Revistas	
Otro	

- A 1-499
 B 500-1000
 C 1001-2000
 D Mayor a 2000

3. En qué porcentaje (%) su empresa requiere hacer envíos normales o urgentes:

Normal	Urgente

4. En qué porcentaje (%) su empresa requiere hacer envíos a nivel:

Local	Nacional	Inter/nal

5. ¿Tiene contratada alguna o varias empresas de mensajería especializada para la distribución de su correo?

Si _____ No _____

(SI LA RESPUESTA ES POSITIVA PASE A LA PREGUNTA 7)

6. ¿Por qué no tiene contratado el servicio de mensajería especializada para su empresa?
- El volumen de envíos es muy pequeño
- Los mensajeros que tenemos cubren la demanda de envíos que tenemos

Otra _____

(FIN DE LA ENCUESTA)

7. ¿Quién es el responsable de la contratación del servicio?
- _____

8. ¿Quién es el encargado de administrar el servicio?
- _____

9. ¿Cómo se llama(n) la(s) empresa(s)?

Empresa A: _____

Empresa B: _____

Empresa C: _____

10. ¿Qué tipo de contrato tiene con esta(s) empresa(s)?

	Contrato	Cuenta de Cobro	Otro
Empresa A			
Empresa B			
Empresa C			

11. ¿Cómo realiza el control de la efectividad de entrega de sus envíos?
- _____
- _____
- _____
- _____

12. ¿Cuál es el cubrimiento de la(s) empresa(s) que contrata?

	Local	Nacional	Inter/nal
Empresa A			
Empresa B			
Empresa C			

13. ¿Cuáles son las tarifas que tiene por tipo de envío:

	Local	Nacional	Inter/nal
Cartas, Facturación			
Paquetes de Documentos			
Publicidad			
Otro			

14. El precio del servicio está definido por tarifas o lista de precios según:

Destino	Local	Nacional	Inter/nal
Cantidad (# envíos)			
Peso (gramaje)			
Otro			

15. ¿Bajo qué criterios se elige(n) la(s) empresa(s) que le presta(n) el servicio?

16. ¿Cómo califica el servicio de la(s) empresa(s) que actualmente tiene contratada(s)? (lea las opciones)

Empresa A: ___ Excelente ___ Bueno
 ___ Regular ___ Pésimo
 ___ Malo

Empresa B: ___ Excelente ___ Bueno
 ___ Regular ___ Pésimo

___ Malo

Empresa C: ___ Excelente ___ Bueno
 ___ Regular ___ Pésimo
 ___ Malo

17. ¿Por qué razones lo califica así?

Empresa A: _____

Empresa B: _____

Empresa C: _____

18. ¿Qué expectativas tiene frente al servicio de mensajería especializada?

19. ¿Qué factores influyen en el aumento o disminución del volumen de envíos?

___ Uso del correo electrónico
 ___ Medidas internas de la empresa
 Otros, cuáles?

Anexo 6. Formato de Encuesta: Empresa Prestadoras del Servicio

Buenos días (tardes) soy... (DIGA SU NOMBRE) estudiante de la Pontificia Universidad Javeriana; en este momento estamos realizando un estudio sobre el servicio de mensajería especializada que prestan las empresas de la ciudad de Bogotá.

La información que usted nos suministre nos ayudará para el desarrollo de un estudio sobre esta actividad en el que pretendemos identificar los aspectos característicos sobre operación y administración del negocio. Le agradecemos su tiempo y su disposición para contestar las siguientes preguntas.

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

DIRECCIÓN: _____ TELÉFONO: _____

CARGO DEL ENCUESTADO: _____

1. ¿Qué tipo de correspondencia maneja?

- Cartas
 Paquetes de Documentos
 Facturas
 Publicidad
 Otro ¿Cuál? _____

2. ¿Cuál es la cantidad mensual de envíos que maneja su empresa? (Frente a cada opción indique el número mensual)

Cantidad	A Menos de 4000
	B 4000-8000
	C 8000-14000
	D Mayor a 14000

3. Según el destino, el tiempo aproximado de entrega de sus envíos es:
(Marque en la columna de tiempo aproximado la letra correspondiente a la opción)

DESTINO	TIEMPO
Local	
Local - Periféricos	
Ciudades Capitales	
Ciudades Intermedias	
Poblaciones Lejanas	
Trayectos Especiales (San Andrés - Leticia)	
Internacionales	

4. En qué porcentaje (%) su empresa mensualmente hace envíos a nivel: (Lea las opciones)

___ Local ___ Nacional ___ Internacional

5. ¿La distribución de la correspondencia que maneja su empresa, se constituye como un servicio de outsourcing?:

Local Si ___ No ___
 Nacional Si ___ No ___
 Internacional Si ___ No ___

6. ¿De qué manera controla la efectividad de las entregas?

7. ¿Cuál es el número de empleados con los que actualmente cuenta su empresa?
 Administrativos _____
 Operación _____

8. El precio del servicio está definido por tarifas o lista de precios según:

Destino	Local	Nacional	Inter/nal
Cantidad (# envíos)			
Peso (gramaje)			
Otro			

9. Usted ofrece descuentos en la prestación del servicio por:
 Cantidad de correo enviado
 Regularidad del servicio
 Contratos especiales
 Otros, Cuáles: _____

10. En promedio, y de acuerdo al destino, ¿Cuál es el precio actual de su servicio?

ENVÍOS	PRECIO		
	Local	Nacional	Internacional
Cartas			
Paquetes de Doc.			
Facturas			
Publicidad			
Otro, cuales:			

11. ¿Cuáles son los plazos de pago que maneja con sus clientes?

12. En promedio, ¿cuál es el ingreso mensual por ventas de su empresa?

_____ | _____

Observaciones:

Anexo 7. Formato de entrevista a profundidad

Presentación: la presente es una entrevista que busca obtener información acerca del servicio de mensajería. *Le agradecemos su colaboración:*

Producto o servicio

Con estas preguntas se busca obtener información acerca del servicio de mensajería que le prestan actualmente y de la manera en que este se desarrolla.

1. ¿Cuál es el tipo de correspondencia que maneja en sus envíos?
2. ¿Qué tipo(s) de servicio(s) generalmente utiliza para enviar su correspondencia?
3. ¿Con qué frecuencia realiza usted envíos?

Proceso

Con estas preguntas se pretende obtener información acerca del proceso del servicio de mensajería con que cuenta actualmente y la satisfacción que le genera al cliente.

4. ¿Tiene contratado el servicio de mensajería especializada?
Continúe si en la actualidad contrata empresas de mensajería especializada para el envío y recepción de la correspondencia empresarial, de lo contrario, agradezca su colaboración.
5. El servicio de mensajería contratado incluye un sistema de atención al cliente:
6. El servicio de mensajería ofrece algún servicio adicional.
7. El servicio de mensajería ofrece un servicio personalizado.
8. La empresa que presta el servicio de mensajería ofrece un servicio adicional mediante el cual de información constante sobre posibles contingencias.

Promoción

Con estas preguntas se busca obtener información acerca de los medios por los cuales tiene conocimiento sobre los servicios de mensajería.

9. Como se obtiene información acerca de los servicios de mensajería especializada (posibilidades: Medios de comunicación, por Recomendación de otras empresas o dentro de la empresa, Páginas amarillas, Tarjetas y folletos de presentación)

Percepción del Servicio

Con estas preguntas se pretende obtener información acerca de la imagen del servicio de mensajería.

10. ¿Cuáles son las características mas importantes del servicio de mensajería especializada? (Posibilidades: Orden, Cubrimiento, Disponibilidad, Precio, Seguridad)

Plaza

Con estas preguntas se busca obtener información acerca del cubrimiento geográfico que el usuario requiere para tomar un servicio de mensajería.

11. Porcentaje (%) de envíos a nivel Local, Nacional e Internacional?
12. Destinos a los que realiza envíos: Local, Nacional, Internacional

13. Regularidad de los envíos a nivel nacional por zona (posibilidades: Región andina, Región oriental, Región atlántica, Región pacífica, Región amazónica)
14. Regularidad de envíos a nivel Internacional (América del norte, América central, América del sur, Europa, Asia, África, Oceanía)

Precio

Con estas preguntas se busca obtener información acerca del precio del servicio de mensajería que ofrecen actualmente y los factores que lo determinan.

15. Factores que puedan influir en la determinación de los precios.(Cantidad de envíos, Gramaje o Peso de sus envíos, Destino, Negociaciones)
16. Aspectos que le generen valor adicional por el servicio (Horario de envío, tiempo de entrega, preparación y embalaje)
17. ¿Qué factores pueden influir en la asignación de descuentos?

Si tiene alguna otra apreciación acerca de la prestación del servicio de mensajería especializada, que actualmente usa

Anexo 8. Contratación del servicio por Actividad Económica

Tabla de contingencia Actividad Económica * Contratación del Servicio

% de Actividad Económica

		Contratación del Servicio		Total
		n	s	
Actividad Económica	Edición de Revistas y Periodicos	12,5%	87,5%	100,0%
	Asociaciones	44,4%	55,6%	100,0%
	Entidades Bancarias		100,0%	100,0%
	Administración de Pensiones y Cesantías		100,0%	100,0%
Total		18,5%	81,5%	100,0%

Anexo 9. Relaciones Tipo de Envío Vs. Actividad Económica

Tabla de contingencia Cartas * Actividad Económica

% de Actividad Económica

		Actividad Económica				Total
		Edición de Revistas y Periodicos	Asociaciones	Entidades Bancarias	Administración de Pensiones y Cesantías	
Cartas	No	75,0%	11,1%	16,7%		29,6%
	Cartas	25,0%	88,9%	83,3%	100,0%	70,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla de contingencia Facturación - Extractos * Actividad Económica

% de Actividad Económica

		Actividad Económica				Total
		Edición de Revistas y Periodicos	Asociaciones	Entidades Bancarias	Administración de Pensiones y Cesantías	
Facturación	No	75,0%	88,9%			51,9%
- Extractos	Facturación - Extractos	25,0%	11,1%	100,0%	100,0%	48,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla de contingencia Paquetes de Documentos * Actividad Económica

% de Actividad Económica

		Actividad Económica				Total
		Edición de Revistas y Periodicos	Asociaciones	Entidades Bancarias	Administración de Pensiones y Cesantías	
Paquetes de Documentos	No	75,0%	77,8%	66,7%	100,0%	77,8%
	Paquetes de Documentos	25,0%	22,2%	33,3%		22,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla de contingencia Publicidad * Actividad Económica

% de Actividad Económica

		Actividad Económica				Total
		Edición de Revistas y Periodicos	Asociaciones	Entidades Bancarias	Administración de Pensiones y Cesantías	
Publicidad	No	87,5%	77,8%	100,0%	100,0%	88,9%
	Publicidad	12,5%	22,2%			11,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla de contingencia Revistas * Actividad Económica

% de Actividad Económica

		Actividad Económica				Total
		Edición de Revistas y Periodicos	Asociaciones	Entidades Bancarias	Administración de Pensiones y Cesantías	
Revistas	No	12,5%	66,7%	100,0%	75,0%	59,3%
	Revistas	87,5%	33,3%		25,0%	40,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Anexo 10. Contratación del servicio según volumen de correo manejado

**Tabla de contingencia Volumen mensual de Envios *
Contratación del Servicio**

% de Volumen mensual de Envios

		Contratación del Servicio		Total
		n	s	
Volumen mensual de Envios	1-499	66,7%	33,3%	100,0%
	500-1000		100,0%	100,0%
	1001-2000	33,3%	66,7%	100,0%
	Mayor a 2001		100,0%	100,0%
Total		18,5%	81,5%	100,0%

Anexo 11. Relaciones Destino Vs. Volumen mensual.

Tabla de contingencia Destino Local (%) * Volumen mensual de Envios

% de Volumen mensual de Envios

		Volumen mensual de Envios				Total
		1-499	500-1000	1001-2000	Mayor a 2001	
Destino	9	16,7%				3,7%
Local	10			33,3%		3,7%
(%)	20				5,9%	3,7%
	30				5,9%	3,7%
	40			33,3%	5,9%	7,4%
	50	33,3%			11,8%	14,8%
	59		100,0%		5,9%	7,4%
	60				23,5%	14,8%
	69				5,9%	3,7%
	70	16,7%			17,6%	14,8%
	79				5,9%	3,7%
	80	16,7%			11,8%	11,1%
	90			33,3%		3,7%
	100	16,7%				3,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla de contingencia Destino Local (%) * Volumen mensual de Envios

% de Volumen mensual de Envios

		Volumen mensual de Envios				Total
		1-499	500-1000	1001-2000	Mayor a 2001	
Destino	9	16,7%				3,7%
Local	10			33,3%		3,7%
(%)	20				5,9%	3,7%
	30				5,9%	3,7%
	40			33,3%	5,9%	7,4%
	50	33,3%			11,8%	14,8%
	59		100,0%		5,9%	7,4%
	60				23,5%	14,8%
	69				5,9%	3,7%
	70	16,7%			17,6%	14,8%
	79				5,9%	3,7%
	80	16,7%			11,8%	11,1%
	90			33,3%		3,7%
	100	16,7%				3,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla de contingencia Destino Internacional (%) * Volumen mensual de Envios

% de Volumen mensual de Envios

		Volumen mensual de Envios				Total
		1-499	500-1000	1001-2000	Mayor a 2001	
Destino	0	83,3%		66,7%	35,3%	48,1%
Internacional	1		100,0%		29,4%	22,2%
(%)	2			33,3%	5,9%	7,4%
	5				11,8%	7,4%
	10				5,9%	3,7%
	20				11,8%	7,4%
	88	16,7%				3,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Anexo 12. Relaciones Tipos de Envío Vs. Volumen Manejado

Tabla de contingencia Otros * Volumen mensual de Envios

% de Volumen mensual de Envios

		Volumen mensual de Envios			Total
		Menos de 4000	8001-14000	Mayor a 14001	
Otros	No	50,0%	100,0%	100,0%	94,1%
	Otros	50,0%			5,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla de contingencia Facturación - Extractos * Volumen mensual de Envios

% de Volumen mensual de Envios

		Volumen mensual de Envios			Total
		Menos de 4000	8001-14000	Mayor a 14001	
Facturación	No	50,0%		12,5%	11,8%
- Extractos	Facturación - Extractos	50,0%	100,0%	87,5%	88,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla de contingencia Paquetes de Documentos * Volumen mensual de Envios

% de Volumen mensual de Envios

		Volumen mensual de Envios			Total
		Menos de 4000	8001-14000	Mayor a 14001	
Paquetes de Documentos	No	50,0%	42,9%	37,5%	41,2%
	Paquetes de Documentos	50,0%	57,1%	62,5%	58,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla de contingencia Publicidad * Volumen mensual de Envios

% de Volumen mensual de Envios

		Volumen mensual de Envios			Total
		Menos de 4000	8001-14000	Mayor a 14001	
Publicidad	No	50,0%	42,9%	25,0%	35,3%
	Publicidad	50,0%	57,1%	75,0%	64,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Anexo 13. Relaciones Volumen Mensual Vs. Destino

Tabla de contingencia Destino Local (%) * Volumen mensual de Envios

% de Volumen mensual de Envios

	Volumen mensual de Envios			Total
	Menos de 4000	8001-14000	Mayor a 14001	
Destino Local (%)	1			5,9%
	40		12,5%	5,9%
	50		25,0%	11,8%
	70	50,0%	28,6%	17,6%
	72		12,5%	5,9%
	75		14,3%	5,9%
	80		28,6%	11,8%
	90		14,3%	37,5%
	100		14,3%	12,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla de contingencia Destino Nacional (%) * Volumen mensual de Envios

% de Volumen mensual de Envios

	Volumen mensual de Envios			Total
	Menos de 4000	8001-14000	Mayor a 14001	
Destino Nacional (%)	0	14,3%	12,5%	11,8%
	1	50,0%		5,9%
	8		12,5%	5,9%
	10	14,3%	25,0%	17,6%
	15	28,6%		11,8%
	20	50,0%		5,9%
	21		12,5%	5,9%
	25	28,6%		11,8%
	30	14,3%		5,9%
	47		25,0%	11,8%
	50		12,5%	5,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla de contingencia Destino Internacional (%) * Volumen mensual de Envios

% de Volumen mensual de Envios

		Volumen mensual de Envios			Total
		Menos de 4000	8001-14000	Mayor a 14001	
Destino	0		57,1%	37,5%	41,2%
Internacional	2			12,5%	5,9%
(%)	3			25,0%	11,8%
	5		42,9%		17,6%
	7			12,5%	5,9%
	10	50,0%		12,5%	11,8%
	98	50,0%			5,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Anexo 14. Contratación de Terceros Vs. % de Personal Operativo.

Tabla de contingencia Outsourcing para distribución Local * % Personal Operativo

	% Personal Operativo										Total		
	0	24	60	62	70	71	80	81	84	85		94	
Outsourcing para distribución Local	No	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	85,7%
	Si	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	14,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla de contingencia Outsourcing para distribución Nacional * % Personal Operativo

	% Personal Operativo										Total		
	0	24	60	62	70	71	80	81	84	85		94	
Outsourcing para distribución Nacional	No	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	66,7%							28,6%
	Si	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	33,3%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	7,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	64,3%
													100,0%

Tabla de contingencia Outsourcing para distribución Internacional * % Personal Operativo

	% Personal Operativo										Total		
	0	24	60	62	70	71	80	81	84	85		94	
Outsourcing para distribución Internacional	No	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	7,1%
	Si	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	28,6%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	64,3%
													100,0%

Anexo 15. Análisis de Costos y Precio por Volumen

Local		70%				
Volumen	CF	CV	Total	CU 2005	Venta Total	Precio Unit.
1	\$ 1.184.166	\$ 137				
1.400	\$ 1.184.166	\$ 203.308	\$ 1.387.474	\$ 991	\$ 1.984.087	\$ 1.417
3.500	\$ 1.184.166	\$ 508.270	\$ 1.692.436	\$ 484	\$ 2.420.183	\$ 691
5.600	\$ 1.184.166	\$ 813.232	\$ 1.997.398	\$ 357	\$ 2.856.279	\$ 510
7.000	\$ 1.184.166	\$ 1.016.540	\$ 2.200.706	\$ 314	\$ 3.147.009	\$ 450
8.000	\$ 1.184.166	\$ 1.161.760	\$ 2.345.926	\$ 293	\$ 3.354.674	\$ 419
10.000	\$ 1.184.166	\$ 1.452.200	\$ 2.636.366	\$ 264	\$ 3.770.003	\$ 377
Nal. Ciudades Capit e intermedias						
		30%				
Volumen	CF	CV	Total	CU	Venta Total	Precio Unit.
1	\$ 507.500	\$ 642				
600	\$ 507.500	\$ 384.969	\$ 892.469	\$ 1.487	\$ 1.430.628	\$ 2.384
1.500	\$ 507.500	\$ 962.423	\$ 1.469.923	\$ 980	\$ 2.356.286	\$ 1.571
2.400	\$ 507.500	\$ 1.539.877	\$ 2.047.377	\$ 853	\$ 3.281.945	\$ 1.367
3.000	\$ 507.500	\$ 1.924.846	\$ 2.432.346	\$ 811	\$ 3.899.050	\$ 1.300
8.000	\$ 507.500	\$ 5.132.923	\$ 5.640.423	\$ 705	\$ 9.041.598	\$ 1.130
10.000	\$ 507.500	\$ 6.416.154	\$ 6.923.653	\$ 692	\$ 11.098.616	\$ 1.110

CU: Costo Unitario

CF: Costos Fijos

Costos variables

	2005
Costos Fijos	
MO directa	\$ 1.152.865
Servicios	
Agua	58.300
Luz	42.400
Telefono	143.100
Depreciación Operativa	\$ 95.000
Software	\$ 200.000
	<u>\$ 1.691.665</u>

Guia	\$ 7
<u>Local</u>	
Costo Distribución Local	\$ 138
<u>Nacional</u>	
Gasto de envío (Kg)	\$ 1.855
(en promedio cartas)	
Costo Operador Nal	
Ciudad capital e inter	\$ 530
Poblaciones	\$ 848
Costo Distribución Nal	
Ciudad capital e inter	\$ 673
Poblaciones	\$ 991

CV: Costos Variables

Anexo 16. Guía


MENSAJERIA ESPECIALIZADA
 NIT: 800.127.979-2
 Tels.: 448 2970 - Fax: 454 0503 Bogotá, D. C.

FECHA DE AD.	HORA
REMITENTE	
DIRECCION REMITENTE	
DESTINATARIO	
GUIA	
PESO GR.	VALOR


MENSAJERIA ESPECIALIZADA
 NIT: 800.127.979-2
 Calle 3B No. 73B-28 - Tels.: 448 2970 - Fax: 454 0503 Bogotá, D. C.

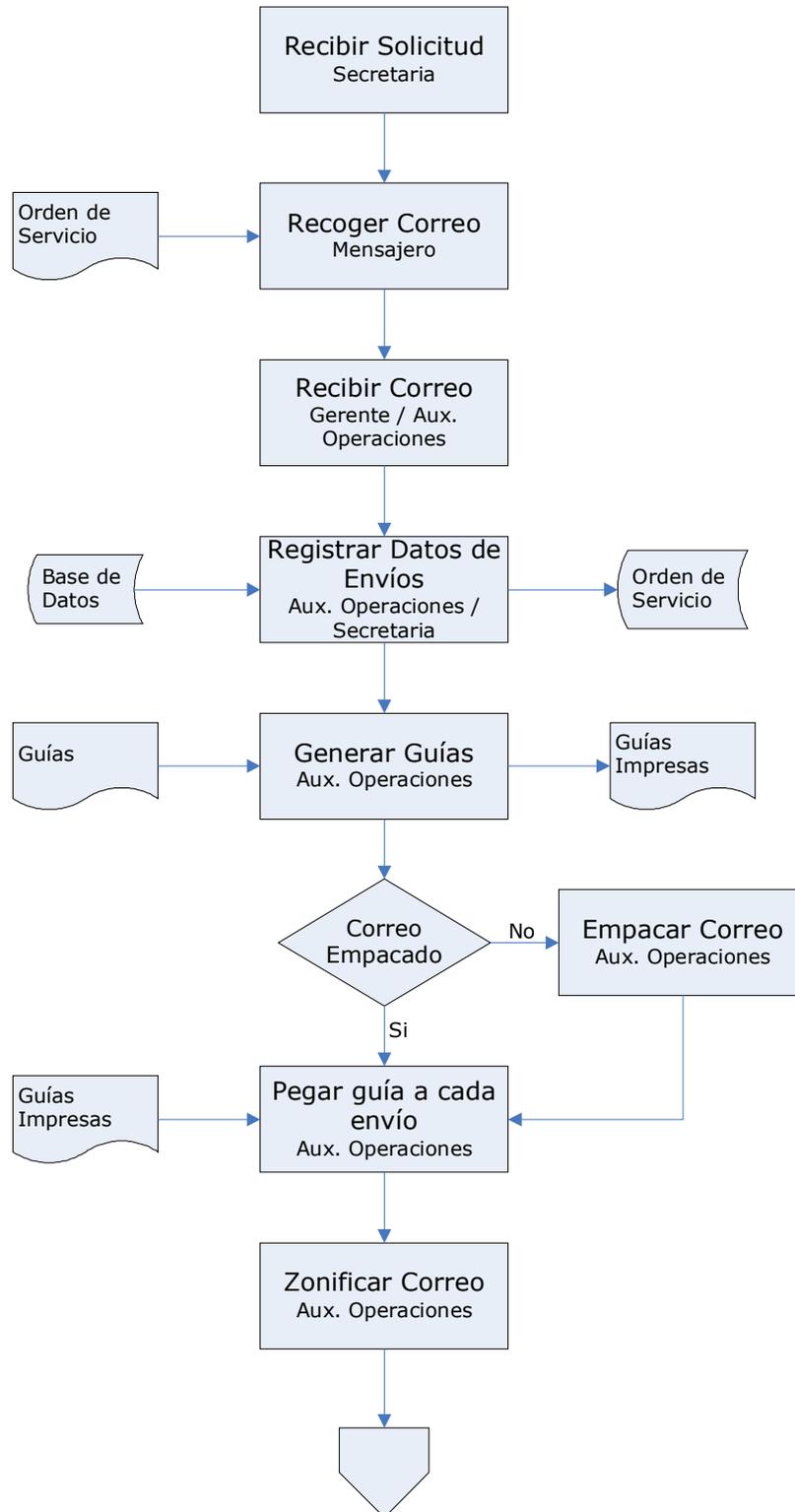
FECHA DE ADMISION	HORA	O.S.
REMITENTE		ORIGEN
DIRECCION REMITENTE		CAUSAL DEVOLUCION
DESTINATARIO		No Vive
		Direc. Errada
		Direc. Incomp.
		Rehusado
		Cerrado
FECHA DE ENTREGA	RECIBO - NOMBRE COMPLETO - SELLO	Fuera de Zona
		OPERADOR
PESO GR.	VALOR	ZONA
		TELEFONO

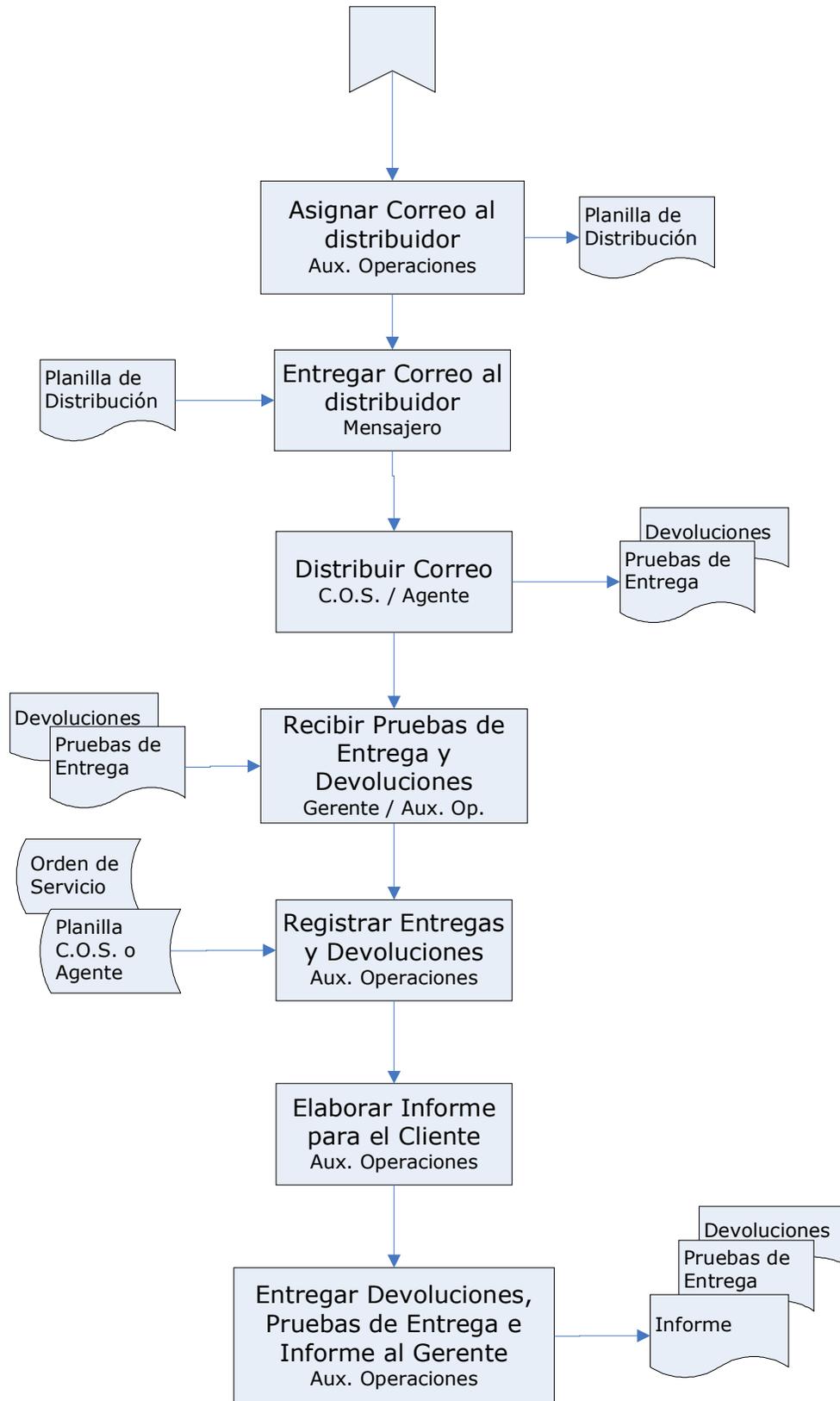
RESOLUCION DE MINCOMUNICACIONES No. 0092 DE FEB. 03/04

Anexo 17. Diagrama de Flujo del Proceso



**DIAGRAMA DE FLUJO
CORREO CERTIFICADO**
Septiembre de 2004





Anexo 18. Formato Orden de Servicio

ORDEN DE SERVICIO No. 00000																																					
CIUDAD: _____	FECHA: _____	HORA: _____																																			
CLIENTE: _____	DIRECCIÓN: _____		TELÉFONO: _____																																		
DEPENDENCIA: _____																																					
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: left;">TIPO DE ENVIO</th> <th style="text-align: right;">CANTIDAD</th> </tr> <tr> <td>CARTAS ()</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>FACTURAS ()</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>PAQUETES DOC. ()</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>PUBLICIDAD ()</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>OTROS ()</td> <td>_____</td> </tr> </table>	TIPO DE ENVIO	CANTIDAD	CARTAS ()	_____	FACTURAS ()	_____	PAQUETES DOC. ()	_____	PUBLICIDAD ()	_____	OTROS ()	_____	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: left;">CUBRIMIENTO</th> <th style="text-align: right;">CANTIDAD</th> </tr> <tr> <td>LOCAL</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>LOCAL - PERIFÉRICOS</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>NACIONAL</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td>NAL -POBLACIONES</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">TOTAL</td> <td>_____</td> </tr> </table>	CUBRIMIENTO	CANTIDAD	LOCAL	_____	LOCAL - PERIFÉRICOS	_____	NACIONAL	_____	NAL -POBLACIONES	_____	TOTAL	_____	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">ALISTAMIENTO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">SI</td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2">DESCRIPCIÓN _____</td> </tr> <tr> <td colspan="2">_____</td> </tr> </table>		ALISTAMIENTO		SI	NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DESCRIPCIÓN _____		_____	
TIPO DE ENVIO	CANTIDAD																																				
CARTAS ()	_____																																				
FACTURAS ()	_____																																				
PAQUETES DOC. ()	_____																																				
PUBLICIDAD ()	_____																																				
OTROS ()	_____																																				
CUBRIMIENTO	CANTIDAD																																				
LOCAL	_____																																				
LOCAL - PERIFÉRICOS	_____																																				
NACIONAL	_____																																				
NAL -POBLACIONES	_____																																				
TOTAL	_____																																				
ALISTAMIENTO																																					
SI	NO																																				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																				
DESCRIPCIÓN _____																																					

OBSERVACIONES _____																																					

ENTREGÓ		RECIBIÓ																																			
_____		_____																																			
<small>CLIENTE</small>		<small>MENSAJERO</small>																																			
<small>CLIENTE</small>																																					

- El No. de Orden de Servicio será un número de seis (6) cifras que se llevará de manera consecutiva.
- Ciudad: ciudad en que se recoge el correo.
- Fecha: mes, día y año en el que se realiza la recolección del correo.
- Hora: hora de recolección del correo.
- Cliente: nombre de la empresa que solicita el servicio.
- Dirección - Teléfono: datos de la empresa que solicita el servicio.
- Tipo de envío: descripción de los envíos.
- Cubrimiento - Cantidad: número de envíos a cada zona del cubrimiento y el total de envíos de la orden.
- Alistamiento - Descripción: indicar si el cliente requiere de servicio adicional a la distribución que consiste en el empaque de cada envío.
En caso de indicar SI, se deben detallar las características de empaque.
- Observaciones: características especiales del envío; aquellas que el cliente indique.
- Entrego: nombre y firma del funcionario que hace entrega del correo.
- Recibió: nombre y firma del mensajero que recogió el correo.

Anexo 19. Evaluación Económica: Alternativas de Distribución

	2005		
	1	2	3
Costos Fijos			
MO directa	61.363.347	13.834.383	13.834.383
Servicios			
Agua	349.800	349.800	349.800
Luz	508.800	508.800	508.800
Telefono	1.717.200	1.717.200	1.717.200
Depreciación Operativa	1.140.000	1.140.000	1.140.000
Software	2.400.000	200.000	200.000
<i>Total</i>	67.479.147	17.750.183	17.750.183
Costos variables			
Guía	545.370	545.370	545.370
Costo Distribución Local	0	11.025.000	10.143.000
<i>Total</i>	545.370	11.570.370	10.688.370

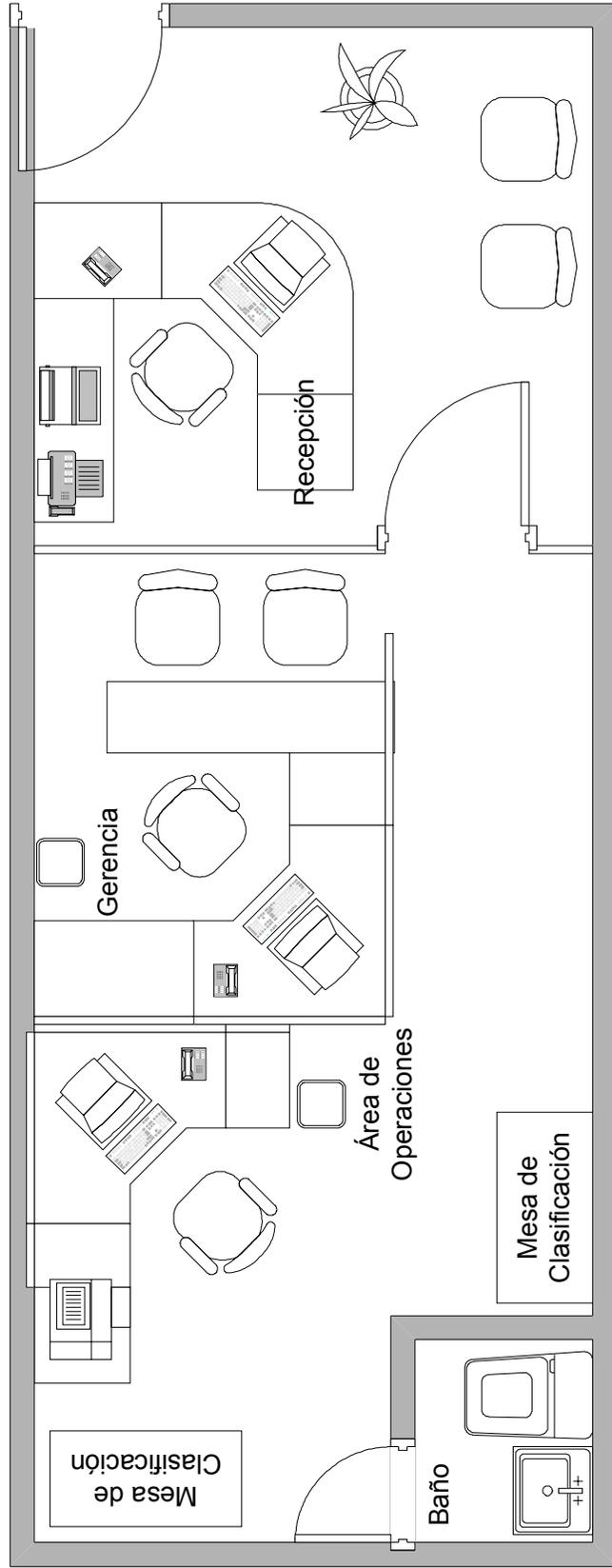
Volumen 73500 envíos Locales

Alternativa	1	2	3
Costos Fijos	67.479.147	17.750.183	17.750.183
Costos Variables	545.370	11.570.370	10.688.370
Total	68.024.517	29.320.553	28.438.553

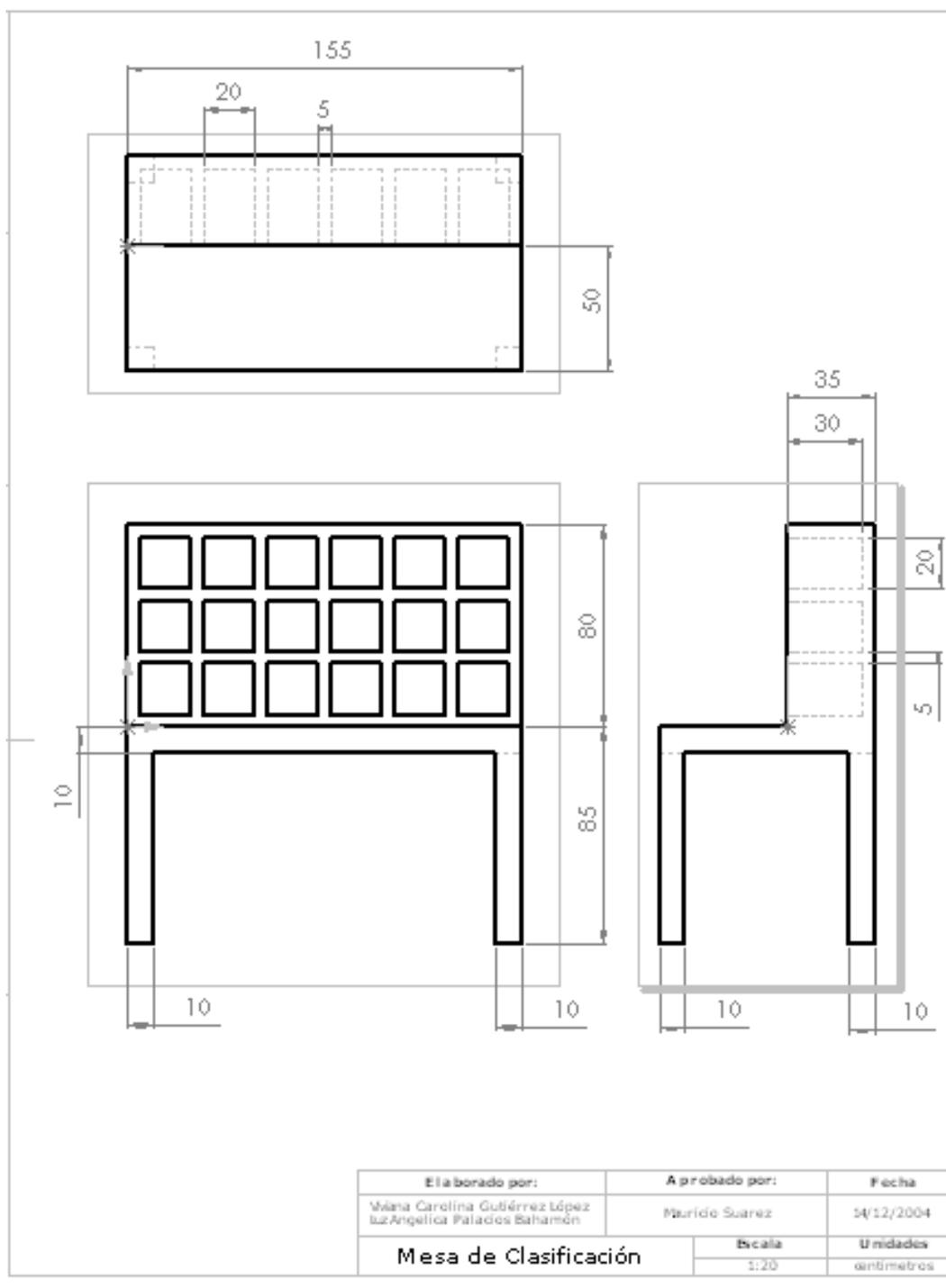
Los Costos Fijos se estimaron teniendo en cuenta la carga labora y prestacional del Auxiliar de Operaciones.

Para las alternativas 2 y 3 se maneja la carga laboral y prestacional de un Mensajero motorizado.

Anexo 21. Plano de Distribución



Anexo 22. Plano de Diseño: Mesa de Clasificación.



Anexo 23. Ficha Técnica Mesa de Clasificación.

Nombre	Mesa de Clasificación	
Material	Madera	
Dimensiones	Área de la mesa	155 x 80 cm.
	Altura a la superficie de trabajo	80 cm.
	Área Casilleros de Clasificación	155 x 80 x 35 cm.
	Tamaño Casillero	20 x 20 x 30 cm.
	Espacio entre casilleros	5 cm.
	Altura total de la mesa	165 cm.
	Superficie de trabajo	155 x 50 cm.

Observaciones:

- El casillero va ubicado sobre el área de la mesa, en la parte trasera de la misma.
- El material de las mesas de trabajo será en madera, ya que se garantiza el cumplimiento de las especificaciones y por el material se mantiene un costo más bajo que usando otros materiales
- El número de casilleros es de 18.

Anexo 24. Cartas Descriptivas.

GERENTE GENERAL TEA-001

Fecha de Creación: 25 de Octubre de 2004 Actualización: 25 de Octubre de 2004
--

➤ **IDENTIFICACION DEL CARGO**

Nombre del Cargo : Gerente General
Área a la que pertenece : Administrativa
Cargo Jefe Inmediato : Junta de Socios

➤ **OBJETIVO DEL CARGO**

Planear, coordinar y hacer seguimiento a las diferentes áreas de la compañía por medio del análisis de resultados e indicadores de gestión, para conseguir mejoras en el funcionamiento de la empresa y del cumplimiento de las metas. Además de consolidar la información necesaria para la facturación.

➤ **FUNCIONES**

- Presentar a la Junta Socios la situación de la empresa en el momento exigido y entregar para su estudio los libros, comprobantes y documentos que solicite de los resultados que se presentan a analizar.
- Hacer seguimiento a los aspectos financieros por medio del análisis de los estados e indicadores financieros para tomar decisiones correctivas o preventivas que permitan en desarrollo adecuado de la actividad.
- Mantener permanente contacto con los clientes y analizar nuevas oportunidades de negocio con el fin de incrementar los ingresos de la empresa.
- Realizar el pago oportuno de las obligaciones, a los operadores y al personal de la empresa.
- Responder por el puntual envío y entrega de las facturas de la compañía.
- Realizar y mantener actualizados los indicadores de gestión.
- Representar a la sociedad como persona jurídica ante los particulares y las entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales.
- Mantener actualizada la información relacionada con el negocio en general y la contabilidad de la misma.
- Nombrar y remover empleados, con base en el desempeño de cada uno y en las condiciones operativas y administrativas de la empresa.
- Desarrollar ideas de mejoramiento en la parte operativa y administrativa de la compañía.
- Coordinar la recolección, clasificación y distribución del correo manejado.
- Elaborar el informe de operación por clientes, requerido para realizar la facturación del servicio prestado por la compañía.

➤ **REQUISITOS Y HABILIDADES**

- **Nivel de educación:** Profesional en Administración de empresas, Economía, Ingeniería Industrial o áreas afines con conocimientos en aspectos gerenciales.

- **Experiencia:** mínimo seis (6) meses en empresas del sector o en cargos similares.
- **Complejidad:** Radica en el manejo de personal y en la responsabilidad que tiene frente a la toma de decisiones.
- **Iniciativa:** Autonomía en la toma de decisiones para el mejoramiento y buen funcionamiento de la empresa

➤ **RESPONSABILIDADES**

- **Por información:** Maneja información confidencial relacionada con clientes y tarifas del servicio.
- **Por contactos:** Continúa con el personal de la empresa, con clientes y operadores.
- **Por bienes y valores:** Responde por el equipo de oficina y el dinero de la empresa.
- **Por supervisión:** Tiene a cargo la Recepcionista y el Jefe de Operaciones.
- **Por resultados o aciertos:** Los resultados mostrados, afectan directamente el funcionamiento de la empresa.

➤ **ESFUERZOS**

- **Mental:** Requiere concentración en el análisis de las diversas variables que afectan el funcionamiento diario de la empresa
- **Visual:** Las normales dentro de un ambiente de oficina

➤ **CONDICIONES DE TRABAJO**

- **Condiciones de trabajo:** No hay condiciones ambientales desfavorables que impidan el normal desarrollo del cargo.
- **Riegos:** No hay riesgos que impidan el normal desarrollo del cargo.

SECRETARIA TEA-002

Fecha de Creación: 25 de Octubre de 2004 Actualización: 25 de Octubre de 2004
--

➤ IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo : Secretaria
Área a la que pertenece : Administrativa
Cargo Jefe Inmediato : Gerente General

➤ OBJETIVO DEL CARGO

Permitir el contacto entre los empleados, clientes, público en general y los diferentes Departamentos de la compañía, como canal de comunicación tanto telefónica como personalmente.

➤ FUNCIONES

- Recibir y transferir a los diferentes Departamentos las llamadas que ingresan al conmutador de la empresa.
- Recibir, registrar y entregar a los diferentes Departamentos toda la correspondencia que llegue a la empresa.
- Proporcionar información a los diferentes clientes (externos e internos) relacionado con los trámites necesarios y los responsables a cargo de cada uno de los procesos inherentes a la empresa.
- Apoyar a las diferentes Departamentos en la salida de llamadas.
- Manejar el archivo de la empresa.
- Manejar la caja menor.
- Ayudar en el despacho y recibo de los envíos en case d que sea necesario.

➤ REQUISITOS Y HABILIDADES

- **Nivel de educación:** El nivel de formación mínima es Bachiller, preferiblemente con conocimientos en secretariado y contabilidad.
- **Experiencia:** mínimo tres (3) meses en cargos similares
- **Complejidad:** Las actividades del cargo no representan complejidad para el desarrollo de este.
- **Iniciativa:** Ejecuta labores propias de su cargo.

➤ RESPONSABILIDADES

- **Por información:** El cargo maneja información confidencial relacionada con los clientes y la relación que estos tienen con la empresa..
- **Por contactos:** Continuo contacto con los clientes, operadores y el personal de la empresa.
- **Por bienes y valores:** Responde por el equipo de oficina y por la caja menor..
- **Por supervisión:** No tiene personal a cargo.
- **Por resultados o aciertos:** No aplica.

➤ **ESFUERZOS**

- **Mental:** No requiere un alto grado de concentración.
- **Visual:** Las normales dentro de un ambiente de oficina

➤ **CONDICIONES DE TRABAJO**

- **Condiciones de trabajo:** No hay condiciones ambientales desfavorables que impidan el normal desarrollo del cargo.
- **Riesgos:** No hay riesgos que impidan el normal desarrollo del cargo.

AUXILIAR DE OPERACIONES TEO-001

Fecha de Creación: 25 de Octubre de 2004 Actualización: 25 de Octubre de 2004
--

➤ IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo : Auxiliar de Operaciones
Área a la que pertenece : Operaciones
Cargo Jefe Inmediato : Jefe de Operaciones

➤ OBJETIVO DEL CARGO

Responder por la recolección, clasificación y entrega de la correspondencia además de realizar las labores operativas relacionadas con estas actividades.

➤ FUNCIONES

- Recibir el correo.
- Hacer la clasificación del correo por ciudades, zonas y rutas.
- Recibir y clasificar por clientes las guías cumplidas para facturación.
- Elaborar y ejecutar los métodos de control y auditoria de la entrega del correo.
- Resolver los inconvenientes relacionados con el proceso operativo.
- Ingresar diariamente la información relacionada con los envíos al sistema de información de la empresa.
- Realizar correcciones en el sistema relacionada con las devoluciones.

➤ REQUISITOS Y HABILIDADES

- **Nivel de educación:** El nivel de formación mínima es Bachiller, con conocimientos en el manejo de computador.
- **Experiencia:** mínimo seis (6) meses en empresas del sector o en cargos similares.
- **Complejidad:** Las actividades del cargo no representan complejidad para el desarrollo de este.
- **Iniciativa:** Ejecuta labores propias de su cargo.

➤ RESPONSABILIDADES

- **Por información:** Maneja información confidencial relacionada con la operación de la empresa.
- **Por contactos:** Ninguna.
- **Por bienes y valores:** Responde por el equipo de oficina.
- **Por supervisión:** No tiene personal a cargo.
- **Por resultados o aciertos:** No aplica.

➤ ESFUERZOS

- **Mental:** No requiere un alto grado de concentración.
- **Visual:** Las normales dentro de un ambiente de oficina

➤ **CONDICIONES DE TRABAJO**

- **Condiciones de trabajo:** No hay condiciones ambientales desfavorables que impidan el normal desarrollo del cargo.
- **Riesgos:** No hay riesgos que impidan el normal desarrollo del cargo.

MENSAJERO TEO-002

Fecha de Creación: 25 de Octubre de 2004 Actualización: 25 de Octubre de 2004
--

➤ IDENTIFICACION DEL CARGO

Nombre del Cargo : Mensajero
Área a la que pertenece : Operaciones
Cargo Jefe Inmediato : Jefe de Operaciones

➤ OBJETIVO DEL CARGO

Efectuar las diferentes diligencias de la compañía, que se tengan que realizar fuera de la oficina y responder por el cumplimiento de la entrega oportuna del correo a los destinatarios de la zona y ruta asignada.

➤ FUNCIONES

- Recoger el correo de los clientes de acuerdo con programación.
- Entregar oportunamente el correo a cada uno de los destinatarios de acuerdo con la hoja de ruta asignada diariamente.
- Diligenciar la guía comprobante de entrega y hacer firmar por quien recibe el correo.
- Efectuar las diligencias de bancos: Consignaciones, retiro de cheques devueltos, extractos, etc., relacionadas con las necesidades de la empresa y no de sus empleados.
- Elaborar el informe diario de trabajo.

➤ REQUISITOS Y HABILIDADES

- **Nivel de educación:** El nivel de formación mínima es Bachiller.
- **Experiencia:** mínimo seis (6) meses en empresas del sector o en cargos similares.
- **Complejidad:** Las actividades del cargo no representan complejidad para el desarrollo de este.
- **Iniciativa:** Ejecuta labores propias de su cargo.

➤ RESPONSABILIDADES

- **Por información:** El cargo no maneja información confidencial.
- **Por contactos:** con los destinatarios del correo, entidades externas y Clientes.
- **Por bienes y valores:** Responde por el correo que se le sea asignado.
- **Por supervisión:** No tiene personal a cargo.
- **Por resultados o aciertos:** No aplica.

➤ ESFUERZOS

- **Mental:** No requiere un alto grado de concentración.
- **Visual:** No requiere esfuerzos visuales fuera de los normales.

➤ **CONDICIONES DE TRABAJO**

- **Condiciones de trabajo:** El clima puede llegar a afectar la salud del empleado y el buen desarrollo de la actividad.
- **Riesgos:** No hay riesgos que impidan el normal desarrollo del cargo.

Anexo 25. Formato de Requerimiento de Personal.

Fecha de Solicitud: ___ / ___ / ___
Fecha de Recepción: ___ / ___ / ___

• **Datos del cargo que se solicita:**

Área que solicita	Nombre del Cargo	Código	Cantidad

• **Razones de la solicitud:**

Por sustitución:

Fecha de Salida	Nombre del empleado	Cargo	Razones
/ /			
/ /			
/ /			
/ /			
/ /			

Por aumento de Personal

Observaciones:

Jefe de Área

Gerente General

• **Condiciones del Cargo**

Salario Inicial	Horario	Sexo	Edad	Escolaridad

Observaciones:

Anexo 26. Costos Mano de Obra

Código	2004										
	Area Operativa					Area Administrativa					
	TEO-002					Gerente General	Causaciones mensuales Personal		Causaciones anuales Personal		Obligaciones por Pagar
Cargo	Mensajero					1					
Nº Puestos	1										
Sueldo Básico	358.000										
Auxilio de Transporte	41.600										
Salario	399.600										
Salud	28.640										
Pensión Jubilación											
ARP	15.573										
Cesantías											
Intereses a las Cesantías											
Primas Legales											
Vacaciones											
Total		443.813	5.325.756				44.213				

Código	2005										
	Area Operativa					Area Administrativa					
	TEO-001	TEO-002				Gerente General	TEA-002 Secretaria		Causaciones mensuales Personal		Causaciones anuales Personal
Cargo	Auxiliar Operativo	Mensajero				1	1		1		
Nº Puestos	1	1									
Sueldo Básico	379.480	379.480					379.480				
Auxilio de Transporte	44.096	44.096					44.096				
Salario	423.576	423.576					423.576				
Salud		847.152									
Pensión Jubilación		60.717									
ARP		728.602									
Cesantías		922.136									
Intereses a las Cesantías		76.845									
Primas Legales		18.488									
Vacaciones		221.859									
Total		1.152.865	13.834.383				1.932.306		23.187.673		1.851.637

2006

Código	Area Operativa				Area Administrativa				Obligaciones por Pagar	Causaciones anuales Personal	Obligaciones por Pagar
	TEO-001		TEO-002		TEA-001		TEA-002				
	Auxiliar Operativo	Mensajero	Mensual	Personal	Gerente General	Secretaria	Mensual	Personal			
Nº Puestos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sueldo Básico	400.351	400.351	44.096	44.096	1.055.000	400.351	44.096	400.351	44.096	1.055.000	400.351
Auxilio de Transporte	44.096	44.096	44.096	44.096	1.055.000	44.096	44.096	44.096	44.096	1.055.000	44.096
Salario	444.447	444.447	444.447	444.447	1.055.000	444.447	444.447	444.447	444.447	1.055.000	444.447
Salud											
Pensión Jubilación											
ARP	2.090	17.415			5.507	2.090				5.507	2.090
Cesantías											
Intereses a las Cesantías											
Primas Legales											
Vacaciones											
Total											

2007

Código	Area Operativa				Area Administrativa				Obligaciones por Pagar	Causaciones anuales Personal	Obligaciones por Pagar
	TEO-001		TEO-002		TEA-001		TEA-002				
	Auxiliar Operativo	Mensajero	Mensual	Personal	Gerente General	Secretaria	Mensual	Personal			
Nº Puestos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sueldo Básico	420.369	420.369	44.096	44.096	1.107.750	420.369	44.096	420.369	44.096	1.107.750	420.369
Auxilio de Transporte	464.465	464.465	464.465	464.465	1.107.750	464.465	464.465	464.465	464.465	1.107.750	464.465
Salario											
Salud											
Pensión Jubilación											
ARP	2.194	18.286			5.782	2.194				5.782	2.194
Cesantías											
Intereses a las Cesantías											
Primas Legales											
Vacaciones											
Total											

2008

Código	Area Operativa				Area Administrativa				Obligaciones por Pagar	Causaciones anuales Personal	Obligaciones por Pagar
	TEO-001		TEO-002		TEA-001		TEA-002				
	Auxiliar Operativo	Mensajero	Mensual	Personal	Gerente General	Secretaria	Mensual	Personal			
Nº Puestos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sueldo Básico	441.387	441.387	44.096	44.096	1.163.138	441.387	44.096	441.387	44.096	1.163.138	441.387
Auxilio de Transporte	485.483	485.483	485.483	485.483	1.163.138	485.483	485.483	485.483	485.483	1.163.138	485.483
Salario											
Salud											
Pensión Jubilación											
ARP	2.304	19.200			6.072	2.304				6.072	2.304
Cesantías											
Intereses a las Cesantías											
Primas Legales											
Vacaciones											
Total											

2009

Código	Area Operativa				Area Administrativa				
	TEO-001		TEO-002		TEA-001		TEA-002		Obligaciones por Pagar
	Auxiliar Operativo	Mensajero	Causaciones mensuales Personal	Causaciones anuales Personal	Gerente General	Secretaria	Causaciones mensuales Personal	Causaciones anuales Personal	
Nº Puestos	1	1			1	1			
Sueldo Básico	462.574	462.574			1.218.968	462.574			
Auxilio de Transporte	44.096	44.096				44.096			
Salario	506.670	506.670	1.013.340	12.160.080	1.218.968	506.670	1.725.638	20.707.657	
Salud			74.012	888.142				1.614.280	134.523
Pensión Jubilación			93.671	1.124.055				1.043.074	170.256
ARP	2.645	22.040	24.685	296.220	6.363	2.415	8.778	105.332	8.778
Cesantías			84.445	1.013.340			143.803	1.725.638	1.725.638
Intereses a las Cesantías			10.133	121.601				207.077	207.077
Primas Legales			84.445	1.013.340			143.803	1.725.638	1.725.638
Vacaciones			38.579	462.944			70.120	841.444	
Total			1.384.731	16.616.778			2.344.058	28.128.696	2.246.272

Anexo 27. Ingresos

Local	Proporción
Nacional	70%
	30%

2004						
Destino	Cantidad	Precio	Ingresos	Costo unit Dist.	Costos Distri.	Costo Unit. MD
Local	13200	\$ 600	\$ 7.919.709	\$ 130	\$ 1.716.000	\$ 7
Nacional	1800	\$ 1.200	\$ 2.159.943	\$ 635	\$ 1.142.308	\$ 7
	15000		\$ 10.079.652		\$ 2.858.308	
						\$ 105.000
						\$ 92.600
						\$ 12.600
						\$ 105.000

2005						
Destino	Enero			Abril-Diciembre		
	Cantidad	Ingreso	Cantidad	Ingreso	Cantidad	Ingreso
Local	1400	\$ 630.000	3500	\$ 1.575.000	7000	\$ 3.150.000
Nacional	600	\$ 780.000	1500	\$ 1.950.000	3000	\$ 3.900.000
	2000	\$ 1.410.000	5000	\$ 3.525.000	10000	\$ 7.050.000

2005						
Destino	Cantidad	Precio	Ingresos	Costo unit Dist.	Costos Distri.	Costo Unit. MD
Local	73.500	\$ 450	\$ 33.075.000	\$ 138	\$ 10.143.000	\$ 7,4
Nacional	31.500	\$ 1.300	\$ 40.950.000	\$ 673	\$ 21.199.500	\$ 7,4
	105.000		\$ 74.025.000		\$ 31.342.500	
						\$ 543.900
						\$ 233.100
						\$ 777.000

2006						
Destino	Cantidad	Precio	Ingresos	Costo unit Dist.	Costos Distri.	Costo Unit. MD
Local	78.645	\$ 475	\$ 37.356.375	\$ 146	\$ 11.482.170	\$ 7,8
Nacional	33.705	\$ 1.372	\$ 46.243.260	\$ 711	\$ 23.964.255	\$ 7,8
	112.350		\$ 83.599.635		\$ 35.446.425	
						\$ 262.899
						\$ 876.330

2007						
Destino	Cantidad	Precio	Ingresos	Costo unit Dist.	Costos Distri.	Costo Unit. MD
Local	84.150	\$ 499	\$ 41.990.925	\$ 154	\$ 12.959.123	\$ 8,2
Nacional	36.064	\$ 1.441	\$ 51.968.728	\$ 747	\$ 26.940.069	\$ 8,2
	120.215		\$ 93.959.653		\$ 39.899.193	
						\$ 690.031
						\$ 295.728
						\$ 985.759

2008						
Destino	Cantidad	Precio	Ingresos	Costo unit Dist.	Costos Distri.	Costo Unit. MD
Local	90.041	\$ 524	\$ 47.181.306	\$ 162	\$ 14.586.587	\$ 8,6
Nacional	38.589	\$ 1.514	\$ 58.423.526	\$ 785	\$ 30.292.251	\$ 8,6
	128.630		\$ 105.604.832		\$ 44.878.838	
						\$ 1.106.214

2009						
Destino	Cantidad	Precio	Ingresos	Costo unit Dist.	Costos Distri.	Costo Unit. MD
Local	96.344	\$ 551	\$ 53.085.272	\$ 171	\$ 16.474.740	\$ 9,0
Nacional	41.290	\$ 1.590	\$ 65.651.218	\$ 825	\$ 34.064.311	\$ 9,0
	137.634		\$ 118.736.490		\$ 50.539.051	
						\$ 867.092
						\$ 371.611
						\$ 1.238.702

Anexo 28. Punto de Equilibrio

COSTOS FIJOS

\$ 1.691.665

Servicio	Cantidad	Precio de Venta	Ingresos	% de Mezcla en Unidades	% de Mezcla en pesos (\$)
Envios Locales	7000	\$ 450	\$ 3.150.000	70%	45%
Envios Nacionales (Ciud. Capitales)	3000	\$ 1.300	\$ 3.900.000	30%	55%
	10000		\$ 7.050.000	100%	100%

Servicio	Cantidad	Costo Variable Unitario	Costo Variable Total	Ingresos	Costo Marginal en Pesos (\$)	Costo Marginal en Porcentaje (%)
Envios Locales	7000	\$ 138	\$ 966.000	\$ 3.150.000	\$ 2.184.000	69%
Envios Nacionales (Ciud. Capitales)	3000	\$ 673	\$ 2.019.000	\$ 3.900.000	\$ 1.881.000	48%
	10000		\$ 2.985.000	\$ 7.050.000	\$ 4.065.000	58%

Servicio	% de Mezcla por precio	Proporción en Pesos	% de Costo Marginal	Total Costo Marginal
Envios Locales	45%	\$ 1.310.885	69%	\$ 908.880
Envios Nacionales (Ciud. Capitales)	55%	\$ 1.623.000	48%	\$ 782.785
TOTAL	100%	\$ 2.933.884	58%	\$ 1.691.665
Costos fijos				\$ 1.691.665
UTILIDAD				\$ -

PRODUCTO	% de Mezcla por unidades	Proporción en Unidades	Costo Marginal %de unidades	Total Costo Marginal
Envios Locales	70%	2913	\$ 312	\$ 908.880
Envios Nacionales (Ciud. Capitales)	30%	1248	\$ 627	\$ 782.785
TOTAL	100%	4162		\$ 1.691.665
Costos fijos				\$ 1.691.665
UTILIDAD				\$ -

PUNTO DE EQUILIBRIO \$ 2.933.884 PESOS
 PUNTO DE EQUILIBRIO 4162 UNIDADES

Anexo 29. Costos de Producción

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Costos Directos							
M.O.D.	-	5.325.756	13.834.383	14.526.785	15.190.860	15.888.140	16.616.778
Servicio Distribución	-	2.858.308	31.318.108	34.692.634	38.248.629	42.169.113	46.402.892
Materiales Directos	-	105.000	779.100	863.048	951.510	1.049.040	1.154.364
(+) Total Costos Directos	-	8.289.064	45.931.591	50.082.466	54.390.999	59.106.293	64.174.034
Costos Indirectos							
Agua	-	330.000	349.800	369.039	387.491	406.865	426.531
Luz	-	480.000	508.800	536.784	563.623	591.804	594.270
Teléfono	-	1.620.000	1.717.200	1.811.646	1.902.228	1.997.340	2.093.545
Depreciación Muebles y Equipos	-	284.667	1.140.000	1.140.000	1.140.000	90.000	90.000
(+) Total Costos Indirectos	-	2.714.667	3.715.800	3.857.469	3.993.342	3.086.010	3.204.346
Costo de Producción	-	11.003.730	49.647.391	53.939.935	58.384.342	62.192.303	67.378.380

Anexo 30. Estado de Resultados

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ventas	-	10.079.652	74.025.000	82.037.025	90.479.970	99.793.063	110.104.810
(-)Costo de Producción	-	11.003.730	49.669.683	54.028.079	58.555.029	62.428.498	67.868.462
Utilidad Bruta	-	924.078	24.355.317	28.008.946	31.924.941	37.364.565	42.236.349
Gastos Operacionales							
Gastos Adecuación Planta		500.000	-	-	-	-	-
Gastos Admón y Ventas							
Sueldos básicos	-	-	17.082.912	17.993.369	18.866.580	19.783.451	20.746.166
Salud	-	-	1.324.301	1.397.137	1.466.994	1.540.344	1.617.361
Pensiones	-	-	1.676.068	1.768.252	1.856.665	1.949.498	2.046.973
ARP	-	-	86.411	91.163	95.721	100.507	105.533
Cesantías	-	-	1.423.576	1.499.447	1.572.215	1.648.621	1.728.847
Intereses a Cesantías	-	-	170.829	179.934	188.666	197.835	207.462
Primas Legales	-	-	1.423.576	1.499.447	1.572.215	1.648.621	1.728.847
Vacaciones	-	-	1.070.075	1.128.930	1.185.376	1.244.645	1.306.877
Depreciación M y E	-	185.333	997.833	997.833	617.833	184.500	184.500
Útiles y Papelería	-	600.000	636.000	670.980	704.529	739.755	776.743
(-)Total Gastos Operacionales	-	1.285.333	25.891.581	27.226.493	28.126.794	29.037.777	30.449.309
Utilidad Neta Operacional	-	2.209.412	1.536.265	782.454	3.798.147	8.326.789	11.787.040
Otros Ingresos							
(-)Otros Egresos							
Impuesto Min Comunicaciones	-	403.186	2.961.000	3.281.481	3.619.199	3.991.723	4.404.192
Utilidad Antes de Impuestos	-	2.612.598	4.497.265	2.499.027	178.948	4.335.066	7.382.848
(-)Imporenta	-	-	-	-	68.895	1.669.000	2.842.396
Utilidad Neta Final	-	2.612.598	4.497.265	2.499.027	110.053	2.666.066	4.540.451

Anexo 31. Flujo de Caja

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ingresos							
Ingresos por Ventas		9.239.681	67.814.971	82.250.606	89.776.391	99.016.972	109.245.498
Aporte Socios	22.960.000	-	-	-	-	-	-
Total Ingresos	22.960.000	9.239.681	67.814.971	82.250.606	89.776.391	99.016.972	109.245.498
Egresos							
Pago a proveedores del servicio		2.858.308	31.342.500	34.783.875	38.421.574	42.409.013	46.865.059
Pago a proveedores del material		105.000	777.000	859.950	949.253	1.045.335	1.148.653
Pago Salario M.O.D.		4.795.200	10.165.824	10.666.738	11.147.159	11.651.602	12.181.267
Pago Salario Admón y Ventas		-	17.082.912	17.993.369	18.866.580	19.783.451	20.746.166
Pago Obligaciones Laborales							
Salud		315.040	1.910.467	2.156.403	2.265.078	2.378.332	2.497.249
Pensiones		-	2.381.688	2.729.197	2.866.740	3.010.077	3.160.581
ARP		171.303	298.154	323.812	340.131	357.137	398.626
Cesantías		-	-	2.270.728	2.388.342	2.501.145	2.619.588
Intereses a Cesantías		-	-	272.487	286.601	300.137	314.351
Primas Legales		-	2.270.728	2.388.342	2.501.145	2.619.588	2.743.953
Vacaciones		-	1.070.075	1.128.930	1.185.376	1.244.645	1.306.877
Papereria		600.000	636.000	670.980	704.529	739.755	776.743
Compra Muebles y Equipos		6.295.000	-	-	-	-	-
Pago Adecuaciones Planta		500.000	-	-	-	-	-
Pago CxP.Servicios Públicos							
Agua		275.000	346.500	365.833	384.416	403.636	423.818
Luz		440.000	506.400	534.452	561.387	589.456	591.804
Teléfono		1.485.000	1.709.100	1.803.776	1.894.680	1.989.414	2.088.884
Pago Impuesto MinComun		302.390	2.215.797	3.307.111	3.534.769	3.898.592	4.301.075
Pago Imporenta		-	-	-	-	68.895	1.669.000
Total Egresos	-	18.142.240	72.713.144	82.255.981	88.297.759	94.990.211	103.833.695
Ingresos-Egresos	22.960.000	- 8.902.559	4.898.173	5.375	1.478.632	4.026.761	5.411.803
Saldo Anterior		22.960.000	14.057.441	9.159.267	9.153.892	10.632.525	14.659.286
Saldo Final	22.960.000	14.057.441	9.159.267	9.153.892	10.632.525	14.659.286	20.071.089

Anexo 32. Balance General

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Activo Corriente							
Caja/Bancos	22.960.000	14.057.441	9.159.267	9.153.892	10.632.525	14.659.286	20.071.089
Clientes		839.971	7.050.000	6.836.419	7.539.998	8.316.089	9.175.401
Activos Fijos							
Maq. Y Equipo	2.040.000	8.335.000	8.335.000	8.335.000	8.335.000	8.335.000	8.335.000
Depreciación Acumulada	-	470.000	2.607.833	4.745.667	6.503.500	6.778.000	7.052.500
TOTAL ACTIVOS	25.000.000	22.762.412	21.936.434	19.579.644	20.004.022	24.532.374	30.528.990
Pasivos Corto Plazo							
Cuentas por Pagar							
Agua		55.000	58.300	61.507	64.582	67.811	71.201
Luz		40.000	42.400	44.732	46.969	49.317	51.783
Teléfono		135.000	143.100	150.971	158.519	166.445	174.767
Obligaciones Laborales x pagar							
Salud		28.640	171.075	180.484	189.509	198.984	208.933
Pensiones		-	216.517	228.425	239.847	251.839	264.431
ARP		15.573	25.689	27.102	28.457	29.880	33.522
Cesantías		-	2.270.728	2.388.342	2.501.145	2.619.588	2.743.953
Intereses a Cesantías		-	272.487	286.601	300.137	314.351	329.274
Impuesto de comunicaciones por pagar		100.797	846.000	820.370	904.800	997.931	1.101.048
Impuesto de renta por pagar		-	-	-	68.895	1.669.000	2.842.396
Pasivos Largo Plazo							
TOTAL PASIVOS	-	375.010	4.046.297	4.188.534	4.502.859	6.365.145	7.821.310
Patrimonio							
Capital	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000
Utilidad o pérdida del Ejercicio		- 2.612.598	- 4.497.265	- 2.499.027	110.053	2.666.066	4.540.451
Utilidad o pérdida del Ejercicio anterior		-	- 2.612.598	- 7.109.863	- 9.608.890	- 9.498.837	- 6.832.771
TOTAL PATRIMONIO	25.000.000	22.387.402	17.890.137	15.391.110	15.501.163	18.167.229	22.707.680
TOTAL PAS+PAT	25.000.000	22.762.412	21.936.434	19.579.644	20.004.022	24.532.374	30.528.990

Anexo 33. Estado de Resultados (Escenario B)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ventas	-	10.079.652	74.025.000	82.037.025	90.479.970	99.793.063	110.104.810
(-)Costo de Producción	-	11.003.730	49.669.683	54.028.079	58.555.029	62.428.498	67.868.462
Utilidad Bruta	-	924.078	24.355.317	28.008.946	31.924.941	37.364.565	42.236.349
Gastos Operacionales							
Gastos Adecuación Planta		500.000					
Gastos Admón y Ventas							
Sueldos básicos	-	-	17.082.912	17.993.369	18.866.580	19.783.451	20.746.166
Salud			1.324.301	1.397.137	1.466.994	1.540.344	1.617.361
Pensiones			1.676.068	1.768.252	1.856.665	1.949.498	2.046.973
ARP			86.411	91.163	95.721	100.507	105.533
Cesantías			1.423.576	1.499.447	1.572.215	1.648.621	1.728.847
Intereses a Cesantías			170.829	179.934	188.666	197.835	207.462
Primas Legales			1.423.576	1.499.447	1.572.215	1.648.621	1.728.847
Vacaciones			1.070.075	1.128.930	1.185.376	1.244.645	1.306.877
Depreciación M y E	-	185.333	997.833	997.833	617.833	184.500	184.500
Utiles y Papelería	-	600.000	636.000	670.980	704.529	739.755	776.743
(-)Total Gastos Operacionales	-	1.285.333	25.891.581	27.226.493	28.126.794	29.037.777	30.449.309
Utilidad Neta Operacional							
Otros Ingresos	-	2.209.412	1.536.265	782.454	3.798.147	8.326.789	11.787.040
(-)Otros Egresos							
Impuesto Min Comunicaciones	-	403.186	2.961.000	3.281.481	3.619.199	3.991.723	4.404.192
Utilidad Antes de Impuestos	-	2.612.598	11.577.265	7.777.410	2.787.599	4.335.066	7.382.848
(-)Imporenta	-	-	-	-	1.073.226	1.669.000	2.842.396
Utilidad Neta Final	-	2.612.598	11.577.265	7.777.410	1.714.373	2.666.066	4.540.451

Anexo 34. Flujo de Caja (Escenario B)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ingresos							
Ingresos por Ventas		9.239.681	67.814.971	82.250.606	89.776.391	99.016.972	109.245.498
Aporte Socios	22.960.000	-	-	-	-	-	-
Prestamo		25.000.000	-	-	-	-	-
Total Ingresos	22.960.000	34.239.681	67.814.971	82.250.606	89.776.391	99.016.972	109.245.498
Egresos							
Pago a proveedores del servicio		2.858.308	31.342.500	34.783.875	38.421.574	42.409.013	46.865.059
Pago a proveedores del material		105.000	777.000	859.950	949.253	1.045.335	1.148.653
Pago Salario M.O.D.		4.795.200	10.165.824	10.666.738	11.147.159	11.651.602	12.181.267
Pago Salario Admón y Ventas		-	17.082.912	17.993.369	18.866.580	19.783.451	20.746.166
Pago Obligaciones Laborales							
Salud		315.040	1.910.467	2.156.403	2.265.078	2.378.332	2.497.249
Pensiones		-	2.381.688	2.729.197	2.866.740	3.010.077	3.160.581
ARP		171.303	298.154	323.812	340.131	357.137	398.626
Cesantías		-	-	2.270.728	2.388.342	2.501.145	2.619.588
Intereses a Cesantías		-	-	272.487	286.601	300.137	314.351
Primas Legales		-	2.270.728	2.388.342	2.501.145	2.619.588	2.743.953
Vacaciones		-	1.070.075	1.128.930	1.185.376	1.244.645	1.306.877
Papería		600.000	636.000	670.980	704.529	739.755	776.743
Compra Muebles y Equipos		6.295.000	-	-	-	-	-
Pago Adecuaciones Planta		500.000	-	-	-	-	-
Pago CxP.Servicios Públicos							
Agua		275.000	346.500	365.833	384.416	403.636	423.818
Luz		440.000	506.400	534.452	561.387	589.456	591.804
Teléfono		1.485.000	1.709.100	1.803.776	1.894.680	1.989.414	2.088.884
Pago Impuesto MinComun		302.390	2.215.797	3.307.111	3.534.769	3.898.592	4.301.075
Pago Imporenta		-	-	-	-	-	-
Amortizacion			6.361.643	8.163.261	10.475.096		
Pago de Intereses			7.080.000	5.278.383	2.966.547		
Total Egresos	-	18.142.240	86.154.788	95.697.625	101.739.402	93.848.090	103.833.695
Ingresos-Egresos	22.960.000	16.097.441	- 18.339.817	- 13.447.018	- 11.963.011	5.168.882	5.411.803
Saldo Anterior		22.960.000	39.057.441	20.717.624	7.270.606	- 4.692.405	476.477
Saldo Final	22.960.000	39.057.441	20.717.624	7.270.606	- 4.692.405	476.477	5.888.280

Anexo 35. Balance General (Escenario B)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Activo Corriente							
Caja/Bancos	22.960.000	39.057.441	20.717.624	7.270.606	4.692.405	476.477	5.888.280
Clientes		839.971	7.050.000	6.836.419	7.539.998	8.316.089	9.175.401
Activos Fijos							
Maq. Y Equipo	2.040.000	8.335.000	8.335.000	8.335.000	8.335.000	8.335.000	8.335.000
Depreciación Acumulada	-	470.000	2.607.833	4.745.667	6.503.500	6.778.000	7.052.500
TOTAL ACTIVOS	25.000.000	47.762.412	33.494.791	17.696.358	4.679.092	10.349.565	16.346.181
Pasivos Corto Plazo							
Cuentas por Pagar							
Agua		55.000	58.300	61.507	64.582	67.811	71.201
Luz		40.000	42.400	44.732	46.969	49.317	51.783
Teléfono		135.000	143.100	150.971	158.519	166.445	174.767
Obligaciones Laborales x pagar							
Salud		28.640	171.075	180.484	189.509	198.984	208.933
Pensiones		-	216.517	228.425	239.847	251.839	264.431
ARP		15.573	25.689	27.102	28.457	29.880	33.522
Cesantías		-	2.270.728	2.388.342	2.501.145	2.619.588	2.743.953
Intereses a Cesantías		-	272.487	286.601	300.137	314.351	329.274
Impuesto de comunicaciones por pagar		100.797	846.000	820.370	904.800	997.931	1.101.048
Impuesto de renta por pagar		-	-	-	1.073.226	1.669.000	2.842.396
Pasivos Largo Plazo							
		25.000.000	18.638.357	10.475.096			
TOTAL PASIVOS	-	25.375.010	22.684.653	14.663.630	3.360.738	6.365.145	7.821.310
Patrimonio							
Capital	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000
Utilidad o pérdida del Ejercicio		-	11.577.265	7.777.410	1.714.373	2.666.066	4.540.451
Utilidad o pérdida del Ejercicio anterior		2.612.598	-	14.189.863	21.967.273	23.681.646	-
TOTAL PATRIMONIO	25.000.000	22.387.402	10.810.137	3.032.727	1.318.354	3.984.420	8.524.871
TOTAL PAS+PAT	25.000.000	47.762.412	33.494.791	17.696.358	4.679.092	10.349.565	16.346.181

Anexo 36. Tasa de Oportunidad

- Tasa de oportunidad (Escenario A):

Inversiones	Aporte	Tasa		Costo Deuda	Interés
Socios	25.000.000	7,80%	38,5%	11,86%	2.966.000
	25.000.000				2.966.000
TASA OPORTUNIDAD					11,86%

B Sector	63%
B País	4,73%
Tasa Libre de Riesgo	6,0%

- Tasa de oportunidad (Escenario B):

Créditos	Monto	Tasa	Impuestos	Costo Deuda	Interés
Banco A	25.000.000	28,3%	38,5%	17,42%	4.354.200
Inversiones	Aporte	Tasa		Costo Deuda	Interés
Socios	25.000.000	7,80%	38,5%	11,86%	2.966.000
	50.000.000				7.320.200
TASA OPORTUNIDAD					14,64%

B Sector	63%
B País	4,73%
Tasa Libre de Riesgo	6,0%

Anexo 37. Flujo de Caja del Proyecto

- Escenario A

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO							
Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Flujo	22.960.000	-8.902.559	-4.898.173	-5.375	1.478.632	4.026.761	5.411.803

VPN \$ 17.088.429
 TIR 31,46%

- Escenario B

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO							
Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Flujo	22.960.000	16.097.441	-18.339.817	-13.447.018	-11.963.011	5.168.882	5.411.803

VPN \$ 12.190.258
 TIR 21,38%

Anexo 38. Flujo de Caja del Inversionista

- Escenario A

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA							
Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
- Inversión Inicial	0	0	0	0	0	0	0
+ Saldo del Año, Flujo de Tesorería	22.960.000	-8.902.559	-4.898.173	-5.375	1.478.632	4.026.761	5.411.803
+ Utilidades o Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0	0
+ Valor Terminal	0	0	0	0	0	0	1.282.500
= Flujo de Caja del Inversionista	22.960.000	-8.902.559	-4.898.173	-5.375	1.478.632	4.026.761	6.694.303

VPN \$ 17.742.937
TIR 31,96%

- Escenario B

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA							
Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
- Inversión Inicial	0	0	0	0	0	0	0
+ Saldo del Año, Flujo de Tesorería	22.960.000	16.097.441	-18.339.817	-13.447.018	-11.963.011	5.168.882	5.411.803
+ Utilidades o Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0	0
+ Valor Terminal	0	0	0	0	0	0	1.282.500
= Flujo de Caja del Inversionista	22.960.000	16.097.441	-18.339.817	-13.447.018	-11.963.011	5.168.882	6.694.303

VPN \$ 7.170.780
TIR 21,65%