

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL EMPRENDIMIENTO DE
UNA LÍNEA DE SERVICIOS DE SUBCONTRATACIÓN DE
ENTREGA A DOMICILIO Y VENTA DE ARTÍCULOS PROPIOS
PUERTA A PUERTA DE LA EMPRESA “ATP” CÍA. LTDA. EN LA
CIUDAD DE RIOBAMBA**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

GUSTAVO DAVID CÁRDENAS VELA

DIRECTOR: ING. IDRIÁN ESTRELLA

QUITO, 2012

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Idrián Estrella

INFORMANTES:

Ing. Diego Serrano

Ing. Paulina Mancheno

DEDICATORIA

A Dios, mi familia y amigos, por conjuntamente ser la esencia en la razón de mí ser y de crear un porvenir de infinitos logros, acarreado con esto mi compromiso por el bienestar de todas las personas que fueron, son y serán un apoyo en la construcción de los mismos.

Gustavo

AGRADECIMIENTO

A todos y cada uno de los profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE, por ser el ejemplo y primera guía en mi carrera profesional, por su constante fe de crear un buen profesional forjaron mi camino guiado por sus rieles de experiencia, haciendo que ahora mi vida esté enfocada en mi carrera profesional y en fortalecimiento de mis bases de emprendimiento.

Gustavo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS DEL SECTOR, 3

- 1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO, 3
 - 1.1.1 Definición del Sector y el Negocio, 4**
 - 1.1.2 Entorno Geo-político, 5**
 - 1.1.3 Entorno Demográfico, 7**
 - 1.1.4 Entorno Económico, 10**
 - 1.1.4.1 Producto Interno Bruto Nacional, 11
 - 1.1.4.2 Inflación, 13
 - 1.1.4.3 Tasas de Interés, 14
 - 1.1.4.4 Entorno Tecnológico, 15
 - 1.1.5 Situación Actual, 17**
- 1.2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR, 17
 - 1.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores, 18**
 - 1.2.2 Amenaza de Productos Sustitutos, 21**
 - 1.2.3 Poder de Negociación que Ejercen los Clientes o Compradores, 21**
 - 1.2.4 Poder de Negociación que Ejercen los Proveedores, 23**
 - 1.2.5 Intensidad de la Rivalidad Entre los Competidores Actuales, 25**

2 DEFINICIÓN DEL SERVICIO, 27

- 2.1 SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO, 27
 - 2.1.1 Diseño de Un Sistema de Entrega a Domicilio, 32**
 - 2.1.2 Marketing y la Distribución a Través del Servicio a Domicilio, 33**
- 2.2 VENTA DIRECTA, 34

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, 41

- 3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA, 42
- 3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 42
- 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN, 43
- 3.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN, 46

4 ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL MERCADO, 60

- 4.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA, 60
 - 4.1.1 Demanda Global, 60**
 - 4.1.2 Demanda Global Expansible y No Expansible, 61**
- 4.2 MERCADO POTENCIAL, 61
 - 4.2.1 Cuantificación de la Demanda, 61**
 - 4.2.2 Proyección de la Demanda, 66**

- 4.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA, 68
 - 4.3.1 Competidores, 68**
 - 4.3.2 Cuantificación de la Oferta, 69**
 - 4.3.3 Proyección de la Oferta, 70**
- 4.4 MERCADO ABSOLUTO, 71
 - 4.4.1 Demanda Insatisfecha, 71**
- 4.5 ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN, 72
 - 4.5.1 Canales de Comercialización, 72**
 - 4.5.2 Análisis de los Precios, 74**
- 5 ESTUDIO TÉCNICO, 75**
 - 5.1 ESTUDIO DEL TAMAÑO, 75
 - 5.1.1 El Tamaño y la Demanda, 75**
 - 5.1.2 El Tamaño y los Insumos, 76**
 - 5.1.3 El Tamaño y la Tecnología, 78**
 - 5.1.4 El Tamaño y la Organización, 79**
 - 5.2 ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN, 79
 - 5.2.1 Macrolocalización, 79**
 - 5.2.2 Microlocalización, 80**
 - 5.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO, 83
 - 5.3.1 Proceso Productivo, 83**
 - 5.3.1.1 Proceso de Ventas, 84
 - 5.3.1.2 Proceso de Entrega a Domicilio, 86
 - 5.3.1.3 Proceso de Mantenimiento, 88
 - 5.3.2 Mobiliario, Equipo y Material, 90**
 - 5.3.3 Recurso Humano, 91**
 - 5.3.4 Distribución de Oficinas, 92**
 - 5.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 94
 - 5.5 PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO, 105
- 6 ESTUDIO FINANCIERO, 107**
 - 6.1 PRESUPUESTOS FINANCIEROS, 107
 - 6.1.1 Inversiones, 107**
 - 6.1.1.1 Activos Fijos o Tangibles, 107
 - 6.1.1.2 Activos Diferidos, 111
 - 6.1.1.3 Depreciaciones y Amortizaciones, 111
 - 6.1.1.4 Capital de Trabajo, 113
 - 6.1.1.5 Financiamiento, 115
 - 6.1.2 Costos, 116**
 - 6.1.2.1 Mano de Obra, 116
 - 6.1.2.2 Servicios Básicos, 118
 - 6.1.2.3 Mantenimiento, 118
 - 6.1.2.4 Servicios de Radiocomunicación, 121
 - 6.1.2.5 Proyección de los Costos, 121
 - 6.1.3 Gastos, 123**
 - 6.1.3.1 Remuneraciones de Personal Administrativo, 123
 - 6.1.3.2 Materiales de oficina, 125
 - 6.1.3.3 Materiales de Limpieza, 125
 - 6.1.3.4 Seguros, 126

6.1.3.5	Servicios Básicos, 127
6.1.4	Gastos Financieros, 127
6.1.5	Gastos de Venta, 128
6.1.6	Proyección de los Gastos, 128
6.1.7	Ingreso por Ventas, 130
6.2	BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL, 131
6.3	BALANCE DE RESULTADOS, 131
6.4	FLUJO DE CAJA, 135
6.5	EVALUACIÓN FINANCIERA, 138
6.5.1	Valor Actual Neto, 138
6.5.2	Tasa Interna de Retorno, 141
6.5.3	Relación Costo - Beneficio, 143
6.5.4	Periodo de Recuperación de la Inversión, 145
6.5.5	Análisis de Sensibilidad, 146
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 149
7.1	CONCLUSIONES, 149
7.2	RECOMENDACIONES, 151

BIBLIOGRAFÍA, 153

ANEXOS, 154

ANEXO 1,	155
ANEXO 2,	158
ANEXO 3,	162
ANEXO 4,	163

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de líneas de subcontratación de entrega a domicilio permite ampliar la cobertura geográfica de los negocios, es muy común en la industria de la comida rápida y hoy en otros modelos de negocio que el reparto genere igual o mayores ingresos que las ventas en el local comercial.

Para ATP Cía. Ltda. el emprendimiento de una línea de servicios de estas características se convierte en una oportunidad de negocio, toda vez que no se registran organizaciones que realicen una actividad similar, definiéndose como una solución permanente a las complicaciones que amerita para un establecimiento comercial diseñar y operar un sistema de entregas más aún en ciudades en crecimiento como Riobamba.

Desde el aspecto técnico y económico la operación de un servicio de reparto requiere de espacios para labores de logística, el uso de medios de transporte y personal propio, que en coordinación con los establecimientos (clientes), puedan entregar una oferta de valor única por un costo mensual que no se considere oneroso. El servicio muestra ser una actividad económica rentable en un mercado con alta demanda y con ofertantes poco especializados en un modelo logístico de entrega a domicilio.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se puede aser que la ciudad de Riobamba se encuentra en desarrollo económico debido a la creación y fortalecimiento de PYMES. En consecuencia, a mediados del 2010 se comenzó a constituir la empresa ATP Cía. Ltda. La misma que actualmente se encuentra en funcionamiento y en el último paso para concretar su constitución legal.

En base a esta perspectiva, la empresa en la actualidad necesita establecer nuevas actividades que le permitan incrementar su rentabilidad, tratando de cubrir las tareas que le faculta el objeto social que consta en la minuta de su constitución.

Por tanto, la presente monografía tiene como finalidad realizar el estudio de factibilidad para el emprendimiento de una línea de servicios de subcontratación de entrega a domicilio y venta de artículos propios puerta a puerta en la ciudad de Riobamba, Caso: ATP Cía. Ltda. Cabe recalcar, que la idea de emprender esta línea de servicios es porque vendría a ser la pionera en brindar este tipo de beneficios al consumidor en mercado de la ciudad de Riobamba. Además, porque existe una gran cantidad de negocios activos los cuales podrían incrementar el nivel de sus ventas si brindan el servicio de entrega a domicilio de sus productos, el cual, asimismo generaría promoción de sus negocios.

En términos generales, el emprender en una línea de servicios de subcontratación de entrega a domicilio y venta de artículos propios puerta a puerta a la empresa ATP Cía.

Ltda. le implicará incrementar su rentabilidad y, a la vez, colaborar con el crecimiento del sector comercial de la ciudad de Riobamba cultivando una nueva manera de compra para los clientes.

1 ANÁLISIS DEL SECTOR

El análisis sectorial permite establecer de forma clara las circunstancias que afectan a la empresa ATP Cía. Ltda. y que son condicionantes para establecer la oportunidad de crear la nueva línea de subcontratación de servicios de entrega a domicilio y la venta de artículos puerta a puerta en la ciudad de Riobamba.

1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Los servicios de entrega a domicilio tienen su fundamento en la búsqueda de la diferenciación estratégica en el servicio de las empresas, ya que permite al consumidor acceder a los productos de una marca por medio de un agente de distribución propio de la organización que cumple con políticas de calidad al momento de enviar y entregar el producto. El conocido reparto delivery en su traducción inglesa, ha evolucionado de ser un valor agregado a convertirse en un canal de venta tan importante como el local comercial. Las empresas de preparación de alimentos y bebidas han desarrollado por más de 30 años este modelo de entrega de productos percibiendo ingresos y rentabilidades sumamente altas.

Según el semanario Líderes, el modelo de entrega a domicilio es adaptable a un sin número de negocios, sólo en la ciudad de Quito empresas como Pizzería El Hornero (Alimentos) y Recapt (Courier), poseen flotas de entre 60 y 100 motorizados, siendo

una muestra pequeña comparada con la totalidad de empresas que dan la opción de este servicio a sus clientes.

En la ciudad de Riobamba son pocas las empresas que ofertan servicios a domicilio, principalmente por la falta de conocimiento técnico sobre el tema y la falta de disponibilidad de capital para crear un modelo propio de entrega, otra razón fundamental es el uso de los taxis como medio para realizar la actividad, aunque con costos adicionales al valor del producto para el cliente final, esta situación muestra una excelente oportunidad para la creación de la línea para ATP Cía. Ltda. El análisis del entorno político, económico, social y tecnológico permite entender las fuerzas que participan en el mercado y determinan la intensidad competitiva existente en lo que a la oferta de entrega a domicilio se refiere.

La venta de artículos puerta a puerta es también una actividad comercial que impacta en la cobertura del mercado de las empresas.

1.1.1 Definición del Sector y el Negocio

La definición del sector económico en el que se desarrollará la nueva línea y la comercialización de productos propios, se ha consultado en el Código Internacional Industrial Uniforme (CIIU), obtenido en el Servicio de Rentas Internas (SRI), la Tabla 1 muestra la codificación del sector y actividad.

Tabla 1 - Definición del sector y el negocio

Literal	Código	Descripción
G	5259	Otros tipos de venta al por menor no realizada en almacenes.
G	5259.00	Venta al por menor de productos de todo tipo por otros medios: las ventas realizadas por vendedores a domicilio o mediante máquinas expendedoras

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

El sector al que pertenece la actividad que se implementará es el de Comercio al por mayor y menor, del cual se analiza su evolución en los siguientes numerales.

1.1.2 Entorno Geo-político

Es importante tener en cuenta las influencias que puede tener las actividades de decisión del Gobierno, como los cambios de leyes que se están tramitando en el Ecuador, las cuales pueden llegar afectar parcial o totalmente en las funciones y desempeño de las empresas ecuatorianas, es por esto que es de vital importancia que todos los involucrados estén lo suficientemente enterados de las actividades tanto del Gobierno y la Asamblea Nacional.

El sector del comercio al por mayor y menor es el de mayor participación económica en el PIB nacional, este se nutre de varios proyectos políticos emprendidos por las instituciones estatales entre los que se destacan:

- Fomento de la creación de empresas a través de la canalización de créditos productivos por parte de la Corporación Financiera Nacional.

- Emprende Ecuador, programa auspiciado por el MIPRO y varias municipalidades para la creación de pequeñas y medianas empresas, que permite el financiamiento del 85% del valor del proyecto sin reembolso.
- Convenios de cooperación MIPRO - Agentes de sectores industriales calificados, para la creación de proyectos de mejora e impacto general en el sector por medio de créditos con capitales de convenios bilaterales con Japón y otros países.

Los programas de financiamiento y asesoramiento se orientan a la formación de empresas e incluyen actividades de entrega de créditos y microcréditos a través del Banco Nacional de Fomento, un ejemplo es el llamado crédito 555, que entrega 5.000 dólares a 5 años plazo y con un 5% de interés.

Otros aspectos políticos que afectan al sector comercial se relacionan con los cambios en las leyes, entre ellas la de mayor relevancia es la aprobación del Código de la Producción en Diciembre de 2010, que propone la creación de una comisión con participación de diferentes Ministerios relacionados con la actividad empresarial tanto local como de comercio exterior para proponer reglas claras sobre las condiciones que tendrán los sectores productivos y el apoyo a recibir. Por otro lado, la propuesta de crear una ley de regulación de mercado que controle a los grupos empresariales es otro aspecto político que se encuentra en debate y que afecta a los sectores comerciales e industriales.

Desde el aspecto tributario, la reciente propuesta de la creación de impuestos verdes a envases de plástico, fundas y vehículos, junto con el incremento del

impuesto a los consumos especiales (ICE) para cigarrillos y bebidas alcohólicas ven reflejada una política gubernamental centrada en la obtención de tributos y dependiente del valor del barril del petróleo para ejecutar sus obras. Para ilustrar de mejor manera las percepciones empresariales sobre la política nacional, se considera el Índice de Confianza Empresarial (ICE) en el Ecuador, analizado por la firma consultora Deloitte, que muestra al mes de Mayo de 2011 una calificación de 84,5 puntos de un total máximo de 250, mayor al registrado en el mismo mes del año 2010 donde se ubicó 8,2 puntos por debajo de dicha calificación, entre los factores que se le atribuye este incremento según la publicación realizada por la firma están:

- El alto precio del barril de petróleo y sus derivados.
- La disminución del desempleo.
- La estabilidad de la inflación y tasas de interés, lo que permite mantener un dinamismo en la economía del país.

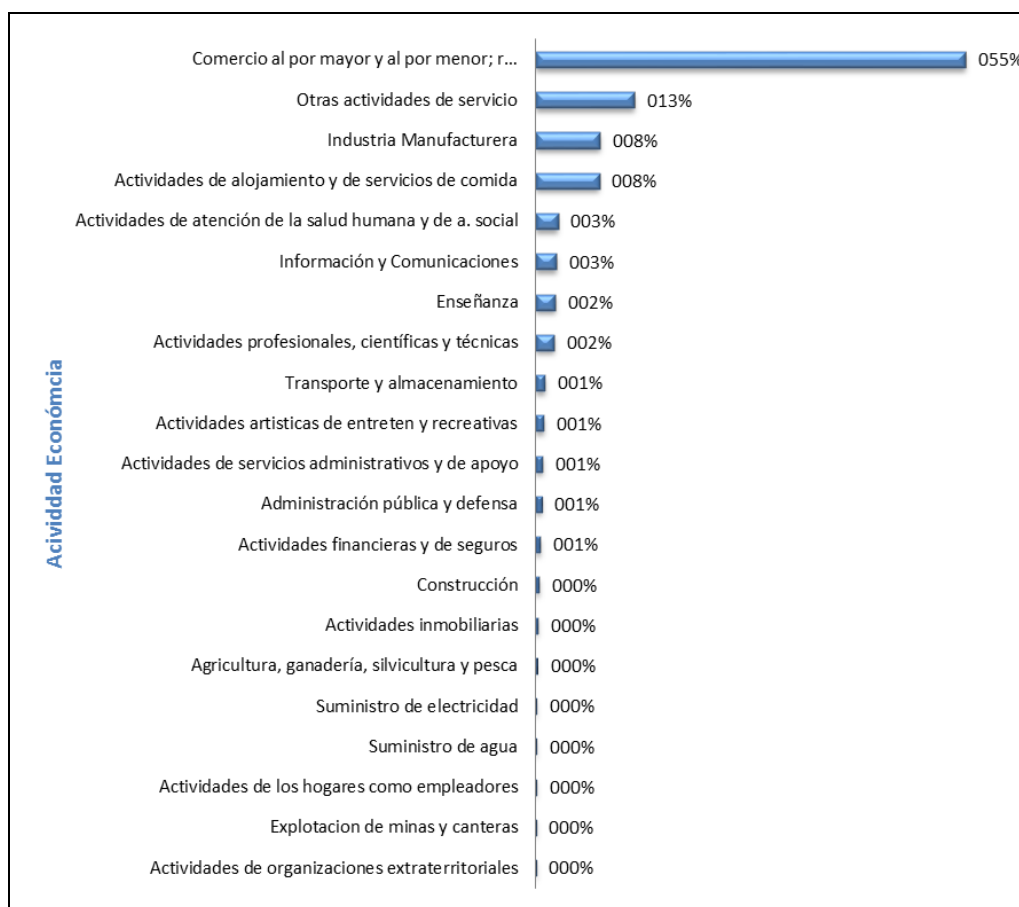
1.1.3 Entorno Demográfico

En la actualidad el Ecuador tiene más de 14.306.876 habitantes según el último censo realizado por el INEC al año 2010, en la Provincia de Chimborazo desde el 2001 hay un crecimiento de población del 9,44% siendo 452.352 habitantes al 2010, la Capital que es Riobamba tiene 124.807 habitantes, un 28% aproximadamente de la población total.

La Población Económicamente Activa (PEA) de la Ciudad de Riobamba es de 76.113 habitantes lo que corresponde a un 61% del total de la población del cantón, donde otras actividades sobresale con un 31% sobre la PEA a pesar de que la actividad de la agricultura, ganadería, caza, silvicultura es la rama de actividad que sigue en un 27% y el comercio al por mayor y al por menor es del 18% de la PEA, siendo estas las tres actividades de más aporte y las más importantes. El Censo Económico realizado también en el 2010, determinó que por la densidad de establecimientos económicos es de 381 por cada diez mil habitantes, cifra que no se actualizaba desde 1980, en Chimborazo según datos del mismo estudio existen un total de 18.394 establecimientos de los cuales el 75,04% se ubican en la ciudad de Riobamba, en total de 13.871 establecimientos.¹

Es importante resaltar que el sector del comercio al por mayor y menor es el de mayor participación en la actividad económica nacional, tal como se muestra en la gráfica:

¹ ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. *Resultados preliminares del Censo Nacional Económico 2010*. p. 35.

Gráfico 1 - Establecimientos por actividad económica a nivel nacional

Fuente: INEC, Censo Nacional Económico, 2010

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

En lo que respecta al consumidor, la masa crítica se encuentra en la clase media que según estudios presentados por el semanario Líderes es la de mayor crecimiento en el consumo desde el año 2007, actualmente representan el 49,9% del total de la población nacional. Los principales factores que determinan como un segmento de alto rendimiento económico para las empresas a la clase media nacional son:

- El incremento de plazas de empleo en el sector público.
- El aumento de los sueldos en las instituciones del estado.
- El crecimiento de las actividades informales o subempleo.

- La poca participación de esta masa crítica en actividades políticas.
- La mayor accesibilidad a estudios superiores por parte de las personas.

En términos de consumo, el estudio presentado muestra que las personas del estrato tienen un promedio de ingresos de 900 dólares en el caso del hombre y 600 dólares en el caso de la mujer, su poder adquisitivo esta orienta hacia la compra de inmuebles, artículos de belleza, ropa y vehículos; según este mismo estudio el consumidor dispone mensualmente de un promedio de 200 dólares para gastos personales lo que potencia el sector comercial nacional, además de identificarse como consumidores de productos nacionales.²

Es importante mencionar que en la Ciudad de Riobamba los empresarios están respaldados por una entidad pública - privada que es la Corporación Regional Económica Empresarial de Riobamba, quienes desde el año 2006 han fomentado el desarrollo económico territorial en dicho cantón, generando empleo e incrementando y animando a la creación de nuevas empresas y microempresas, lo que permite mantener una economía estable a pesar de que tiene un rezago importante en relación a las demás regiones del territorio nacional.

1.1.4 Entorno Económico

El análisis del entorno económico nacional permite identificar si el sector de comercio al por mayor y menor es dinámico y crece de forma atractiva,

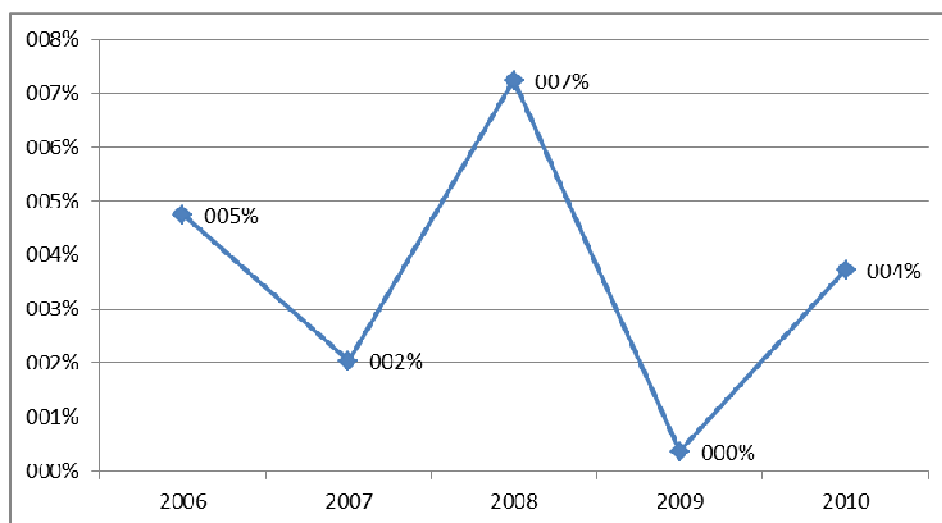
² SEMANARIO LÍDERES. (20 de Mayo de 2011). [www.líderes.com.ec]. *Especial Clase Media 2007 - 2010.*

posibilitando la creación negocios que se desempeñen en actividades comerciales, para ello es vital analizar el comportamiento del Producto Interno Bruto Nacional y el específico del sector, las tasas de interés y la inflación de al menos los últimos 5 años, cifras que permitirán analizar la situación actual.

1.1.4.1 Producto Interno Bruto Nacional

El PIB es el valor monetario de todo lo producido por una economía en un período determinado, según los registros del Banco Central del Ecuador el PIB al año 2010 tuvo un crecimiento del 3,73%, muy superior al registrado en el año 2009 que fue del 0,36%, evidenciando una diferencia de 3,37 puntos porcentuales lo que demuestra que el país se ha recuperado el crecimiento posterior a la crisis mundial³. En el Gráfico 2 se muestra la evolución del PIB nacional en los últimos cinco años, es evidente en la curva el reducido crecimiento tanto en el 2007 como en el año 2009.

³ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. [www.bce.fin.ec]. *Estadísticas, Producto Interno Bruto a Diciembre de 2010.*

Gráfico 2 - Producto Interno Bruto Nacional (PIB)

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

La actividad del comercio al por mayor y al por menor tiene una participación en el PIB al año 2010 del 12,05%, lo que hace que sea un rubro de mayor representación para la actividad económica del país, contrastando con los datos del Censo Económico que muestran que la actividad con mayor número de establecimientos económicos es justamente la antes anotada.

Para ilustrar de mejor manera el crecimiento del sector y su evolución se expone en la Tabla 2 las cifras del Banco Central del Ecuador respecto del crecimiento del sector.

Tabla 2 - Evolución del sector del comercio al por mayor y menor

Periodo	PIB	Tasa de Variación del PIB Nacional	Comercio al por mayor y menor	Tasa de Variación PIB Comercio al por mayor y menor	Participación en el PIB nacional
2006	41.401.844	3,90%	4.827.922	4,60%	11,66%
2007	44.489.915	2,65%	5.264.403	5,03%	11,83%
2008	48.507.688	4,25%	5.743.442	4,62%	11,84%
2009	52.022.000	7,24%	6.266.072	9,1%	12,05%
2010	55.403.430	6,50%	6.811.220	8,7%	12,29%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

El sector muestra una evolución positiva, el crecimiento ha sido constante los últimos 5 años, es importante evaluar que en el año de menor crecimiento de la economía nacional, el comercio al por mayor y menor registra el mayor índice evidenciando su fortaleza.

1.1.4.2 Inflación

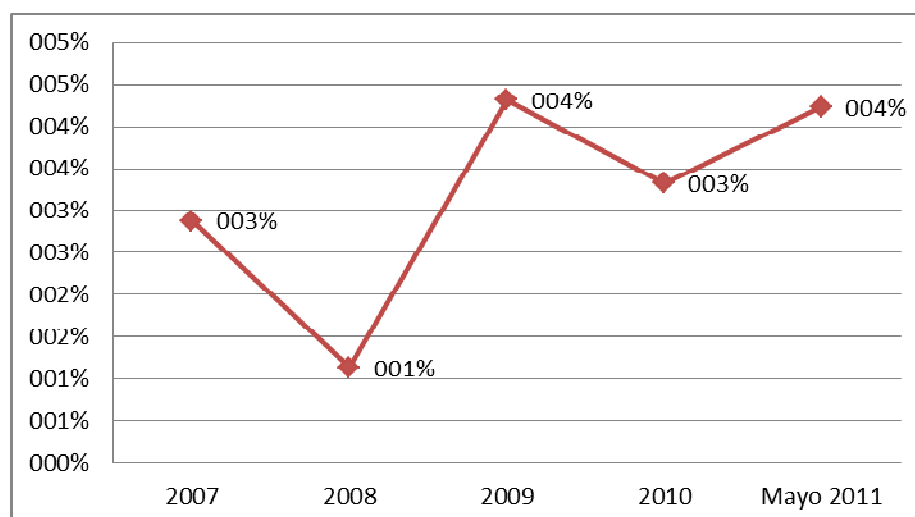
La inflación es el incremento sostenido y generalizado de los precios en un economía, en el caso ecuatoriano este indicador muestra un incremento en los últimos 5 años, al mes de Mayo del 2011 según el Banco Central del Ecuador la inflación se registra en 4,23%, hace un año esta cifra se ubicó en 3,24% y al término del 2010 fue de 3,33%.⁴

⁴ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (1 de Mayo de 2011). [<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201105.pdf>]. *Informe mensual de Inflación*.

Según los datos recopilados del informe de inflación a Mayo de 2011, los artículos de consumo que afectan al crecimiento de la inflación son: los alimentos y bebidas no alcohólicas, prendas de vestir y calzado, muebles y artículos del hogar; y, restaurantes y hoteles, todas áreas económicas a las que se busca orientar los servicios de subcontratación de entrega a domicilio.

En el Gráfico 3 se muestra la evolución de las tasas de inflación desde el año 2007 a Mayo del 2011, se puede observar la tendencia creciente.

Gráfico 3 - Evolución histórica de la inflación



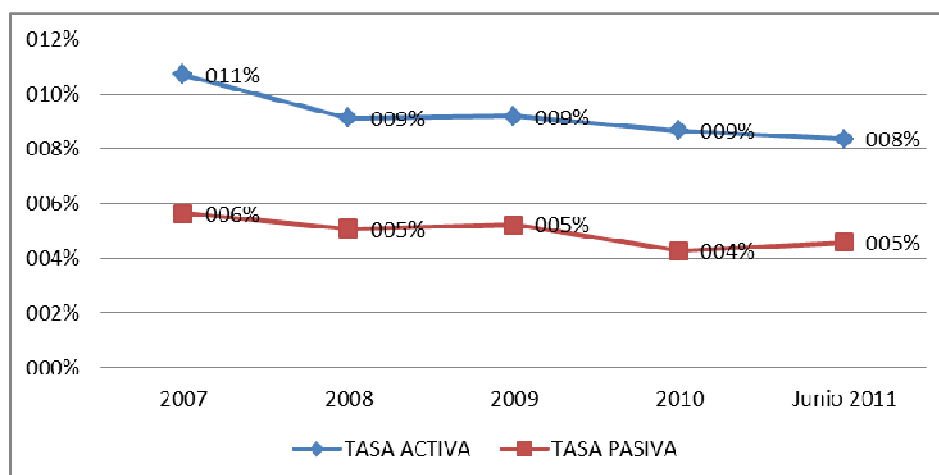
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

1.1.4.3 Tasas de Interés

Las tasas de interés referenciales tanto activas como pasivas en el país muestran una tendencia estable, no se puede ver un incremento sustancial en los últimos meses, según lo expuesto por el Banco Central. El gráfico 4 pone en evidencia la evolución de las tasas en los últimos 5 años.

Gráfico 4 - Tasas de interés



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

En lo que respecta a las tasas por segmento de crédito, el informe a mayo de 2011 muestra que la política gubernamental de colocación de techo a la tasa activa (2008), le ha permitido al mercado financiero mantener una relativa estabilidad, el impacto de la alza de las tasas de interés ha sido mayor en los segmentos de consumo que se incrementó cerca de 2,60% entre el 2010 y 2011; en contraparte los segmentos de Microcrédito Minorista y de acumulación simple tuvieron una reducción de 2,41% y 6,41% del año 2010 a este.⁵

1.1.4.4 Entorno Tecnológico

La competitividad de las empresas va de la mano de la tecnología que estén utilizando, es por esto que las empresas ecuatorianas son menos competitivas con relación a las de otras regiones, debido a que no tienen incentivos de inversión donde pueden obtener mejores tecnologías para

⁵ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. *Evolución del crédito y tasas de interés activas referenciales a Mayo de 2011*. p. 10.

su producción, también la falta de acuerdos comerciales internacionales para la importación de equipos y maquinarias.

En torno al sector de comercio al por mayor y menor, para varias de las empresas que lo conforman el uso actual de las tecnologías de la información es una ventaja competitiva. La administración de software de contacto con el cliente y administración de cartera, calificados como CRM (Customer Relationship Management) son inversiones que empiezan a ser necesarias para las empresas, más aún cuando el internet permite el acceso a herramientas como las redes sociales, que para un consumidor ecuatoriano son una forma de comentar sobre productos, marcas y servicios que estas ofertan.

La evolución de la entrega a domicilio a partir del ingreso de la redes sociales como parte activa de comunicación del consumidor propone el uso de software de administración de clientes e inclusive sistemas de rastreo eficiente para poder monitorear tanto la ubicación del cliente dentro del territorio como la del repartidor, en sectores como comercio exterior, industrialización de alimentos, metales y otros, el uso de herramientas satelitales para verificar donde está la carga son usuales. De esta tecnología al uso de analizadores de tráfico y rutas para mejorar los tiempos de entrega hay un paso corto.

Los equipos de comunicación son necesarios, entre los motorizados y las centrales para lograr con rapidez una respuesta a las necesidades del cliente, también estos permiten la interacción entre el cliente y las

centrales a través del teléfono o más conocidas como call center, donde pueden pedir los productos que necesiten.

1.1.5 Situación Actual

Como se evidencia en la información antes descrita, el sector de comercio al por mayor y menor se muestra atractivo para la ejecución de actividades comerciales, el crecimiento sostenible de entre del 8% y 9% en los últimos dos años, sumado a la gran presencia de establecimientos dedicados a esta actividad en el país y en la ciudad de Riobamba, determinan que crear una línea de subcontratación de entregas a domicilio y la venta puerta a puerta de artículos de primera necesidad, alimentos y material de ferretería es una idea con gran potencial de desarrollo. El bajo impacto de la inflación en los últimos años, sumado al gran crecimiento en el poder adquisitivo de la clase media demuestra oportunidades para la introducción de servicios (como el de entrega a domicilio) que contribuyan a las empresas a ampliar su cobertura de mercado. En la misma línea, se observa en el análisis la carencia de servicios similares en la ciudad de Riobamba que con una población empresarial de más de 13.000 locales comerciales no posee un sistema de entrega a domicilio perfeccionado, dejando este privilegio a empresas de gran tamaño y que están en capacidad de invertir.

1.2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

Una vez establecido el entorno del sector y los aspectos generales de su evolución y crecimiento, es necesario definir en materia de la actividad de *Venta al por menor de*

productos de todo tipo por otros medios: las ventas realizadas por vendedores a domicilio o mediante máquinas expendedoras, identificada en el CIIU, la intensidad competitiva en el mercado de la ciudad de Riobamba, para ellos se adopta como modelo de análisis el propuesto por Michael Porter a través de las 5 fuerzas competitivas:

- “Amenaza de la entrada nuevos competidores
- Amenaza de los productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores”⁶

1.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores se refiere a la facilidad con que nuevas empresas pueden ingresar al sector, la intensidad de la amenaza de esta fuerza depende de las barreras de entrada que la industria impone y de la reacción de los competidores actuales, como se describe a continuación:

- **Economías de escala**

La economía a escala se refiere a la eficiencia lograda en los costos producto del incremento del volumen de producción. En lo que respecta al servicio de entrega a domicilio en Riobamba las condiciones de las

⁶ Michael, PORTER. (2010). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial CECSA. p. 20.

empresas no permiten en gran parte de los casos la implementación de este servicio quedando de forma exclusiva organizaciones que poseen poco motorizados y que se concentran únicamente en ofertar esta opción para sus clientes.

El conseguir un modelo de producción que le permita a una empresa llegar a consolidar costos que se traduzcan en una ventaja competitiva dependerá de la cantidad de clientes que puede atender, el número de motorizados activos y de la capacidad de gestionar rutas efectivas, lo que incrementa la barrera de entrada, pues un nuevo competidor está en la obligación de mejorar los tres aspectos básicos antes descritos si quiere competir en el negocio de la subcontratación de entregas a domicilio.

- **Diferenciación del producto**

La diferenciación del producto o identidad de marca se refiere a la presencia que determinada marca o producto tiene en la mente del consumidor y como esta condiciona el ingreso de un nuevo competidor. En lo que a servicios de entrega a domicilio en la ciudad de Riobamba se refiere no se evidencia la existencia de una barrera de entrada fundamentada en la marca, pues las empresas en su mayoría utilizan a los taxistas como representantes en la labor de entrega, antes la carencia de medios propios o de empresas que realicen la actividad de forma tercerizada.

- **Requerimientos de capital**

Los requerimientos de capital son determinantes para el ingreso de un nuevo competidor a cualquier industria; en lo que a los servicios que ATP Cía. Ltda. implementará la necesidad de inversión en para la compra de motos, sistemas CRM, talleres de mantenimiento y otros rubros propios del modelo de negocio como el gasto en repuestos, lubricantes y combustible, hacen poco probable el ingreso de nuevos competidores con características similares.

- **Regulaciones gubernamentales**

Las regulaciones en torno a la administración de transporte en la ciudad de Riobamba que afecten la circulación o demanden gastos por el cumplimiento de normas, el incremento de impuestos para los vehículos motorizados y las medidas arancelarias que encarecen en los repuestos para los vehículos de reparto son aspectos que afectan el ingreso de competidores al sector.

Se puede concluir que la amenaza del ingreso de nuevos competidores al mercado es baja, principalmente por que a raíz de la especialización en el servicio las empresas pueden llegar a obtener economías de escala que les permiten tener costos de entrega competitivos, además por la necesidad de capital que el negocio requiere respecto de vehículos, sistemas de monitoreo y combustible.

1.2.2 Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos o servicios sustitutos analiza la existencia de productos o servicios que cumplan con similares características al que la empresa ATP quiere ofertar. El sector de entrega a domicilio de productos en la ciudad de Riobamba no muestra evidencias contundentes de la existencia de empresas especializadas en subcontratación de entrega a domicilio, en un recorrido realizado por el sector urbano y a través de búsquedas por internet, no se evidencia la presencia de compañías cuyo modelo de negocio sea el antes mencionado. Por otro lado, las entregas de varias instituciones se realizan a través de taxis, cuya actividad principal no es la especialización en la entrega a domicilio.

La amenaza de posibles sustitutos es baja, ya que las cooperativas de taxis que realizan actividades similares en la ciudad de Riobamba no representan un real conflicto al tratarse de actividades no se relacionan con su misión que es el transporte de pasajeros.

1.2.3 Poder de Negociación que Ejercen los Clientes o Compradores

El poder de negociación de los compradores analiza la medida en la que estos están en capacidad de ejercer presión sobre los precios y el nivel de calidad del servicio a prestar, a medida que existe mayor poder la industria es menos rentable. Para evaluar la fuerza se examinan los siguientes factores:

- **El comprador esta agrupado y compra altos volúmenes**

Los beneficios de la entrega a domicilio son a menudo parte de empresas que están en la capacidad de pagar su implementación, por lo que la industria y el negocio dependen significativamente del cliente lo que implica que a medida que un cliente genera más entregas a domicilio, mayor es el poder de exigir precios preferenciales, incrementando su poder.

- **Productos estándar o no diferenciados**

La actividad comercial de las empresas crea un factor diferenciador al momento de implementar servicios de entrega a domicilio, como se explico en el análisis del entorno esta actividad genera ingentes ingresos a quienes la aplican, por lo que el servicio otorga a las empresas y negocios de Riobamba un factor diferencial que le resta poder y que disminuye la sensibilidad al precio reduciendo su poder de negociación.

- **El producto o servicio no es decisivo para el comprador**

La diferencia entre una empresa que implementa un servicio a domicilio versus una que no realiza dicha actividad es importante, reconocidas marcas a nivel local (Fybeca, Pizza Hut, Domino's, entre otras) y mundial (Wallmart, KFC)⁷ han demostrado que la diferencia de cobertura

⁷ ECUADOR. MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. (Diciembre de 2009). *Las empresas están de acuerdo en la aplicación del Pico y Placa.*

de mercado y rentabilidad puede radicar en la administración de un servicio a domicilio eficiente.

- **El comprador posee información**

El acceso a información sobre la estructura de un servicio de entrega a domicilio, es de fácil acceso al comprador, existen diferentes fuentes a las que puede acudir para diseñar un modelo propio además de valorar si la rentabilidad de subcontratar este servicio es alta, media o baja respecto del beneficio que puede obtener.

La intensidad del poder de negociación del cliente es media, ocasionada por la dependencia del volumen de transacciones que requiere el negocio de entrega para sostener su operación.

1.2.4 Poder de Negociación que Ejercen los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores analiza la capacidad que estos tiene para hacer presión sobre los precios de los insumos relacionados a la actividad de distribución y venta a domicilio. Es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- **Existen pocas empresas proveedoras y están muy concentradas**

En el sector de comercio al por mayor y menor y en concreto en la actividades de entrega a domicilio de productos, existe un sinnúmero de

proveedores de motos y empresas de venta de insumos como combustible, repuestos y sistemas informáticos para administración de clientes, lo que indica que el poder del proveedor es bajo, aunque la dependencia del combustible propone una gran afectación al negocio si este es sujeto a incrementos inflacionarios o variaciones en los subsidios.

- **Los proveedores no tiene sustitutos que compitan con sus productos en la industria**

Es indiscutible la existencia de varios proveedores de insumos relacionados con la venta y distribución de producto a domicilio, con excepción de los proveedores de combustibles los demás se encuentran en industrias de alto nivel de competencia y con la existencia de productos sustitutos.

- **Los proveedores están diferenciados y el costo de cambiarlos es alto**

La actividad de distribución de productos y venta a domicilio encuentra a proveedores poco diferenciados, las empresas que proporcionan insumos son numerosas (gasolineras, empresas de venta de repuestos, lubricadoras), de igual manera la mano de obra no es un limitante pues el acceso a ella es relativamente fácil ya que las actividades que se deberán realizar no implican un nivel de competencias alto o complejo que amerite una gran especialización. Este entorno hace que los costos de cambio de proveedor sean bajos y por ende este se vea obligado a

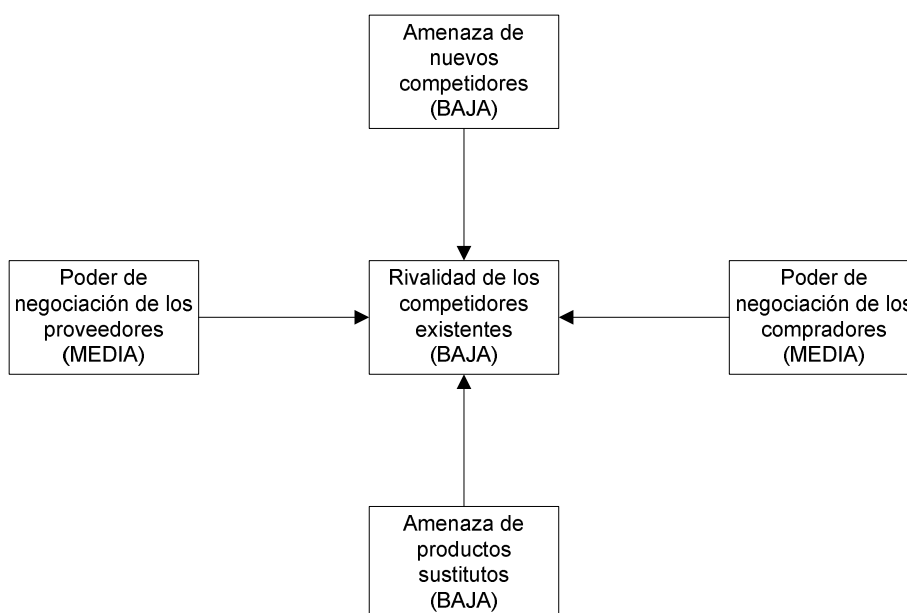
mantener ofertas competitivas respecto del precio de los insumos, con excepción de los combustibles.

Con el análisis se puede concluir que el poder de los proveedores muestra una intensidad media, producto principalmente de la dependencia del combustible para la oferta del servicio de entrega.

1.2.5 Intensidad de la Rivalidad Entre los Competidores Actuales

Esta fuerza analiza el grado de intensidad que se genera entre los competidores en la industria para mantener o mejorar su posición en el mercado. La industria muestra presencia de empresas que ofrecen servicios similares (cooperativas de taxis) cuyos servicios de entrega no son especializados por lo que la intensidad competitiva es baja, concluyéndose que no existe en el corto plazo posibilidades de que el sector de comercio al por mayor y menor, en su actividad de venta y distribución de productos a domicilio tienda a incrementar su rivalidad a niveles que requieran mayor presión de actividades de mercado, inversiones en la búsqueda de factores diferenciadores o mejoras de capacidad instalada. En resumen se muestra la intensidad de las fuerzas respecto de la actividad de subcontratación de servicios entrega a domicilio, perteneciente al sector de comercio al por mayor y menor.

Gráfico 5 - Modelo de 5 fuerzas de Porter aplicado al negocio de subcontratación de servicios de entrega a domicilio de productos



Fuente: Michael, PORTER. *Estrategia Competitiva*. p. 20.

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

En conclusión, la subcontratación de servicios de entrega a domicilio en el sector de comercio al por mayor y menor en la ciudad de Riobamba se muestra como una actividad rentable, con baja intensidad competitiva producto de la baja amenaza de ingreso de competidores y poca presencia de servicios sustitutos lo que incrementa la posibilidad de obtener ganancias en el largo plazo.

2 DEFINICIÓN DEL SERVICIO

La puesta en marcha de un servicio de entrega a domicilio para la empresa ATP Cía. Ltda. y la creación de un modelo de sistema comercial puerta a puerta, se relacionan íntimamente con la generación de servicios, este concepto se relaciona directamente con los modelos de logística y distribución, por lo que este capítulo determina de forma específica los conceptos y características de los canales de comercialización a implementarse en la organización.

2.1 SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO

Para entender lo que significa el servicio de entrega a domicilio y su dinámica en la relaciones comerciales de las empresas, es necesario abordar primeramente los conceptos de canales de distribución y de ellos lo que implica la distribución directa, según Juan Pablo Antún en su obra *Logística de Distribución Física a minoristas*, se define el canal de comercialización como: “el conjunto de actores y actividades que interactúan para que un bien producido en un lugar este disponible para su uso o consumo en otro”.⁸

Además del canal, la construcción de un modelo de distribución sea cual fuere este está en relación a dos factores más: el primero se constituye en el medio de transporte que abarca desde el vehículo físico en el que se entregará el bien, el

⁸ Juan Pablo, ANTÚN. (2005). *Logística de Distribución Física a minoristas*. UNAM. p. 17.

almacenamiento y las actividades de recepción y despacho de la carga; el segundo, es la cadena de distribución definida como la secuencia lógica de actividades que se deben realizar para la llevar el bien al lugar de consumo, el componente más crítico de este factor es el tiempo; que determina, en función del tipo de bien, el éxito o fracaso de un modelo de distribución comercial.

Un aspecto vital al momento de hablar de canales de comercialización es la identificación de los actores que participan de este y el nivel de responsabilidad y dominio que tienen sobre el bien que se pretende comercializar; tal es así que un aspecto crítico para las organizaciones se convierte en decidir cuántos intermediarios deberá tener el bien antes de llegar al consumidor final y como eso impacta en el precio de esta y en el margen que como productores o comercializadores obtendrán de ese ejercicio económico.

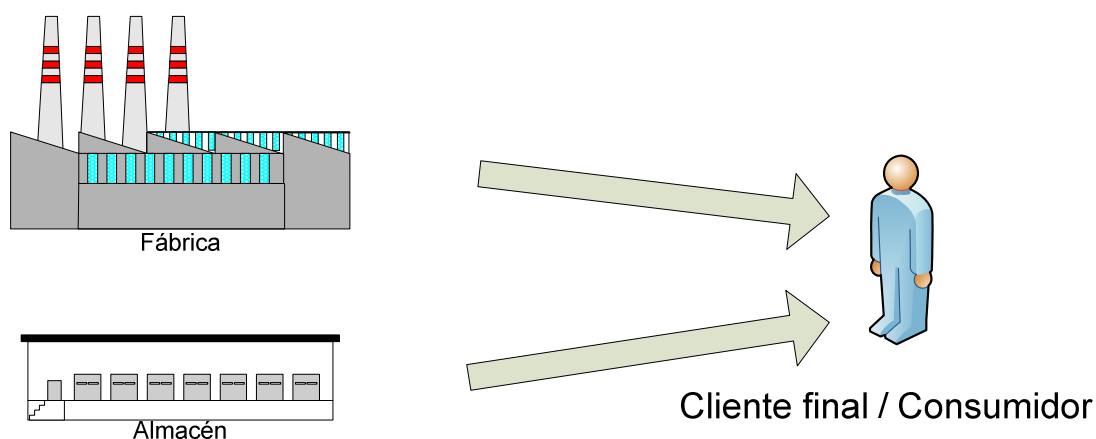
A menudo las organizaciones pequeñas por razones complejidad de los modelos y restricciones de capital, no están en capacidad de crear sistemas de distribución propia que les permita incrementar la cobertura de sus mercados; es también común que las empresas no definan con exactitud el nivel de negociación que los intermediarios deben tener del producto, no está claro si quien actúa entre el productor y el consumidor final debe tener responsabilidades sobre el cobro o demás aspectos.

El concepto que persigue ATP Cía. Ltda. es proponer un servicio orientado a las micro, pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Riobamba cuya oferta de valor pueda verse enriquecida con la distribución de sus productos al cliente final a través

de un canal directo de comercialización, sin que exista de por medio la necesidad de realizar una ingente inversión en vehículos, sistemas informáticos para la coordinación de actividades del canal y la administración de nómina.

La oferta es crear un canal directo administrado por un tercero que se encargue de contribuir con las metas de cobertura de mercado, crecimiento en ventas y promoción de productos de todos los locales comerciales que estén en capacidad de contratar dichos servicios, entendiéndose por este como un canal de comercialización directa, que según lo expuesto por SternLouis en su libro *Canales de comercialización*, otorga una serie de ventajas a los productores que van en el siguiente orden:

- Permiten incrementar el valor de los productos.
- El canal permite llegar con productos altamente diferenciados.
- Facilita el orden de las ventas.
- Permite la llegada a mayores usuarios o consumidores finales.
- Se puede convertir en un canal de recolección de información para la mejora del producto o la implementación de servicios adicionales.
- Se hace necesario el control de las fases de producción y envasado.
- Es necesario un gran despliegue de actividad de mercadeo y promoción de los productos.

Gráfico 6 - Modelo de canal directo de comercialización

Fuente: LOUIS, Stern, Canales de Comercialización, 2005.

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Las ventajas antes descritas calzan de forma perfecta en el modelo de negocio de la comida rápida, del cual se desprende el mejor ejemplo de uso del servicio a domicilio como un canal comercial que genera volúmenes de venta importantes, en la investigación bibliográfica realizada muchos de los textos de administración y mercadeo consultados, ubican ejemplos claros de cómo la entrega a domicilio dinamizó la industria de la comida rápida permitiéndole llegar a más consumidores finales en tiempos exactos, el caso más relevante es la oferta que propone Pizzería Donimo's al promocionar a los clientes la entrega a domicilio en 30 minutos o el producto es gratis.

Gráfico 7 - Servicio a domicilio de Pizzería Domino's

261-0969
Av. Víctor Emilio
Estrada 420 y Ebanos
Urdesa

258-4009
Chile 3411 y Azuay
Centenario

264-1494
Av. Rodolfo Baquerizo
Nazur 10 e Isla Genovesa
Alborada

283-7561
Village Plaza
Samborondón

285-7202
Megamaxi
Los Ceibos

245-1165
9 de Octubre y Carchi
9 de Octubre

www.dominos.com.ec

**Domino's
Pizza**
®

a domicilio en
30 minutos o gratis

Three people (a man, a woman, and a young man) are smiling and holding slices of pizza.

Fuente: www.edina.com

Elaborado por: EDINA

Uno de los aspectos relevantes para la creación de un modelo de servicio a domicilio tiene que ver con el mercado, la medida en la que los segmentos a los que los productores o comercializadores quieren dirigir sus productos y el nivel de valor agregado que estos tengan; es decir, si son de primera necesidad o a su vez son altamente diferenciados o para necesidades específicas, son condiciones que deben evaluarse al momento de crear una línea de subcontratación.

En la medida en que los establecimientos comerciales de Riobamba tengan productos diferenciados o no, y su interés sea ampliar la cobertura a través de servicios

subcontratados de entrega a domicilio la empresa ATP Cía. Ltda. deberá establecer la necesidad de personal, vehículos e infraestructura.

2.1.1 Diseño de Un Sistema de Entrega a Domicilio

El diseño de un sistema de entrega a domicilio debe tomar en cuenta los siguientes componentes:

- **Infraestructura:** lugar físico donde se instalará la oficina, bodega o centro de almacenamiento del producto y el personal para la toma de pedidos de los bienes a distribuir a domicilio.
- **Personal:** cantidad de personal tanto en el área logística como administrativa que operará el canal de entrega a domicilio, el desarrollo de estos componentes incluyen los perfiles, cargos, funciones y competencias.
- **Cobertura:** El servicio de entrega a domicilio debe definir el alcance geográfico que abarcará, este dependerá del tipo de producto, la distribución de la ciudad en la que se realiza la entrega, los vehículos que la realizan y los costos. El factor más crítico en cuanto a la cobertura se relaciona con el tipo de producto pues si se tratan de alimentos la distancia y el tiempo que la entrega tarda en la ruta puede afectar las características organolépticas del mismo, no así para productos no perecibles como material eléctrico o textiles.

- **Diseño de las rutas:** La identificación y diseño de rutas para la optimización de los servicios de entrega son fundamentales, la reducción del tiempo de entrega y el cumplimiento de la oferta de valor a los clientes dependerá de cómo la empresa analice las variables como el tránsito, cierres de vías y lugares de mayor concentración vehicular. El diseño de ruta a menudo en el nivel de servicio a domicilio no es abordado con gran especificidad técnica más es una necesidad básica para ofertar servicios de alta calidad.
- **Vehículos:** La decisión sobre qué tipo de vehículo utilizar es muy importante al implementar el canal de distribución.
- **Sistemas informáticos:** El servicio a domicilio se complementa con la administración de clientes a través de sistemas informáticos del tipo CRM e inclusive con la introducción de agentes telefónicos que forman call center que atienden las necesidades del cliente y alimentan bases de datos que en lo posterior sirven como referentes para el diseño de promociones.

2.1.2 Marketing y la Distribución a Través del Servicio a Domicilio

La estrategia de marketing de las organizaciones tiene una relación directa con el desarrollo o contratación de servicios de entrega a domicilio, según lo expuesto por SternLouis en la obra *Canales de Comercialización*, la interrelación entre el marketing la logística y la producción es estrecha, tal es así que la propuesta de ofertar un servicio de subcontratación de entrega a

domicilio no solo abarca acciones que permitan diseñar un modelo que se adapte a la oferta de bienes o servicios de los establecimientos, sino que debe existir una alineación entre la propuesta mercadológica (producto, precio, plaza y promoción) y con la fase productiva.

Del mix de mercadeo el aspecto más importante en lo que a la entrega a domicilio se refiere es el precio, pues los consumidores (cliente final) están dispuestos a pagar por productos que les sean entregados a domicilio siempre que el beneficio que les representa recibirlo este en concordancia con el valor práctico y emocional que les ofrece la empresa.

De lo anterior se puede concluir que para ATP Cía. Ltda. la implementación de este servicio no solo abarca el hecho de poner a disposición de los establecimientos comerciales de Riobamba el servicio de entrega, sino también la coordinación de los aspectos de promoción y empaque para la entrega, de tal manera que la necesidad de los clientes se satisfaga y que esto sirva para mejorar el posicionamiento de las marcas.

2.2 VENTA DIRECTA

Además del servicio de subcontratación de entrega a domicilio, la investigación propone la creación de una fuerza de ventas para la empresa ATP Cía. Ltda., el concepto de ventas así como la actividad es de los más antiguos, según Kotler en su obra *Fundamentos de Marketing* el proceso de venta en la organizaciones es producto de la sobrecapacidad de producción que debe ser colocada en el mercado con el objeto de evitar pérdidas para la organización, la definición se amplía el

momento en que el autor establece que la relación de las ventas parte del interior de la empresa hacia afuera (entorno/mercado) diferencia en primordial con el marketing cuya acción se fundamenta en el entendimiento del entorno para posteriormente producir y comercializar. Las ventas son ejecutadas por un vendedor, cuyo concepto según Kotler es: “persona que actúa a nombre de una empresa y que realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación., soporte y obtención de información”.⁹

Es importante resaltar que el concepto del vendedor ha evolucionado de un simple convencedor sobre productos que los consumidores “no necesitan” a profesionales con alta especialización donde las actividades de búsqueda de prospectos y la recopilación de información de mercado sirven de medidores para la formulación de estrategias empresariales. La formación de una fuerza de ventas está relacionada de forma directa con las actividades de promoción de las organizaciones, la motivación principal es crear una conexión directa entre los clientes y la empresa que en el futuro representen beneficios mutuos. La venta directa o puerta a puerta, es parte del concepto de venta personal donde el agente vendedor es el responsable de la organización frente a un cliente final sin intermediarios. La administración y creación de un equipo de ventas abarca los siguientes aspectos: análisis, planeación, implementación y control de la fuerza de ventas; actividad que se lleva a cabo a través de la definición de la estrategia, la selección del personal y la capacitación y formación del vendedor. La selección de la estrategia va a depender de los siguientes factores:

⁹ Philip, KOTLER. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall. p. 514.

- a) Portafolio de productos o servicios de la empresa
- b) Mercado geográfico que debe abarcar la organización
- c) Nivel de especialización del portafolio
- d) Modelo estructural de la organización
- e) Distribución de las plantas de producción y centros de almacenaje
- f) Concentración de consumo en sectores geográficos

Con estos insumos y otros particulares exigidos por la particularidad de los negocios se define las estrategias de ventas, mismas que se relacionarán con el plan de mercadeo y con el direccionamiento estratégico de la empresa (misión y visión). Definidas las relaciones estratégicas es menester establecer el tamaño de la fuerza de ventas, para lo cual se debe establecer la organización estructural que deberá tener el equipo, en el caso de la venta personal existen según Esteban Agueda y otros en su obra *Principios de Marketing*, cuatro formas comunes de estructurar la fuerza de ventas: Por territorios, Por mercados, Por productos y Por funciones.¹⁰ Las ventajas y desventajas de los cuatro modelos se exponen en la Tabla 3:

¹⁰ AGUEDA y OTROS. (2008). *Principios de marketing*. Editorial ESIC. p. 789.

Tabla 3 - Organización estructural de la fuerza de ventas

Tipos	Ventajas	Inconvenientes	Productos - mercados
Por territorios	Menores costos de desplazamiento Responsabilidades definidas Menor nivel de control	Amplitud de funciones del vendedor Falta de especialización Estrategia del Vendedor	Número de productos limitados Clientes Homogéneos Mercados reducidos
Por productos	Mejor conocimiento de los productos Control de la estrategia de ventas Favorece la venta de productos	Duplicación de funciones Necesidad de más niveles de control Mayores costos de gestión y control	Amplia gama de productos Productos complejos o técnicos Mercados extensos
Por mercados	Mejor conocimiento de los clientes Orientación al marketing Control del esfuerzo en los segmentos	Poco eficaz con clientes dispersos Costos de desplazamiento elevados	Nuevos productos Mercados segmentados Compradores diferenciados
Por funciones	Especialización por tareas Asignación clara de funciones	Escasa operatividad Duplicación de vendedores por cliente	Nuevos productos Nuevos mercados Mercados innovadores

Fuente: AGUEDA y OTROS. *Principios de marketing.* p. 789.

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

En correspondencia con los tipos de estructura de equipos de ventas la empresa ATP Cía. Ltda. deberá seleccionar la que mejor ventaja competitiva le otorga y que además se relaciona con los objetivos esperados. Posterior a la definición del tipo de estructura la empresa construirá el perfil, cargos y funciones que deberá tener el agente de ventas puerta a puerta.

Para la selección, contratación del personal de ventas es relevante analizar lo propuesto por Idalberto Chiavenato en su libro *Administración de Recursos*

Humanos, donde en el subsistema de provisión define el reclutamiento de personas “el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.¹¹

El reclutamiento y contratación de los vendedores se pueden resumir en los siguientes pasos:

- a) Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo: Depende de la línea o cliente interno.
- b) Solicitud de empleado o solicitud de personal: Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.
- c) Revisión del descriptivo del puesto: Si la empresa lo tiene previamente definido, se deberá partir de este documento, revisarlo con el cliente interno y tomar notas complementarias en el paso siguiente.
- d) Recolectar información: Sobre el perfil del puesto y realizar un análisis del cargo a cubrir.
- e) Definición de las fuentes de reclutamiento: Anuncios, bases de datos, contactos, consultoras. Puede darse el caso de un reclutamiento combinado, interno y externo.

¹¹ Idalberto, CHIAVENATO. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill. p. 224.

- f) Recepción de hojas de vida.
- g) Primera revisión de antecedentes: Implica lecturas de currículum vitae aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de Internet o intranet.
- h) Entrevistas: Una o varias para la presentación al postulante del puesto que se desea cubrir, análisis y evaluación de la historia laboral del postulante para determinar si sus conocimientos y competencias se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.
- i) Formación de candidaturas: Del análisis de la información de los candidatos se identifica a los mejores postulantes para cubrir las vacantes y las pretensiones de los postulantes.
- j) Elaboración de informes sobre finalistas: La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.
- k) Presentación de finalistas al cliente interno: Apoyo en la coordinación de las entrevistas, ofreciendo ayuda en aquello que el cliente interno pueda necesitar.
- l) Selección del finalista por parte del cliente interno: Asesorar al cliente interno en el momento en que deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y con el desarrollo en general del proceso de selección.

m) Negociación de la oferta de empleo: Puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos; cada organización fijará una política al respecto.

n) Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección: Se sugiere realizar este paso, una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.

o) Proceso de admisión.

p) Inducción.

La medición de la calidad del candidato se refuerza con la aplicación de pruebas técnicas y de personalidad, las mismas que incrementan su dificultad en función del perfil, competencias y funciones que se desempeñará. Finalmente, la formación de una fuerza de ventas tiene que ver con la capacitación y formación constante para lo cual los directivos de ATP Cía. Ltda. están en la obligación de estructurar un plan de capacitación constante y clínicas de ventas para la mejora en la relación del trato con el cliente, técnicas de venta y cierres. La administración de un equipo de ventas puerta a puerta deberá tener de forma adicional una carga de horas de motivación intensa para mantener el ritmo de trabajo y lograr la consecución de objetivos.

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados constituye una primera aproximación a la definición de la factibilidad de la creación de servicios de subcontratación de entrega a domicilio y la fuerza de ventas directa de la empresa ATP Cía. Ltda., la función primordial de este capítulo es definir la demanda de estos servicios, estimando la cantidad de establecimientos de la ciudad de Riobamba consumidores del servicio. El diseño de la investigación de mercados del proyecto se fundamenta en lo expuesto por Naresh Malhotra en su libro *Investigación de Mercados Aplicada*, que establece seis pasos para la ejecución de la investigación:

- a) Definición del problema
- b) Establecimiento de objetivos de la investigación
- c) Diseño de la investigación
- d) Levantamiento de datos en campo
- e) Preparación y análisis de los datos
- f) Informe de hallazgos

Las fases permitirán concluir en las condiciones que ofrece Riobamba para la implementación de los servicios de subcontratación de entrega a domicilio y el apoyo de una fuerza de ventas directa a la actividad comercial de la empresa.

3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Según lo expuesto por Malhotra, la investigación tiene dos tipos de problemas uno gerencial y otro de investigación; el primero hace referencia a la decisión que deberá tomar la empresa o sus directivos en función de crear o no el servicio de subcontratación de la entrega a domicilio; y, el segundo, determina las necesidades de información que la investigación requiere. A continuación se describe la problemática de la investigación del proyecto:

- **Problema gerencial:** ¿Debe crearse la línea de subcontratación del servicio de entrega a domicilio en la empresa ATP Cía. Ltda.?
- **Problema de la investigación:** ¿Existe demanda de servicios de entrega a domicilio en los establecimientos económicos de la ciudad de Riobamba?

3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los objetivos de la investigación son:

- Estimar el número establecimientos económicos interesados en subcontratar servicios de entrega a domicilio.
- Definir la existencia de competidores que ofrezcan servicios similares en la ciudad de Riobamba.

- Establecer los factores que condicionan tanto la oferta como la demanda de este tipo de servicios.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación está compuesto por los siguientes aspectos:

- **Método de investigación:**

El método de investigación será cuantitativo, soportando el diseño de la investigación en herramientas estadísticas que permitan la medición y posterior confirmación de los objetivos planteados en la investigación.

- **Tipo de estudio:**

La investigación a aplicarse será conclusiva - descriptiva, pues se pretende determinar las características que tiene la demanda de servicios de subcontratación de entrega a domicilio en los establecimientos económicos de Riobamba; además será transversal pues se aplicará a la población en estudio una sola vez y para este estudio.

- **Universo / Población:**

El universo para la investigación serán el total de establecimientos económicos registrados en la ciudad de Riobamba en el Censo Nacional Económico realizado en el 2010 en total de 13.871 establecimientos.¹²

- **Tipo de muestreo:**

El muestreo a aplicarse en la investigación es de tipo aleatorio simple, permitiendo que cada elemento del universo tenga similares probabilidades de ser seleccionado en la muestra.

- **Cálculo de la muestra:**

El cálculo de la muestra aplica la fórmula para poblaciones finitas conocidas, ya que la población no supera los 100.000 elementos.¹³ La fórmula es:

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

¹² ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. *Resultados preliminares del Censo Nacional Económico 2011*. p. 35.

¹³ Rafael, MUÑIZ. [www.marketingsigloxxi.com]. *Marketing en el Siglo XXI*. Versión Electrónica.

Donde:

Descripción	Equivalencia
n= tamaño de la muestra	?
N= Universo	13.871
z= Coeficiente de confianza	95% (1,96)
p= probabilidad de éxito	0,5
q= probabilidad de fracaso	(1-0,5)
e= error de muestreo	5%

Reemplazando en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{13.871 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (13.871 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 373,80 \approx 374$$

La investigación deberá aplicarse a 374 establecimientos de la ciudad de Riobamba.

3.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. Género

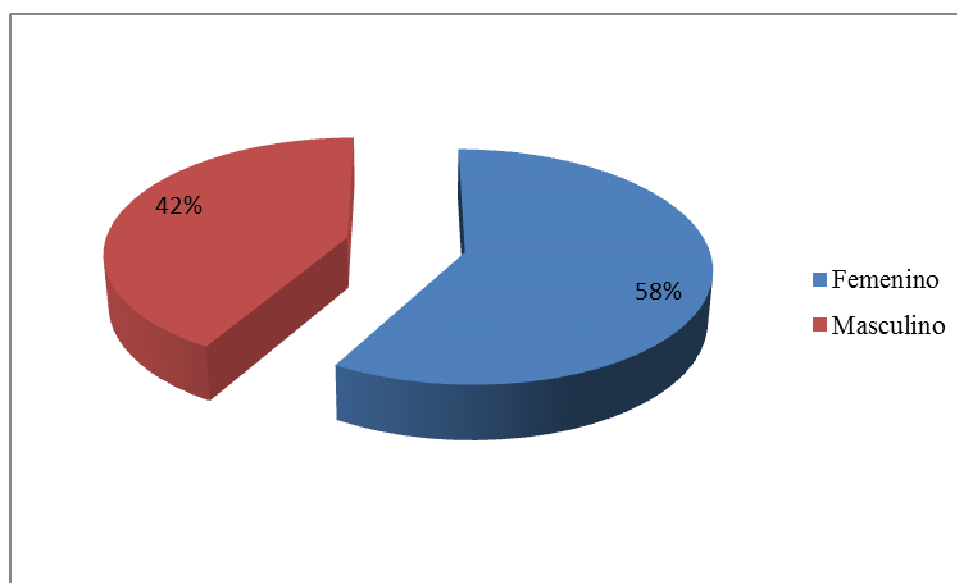
Tabla 4 - Género

Variable	Variable absoluta	Variable relativa
Femenino	218	58%
Masculino	156	42%
Total	374	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Gráfico 8 - Género



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

De la muestra tomada para la investigación desprende que el 58% corresponden al género femenino y el 42% corresponde al género masculino.

b. Tipo de actividad del negocio

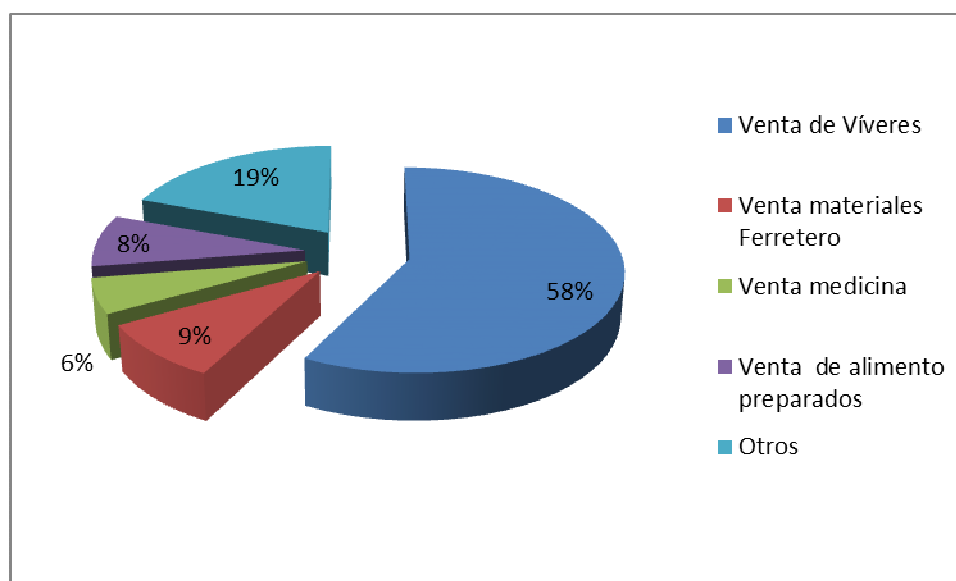
Tabla 5 - Tipo de actividad del negocio

Variable	Variable absoluta	Variable relativa
Venta de Víveres	216	58%
Venta materiales Ferretero	34	9%
Venta medicina	21	6%
Venta de alimento preparados	31	8%
Otros	72	19%
Total	374	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Gráfico 9 - Tipo de actividad del negocio



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Del total de negocios encuestados, el 58 % tiene como actividad principal la venta de víveres, el 9 % la venta de material ferretero; el 6% la venta de medicinas y un 8% se dedican a alimentos preparados y un 19% a otras actividad entre las que destacan, venta de ropa, zapatos, servicios celulares, cabinas, hoteles, entre otros.

c. Sector de ubicación

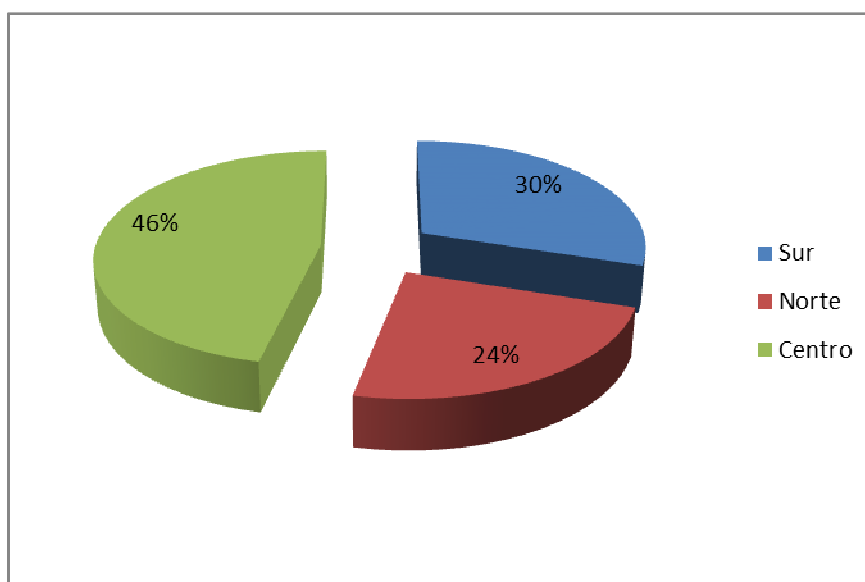
Tabla 6 - Sector de ubicación

Variable	Variable absoluta	Variable relativa
Sur	112	83%
Norte	88	17%
Centro	174	0%
Otros	0	0%
Total	374	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Gráfico 10 - Sector de ubicación



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Los negocios encuestados se concentraron más en el centro de la ciudad de Riobamba con el 46%, mientras que en el sector sur se realizó encuestas a un 30% de la muestra; y en el sector norte al 24% de establecimientos.

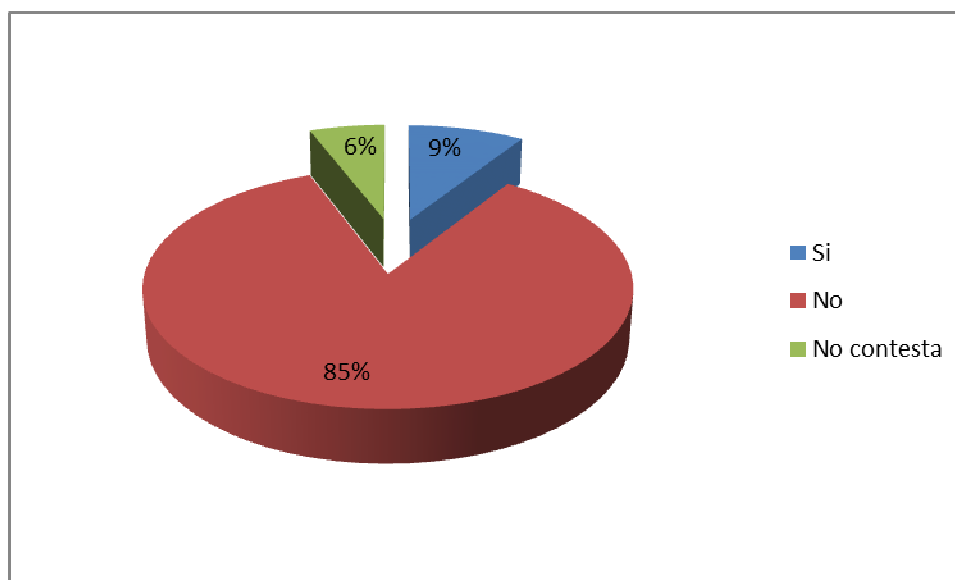
1. Conoce usted empresas que oferten actividades de subcontratación de servicios de entrega a domicilio para los negocios en la ciudad de Riobamba?
- ¿Cuáles?

Tabla 7 - Conocimiento de la existencia de competidores

Variable	Variable absoluta	Variable relativa
Si	34	9%
No	318	85%
No contesta	22	6%
Total	374	100%

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Gráfico 11 - Conocimiento de la existencia de competidores



Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Del total de la muestra de negocios encuestada el 85% responde que no conoce una empresa que oferte servicios de subcontratación de entregas a domicilio en Riobamba, mientras que el 9% identifican como empresas que brindan el servicio a cooperativas de taxi en el sector de ubicación del negocio.

2. ¿Estaría dispuesto subcontratar el servicio de entrega a domicilio para la distribución de los productos que vende su negocio?

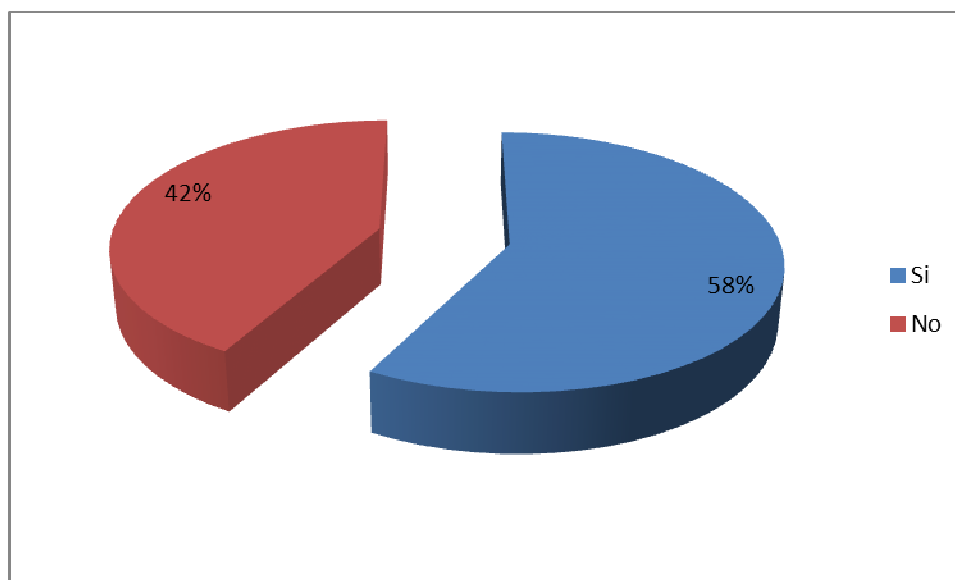
Tabla 8 - Prueba de concepto

Variable	Variable absoluta	Variable relativa
Si	217	58%
No	157	42%
Total	374	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Gráfico 12 - Prueba de concepto



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

El 58% de los establecimientos encuestados afirman que si estaría dispuesto subcontratar el servicio de entrega a domicilio, mientras que el 42% no lo hacen.

3. ¿En qué tipos de horarios le gustaría subcontractar este servicio?

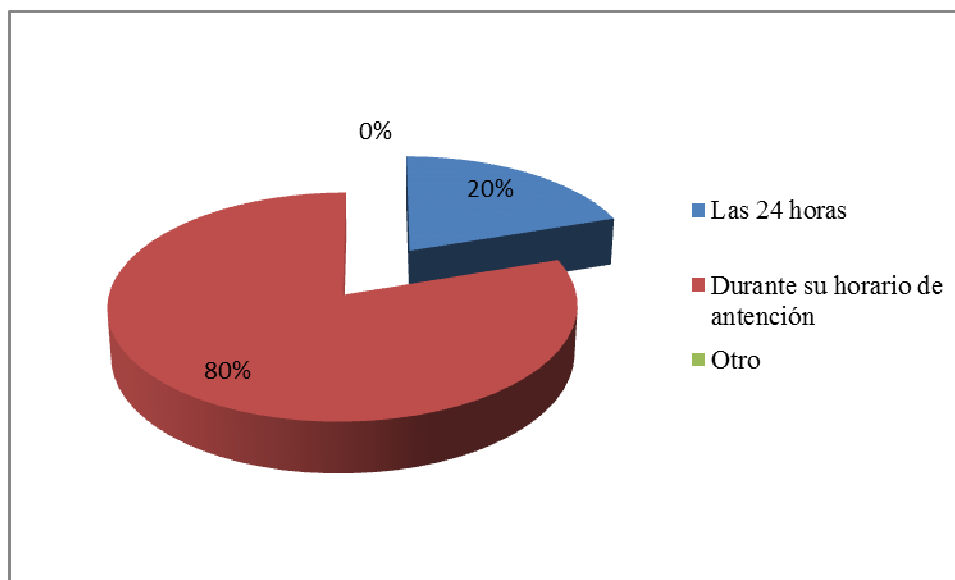
Tabla 9 - Horarios

Variable	Variable absoluta	Variable relativa
24 horas	43	20%
Durante su horario de atención	174	80%
Otro	0	0%
Total	217	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Gráfico 13 - Horarios



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

El 80% de los encuestados afirman que le gustaría subcontractar este servicio durante su horario de atención y el 20% las 24 horas. El horario de atención promedio es de 12 horas desde las 8:00 hasta las 20:00 horas.

4. ¿Qué días de la semana preferiría contratar este servicio?

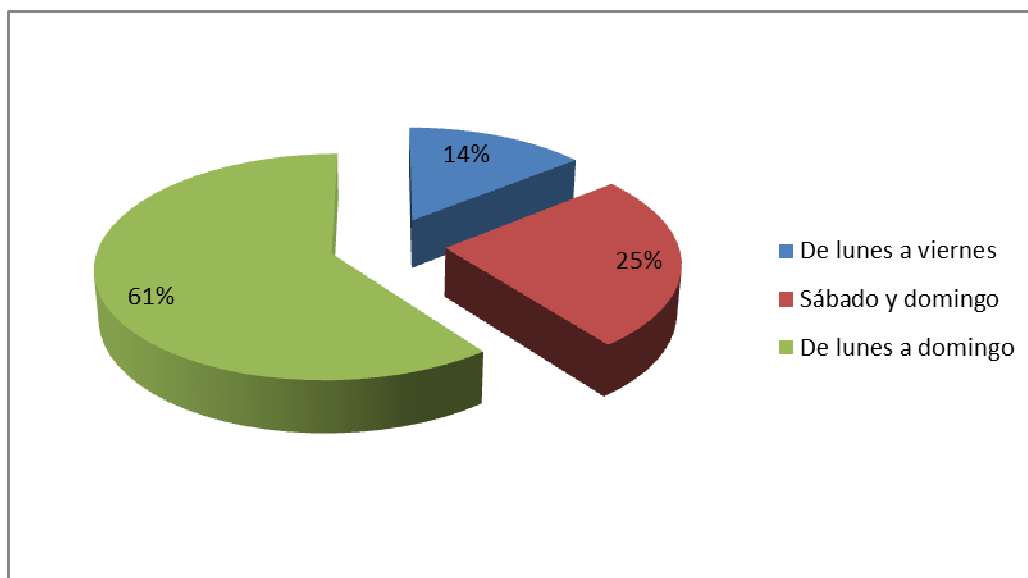
Tabla 10 - Días a contratar

Variable	Variable absoluta	Variable relativa
De lunes a viernes	31	14%
Sábado y domingo	55	25%
De lunes a domingo	131	60%
Total	217	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Gráfico 14 - Días a contratar



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

El 61% de los encuestados afirman que preferiría contratar este servicio todos los días de la semana de lunes a domingo, el 25% únicamente el fin de semana, el restante 14% seleccionaron el horario de lunes a viernes.

5. ¿Qué precio estaría dispuesto pagar mensualmente por este servicio?

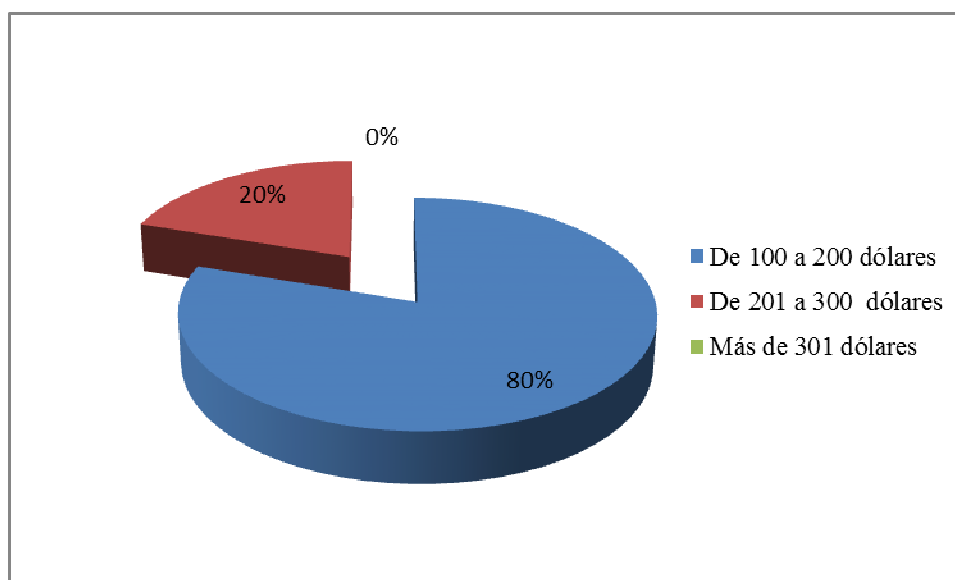
Tabla 11 - Precio

Variable	Variable absoluta	Variable relativa
De 100 a 200 dólares	174	80%
De 201 a 300 dólares	43	20%
Más de 301 dólares	0	0%
Total	217	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Gráfico 15 - Precio



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

El rango de precio que estarían dispuestos a pagar por el servicio los establecimientos encuestados es de 100 a 200 dólares en el 80% de los casos y entre 201 y 300 dólares en el 20% de ellos, para el rango superior de 301 dólares no se registran respuestas, concluyendo que el valor mensual por el concepto de entrega no tendrá que superar dicho rango.

6. ¿Qué forma de pago utilizaría?

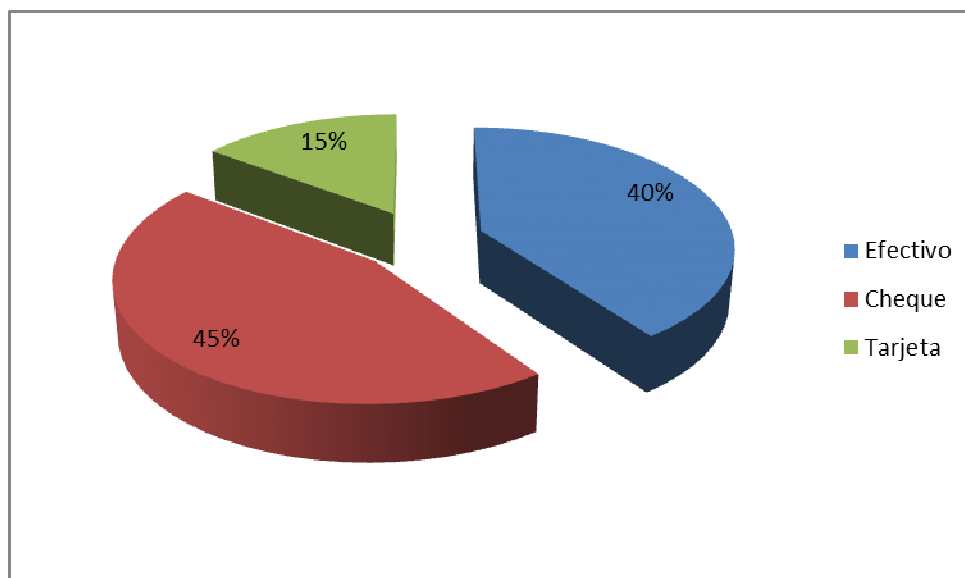
Tabla 12 -Forma de pago

Variable	Variable absoluta	Variable relativa
Efectivo	87	40%
Cheque	98	45%
Tarjeta	32	15%
Total	217	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Gráfico 16 - Forma de pago



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Los negocios investigados confirman que el pago de los servicios de contratarlos los realizarían con cheque en un 45% de los casos, seguido del pago en efectivo con el 40% y el pago con tarjeta con un 15%.

7. ¿Cuál sería el plazo que usted estimaría a subcontratar la entrega a domicilio?

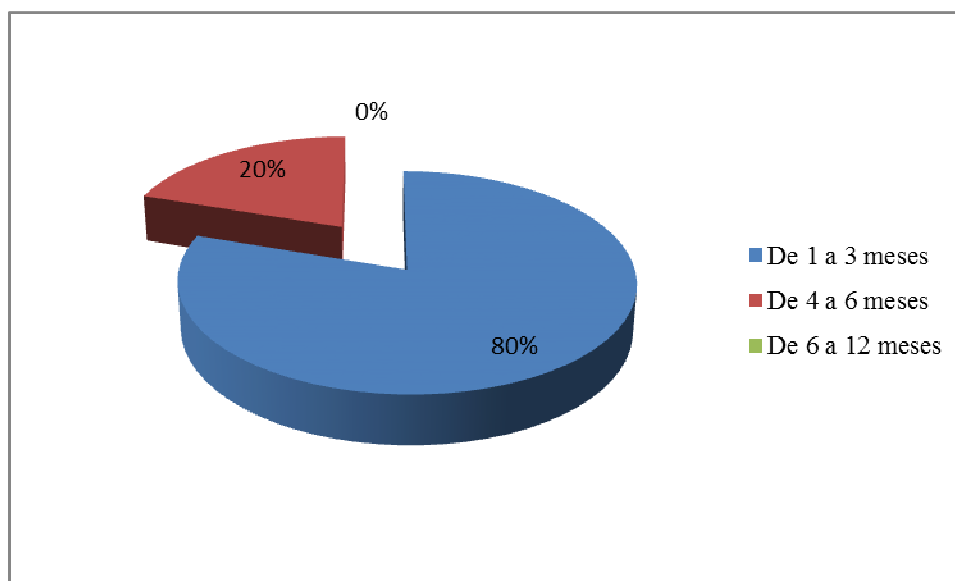
Tabla 13 - Tiempo promedio de contratación del servicio

Variable	Variable absoluta	Variable relativa
De 1 a 3 meses	155	71%
De 4 a 6 meses	43	20%
De 6 a 12 meses	19	9%
Total	217	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Gráfico 17 - Tiempo promedio de contratación del servicio



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

El tiempo promedio de contratación de los servicios según los establecimientos es de 1 a 3 meses en el 71% de los casos; de 4 a 6 meses en el 20%; de 6 mese a 12 meses en el 9%.

8. ¿Indique dos razones que le motivarían a subcontratar estos servicios para su Negocio?

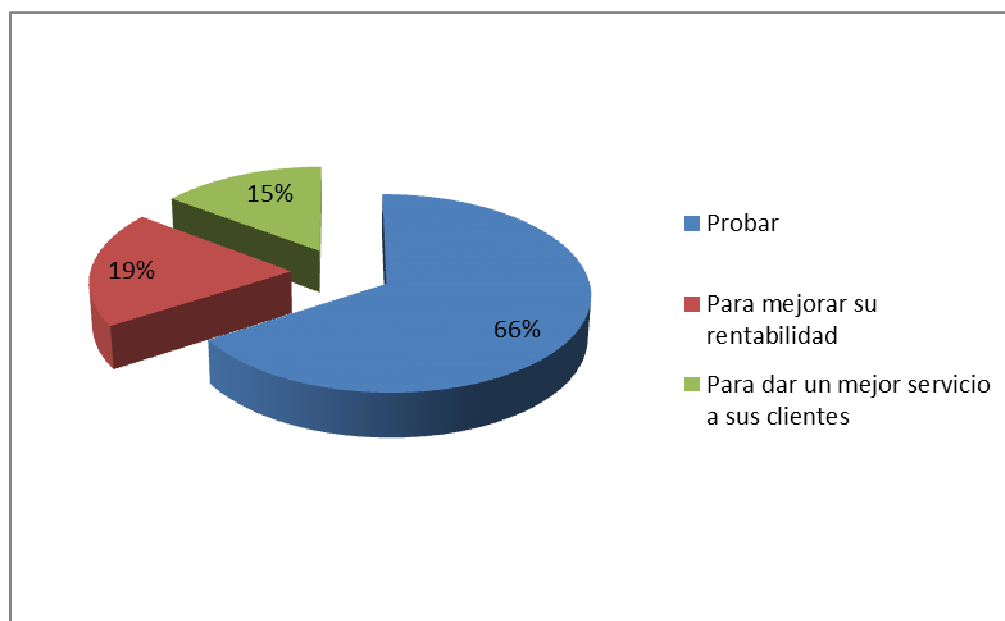
Tabla 14 - Motivación de compra

Variable	Variable absoluta	Variable relativa
Probar el funcionamiento del servicio	143	66%
Para mejorar su rentabilidad	42	19%
Para dar un mejor servicio a sus clientes	32	15%
Total	217	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Gráfico 18 - Motivación de compra



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

En función de las respuestas obtenidas en la pregunta abierta, se determinó tres tipos de motivación en general, la primera con el 66% relacionada con la prueba del servicio, el 19% motivados por mejorar su rentabilidad y el 15% para mejorar el servicio a los clientes.

9. ¿Califique en orden de importancia los factores que usted tomaría en cuenta para subcontratar el servicio a domicilio, siendo 5 muy importante y 1 nada importante?

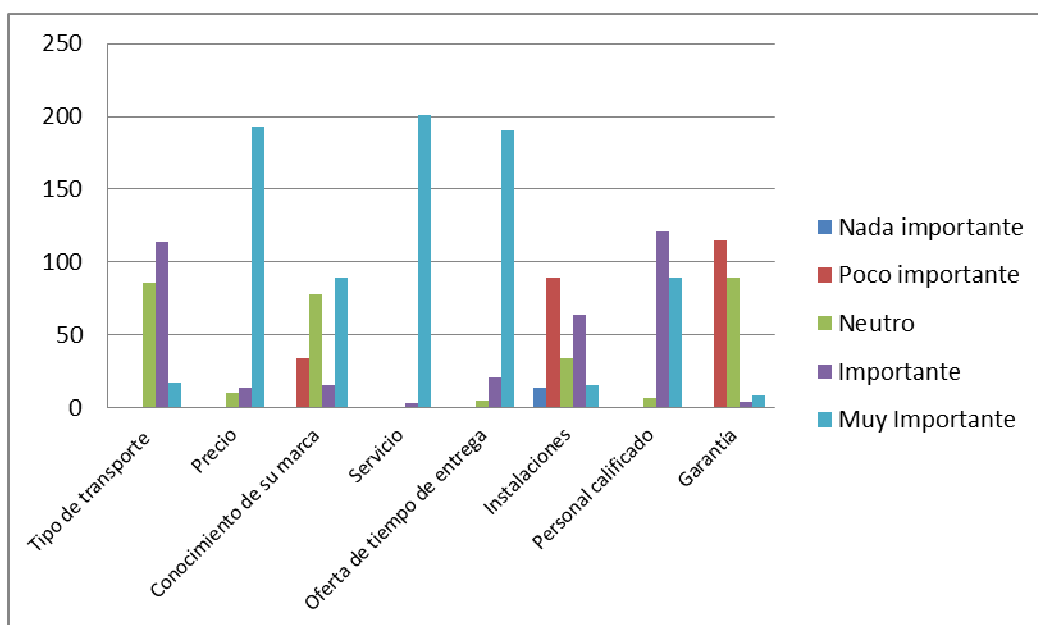
Tabla 15 - Condicionantes de compra

Variable	Nada importante	Poco importante	Neutro	Importante	Muy Importante
Tipo de transporte	0	0	86	114	17
Precio	0	0	10	14	193
Conocimiento de su marca	0	34	78	16	89
Servicio	0	0	1	3	201
Oferta de tiempo de entrega	0	1	5	21	190
Instalaciones	14	89	34	64	16
Personal calificado	0	0	7	121	89
Garantía	0	115	89	4	9

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Gráfico 19 - Condicionantes de compra



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Los principales condicionantes de compra por parte de los establecimientos visitados son: Calidad en el servicio, Precio y Tiempo de entrega del producto al cliente.

10. ¿Por qué medio le gustaría informarse de estos servicios?

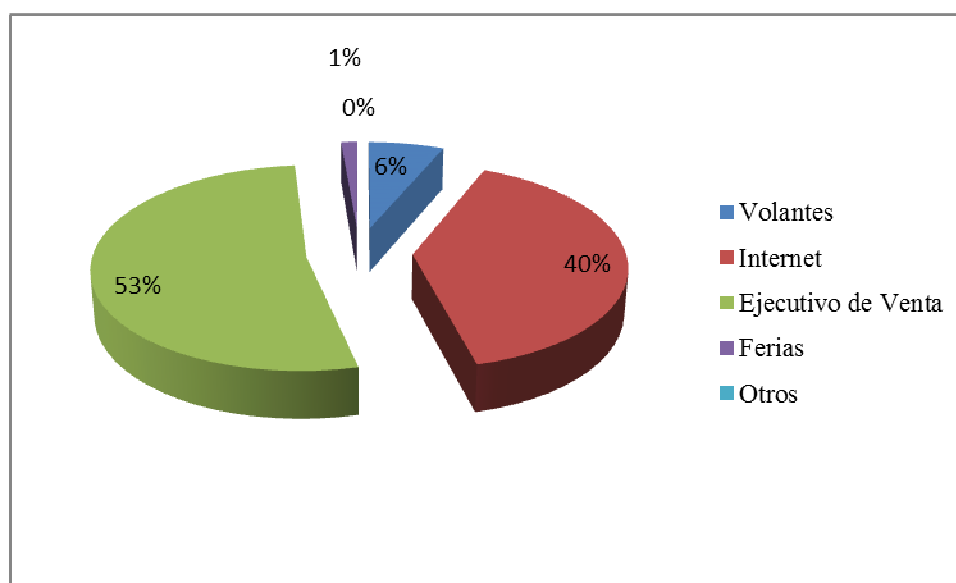
Tabla 16 - Medios de publicidad preferidos para la promoción de los servicios

Variable	Variable absoluta	Variable relativa
Volantes	14	6%
Internet	86	40%
Ejecutivo de Venta	114	53%
Ferias	3	1%
Otros	0	0%
Total	217	100%

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Gráfico 20 - Medios de publicidad preferidos para la promoción de los servicios



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

El 53% de los encuestados afirman que le gustaría informarse por medio de ejecutivo de venta, el 40% por medio de Internet, el 6% por media hoja volante y apenas el 1% por medias ferias.

4 ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL MERCADO

El análisis del atractivo de mercado aborda de forma detallada la cuantificación del número de establecimientos que están dispuestos a subcontratar los servicios de entrega a domicilio, para ello es fundamental determinar la demanda y oferta de esta actividad en Riobamba.

4.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La demanda tiene por fin determinar y medir cuales son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado, con respecto a un bien o a un servicio, facilitando la determinación de posibilidad de ocupar un lugar en un mercado. Así, en forma general se define a la demanda como la cantidad de bienes y servicios que el mercado está dispuesto a adquirir para satisfacer una necesidad en un lugar geográfico específico, en espacio de tiempo definido y a un precio determinado¹⁴.

4.1.1 Demanda Global

La demanda global abarca la totalidad del mercado representado por el universo de establecimientos en la ciudad de Riobamba que ofrecen venta de víveres, material ferretero, medicina, alimentos preparados y otros; los mismos que suman en total 13.871 negocios. Esta demanda incluye a la totalidad de

¹⁴ Gabriel, BACA URBINA. (2004). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw Hill. p. 74.

negocios existentes en la ciudad, población de la cual se extrajo la muestra de investigación para la aplicación de la investigación de mercados antes expuesta.

4.1.2 Demanda Global Expansible y No Expansible

La demanda como en todo mercado está sujeta a estímulos que las empresas ofertantes de productos o servicios los desarrollan a través de estrategias, definiendo de esta manera el carácter de expansible o no de la demanda.

El servicio de subcontratación de entrega a domicilio es un negocio que según los resultados de la investigación de mercados es nuevo para los establecimientos comerciales de la ciudad de Riobamba, más la actividad se ha venido desarrollando con el apoyo de cooperativas de taxis. A pesar de ello no existen actividades promocionales ni empresas especializadas en este servicio lo que indica que la demanda actualmente es no expansible, es decir que no ha sido expuesta a actividades de mercadeo para que defina su comportamiento.

4.2 MERCADO POTENCIAL

4.2.1 Cuantificación de la Demanda

Para cuantificar tanto el mercado potencial como el absoluto, se utiliza el método de aproximaciones sucesivas que vincula la cantidad de negocios existentes con los resultados obtenidos en la investigación de mercados, esta

metodología se adapta al proyecto puesto que no se poseen datos históricos del consumo de servicios de entrega a domicilio en la ciudad.

En función de lo expuesto se establece la primera aproximación basada en los resultados obtenidos en la pregunta b (tipo de actividad) de la investigación del mercado que permite establecer el número de negocios según su actividad, para posteriormente seleccionar el segmento de interés para la empresa, la Tabla 17 describe las cifras:

Tabla 17- Primera aproximación a la demanda

Variable	Variable absoluta	Variable relativa	Total de establecimientos según actividad
Venta de Víveres	216	58%	8.045
Venta materiales Ferretero	34	9%	1.248
Venta medicina	21	6%	832
Venta de alimento preparados	31	8%	1.110
Otros	72	19%	2.636
Total	374	100%	13.871

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

La demanda se compone de establecimientos dedicados a la expensa de víveres, material ferreteros, medicinas y de alimentos preparados. Del universo de investigación el 58% son establecimientos de venta de víveres, siendo un total de 8.045 negocios que ofrecen productos de consumo diario y personal (alimentación, aseo personal, papelería, entre otros). El 9% del total está referenciado a la venta de material ferretero, siendo registrados 1.248 establecimientos cumpliendo esta actividad, de los cuales se desprenden

materiales para el servicio de la construcción, eléctrico y materiales comprendidos en la línea de hogar. Cabe recalcar que en este servicio las cantidades de entrega serían reducidas dependiendo de la línea de productos. Un sector muy importante de este mercado es el de establecimientos de venta de medicinas, de los cuales han sido ubicados 832 establecimientos, el 6% del mercado; donde expresamente la entrega será de medicinas que no necesiten prescripción médica, así como también lo relacionado a material de primeros auxilios.

La venta de alimentos preparados registra un total de 1.110 establecimientos, cubriendo el 19% del mercado en cuestión, tomando en cuenta el tipo de productos que ofertan estos negocios y la necesidad de contar con un sistema de entrega que les permita mantener fresca, presentación y temperatura se ha decidido excluirlos como segmento meta para la empresa ATP Cía. Ltda. para retomar en futuro la oferta previamente aplicando el modelo en los otros tipos de actividades. Siendo así, descartando los establecimientos de venta de alimentos preparados y otros establecimientos (agrícolas, venta de ropa, calzado, celulares entre otros), los segmentos de interés se reducen a la venta de víveres, material ferretero y medicinas.

Tabla 18 - Segmentos de interés para ATP Cía. Ltda.

Variable	Variable absoluta	Variable relativa	Total de establecimientos por segmento
Venta de Víveres	216	58%	8.045
Venta materiales Ferretero	34	9%	1.248
Venta medicina	21	6%	832
Demanda Total			10.125

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

En total la primera aproximación a la demanda del servicio suma 10.125 establecimientos en la ciudad de Riobamba, cifra a partir de la cual se desarrolla la segunda aproximación que tiene por objeto determinar de forma exacta la cantidad de establecimientos interesados en el concepto de la subcontratación de servicios de entrega a domicilio, para ello se relaciona el total de establecimientos en el segmento con los resultados de la pregunta número 2 de la investigación de mercados que identifica el porcentaje de negocios que aceptan el concepto de la nueva línea.

A continuación la Tabla 19 muestra la segunda aproximación a la demanda del proyecto.

Tabla 19 - Segunda aproximación a la demanda - Establecimientos interesados en subcontratar servicios de entrega a domicilio de sus productos

Descripción	Porcentaje	Número de establecimientos
Total segmentos de interés de ATP Cía. Ltda.	100%	10.125
Porcentaje de negocios interesados en subcontratar servicios de entrega a domicilio	58%	5873

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Tal como se muestra anteriormente la demanda real de proyecto se reduce a los establecimientos que si desean subcontratar el servicio, siendo en total 5.873 locales.

Finalmente y como parte de la estimación de la demanda de acuerdo a la frecuencia establece una última aproximación que relaciona el número de establecimientos interesados en el servicio con el tiempo promedio de contratación expresado en la pregunta número 7 de la investigación de mercados.

Esta aproximación permitirá en el futuro estimar los ingresos que la empresa tendrá en función del número de meses que cada establecimiento contratará el servicio.

Tabla 20 - Demanda de servicios de subcontratación de entrega a domicilio en los establecimientos de la ciudad de Riobamba según duración de contrato

Tiempo de duración del contrato	Porcentaje de establecimientos	Demanda en número de establecimientos
De 1 a 3 meses	71%	4170
De 4 a 6 meses	20%	1175
De 6 a 12 meses	9%	529
Total	100%	

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

De los establecimientos que desean involucrarse en este servicio, 529 están dispuestos a hacerlo durante un periodo de 6 a 12 meses, 1.175 de 4 a 6 meses y 4.170 de 1 a 3 meses.

4.2.2 Proyección de la Demanda

Al no existir datos históricos que referencien la subcontratación del servicio de entrega de productos al consumidor final de establecimientos de venta de víveres, material ferretero y medicinas en la ciudad de Riobamba, de todos los métodos de proyección existentes se ha tomado, por la practicidad del mismo, la fórmula del monto, la cual está representada de la siguiente manera:

$$C_n = C_0(1 + i)^n$$

Donde:

Cn= Demanda futura

Co= Demanda inicial

i= Tasa de crecimiento de la demanda

n= período de proyección

A partir de esta descripción, donde la tasa de crecimiento de la demanda está basada en el crecimiento del PIB Nacional (Producto Interno Bruto), siendo esta del 3,37%, la proyección de la demanda para el servicio de subcontratación de entrega, se presenta de la siguiente manera:

Tabla 21 - Proyección de la demanda de servicios de subcontratación de entrega a domicilio

Años	Demanda actual	Fórmula de proyección	Proyección de la demanda
0 (año base)	5.874		
1		$(1 + 0,0337)^1 = 1,034$	6.072
2		$(1 + 0,0337)^2 = 1,069$	6.277
3		$(1 + 0,0337)^3 = 1,105$	6.488
4		$(1 + 0,0337)^4 = 1,142$	6.707
5		$(1 + 0,0337)^5 = 1,180$	6.933

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

La demanda presenta un incremento proporcional año tras año, implicando que el mercado muestra un alto potencial para la implementación de esta nueva

línea de negocio en la empresa ATP, concurrente hacia la continuidad y mayor demanda por el crecimiento de establecimientos en la ciudad.

4.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA

El objetivo de cuantificar la oferta es determinar la cantidad de bienes o servicios que una región desea ofertar al mercado, dadas las condiciones del mismo.

Así se define la oferta como, la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes o productores están dispuestos a colocarlo en el mercado a un precio determinado y en espacio de tiempo definido.¹⁵

4.3.1 Competidores

El principal actor dentro de la competencia de servicios de entrega a domicilio subcontratados por establecimientos en la ciudad de Riobamba son los taxistas agrupados en cooperativas y asociaciones, que como actividad adicional al transporte de pasajeros apoyan en la entrega de varios productos al domicilio del consumidor final.

El sistema bajo el que operan las cooperativas está determinado siempre por el pedido del cliente hacia los establecimientos comerciales de su preferencia, siendo así el establecimiento comercial es el encargado de comunicarse con la operadora de de cualquier cooperativa cercana a su ubicación, la cual envía a la unidad respectiva para recoger el o los productos y hacer la respectiva entrega

¹⁵ *Ibíd.* p. 74.

al destinatario final; esto para el caso de las cooperativas que trabajan bajo este proceso; en otros casos el transporte se lo hace con cualquier unidad conocida por el propietario del local la cual recibe el producto y lo entrega, la actividad incurre en un sobreprecio, puesto que el costo cobrado por los taxistas y sus cooperativas es el equivalente al de la carrera de entrega y la de regreso a su domicilio.

El Riobamba existen en total 37 operadoras de Taxis, de las cuales 7 son compañías y las treinta restantes cooperativas, esta actividad es común para todos los profesionales miembros de estas instituciones siendo entonces los principales y únicos competidores respecto de la línea de entrega a desarrollarse para ATP Cía. Ltda.

Uno de los aspectos adicionales a tomar en cuenta en la oferta es la posibilidad del desarrollo de canales propios de comercialización y entrega a domicilio por parte de los establecimientos, este se constituye en una de las amenazas principales ya que su creación puede reducir el mercado potencial, a esto se le debe sumar amenaza del ingreso de nuevos competidores representados por empresas que se orienten con servicios similares a los segmentos de establecimientos de víveres, material de ferretería y medicinas.

4.3.2 Cuantificación de la Oferta

La cuantificación de la oferta se ha realizado tomando en cuenta los resultados de la investigación de mercados sobre el conocimiento de empresas que ofertan

el servicio en Riobamba, se estima de acuerdo a la pregunta 1 que el 9% de los establecimientos han usado el servicio de taxis.

Para la determinación del número de establecimientos que actualmente están contratando estos servicios se calcula la participación porcentual respecto de la demanda potencial calculada para el año base de investigación, obteniéndose un total de 529 establecimientos.

Tabla 22 - Cuantificación de la oferta

Descripción	Porcentaje	Número de establecimientos
Total demanda potencial de servicios de entrega a domicilio en Riobamba	100%	5.874
Porcentaje de participación de competidores	9%	529

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

4.3.3 Proyección de la Oferta

Utilizando el mismo método de proyección de la demanda (fórmula del monto), con una tasa de crecimiento similar (PIB Nacional), la proyección de la oferta estima bajo las condiciones de hoy el comportamiento de la oferta en el futuro, estableciendo el número futuro de establecimientos que mantendrán el esquema de subcontratación de servicios de entrega a través de las cooperativas de taxis.

La Tabla 23 muestra el cálculo de la proyección:

Tabla 23 - Proyección de la oferta

$$C_n = C_0(1 + i)^n$$

Años	Oferta actual	Fórmula de proyección	Proyección de la Oferta
0 (año base)	529		
1		$(1 + 0,0337)^1 = 1,034$	547
2		$(1 + 0,0337)^2 = 1,069$	565
3		$(1 + 0,0337)^3 = 1,105$	584
4		$(1 + 0,0337)^4 = 1,142$	604
5		$(1 + 0,0337)^5 = 1,180$	624

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

La participación de la oferta se incrementará de 529 establecimientos a 624 en espacio de cinco años.

4.4 MERCADO ABSOLUTO

4.4.1 Demanda Insatisfecha

Se llama demanda insatisfecha a aquella demanda que no ha podido ser cubierta en el mercado y que pueda ser cubierta, al menos en parte, por el proyecto; dicho de otra manera, existe demanda insatisfecha cuando la demanda es mayor que la oferta.¹⁶

Para el cálculo de la demanda insatisfecha se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Demanda Ins.} = \text{Demanda proy.} - \text{Oferta proy.}$$

¹⁶ Luis, BARRENO. (2005). *Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos*. Quito. p. 65.

La Tabla 24 muestra el cálculo que define el total de establecimientos que son susceptibles de contratar los servicios de la nueva línea de entrega a domicilio de la empresa ATP Cía. Ltda.

Tabla 24 - Demanda insatisfecha de servicios de subcontratación de entrega a domicilio en Riobamba

Año	Demanda de servicios de entrega a domicilio en Riobamba	Oferta de servicios de entrega a domicilio en Riobamba	Demanda insatisfecha
0	1704	153	1551
1	1761	158	1603
2	1821	163	1658
3	1882	169	1713
4	1946	175	1771
5	2011	181	1830

Fuente: Proyección de demanda y oferta

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Al determinar que la demanda insatisfecha presenta un incremento anual, la creación de esta nueva línea de negocios tiene un alto índice de factibilidad de ser implementada en la ciudad de Riobamba.

4.5 ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN

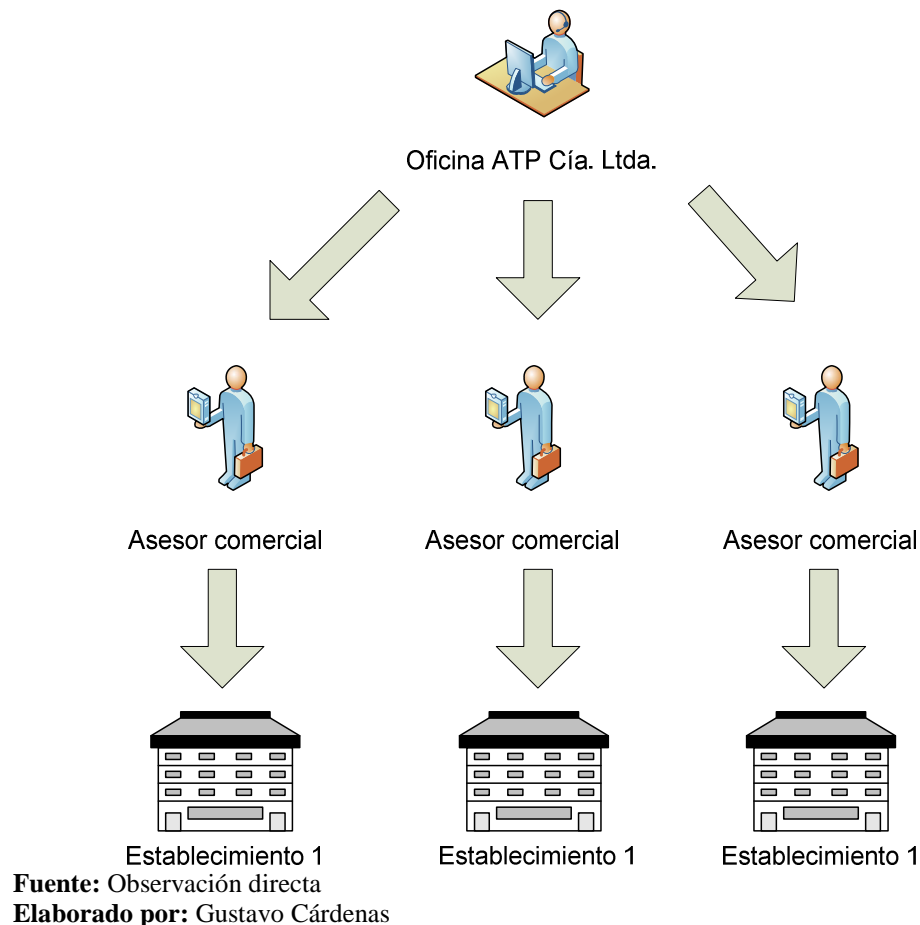
4.5.1 Canales de Comercialización

Canales de comercialización son los circuitos a través de los cuales los productores ponen a disposición de los consumidores los productos para que los adquieran.

Los servicios de subcontratación de entrega a domicilio para establecimientos que no tienen referencias sobre canales de comercialización utilizados, se puede entender que usar los negocios para realizar esta actividad es la contratación directa, y según sea a situación de demanda.

Para la comercialización de los servicios se propone que la empresa ATP Cía. Ltda. cree un canal de venta directa, conformado por vendedores de cobertura que trabajarán a través de sectorización, esto busca inicialmente desarrollar de mejor manera la logística de entregas y organizar de mejor manera la distribución. El canal actuará directamente como un difusor del servicio y buscará generar los ingresos que la línea en función de las metas de ventas.

Gráfico 21 - Canal de comercialización para el servicio



Siendo este un canal directo de comercialización del servicio, no se necesitará de nuevos canales para la oferta hacia los propietarios de los establecimientos que requieran el mismo, sino que serán los mismo adquirientes los que actuar como agentes comerciales al recomendar el servicio a otros establecimientos.

4.5.2 Análisis de los Precios

Las políticas de precio de las empresas determinarán la forma en que se comportará la demanda; el establecimiento del precio es de suma importancia, puesto que este influye directamente sobre el consumidor final. De forma tal que el costo del servicio será adicionado al valor del producto, situación que es común en todos los establecimientos que mantienen este canal de entrega por sus propios medios.

En el caso del uso de las cooperativas de taxis de Riobamba que ofrecen el servicio de entrega a domicilio, los propietarios recargan el valor del recorrido duplicado; el costo de acuerdo a la distancia puede oscilar entre 2 dólares y 6 dólares.

5 ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico tiene como objetivo determinar la función óptima de la producción, utilización y distribución de los recursos necesarios, para la operación de la nueva línea de servicios de ATP, este análisis aborda también la ingeniería del proceso e inversiones durante la vida útil del proyecto, esto permite definir como operará la línea.¹⁷

5.1 ESTUDIO DEL TAMAÑO

El correcto dimensionamiento de la línea de servicios de entrega a domicilio permitirá establecer los recursos necesarios para su operación. Para ello se toman en cuenta aspectos como la demanda, los insumos necesarios para operar, la tecnología a utilizarse y la organización propiamente del nuevo servicio.

5.1.1 El Tamaño y la Demanda

La demanda es el factor más relevante al momento de dimensionar la nueva línea pues en función de la cantidad de establecimientos que se pretende atender se deberá asignar los recursos, para ello se debe calcular la participación esperada de mercado en función de la demanda insatisfecha, este proceso define con exactitud la porción de mercado a ocupar.

¹⁷ Edilberto, MENESES. *Preparación y Evaluación de Proyectos*. p. 75.

El proyecto estima una cobertura del 1,5% del total de la demanda insatisfecha, el porcentaje corresponde a la mitad del crecimiento del PIB Nacional al año 2010, esta cobertura permitirá la atención de 80 a 95 establecimientos en un espacio de cinco años.

El cálculo de la participación porcentual de la empresa ATP con la nueva línea se muestra en la Tabla 25.

Tabla 25 - Cobertura de mercado de establecimientos en la ciudad de Riobamba

Año	Demanda insatisfecha	Cobertura de la demanda (1,5%)
0	5.345	80
1	5.525	83
2	5.712	86
3	5.904	89
4	6.103	92
5	6.309	95

Fuente: Demanda Insatisfecha

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

5.1.2 El Tamaño y los Insumos

La característica de intangibilidad del servicio obliga a que no se defina un proceso productivo de transformación por lo que la operación de la nueva línea requiere de una serie de servicios que se consideran como costos de producción entre ellos están:

- Mantenimiento de motos o vehículos para entregas.

- Servicios básicos (agua y luz eléctrica).
- Servicios de telecomunicaciones (radiofrecuencia, celular, teléfono convencional e internet).
- Pago de licencias para software CRM para administración de la cartera de clientes.

El uso de estos servicios no impacta en el tamaño necesario para la instalación y operación de la línea pues no es necesaria la adecuación de bodegas o espacios de almacenamiento. En función de este criterio se definen los proveedores para la nueva línea de servicio en ATP:

- Empresa Eléctrica Riobamba S.A., proveedor del servicio de energía eléctrica.
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones C.N.T., proveedor de telefonía fija e internet.
- Empresa Municipal de Agua Potable del Ilustre Municipio de Riobamba, proveedor de servicio de agua potable y alcantarillado.
- Mantenimiento Chimborazo, proveedor de servicios de mantenimiento de oficina, plomería, electricidad y otros.

- Motormoto, servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades de reparto.
- Motor 1, empresa proveedora de motocicletas.
- Marconi S.A., servicios de radiocomunicación.

5.1.3 El Tamaño y la Tecnología

El uso de la tecnología es fundamental el servicio deberá operar a través de un mini call center con operadoras que identifiquen a los clientes y puedan localizar a los motorizados de acuerdo al sector y ubicación que estos deben cubrir, para ello se requerirá de los siguientes equipos:

- Computador con instalación de Software Sugar CRM con módulo de entrega a domicilio. ArcGisMap con ruteador de las zonas de cobertura del servicio en la ciudad de Riobamba.
- Servidor DAL CT para centrales de call center telefónico con Voz IP y vinculación a Software CRM

La tecnología al igual que los insumos no requiere de un espacio físico particular, lo que no impacta mayormente en el tamaño de la empresa.

5.1.4 El Tamaño y la Organización

La organización es fundamental para el desarrollo del tamaño de la línea de servicios, en función de la cobertura se estima el número de personal a contratar, de tal forma que la empresa ATP Cía. Ltda. debe garantizar el espacio para la colocación y operación del personal tanto administrativo como de entrega.

5.2 ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN

El estudio de localización tiene como propósito encontrar la mejor ubicación para el proyecto, cubriendo las exigencias propias del negocio, que tiene por fin la minimización de costos del proyecto. Al abordar la localización es importante tener en cuenta la actual ubicación de la empresa y la disponibilidad de varios factores que son fundamentales para la puesta en marcha de la línea de servicios. El estudio de localización se aborda en dos niveles el nivel macro o general y el micro o específico.

5.2.1 Macrolocalización

Tiene por objeto determinar la región en la que el proyecto tendrá influencia con el medio. La implementación y comercialización del servicio de entrega a domicilio para establecimientos comerciales se desarrollará en la provincia de Chimborazo, en la ciudad de Riobamba, lugar de domicilio de la empresa ATP Cía. Ltda. que cuenta con oficinas propias en la ciudad.

Gráfico 22 - Macrolocalización



Fuente: Google Earth

Elaborado por: Google Earth

5.2.2 Microlocalización

La microlocalización corresponde a la ubicación específica en la que se ubicará la actividad de la nueva línea de negocios. Para su implementación se ha sometido a evaluación tres sectores de la ciudad de Riobamba, entre los que se encuentra el local propio de la empresa y 2 opciones de ubicación adicional a ser evaluadas para establecer la de mejor rendimiento para la actividad. Para la evaluación y selección de la mejor ubicación se utilizará el método cualitativo por puntos que consiste en determinar los principales factores de localización y evaluarlos de acuerdo a su relevancia y grado de cumplimiento de forma tal que el de mayor calificación obtenida sea escogido para la ubicación de la central de operaciones de la nueva línea de servicio.

El primer paso es establecer los factores locacionales y su importancia relativa para la ubicación.

Tabla 26 - Factores locacionales e importancia relativa

Factores	Importancia relativa %
Cercanía del mercado	20%
Cercanía a lugar de mantenimiento	15%
Disponibilidad de terrenos y/o locales con espacio para parqueo de motos	20%
Disponibilidad de vías de acceso	10%
Disponibilidad de servicios básicos	10%
Seguridad	15%
Disponibilidad de instalaciones	5%
Disponibilidad de Mano de Obra	5%
TOTAL	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Como importancia relativa el peso porcentual de cada uno de los factores ha dependido de la cercanía y disponibilidad de todos los servicios requeridos para el funcionamiento del servicio, además de la cercanía a los establecimientos contratantes, la disponibilidad de espacios para la operación administrativa y de entrega; y la facilidad de acceso mano de obra en el sector. El segundo paso de la selección de la localización es definir los sectores que se evaluarán en correspondencia a los factores antes mencionados, los lugares son:

- Veloz y Lavalle esquina, ubicación actual de la empresa.
- Av. Daniel León Borja y Duchicela esquina.
- Eplicachima 22-28 y Av. Daniel León Borja.

El tercer paso es realizar la evaluación asignando la calificación de cumplimiento de cada factor de acuerdo a las ubicaciones seleccionadas, tal como se muestra en la Tabla 27.

Tabla 27 - Matriz de localización para el servicio de subcontratación de entrega a domicilio de ATP Cía. Ltda.

Factores	Import.	Sitio 1		Sitio 2		Sitio 3	
		Calif	Total	Calif	Total	Calif	Total
Cercanía del mercado	20%	5	1	5	1	5	1
Cercanía a lugar de mantenimiento	15%	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Disponibilidad de terrenos y/o locales con espacio para parqueo de motos	20%	5	1	3	0,6	3	0,6
Disponibilidad de vías de acceso	10%	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Disponibilidad de servicios básicos	10%	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Seguridad	15%	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Disponibilidad de instalaciones	5%	5	0,25	4	0,2	4	0,2
Disponibilidad de Mano de Obra	5%	5	0,25	5	0,25	5	0,25
Total	100%		4,7		4,25		4,25

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Analizados los tres lugares se determina que el lugar óptimo para el inicio de actividades de la línea de servicios es la ubicada en las calles Veloz y Lavalle

esquina, donde actualmente está localizada la empresa, pues el sector ofrece todas las facilidades para la operación y el espacio físico para la instalación.

Fotografía 6.1 - Localización óptima para el servicio de entrega a domicilio



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cárdenas

5.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

La ingeniería de un proyecto tiene por objeto, implementar información que sirva para el análisis económico del proyecto y adicional establece todos los aspectos relacionados a la implementación del servicio, esto incluye el proceso productivo, los recursos y la distribución del espacio físico.

5.3.1 Proceso Productivo

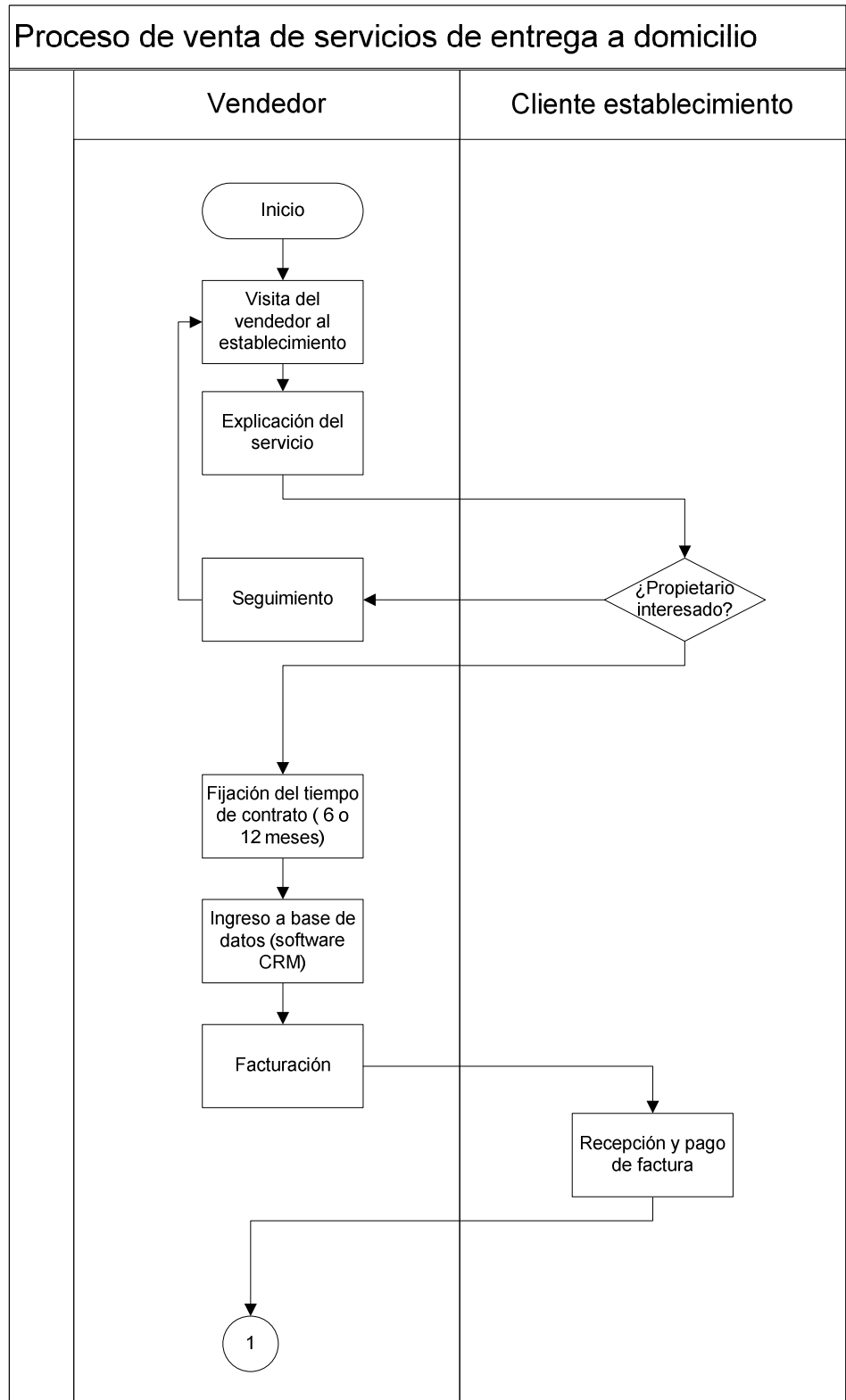
La puesta en marcha de la línea requiera la definición de tres procesos productivos que pasarán a formar parte de las demás actividades que lleva a cabo la empresa, estos son:

- Ventas - Proceso productivo
- Entrega domicilio - Proceso productivo
- Mantenimiento de motos - Proceso de apoyo

5.3.1.1 Proceso de Ventas

El proceso de ventas se lo realizará a través de los vendedores externos a manera de cobertura de espacio físico, las actividades se detallan en el Gráfico 23.

Gráfico 23 - Proceso de ventas de servicios de subcontratación de entrega a domicilio



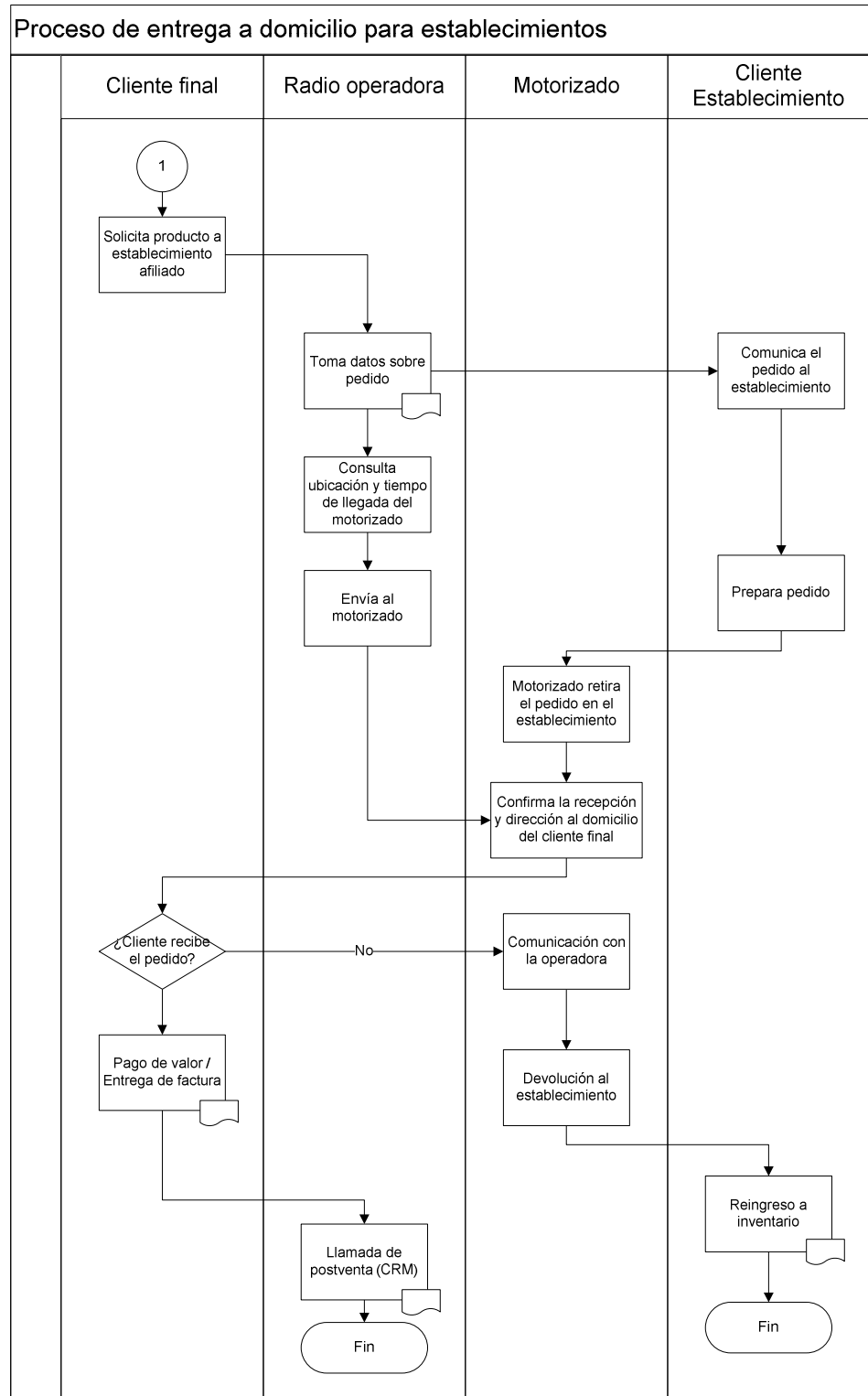
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

5.3.1.2 Proceso de Entrega a Domicilio

En el proceso de entrega a domicilio participan el cliente final, el establecimiento contratante, las radio operadores y los motorizados de ATP como se muestra en el Gráfico 24.

Gráfico 24 - Proceso de entrega a domicilio de servicios de subcontratación de entrega a domicilio



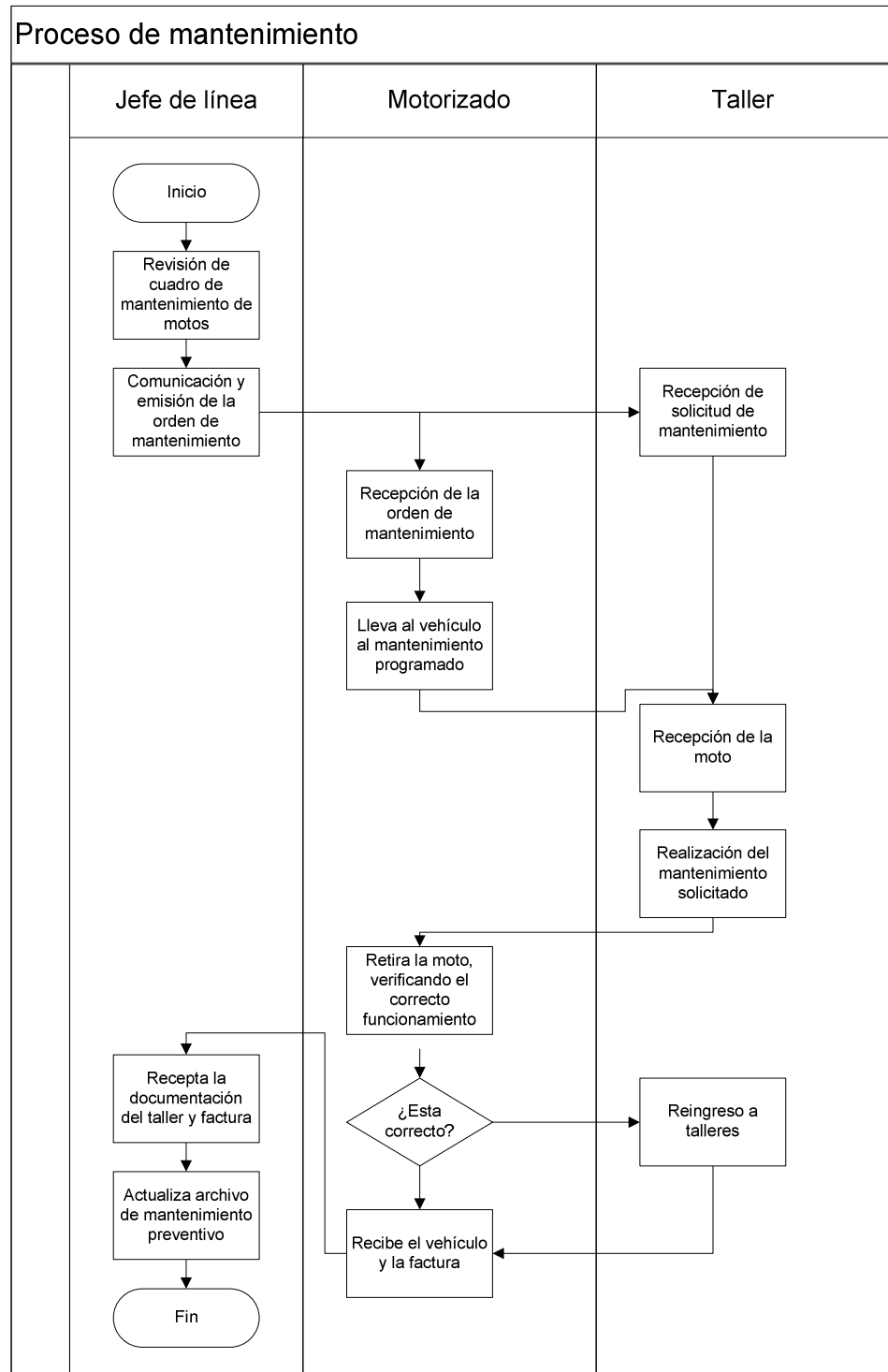
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

5.3.1.3 Proceso de Mantenimiento

Este proceso es fundamental pues de él depende que los motorizados no encuentren inconvenientes al momento de realizar las entregas. El Gráfico 25 describe las actividades.

Gráfico 26 - Proceso de mantenimiento



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

5.3.2 Mobiliario, Equipo y Material

Dentro del mobiliario a utilizar dentro de las nuevas instalaciones están los muebles y enseres, vehículos, equipo de computación, y telecomunicaciones, cabe recalcar que todo este será para la zona administrativa comercial de la empresa.

Tabla 28 - Muebles y enseres para operación de la nueva línea

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
Estación de trabajo bicolor, en aluminio forma de L	1	\$219,00	\$219,00
Escritorios en L en melamínico	5	\$189,00	\$945,00
Lockers para personal motorizado	12	\$42,10	\$505,20
Archivadores	5	\$81,20	\$406,00
TOTAL			\$2.075,20

Fuente: Mc Muebles

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

El equipo para la entrega de la mercadería solicitada a los establecimientos comerciales, sin duda está suscrito a la movilización utilizada para dicha misión, los implementos adicionales y el equipo de computación requerido para las actividades administrativas.

Tabla 29 - Vehículos

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Moto Suzuki AX 100 con canasta	12	\$1.150,00	\$13.800,00

Fuente: Motor 1

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

La movilización está sujeta a las motos, herramienta primordial para la entrega de los pedidos, destinando para el efecto un total de 12 unidades con canasto incluido. El equipo de computación es fundamental en la estructura de la línea de negocios, la utilización de tecnología de telecomunicación y de ubicación satelital para los motorizados le da un valor agregado de servicio, el costo de este equipo se muestra en la Tabla 30.

Tabla 30 - Equipo de computación

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
Computadoras	6	\$409,00	\$2.454,00
Servidor DAL CT para centrales de call center telefónico con Voz IP y vinculación a Software Sugar CRM incluye licencias e instalación del sistema	1	\$13.000,00	\$13.000,00
TOTAL			\$15.454,00

Fuente: Computron

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

5.3.3 Recurso Humano

El talento humano es el recurso fundamental para el desarrollo de la línea de negocio, este se define su perfil y número de vacantes en correspondencia al tamaño y operación ya expuestos, de tal forma que se propone la contratación de: Jefe de línea, Asistente, Motorizados, Vendedores, Radio operadores

Este personal trabajará en relación de dependencia con ATP Cía. Ltda. esto implica el pago de una remuneración básica más los siguientes beneficios: décimo tercer sueldo, décimo cuarto, vacaciones, aporte patronal y fondos de

reserva. La Tabla 31 describe el personal a contratar y la remuneración básica por cargo y total.

Tabla 31 - Recurso Humano

Cargo	Cantidad	Sueldo	Total
Jefe de línea	1	\$600,00	\$600,00
Asistente	1	\$350,00	\$350,00
Motorizados	12	\$450,00	\$5.400,00
Vendedores	4	\$264,00	\$1.056,00
Radio operadora	4	\$350,00	\$1.400,00
TOTAL			\$7.856,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

5.3.4 Distribución de Oficinas

Teniendo en cuenta los aspectos técnicos desarrollados anteriormente, se determinó las dimensiones de la infraestructura que se requiere para apertura la nueva línea de servicio en ATP. Las áreas toman en cuenta el espacio para la ubicación de los muebles, equipos y el espacio de circulación definiendo el total en metros cuadrados de superficie para la instalación tanto para actividades de administración como para entrega a domicilio.

Tabla 32 - Superficie de instalación de muebles y equipos para la puesta en marcha de la línea - Área Administrativa

Área	Espacio para muebles y equipos (m ²)	Espacio para circulación de personas (m ²)	Total superficie por área (m ²)
Jefatura de línea	3	10	13
Oficina de asistencia	4	5	9
Oficina de ventas	3	8	11
Oficina de operadoras	3	5	8
TOTAL	13	28	41

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Las áreas destinadas para el desempeño del personal administrativo comercial, están delimitadas a un total de 41 metros cuadrados. En cuanto al personal de entrega el cálculo de superficie se muestra en la Tabla 33.

Tabla 33 - Superficie de instalación de muebles y equipos para la puesta en marcha de la línea - Área de entrega a domicilio

Área	Espacio para muebles y equipos (m ²)	Espacio para circulación de personas (m ²)	Total superficie por área (m ²)
Vestidores	4	8	12
Sanitarios	4	4	8
Parqueos para motos	23	0	23
TOTAL	31	12	43

Fuente: Investigación realizada

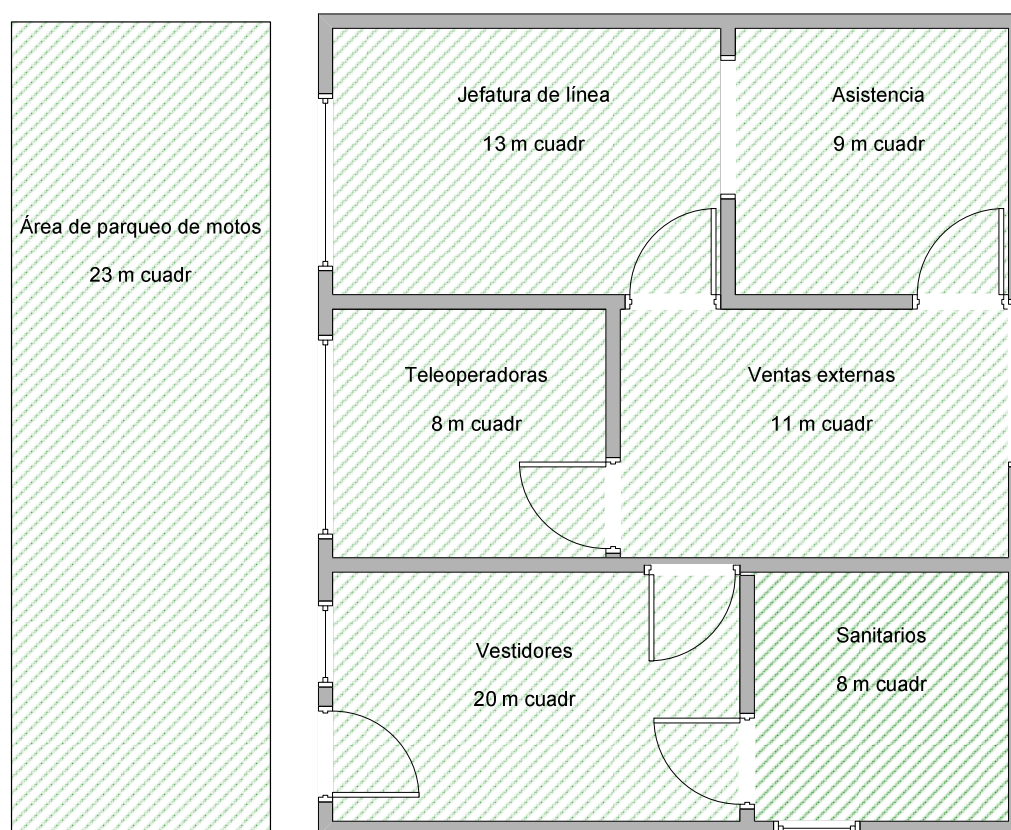
Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Adicional a esto el área adicional descrita para vestidores, sanitarios y parque de las motos, suman 43 metros cuadrados adicionales a la superficie inicial; teniendo como total de superficie para la implementación de 84 metros

cuadrados, los cuales han sido distribuidos según lo indicado en el siguiente plano.

El mapa de distribución de espacios y oficinas de acuerdo a las superficies expuestas en las Tablas 32 y 33, se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 27 - Distribución de oficinas para la nueva línea de servicio en las instalaciones de ATP Cía. Ltda.



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cárdenas

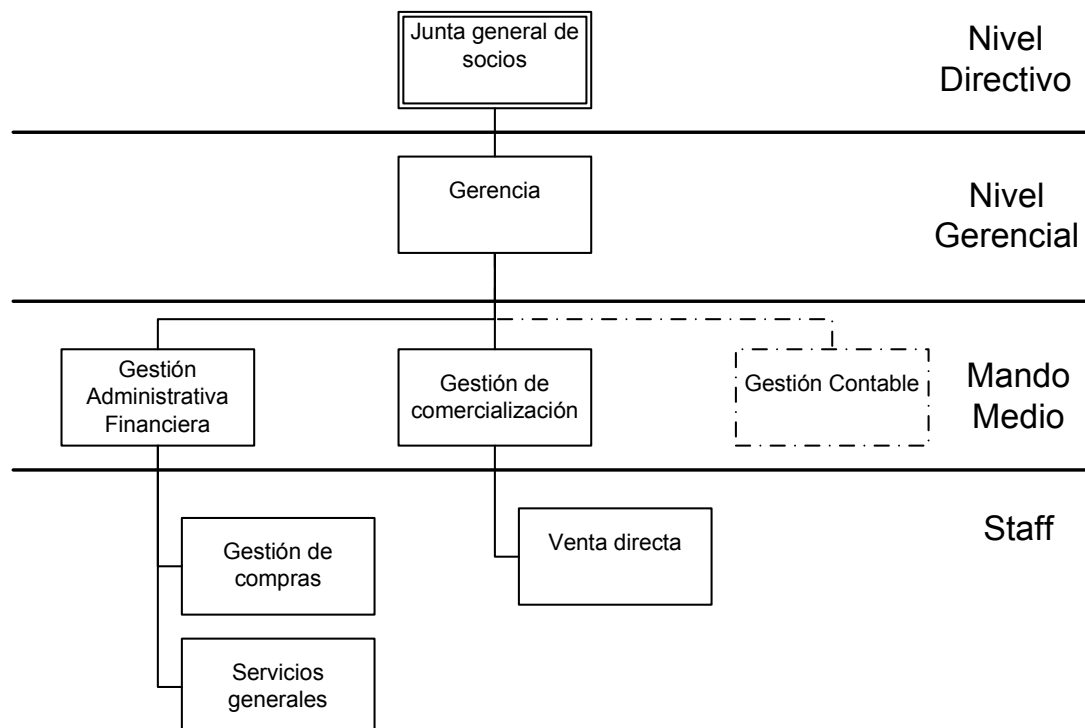
5.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La línea forma parte de la estructura de ATP Cía. Ltda. que es jerárquica, constituida por cuatro niveles:

- a) Directivo - Junta de socios
- b) Gerencial - Gerencia General
- c) Mandos Medios - Jefaturas
- d) Operacional - Staff

La nueva línea constituye una extensión del área de comercialización de la empresa que hasta la fecha se dedica a la venta de material de ferretería y edredones con la participación de vendedores puerta a puerta. El Gráfico 28 expone el organigrama actual de la empresa.

Gráfico 28 - Organigrama de la empresa ATP Cía. Ltda.

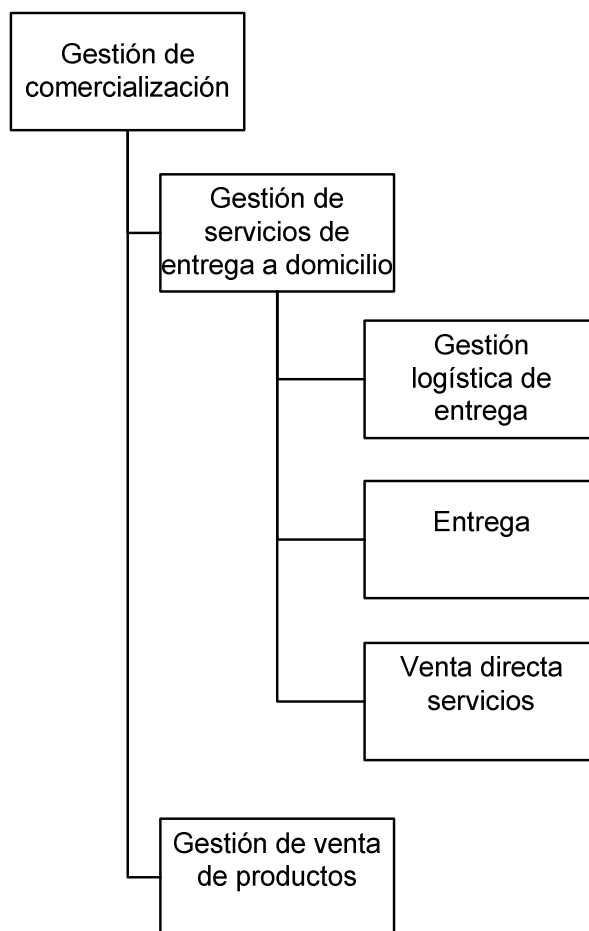


Fuente: EPMAPS. www.emaapq.gob.ec. *Reglamento Orgánico Funcional*.

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

El Gráfico 29 expone el organigrama estructural del departamento de entrega a domicilio.

Gráfico 29 - Organigrama estructural de la línea de subcontratación de servicios de entrega a domicilio



Fuente: EPMAPS. www.emaapq.gob.ec. *Reglamento Orgánico Funcional*.
Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Definida la estructura se hace necesario determinar los perfiles del talento humano que deberá ocupar los cargos para la operación de la línea de servicios, a continuación se abordan la identificación del cargo, ubicación en la estructura organizacional, la misión del puesto, sus funciones, el tiempo y el perfil por competencias.

Tabla 34 - Identificación, perfil y función del Jefe de Línea de entrega a domicilio para ATP Cía. Ltda.

1. Identificación del Cargo:	
Título del Cargo	Jefe de Línea de entrega a domicilio
Área/ Departamento/Unidad	Gestión de Comercialización
Cargo de Supervisor Inmediato	Gerente Comercial
Cargos que Supervisa	Asistente de línea
	Tele operadoras
	Motorizados
	Vendedores
2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:	
<pre> graph TD GC[Gerente Comercial] --> JLD[Jefe de Línea de entrega a domicilio] JLD --> M[Motorizados] JLD --> AL[Asistente de línea] JLD --> VE[Vendedores externos] JLD --> T[Teleoperadoras] </pre>	
3. Propósito o misión del Cargo:	
Planificar, dirigir y controlar las actividades de la línea de entrega a domicilio cumpliendo con las metas de ventas y los índices de calidad de servicio esperado por la empresa ATP Cía. Ltda.	
4. Funciones	
a)	Coordinar las actividades de venta del servicio hacia los establecimientos comerciales en la ciudad de Riobamba.
b)	Desarrollar estrategias para el posicionamiento de la línea y la empresa en el servicio de entrega a domicilio.
c)	Planificar y controlar las actividades de entrega y la logística con los establecimientos.
d)	Diseñar y controlar el plan de mantenimiento de los vehículos de la empresa.
e)	Colaborar en la planificación de ventas de la empresa y los presupuestos de la línea.
5. Tiempo de Adaptación al cargo:	Tres meses

6. Perfil del cargo	
Instrucción o Formación requerida para el cargo	
Requerido	Profesional Ingeniería Comercial, Marketing, Logística
Preferido	Diplomado en Logística o SupplyChain Management
Experiencia requerida para el cargo	
0 a 1 año	
1 a 3 años	X
3 a 5 años	
Más de 5 años	
Instituciones Similares	
Posiciones Similares	X
7. Perfil por competencias	
Competencias organizacionales	
Competencia	Nivel (sobre 5)
Orientación al Cliente	5
Innovación y Desarrollo	2
Trabajo en Equipo	5
Enfoque a la Calidad y Resultados	5
Identificación de problemas	4
Pensamiento conceptual	3
Pensamiento analítico	4
Persuasión	4
Pensamiento crítico	4
Competencias técnicas	
Competencia	Nivel
Conocimientos en logística y servicios de entrega a domicilio	4
Planeación y ejecución de actividades de comercialización	5

Fuente: Consultoría efectuada por el Ing. Diego Serrano para la EPMAPS

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Tabla 35 - Identificación, perfil y función del Asistente de Línea de entrega a domicilio para ATP Cía. Ltda.

1. Identificación del Cargo:	
Título del Cargo	Asistente de línea de entrega a domicilio
Área/ Departamento/Unidad	Gestión de Comercialización
Cargo de Supervisor Inmediato	Jefe de Línea de entrega a domicilio
Cargo que Supervisa	Ninguno
2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:	
<pre> graph TD A[Jefe de Línea de entrega a domicilio] --- B[Asistente de línea] </pre>	
3. Propósito o misión del Cargo:	
Asistir a la jefatura de línea en todos los aspectos relacionados con las actividades administrativas derivadas de la gestión comercial del servicio.	
4. Funciones	
a)	Asistir en la redacción de escritos, preparación de propuestas, recepción de documentación de clientes y de las demás dependencia de la empresa.
b)	Coordinación de agenda y actividades de visita para supervisión a sectores de entrega a domicilio
c)	Elaboración de reportes sobre el cumplimiento de actividades del personal.
d)	Colaboración en la ejecución de mantenimiento para los vehículos para el servicio.
5. Tiempo de Adaptación al cargo:	Tres meses
6. Perfil del cargo	
Instrucción o Formación requerida para el cargo	
Requerido	Egresado de Administración de empresas
Preferido	Profesional en Administración de empresas
Experiencia requerida para el cargo	
0 a 1 año	X
1 a 3 años	
3 a 5 años	
Más de 5 años	
Instituciones Similares	
Posiciones Similares	

7. Perfil por competencias	
Competencias organizacionales	
Competencia	Nivel (sobre 5)
Orientación al Cliente	5
Trabajo en Equipo	5
Enfoque a la Calidad y Resultados	4
Capacidad organizativa	4
Pensamiento analítico	3
Persuasión	3
Pensamiento crítico	4
Competencias técnicas	
Competencia	Nivel
Conocimiento en administración de recursos y planificación	4

Fuente: Consultoría efectuada por el Ing. Diego Serrano para la EPMAPS

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Tabla 36 - Identificación, perfil y función del Vendedor de Línea de entrega a domicilio para ATP Cía. Ltda.

1. Identificación del Cargo:	
Título del Cargo	Vendedor de línea de entrega a domicilio
Área/ Departamento/Unidad	Gestión de Comercialización
Cargo de Supervisor Inmediato	Jefe de Línea de entrega a domicilio
Cargo que Supervisa	Ninguno
2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:	
<pre> graph TD A[Jefe de Línea de entrega a domicilio] --- B[Vendedor] </pre>	
3. Propósito o misión del Cargo:	
Comercializar el servicio de entrega a domicilio en los sectores establecidos por la jefatura de línea.	

4. Funciones	
a)	Realizar la venta de los servicios de entrega a domicilio en los establecimientos en el sector asignado.
b)	Cumplir con las metas de venta propuestas por la dirección y jefatura de comercialización.
c)	Elaboración de reportes de ventas diariamente.
d)	Colaborar con el seguimiento de los clientes actuales y de los por contratos realizados.
5. Tiempo de Adaptación al cargo:	Tres meses
6. Perfil del cargo	
Instrucción o Formación requerida para el cargo	
Requerido	Estudiante o Universidad no terminada en Marketing, Ingeniería comercial o Ingeniería en Ventas
Preferido	Egresado de Ingeniería en Marketing,, Ingeniería comercial o Ingeniería en Ventas
Experiencia requerida para el cargo	
0 a 1 año	X
1 a 3 años	
3 a 5 años	
Más de 5 años	
Instituciones Similares	
Posiciones Similares	
7. Perfil por competencias	
Competencias organizacionales	
Competencia	Nivel (sobre 5)
Orientación al Cliente	5
Trabajo en Equipo	5
Enfoque a la Calidad y Resultados	4
Capacidad organizativa	4
Capacidad de comunicación	5
Pensamiento crítico	4
Competencias técnicas	
Competencia	Nivel
Conocimiento de técnicas de venta directa y corporativa	4

Fuente: Consultoría efectuada por el Ing. Diego Serrano para la EPMAPS

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Tabla 37 - Identificación, perfil y función del Teleoperador de Línea de entrega a domicilio para ATP Cía. Ltda.

1. Identificación del Cargo:	
Título del Cargo	Tele operador de línea de entrega a domicilio
Área/ Departamento/Unidad	Gestión de Comercialización
Cargo de Supervisor Inmediato	Jefe de Línea de entrega a domicilio
Cargo que Supervisa	Ninguno
2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:	
<pre> graph TD A[Jefe de Línea de entrega a domicilio] --- B[Teleoperador] </pre>	
3. Propósito o misión del Cargo:	
Gestionar la comunicación y entrega de los pedidos entre los clientes establecimientos y los clientes finales en la ciudad de Riobamba	
4. Funciones	
a)	Organizar la logística de entrega entre el establecimiento y el personal motorizado de ATP Cía. Ltda.
b)	Coordinar los tiempos de entrega entre el establecimiento, motorizado y cliente final
c)	Elaboración de reportes sobre tiempos y satisfacción de los clientes finales y establecimientos respecto del servicio
d)	Verificar la efectividad en la entrega a domicilio
5. Tiempo de Adaptación al cargo:	Tres meses
6. Perfil del cargo	
Instrucción o Formación requerida para el cargo	
Requerido	Estudiante o Universidad no terminada en Marketing, Ingeniería comercial o Administración
Preferido	Egresado de Ingeniería en Marketing,, Ingeniería comercial o Ingeniería en Ventas
Experiencia requerida para el cargo	
0 a 1 año	X
1 a 3 años	
3 a 5 años	

Más de 5 años	
Instituciones Similares	
Posiciones Similares	
7. Perfil por competencias	
Competencias organizacionales	
Competencia	Nivel (sobre 5)
Orientación al Cliente	5
Trabajo en Equipo	5
Enfoque a la Calidad y Resultados	4
Capacidad organizativa	4
Capacidad de comunicación	5
Competencias técnicas	
Competencia	Nivel
Capacidad de comunicación y relación con el cliente	4

Fuente: Consultoría efectuada por el Ing. Diego Serrano para la EPMAPS

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Tabla 38 - Identificación, perfil y función del Motorizado para entrega a domicilio para ATP Cía. Ltda.

1. Identificación del Cargo:	
Título del Cargo	Motorizado
Área/ Departamento/Unidad	Gestión de Comercialización
Cargo de Supervisor Inmediato	Jefe de Línea de entrega a domicilio
Cargo que Supervisa	Ninguno
2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:	
<pre> graph TD A[Jefe de Línea de entrega a domicilio] --- B[Motorizado] </pre>	
3. Propósito o misión del Cargo:	
Ejecutar la entrega al cliente final del pedido realizado a los establecimientos	

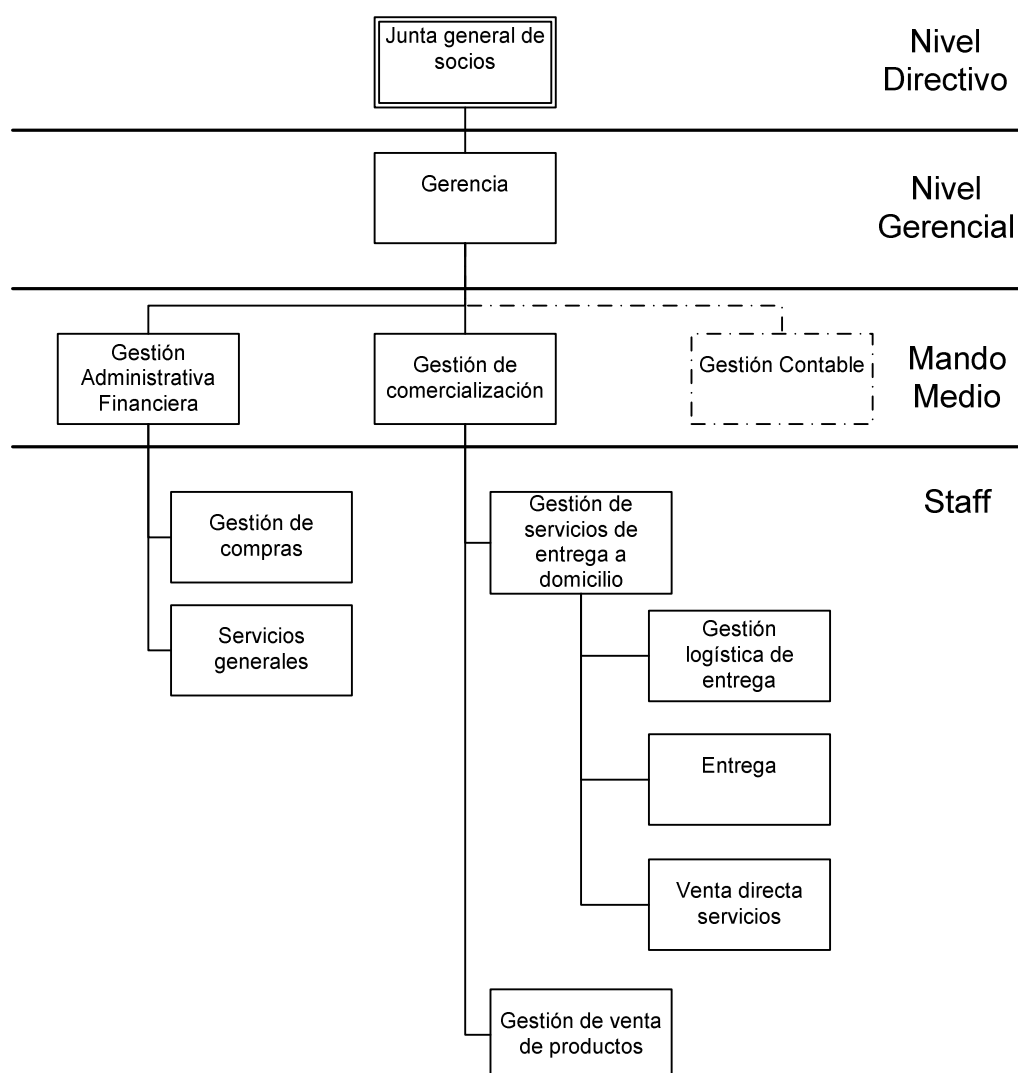
4. Funciones	
a)	Atender al cliente con prestancia y en los tiempos establecidos por la empresa
b)	Mantener una correcta comunicación con el cliente final representado correctamente al establecimiento y a la empresa ATP Cía. Ltda.
c)	Elaborar bitácora de entrega para verificación de cumplimiento de tiempos y conflictos en el proceso
5. Tiempo de Adaptación al cargo:	Tres meses
6. Perfil del cargo	
Instrucción o Formación requerida para el cargo	
Requerido	Personal con licencia tipo A y perfil judicial sin antecedentes
Experiencia requerida para el cargo	
0 a 1 año	
1 a 3 años	X
3 a 5 años	
Más de 5 años	
Instituciones Similares	
Posiciones Similares	X
7. Perfil por competencias	
Competencias organizacionales	
Competencia	Nivel (sobre 5)
Orientación al Cliente	5
Trabajo en Equipo	5
Enfoque a la Calidad y Resultados	4
Competencias técnicas	
Competencia	Nivel
Dominio de la conducción de motos y acreditación de honorabilidad.	4

Fuente: Consultoría efectuada por el Ing. Diego Serrano para la EPMAPS

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Definidos los perfiles se expone en el Gráfico 30, la estructura organizacional de la empresa incluyendo la nueva línea de servicio.

Gráfico 30 - Organigrama de la empresa ATP Cía. Ltda. incluyendo la línea de servicios de subcontratación de entrega a domicilio



Fuente: EPMAPS. www.emaapq.gob.ec. **Reglamento Orgánico Funcional.**
Elaborado por: Gustavo Cárdenas

5.5 PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO

Para la programación del proyecto se analizará el proceso de la implementación del nuevo servicio hasta la ejecución o puesta en marcha del mismo, para ello se elabora el diagrama de actividades, que va desde la aceptación del estudio de factibilidad por parte de la Junta de Accionistas hasta el inicio de actividades de la línea, todo esto dentro de un lapso de 6 meses a partir del mes de enero del 2012.

A continuación se presenta el diagrama con el detalle de lo antes expuesto.

Tabla 39 - Cronograma de ejecución del proyecto

Id	Nombre de la tarea	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1	Aceptación del proyecto	■					
2	Legalización		■				
3	Compra de materiales para adecuación		■				
4	Compra de muebles y enseres		■	■			
5	Compra de maquinaria y equipo			■	■		
6	Adecuación de la planta				■	■	
7	Contratación del personal					■	
8	Inicio de actividades						■

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

6 ESTUDIO FINANCIERO

6.1 PRESUPUESTOS FINANCIEROS

El Estudio Financiero constituye la sistematización contable financiera y económica de los estudios realizados anteriormente y que permitirán verificar los resultados de la empresa ATP, la liquidez y la estructura financiera, planteados en un escenario económico.

Así la elaboración de los estados financieros presupuestados es el reflejo donde se quiere colocar a la empresa de acuerdo con los objetivos propuestos, todos estos cálculos incidirán fundamentalmente en el balance general de la organización.

6.1.1 Inversiones

Inversión dentro del plano empresarial se definirá como el acto de adquirir bienes con el afán de obtener una serie de ingresos o rentas en un plazo considerable de tiempo.

6.1.1.1 Activos Fijos o Tangibles

Para que un activo sea considerado fijo debe ser físicamente tangible, tener una vida útil relativamente larga, debe utilizarse por lo menos más

de un año y ser utilizado en la producción o comercialización de bienes o servicios.

Así, se define los mismos como los bienes que utiliza la empresa en sus operaciones de forma continua para el normal desempeño de sus operaciones, detallando a continuación los empleados en este proyecto:

- **Muebles y Enseres**

Calculados en función de la cantidad de empleados a contratar y a las funciones posteriormente encomendadas al mismo, los bienes adquiridos para las labores administrativas corresponden a los muebles y enseres los cuales representan una inversión de \$2.075,20 los cuales se presentan distribuidos en la siguiente tabla:

Tabla 40 - Muebles y enseres

Descripción	Cant.	Costo unitario	Total
Estación de trabajo bicolor, en aluminio forma de L	1	219,00	219,00
Escritorios en L en melamínico	5	189,00	945,00
Lockers para personal motorizado	12	42,10	505,20
Archivadores	5	81,20	406,00
Total			2.075,20

Fuente: Mercado Libre

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

- **Vehículos**

Constituyendo la principal inversión por el tipo de servicio que se prestará la inversión en motos asciende a un monto de 13.800,00 descrito en la presente tabla:

Tabla 41 - Vehículos

Descripción	Cant.	Costo unitario	Total
Moto Suzuki AX 100 con canasta	12	1.150,00	13.800,00
Total			13.800,00

Fuente: Motor 1

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

- **Equipo de chomputación**

Dentro de la función comercial que se desempeñará, no se puede dejar de obviar la tecnología con la que se debe contar para el inicio de actividades, la inversión en equipo de computación incluye los equipos y un servidor para call center, además del software CRM para administración de los clientes, dicha inversión se presenta en la tabla siguiente:

Tabla 42 - Equipo de computación

Descripción	Cant.	Costo unitario	Total
Computadoras COMPAQ	6	409,00	2.454,00
Servidor DAL CT para centrales de call center telefónico con Voz IP y vinculación a Software Sugar CRM incluye licencias e instalación del sistema	1	13.000,00	13.000,00
Total			15.454,00

Fuente: Computron / Dynamia

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

- **Equipo de oficina**

Las labores de oficina de la nueva línea de servicio requieren la compra de equipo de oficina adicional, tal como teléfonos y un equipo de fax, el valor de inversiones se muestra en la Tabla 43.

Tabla 43 - Equipo de oficina

Equipo de oficina			
Descripción	Cant.	Costo unitario	Total
Teléfono Panasonic	5	16,00	80,00
Fax	1	59,99	59,99
Total			139,99

Fuente: Casa López Martínez

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

En total la empresa ATP Cía. Ltda. debe invertir 31.469,19 por concepto de activos fijos, en la Tabla 44 se muestra un resumen por rubros generales de los bienes a adquirir para la operación de la nueva línea.

Tabla 44 - Resumen de inversiones fijas

Activos fijos	Total
Muebles y enseres	2.075,20
Vehículos	13.800,00
Equipo de computación	15.454,00
Equipo de oficina	139,99
Total	31.469,19

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

6.1.1.2 Activos Diferidos

Las inversiones en activos diferidos son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Constituyen inversiones intangibles susceptibles de amortizar, para el caso del proyecto son los estudios realizados para la factibilidad de la apertura de la línea de subcontratación de servicio a domicilio.

Tabla 45 - Activos diferidos

Rubro	Total
Estudios previos para operación de la línea	800,00
Total	800,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

6.1.1.3 Depreciaciones y Amortizaciones

La depreciación de los activos se define como el costo que se asigna de las inversiones a los diferentes ejercicios de la actividad empresarial,

dando a entender que las inversiones de la planta ha disminuido su potencial de servicio. La amortización en cambio a se considera como un cargo anual por recuperación de los valores considerados activos antes de la operación normal de la empresa. Así según la normativa contable del Estado Ecuatoriano los activos fijos deben registrar depreciación y los activos diferidos amortización.

Los cálculos de depreciación serán tomados por el método de línea recta, en función de lo exigido por la ley para cada tipo de activo fijo, dependiendo de la vida útil del mismo, tal como muestra la tabla siguiente:

Tabla 46 - Depreciaciones

Concepto	Total	Porcentaje Anual de depreciación	Año 1
Muebles y enseres	2.075,20	10%	207,52
Vehículos	13.800,00	10%	1.380,00
Equipo de computación	15.454,00	33%	5.151,33
Equipo de oficina	139,99	10%	14,00
TOTAL	31.469,19		6.752,85

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

La amortización de activos se realiza a dos años, teniendo en cuenta que la ley permite realizar amortizaciones hasta por un período de 5 años.

Tabla 47 - Amortizaciones

Concepto	Total	Año 1	Año 2
Estudios previos para operación de la línea	800,00	450,00	450,00
TOTAL	800,00	450,00	450,00

Elaborado por: Autor

6.1.1.4 Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el conjunto de recursos necesarios para la puesta en marcha de la empresa, es el capital con que la empresa debe contar para empezar su funcionamiento.

El mismo puede calcularse como la diferencia entre los excedentes del activo y los pasivos a corto plazo, además permite mantener el equilibrio patrimonial.

Los rubros que forman parte de la inversión del capital de trabajo de la empresa se detallan a continuación:

Tabla 48 - Capital de trabajo

ACTIVOS CORRIENTES	USD
Ingresos por ventas año 0	0
Total	0
Pasivos corrientes	USD
Sueldos personal motorizado	83.941,20
Servicios	112,80
Mantenimiento de motos	13.440,00
Servicios de radiocomunicación	12.600,00
Sueldos	53.586,95
Agua potable	192,00
Luz eléctrica	420,00
Teléfono	480,00
Internet	324,00
Suministros de oficina	2.498,40
Suministros de limpieza	860,64
Prima de seguros para motos	110,40
Publicidad	1.150,00
Total	169.716,39

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

$$Ct = \text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes}$$

$$Ct = 0 - 169.716,39$$

$$Ct = 169.716,39$$

$$\text{Capital mensual} = \frac{169.716,39}{12} = 14.143,03$$

$$\text{Capital de trabajo del proyecto} = 14.143,03 \times 2 = 28.246,06$$

Se determina que el capital de trabajo para la puesta en marcha de la línea corresponda a la operación de dos meses tiempo en el que se espera genere ingresos suficientes para operar libremente, el valor asciende a 28.246,06.

6.1.1.5 Financiamiento

El financiamiento del proyecto se los realiza a través de dos fuentes, el aporte de capital de los accionistas de ATP Cía. Ltda. y la solicitud de un préstamo a través de las líneas de crédito que la empresa tiene disponibles en la actualidad. Para establecer la estructura más idónea para la inversión se ha establecido una tabla de fuentes y usos, la misma que explica cómo se reparte el capital a invertir según la fuente:

Tabla 49 - Cuadro de fuentes y usos de capital

Descripción	Valor	Fuentes de financiamiento			
		Propias		Externas	
Muebles y enseres	2.075,20	2.075,20	100%	0,00	0%
Vehículos	13.800,00	4.140,00	30%	9.660,00	70%
Equipo de computación	15.454,00	15.454,00	100%	0,00	0%
Equipo de oficina	139,99	139,99	100%	0,00	0%
Activos Diferidos	800,00	800,00	100%	0,00	0%
Capital de Trabajo	28.286,06	0,00	0%	28.286,06	100%
Inversión total	60.555,25	22.609,19		37.946,06	
Porcentaje de aportes según la fuente		37%		63%	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Siendo así la inversión inicial con financiamiento propio corresponderá al 37% y el restante 63% corresponderá a fuentes externas, siendo esto un

total de inversión de 60.555,25 dólares. El 70% de financiamiento de los vehículos y el 100% del capital de trabajo están determinados por la fuente de financiamiento externo, para ello se solicitará un crédito en el Banco del Pichincha a un interés del 15,40% anual, con un plazo de 3 años donde la cuota mensual es de 1.322, 86.

Tabla 50 - Datos del Crédito

Monto	Tasa de interés Banco del Pichincha	Tiempo	Periodicidad de pago
37.946,06	15,40%	3 años	Mensual

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

6.1.2 Costos

6.1.2.1 Mano de Obra

La mano de obra está representada por los motorizados quienes son los encargados de retirar y entregar el producto solicitado por el cliente, para atender la demanda proyectada para la empresa se estima la contratación de 12 conductores, cuya nómina se presenta en la Tabla 51:

Tabla 51 - Rol de pagos de mano de obra

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Total anual	13°	14°	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Remuneración Año 1
Motorizados	12	5.400,00	64.800,00	5.400,00	3.168,00	2.700,00	7.873,20	83.941,20
TOTAL		5.400,00	64.800,00	5.400,00	3.168,00	2.700,00	7.873,20	83.941,20

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Todos estarán sujetos a un contrato bajo relación de dependencia y gozarán de todos los beneficios de ley descritos en la tabla anterior.

6.1.2.2 Servicios Básicos

Dentro de los costos se toma en cuenta a continuación lo referente a los servicios básicos utilizados para el desarrollo de la actividad, la provisión incluye el pago de agua potable y luz eléctrica.

Tabla 52 - Servicios básicos

Servicios	Cantidad	V. unitario	Año 1
Agua potable	30 m ³	0,08	28,80
Luz eléctrica	100 Kw/h	0,07	84,00
TOTAL			112,80

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

El valor a pagar por concepto de servicios es de 112,80 por año.

6.1.2.3 Mantenimiento

El mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades motorizadas es parte constitutiva del costo del servicio, para su cuantificación se ha construido un cronograma que toma en cuenta la frecuencia mensual, bimensual o trimestral de los distintos servicios de mantenimiento necesarios para mantener los vehículos en óptimo estado.

El costo de cada servicio de mantenimiento se ha estimado en función de los datos proporcionados por el Taller Motor Moto en Riobamba. La Tabla 53 describe la frecuencia y costo anual, que asciende a 13.440.

Tabla 53 - Costo de mantenimiento de motos

Mantenimiento de motos	Mensual	Bimensual	Trimestral	Gasto x actividad	Cantidad por año	Total motos	Total Año 1
Ajustes de frenos	X			15,00	12	12	2.160,00
Cambio de líquido de frenos			x	5,00	4	12	240,00
Calibración de válvulas			x	25,00	4	12	1.200,00
Calibración juego de libre aceleración	X			25,00	12	12	3.600,00
Cambio de Aceite de motor	X			20,00	12	12	2.880,00
Cambio de bujía			x	5,00	4	12	240,00
Limpieza			x	5,00	4	12	240,00
Ajuste marcha mínima		x		15,00	6	12	1.080,00
Chequeo de suspensión		x		15,00	6	12	1.080,00
Revisión de sistema eléctrico			x	15,00	4	12	720,00
TOTAL							13.440,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

6.1.2.4 Servicios de Radiocomunicación

Los servicios de radiocomunicación son fundamentales para la logística del servicio, plantea el alquiler de 14 equipos de radio y el pago de la frecuencia de transmisión, un valor mensual de 1.050 dólares, el valor anual del servicio será de 12.600 en la empresa MARCONI S.A.

Tabla 54 - Servicios de radiocomunicación

Servicios	Cantidad meses	Valor unitario	Año 1
Servicios de radiocomunicación MARCONI S.A. incluido alquiler de 14 equipos	12	1050	12.600,00
TOTAL			12.600,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

6.1.2.5 Proyección de los Costos

Los costos del servicio del proyecto cuantificados para el año 1 de operaciones se proyectan a un horizonte de cinco años, la proyección se realiza a través de la tasa de inflación del 5,50%, registrada al mes de noviembre de 2011.

Tabla 55 - Proyección de los costos

Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos personal motorizado	83.941,20	93.783,73	98.710,35	103.905,40	109.383,52
Servicios	112,80	119,00	125,55	132,45	139,74
Mantenimiento de motos	13.440,00	14.179,20	14.959,06	15.781,80	16.649,80
Servicios de radiocomunicación	12.600,00	13.293,00	14.024,12	14.795,44	15.609,19
TOTAL	110.094,00	121.374,93	127.819,07	134.615,10	141.782,25

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

6.1.3 Gastos

Los gastos se derivan de las labores administrativas que la operación de la nueva línea de genera, estos rubros incluyen el pago de remuneraciones para el personal administrativo, las provisiones para materiales de oficina, materiales de limpieza, seguro de vehículos y servicios básicos.

6.1.3.1 Remuneraciones de Personal Administrativo

Bajo el mismo concepto de relación de dependencia e incluidos todos los beneficios de ley, estos valores corresponden a los sueldos a pagar a todo el personal administrativo y comercial contratado.

Tabla 56 - Remuneración del personal administrativo

Cargo	Nro. Personas	Remuneración Mensual	Total anual	13°	14°	Vacaciones	Aporte Patronal 12,15%	Total Remuneración Año 1
Jefe de línea	1	600,00	7.200,00	600,00	264,00	300,00	874,80	9.238,80
Asistente	1	350,00	4.200,00	350,00	264,00	175,00	510,30	5.499,30
Vendedores	4	1.056,00	12.672,00	1.056,00	1.056,00	528,00	1.539,65	16.851,65
Radio operadora	4	1.400,00	16.800,00	1.400,00	1.056,00	700,00	2.041,20	21.997,20
TOTAL		3.406,00	40.872,00	3.406,00	2.640,00	1.703,00	4.965,95	53.586,95

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

6.1.3.2 Materiales de Oficina

La provisión de materiales de oficina abarca todos los insumos de papelería y de impresión, que el personal administrativo requerirá para las actividades diarias de trabajo.

Tabla 57 - Materiales de oficina

Rubros	Unidad	Cant.	Valor unitario	Año 1
Blocks de facturas (50 unidades)	Block	2	30,00	60,00
Resma de papel bond	Resmas	200	3,54	708,00
Grapadoras	Cajas	12	8,00	96,00
Perforadoras	Unidades	12	15,00	180,00
Papeleras	Unidades	12	12,00	144,00
Esferos caja	Cajas	4	6,30	25,20
Marcadores	Cajas	48	1,20	57,60
Cartuchos impresoras	Unidades	8	123,45	987,60
Otros materiales de computación (cables)	Otros	1	140,00	140,00
Imprevistos	Otros	1	100,00	100,00
TOTAL				2.498,40

Fuente: Clip Papelería

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

6.1.3.3 Materiales de Limpieza

Al igual que en los materiales de oficina, para la limpieza de las instalaciones de la línea de entrega a domicilio se ha establecido un provisión que formará parte de todos los gastos de la empresa.

Tabla 58 - Material de limpieza

Rubros	Unidad	Cantidad	Valor unitario	Año 1
Desinfectantes	Unidades	24	1,99	191,04
Fundas (20 fundas)	Paquete	12	4,50	216,00
Jabones líquido	Litros	24	1,45	139,20
Limpiones	Unidades	12	1,90	91,20
Lustres	Unidades	12	0,30	14,40
Lustre para muebles	Unidades	12	1,20	57,60
Escobas	Unidades	6	1,50	36,00
Toallas Pequeñas	Unidades	6	3,00	72,00
Trapeadores	Unidades	6	1,80	43,20
TOTAL				860,64

Fuente: Ferretería Puruha

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

6.1.3.4 Seguros

Con un valor de prima equivalente al 0,80% del valor de inversión de los vehículos, este rubro está destinado a la protección por cualquier eventualidad o factor no controlable, la póliza cubrirá a todos los vehículos destinados a la entrega contra robo y responsabilidad civil y daños a terceros.

Tabla 59 - Seguros

Rubro	Porcentaje	Año 1
Valor de póliza de seguros de vehículos	0,80%	110,40
TOTAL		110,40

Fuente: AJECHB S.A.

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

6.1.3.5 Servicios Básicos

Servicios básicos: este valor estipulado corresponde al gasto generado por las actividades del personal administrativo y comercial.

Tabla 60 - Servicios Básicos

Rubros	Cantidad	Valor unitario	Año 1
Agua	200	0,08	192,00
Luz	500	0,07	420,00
Teléfono	1	40,00	480,00
Internet	1	27,00	324,00
TOTAL			1.416,00

Fuente: Empresas proveedoras

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

6.1.4 Gastos Financieros

Los gastos financieros corresponden al valor de pago de interés del crédito a obtener el cual se proyecta para el periodo determinado de 3 años. La Tabla 61 muestra el total anual por concepto de este rubro.

Tabla 61 - Gastos Financieros

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Interés de crédito	5.104,52	3.323,76	1.248,54	9.676,82

Fuente: Tabla de amortización

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

6.1.5 Gastos de Venta

Los gastos de venta corresponden a las actividades publicitarias que la empresa ATP Cía. Ltda. realizará para la promoción del servicio, esto incluye la impresión de material publicitario y la oferta del servicio a través de e-mailing, los valores se detallan a continuación:

Tabla 62 - Gastos de ventas

Medio	Nombre	Pautaje	Cant. anual	Costo unitario	Total
Impresión de publicidad	Digiprint	Trípticos	3000	0,07	210,00
		Carpetas	2000	0,12	240,00
		Hojas membretadas	2000	0,08	160,00
E-mailing	Itargett	Envíos	6	90,00	540,00
TOTAL					1.150,00

Fuente: Digiprint / Itargett

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

6.1.6 Proyección de los Gastos

La proyección de los gastos se ha realizado sobre el mismo criterio que los costos, a un horizonte de cinco años y sobre la base de la tasa de inflación del 5,5%. La Tabla 63 muestra la proyección.

Tabla 63 - Proyección de los gastos

Gastos Administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	53.586,95	59.458,78	62.195,19	65.063,43	68.069,86
Agua potable	192,00	202,56	213,70	225,45	237,85
Luz eléctrica	420,00	443,10	467,47	493,18	520,31
Teléfono	480,00	506,40	534,25	563,64	594,64
Internet	324,00	341,82	360,62	380,45	401,38
Suministros de oficina	2.498,40	2.635,81	2.780,78	2.933,72	3.095,08
Suministros de limpieza	860,64	907,98	957,91	1.010,60	1.066,18
Prima de seguros para motos	110,40	116,47	122,88	129,64	136,77
Depreciaciones	6.752,85	6.752,85	6.752,85	1.601,52	1.601,52
Amortización de diferidos	400,00	400,00	0,00	0,00	0,00
Gasto de ventas					
Publicidad	1.150,00	1.213,25	1.279,98	1.350,38	1.424,65
Gastos Financieros					
Interés	5.104,52	3.323,76	1.248,54	0,00	0,00
TOTAL	71.879,76	76.302,78	76.914,17	73.752,01	77.148,23

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

6.1.7 Ingreso por Ventas

Los ingresos que genera el servicio de subcontratación de entrega a domicilio están determinados por el número de establecimientos que contraten el servicio de entrega de sus productos hacia el consumidor final. Siendo así la formación del precio está determinado por la suma de los costos más los gastos administrativos, de ventas y financieros dividido entre el número de establecimientos que requieran el servicio. Para el caso en cuestión se determinó que el costo unitario anual del servicio es de 2.192,45 y su costo mensual sería de 182,70.

Proyectado este costo con un 10% de margen de utilidad, la subcontratación del servicio de entrega tendrá un valor mensual por cada establecimiento de 201, que equivalen a un total de 2.411,70.

Tabla 64 -Ingresos por ventas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de establecimientos	83	86	89	92	95
Precio anual	2.411,70	2.544,34	2.684,28	2.831,92	2.987,67
TOTAL	200.171,14	218.813,58	238.901,18	260.536,50	283.829,03

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

El precio al igual que los costos y gastos se incrementa en función de la tasa de inflación al mes de noviembre de 2011.

6.2 BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL

“Es el que demuestra la situación económica financiera de una empresa al inicio o al final de un ejercicio económico”.¹⁸

Estado financiero que muestra la situación económica y capacidad de pago de una empresa a una fecha determinada. Para el Balance de situación inicial se tomó en cuenta las cuentas de Activos así como las de Pasivos y Patrimonio que posee la empresa.

Tabla 65 - Balance de situación

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Corriente	28.286,06	Pasivo corriente	0,00
Caja, Bancos	28.286,06		
Activos Fijos	31.469,19	Pasivo Largo Plazo	37.946,06
Muebles y enseres	2.075,20	Préstamo Banco Pichincha	37.946,06
Vehículos	13.800,00	Patrimonio	22.609,19
Equipo de computación	15.454,00	Capital social	22.609,19
Equipo de oficina	139,99		
Activos Diferidos	800,00		
Estudios previos para operación de la línea	800,00		
Total activos	60.555,25	Total Pasivo y Patrimonio	60.555,25

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

6.3 BALANCE DE RESULTADOS

El balance de resultados permite medir las utilidades que la empresa genera en un período determinado, usualmente un año, este balance de resultados resta de los ingresos, los costos, gastos y los impuestos para determinar la utilidad neta. En

¹⁸ Rubén, SARMIENTO. *Contabilidad General*. Quito - Ecuador: PUBLINGRAF. pp. 249-250.

función de las fuentes de financiamiento y para efectos de la evaluación financiera se propone la construcción de dos escenarios un sin financiamiento y otro con financiamiento.

Tabla 66 - Balance de resultados no financiado

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	200.171,14	218.813,58	238.901,18	260.536,50	283.829,03
COSTO DE VENTAS	110.094,00	121.374,93	127.819,07	134.615,10	141.782,25
Sueldos personal motorizado	83.941,20	93.783,73	98.710,35	103.905,40	109.383,52
Servicios	112,80	119,00	125,55	132,45	139,74
Mantenimiento de motos	13.440,00	14.179,20	14.959,06	15.781,80	16.649,80
Servicios de radiocomunicación	12.600,00	13.293,00	14.024,12	14.795,44	15.609,19
UTILIDAD BRUTA	90.077,14	97.438,65	111.082,11	125.921,40	142.046,77
GASTOS OPERACIONALES	66.775,24	72.979,02	75.665,63	73.752,01	77.148,23
Gastos Administrativos	65.625,24	71.765,77	74.385,65	72.401,63	75.723,58
Sueldos	53.586,95	59.458,78	62.195,19	65.063,43	68.069,86
Agua potable	192,00	202,56	213,70	225,45	237,85
Luz eléctrica	420,00	443,10	467,47	493,18	520,31
Teléfono	480,00	506,40	534,25	563,64	594,64
Internet	324,00	341,82	360,62	380,45	401,38
Suministros de oficina	2.498,40	2.635,81	2.780,78	2.933,72	3.095,08
Suministros de limpieza	860,64	907,98	957,91	1.010,60	1.066,18
Prima de seguros para motos	110,40	116,47	122,88	129,64	136,77
Depreciaciones	6.752,85	6.752,85	6.752,85	1.601,52	1.601,52
Amortización de diferidos	400,00	400,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de Ventas	1.150,00	1.213,25	1.279,98	1.350,38	1.424,65
Publicidad	1.150,00	1.213,25	1.279,98	1.350,38	1.424,65
UTILIDAD OPERACIONAL	23.301,90	24.459,63	35.416,47	52.169,39	64.898,54
15% Participación Trabajadores	3.495,28	3.668,94	5.312,47	7.825,41	9.734,78
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	19.806,61	20.790,69	30.104,00	44.343,98	55.163,76
Impuesto a la renta	4.753,59	4.781,86	6.622,88	9.755,68	12.136,03
UTILIDAD NETA	15.053,03	16.008,83	23.481,12	34.588,31	43.027,73

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Tabla 67 - Balance de resultados financiado

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	200.171,14	218.813,58	238.901,18	260.536,50	283.829,03
COSTO DE VENTAS	110.094,00	121.374,93	127.819,07	134.615,10	141.782,25
Mano de obra	83.941,20	93.783,73	98.710,35	103.905,40	109.383,52
Servicios básicos	112,80	119,00	125,55	132,45	139,74
Mantenimiento	13.440,00	14.179,20	14.959,06	15.781,80	16.649,80
Servicios de radiocomunicación	12.600,00	13.293,00	14.024,12	14.795,44	15.609,19
UTILIDAD BRUTA	90.077,14	97.438,65	111.082,11	125.921,40	142.046,77
GASTOS OPERACIONALES	66.775,24	72.979,02	75.665,63	73.752,01	77.148,23
Gastos Administrativos	65.625,24	71.765,77	74.385,65	72.401,63	75.723,58
Remuneraciones de personal administrativo	53.586,95	59.458,78	62.195,19	65.063,43	68.069,86
Agua potable	192,00	202,56	213,70	225,45	237,85
Luz eléctrica	420,00	443,10	467,47	493,18	520,31
Teléfono	480,00	506,40	534,25	563,64	594,64
Internet	324,00	341,82	360,62	380,45	401,38
Materiales de oficina	2.498,40	2.635,81	2.780,78	2.933,72	3.095,08
Materiales de limpieza	860,64	907,98	957,91	1.010,60	1.066,18
Prima de seguros	110,40	116,47	122,88	129,64	136,77
Depreciaciones	6.752,85	6.752,85	6.752,85	1.601,52	1.601,52
Amortización de diferidos	400,00	400,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de Ventas	1.150,00	1.213,25	1.279,98	1.350,38	1.424,65
Publicidad	1.150,00	1.213,25	1.279,98	1.350,38	1.424,65
UTILIDAD OPERACIONAL	23.301,90	24.459,63	35.416,47	52.169,39	64.898,54
Gastos Financieros	5.104,52	3.323,76	1.248,54	0,00	0,00
Intereses crédito	5.104,52	3.323,76	1.248,54	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	18.197,38	21.135,88	34.167,93	52.169,39	64.898,54
15% Participación Trabajadores	2.729,61	3.170,38	5.125,19	7.825,41	9.734,78
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	15.467,77	17.965,49	29.042,74	44.343,98	55.163,76
Impuesto a la renta	3.712,26	4.132,06	6.389,40	9.755,68	12.136,03
UTILIDAD NETA	11.755,50	13.833,43	22.653,34	34.588,31	43.027,73

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

6.4 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja mide los ingresos y egresos en efectivo que se estima tendrá una empresa en un período determinado, permitiendo observar si realmente necesita financiamiento y obviamente va a contar con los recursos necesarios para pagar las diferentes obligaciones que mantiene, tomando en cuenta el periodo pre operativo de la empresa. Para verificar la viabilidad de factibilidad de esta inversión, se muestra los 2 escenarios determinados, el flujo con financiamiento y sin financiamiento:

Tabla 68 - Flujo de caja no financiado

RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA	0,00	15.053,03	16.008,83	23.481,12	34.588,31	43.027,73
Depreciaciones	0,00	6.752,85	6.752,85	6.752,85	1.601,52	1.601,52
Amortización de diferidos	0,00	400,00	400,00	0,00	0,00	0,00
Valor residual de los activos	0,00					8.007,60
INVERSIÓN	- 60.555,25					
Activo Fijo	- 31.469,19					
Activo Diferido	- 800,00					
Capital de trabajo	- 28.286,06					
Recuperación de capital de trabajo						28.286,06
FLUJO DE FONDOS	- 60.555,25	22.205,88	23.161,68	30.233,97	36.189,82	80.922,91

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Tabla 69 - Flujo de caja financiado

RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA	0,00	11.755,50	13.833,43	22.653,34	34.588,31	43.027,73
Depreciaciones	0,00	6.752,85	6.752,85	6.752,85	1.601,52	1.601,52
Amortización de diferidos	0,00	400,00	400,00	0,00	0,00	0,00
Valor residual de los activos	0,00					8.007,60
INVERSIÓN	60.555,25					
Activo Fijo	31.469,19					
Activo Diferido	800,00					
Capital de trabajo	28.286,06					
Recuperación de capital de trabajo						28.286,06
CRÉDITO	37.946,06					
Capital pagado de crédito		10.769,77	12.550,54	14.625,75	0,00	0,00
FLUJO DE FONDOS	<i>- 22.609,19</i>	<i>8.138,58</i>	<i>8.435,74</i>	<i>14.780,44</i>	<i>36.189,82</i>	<i>80.922,91</i>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

6.5 EVALUACIÓN FINANCIERA

Con el objeto de estimar la factibilidad de subcontratar el servicio de entrega a domicilio de víveres, material ferretero y medicinas en la ciudad de Riobamba, se realiza la siguiente evaluación financiera. Dentro de esta evaluación se calculan los indicadores de evaluación en el tiempo, siendo estos: Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Relación Costo Beneficio y Período de Recuperación de la Inversión. Para el desarrollo de estos indicadores, se aborda primero el flujo de caja, proyectado bajo dos escenarios propuestos a continuación.

6.5.1 Valor Actual Neto

El valor actual neto según lo expuesto por Gabriel Baca Urbina, es el valor monetario que resulta de restar los flujos de caja traídos a valor presente de la inversión inicial. Para su cálculo se utiliza la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum FNA - I_0$$

Los valores actuales de los flujos de caja proyectados se obtienen aplicando la fórmula de valor presente:

$$VP = \frac{FNC}{(1 + t)^n}$$

Las siglas *FNC* corresponden a los flujos netos de caja proyectados, *n* al número de año al que corresponde el flujo; mientras *t* corresponde al costo de

oportunidad o tasa mínima atractiva de rendimiento de la inversión, que representa el mínimo de beneficio que se debería obtener por la operación de la empresa, este porcentaje se obtiene de la siguiente fórmula:

- Tasa mínima atractiva de rendimiento escenario sin financiamiento

$$TMAR = i + f + (i * f)$$

Donde;

i = inflación

f = riesgo país

Reemplazando en la fórmula se obtiene el siguiente resultado:

$$TMAR \text{ simple} = 5,5\% + 8,99\% + (5,5\% \times 8,99\%)$$

$$TMAR = 14,98\%$$

- Tasa mínima atractiva de rendimiento escenario con financiamiento

$$TMAR \text{ mixta} = TMAR \text{ simple} * \% \text{ ap} + tc \times \% \text{ af}$$

Donde;

TMAR simple = tasa mínima atractiva de rendimiento sin financiamiento

% ap = porcentaje de aporte propio

$tc =$ tasa del crédito

$\% af =$ porcentaje de aporte financiado

Reemplazando en la fórmula se obtiene el siguiente resultado:

$$TMAR \text{ mixta} = 14,98\% * 37\% + 15,40 * 63\%$$

$$TMAR = 15,24\%$$

La TMAR obtenida para el escenario sin financiamiento es de 14,98%; mientras que para el escenario financiado es de 15,24%; a partir de ellas se aplica la fórmula de valor presente de los flujos, que se muestra en las tablas:

Tabla 70 - Flujo actualizado sin financiamiento

	TMAR	14,98%
n	FNC	FNA
1	22.205,88	19.312,07
2	23.161,68	17.518,30
3	30.233,97	19.887,39
4	36.189,82	20.702,84
5	80.922,91	40.260,20
	Sumatoria	117.680,81
	Io	- 60.555,25
	VAN	57.125,55

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Con los flujos actualizados también se ha determinado la diferencia de la sumatoria del flujo al valor presente menos la inversión inicial, lo que equivale al Valor Actual Neto.

Tabla 71 - Flujo actualizado con financiamiento

	TMAR	15,24%
n	FNC	FNA
1	8.138,58	7.061,99
2	8.435,74	6.351,56
3	14.780,44	9.656,57
4	36.189,82	20.516,36
5	80.922,91	39.807,41
	Sumatoria	83.393,89
	Io	- 22.609,19
	VAN	60.784,70

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Dentro de los dos escenarios propuestos el valor actual neto es positivo siendo estos en el escenario sin financiamiento de 57.125,55 y en el escenario con financiamiento de 60.784,70; al ser ambos positivos indica que la empresa genera beneficios en los dos escenarios, de lo cual se determina que la mejor opción es la financiada.

6.5.2 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno, es el valor porcentual de convierte a 0 el valor actual neto del proyecto, su cálculo se lo realiza en función de la siguiente fórmula:

$$TIR = t1 + (t2 - t1) \frac{van\ 1}{van1 - van2}$$

Esta fórmula requiere la obtención de dos tasas que aplicadas a la fórmula de valor presente den como resultado un valor actual neto positivo lo más cercano a 0, determinando que en ese rango se encuentra la TIR resultante. A continuación se muestra la obtención de la TIR para ambos escenarios, según el procedimiento descrito:

Tabla 72 - Tasa interna de retorno sin financiamiento

FNC	VAN 1	VAN 2
	i1= 42%	i2= 43%
22.205,88	15.637,94	15.528,59
23.161,68	11.486,65	11.326,56
30.233,97	10.559,18	10.339,20
36.189,82	8.900,88	8.654,51
80.922,91	14.016,18	13.532,91
Sumatoria	60.600,84	59.381,77
Io	- 60.555,25	- 60.555,25
VAN	45,58	- 1.173,48

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Aplicando la fórmula con los valores obtenidos de los valores actuales neto se obtiene:

$$TIR = 42\% + (43\% - 42\%) \frac{45,58}{45,58 - (-1.173,48)}$$

$$TIR = 42,02\%$$

Tabla 73 - Tasa interna de retorno con financiamiento

FNC	VAN 1	VAN 2
	i1= 65%	i2= 66%
8.138,58	4.932,47	4.902,76
8.435,74	3.098,53	3.061,31
14.780,44	3.290,30	3.231,19
36.189,82	4.882,59	4.766,00
80.922,91	6.616,86	6.419,94
Sumatoria	22.820,76	22.381,21
Io	- 22.609,19	- 22.609,19
VAN	211,57	- 227,98

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

De igual manera aplicando la formula, se obtiene:

$$TIR = 65\% + (66\% - 65\%) \frac{211,57}{211,57 - (-227,98)}$$

$$TIR = 65,48\%$$

La opción de mayor rendimiento financiero es la que obtiene capital a través fuentes propias y financiadas, esto debido a que el riesgo de inversión es menor para el accionista utilizando dinero de terceros.

6.5.3 Relación Costo - Beneficio

La relación beneficio - costo tiene por objeto determinar el beneficio que obtiene la empresa por cada dólar utilizado en operación, la fórmula para su cálculo:

$$Rbc = \frac{\sum FNCa}{Inversión}$$

- Relación costo beneficio escenario sin financiamiento

$$Rbc = \frac{117.680,81}{60.555,25}$$

$$Rbc = 1,94$$

- Relación costo beneficio escenario con financiamiento

$$Rbc = \frac{83.393,89}{22.609,19}$$

$$Rbc = 3,69$$

En función de lo obtenido, se establece que por cada dólar utilizado en operación de la empresa comunitaria genera en el escenario sin financiamiento 1,94 dólares de beneficio a la empresa, mientras en el escenario con financiamiento el beneficio es de 3,69 dólares por cada dólar invertido.

6.5.4 Período de Recuperación de la Inversión

El periodo de recuperación de la inversión determina el plazo en que la empresa recuperará el valor correspondiente a la inversión realizada por la misma.

Tabla 74 - Período de recuperación de la inversión escenario sin financiamiento

Años	FNC	PRI
0		- 60.555,25
1	19.312,07	- 41.243,18
2	17.518,30	- 23.724,89
3	19.887,39	- 3.837,49
4	20.702,84	16.865,35
5	40.260,20	57.125,55

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Sin financiamiento la inversión de capital propio de la empresa será recuperada a partir del tercer año de funcionamiento de la misma.

Tabla 75 - Período de recuperación de la inversión escenario con financiamiento

Años	FNC	PRI
0		- 22.609,19
1	7.061,99	- 15.547,20
2	6.351,56	- 9.195,64
3	9.656,57	460,93
4	20.516,36	20.977,29
5	39.807,41	60.784,70

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

El proyecto de creación de línea de servicio nueva para ATP se recupera en el escenario con financiamiento al tercer año.

6.5.5 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite determinar sobre la base de la fluctuación de varias variables el comportamiento de los indicadores de rentabilidad del proyecto, la sensibilidad del proyecto se ha analizado tomando en cuenta el movimiento de las variables ingresos y gastos, con incrementos hasta el del 5 al 10% y disminuciones en similar porcentaje. La Tabla 76 muestra los resultados del análisis de sensibilidad.

Tabla 76 - Análisis de sensibilidad al incremento del ingreso

	+10%	+5%
SENSIBILIDAD	INGRESOS	INGRESOS
VAN	112.185,89	86.485,30
TIR	114,43%	89,34%
PRI	Segundo año	Segundo año

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

Con un aumento del 10% y 5% respectivamente en los ingresos los indicadores de rentabilidad se incrementan en el escenario financiado, en el caso del VAN el beneficio va de 60.784,70 dólares a 112.185,89 dólares; en el caso de la TIR de 65,48% a 114,43%, reduciendo también el período de recuperación de la inversión a dos años. En el caso del incremento en los gastos de operación de la línea los indicadores varían de la siguiente manera:

Tabla 77 - Análisis de sensibilidad al incremento del gasto

	+10%	+5%
SENSIBILIDAD	GASTOS	GASTOS
VAN	33.411,75	47.098,22
TIR	41,50%	53,21%
PRI	Quinto año	Cuarto año

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

El incremento de los gastos reduce la rentabilidad del proyecto en el caso del VAN de 60.784,70 dólares a 33.411,75 dólares, en el caso de la TIR la rentabilidad baja a 41,5% y el tiempo de recuperación se extiende al quinto año.

A continuación se exponen los indicadores para el caso de la reducción del ingreso y del gasto. Una reducción en el ingreso del 10% afecta de forma sustancial al proyecto, reduciendo la rentabilidad a un mínimo aceptable, por lo que la línea debe operar según lo proyectado.

Tabla 78 - Análisis de sensibilidad al decrecimiento del ingreso

	-10%	-5%
SENSIBILIDAD	INGRESOS	INGRESOS
VAN	9.383,51	35.084,11
TIR	22,40%	43,12%
PRI	Quinto año	Quinto año

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

El VAN se reduce a 9.383,51 dólares y una TIR de 22,40% aumentando la recuperación al quinto año; en el caso de la reducción del 5% en los ingresos,

el VAN se reduce en menor medida a 35.084,11 dólares y una TIR de 43,12%, siendo el período de recuperación similar. La reducción en los gastos incrementa sustancialmente los indicadores como se muestra en la Tabla 79.

Tabla 79 - Análisis de sensibilidad al decrecimiento del gasto

	-10%	-5%
SENSIBILIDAD	GASTOS	GASTOS
VAN	88.157,66	74.471,18
TIR	91,48%	78,25%
PRI	Segundo año	Tercer año

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gustavo Cárdenas

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- La empresa ATP Cía. Ltda. tiene como actividad principal la comercialización de artículos de casa y ferretería, a través de venta puerta a puerta y en local comercial, el objeto por el cual fue constituida le permite el desarrollo de actividades de entrega a domicilio y la gestión de actividades de call center.
- La subcontratación de servicios de entrega a domicilio en el sector de comercio al por mayor y menor en la ciudad de Riobamba se muestra como una actividad rentable, con baja intensidad competitiva producto de la baja amenaza de ingreso de competidores y poca presencia de servicios sustitutos lo que incrementa la posibilidad de obtener ganancias en el largo plazo.
- La subcontratación de servicios de entrega a domicilio en el sector de comercio al por mayor y menor en la ciudad de Riobamba se muestra como una actividad rentable, con baja intensidad competitiva producto de la baja amenaza de ingreso de competidores y poca presencia de servicios sustitutos lo que incrementa la posibilidad de obtener ganancias en el largo plazo.

- La demanda es creciente en el sector de establecimientos de venta de víveres, material ferretero, medicinas y de alimentos preparados; definiéndose como el mercado objetivo para la línea de ATP.
- La empresa ATP, posee la infraestructura, capital y estructura organizacional para aperturar eficazmente la línea de subcontratación de servicios de entrega a domicilio.
- La estructura de mercado determina que deban utilizar canales comercialización directos para la venta del servicios; es determinante en el proyecto la distribución por sector de la fuerza de ventas para canalizar de mejor manera la logística de entregas y administrar los resultados en la demanda.
- La mejor opción para la subcontratación del servicio de entrega está determinada por el escenario con financiamiento, puesto que la recuperación de capital se da en el menor tiempo y ofrece una rentabilidad superior.
- El proyecto es factible, generando una rentabilidad de \$60.784,70; con una TIR de 65,48%, recuperando el capital en cuatro años.
- El proyecto se muestra susceptible a los cambios en los ingresos, la empresa ATP Cía. Ltda. deberá tener en cuenta este aspecto para adoptar estrategias en el caso de experimentar este comportamiento en el ingreso.

7.2 RECOMENDACIONES

- Crear un sistema de información gerencial para asistir a los clientes del servicio de entrega a domicilio con datos relevantes sobre la opinión de sus productos por parte de los clientes finales, incrementado el valor diferencial ofrecido.
- Obtener una certificación de calidad ISO 9001:2008, que permita garantizar que la ejecución de los procesos de entrega por parte de ATP Cía. Ltda. son óptimos, dando garantía a los establecimientos en cuanto a tiempo de entrega, atención al cliente y representación de sus marcas; desarrollando un sistema de gestión de la calidad certificado, evaluado por instituciones certificadoras anualmente.
- Fortalecer la fuerza de ventas a través de capacitación y construcción de un plan de carrera en la empresa manteniendo un rendimiento óptimo, será necesario definir acciones concretas de formación y beneficios futuros en cuanto a cumplimiento de metas de ventas y servicios se refiere; los temas de capacitación deberán ser: coaching, inteligencia emocional, planificación de ventas, prospectiva y atención al cliente.
- Definir el esquema de introducción al segmento de establecimientos de comida en el mediano plazo, estableciendo la demanda en el segmento para posteriormente definir los equipos que se requieren para realizar la entrega manteniendo en perfecto estado los productos, posteriormente se deberá del proceso de recepción y entrega de pedidos, contratación de una línea 1800 para

recepción de pedidos y diseño de las herramientas publicitarias que implementará ATP Cía. Ltda. y los clientes establecimientos.

- Incentivar el consumo en los clientes finales, con la estructuración de libretines de cupones físicos o descarga electrónica para la obtención de descuentos en los productos de entrega a domicilio y en el futuro en comida; para ello se utilizará la página de ATP y se organizarán links hacia las páginas de los clientes establecimientos.
- Analizar la pertinencia de ingresar a otros mercados geográficos (Ambato Cuenca) con el mismo concepto de subcontratación de entrega a domicilio, para ello se deberá en el futuro ampliar el estudio de factibilidad a esas ciudades fundamentando las decisiones de la gerencia.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUEDA y OTROS. (2008). *Principios de marketing*. Editorial ESIC.
2. ANTÚN, Juan Pablo. (2005). *Logística de Distribución Física a minoristas*. UNAM.
3. BACA URBINA, Gabriel. (2004). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw Hill.
4. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. [<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201105.pdf>]. *Informe mensual de Inflación*. Publicado a 1 de Mayo de 2011.
5. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. [www.bce.fin.ec]. *Estadísticas, Producto Interno Bruto a Diciembre de 2010*.
6. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. *Evolución del crédito y tasas de interés activas referenciales a Mayo de 2011*.
7. BARRENO, Luis. (2005). *Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos*. Quito.
8. CHIAVENATO, Idalberto. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
9. ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. *Resultados preliminares del Censo Nacional Económico 2010*.
10. ECUADOR. MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. (Diciembre de 2009). *Las empresas están de acuerdo en la aplicación del Pico y Placa*.
11. ECUADOR. SEMANARIO LÍDERES. (20 de Mayo 2011). [www.lideres.com.ec]. *Especial Clase Media 2007 -2010*.
12. KOTLER, Philip. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.
13. MENESES, Edilberto. *Preparación y Evaluación de Proyectos*.
14. MUÑIZ, Rafael. [www.marketingsigloxxi.com]. *Marketing en el Siglo XXI*. Versión Electrónica.
15. PORTER, Michael. (2010). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial CECSA.

ANEXOS

ENCUESTA

Objetivo: Estimar el número establecimientos económicos interesados en subcontratar servicios de entrega a domicilio

a. Género:

Femenino ____ Masculino ____

b. Tipo de actividad del negocio

Venta de Víveres ____
Venta materiales Ferretero ____
Venta medicina ____
Venta de alimento preparados ____
Otros ____ ¿Cuáles? _____

c. Sector de ubicación

Sur ____
Norte ____
Centro ____
Otros ____ ¿Cuáles? _____

1. ¿Conoce usted empresas que oferten actividades de subcontratación de servicios de entrega a domicilio para los negocios en la ciudad de Riobamba? - ¿Cuáles?

Si ____ No ____

2. ¿Estaría dispuesto subcontratar el servicio de entrega a domicilio para la distribución de los productos que vende su negocio?

Si ___ No ___ (fin de la encuesta)

3. ¿En qué tipos de horarios le gustaría contratar este servicio?

Las 24 horas _____

Durante su horario de atención _____

Otro _____ ¿Cuál? _____

4. ¿Qué días de la semana preferiría contratar este servicio?

De lunes a viernes _____

Sábado y domingo _____

De lunes a domingo _____

5. ¿Qué precio estaría dispuesto pagar mensualmente por este servicio?

De 100 a 200 dólares _____

De 201 a 300 dólares _____

Más de 300 dólares _____

6. ¿Qué forma de pago utilizaría?

Efectivo _____

Cheque _____

Tarjeta _____

7. ¿Cuál sería el plazo que usted estimaría subcontratar la entrega a domicilio?

De 1 a 3 meses _____

De 4 a 6 meses _____

De 6 a 12 meses _____

8. ¿Indique dos razones que le motivarían a subcontratar estos servicios para su negocio?

1. _____

2. _____

9. Califique en orden de importancia los factores que usted tomaría en cuenta para subcontratar el servicio a domicilio, siendo 5 muy importante y 1 nada importante.

Factor	1	2	3	4	5
Tipo de transporte					
Precio					
Conocimiento de su marca					
Servicio					
Oferta de tiempo de entrega					
Instalaciones					
Personal calificado					
Garantía					

10. ¿Por qué medio le gustaría informarse de estos servicios?

Volantes _____

Internet _____

Ejecutivo de venta _____

Ferias _____

Otros _____ ¿Cuáles? _____

MUCHAS GRACIAS

DATOS DEL SERVIDOR PARA CALL CENTER

Representante Oficial de ORION en Chile

Plataforma Call Center Tradicional

irtual 21

✓ Poco Escalable
✓ Difícil de Integrar
✓ Difícil de Administrar
✓ Sistema Cerrado

CTI \$50K
Dialer \$60K
Recorder \$50K
IVR \$20K
PSTN
PBX/ACD
\$300
\$500

dal
ORION CONTACT CENTER

Nuestras soluciones están basadas sobre tecnología de **Dialogic**

Representante Oficial de ORION en Chile

Plataforma ORION Contact Center



Virtual 21



Plataforma Full prestaciones, sin limites...



Nuestras soluciones están basadas sobre tecnología de **Dialogic**

Representante Oficial de ORION en Chile

Módulo IVR



Virtual 21

CUT
CORPORACIÓN
TELECOMUNICACIONES Y TELEFONÍA

Módulo Generador Planes Configuración Soporte Salir

Generador

Obtener Casa Conectada

Inicio Planes

Confirmación Datos

Transferencia Con ACD

MONITOREO DEL NODO

Obtener Casa Conectada

Estado

Subida

Acciones Iniciables	
Acciones en (personas)	
Acciones Conectadas	
Acciones Ex	

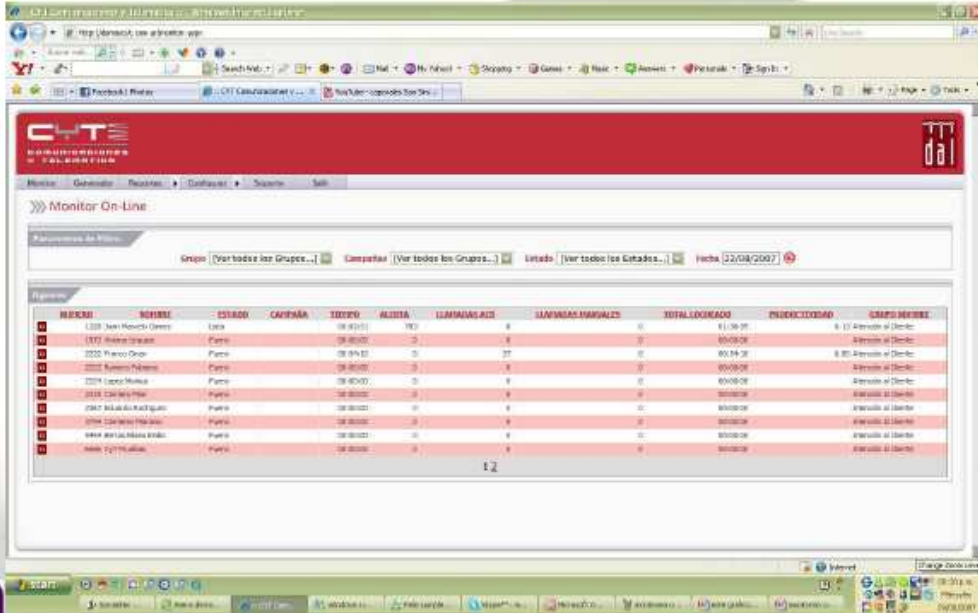
Obtener Casa Conectada Inicio Planes Plan de Decisión Plan de Reglas de Ejecución Ejecución de Planes Inicio Planes Confirmación Datos Transferencia Con ACD Transferencia Con ACD Transferencia a Base Llamada Aplicación Registrar Datos Asociados Agregar Variables Transferencia Con ACD Ejec. Ex Consulta Base de Datos Carga Reportes Posicionar Centro



Nuestras soluciones están basadas sobre tecnología de **Dialogic**

Representante Oficial de ORION en Chile

Monitoreo On-Line

INDICADOR	NOTIFICACIONES	ESTADO	CAMPAÑA	TIEMPO	ALISTIA	LLAMADAS REC	LLAMADAS MARCALES	TOTAL LOGGEO	INDICACIONES	GRUPO MENSAJE
1	1233 Juan Ricardo Gomez	Activo		00:00:00	YES	0	0	0	0	0
2	1373 Maria Soledad	Pausa		00:00:00	NO	0	0	0	0	0
3	1222 Ricardo Lopez	Pausa		00:00:00	NO	0	0	0	0	0
4	1224 Roberto Rojas	Pausa		00:00:00	NO	0	0	0	0	0
5	1224 Lopez Maria	Pausa		00:00:00	NO	0	0	0	0	0
6	1224 Lopez Maria	Pausa		00:00:00	NO	0	0	0	0	0
7	1247 Julia Rodriguez	Pausa		00:00:00	NO	0	0	0	0	0
8	1247 Carolina Rojas	Pausa		00:00:00	NO	0	0	0	0	0
9	1247 Carolina Rojas	Pausa		00:00:00	NO	0	0	0	0	0
10	1247 Carolina Rojas	Pausa		00:00:00	NO	0	0	0	0	0
11	1247 Carolina Rojas	Pausa		00:00:00	NO	0	0	0	0	0
12	1247 Carolina Rojas	Pausa		00:00:00	NO	0	0	0	0	0



Nuestras soluciones están basadas sobre tecnología de **Dialogic**



TASAS DE INTERÉS BANCO DEL PICHINCHA

TARIFARIO BANCO PICHINCHA Actualizado al 15 noviembre 2011										
1. DETERMINACIÓN DE CARGOS ASOCIADOS Y OTROS POR TIPO DE CRÉDITO										
1.1 TASAS DE INTERÉS		Tasa Nominal								Tasa Efectiva
		COMERCIAL		CONSUMO		VIVIENDA		MICROEMPRESA		
		TASA FIJA	TASA VARIABLE	TASA FIJA	TASA VARIABLE	TASA FIJA	TASA VARIABLE	TASA FIJA	TASA VARIABLE	
DE LA ENTIDAD	Crédito Dinámico (2)			15,18%						16,28%
	Crédito Píccaso (1)(2) (A)			15,18%						16,28%
	Crédito Autofinanciamiento (1) (A)			15,15%						16,25%
	Préstamo Preferencial Diners PPD (A) (2) **			15,12%						16,21%
	Crédito Productivo (2)(4) (A)									11,83%
	De \$22.000 a \$200.000		11,20%							11,79%
	De \$220.001 a \$1.000.000		9,74%							10,19%
	De \$1.100.001 en adelante		8,92%							9,29%
	Crédito Línea Abierta (garantía hipotecaria) (A) (2)				15,15%					16,25%
	Crédito Habitar (1) (A) (2)						10,75%			11,30%
	Crédito para adquisición de terrenos (hasta 5 años) (2)					15,15%				16,25%
	Crédito Multipropiedad (2) (A)					15,20%				16,30%
	Crédito Compañía (2)						10,75%			11,30%
	Crédito en base a monto por rangos (A) (2)									
	De \$300 a \$1000								26,90%	30,48%
	De \$1001 a \$3.000								26,90%	30,48%
	De \$3.001 a \$5.000								24,50%	27,45%
	De \$5.001 a \$10.000								23,90%	26,70%
	De \$10.001 a \$20.000								22,50%	24,97%
	PLAN DE PAGOS									
Tablas de Amortización		X		X		X		X		
Operación a término		X								
SOBREGIROS (3)	Ocasional		15,10%		15,10%				15,10%	16,30%
	Contratado		15,10%		15,10%				15,10%	16,30%
TASA EN MORA	Fecha de aplicación	Desde la fecha de vencimiento de la obligación hasta el día de pago								
	% ADICIONAL DE INTERÉS	Se aplicará un recargo de hasta 0,1 veces a la tasa vigente de cada crédito al momento del vencimiento (para crédito con tasa fija) y 1,1 veces la tasa vigente de cada crédito al momento del vencimiento (para crédito con tasa reajutable)								
	GASTOS DE COBRANZAS	Se aplica en función de la tabla de gestión de cobranza extrajudicial. Tabla consultar en www.pichincha.com								
Base de aplicación										

1.2 COSTO DEL CRÉDITO

TIPO DE CRÉDITO	PLAZO (meses)	MONTO FINANCIADO	TASA DE INTERÉS		VALOR TOTAL A PAGAR POR INTERÉS	CUOTA TOTAL	MONTO TOTAL A PAGAR A LA ENTIDAD	CARGA FINANCIERA
			DE LA ENTIDAD	MÁXIMA BCE				
COMERCIAL	36	50.000	11,20%	11,83%	9100,32	1654,14	59.548,92	9548,92
	6	600	15,18%	16,30%	26,84	104,47	627,77	27,77
	12	1.500	15,18%	16,30%	126,18	136,51	1.630,55	130,55
CONSUMO	18	3.000	15,18%	16,30%	373,36	187,41	3.373,36	386,26
	48	11.400	15,15%	16,30%	3901,32	390,91	10.234,41	6744,01
CONSUMO VEHICULOS	18	10.500	22,50%	30,50%	1968,57	755,81	12.588,41	2088,41
MICROCRÉDITO	36	5.000	10,75%	11,33%	871,68	166,34	5.871,68	988,36
	60	10.000	10,75%	11,33%	2970,77	221,13	12.971	3268,02

Carga Financiera.- Es la diferencia entre la sumatoria de intereses, primas menos el monto líquido que recibe el cliente en la concesión. Incluye intereses y primas de seguro obligatorias.

1.3 GASTOS CON TERCEROS

		1.3 GASTOS CON TERCEROS			
		COMERCIAL	CONSUMO	VIVIENDA	MICROEMPRESA
1. SEGUROS(5)	De desgravamen (1)				
	Costo		0,42 x 1.000		0,50 x 1.000
	Frecuencia		Mensual		Mensual
	Incidio				
	Costo	0,023%		0,023%	
2. OTROS	Auto		Término		Mensual
	Costo			5,22%	
	Frecuencia			Mensual	
	AVALUOS	Consultar tabla de honorarios en www.pichincha.com			
	Derechos notariales	De acuerdo a tipo de contrato			
Registro Propiedad					
Servicios legales (elaboración de minuta)					

Aclaratorias:

- (1) Cliente asumirá el costo del seguro de desgravamen.
 - (2) Tasa que se obtiene al final de un periodo anual, asumiendo una periodicidad mensual
 - (3) Tasa que se obtiene al final de un periodo anual, asumiendo una periodicidad diaria (365 días)
 - (4) En el saldo adeudado no se suma la nueva operación de crédito
 - (5) Incluye la prima del seguro más el costo del débito automático
 - (6) Para Quito y Guayaquil \$60 más IVA, para el resto de provincias \$72 más IVA
- ** El producto no se encuentra comercializando actualmente

Notas:

- A) Para obtener un crédito no es necesario tomar ni contratar otros servicios adicionales a los valorizados en la pizarra
- B) Los impuestos y gastos notariales no se consideran para el cálculo de la carga financiera
- C) La normativa de transparencia y protección del cliente de servicios financieros forma parte de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.
- D) La institución cuenta con un folleto de tarifas a disposición de sus clientes.
- E) En caso de reclamos y quejas, nuestras agencias cuentan con el Balcón de Servicios para la atención al cliente, o las recibimos a través de nuestro Código Postal 17-01-261 o en la siguiente dirección de correo electrónico: reclamos@pichincha.com
- F) Banco Pichincha atenderá y resolverá sus quejas y reclamaciones en el plazo de hasta 15 días tratándose de reclamos originados en el país y de hasta 2 meses en operaciones relacionadas con transacciones internacionales.
- G) En caso de que sus reclamos no sean atendidos en los plazos indicados anteriormente, Usted podría dirigir su reclamo a la Superintendencia de Bancos y Seguros (Código Postal 17-17-770) o ingresar al sitio web www.superban.gob.ec
- H) Los clientes de servicios financieros realizan sus operaciones al amparo de la normativa expedida por la Junta Bancaria sobre transparencia de la información al consumidor, cuya observancia es controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

MOTOCICLETAS**Suzuki ax 100**

Motor: Monocilíndrico 2 refrigerado por aire

Cilindrada: 98 c.c.

Rel. compresión: 6.6: 1

Potencia Max.: 10 hp a 7.500 rpm

Torque Max.: 0.99 Kgm a 6.500 rpm

Arranque: Patada

Caja: 4 Velocidades

Sist. eléctrico: 6 voltios

Susp. Del.: Telescópica Hidráulica

Susp. Tra.: Doble amortiguador

Freno Del.: Tambor

Freno Tra.: Tambor

Peso vacío: 82 Kgs. En seco

Capacidad tanque: 3.17 galones

Vel. máxima: 100 Km/h

Consumo: 120Km/Gl