

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
MENSAJERIA UBICADA EN LA COMUNA 5 EN LA CIUDAD DE SANTIAGO
DE CALI**

LEIDY LORENA GÓMEZ FERNÁNDEZ

LEIDY YOHANA REINA GOMEZ

SEBASTIÁN ARANGO BOTERO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2015

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
MENSAJERIA UBICADA EN LA COMUNA 5 EN LA CIUDAD DE SANTIAGO
DE CALI**

LEIDY LORENA GÓMEZ FERNÁNDEZ

LEIDY YOHANA REINA GOMEZ

SEBASTIÁN ARANGO BOTERO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para el título de:

Administrador de empresas

Tutor

HAROLD BONILLA ACOSTA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2015

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Docente Encargado

Santiago de Cali, Octubre 26 de 2015

TABLA DE CONTENIDO

1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1	TITULO DEL PROYECTO.....	17
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	17
1.3	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.6	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	31
2	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	34
2.1	ANÁLISIS DEL SECTOR	34
2.2	ESTRUCTURA DEL MERCADO.....	42
2.3	CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO	50
2.4	PLAN DE MERCADEO.	64
2.5	ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	64
2.6	ESTRATEGIA DE VENTAS	67
2.7	ESTRATEGIA PROOCIONAL.....	67
2.8	ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.....	68
2.9	POLITICAS DE SERVICIO.....	68
3	ESTUDIO TECNICO.....	74
3.1	INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	74
3.2	LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	83
3.3	TAMAÑO DEL PROYECTO.	87
4	ORGANIZACIONAL Y LEGAL	90
4.1	DESCRIPCION DE LA IDEA DE NEGOCIO	90

4.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	92
4.3	MODELO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	95
4.4	PROCESO DE SELECCIÓN.....	95
4.5	PROCESO DE CONTRATACION.....	99
4.6	PROCESO DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DE PERSONAL.....	100
4.7	ASPECTOS LEGALES.....	102
5	ESTUDIO FINANCIERO Y ECONOMICO.....	124
5.1	INVERSIÓN INICIAL.....	124
5.2	DEPRECIACIÓN.....	126
5.3	BALANCE INICIAL.....	126
5.4	AMORTIZACIÓN.....	130
5.5	LEASING FINANCIERO.....	132
5.6	PARAMETROS GENERALES.....	134
5.7	PROYECCION DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS.....	138
5.8	PROYECCIÓN NOMINAS.....	140
5.9	COSTOS UNITARIOS.....	143
5.10	PROYECCION DE VENTAS Y COSTOS EN PESOS.....	144
5.11	IVA.....	146
5.12	ESTADOS FINANCIEROS.....	147
5.13	FLUJOS DE CAJA.....	150
5.14	BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN FINANCIACION.....	153
5.15	ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL.....	155
5.16	RAZONES FINANCIERAS.....	172
5.17	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	175

5.18	ANALISIS DE SENSIBILIDAD.....	176
6	CONCLUSIONES	178
7	RECOMENDACIONES	181
8	BIBLIOGRAFIAS.....	182

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Árbol del problema: causas y efectos	19
Ilustración 2	Población de habitantes de la comuna 5	45
Ilustración 3	Porcentaje de uso de la mensajería	57
Ilustración 4	Porcentaje de servicios que usa para encaminar la mensajería	58
Ilustración 5	Porcentaje mínimo que usa para encaminar sus envíos	59
Ilustración 6	Importancia de la mensajería en la localidad.....	60
Ilustración 7	Empresa de mensajería con más credibilidad.	61
Ilustración 8	Porcentaje de valor estimado que se estaría dispuesto a pagar por el servicio de mensajería	63
Ilustración 9	Guía mass express.....	70
Ilustración 10	Océano azul mass express.....	73
Ilustración 11	Plano mass express	78
Ilustración 12	Macro localización de mass express	84
Ilustración 13	Organigrama mass express.....	92
Ilustración 14	Departamentos mass express	94
Ilustración 15	Logo.....	104
Ilustración 16	Portal nacional de consulta o nombre.....	105
Ilustración 17	Nombramiento del representante legal	123

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 Demanda de la mensajería	46
Gráfico 2 Tipos envíos utilizados en la demanda de mensajería	47
Gráfico 3 Empresas competidoras de santiago de cali	49
Gráfico 4 Frecuencia de uso de la mensajería.....	56
Gráfico 5 Tipo de servicios que usa para encaminar los envíos	58
Gráfico 6 Peso mínimo que usan para encaminar los envíos	59
Gráfico 7 Importancia de la mensajería en la localidad	60
Gráfico 8 Empresas de mensajería con más credibilidad.	61
Gráfico 9 Valor estimado dispuesto a pagar por el servicio de mensajería.....	62
Gráfico 10 Precios de la competencia	65
Gráfico 11 Implementación de precios mass express.....	66
Gráfico 12 Maquinaria y equipos requeridos.....	77
Gráfico 13 Gastos de adecuaciones del punto de venta.....	77
Gráfico 14 Gastos de administrativos a tener en cuenta	78
Gráfico 15 Cotización de arrendamiento.....	79
Gráfico 16 Diagrama de bloques, mass express	80
Gráfico 17 Selección de equipos	82
Gráfico 18 Insumos requeridos para el funcionamiento proyectado del primer mes	83
Gráfico 19 Proyección de la demanda a 5 años.	88
Gráfico 20 Inversión mass express en pesos. 89	

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Inversión inicial en pesos	125
Cuadro 2 Depreciación en línea recta.....	126
Cuadro 3 Balance sin financiación.....	128
Cuadro 4 Balance inicial con financiación.....	129
Cuadro 5 Amortización en pesos.....	130
Cuadro 6 Tabla de leasing en pesos	132
Cuadro 7 Parámetros económicos.....	134
Cuadro 8 Parámetros laborales	135
Cuadro 9 Cargos – salarios	135
Cuadro 10 Recaudos y pagos.....	136
Cuadro 11 Registro mercantil	136
Cuadro 12 Gastos de administración en pesos	137
Cuadro 13 Gastos de ventas	138
Cuadro 14 Gastos de administración y ventas.....	139
Cuadro 15 Nomina administrativa.....	141
Cuadro 16 Nomina de servicios.....	142
Cuadro 17 Costos unitarios en pesos.....	143
Cuadro 18 Ventas y costos en pesos	145
Cuadro 19 IVA	146
Cuadro 20 Estado de resultado sin financiación en pesos	148
Cuadro 21 Estado de resultado con financiación en pesos	149
Cuadro 22 Flujo de caja sin financiación	151
Cuadro 23 Flujo de caja con financiación	152
Cuadro 24 Balance general proyectado sin financiación	153
Cuadro 25 Balance general proyectado con financiación	154
Cuadro 26 Análisis vertical de balance proyectado sin financiación en pesos.....	157
Cuadro 27 Análisis vertical del balance genera proyectado con financiación en pesos	159

Cuadro 28 Análisis vertical del estado de resultado sin financiación en pesos....	161
Cuadro 29 Análisis vertical del estado de resultado con financiación en pesos ..	163
Cuadro 30 Análisis horizontal del balance general proyectado sin financiación en pesos	165
Cuadro 31 Análisis horizontal del balance general proyectado con financiación en pesos	167
Cuadro 32 Análisis horizontal del estado de resultado sin financiación.....	169
Cuadro 33 Análisis horizontal del estado de resultado con financiación en pesos	171
Cuadro 34 Razones financieras sin financiación	174
Cuadro 35 Razones financieras con financiación	175
Cuadro 36 Punto de equilibrio.....	175
Cuadro 37 Análisis de sensibilidad	176

RESUMEN

El presente proyecto empieza por estudiar la viabilidad de la creación de una empresa de mensajería los fines de semana, ubicada en la comuna 5 barrio Los Samanes en la ciudad de Santiago de Cali, en sectores donde los clientes potenciales desean que se reparta la correspondencia.

Además se plantearon estrategias de estudio que indican la manera cómo se debe distribuir eficiente y oportunamente dicha correspondencia y perfilar mejoras en el portafolio de servicios, permitiendo evaluar acertadamente la oferta y la demanda mediante indicadores de oportunidad.

Actualmente esta implementado en el mercado la mensajería expresa la cual ha sido utilizada por varias organizaciones en la ciudad de Cali, por lo cual se implementara en Mass Express esta idea de negocio existente pero diferente, en donde los servicios son considerados necesarios, toda vez que le permitirá no solo a la comunidad, si no a las demás empresas gozar de puntualidad al momento de entregar la correspondencia en los lugares de destino con excelente calidad y precios al alcance de todos.

Palabras claves: Mas Express, mercadeo, servicios, emprendimiento.

ABSTRACT

This project begins to study the feasibility of creating a courier company weekends, located in the commune 's five district Samanes in the city of Santiago de Cali, study design strategies in the sectors where potential customers want that correspondence is dealt, which will increase the level of satisfaction of those customers.

Also we propose strategies study indicating the way how to distribute such correspondence efficient and timely improvements and profile services portfolio, allowing accurately assess supply and demand through indicators of opportunity.

Currently , there is a business idea express courier which will be implemented in Mass Express , where services are deemed necessary , making it possible not only to the community, if not companies enjoy a pleasant punctuality when delivering correspondence duty stations with excellent quality and prices available to everyone .

Keywords: More Express, marketing, services, entrepreneurship.

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto a Dios y a nuestras Familia. A Dios porque ha estado con nosotros en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar, a nuestras familias, quienes a lo largo de nuestras vidas han velado por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se nos presenta sin dudar ni un solo momento en nuestra inteligencia y capacidad. Gracias a ellas es lo que somos ahora. Los amamos con todas nuestras vidas.

Leidy Lorena Gómez Fernández

Leidy Yohana Reina Gómez

Sebastián Arango Botero

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a la universidad por darnos la oportunidad de seguir avanzando en nuestra formación como profesionales y como personas.

A los docentes por guiarnos y mantener siempre la disposición para escucharnos, orientarnos, permitiéndonos aprender el valor del conocimiento y la capacidad para ponerlo en práctica en nuestra vida cotidiana.

INTRODUCCIÓN

El actual proyecto se desarrolla con la necesidad de brindar servicios innovadores en los tiempos de entrega en la mensajería expresa. De esta manera la distribución será eficiente, oportuna y la correspondencia de nuestros clientes siempre estará a tiempo, lo que nos permitirá diseñar estrategias de estudio de los sectores en donde el cliente desea se distribuya la correspondencia; creando así mecanismos rápidos de certificación de entrega.

En este proyecto se estudia la viabilidad para la creación de una empresa de mensajería en la ciudad de Cali, que operara los fines de semana debido a que las empresas y las personas requieren este servicio y en la actualidad el mercado no ofrece un servicio accesible de esta categoría.

Por lo cual permitirá en tiempos cortos incrementar el nivel de satisfacción de los consumidores, el nivel de competencias, compromiso social y empresarial enfocado en la eficiencia, eficacia y efectividad.

En el estudio de mercado, se realiza un análisis de la mensajería en el ámbito local, determinando así el crecimiento e impacto del sector en la economía, así mismo se lleva a cabo la evaluación de la demanda, la descripción de la oferta, los clientes, las competencias y además se describen las herramientas de diseño de la investigación y plan de mercado propuesto.

El estudio técnico permite identificar el tamaño de la localización del proyecto, así como la logística y los recursos necesarios para la puesta en marcha del mismo. A través del análisis organizacional posible determinar la estructura jerárquica de la compañía, la selección de personal idóneo para cada puesto de trabajo, la asignación adecuada de salarios y el desarrollo del talento humano.

Finalmente se desarrolla un estudio económico y financiero que contribuye de manera efectiva a la identificación de la inversión necesaria, el presupuesto de estimación de costos y gastos, fuentes de financiación y demás indicadores que logran establecer una mayor certidumbre frente a la viabilidad de este proyecto que viene cargando de historia, naturaleza, cultura y bienestar.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TITULO DEL PROYECTO

Viabilidad para la creación de una empresa de mensajería ubicada en la comuna 5 barrio Los Samanes en la ciudad de Santiago de Cali.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con los objetivos propuestos en el presente proyecto se ha definido la línea de investigación que se llevara a cabo durante su desarrollo, la cual es de emprendimiento y se enmarca bajo la Categoría de Formulación y evaluación de un estudio de viabilidad.

De: Emprendimiento.

Categoría: Formulación y evaluación de un estudio de viabilidad

1.3 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Los servicios de mensajería expresa son los más usados por los clientes naturales como corporativos, enviando estos cerca de 92.26 millones de envíos en un año según la superintendencia de industria y comercio de Colombia, pero presentan problemas al momento de ser entregados en su lugar de destino por lo cual se pretende realizar mejoras en los tiempos de entrega de dichos envíos, cumpliendo así con el objetivo de la empresa (HERNANDEZ MONTERROZA & RUIZ TOLEDO, 2012, p. 43)

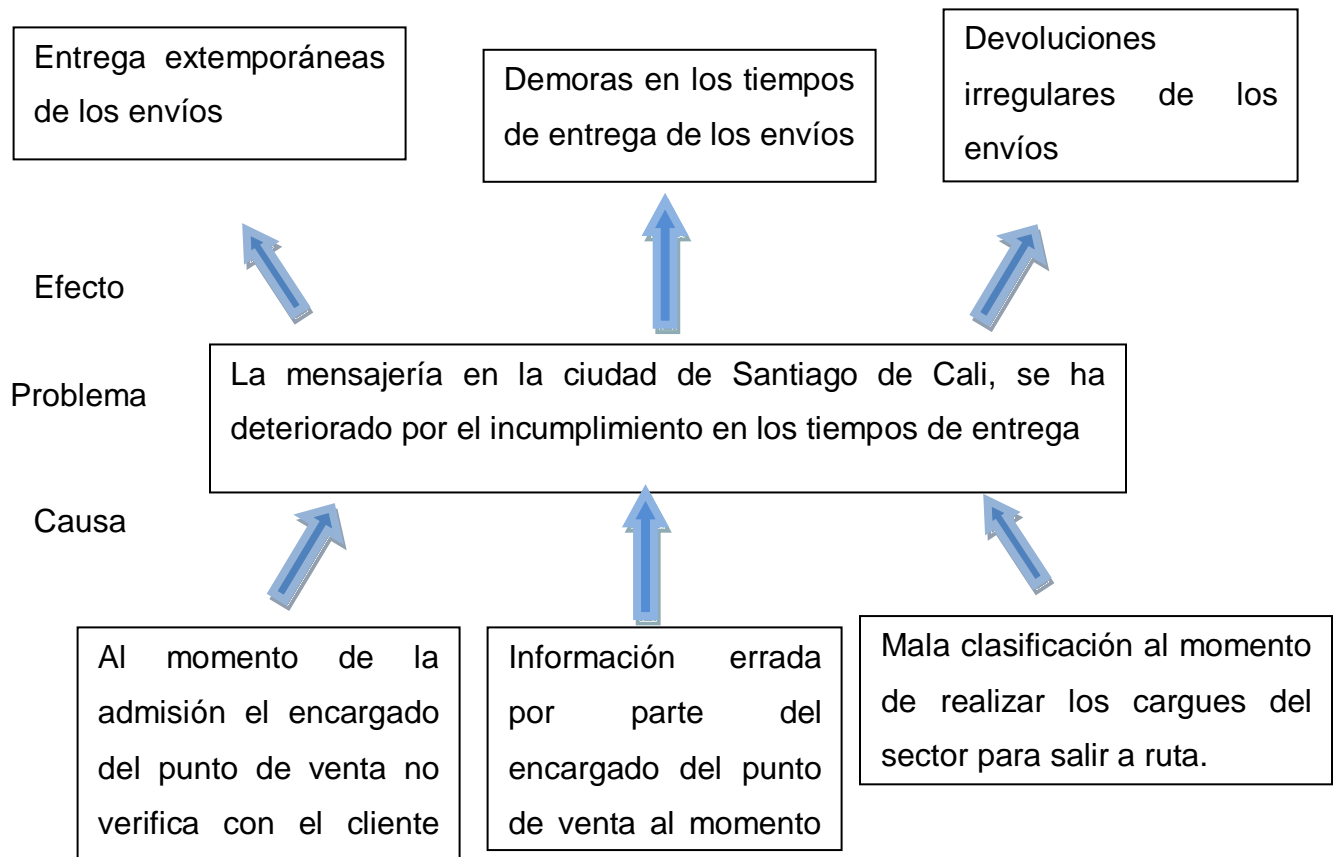
En un estudio realizado por Mauricio Hernández de la universidad Autónoma de Occidente comprende que las vías de Colombia principalmente las vías terciarias que están en muy mal estado, y la sobrepoblación o la capacidad vial reducida de las grandes ciudades hace que las empresas de mensajería retrasen su proceso de entrega de mensajería, además se puede concluir que por el afán de reducir costos y aumentar rentabilidad realizan la planeación de las rutas con un recorrido bastante amplio que pueda cubrir gran parte de la ciudad en un solo envío, lo que hace que se retrasen los procesos de entrega.

1.3.1 Planteamiento del problema

Los servicios de mensajería que operan en la ciudad de Santiago de Cali, presentan una serie de dificultades relacionadas con la impuntualidad a la hora de entrega y la pérdida de los envíos. Esto se asocia a la falta de planeación en las empresas competidoras por lo cual siempre es necesario realizar una debida investigación; evitando que así se refleje las inconformidades interpuestas por los consumidores en la superintendencia de industria y comercio quien es la entidad encargada de regular a las empresas prestadoras de este servicio.

La investigación de Mass Express tiene un proceso de exploración que describe la creación e implementación en la ciudad de Cali de una empresa de correo que funcione los fines de semana, buscando mayor fidelización de clientes y empresas del sector, brindando tiempos oportunos de entrega, siendo este el objetivo de la compañía vender tiempos. (Rico, 2012, p. 34)

Ilustración 1 Árbol del problema: causas y efectos



Fuente: Autores

1.3.2 Formulación del problema

¿Cuál es el estudio de viabilidad para la creación de una empresa de mensajería de correo masivo bajo puerta o buzón los fines de semana ubicada en la comuna 5 barrio Los Samanes en la ciudad de Santiago de Cali?

1.3.3 Sistematización del problema

✚ ¿Cómo describir cada servicio a prestar para dar a conocer los beneficios y de esta manera promocionarlos ante el mercado tanto para personas naturales como corporativas?

✚ ¿Qué método o que métodos son los más adecuados para dar a conocer una empresa de mensajería y así promocionarlo en el mercado?

✚ ¿Cómo identificar e implementar la estructura, organización técnica y logística para el montaje de una empresa de correo los fines de semana?

✚ ¿Por qué realizar el marco legal de la empresa de mensajería?

✚ ¿financieramente tiene viabilidad una unidad de negocio dedicada a prestar servicios de mensajería los fines de semana y días festivos según los análisis de sensibilidad realizados a los estados financieros de esta organización?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

✚ Determinar cuál es la viabilidad para la creación de una empresa de mensajería que opere los fines de semana y días festivos en la comuna 5 del barrio Samán de la ciudad de Santiago de Cali.

1.4.2 Objetivos específicos

✚ Realizar un estudio de mercado para dar a conocer la importancia de una empresa dedicada a prestar servicios de mensajería los fines de semana y días festivos en la comuna 5 del barrio Samanes de la ciudad de Cali.

✚ Estructurar planes de mercado para promocionar y dar a conocer los servicios prestados por la unidad de negocio.

✚ Conocer, identificar e implementar la estructura, organización técnica y logística para el montaje de una empresa de correo los fines de semana.

✚ Realizar el marco legal de la empresa de mensajería.

✚ Evaluar los estados financieros de la organización, estudiando los indicadores de liquidez, rentabilidad y solvencia.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La mensajería tendrá a desaparecer, permaneciendo solo en empresas muy especializadas. Las más preparadas evolucionarán hacia la logística; las más débiles desaparecerán.

Este es un sector muy competitivo en el que para sobrevivir hay que adaptarse a las necesidades de cada cliente. (Vásquez, 2010, p. 12)

1.5.1 Nuevos mercados

“Con la aparición de Internet y del fax ha habido una pérdida real en el negocio de la mensajería. A cambio, han surgido nuevos mercados como la paquetería, nacional e internacional”. Nuevos mercados relacionados con la distribución del comercio electrónico, almacenamiento de productos y logística. (Genescá, 2008, p. 8)

1.5.1.1 Valor añadido

Estudios realizados por DBK en el año 2013 demuestra que una de las oportunidades que brinda el sector pasa por ofrecer un valor añadido a la clientela. Por ejemplo, además de entregar un paquete-documentación, se puede preparar a gusto del cliente para la entrega. (Vásquez, 2010, p.12)

1.5.1.2 Crecimiento económico

“El propio crecimiento del país hace que las necesidades de las empresas en contratar servicios postales y de transporte aumenten. (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2015, p.3)

1.5.1.3 Amenazas

“La rotación laboral se podría considerar el principal problema de la mensajería, si la morosidad no es excesiva, adicionalmente la selección de personal cualificado también se ha convertido en una amenaza para el sector, ya que los mensajeros que se encuentran en el mercado laboral no están cualificados.” (Superintendencia de Industria y Comercio, 2011p. 4)

1.5.1.4 Guerra de precios

“Muchas empresas pueden bajar el precio de mercado porque establecen salarios inferiores a los que marca el convenio. Sin embargo, es una amenaza relativa si consigues fidelizar al cliente ofreciéndole un valor añadido”. (García, 2012, p.2)

1.5.2 Justificación teórica

Con este trabajo se busca ampliar los conocimientos técnicos adquiridos en la carrera Administración de Empresa con el objetivo de determinar la viabilidad para el montaje de una empresa de mensajería en la ciudad de Cali en la comuna 5. En el desarrollo de este trabajo se tendrán en cuenta aspectos desarrollados en el marco teórico, tales como la investigación de mercados, mercadeo, comportamiento de los clientes potenciales, comunicación y metodología costos y sobre todo aspectos legales y valores agregados de una empresa de mensajería entre otros aspectos.

1.5.3 Justificación metodológica

El desarrollo del presente trabajo fortalecerá los conocimientos de métodos de investigación en aspectos relacionados con procesos de mercadeo de una empresa de mensajería que preste los servicios los fines de semana y días festivos, desarrollar actividades referentes a la aplicación e instrumentos para la recolección de la información, su análisis e interpretación y el desarrollo de grupos de discusión sobre el tema. Además fortalecerá la aplicación de procedimientos de mercadeo, promoción, ventajas competitivas, estudios financieros y legales acordes a la prestación del servicio de mensajería los fines de semana y días festivos en la comuna 5 barrio samán de la ciudad de Cali.

1.5.4 Justificación practica

Este proyecto tiene una mentalidad proactiva enfocada en la creación de empresa y la independencia laboral, aprovechando al máximo la oportunidad de estructurar una idea de negocio para posteriormente implementarla.

Se desarrolla con el fin de crear eficiencia en el servicio de la mensajería en la comuna 5 en la ciudad de Santiago de Cali, de satisfacer la necesidad de los clientes, es decir cumplir con los tiempos de entrega establecidos.

Como es bien sabido hoy en día la demanda de mensajería es alta, debido a que empresas o personas naturales (particulares) requieren de un servicio rápido y oportuno donde se generen valores agregados. Permitiendo de esta manera suplir la necesidad de una gran parte de esta demanda, además el mercado actual no cuenta con operación los fines de semana y días festivos pero en la ciudad de Cali una localidad industrializada no puede parar producción los fines de semana por ende no tienen como enviar su mensajería durante más de 36 horas retrasando procesos, esta unidad de negocio aprovechara esta realidad para crear su océano azul dentro de muchos océanos rojos y llegar a liderar gran parte de él.

1.5.5 Estado del arte

1.5.5.1 Origen del emprendimiento

A lo largo de la historia los seres humanos han atravesado por distintos procesos en busca de un progreso económico que genere un cambio social, a este cambio varios autores lo han denominado como emprendimiento. Algunos autores plantean que el emprendimiento es inherente al ser y otros que se desarrolla a medida de las experiencias y directrices de la academia, a continuación algunos planteamientos más relevantes en la historia del emprendimiento:

El emprendimiento tiene sus orígenes en el inicio de la historia de la humanidad, puesto que ésta en toda su historia ha luchado por superarse, por encontrar nueva forma de hacer las cosas y mejorar su calidad de vida. El emprendimiento es algo innato en la humanidad, algo que siempre ha estado presente en el hombre aunque claro está que el emprendimiento no se ha desarrollado en todos los hombres.

Aunque el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta, en las últimas décadas este concepto se ha vuelto de suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos de las distintas sociedades.

Es tan popular e importante el emprendimiento que ya se habla de la cultura del emprendimiento como una manera de pensar y actuar, orientada hacia la creación de riqueza, a través del aprovechamiento de oportunidades, del desarrollo y la visión global y de un liderazgo equilibrado de la gestión de un riesgo calculado cuyo resultado es la creación de valor que beneficia a los emprendedores, la empresa, la economía y la sociedad. (Ash, 2012, párr. 1-2)

Según la teoría del triángulo invertido propuesta por Andy Freire, todo proceso emprendedor combina tres componentes:

- Idea
- Capital
- Emprendedor

El punto de apoyo es el emprendedor, quien necesita dos componentes adicionales para llegar: la idea de negocio con viabilidad de mercado y el capital. Cuando un emprendimiento no es éxito, siempre se debe a la falla de estas tres variables o a la combinación entre ellas.

Schumpeter, percibía al emprendedor como una persona extraordinaria que promovía nuevas combinaciones o innovaciones.

“La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de la producción al explotar una inversión, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada. Hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentra fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo” (Gómez, 1935, p. 13)

En la década de los 80's Stevenson interpreto la mentalidad emprendedora como un sistema de gestión apoyado más en las oportunidades que en los recursos.

La enseñanza del emprendimiento tiene un gran impacto en la formación de líderes comerciales y por eso se considera imprescindible de los principales currículos de MBAs (programa generalista que prepara para asumir puestos de rentabilidad en las empresas). El método tradicional contempla la formación de personas cuyo desarrollo personal esté ligado a la escalera empresarial, subiendo con mucho esfuerzo y buen trabajo a puestos superiores. (Gómez, 1935, p.12)

1.5.6 Referente teórico

Para comprender y analizar el marco teórico del proyecto resaltamos los resultados de la comisión de regulación colombiana a nivel internacional según el posicionamiento de la mensajería en el mercado.

El sector postal en el mundo tiene unas características en común que permiten identificar tendencias comunes en la situación actual de los mercados. SAI Consultores (2010) encuentran que, en general, el negocio es intensivo en mano de obra, especialmente en el segmento relacionado con la entrega. Citando un estudio de NERA confirman como los costos laborales representan alrededor del 65% de los costos totales de la industria. Los empleados del sector postal suelen estar asociados en sindicatos y constituyen un grupo de interés importante en muchos países del mundo¹⁵. En cuanto a la tecnificación de los procesos, SAI (2010) encuentra que la tecnología postal es relativamente simple comparada con la usada en la prestación de otros servicios públicos, especialmente telecomunicaciones. Ianni (2010) comparando el sector postal con otras alternativas de telecomunicaciones modernas encuentra que la competencia en tecnología de las empresas postales por atraer clientes se basa más en reducir sus costos de operación que innovar con nuevas tecnologías, como lo hacen las empresas del sector de telecomunicaciones. El desarrollo de las telecomunicaciones modernas ha tenido una fuerte penetración en los hogares y negocios del mundo. A las facilidades de acceso y creciente cobertura se suma la tendencia general en el abaratamiento de estos servicios que ha propiciado la sustitución de los servicios postales por estas alternativas. En un estudio para EEUU entre 1986 y 1998, Wolak (2002) encuentra que el crecimiento en el acceso al computador personal significó reducciones significativas del gasto de los hogares en servicios postales. Paralelo a este desarrollo tecnológico, en política sectorial los países se han orientado hacia mercados postales liberalizados con el fin de incorporar los beneficios económicos de la competencia. En este proceso de

apertura hacia la competencia, la Unión Europea ha sido protagonista con la expedición de decretos que ponen fecha límite (diciembre de 2010) para la incorporación de un mercado postal europeo integrado y abierto a la operación de empresas particulares. (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2010, p. 20)

Para analizar la importancia del proyecto que busca estudiar la viabilidad para la creación de una unidad de negocio de mensajería que opere los fines de semana en la comuna 5 en la ciudad de Cali, se busca relacionar diferentes necesidades del cliente y cuáles son los problemas más frecuentes que tiene el mercado actual, entre ellas la más importante los tiempos de entrega, ya que satisfaciendo las necesidades del mercado, mejorando los procesos que actualmente aplican las organizaciones dedicadas a la mensajería y creando un océano azul dentro de este amplio mercado que nos permita vender nuestro factor diferenciador.

Según el estudio realizado por la comisión de regulación de comunicaciones CRC establece que el servicio postal ha sido tradicionalmente parte de la vida cotidiana, constituyendo para un gran número de personas un medio de comunicación fácilmente accesible. En la medida que los avances de la tecnología han modificado la forma de comunicarse entre las personas, los servicios postales deben seguir dichos cambios adaptándose al uso y aprovechamiento de las TIC, satisfaciendo las nuevas exigencias de los clientes a través de la oferta de nuevos servicios.

El mercado de la mensajería es tan exitoso que incluso en Colombia y en muchos países los gobiernos han decidido establecer su propia empresa de mensajera, entrando a competir con grandes y pequeñas empresas de mensajería privadas, esto lo podemos soportar con estudio realizado por la súper intendencia de industria y comercio donde establece que:

La industria de servicios postales es uno de los sectores claves de la economía colombiana. El incremento en la eficiencia y capacidad de repuesta al consumidor en este sector tiene el potencial de estimular el crecimiento, promover la globalización y favorecer el desarrollo del comercio electrónico. En Colombia, al igual que en otros países, el sector postal continúa caracterizado por una organización industrial verticalmente integrada, que se mantiene en el monopolio de algunos segmentos del mercado como el servicio postal de correo, la Franquicia, el servicio de giros internacionales y el área de reserva. Esta estructura se ha justificado en la necesidad de proveer a la empresa operadora postal estatal (4-72) las ganancias supra-competitivas necesarias para poder operar en sectores donde la ley le impone el cumplimiento de obligaciones de proveedor de servicios universales. Sin embargo, la estructura monopólica de algunos de los segmentos mencionados, se ha visto erosionada por la dinámica competitiva reciente. La comunicación electrónica en todas sus formas – fax, Internet, correo electrónico, pagos electrónicos, han alterado la esencia del negocio postal. Al mismo tiempo, el surgimiento de mensajería (“couriers”) ha puesto presión competitiva para la entrega de documentos y paquetes pequeños. Esta competencia puede erosionar la capacidad de las empresas establecidas en el mercado para mantener sus obligaciones como proveedor de servicios universales. (Esposito, 2006, p. 3)

Uno de los problemas más claves en el mercado de la mensajería por lo cual se deben generar planes de acción es el proceso de desplazamientos en la entrega de los envíos, esto representa los costos más altos, Según cálculos de la CRC, para países como Colombia, que cuentan con un bajo volumen de piezas postales per cápita los mayores costos en la cadena de valor de la prestación de servicios postales corresponden a la etapa de entrega, y representan el 55% de los costos totales. Por otro lado, los costos de la etapa de recolección representan del 6 a 7% de los costos totales.

1.5.6.1 Teóricos de la administración

Sin duda alguna puede afirmarse que el hombre administra su vida y sus comunidades en el inicio de su historia, desde el establecimiento del trueque la tienda de raya hasta el establecimiento del mercado neoliberal; sin embargo es hasta mediados del siglo XVIII con la revolución industrial que comienzan a surgir teorías sobre la forma en que la administración debe ser llevada a cabo, y hasta principios del siglo XX cuando surge lo que se denomina administración moderna, a través de las teorías de Taylor, Fayol y Gilberth entre otros. (Melo, 1990, p. 8)

Todos ellos han realizado aportes valiosos que son aplicables al proyecto permitiendo vislumbrar desde diversas perspectivas la tarea administrativa para Fayol los roles administrativos eran determinantes para el éxito de la empresa. Taylor da un valor especial a la administración científica. Weber enfatizaba sobre la importancia de la autoridad dentro de las organizaciones y Deming ha revolucionado a las empresas con sus enfoques de calidad. (Melo, 1990, p. 34)

1.5.7 Referente conceptual

- ✚ **Correo Normal:** es el cual se deja bajo puerta o buzón, no tiene seguimiento, ni prueba de entrega.
- ✚ **Correo Notyexpress:** es el que se entrega personalmente, es decir solo se entrega a la persona a la cual va dirigido el envío.
- ✚ **Correo Postexpress:** es el correo el cual se entrega en dos días.
- ✚ **Imposición:** es cuando el cliente se acerca a dejar el envío para la entrega del mismo.
- ✚ **Prueba de entrega:** Es un oficio mediante el cual se le certifica al cliente quien recibió el envío al momento de la entrega.
- ✚ **Clasificación:** Este término es usado para realizar el ordenamiento adecuado de las rutas de los envíos al momento del cargue a sector.
- ✚ **Cargue al sector:** Este término se usa para darle un código al envío al momento de salir a ruta (para ser entregados al cliente).

- ✚ **Digitalización:** Este concepto hace referencia a unos de los conceptos del Flujograma de Mass Express en donde se debe tomar y subir al sistema la imagen de la guía, es decir cuando esta tiene la firma del recibido del cliente.
- ✚ **Admisión:** En este término se maneja cuando el envío ya ha sido admitido y pasa a clasificación para la respectiva zonificación (verificar la dirección a la cual va dirigido y asignar un código de ruta).

1.5.8 Referente legal

La figura legal que se adoptara en este proyecto será una sociedad por acciones simplificada (s.a.s), regida por la norma establecida en la Ley 1258 del año 2008, es una sociedad de capital de naturaleza comercial que se constituye bajo principios legales y con el objeto de generar lucro.

El modelo de constitución de las sociedades por acciones simplificada es el modelo más usado en el país, debido a los grandes beneficios que acoge este tipo de sociedades en el aspecto tributario en los primeros años de constitución.

El documento de constitución será autenticado ante notario público, de manera previa a la inscripción ante el registro mercantil de la cámara de comercio. Dicha autenticación deberá hacerse directamente o por medio de un apoderado.

Las leyes que permiten la creación de empresas aparecen así:

- ✚ Constitución Política de 1991 en sus artículos 58, 61, 333, los cuales definen la propiedad intelectual y la protección de la misma, al igual que la libertad de creación de empresa (Consejo Superior de la Judicatura, 2010)
- ✚ Ley 590 de 2000 o Ley MYPIME para el impulso de los micros, pequeña y medianas empresas. Reglamenta la creación de empresas y su fomento, en ella se establecen objetivos como responder a las necesidades sociales, generar empleo, distribución de la riqueza, generar valor y dinamización de la economía,

medio de innovación y desarrollo tecnológico. (Lagarda, Morena, & Durán, 2002, p.208)

- ✚ Ley 1014 de 2006, para fomentar el emprendimiento en el sector educativo. Fomenta el emprendimiento y la creación de empresas medianas y pequeñas, para promover el desarrollo local y nacional. (Hung, 2006, p. 42)
- ✚ Ley 29 de 1990, Ley de Ciencia y Tecnología. Para el desarrollo de ciencia y tecnología, prestar servicios y desarrollar actividades económicas. (Martínez, 1990, p. 115)
- ✚ Ley 344 de 1996. Por el cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones (López, 2007, p. 200)

Dentro del marco legal se encuentran las siguientes leyes:

- ✚ La Constitución Política de 1991 en los artículos 333 que establece la libertad económica y toma como base la empresa para generar desarrollo. El artículo 58 que permite la creación de empresa y derecho de asociarse para adelantar actividades económicas.
- ✚ Código de comercio y laboral que define las pautas para la contratación, los procedimientos, las obligaciones, los salarios y demás.
- ✚ Ley 905 de 2004 que modifico la Ley 590 de 2000 para dar más viabilidad a la creación de empresas.

1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.6.1 Tipo de estudio

Hay diferentes tipos de estudio como explorativo, explicativo, correlacional y descriptivos; este proyecto se enfoca en un estudio descriptivo para dar a conocer las características de los servicios que se han implementado dentro del mercado como son los servicios de la mensajería, también describir la oferta y demanda, la

estructura logística técnica, tecnológica, los estados financieros y el marco legal. Con el estudio descriptivo se busca definir las propiedades y describir las características y perfiles importantes ya sea de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno sometido a un análisis en este caso de un servicio que busca satisfacer la necesidad de los clientes y estar a la vanguardia de los proceso de análisis del mercado, financiero, organizacional y legal.

1.6.2 Método de investigación

Se usara el método descriptivo para dar a conocer las características de los servicios que se han implementado dentro del mercado como son los servicios de la mensajería.

1.6.3 Método de la encuesta

Este método permite recoger la información mediante un cuestionario previamente diseñado que a su vez es el resultado de una observación a personas, lugares para iniciar con la distribución y entrega de los envíos. (López, 2007, p. 2)

1.6.4 Fuentes de la información

Para recoger la información se utilizó la observación, la encuesta y la revisión de bibliografía sobre el tema.

1.6.4.1 Fuentes primarias

Se consideran fuentes primarias las personas y sitios observados, al igual que las personas encuestadas, sobre todo los clientes corporativos y naturales, considerados como el segmento de mercado al que se pretende llegar con el servicio.

1.6.4.2 Fuentes secundarias

Se consideran fuentes secundarias los libros, revistas documentales, trabajos de grado a nivel pregrado maestrías que estén directa o indirectamente relacionados

con el tema propuesto, es decir sobre administración, emprendimiento, mensajería los cuales brindan información complementaria para crear la empresa.

1.6.5 Tratamiento de la información

En primer lugar la observación de clientes tanto naturales como corporativos, la indagación de los precios y las conversaciones con cada uno de los actores, quienes brindaran información relevante para tener en cuenta en mercado de la mensajería, como por ejemplo: costos, tiempos de entrega.

Una vez se tiene la información se categoriza y ordena, la cual servirá de plataforma para diseñar la encuesta que posteriormente se aplicara a los clientes tanto naturales como corporativos.

Posteriormente de la obtención de los datos por medio de las, la información será ingresada al sistema en Excel para su posterior análisis a través de la codificación y tabulación de esta, para realizar la clasificación y ordenamiento por medio de cuadros y tablas.

1.6.6 Presentación de los resultados

Luego de haber diseñado, aplicado y sistematizado las encuestas, se procederá a realizar una descripción de tipo estadístico en gráficas para dar a conocer de manera un poco más precisa los costos, los tiempos de entrega y los servicios utilizados por los clientes.

2 ANÁLISIS DEL MERCADO

El estudio de mercado permite identificar por medio de la recopilación de datos del entorno al que va dirigido el producto o servicio el cual la unidad de negocio va a prestar, por medio del análisis de estos datos recopilados directamente del sector podemos identificar la viabilidad del proyecto, además toda la información se puede utilizar para diseñar el mejor plan posible de mercadeo.

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

En general el servicio de mensajería ha sido tradicionalmente parte de la vida cotidiana, tanto para personas naturales como para las personas jurídicas ha sido un medio factible de comunicación, hoy siglo XXI donde las tecnologías han llegado a un nivel inaudito en avances y han marcado un cambio en los medios de comunicación entre las personas, pero las empresas de mensajería en vez de salir del mercado tienen que buscar las estrategias para adoptar métodos para sacarle provecho a las tecnologías y mejorar el servicio que estas unidades de negocio prestan para así satisfacer las necesidades del nuevo mercado.

Por ende es indispensable realizar una buena estrategia de mercado que nos lleve a orientar la organización hacia donde se quiere llevar el servicio que satisfacerla a diferentes tipos de clientes (hombres, mujeres, empresas).

2.1.1 Análisis de la demanda en el mundo

Desde inicios de la humanidad la necesidad de comunicarse a sido primordial, hoy por hoy este servicio es igual de necesario que en sus inicios, según la súper intendencia de industria y comercio de Colombia es uno de los sectores económicos más importantes del mundo, sin lugar a dudas las empresas especializadas en mensajería llegan cada día a lugares más recónditos, de manera más rápida y cumpliendo con estándares de calidad impuestos por las exigencias del mercado.

Una de las claves para que el negocio de la mensajería sea rentable radica precisamente en la buena imagen que las empresas de mensajería han logrado cosechar durante varias décadas conjuntamente con los avances tecnológicos que han transformado el negocio de una manera evidente, la industria de la mensajería en el mundo es un buen negocio, por su rentabilidad, la generación de empleo y el servicio especializado que brinda, gracias entre otras cosas a los avances tecnológicos y la velocidad de los medios de transporte.

Los primeros usos documentados de un sistema organizado provienen de Egipto, donde los faraones utilizaban mensajeros para la difusión de sus decretos en el territorio del estado (2400 a. C.). El egiptólogo Gastón Maspero halló, al descifrar ciertos jeroglíficos, estos eran referencias claras a los correos del faraón. Esta práctica muy probablemente tenga sus raíces en una práctica anterior de mensajería oral.

Los correos son conocidos desde la antigüedad, ora de jefes y soberanos, ora como institución oficial principalmente para profesionales eminentes (médicos, letrados,...) y después como organización estatal para uso de todos los ciudadanos.

En la tradición de babilónica existen cartas fechadas en 1800 a. C.

En la época grecorromana, las cartas se escribían con tinta en hojas de papiro que se enrollaban y ataban con cordones. Augusto, emperador de Roma, que disponía de una buena red de calzadas, según parece fue el creador del primer servicio regular de correos, a pie, a caballo u otros medios, para uso propio y de las personas que lo acompañaban.

En Sudamérica, entre los Incas, los mensajeros se turnaban para llevar informaciones y noticias, corriendo por calzadas pavimentadas que unían las principales ciudades del imperio Inca.

En Francia, la institución de correos se fecha en tiempos de Carlomagno (807); en Alemania, a mediados del siglo XV; en Italia, la administración estatal de correos data de 1697; en Inglaterra, el primer servicio postal fue establecido en 1635; en España, las primeras referencias a la algún servicio postal son de 1213; en los Estados Unidos de América, el servicio de correos aparece en 1639; en Brasil en 1693; en Portugal, la referencia más antigua de correos es de 1520, cuando el rey D. Manuel autoriza el primer sistema de correos. Cuando en el transcurso de los años se fueron constituyendo progresivamente los monopolios de administración estatal, que caracteriza la mayoría de los países modernos.

La aparición del ferrocarril entre 1840 y 1850 revolucionó las condiciones del transporte y distribución de la correspondencia. Llevar al contrario la preocupación con la rapidez, los correos procedían a la operación de la triaren durante el transporte, y por eso se instalaron vagones postales en cuyo interior los agentes efectuaban esas operaciones. A partir de 1848 se adoptó en Francia, como medio de franqueo, el sello postal, instituido en Inglaterra unos diez años antes, por iniciativa de Rowland Hill (1795–1879). A mediados del siglo XIX los progresos tecnológicos darán lugar a la creación del telégrafo eléctrico. (Lloyd & Mitchinson, 2012)

2.1.2 Empresas de mensajería en Colombia

Desde el Descubrimiento de América hasta mediados del Siglo XVIII, el Correo de la Nueva Granada estuvo en manos de particulares debido a un privilegio que concedió la Reina Juana a Don Lorenzo Galindez de Carvajal y a sus herederos, el 14 de mayo de 1514 y que se extendió hasta 1768. Se denominó CORREO MAYOR DE INDIAS.

La familia Galindez de Carvajal estableció la primera ruta de Correo entre España y el Nuevo Mundo. Cartagena, Porto bello, Sevilla. Se hacía en embarcaciones rápidas denominadas AVISOS. (Engels, 2013, p. 35)

▶ **1834**

Se organiza, bajo la administración del General Santander, la Oficina Principal de Correos en Santafé de Bogotá, se aumentan las estafetas y se crean tres Distritos Principales de Correos, con sus respectivos administradores quienes deben residir en Santafé de Bogotá, Caracas y Quito. (Engels, 2013, p. 36)

▶ **1838**

Reunidos en la capital neogranadina los representantes de los gobiernos de Ecuador, Venezuela y Nueva Granada suscriben el primer Convenio Postal de América, que gestó la que más tarde sería la Unión Postal de las Américas y España (UPAE). (Engels, 2013, p. 36)

El primero de julio de este año Colombia ingresa a la Unión Postal Universal (U.P.U.). (Engels, 2013, p. 36)

▶ **1906**

Mediante el Decreto 642 se organiza en forma provisional el servicio de Giros. 1913 El Presidente Carlos E. Restrepo firma la Ley 124, por medio de la cual se nacionaliza el servicio de Correos de Colombia. (Engels, 2013, p. 37)

▶ **1917**

Se establecen, mediante Decreto 168, los Giros Postales y Telegráficos, se fijan sus tarifas y se dispone que el monto máximo de emisión no podrá ser superior a una tarifa de \$20, 00. (Engels, 2013, p. 38)

▶ **1919**

El Piloto Knox Martin, realiza el Primer Vuelo Postal, entre la ciudad de Barranquilla y Puerto Colombia transportando en su pequeño avión una saca con 60 cartas dentro. Nace de ésta forma el correo aéreo en el mundo, que se convertiría más tarde en Aerovías Nacionales de Colombia "AVIANCA". (Engels, 2013, p. 38)

▶ **1920**

Como consecuencia del funcionamiento de las primeras líneas aéreas internacionales, se presenta al Congreso de la U.P.U. (Engels, 2013, p. 39)

▶ **1923**

El General Pedro Nel Ospina expide el 24 de marzo la Ley 31, la cual crea el Ministerio de Correos y Telégrafos, obedeciendo a que los intereses del país en el ramo postal exigen mayor atención y la necesidad de constituir un organismo independiente que consagre su atención exclusiva a la administración de tan importantes servicios. (Engels, 2013, p. 40)

▶ **1940**

Mediante Decreto Ley 1362 se liquida el Servicio de Giros Postales y se establece el Banco Postal, de propiedad del Estado, pero dependiente del Ministerio de Correos y Telégrafos. (Engels, 2013, p. 40)

▶ **1941**

El primero de enero, inicia operaciones el Banco Postal con un capital asignado de \$500.000, oo. (Engels, 2013, p. 40)

▶ **1953**

El Decreto 0259 crea el Ministerio de Comunicaciones. (Engels, 2013, p. 40)

▶ **1984**

El gobierno nacional expide el Decreto 75, de Enero 18 mediante el cual dicta normas sobre la prestación de los servicios postales dentro del territorio nacional y dispone que el servicio de correos esté a cargo exclusivo del estado, quien ejerce el monopolio a través de la Administración Postal Nacional. (Engels, 2013, p. 40)

▶ **1985**

Se dicta el Decreto 2563 que modifica y adiciona el Decreto 075 y obliga a las entidades del sector público a remitir su correspondencia a través de Adpostal. (Engels, 2013, p. 41)

► 1992

Se lleva a cabo la Reestructuración Administrativa de la Entidad, Cambia la naturaleza jurídica de la Administración Postal, que pasa de ser de entidad de servicio público adscrita al Ministerio de Comunicaciones a ser Empresa Industrial y Comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Comunicaciones. (Engels, 2013, p. 42)

Cabe recordar que:

Adpostal creada en 1963 tuvo el monopolio de los servicios postales del país, se beneficia directamente de acciones y proyectos de los correspondientes organismos, orientados a la regulación y desarrollo de la actividad postal.

Adpostal presto los servicios de correo y mensajería especializada nacional e internacional a través de concesión otorgada por el Ministerio de Comunicaciones La apertura del sector al capital privado redujo de forma paulatina la participación de la empresa estatal en el mercado, que fue cerca del 20%.

La Administración Postal Nacional entró en liquidación por virtud del gobierno de Uribe Vélez bajo el Decreto 2853 del 25 de agosto de 2006, es decir fuera del plazo para que, de acuerdo con las normas vigentes, a quienes les faltaran menos de tres años para cumplir con los requisitos de pensión pudieran ser protegidos por el “retén social”. Surge 4-72 que opera bajo la marca de servicios postales nacionales lo que en algún momento fue Adpostal, en 2006 haciéndose cargo de los servicios de correo y mensajería del país como lo estipula el ministerio de telecomunicaciones del país.

2.1.3 Análisis de las fuerzas de Porter

2.1.3.1 La rivalidad entre competidores

Si se quiere una competitividad estratégica en el mercado de la mensajería y se desea contrarrestar la rivalidad existente de las empresas las cuales abarcan todo mercado y además todas aquellas que están tratando de introducirse en el y se catalogan como una competencia ya sea fuerte o débil según su maduración en el mercado, la única forma de diferenciarse es llegar a ser reconocidos por la calidad de la prestación del servicio, con una entrega optima y sin contratiempos que lleven a la generación de una buena práctica de mercado y un reconocimiento estándar que lleve a los clientes a escoger a Mass Express de la competencia.

Según cálculos de la CRC (Comisión de Regulación de Comunicaciones), para países como Colombia, que cuentan con un bajo volumen de piezas postales per cápita los mayores costos de la cadena de valor de la prestación de servicios de mensajería corresponden a la etapa de entrega y representan el 55% de los costos totales. Por otro lado los costos de la etapa de recolección representan el 7% de los costos totales.

El volumen de correo debe ser lo suficientemente grande para aprovechar las economías de escala, alcance y densidad y ser capaz de mantener un servicio de entrega permanente y puntual en la ciudad de Cali.

Según estudios internacionales (Cohen, 2005), se encuentra que las economías de escala y la mayor reducción de costos se dan a partir de 100 piezas (envíos), per cápita anuales. Para el caso de Colombia se tiene que desde el 2005 el número de envíos promedio era de 0.4% per cápita anuales. Según estas cifras Colombia ostenta unos costos muy elevados para la prestación de los servicios de mensajería. Al igual que un aprovechamiento muy bajo de las economías de escala que se presentan en el sector, lo cual se ve reflejado en las tarifas por la prestación de dichos servicios. (Industria y Comercio SUPERINTENDENCIA, 2014, p. 3)

2.1.3.2 La amenaza de nuevos participantes

La entrada de nuevas y abundantes empresas de mensajería que abarcan el mercado en la ciudad de Cali y en Colombia en general han deslegitimado el sector por la mala prestación de sus servicios, esto lo podemos sustentar con el estudio que realizó la súper intendencia de industria y comercio en el año 2013 donde se refleja el crecimiento de las unidades de negocio dedicadas a la mensajería en Colombia pero además nos describen el servicio prestado sus ventajas y desventajas, de ahí podemos concluir que la saturación de organizaciones dedicadas a la mensajería han llevado a prestar un servicio donde la calidad es mínima y donde el control de estas es cada vez más aislada.

La falla de mercado más común en la prestación de los servicios postales es la existencia de un monopolio natural surgido gracias a las altas economías de escala presentes en el sector. Sin embargo, en Colombia se ha propendido por un sector postal con un alto número de operadores lo cual ha llevado a que el problema no sea el de regular a un operador postal dominante, sino que la existencia de muchos operadores ha llevado a que ninguno de estos pueda aprovechar las economías de escala presentes en la prestación de los servicios postales lo cual conlleva a un aumento en las tarifas postales. El reto para Colombia es mantener una estructura de mercado competitiva y generar estrategias que lleven a un mayor aprovechamiento de las economías de escala. (Stiglitz, 2003, p. 9)

2.1.3.3 Poder de negociación de los compradores

Negociar en el sector de mensajería en la ciudad de Santiago de Cali con empresas ya existentes altamente organizadas que ofrecen los servicios a bajos costos es un reto primordial, por ello se debe cumplir con la exigencia del mercado, controlar las rutas del envío para cumplir con los tiempos de entrega con métodos estratégicos que nos lleven a reducir los costos operacionales para así

tener un servicio económico para nuestros clientes que encuentren en nosotros la solución para los envíos de sus organizaciones o envíos personales.

2.1.3.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores dentro de la organización influyen en un alto porcentaje con el precio final de venta, además se debe catalogar a cada uno de ellos por el nivel de importancia e impacto para el servicio prestado, por ende se deben manejar diferentes propuestas para cumplir con la ejecución de la prestación del servicio, al tener un solo proveedor este manejaría la negociación y la empresa se debe a tener a las decisiones del proveedor, pues no tendría una opción b para la continuidad del negocio.

2.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO

2.2.1 Análisis de la demanda (mercado objetivo)

La demanda indica las posibilidades de penetrar el mercado potencial y los sectores a los cuales se les satisface una necesidad, además cuando se conoce y se analiza la demanda que obtendrá la organización se generaran estrategias competitivas que permiten ingresar y permanecer en el mercado.

Los servicios de mensajería son los medios de comunicación más tradicionales del mundo, sin embargo las innovaciones tecnológicas y el desarrollo de nuevas alternativas en tecnología (larga distancia, celular, satelital, entre otras), la expansión del mail gracias a la penetración del computador personal en los hogares y la necesidad que ha traído la internet han incentivado la sustitución del correo tradicional por estos medios que cuentan con ventajas en precio y velocidad en la comunicación.

En los últimos años la industria de la mensajería es uno de los sectores claves de la economía Colombiana. El incremento de la eficiencia y capacidad de respuesta

al consumidor en este sector tiene el potencial de estimular el crecimiento, promover la globalización y favorecer el desarrollo del comercio electrónico.

En Colombia, los servicios públicos, incluidos los de mensajería están bajo la titularidad del estado por mandato de la constitución, la cual establece que el estado tiene el deber de asegurar su prestación a todos los habitantes del territorio nacional conforme a los principios de calidad, eficiencia y universalidad. Igualmente establecer que el estado es el encargado de su regulación, vigilancia y control.

El presente análisis se enfocara en determinar el mercado de los servicios de envíos masivos, esta demanda es conformada por los servicios de mensajería expresa que prestan los diferentes operadores tanto de operación local como aquellos que cuentan con redes nacionales para diferentes entidades. Las condiciones de la demanda de este tipo de servicios por parte de las entidades públicas, privadas y finalmente las condiciones de la oferta a nivel nacional, regional y local de este tipo de servicios.

Para conocer el alcance de la competencia en el sector de la mensajería se impone conocer quiénes son los participantes en este sector. Ello supone en primer lugar, identificar los mercados relevantes donde actúan estos participantes. La ley 1369 de 2009 establece:

Los servicios de mensajería expresa son los servicios postales urgentes que demandan la aplicación y adopción de características especiales para la recepción, recolección, clasificación, transporte y entrega de objetos postales de hasta 5 KG (Mass Express solo distribuirá hasta 2 kg).

En Colombia el sector de la mensajería ha experimentado cambios significativos pasando de un modelo monopolístico nacional a un modelo de competencia que hoy se rige por la nueva Ley Postal 1369 de 2009, esta Ley, definió un marco

legal, amplió la actividad de los operadores postales y determino explícitamente los servicios a prestar: de correo, de pago y de mensajería expresa.

Por su parte, el servicio Postal de mensajería expresa, que no difiere mucho del servicio de correo, ha ganado cuota de participación en el mercado gracias a la demanda de la correspondencia organizacional. Cada día las entidades bancarias, las empresas de telefonía móvil, entre otras, aumentan su envío de piezas individuales masivas y no masivas: facturas, extractos bancarios y publicidad directa como eje de las estrategias de fidelización de los clientes.

Como es bien sabido que el mercado postal, en los últimos cinco años, muestra un crecimiento significativo tanto el número de sus operaciones como en una mayor participación de oferentes. Por tal motivo se considera relevante seguir estudiando el comportamiento de la demanda del mercado postal en el país, para que con base en los resultados, se diseñen políticas claras que permitan regir el sector y así generar competitividad a la par con la transformación mundial. (Ley 1369 de 2009, Art. 3)

2.2.1.1 Demográfico

En la segmentación demográfica se estudiara la población mayor de 18 años de la ciudad de Cali y el número de personas gracias al censo realizado por el DANE en el año 2010.

La ciudad de Santiago Cali cuenta con una población total de 2.530.756 personas al año 2014 de las cuales 1.926.943 son mayores de edad y la comuna 5 comprende un total de 112.089 habitantes mayores de edad, que por medio de una investigación cualitativa se puede determinar la pertinencia de la oferta del servicio de mensajería que opere también los fines de semana. Cali es una de las ciudades que más empresas tiene en Colombia, abarcando el 12,5 por ciento de la totalidad de empresarios del país según informe de la alcaldía municipal de Santiago de Cali, con esta población se realizara un estudio cuantitativo que nos

muestre la demanda del servicio que se va a prestar, inicialmente en la comuna 5 de la ciudad.

Ilustración 2 Población de habitantes de la comuna 5

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población total	2,219,633	2,244,536	2,269,532	2,294,643	2,319,655	2,344,703	2,369,829
Densidad bruta	39.62	40.06	40.51	40.96	41.40	41.85	42.30
Población Comunas	2,183,116	2,208,086	2,233,057	2,258,017	2,283,035	2,308,086	2,333,213
Hombres	1,043,289	1,055,222	1,067,156	1,079,084	1,091,040	1,103,011	1,115,019
Mujeres	1,139,827	1,152,864	1,165,901	1,178,933	1,191,995	1,205,075	1,218,194
Densidad bruta	180.58	182.65	184.71	186.78	188.85	190.92	193.00
Población Corregimientos	36,517	36,450	36,475	36,626	36,620	36,617	36,616
Hombres	18,453	18,419	18,432	18,508	18,505	18,503	18,503
Mujeres	18,064	18,031	18,043	18,118	18,115	18,114	18,113
Densidad bruta	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83

Fuente: www.dane.gov.co

2.2.1.2 Perfil de la población

Población de diferentes edades y estratos sociales, en etapa de formación o en procesos laborales, que tengan la necesidad de imponer envíos en la ciudad de Santiago de Cali, envió de documentos o paquetería que no superen los 2 Kg, empresas grandes, medianas o pequeñas que necesiten realizar envíos masivos o individuales.

2.2.1.3 Calculo de la demanda

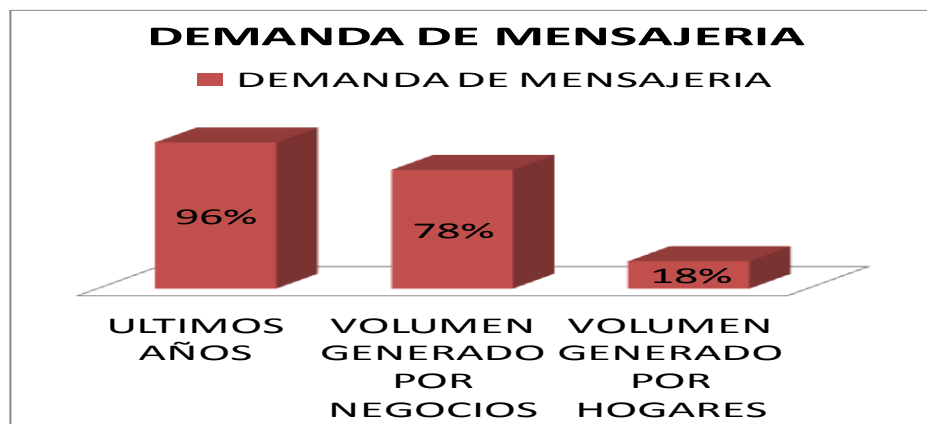
La demanda por servicios de mensajería ha experimentado cambios dramáticos los últimos años en países y ciudades. Los negocios y gobiernos generan entre 80% y 95% de todos los envíos de correos, mostrando la tendencia de sustitución de los hogares hacia otra alternativa de comunicación, mientras en mediados de 1999 el 82% del volumen de correo fue generado por negocios frente al 18% que

generaron los hogares. El flujo de correo de negocios hacia hogares fue el más grande (43% de todo el correo) mientras que el flujo de correo entre hogares ha venido decreciendo de manera sistemática. (Rifkin, 2014, p. 143)

Las necesidades y preferencias de los clientes tendrán cada vez mayor relevancia en el mercado de las mensajerías, las empresas esperan que las mensajerías se conviertan en sus socios de negocios, de manera que les presten no solo servicios de calidad sino que agreguen valor a su negocio, mejorando la competitividad.

Latente: se ha observado que este tipo de negocios ha dado muy buenos resultados y generan muy buenas ganancias lo que permite que se expandan de manera sorprendente, permitiendo posicionar el nombre de la compañía y obtener el reconocimiento con los clientes.

Gráfico 1 Demanda de la mensajería



Fuente: Autores

En 2013 se enviaron 3.833 millones de envíos en el Sector Postal Tradicional y 247 millones de envíos en lo que a mensajería y paquetes se refiere. Son algunos de los datos que nos ofrece el "Análisis del sector postal y del sector de la mensajería y paquetería: metodología utilizada y resultados obtenidos" que acaba de publicar la CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia).

El objetivo de este estudio es sentar las bases para la puesta en marcha en la CNMC de un portal de datos que recoja de forma periódica las cifras claves del sector postal y el sector de la mensajería y paquetería.

Este estudio busca clasificar los envíos, segmentar los procesos y revisar cuales son los de mayor participación en el mercado.

Los envíos postales característicos de este segmento son las cartas y tarjetas postales y la publicidad directa, de carácter ordinario, cuya entrega se realiza a través de casilleros domiciliarios. También se incluyen en este segmento las cartas certificadas y las notificaciones administrativas. (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013, p. 4)

Gráfico 2 Tipos envíos utilizados en la demanda de mensajería



Fuente: Sic.gov.co

Las empresas en la ciudad de Cali, las personas naturales mayores de edad que requieran un envío postal serán atendidas por Mass Express, además nuestros clientes tendrán la ventaja que no pararan los procesos los fines de semana.

2.2.2 Análisis de la oferta

La evolución del propósito del correo ha implicado también necesariamente la transformación del negocio dadas unas condiciones como los segmentos de correo expreso, paquetería y publicidad a domicilio, creciendo de una manera muy importante.

Por ende los servicios que se ofrecen en el mercado buscan dar cumplimiento a los deseos de los consumidores de dichos servicios en cuanto a los tiempos de entrega, puesto que se ha detectado según los estudios realizados por empresas de mensajería que las personas presentan gran atracción e interés por los servicios ofrecidos los fines de semana para la entrega de correo o correspondencia. Mass Express ofertara estos servicios los fines de semana y contará con tres personas a las cuales se les distribuirá la correspondencia en diferentes sectores o segmentos del mercado (Santiago de Cali), de acuerdo a su peso el cual no sobrepasara los 2 kg.

Finalmente el valor agregado ofrecido a los clientes consiste en que tendrá la opción de sacar a ruta sus envíos los sábados, domingos y festivos en el horario de 8:00 a 6:00 pm jornada continua.

Gráfico 3 Empresas competidoras de Santiago de Cali

Empresas	Precio	Servicios y volumen a manejar	Ubicación	Valor agregado	Imagen de competencia ante los clientes
Mass Express	\$4.900 \$5.100 \$8.200	Postexpress, Notiexpress y servicio al día que no supere los 2kg.	B/ Los Samanes Santiago de Cali	Brindar servicio de calidad los fines de semana (sábados, domingos y lunes festivos)	En proceso de establecer imagen
Servientrega	\$4.000 \$4.400 \$4.600 \$10.00 \$12.150 \$15.300	30 kg, 6kg, 7kg, Los Servicios son expresos y al día	Están ubicados en la mayoría de los puntos estratégicos de la ciudad de Cali	Recolección, transporte, almacenamiento, embalaje y distribución de documentos y mercancías.	Tiene una muy buena imagen ante los clientes por su rápida entrega en los servicios que adquieren los clientes
4-72	Están desde \$4.900Hasta más de\$200.00 y los pesos varían y están a partir de 500 gramos	Maneja servicios de masivos internacional y nacional, servicios expresos, correo normal, correo certificado, Ems, encomiendas.	Tienen dos oficinas al sur, dos al norte y una al centro de la ciudad de Cali.	El valor agregado es que como es el único operador postal del estado le permite estar en la UPU (unión postal universal)	La imagen ante los clientes se encuentra en decadencia debido a que tiene problemas operativos que no satisfacen los tiempos de entrega

Envía	Los precios depende de los destinos y del peso que se calcula en línea	Servicio al día, internacional, giros, envío de documentos y envíos de masivos	Están ubicados en la mayoría de los puntos estratégicos de la ciudad de Cali	Cumple con los tiempos de entrega	La imagen de envía ante los clientes es muy buena
DHL	Los precios varían de acuerdo a el peso y el destino del que se desea enviar	Servicios expresos de 30kg hasta 70 kg	Están ubicados en norte de la ciudad de Cali.	El valor que posee DHL la firma de entrega (prueba documentada de que su envío fue entregado). Recolección de envíos.	La imagen de DHL es muy buena ante los clientes por sus rápidas entregas en los servicios
Deprisa	Se cotizan los precios igual que a envía y DHL.	Servicio internacional, envíos de carga nacional, recolección a domicilio, envíos al día.	Están ubicados en gran parte de Santiago de Cali.	Tienen un perfeccionamiento en los procesos, buena calidad en el servicio e innovan constante mente.	Tiene una excelente imagen por la calidad de su servicio.

Fuente: Autores

2.3 CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO

Los Servicios de Mass Express ofrecen a los posibles clientes potenciales, innovación, seguridad y confianza en la entrega y distribución de los envíos.

- ✚ Son exequible a la comunidad.
- ✚ Cuenta con tiempos de entrega cortos lo que optimiza la satisfacción de los clientes.

- ✦ Cuenta con variedad de servicios de acuerdo con la necesidad del cliente y de las empresas.
- ✦ Mass Express tiene cubrimiento en la ciudad de Santiago de Cali.
- ✦ Si el cliente solicita certificación de entrega del recibido del envío o devolución de la guía cumplida Mass Express estará en la calidad de cumplir con dicha solicitud para contribuir de manera eficiente a la satisfacción del cliente.

Mass Express brindará servicios en el municipio de Santiago de Cali y a medida que la demanda aumente así mismo tendrá la posibilidad de fortalecer y mejorar los servicios ofrecidos e innovar con servicios nuevos dentro de su nicho de mercado (Cali).

A continuación se presenta una definición de los servicios:

Correo: estos servicios son definidos en la Ley 1369 de 2009 como aquellos que presta el operador postal o concesionario de correo, incluyendo los servicios de correspondencia con envíos prioritarios o no prioritarios hasta 2 kg. (Ley 1369, 2009)

- ✦ se entrega bajo firma
- ✦ tiene 2 intentos de entrega.
- ✦ Tiene seguimiento.
- ✦ Tiene certificación y prueba de entrega.
- ✦ El peso no debe de superar los 2kg.

Mensajería expresa: son servicios que incluyen características adicionales enfocadas al manejo de urgencia en su entrega. Las características diferenciales que deben de tener estos servicios para ser considerados como tales son:

- ✦ El registro individual con un número de seguimiento
- ✦ Rapidez en la entrega.

- ✚ Se entrega bajo firma de una persona mayor de edad.
- ✚ Tiene seguimiento.
- ✚ Tiene prueba de entrega, donde conste la fecha, hora de entrega e identificación de quien recibe.
- ✚ Tienen un tiempo de entrega de 1 a 2 días.
- ✚ Dentro de la mensajería expresa hacen parte el Postexpress, el Notiexpress. No debe de superar los 2 kg de peso. (Ley 1369, 2009)

Correo al Día: este servicio es de entrega el mismo día. (Ley 1369, 2009)

- ✚ Tiene dos intentos de entrega.
- ✚ Tiene seguimiento.
- ✚ Peso de 0 a 2 kg.
- ✚ La admisión debe de ser antes de las 10 de la mañana.
- ✚ Debe de ser recibido bajo firma.

Los motivos de devolución de los servicios mencionados son:

- ✚ Desconocido
- ✚ Dirección errada
- ✚ Rehusado
- ✚ Fallecido
- ✚ Cerrado (que sea con dos intentos de entrega)
- ✚ No existe número
- ✚ Zona de alto riesgo.

2.3.1 Análisis de clientes potenciales

Para realizar un estudio de los posibles clientes se toma la población total de Cali de 2.530.756 personas al año 2014 con un porcentaje estimado de del 9% (253.076) sobre la población anteriormente mencionada y así cuantificar y estudiar

las exigencias actuales de los clientes en el mercado; como no se tiene un estudio previo de las organizaciones en la ciudad de Cali ni en el Valle del Cauca, se procede a realizar una encuesta que lleve a mostrar cómo se comporta el servicio de mensajería en el mercado, así se podrá analizar y estructurar las estrategias de ventas y la continuidad del negocio.

2.3.1.1 Encuesta

La forma de obtener información primaria para el resultado de la investigación fue a través de la realización de un formato o herramienta como lo es la encuesta la cual consta de preguntas 6 preguntas.

Encuesta

Nombre: _____ edad: _____ estrato:

Ubicación:

Centro: _____ Sur: _____ Norte: _____ Oriente: _____ Oeste:

Trabaja: Si: _____ No: _____

Profesión: _____

¿Con que frecuencia usa la mensajería expresa?

- 1 vez a la semana.
- 1 vez cada 15 días.
- 1 vez al mes.
- Nunca.

Qué tipo de servicio usa para encaminar sus envíos:

- Correo Normal (1 a 10 días sin seguimiento).
- Certificado (de 3 a 4 días).
- Postexpress (1 a 2 días).
- Notiexpress (1 a 2 días pero entrega personal).
- Al día (entrega el mismo día de la imposición).

¿Cuál es el peso mínimo de sus envíos?

- Menos de 2 kg (sobres y paquetes pequeños)
- 2 kg (solo paquetes)
- Más de 2 kg (encomiendas por lo general internacionales o empresariales)

✚ No tiene un peso establecido.

¿Considera que la mensajería es importante en su localidad?

✚ Si: _____

✚ No: _____

✚ No sabe no responde:

¿Cuáles son las empresas de mensajería que más credibilidad le generan?

✚ Servientrega

✚ Envía

✚ Coordinadora

✚ Domina

✚ Tcc

✚ 4-72

✚ Fedex

¿Cuál es el valor estimado que estaría dispuesto a pagar por el servicio de mensajería?

✚ Entre \$ 3.500 y \$4.000

✚ Entre \$ 4.500 y \$5.000

✚ Entre \$ 5.500 y \$6.000

✚ Entre \$ 6.500 y \$7.000

✚ Entre 7.500 y \$8.000

✚ Entre \$ 8.500 y \$9.000

✚ No sabe

2.3.1.2 Tamaño de la muestra

Se debe calcular el tamaño de la muestra a encuestar para tener un valor claro, preciso o por lo menos aproximado, que de un valor relativo a lo que puede ser la demanda, cuáles pueden ser los posibles clientes, cuáles son sus preferencias, cómo se comporta el mercado desde el punto de vista del consumidor directo del servicio. Por eso se debe tomar una fórmula que determine este número o tamaño de muestra a encuestar.

$e = 2\% = 0,2$ margen de error

$z = 1.96$ nivel de confianza

$s = 50\% = 0.5$ probabilidad

$$n_0 = s^2 * z^2 / e^2$$

$$n_0 = (0.5)^2 * (1.96)^2 / (0,2)^2 = 24.01$$

2.3.1.3 Tabulación de la muestra

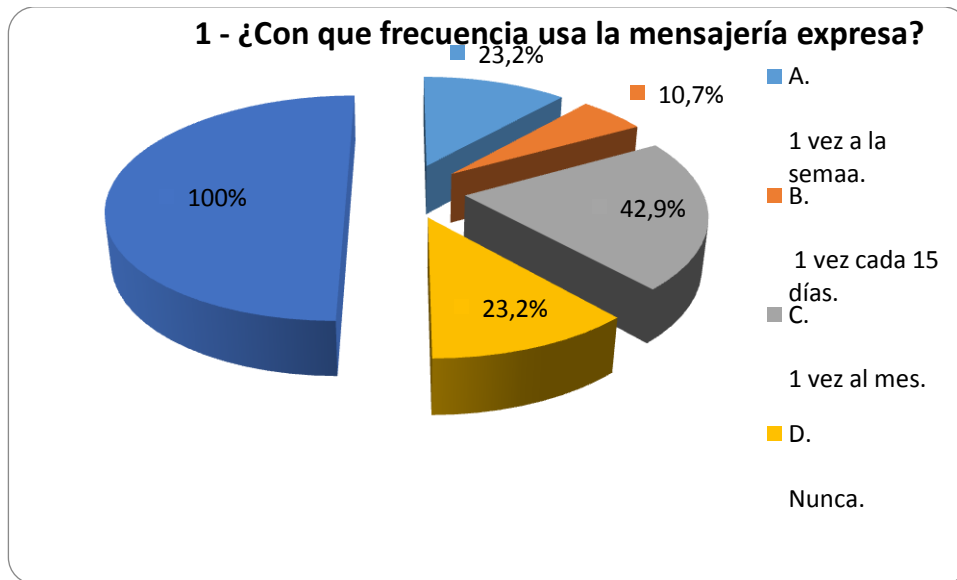
¿Con que frecuencia usa la mensajería expresa?

Gráfico 4 Frecuencia de uso de la mensajería

	Respuestas total	Porcentaje
A. 1 vez a la semana.	13	23,2%
B. 1 vez cada 15 días.	6	10,7%
C. 1 vez al mes.	24	42,9%
D. Nunca.	13	23,2%
Total	56	100%

Fuente: Autores

Ilustración 3 Porcentaje de uso de la mensajería



Fuente: Autores

Análisis: El 42,9% de los encuestados manifiesta que usa la mensajería expresa una vez al mes, 23,2% manifiestan usar la mensajería una vez la semana, el otro 23,2% manifiesta que nunca la usa y el 10,7% indica que la usa una vez cada 15 días, lo que me permitira conocer la forma en como debemos de promocionar lo importante que es el uso de la menajería en la sociedad.

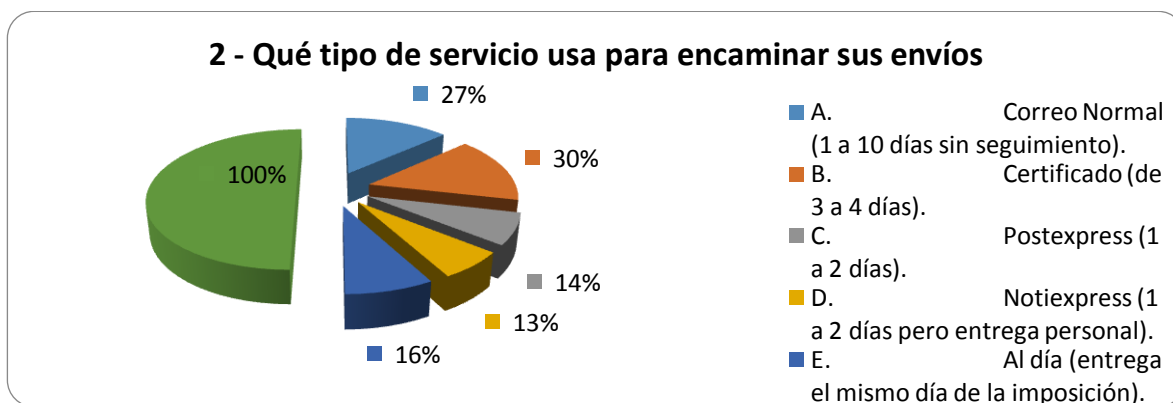
¿Qué tipo de servicio usa para encaminar sus envíos?

Gráfico 5 Tipo de servicios que usa para encaminar los envíos

	Respuestas total	Porcentaje
A. Correo Normal (1 a 10 días sin seguimiento).	15	27,0%
B. Certificado (de 3 a 4 días).	17	30,0%
C. Postexpress (1 a 2 días).	8	14,0%
D. Notiexpress (1 a 2 días pero entrega personal).	7	13,0%
E. Al día (entrega el mismo día de la imposición).	9	16,0%
Total	56	100%

Fuente: Autores

Ilustración 4 Porcentaje de servicios que usa para encaminar la mensajería



Fuente: Autores

Analisis: El 30% de lo encuestados manifiesta que el tipo de servicios que usa para encaminar sus envios es el servicio de correo certificado, que permite brindarle al cliente mediante una constancia la fecha y la persona que recibio dicho envio, seguido del 27% que usa el correo normal el cual se deja bajo puerta o buzón, el 16% usa el correo al día el cual se entrega el mismo día de la imposición siempre y cuando sea antes de las 10 de la mañana, el 14% usa el

postexpress y un 13% de los encuestados usa el notexpress, lo que permitira que Mass identifique cual es el servicios mas fuerte que utilizarian los posibles clientes potenciales.

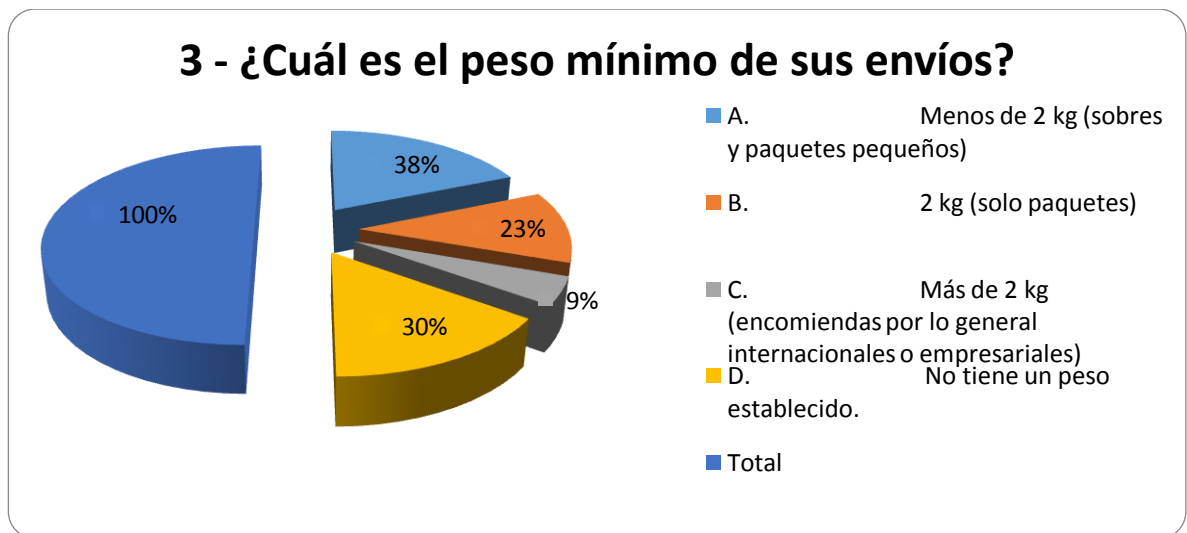
¿Cuál es el peso mínimo de sus envíos?

Gráfico 6 Peso mínimo que usan para encaminar los envíos

	Respuestas total	Porcentaje
A. Menos de 2 kg (sobres y paquetes pequeños)	21	38,0%
B. 2 kg (solo paquetes)	13	23,0%
C. Más de 2 kg (encomiendas por lo general internacionales o empresariales)	5	9,0%
D. No tiene un peso establecido.	17	30,0%
Total	56	100%

Fuente: Autores

Ilustración 5 Porcentaje mínimo que usa para encaminar sus envíos



Fuente: Autores

Analisis: El 38% de los encuestados manifiesta que el peso minimo de los envios que imponen es menos de 2 kg correspondientes a sobres y paquetes pequeños,

el 30% no tiene un peso establecido, el 23% usa solo envíos que pesan 2 kg es decir solo paquetes y el 9% manifiesta que impone envíos más de 2kg equivalentes a encomiendas o paquetes empresariales, de esta manera Mass Express podrá darse cuenta en que manera se puede ver afectada la compañía, ya que no maneja pesos que superen los 2Kg.

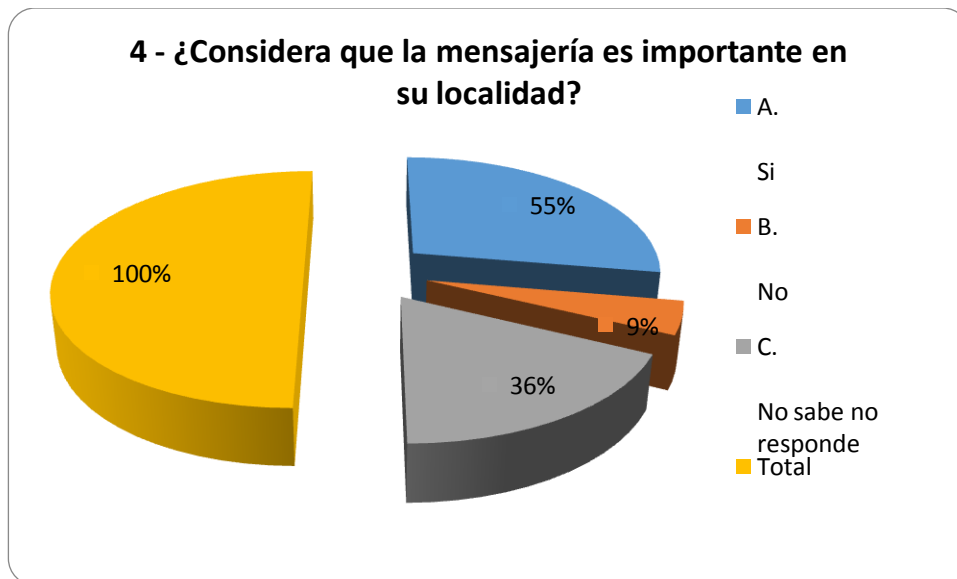
¿ Considera que la mensajería es importante en su localidad?

Gráfico 7 Importancia de la mensajería en la localidad

	Respuestas total	Porcentaje
A. Si	31	55,0%
B. No	5	9,0%
C. No sabe no responde	20	36,0%
Total	56	100%

Fuente: Autores

Ilustración 6 Importancia de la mensajería en la localidad



Fuente: Autores

Analisis: El 55% manifiesta que si es importante la mensajería en la localidad, seguidos del 9% que manifiesta que no y el 36% no sabe no responde porque aun no le ha encontrado la importancia que requiere el servicio de la mensajería.

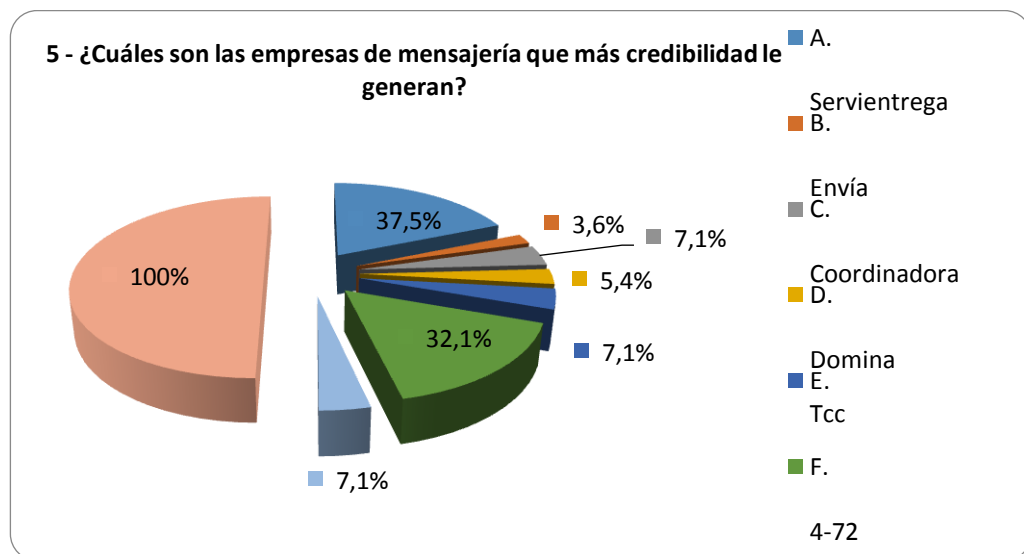
¿Cuáles son las empresas de mensajería que mas credibilidad le generan?

Gráfico 8 Empresas de mensajería con más credibilidad.

	Respuestas total	Porcentaje
A. Servientrega	21	37,5%
B. Envía	2	3,6%
C. Coordinadora	4	7,1%
D. Domina	3	5,4%
E. Tcc	4	7,1%
F. 4-72	18	32,1%
G. Fedex	4	7,1%
Total	56	100%

Fuente: Autores

Ilustración 7 Empresa de mensajería con más credibilidad.



Fuente: Autores

Análisis: El 37.5% de los encuestados manifiesta que la empresa que más credibilidad le genera al momento de imponer los envíos es Servientrega, seguidos del 32.1% de la empresa 4-72, 7.1% para Coordinadora, Fedex y TCC, 5.4% para Domina y 3.6% para Envia. Esto permite que Mass Express conozca la competencia más fuerte y así pueda generar estrategias para obtener un alto nivel de competencia frente a las demás empresas de mensajería.

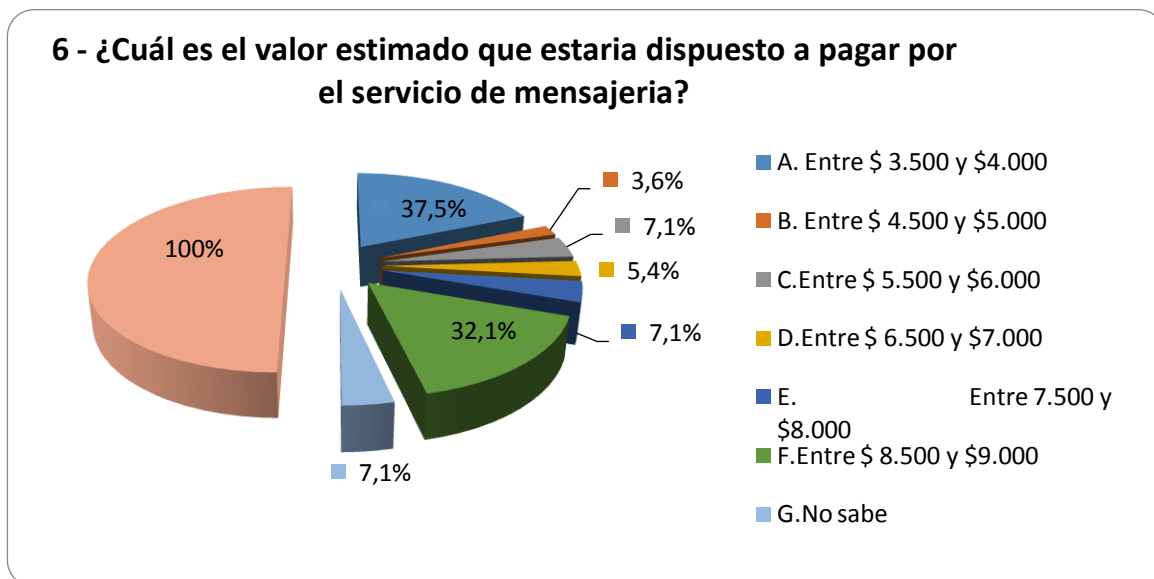
¿Cuál es el valor estimado que estaría dispuesto a pagar por el servicio de mensajería?

Gráfico 9 Valor estimado dispuesto a pagar por el servicio de mensajería

	Respuestas total	Porcentaje
A. Entre \$ 3.500 y \$4.000	21	37,5%
B. Entre \$ 4.500 y \$5.000	2	3,6%
C. Entre \$ 5.500 y \$6.000	4	7,1%
D. Entre \$ 6.500 y \$7.000	3	5,4%
E. Entre 7.500 y \$8.000	4	7,1%
F. Entre \$ 8.500 y \$9.000	18	32,1%
G. No sabe	4	7,1%
Total	56	100%

Fuente: Autores

Ilustración 8 Porcentaje de valor estimado que se estaría dispuesto a pagar por el servicio de mensajería



Fuente: Autores

Analisis: El 37.5% de los encuestados manifiesta que estaría dispuesto a pagar entre \$3.500 y \$4.000, seguidos del 32.1% estaría dispuesto a pagar entre \$8.500 y \$9.000, 7,1% se divide entre las personas que estarían dispuestas a pagar entre \$5.500, \$6.000, \$7.500 y \$8.000, 5,4% entre \$6.500 y \$7.000 y el 3,6% estaría dispuestos a pagar entre \$4.500 y \$5.000 . Esto permite que Mass Express conozca la competencia mas fuerte y así pueda generar estrategias para obtener un alto nivel de competencia frente a las demás empresas de mensajería.

Con la anterior encuesta se puede concluir que un número importante de clientes usan por lo menos 1 vez por semana los servicios de mensajería; además que el 32,7% de estos envíos se realizan por correo certificados. Dentro del analisis realizado a la encuesta se puede observar que los envíos o imposiciones de los clientes no superan los 2 kg, ajustándose así a las características de los servicios prestados por Mass Express. Además se puede concluir que existe un alto grado de aceptabilidad de el ingreso de una empresa de mensajería en el sector pues mas del 50% de los encuestados así lo manifiestan, ya que para estos clientes las

empresas con mayor confiabilidad son Servientrega, 4-72 “Servicios Postales Nacionales” Coordinadora, ubicados igual a la importancia que manifestaron los enuestados, pero estas empresas no prestan sus servicios los fines de semana, Mass Expres llegará al sector para brindar este servicio con mayor calidad y ademas los fines de semana.

2.4 PLAN DE MERCADEO

La universidad Nacional de Colombia en la Facultad de Administración se encuentra una definicion de ell plan de mercado donde se indica que dicho plan lleva a cabo como un proceso de responder a tres preguntas basicas: ¿donde estoy? se responde a través del desarrollo de los analisis del consumidor, proveedor, competencia y canales de distribución. ¿para donde voy? se contesta a través de los objetivos y ¿Cómo voy a llegar? se contesta a través de la identificación de las estrategias del mercado meta, de mezcla de mercado, de posicionamiento entre otras.

2.5 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Como es bien sabido por estudios ya realizados como el expuesto por el de la (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013, Colombia) que en el mercado de mensajería a los clientes lo que mas le interasa es que su envío lleguen en el tiempo que cada uno estipulo para darle continuidad a las necesidades de sus actividades, o para que las personas cumplan con sus compromisos, esto lleva a tener diferentes alternativas de fijaciónde precios de una manera estrategica, ya que nuestro principal objetivo es cumplir con los horarios de entrega establecido y que ademas estos envíos se puedan entregar los fines de semana, debido a que el mercado actual no ofrece este servicio, asi los clientes no tendran que esperar el dia habil siguiente y podran adelantar procesos que lleven a que mejoren su

efectividad en el mercado objetivo de cada uno de ellos; pero también se conoce que las empresas hoy buscan disminuir costos por eso Mass Express entra a competir con costos dándole el valor agregado de entrega los fines de semana.

Gráfico 10 Precios de la competencia

Empresas	Precio	Servicios y volumen a manejar	Ubicación	Valor agregado	Imagen de competencia ante los clientes
Mass Express	\$4.900 \$5.100	Postexpress, Notiexpress y servicio al día que no supere los 2kg.	Calle 62 número 2B 32 B/ El samán Santiago de Cali	Brindar servicio de calidad los fines de semana (sábados, domingos y lunes festivos)	En proceso de establecer imagen
Servientrega	\$4.000 \$4.400 \$4.600 \$10.00 \$12.150 \$15.300	30 kg, 6kg, 7kg, Los Servicios son expresos y al día	Están ubicados en la mayoría de los puntos estratégicos de la ciudad de Cali	Recolección, transporte, almacenamiento, embalaje y distribución de documentos y mercancías.	Tiene una muy buena imagen ante los clientes por su rápida entrega en los servicios que adquieren los clientes
4-72	Están desde \$4.900 Hasta más de \$200.00 y los pesos varían y están a partir de 500 gramos	Maneja servicios de masivos internacional y nacional, servicios expresos, correo normal, correo certificado, Ems, encomiendas, giros y casillero virtual	Tienen dos oficinas al sur, dos al norte y una al centro de la ciudad de Cali.	El valor agregado es que como es el único operador postal del estado le permite estar en la UPU (unión postal universal)	La imagen de 4-72 ante los clientes se encuentra en decadencia debido a que tiene problemas operativos que no satisfacen los tiempos de entrega de los envíos de los clientes tanto naturales como corporativos
Envía	Los precios depende de los destinos y del peso que se calcula en línea	Servicio al día, internacional, giros, envío de documentos y envíos de masivos	Están ubicados en la mayoría de los puntos estratégicos de la ciudad de Cali	Cumple con los tiempos de entrega	La imagen de envía ante los clientes es muy buena

DHL	Los precios varían de acuerdo a el peso y el destino del que se desea enviar	Servicios expresos de 30kg hasta 70 kg	Están ubicados en norte de la ciudad de Cali.	El valor que posee DHL la firma de entrega (prueba documentada de que su envío fue entregado). Recolección de envíos.	La imagen de DHL es muy buena ante los clientes por sus rápidas entregas en los servicios
Deprisa	Se cotizan los precios igual que a envía y DHL.	Servicio internacional, envíos de carga nacional, recolección a domicilio, envíos al día.	Están ubicados en gran parte de Santiago de Cali.	Tienen un perfeccionamiento en los procesos, buena calidad en el servicio e innovan constante mente.	Tiene una excelente imagen por la calidad de su servicio.

Fuente: Autores

De acuerdo al análisis del estudio de mercado la implementación de los precios que efectuara Mass Express son:

Gráfico 11 Implementación de precios Mass Express.

Servicio	Valor del servicio	Peso
Servicio al día.	\$4.900	De 0 a 500 Gr. De 501 a 100 Gr.
Postexpress, Notiexpress	\$5.100	De 0 a 1000 Gr

Fuente: Autores

Estos precios serán tanto a clientes naturales como corporativos. Para los naturales se maneja factura de contado y para los corporativos será con factura de crédito o franquicia a 30 días.

Los precios que se manejan ayudarán a entrar en el mercado rápidamente y a tener un margen de utilidad rápido.

Para empezar Mass express sólo tendrá como mercado la ciudad de Santiago de Cali mientras consolida gradualmente su expansión departamental y nacional.

2.6 ESTRATEGIA DE VENTAS

Para la estrategia de venta los clientes iniciales son tanto naturales como corporativos, a los cuales se les brindara el mejor servicio.

Entre las estrategias más destacadas están:

Estrategia de venta directa: Porque se ofrece servicio de mensajería para ser entregado puerta a puerta.

Estrategia de Servicio al cliente: Mejorar el servicio al cliente, lo cual implica tratar al cliente con mayor amabilidad, atenderlo con mayor rapidez y brindarle un trato personalizado.

Aumentar la Publicidad: Otra forma de tener de aumentar las ventas consiste en aumentar la publicidad; para lo cual se podrá publicitar en medios tales como radio, se hace uso de volantes, folletos, tarjetas y participar en ferias, eventos o actividades sociales.

2.7 ESTRATEGIA PROOCIONAL

En la estrategia promocional se utilizarán volantes, puesto que estos permitirán mejorar en gran manera las ventas de Mass Express y contribuyen a que los servicios se familiaricen en el mercado tanto natural como corporativo

De esta manera se podrán evaluar los resultados, es decir el impacto que se tiene o que se tendrá cuando los clientes empiecen a conocer los servicios.

Además, permite crear una buena imagen con las personas y entidades claves en el medio en donde se quiere desarrollar la acción de mercado.

En conclusión por este medio de comunicación, se define el canal para que los servicios lleguen a los clientes potenciales, permitiendo aumentar los canales de venta es decir, abrir nuevos locales, contratar más distribuidores y crecer a través de otros medios como el internet.

Al aumentar los canales promocionales, aumentamos los canales de venta y se apunta hacia nuevos públicos, logrando así una mayor manifestación de los servicios.

2.8 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

En la estrategia de distribución se eligen los canales por los que se quiere que los servicios lleguen a los clientes es decir el consumidor final.

Esta estrategia será a través de distribuidores que son los intermediarios entre el servicio y el consumidor, permitiendo el desplazamiento de los servicios al sitio de destino. Será una distribución directa (en donde los medios de distribución son físicos, es decir, se realizara la entrega de los envíos por medio de carteros en moto y/o bicicleta).

2.9 POLITICAS DE SERVICIO

Las políticas de servicio son:

Términos de garantía: Tiene convenios con la aseguradora Previsora para que los clientes que deseen adquirir dichos seguros al momento de la imposición del envío, estos tengan un seguro que cubre hasta el 70% del contenido en caso de avería, expoliación parcial o total (perdida del envío).

Tipos de servicios a los clientes. Los servicios que se ofrecerán a los clientes son: servicio al día y servicios expresos. Mass Express se diferencia de la competencia, puesto que mejora los tiempos de entrega es decir, cumple con los tiempos establecidos para cada servicio efectuando así la promesa de valor la cual consiste en vender tiempos a sus clientes potenciales.

Mecanismo de atención a los clientes. Entre los mecanismos de atención a los clientes se encuentra:

El horario que abarca los días sábados, domingos y lunes festivos de 8:00 am hasta las 5:00 pm en jornada continua.

2.9.1 Tácticas de venta

Dentro de las tácticas de venta y mejoras de los servicios está la de mejor calidad que se cuenta para ofrecer a los clientes:

- ✚ Con la recolección de los envíos en el lugar en que se encuentre el cliente, si este tiene la dificultad de acercarse hasta el punto de admisión que será en la comuna 5.
- ✚ La distribución de dichos envíos será por medio de distribuidores y/o mensajeros en moto y bicicleta que serán nuestros intermediarios entre Mass Express y los clientes de la ciudad de Santiago de Cali.
- ✚ Si el cliente desea se le podrá otorgar la entrega de la guía cumplida original o copia. (Es la guía cumplida es cuando se entrega al remitente dicha guía con la firma de recibido de su envío).
- ✚ Seguro que garantizará la pérdida, expoliación o avería de los envíos el cual hasta un 70% del contenido del envío.

- ✚ El valor agregado que diferencia a Mass Express de otras empresas de mensajería y es el servicio los días sábados, domingos y festivos de 8:00 am a 5:00 pm jornada continúa.

Anexos de tácticas de ventas. Los anexos de la táctica de venta son:

- ✚ Guías Mass Express y las certificaciones de entrega: lo que nos ayudara a tener clientes satisfechos con nuestro servicio y la garantía de este.

Ilustración 9 Guía Mass Express

NN001091250CO REMITENTE: Nombre: Dirección: Ciudad: Departamento:	<input type="checkbox"/> CERTIFICADO <input type="checkbox"/> POSTEXPRESS <input type="checkbox"/> AL DÍA <input type="checkbox"/> NOTIEXPRESS PERSONAL <input type="checkbox"/> URBANO		 NN001091250CO
	CENTRO OPERATIVO: FECHA Y HORA:	Aplica condición y restricciones / Prueba de Entrega	
DESTINATARIO: Nombre: Dirección: Ciudad: Departamento:	REMITENTE: Nombre / Razón Social: Dirección: Ciudad: Dpto.: Código Postal: Teléfono:		MOTIVOS DE NO ENTREGA <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> DD <input type="checkbox"/> C1 <input type="checkbox"/> N1 <input type="checkbox"/> RE <input type="checkbox"/> FA <input type="checkbox"/> C2 <input type="checkbox"/> N2 <input type="checkbox"/> DE <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> NR
	DESTINATARIO: Nombre / Razón Social: Dirección: Ciudad: Dpto.: Código Postal: Teléfono:		Observaciones de Distribución:
<input type="checkbox"/> Devolución	Observaciones de Admisión:		DATOS DE ENTREGA Firma o sello legible de quien recibe: <input type="checkbox"/> R Nombre completo de quien recibe: Cédula de quien recibe: Teléfono de quien recibe: Fecha: Hora: Nombre completo del Distribuidor: Cédula del distribuidor:
 Destinatario	Valor Total (\$):	Peso (gr.):	Peso Volumétrico (gr.):
Firma del Impositor:			

Fuente: Autores



Santiago de Cali, fecha.

Señor (a):

NOMBRE DEL RECLAMANTE

Dirección reclamante

Cali

Asunto: Certificación de Entrega

Reciba un cordial saludo por parte de Mass Express “mensajeros a su servicio”.

Que el envío NUMERO DEL ENVÍO dirigido a NOMBRE DESTINATARIO a la dirección destino. Fue entregado FECHA DE LA ENTREGA y recibido por NOMBRE DE QUIEN RECIBIÓ EL ENVÍO.

Para nuestra Compañía siempre será un placer contar con clientes como usted, cualquier duda o aclaración al respecto, con gusto será atendida a través de la línea de atención 3252082 - 3269686, haciendo mención al reclamo de la referencia.

Cordialmente,

DIRECTOR COMERCIAL

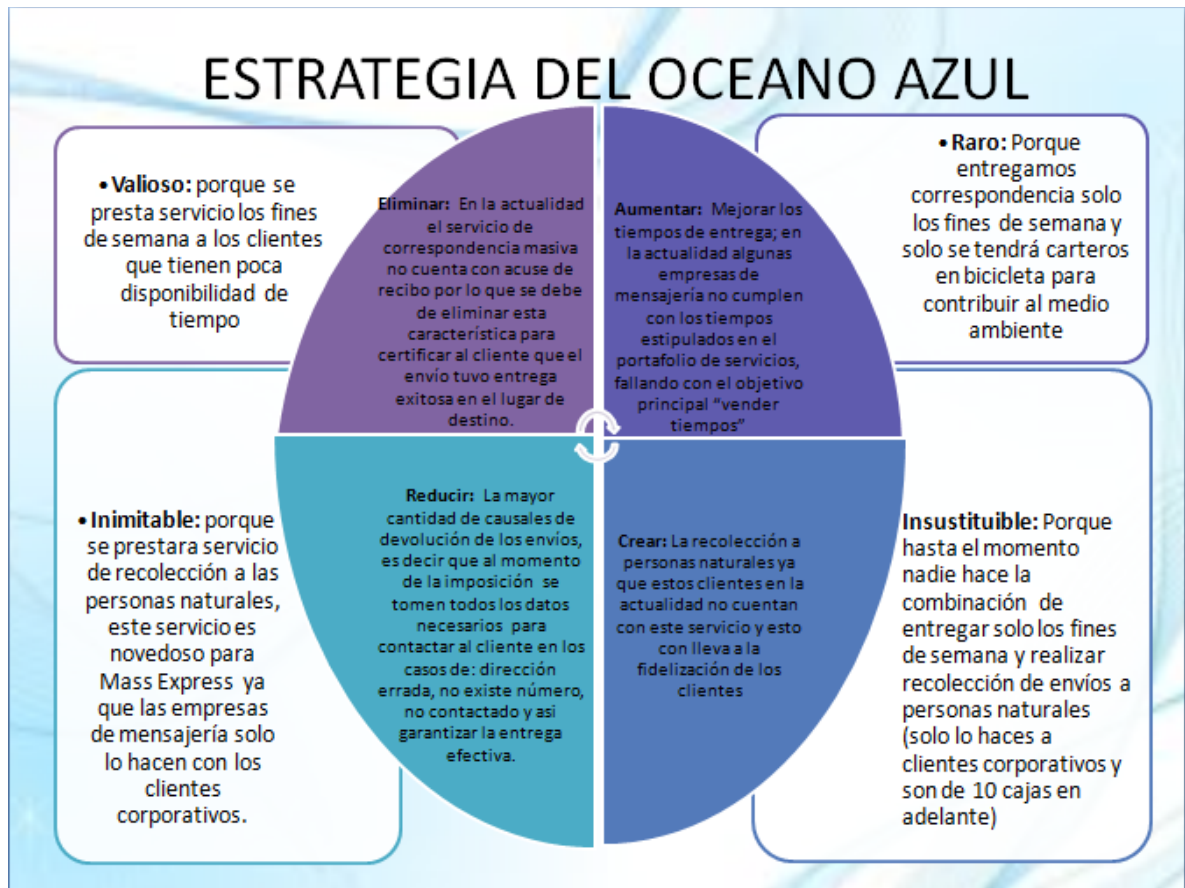
Mass Expres S.A.S

Conclusión: Finalmente se puede concluir que el servicio de mensajería ha sido tradicionalmente parte de la vida cotidiana, constituyéndose para un gran número de personas un medio de comunicación fácilmente accequible. En la medida que los avances de la tecnología han modificado la forma de comunicarse entre las personas, los servicios de mensajería deben de seguir dichos cambios adaptándose al uso y al aprovechamiento y satisfaciendo las nuevas exigencias de los clientes a través de la oferta y demanda de nuevos servicios.

Por ende es importante realizar una buena estructura de mercado que permita la orientación hacia donde se quiere dirigir los servicios que se ofrecerán a diferentes tipos de clientes (hombres, mujeres entre otros).

Tener un buen estudio de mercado permite no solo competir de manera óptima y oportuna ante un mercado emergente por diferentes condiciones de entorno que es muy cambiante día a día, si no que reconoce que Mass Express es un competidor que puede llegar a mover más de 5 mil piezas (envíos) anuales constituyéndose así como un competidor fuerte en el mercado de los servicios.

Ilustración 10 Océano azul Mass Express.



Fuente: Autores.

Este es un sector muy competitivo en el que para sobrevivir hay que adaptarse a las necesidades de cada cliente y las posibilidades de diversificación son ilimitadas, encontrar la diferencia en donde hay más de lo mismo (océanos rojos), con lleva a que Mass Express se encuentre en el proceso de aplicar la creación de su océano azul, es decir brindar al cliente un servicio que sea valioso, raro, inimitable e insustituible.

3 ESTUDIO TECNICO

Poder analizar tanto los servicios que se ofrecen a todos los clientes potenciales, como la inversión necesaria para el desarrollo de la empresa, es primordial para ajustar la inversión económica que permite el inicio de esta empresa

Por ello se debe tener en cuenta la misma característica de dicho servicios, sus precios y la inversión en tecnología, además reconocer cuales son los más acertados y ajustados económicamente. Para dar inicio a la empresa de mensajería y de esta manera poder definir las condiciones de inversión necesarias para la prestación del servicio en la ciudad de Santiago de Cali. En el presente capitulo se detallan todos estos aspectos y se hace énfasis en los recursos técnicos requeridos para el desarrollo del proyecto, los cuales naturalmente son contemplados en el balance inicial y la realización de la proyección financiera.

3.1 INGENIERÍA DEL PROYECTO

La información que se ilustra a continuación facilita definir el presupuesto necesario para iniciar empresa de mensajería en Cali. Esta información plantea las condiciones económicas y de servicios necesarios que permiten una inversión apropiada para un buen proceso administrativo.

Mass Express ofrece una alternativa diferente en mensajería en la ciudad de Santiago de Cali, complementado con herramientas tecnológicas y de comunicación que permiten coordinar la entrega de los envíos con buena coordinación de logística, con el fin de prestar un servicio de calidad con precios accesibles.

3.1.1 Servicio

Los servicios de mensajería de carácter expreso exigen la aplicación y adopción de técnicas especiales para la recepción, recolección, clasificación, transporte y entrega de los envíos a sus destinatarios, lo cual será tenido en cuenta a la hora de iniciar la distribución en la ciudad de Cali.

Por lo anterior, se describen de manera detallada los servicios a prestar y sus características:

✚ **Postexpress:** Servicio de mensajería con el cual los envíos llegan a su destino acompañados siempre de guía. Aplica para persona natural y persona jurídica, tiene 1 día hábil para su entrega, se entrega bajo firma de una persona mayor de edad y esta sujeto a seguimiento.

✚ **Notiexpress:** Servicio de correo para notificaciones personales o por aviso hasta 2 KG, que permite obtener prueba de entrega, aplica para persona natural y jurídica. Tiene tiempo de entrega de un día hábil, se deja bajo firma del destinatario, tiene dos intentos de entrega y también esta sujeto seguimiento.

✚ **Correo al día:** se entrega el mismo día de la imposición, aplica para persona natural y jurídica, se debe de imponer antes de las 10 de la mañana, tiene dos intentos de entrega, tiene seguimiento y se deja bajo firma de una persona mayor de edad.

Insumos principales: Bolsas Postexpress y Ems, papel troquelado (guías), sobre manila carta y oficio, sobre carta menbreteado, sello, tintas, bolsas ems, resmas de papel carta y oficio, carpetas.

Insumos secundarios: El lugar de acopio donde se va admitir y clasificar los envíos, un software llamado Sipost que cuenta con un valor de \$ 1800.000.000 que permite el manejo administrativo de la admisión y liquidación de los envíos.

En función de su flujo comercial: los servicios de mensajería buscan satisfacer las necesidades de los clientes, los envíos deben entregarse a tiempo y llegar a su lugar de destino en buen estado en la ciudad de Santiago de Cali.

3.1.2 Metodología para el estudio de la ingeniería de proyecto

- ✚ El ámbito del proyecto es establecer la empresa de mensajería con variedad en el portafolio de servicios, para que sea aceptado por los clientes potenciales en la ciudad de Santiago de Cali.

- ✚ Definir el tamaño del proyecto reunir la información necesaria sobre la mensajería, para definir las estrategias de distribución que permitan obtener ganancias de acuerdo a estos servicios. Su actividad en la ciudad de Santiago de Cali, comuna 5 del barrio Samán.

Gráfico 12 Maquinaria y equipos requeridos

ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Centros de Computo	3	\$ 120.000	\$ 360.000
Sillas	3	\$ 70.000	\$ 210.000
Archivadores	3	\$ 169.900	\$ 509.700
Ventiladores	3	\$ 90.000	\$ 270.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 1.349.700
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN			
COMPUTADOR	3	\$ 1.100.000	\$ 3.300.000
IMPRESORA	1	\$ 189.900	\$ 189.900
TELEFONO	1	\$ 59.900	\$ 59.900
TOTAL EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACION			\$ 3.549.800
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 4.899.500
ACTIVOS INTANGIBLES			
Paquete Office	3	\$ 180.000	\$ 540.000
Antivirus	3	\$ 90.000	\$ 270.000
Software contable	3	\$ 600.000	\$ 1.800.000
Página web	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			\$ 3.610.000

Fuente: Autores

✚ Se opta por alquilar un local en donde se pueda implementar un front para facilitar la admisión y clasificación de los envíos de manera oportuna y eficaz. Por esta razón, la importancia de un lugar estratégico que permita la recolección de los envíos y así puedan salir a ruta para la entrega a sus destinatarios sin ningún problema. Es un elemento a considerar en el presente estudio.

Gráfico 13 Gastos de adecuaciones del punto de venta.

ADECUACIONES	CANTIDAD	PRECIO UND	PRECIO TOTAL
Sesiones Modulares	3	\$ 300.000	\$ 900.000
Adecuaciones de front	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
TOTAL ADECUACIONES			\$ 2.100.000

Fuente: Autores

Gráfico 14 Gastos de administrativos a tener en cuenta

GASTOS DE ADMINISTRACION			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Arriendo	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Servicios	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Teléfono	1	\$ 90.000	\$ 90.000
Extintores	2	\$ 60.000	\$ 120.000
Internet	1	\$ 90.000	\$ 90.000
Honorarios	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION			\$ 2.100.000

Fuente: Autores.

Ilustración 11 Plano Mass Express



Fuente: Autores

En el anterior plano se refleja el diseño del punto de venta Mass express ubicado en la Calle 62 No 2B-62 barrio los Samanes en la comuna 5 de la ciudad de Cali. Se considera un punto estratégico para la realización de la actividad, dando un beneficio en costos por su valor económico y accesible. Esto de acuerdo a un análisis previo del entorno y cotización del mismo.

Gráfico 15 Cotización de arrendamiento

COTIZACION DE ARRENDAMIENTO			
ARRENDAMIENTOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Unisa Inmobiliaria	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Saucedo + Saucedo Inmobiliaria	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Bienco Inmobiliaria	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Dueño Local Barrio Samanes	1	\$ 600.000	\$ 600.000
TOTAL COTIZACION ARRENDAMIENTOS			\$ 3.300.000

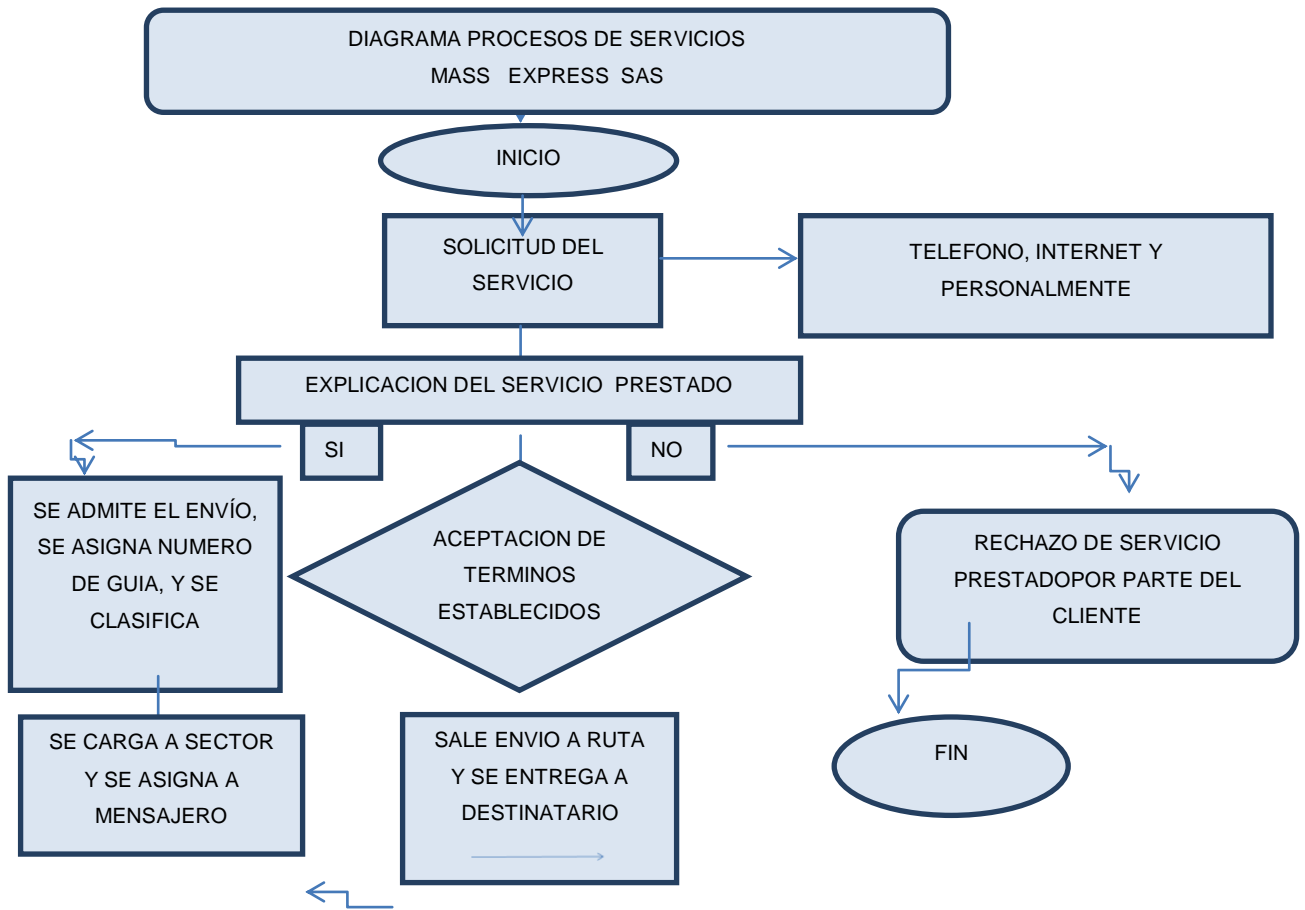
Fuente: Autores

3.1.3 Diagramas y planes de desarrollo

El plan funcional general busca definir los medios necesarios para lograr eficientemente el funcionamiento de la empresa de mensajería. Por esta razón, es necesario tener un área administrativa que esté a cargo del componente de mercado, así como un área de recolección para llevar el producto a su destino final que es la entrega. (Collado & Gutiérrez, 2013, p. 534)

El diagrama muestra el inicio del proceso, el cual tiene por objeto describir la secuencia que se tiene desde el momento de la imposición hasta la entrega al destinatario, especificando el paso a paso de lo que sucede en cada proceso, garantizando al cliente. La responsabilidad que se adquiere al momento de recibir cada envío en la compañía, lo cual conlleva a tener convicción de servir fielmente a sus necesidades.

Gráfico 16 Diagrama de bloques, Mass Express



Fuente: Autores

3.1.4 Tecnología

La tecnología que se utiliza en Mass Express es fundamental, ya que se necesita para la toma de decisiones sobre los tiempos de entrega que se ofrecen en los servicios de mensajería. Se requiere de un programa que permita llevar la trazabilidad (el estado actual de los envíos), de manera confiable y eficaz, garantizando la entrega oportuna de los envíos en los tiempos establecidos.

El mercado del software administrativo es muy amplio, ya que hoy día, esta herramienta facilita el manejo y control de la logística de los envíos, es decir,

permite controlar de manera adecuada que se cumplan con los tiempos de entrega en forma oportuna. Entre ellos se encuentra el Sipost que se encarga de controlar el proceso de cada envío desde el momento de la imposición hasta la digitalización de la guía (posterior a la entrega del envío).

La naturaleza requerida del software es registrar todos los eventos que se involucra en la prestación del servicio, la cual permite un mejor desempeño a la hora de sacar los envíos a ruta, permitiendo adquirir una base de datos de todos los clientes potenciales con el fin de fidelizar al cliente con el servicio.

La forma de adquirir el software es realizar un contrato con el administrador y jefe del programa, donde sus costos están en el mercado en \$ 1,800.000 pesos m/c en pagos anuales.

3.1.5 Selección del equipo

La selección del equipo necesario para iniciar la empresa de mensajería tiene la necesidad de reconocer cuales se necesitan para prestar el servicio y su precio. Las cantidades propuestas son adecuadas para cumplir con todas las necesidades técnicas, operativas y logística que se puedan presentar inicialmente.

Gráfico 17 Selección de equipos

ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Centros de Computo	3	\$ 120.000	\$ 360.000
Sillas	3	\$ 70.000	\$ 210.000
Archivadores	3	\$ 169.900	\$ 509.700
Ventiladores	3	\$ 90.000	\$ 270.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 1.349.700
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN			
COMPUTADOR	3	\$ 1.100.000	\$ 3.300.000
IMPRESORA	1	\$ 189.900	\$ 189.900
TELEFONO	1	\$ 59.900	\$ 59.900
TOTAL EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACION			\$ 3.549.800
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 4.899.500

Fuente: Autores

3.1.6 Calculo de cantidades de materias primas e insumos

Ahora se detallan los insumos que se van a necesitar para organizar la empresa de mensajería y ponerla en marcha.

Gráfico 18 Insumos requeridos para el funcionamiento proyectado del primer mes

UTILES DE OFICINA Y PAPELERIA			
Sobre manila carta	1500	100	156.840
Sobre manila oficio	1500	100	156.840
Sobre carta menbreteado	1500	150	235.260
Bolsas postexpress	10	2.000	20.912
Resma tamaño carta (unidades)	15	5.000	78.420
Sellos	2	5.000	10.456
Tintas	2	4.000	8.365
Guías en formato EMS	20	1.200	25.094
Borrador	5	150	784
Sacapunta	5	150	784
Tijeras	5	500	2.614
Ganchos grapadora	5	500	2.614
Ganchos clip	5	200	1.046
resaltador	5	500	2.614
Carpetas	50	200	10.456
Cinta	10	800	8.365
TOTALES UTILES DE OFICINA Y PAPELERIA			721.464

Fuente: Autores

3.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

Los costos de transporte están definidos según el auxilio de rodamiento, el cual no debe superar el 40% del salario mínimo legal vigente, es decir los mensajeros contratados por Mass Express deben tener vehículo propio. (Código sustantivo del trabajo, Art. 127)

Aunque Mass Express no produce, si presta un servicio y los costos relativos a la mano de obra por ese servicio se tienen en cuenta en los costos indirectos (mantenimiento de equipos), insumos (papelería e implementos requeridos para prestar el servicio), la mano de obra (la nómina de los mensajeros) y el cif (costos

El sitio brinda la opción de arrendamientos a precios accesibles que se ajustan al presupuesto de la empresa, siendo este un factor beneficioso para el ejercicio de la actividad de la mensajería.

Sobre las características del local, este tendrá una remodelación para adecuarse a la prestación de servicio, las cuales se realizarán al momento de que este sea entregado al administrador de Mass Express. Se instalará un front para que los clientes realicen las imposiciones de los envíos, se adecuara un baño y una sala de espera acogedora para los clientes.

Condiciones de vida: Al norte de la ciudad están ubicados los sectores de la sociedad que hacen parte los estratos 3, 4, 5 y 6, que tienen los posibles clientes potenciales para la imposición de los envíos. Estos habitan en su mayoría en apartamentos y conjuntos cerrados.

- ✚ **Leyes y reglamentos:** La empresa que ofrece el servicio de agua y energía es EMCALI, el servicio de telefonía fija e internet lo ofrece CLARO.
- ✚ **Clima:** Es clima cálido, el local está adecuado ventiladores para la comodidad de los clientes (3 ventiladores – los cuales cuestan \$ 270.000)
- ✚ **Acciones para evitar la contaminación del medio ambiente:** Ya que la empresa no se dedica a producir sino a distribuir envíos, las acciones son mínimas como hacer la recolección de basuras que salgan del local pero separadas previamente para ser dispuestas en los lugares correspondientes, esta labor se realizará por lo empleados de Mass Express, quienes están capacitados con la filosofía de la empresa. La cual incluye contribuir al medio ambiente; los costos de la recolección de desechos están incluidos en la factura de los servicios públicos, por tanto no se incurre en un gasto adicional.
- ✚ **Actitud de la comunidad:** Según los habitantes de la comuna 5, esperan con gran expectativa la llegada de los servicios, están receptivos a la empresa.
- ✚ **Condiciones sociales y culturales:** de acuerdo a lo observado el lugar escogido para desarrollar la empresa presenta un nivel de vida alto por estar en

estratos altos (3, 4, 5 y 6) zona residencial del barrio los Samanes en su mayoría el consumo es la actividad más común, por lo generalmente viajan, acceden a bienes y servicios de excelente calidad, tienen empleos en empresas privadas, o son propietarios de medianas y grandes empresas.

La micro localización está definida así:

- ✚ **Localización urbana, suburbana o rural:** La localización es de carácter urbana.
- ✚ **Transporte de personal:** El personal de la empresa hará uso del medio de transporte en moto y bicicleta, propiedad de cada trabajador para la entrega de los envíos, por ende se asignara un auxilio de rodamiento por valor de \$258.000 pesos m/c.
- ✚ La estación de policía más cercana está a 5 minutos, mientras que la estación de bomberos se encuentra a 15 minutos.
- ✚ **Costo de los terrenos:** no aplica.
- ✚ **Cercanía a carreteras:** Está cerca de dos de las principales vías de la ciudad, Cra 1 y la Calle 70.
- ✚ **Cercanía al aeropuerto:** El lugar está ubicado a 40 Minutos del aeropuerto en carro.
- ✚ **Disponibilidad de vías férreas:** No aplica.
- ✚ **Cercanía al centro de la ciudad:** El lugar está ubicado a 30 minutos del centro en carro.
- ✚ **Disponibilidad de servicios:** Se cuenta con acceso a agua, energía, telefonía fija, internet, bancos.
- ✚ **Tipos de drenajes:** Se dispone de acceso a alcantarillado.
- ✚ **Condiciones de vías urbanas y de las carreteras:** En general el estado de las vías se encuentra en un 50%, debido a cierres parciales por actividades previas de pavimentación en zonas como avenida ciudad de Cali, recta Cali –Palmira, entre otras.

- ✚ **Disponibilidad de restaurantes:** Se encuentran centros comerciales cercanos con el Único, con gran oferta alimenticia desde la comida de mar, comidas rápidas, platos a la carta, comida oriental, italiana, criolla, entre otras.
- ✚ **Recolección de residuos:** La recolección de la basura y residuos la hace la empresa Promoambiental Valle.
- ✚ **Restricciones locales:** Ninguna excepto la atención en los horarios establecidos para este tipo de negocios. Es decir envíos que van dirigidos a entidades o empresas que se encuentren alrededor de la comuna 5, ya que están cuentan con horario de oficina para recibir la correspondencia.
- ✚ **Impuestos:** Se paga impuestos según lo estipulado por el Código de Comercio y autoridades municipales y departamentales.
- ✚ **Forma del sitio:** el sitio es de forma cuadrada.
- ✚ **Características topográficas del sitio:** Es totalmente plano, ubicado en un primer piso sin ningún desnivel.
- ✚ **Condiciones del suelo del sitio:** en óptimas condiciones.

3.3 TAMAÑO DEL PROYECTO

- ✚ **Dimensión y características del mercado:** El proyecto busca mejorar los tiempos de entrega de la mensajería y cubrir gran parte del mercado (distribuir envíos los fines de semana), se contara con herramientas de comunicación que faciliten y apoyen el proceso logístico de la empresa.

Gráfico 19 Proyección de la demanda a 5 años.

UNIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
POSTEXPRESS	29.438	31.498	33.703	36.062	38.587
NOTYEXPRESS	32.625	34.909	37.352	39.967	42.765
CORREO AL DIA	24.938	26.683	28.551	30.550	32.688
TOTAL	87.000	93.090	99.606	106.579	114.039

Fuente: Autores

- ✚ **Tecnología del producto producido:** En la actualidad no se cuenta con tecnología, pero se estima que en el futuro la central de tratamiento crezca y sea automatizada, es decir cuente con bandas de clasificación mecánica de envíos, lo cual permite mejorar la logística de los mismos.

- ✚ **Localización del proyecto:** El proyecto se ubicará en la zona urbana del municipio de Santiago de Cali, al norte de la ciudad en el barrio El Samán, ubicado en la comuna 5.

- ✚ El costo de inversión es de \$14,092462 incluidos gastos e insumos de funcionamiento inicial. El financiamiento del proyecto es producto de una inversión por parte de los socios y préstamo al banco.

Gráfico 20 Inversión Mass Express en pesos.

INVERSION EN PESOS			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Centros de Computo	3	120.000	360.000
archivadores	3	169.900	509.700
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			869.700
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN			
COMPUTADOR	3	759.200	2.277.600
IMPRESORA	1	140.000	140.000
TOTAL EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACION			2.417.600
TOTAL ACTIVOS FIJOS			3.287.300
ACTIVOS DIFERIDOS			
GASTOS DE CONSTITUCION			
Registro Mercantil	1	0	0
Camara de Comercio	1	575.468	575.468
Uso de suelo	1	13.700	13.700
Permiso de bomberos	1	18.900	18.900
Higiene y sanidad	1	30.000	30.000
sayco y acinpro	1	2.500	2.500
Avisos y tableros	1	35.000	35.000
TOTAL GASTO DE CONTITUCION			675.568
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
TELEFONO	1	59.900	59.900
Sillas	3	50.000	150.000
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			209.900
ACTIVOS INTANGIBLES			
Paquete Office	3	180.000	540.000
Antivirus	3	90.000	270.000
Software contable	3	600.000	1.800.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			2.610.000
ADECUACIONES			
Sesiones Modulares	3	300.000	900.000
Adecuacion de front	1	800.000	800.000
TOTAL ADECUACIONES			1.700.000
PUBLICIDAD PREOPERATIVA			
Volantes	2500	50	125.000
brochure	2500	500	1.250.000
TOTAL PUBLICIDAD PREOPERATIVA			1.375.000
SEGUROS			
Poliza	0	0	0
TOTAL SEGUROS			0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			3.960.468
CAPITAL DE TRABAJO (APORTE EN EFECTIVO DE LOS SOCIOS)			
Nomina de Adm.	1	1.473.732	1.473.732
Nomina de servicios	1	2.021.197	2.021.197
Gastos de Administracion	1	2.679.141	2.679.141
Gastos de ventas	1	313.680	313.680
Inventario	1	721.464	721.464
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			7.209.214
TOTAL INVERSION			14.456.982
% INVERSION A FINANCIAR			60,00%
INVERSION A FINANCIAR			8.674.189
MESES A DIFERIR			12
VALOR A DIFERIR POR MES			330.039

Fuente: Autores.

4 ORGANIZACIONAL Y LEGAL

4.1 DESCRIPCION DE LA IDEA DE NEGOCIO

Mass Express brindará servicios de mensajería expresa a las empresas y personas naturales en la comuna 5 del municipio de Santiago de Cali y a medida que la demanda aumente así mismo tendrá la posibilidad de fortalecer y mejorar los servicios ofrecidos e innovar con servicios nuevos, que faciliten el funcionamiento de las organizaciones y mejoren la comunicación y o tramites entre las personas.

4.1.1 Misión

Prestar servicios de correspondencia masiva a los clientes de manera directa, generando una propuesta de valor de tiempo y calidad; siendo una compañía motivadora con sus empleados y contribuyendo al medio ambiente.

4.1.2 Visión

Ser reconocidos en el 2025 como un empresa líder, teniendo cubrimiento a nivel nacional, posicionando nuestra imagen en el mercado, ampliando el portafolio de servicio y logístico con tiempo de entrega efectivos y con calidad. Demostrando que somos una compañía con calor humano.

4.1.3 Valores corporativos

El corazón de Mass Express es el cliente. El garantiza nuestra estabilidad y desarrollo.

Oportunidad, confiabilidad, seguridad y sensibilidad son nuestra razón de ser en el servicio.

Actuando con lealtad, honestidad y respeto contribuimos a la transformación de una sociedad digna y en paz.

Con disciplina, trabajo y en equipo todos ganamos.

El diálogo fundamentado en la razón es el único medio para dirimir las diferencias.

4.1.4 Filosofía de trabajo

Con el claro compromiso frente a la prestación de servicios de mensajería en la comuna 5 de la ciudad Santiago de Cali, Mass Express busca que los clientes corporativos y el mercado de personas naturales realicen sus envíos de correspondencia con un adecuado proceso de entrega, a tiempo y sin inconvenientes. Además se busca que las empresas y personas no tengan que parar sus actividades los fines de semanas y días festivos. Por esto la filosofía de Mass Express es trabajar sin parar estos días para que los clientes suplían su necesidad sin esperar hasta el siguiente día hábil para poder realizar sus imposiciones en las empresas que prestan el servicio de mensajería, en la ciudad de Cali.

4.1.5 Competencias organizacionales

Para el logro de las metas que se propone alcanzar en Mass Express se han definido algunos de las siguientes competencias las cuales lleven a cumplir los objetivos de la organización:

Tener un efecto multiplicador y enriquecedor en la población objetivo del mercado de tal modo que se reconozcan los tiempos de entrega, esto gracias a la motivación laboral con la que se buscara incentivar económicamente a los colaboradores “mensajeros” de Mass Expres por cada ruta realizada sin contratiempos.

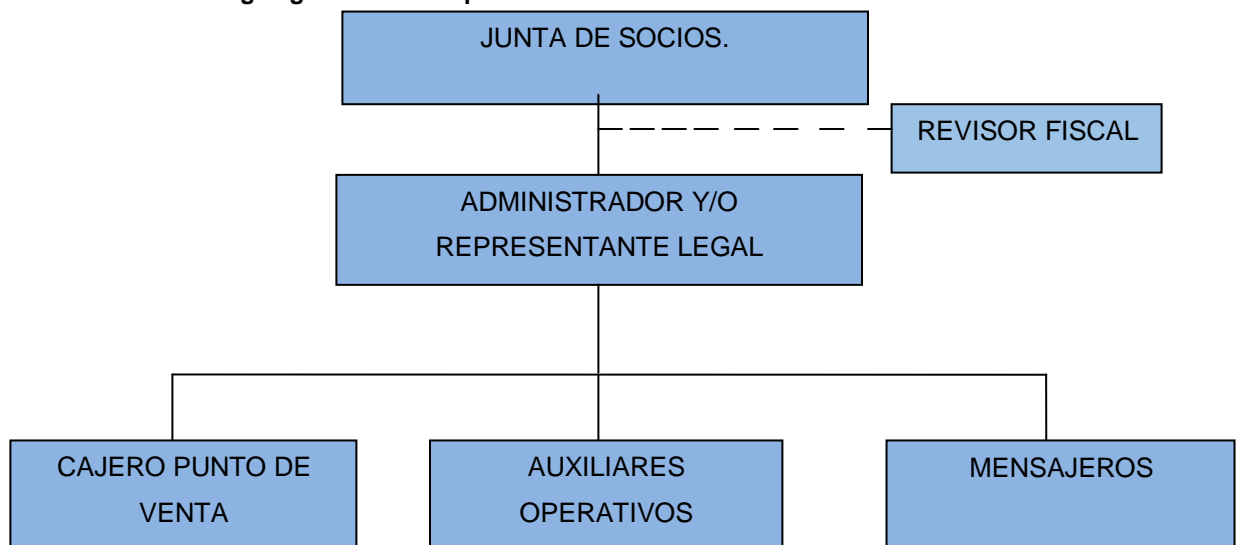
Propiciar desarrollo social, económico y cultural a partir de la puesta en marcha de la organización contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores.

Promover la participación de los colaboradores en la toma de decisiones de la organización generando un compromiso con la organización, de tal manera que puedan desarrollarse programas que motiven el progreso intelectual de cada uno de los colaboradores que intervienen directamente en la entrega de la correspondencia.

Buscar innovación permanente en las rutas ofertadas y demás programas que se lleven a cabo en el marco de actuación para mejorar los tiempos de entrega, esto con los informes reportados por los mensajeros, los cuales entrarán en un análisis entre ellos mismos para definir la ruta más adecuada de entrega, la cual pasará a la junta para su respectiva aprobación.

4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ilustración 13 Organigrama Mass Express



Fuente: Autores.

4.2.1 Auxiliares de proceso (operativo y logístico)

Perfil: bachilleres con experiencia en empresas de mensajería en área logística y operativa.

Funciones y Responsabilidades: tienen a cargo las siguientes funciones:

- ✚ Clasificación de los envíos por peso, zona y servicio.
- ✚ Admisión de los envíos al sistema.
- ✚ Impresión adecuada de las guías a los envíos, de acuerdo a los datos suministrados por el cliente al momento de la imposición.
- ✚ Cargue del código de la ruta (de acuerdo a la zona de entrega) en el sistema.
- ✚ Liquidación de las guías cumplidas (motivo de entregado o devolución al sistema).
- ✚ Digitalización de las guías.
- ✚ Despacho de la guías cumplidas solicitadas por el remitente.

4.2.2 Cajero punto de venta

Perfil: bachilleres estudiantes de primeros semestres de Administración experiencia e 1 año en servicio al cliente y caja en empresas de mensajería y conocimientos básicos de paquetes office.

Funciones y Responsabilidades: tienen a cargo las siguientes funciones:

- ✚ Escuchar la necesidad del cliente al momento de la imposición.
- ✚ Ofrecer y explicar el portafolio de servicios.
- ✚ Explicar los tiempos de entrega de cada servicio.
- ✚ Orientar al cliente indicándoles que servicio le será más útil de acuerdo a la necesidad de satisfacer la entrega.
- ✚ Solicitar documento de identidad al momento de la imposición.
- ✚ Solicitar datos claros de la persona que realiza la imposición del envío.
Ingresar datos al sistema.

- ✚ Generar factura y hacerla firmar por el cliente como aprobación de que los datos que se ingresaron al sistema son correctos.
- ✚ Separar los envíos de acuerdo al peso para transferir a área logística y de admisión.

4.2.3 Mensajeros

Perfil: bachilleres con experiencia de dos años en empresas de mensajería y conocimiento de zonas.

Funciones y Responsabilidades: tienen a cargo las siguientes funciones:

- ✚ Realizar la entrega de los envíos de acuerdo a la zona establecida.
- ✚ Hacer firmar la guía con datos legibles de la persona que recibe el envío.
- ✚ Entregar las guías en el área operativa para la respectiva digitalización.

La propia empresa: los diferentes departamentos que forman la propia empresa influyen directamente en las funciones de los departamentos:

Ilustración 14 Departamentos Mass Express

DEFINICION CONCEPTUAL	DEPARTAMENTO Y/O AREAS PARA MASS EXPRESS.
Marketing: En este departamento se deben tomar decisiones que concuerden con los planes de la alta dirección, además se debe estar en contacto con otros departamentos.	Marketing: Encargado de estudiar y analizar las tendencias del mercado de los posibles servicios que se prestaran y a las investigaciones de los sectores que se va abarcar, además de generar estrategias y campañas publicitarias que ayuden al logro de los objetivos.
Finanzas: se intentan conseguir fondos para cubrir el presupuesto de los planes de marketing.	Finanzas: encargada de la consecución del trabajo necesario para el funcionamiento de los recursos de la empresa.
Investigación y Desarrollo: se dedica al diseño de los productos con aquellos atributos que pretenden incluirse en él según el plan de marketing.	No Aplica
Compras: se preocupa por obtener provisiones y materiales.	Compras: Se encarga del contacto con los diferentes proveedores del negocio para llevar a cabo la adquisición de los productos que se ofrecerán al cliente. (sobres, bolsas, postales, guías de los servicios a ofrecer)
Contabilidad: se comparan ingresos y costes para de manera que se pueda comprobar si se están cumpliendo los objetivos de marketing.	Contabilidad: Se encarga de la administración del presupuesto y de los ingresos provenientes de la venta de los servicios de mensajería.

Fuente: Autores

4.3 MODELO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Mass Express realiza un método de reclutamiento mixto, inicialmente por ser una empresa nueva se debe buscar el personal por medio de anuncios de la página Computrabajo donde se convoca al personal idóneo con las expectativas, es decir, con los perfiles de la organización.

Posteriormente se implementara el modelo de reclutamiento interno, promoviendo a las personas de los cargos, con este modelo se busca dar oportunidad al personal empleado a ascender dentro de la compañía, a tener nuevos conocimientos y experiencias, beneficiando a la compañía a minimizar los gastos en capacitación y entrenamiento de nuevo personal externo.

La técnica de trabajo será definida desde el inicio de operaciones de la organización. El administrador no tendrá proceso de selección ni se realizara convocatoria, estos cargos serán nombrados y ocupados por socios de la estructura organizacional.

Para el cajero punto de venta, auxiliar operativo y los mensajeros; se hará el procedimiento de publicar convocatorias en bolsas de empleo y se realizarán entrevistas de tipo abierto y semiestructuradas, además de la realización de pruebas de habilidades y conocimientos a los posibles candidatos de acuerdo al cargo a contratar.

4.4 PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección que se ha diseñado para encontrar personas responsables, innovadoras, creativas y que demuestren pasión, potencial y compromiso para desempeñar las funciones diseñadas para cada cargo, se basa en la evaluación de la combinación de habilidades, competencias y experiencia de los aspirantes.

4.4.1 Solicitud de empleo

Un modelo de solicitud brindara una gran ayuda a Mass Express S.A.S, ya que por medio de este proceso se lograra filtrar a los candidatos que cumplan con la mayoría de los requerimientos para la ocupación del determinado cargo, con estas solicitudes se puede determinar Las vacantes disponibles de Mass Express. Las cuales se publicaran por medio de la bolsa de empleo Computrabajo, debido que por este portal se reclutara al personal que cumpla con los perfiles que se requiere, para luego iniciar el proceso de selección de las personas que van a cubrir la vacante.

4.4.2 Entrevista

Una vez la selección este culminada, la entrevistas de los candidatos será realizada por la persona encargada del área de Gestión Humana de Computrabajo y por el administrador de Mass Express, estas serán de forma personal se realizaran preguntas personales, familiares, de educación tales como: con quien vive, estado civil, antecedentes laborales, competencias, aptitudes, grados de escolaridad, experiencias personales, experiencias laborales; en ellas podrá conocer si el aspirante reúne los requisitos del cargo, para posteriormente desempeñarlo.

4.4.3 Exámenes

4.4.3.1 Psicométricos

Las pruebas psicométricas tienen diversas utilidades en el ámbito laboral, tal es el caso del reclutamiento y selección donde estas permiten elegir a los candidatos más adecuado a un perfil de puesto o identificar niveles y necesidades de conocimiento, habilidades, actitudes que resultan muy útiles en el área de desarrollo de personal. (Ventura, 2012, p.8)

4.4.3.2 Escala Avanzada

Esta evaluación es una prueba de habilidad mental general. Instrumento destinado a "medir la capacidad intelectual para comparar formas y razonar por analogías, independientemente de los conocimientos adquiridos"; en éste sentido se evalúa factores como claridad de pensamiento, capacidad para deducir respuestas partiendo de la interacción de variables en un ambiente desconocido, en tiempo normal y/o ilimitado.

Áreas de Aplicación: Psicología laboral, educativa, clínica y orientación vocacional, entre otras.

Escala de preferencias personales

La motivación y la satisfacción que el individuo encuentra al realizar determinadas actividades actúan como impulsores de un trabajo más productivo.

4.4.3.3 Test de adaptabilidad social

Este instrumento ayuda a localizar el grado de adaptabilidad que tiene una persona socialmente y muestra también algunos indicadores útiles para la toma de decisiones; estos indicadores son las habilidades desglosadas que encontramos en los resultados de la evaluación: Habilidad de Supervisión, Capacidad de Decisión en Relaciones Humanas, Capacidad de Evaluación de Problemas

Interpersonales, Habilidad para Establecer Relaciones Interpersonales, Sentido Común y Tacto en las Relaciones.

4.4.3.4 Test de Honestidad

Este instrumento permite conocer seis aspectos de la manera de ser y actuar del evaluado relacionados con cuestiones éticas del comportamiento dentro del

Entorno laboral: confiabilidad, integridad, ética laboral, lealtad grupal, rechazo al consumo de sustancias prohibidas y rechazo a comportamientos violentos.

4.4.3.5 Médicos

En cuanto a este tipo de exámenes cabe resaltar que son obligatorios y responsabilidad del empleador y ayudarán a verificar el estado de salud de la persona, se harán exámenes de sangre para descartar virus u otras amenazas, también se realizaran exámenes que demuestren el buen estado físico de los aspirantes.

Evaluaciones médicas pre ocupacionales o de pre ingreso

Son aquellas que se realizan para determinar las condiciones de salud física, mental y social del trabajador antes de su contratación, en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto, acorde con los requerimientos de la tarea y perfil del cargo.

El objetivo es determinar la aptitud del trabajador para desempeñar en forma eficiente las labores sin perjuicio de su salud o la de terceros, comparando las demandas del oficio para el cual se desea contratar con sus capacidades físicas y mentales; establecer la existencia de restricciones que ameriten alguna condición sujeta a modificación, e identificar condiciones de salud que estando presentes en el trabajador, puedan agravarse en desarrollo del trabajo.

En cuanto a su contenido, el examen pre ocupacional o de ingreso incluye los siguientes exámenes y análisis complementarios generales:

Examen físico completo, que abarque todos los aparatos y sistemas incluyendo agudeza visual cercana y lejana (Test de los colores).

4.4.3.6 De conocimiento

Instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, práctica o ejercicio. Busca medir el grado de conocimiento exigidos por el cargo o el grado de habilidad para ejecutar ciertas tareas.

Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas:

Orales: Se formulan preguntas orales específicas que tiene como objetivo respuestas orales específicas.

Escritas: pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas.

De realización: Pruebas mediante la ejecución de un trabajo de manera uniforme y en un tiempo determinado (taquigrafía, diseño).

4.4.3.7 Investigación de Candidatos

Esta etapa consiste en el adecuado manejo de la información suministrada por los candidatos, el personal de la agencia de empleo Computrabajo quienes son los encargados de manejar dicha información, deberán verificar las referencias Personales, familiares y laborales descritas en la hoja de vida y realizar llamadas de verificación.

4.5 PROCESO DE CONTRATACION

Esta fase es una de las más importantes para los futuros empleados y empleadores, ya que aquí se le informará sobre el sueldo que devengará, prestaciones sociales, duración y tipo del contrato, derechos funciones y obligaciones, se le presentara a todos sus compañeros de trabajo (jefes y subordinados), se le indicará las áreas de trabajo de toda la compañía y las áreas de las cuales tendrán a cargo.

4.5.1 Documentación necesaria para la Contratación

- ✚ Certificados laborales documentados en la hoja de vida
- ✚ Referencia personales
- ✚ Referencia familiar
- ✚ Referencia laboral

- ✚ Libreta militar
- ✚ Fotocopia de la cedula de ciudadanía al 150%
- ✚ 2 fotografías recientes para el carnet
- ✚ Certificados de estudios
- ✚ Copia del diploma y acta de grado
- ✚ Certificado de antecedentes disciplinarios
- ✚ Certificado de afiliación de la EPS y Fondo de pensiones (En caso de ser el primer empleo, la persona puede escoger a que entidad de salud y pensión desea que se afilie).

4.5.2 Inducción

El proceso de inducción es de vital importancia para los nuevos integrantes de las organizaciones, en este proceso se muestran todos los aspectos importantes de la empresa, las áreas que la componen, sus reglamentaciones y estándares de calidad.

4.6 PROCESO DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DE PERSONAL

Consiste en las técnicas de capacitación y aprendizaje que serán utilizados por el personal de la fundación para el debido adiestramiento del nuevo personal. Este desarrollo de recursos humanos estimula a lograr una mejor calidad y eficiencia, fomentando el más alto compromiso en el personal en el ejercicio de sus funciones diarias. La finalidad del adiestramiento es proporcionar al empleado el conocimiento general y las destrezas especiales que necesita para llevar a cabo eficazmente y sin riesgo las tareas que se le asignan.

4.6.1 Capacitación

Su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo, fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias

para desempeñar la labor que debe llevar a cabo dentro de la empresa, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente en las funciones que a diario deben atender.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente las funciones de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Los principales objetivos de la capacitación son:

Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.

Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.

Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de coordinación.

Este análisis tiene como objetivo principal definir los parámetros legales y sociales establecidos por la ley y por la superintendencia de industria y comercio para establecer el negocio y poderlo desarrollar. (Sachs, 2010)

4.7 ASPECTOS LEGALES

4.7.1 Marco legal

Para el proyecto de creación de una empresa de mensajería. Se desea trabajar como una sociedad SAS, pues al constituir la empresa como persona jurídica es la empresa y no Autores la que debe asumir las obligaciones de esta, es decir en las Sociedad por Acciones Simplificada los socios responderán hasta el monto de sus aportes. Esto implica que la deuda u obligaciones que pueda contraer la empresa están garantizadas y se limitan a los bienes que pueda tener la organización a su nombre, tanto capital como patrimonio. Todo esto garantiza que si en algún momento la empresa no llegara a funcionar, el patrimonio propio no corre riesgo a ser liquidado para pagar las deudas de la empresa, por lo cual Autores están seguros al querer conformar una Sociedad.

Además de esto, se puede tener en cuenta que al conformarse como persona jurídica se adquiere un mayor reconocimiento ante las entidades financieras lo cual beneficia para poder adquirir fácilmente de sus servicios. Aunque se sabe que para conformarnos de esta manera se requiere de un procedimiento más complejo que el de la persona natural y se tiene un mayor respaldo y seguridad.

La sociedad que se adecua al proyecto es una Sociedad por Acciones Simplificadas SAS, debido a que es una Sociedad que se puede constituir con un documento privado en lugar de hacerse con una escritura pública. Además de esto con la sociedad no exige tener todos los órganos de administración a comparación con otras sociedades comerciales, dado que solo es suficiente contar con representante legal, lo cual puede ayudar a reducir costos de nómina. De igual forma, para realizar cualquier cambio de la sociedad no se hace por escritura pública sino por un documento privado lo cual facilita el trámite y lo hace menos dispendioso. Otro de los motivos por los cuales es interesante tener esta sociedad, es que el objeto social puede ser abierto, es decir, que puede hacer todo aquello

que no esté prohibido por la ley que sea lícito. Un aspecto que cabe resaltar por su importancia es el referido a que este tipo de sociedad limita las responsabilidades de los empresarios, lo cual permite que el patrimonio personal y familiar no se vaya a ver afectado por la situación de la organización.

4.7.2 Requisitos para constituir una S.A.S de conformidad con la Ley 1258 de 2008

El Artículo 5 de la Ley 1258 de 2008 indica que el documento de constitución deberá contener por lo menos los siguientes requisitos:

- ✚ Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
- ✚ Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
- ✚ El domicilio principal de la Sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
- ✚ El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
- ✚ Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
- ✚ El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
- ✚ La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.

- ✚ La falta de uno o más requisitos en el documento de constitución, impide la inscripción de la constitución y ocasiona la devolución de todos los documentos por parte de la Cámara de Comercio.
- ✚ El documento privado de constitución será objeto de autenticación ante notario de manera previa a la inscripción en el registro mercantil de la Cámara de Comercio, por los constituyentes. (Daft, 2013)

Observaciones generales

Cuando las personas nombradas no hayan firmado el documento privado de constitución, deben anexarse las aceptaciones de los cargos por escrito, de todas y cada una de ellas, con indicación de número de identificación y fotocopia del mismo.

4.7.3 Elementos del establecimiento de comercio

Ilustración 15 Logo



Fuente: Autores

La marca que van a llevar los servicios es Mass express “Mensajeros a su servicio”. Mass Express

4.7.4 Identificación de los elementos del establecimiento del comercio

Pantallazo o certificación de que el nombre no se encuentra matriculado. Se realiza la validación en la página web:

El resultado obtenido expresa no existe otra empresa con un nombre idéntico.

Ilustración 16 Portal nacional de consulta o nombre

The screenshot displays the website's header with the logo 'Portal Nacional de Creación de Empresas' and the URL 'www.crearempresa.com.co'. A navigation bar includes links for 'Inicio', 'Consulte', 'Diligencie', 'Formalice', 'Preguntas Frecuentes', and 'Contáctenos'. The main content area features a sidebar with a 'Consulte' section containing links for 'Tipo de empresa', 'Consulta de nombre', 'Consulta de marca', 'Consulta de CIUJ', 'Consulta de uso de suelo', and 'Simulador de pagos'. The central panel is titled 'CONSULTA DE NOMBRE' and contains a search form with the text 'Buscador' and 'Mass Express' entered. Below the search bar, there are radio buttons for 'Consultar por Nombre' (selected) and 'Consultar por Palabra Clave'. A red message states: 'EL nombre de empresa "Mass Express" no existe, este nombre estará sujeto a revisión posterior por parte de la cámara de comercio, no existen otras empresas con la palabra "Mass Express".' A magnifying glass icon is positioned to the right of the search results.

Fuente: <http://www.crearempresa.com.co/consultas/ConsultaNombre.aspx>

4.7.5 Verificación de las normas que regulan la creación del establecimiento de comercial

Intensidad auditiva: Al tener en cuenta que el establecimiento comercial será un local se solicitara a certificación con respecto a este.

Horario: El horario laboral será establecido de la siguiente manera sábado, domingos y festivos de 8:00 AM a 6:00 PM en jornada continua, esta distinción no se encuentra expresamente recogida en la normativa laboral actual vigente, a diferencia de textos normativos anteriores que si la recogían pero continua teniendo gran trascendencia ya que es muy habitual en la práctica jornada continuada aquella en la que prestación diaria se realiza interrumpidamente.

La única referencia legal encontrada en la actualidad se encuentra en el Art. 34. Del E.T según el cual “siempre que la duración de la jornada diaria continuada no

exceda de seis horas, deberá establecerse un periodo de descanso durante la misma de duración no inferior a 15 minutos”

Ubicación: el establecimiento comercial estará ubicado en la Calle 62 No 2B-62 barrio los Samanes en la comuna 5 de la ciudad de Cali, con atención al público y con relaciones comerciales vía telefónica, llevando portafolios y propuestas en las instalaciones del cliente.

Destinación: las instalaciones de la empresa se adecuaran para el funcionamiento de una oficina para el relacionamiento comercial con los clientes presenciales y telefónicos.

Sayco y Acinpro: el certificado de Sayco y Acinpro es necesario para certificar el uso adecuado de cualquier material audiovisual, para las empresas que no utilicen música en sus operaciones comerciales, se les expedirá el certificado de no usuario, por lo cual se le solicitara esta certificación.

Concepto Sanitario: Se realizan los trámites necesarios de acuerdo a la ley 9 de 1979 con el cual se dictan las medidas sanitarias pertinentes a cada establecimiento comercial.

Registro ante el Invima: La empresa a conformar no realiza importación de medicamentos y/o alimentos, se solicita certificado de no usuario.

Concepto técnico de bomberos: La empresa solicitara a la estación de Bomberos más cercana el certificado de Bomberos. Para esto, solicita en forma verbal o escrita, una visita al negocio, la cual será realizada por el inspector quien revisara que el establecimiento cumpla con las normas de seguridad exigidas (extintores de H₂O, CO₂, espumas, buenas instalaciones eléctricas, entre otras) y llena un formato de revisión del establecimiento (gratuito) y entrega el original y se lleva una copia.

Registro único Tributario (R.U.T): El Registro Único Tributario – RUT- constituye el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a las personas y entidades que tengan calidad de contribuyentes declarantes del impuesto de renta y no contribuyentes declarantes del ingreso y patrimonio, los responsables del régimen común, los pertenecientes al régimen simplificado, los agentes retenedores, los importadores, exportadores y demás usuarios aduaneros; y los demás sujetos de las obligaciones administradas por la dirección de Impuestos y Aduanas nacionales – DIAN.

Número de identificación Tributaria: NIT constituye el número de identificación de los inscritos en el RUT. Permite individualizar a los contribuyentes y usuarios, para todos los efectos en materia tributaria, aduanera y cambiaria (Artículo 4 del Decreto 2788 de 2004), y en especial para el cumplimiento de las obligaciones de dicha naturaleza.

4.7.6 Objeto social de la empresa

Prestar servicios de mensajería expresa adaptados especialmente a las necesidades de los clientes potenciales dentro de los términos de oportunidad y eficiencia acordados. Se cuenta con un equipo humano experto, en vocación de servicio y capacitación permanente. Buscando la optimización de los recursos bajo el concepto de costos razonables, todo enmarcado dentro de una cultura de cumplimiento y de mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad.

En desarrollo de su objeto, la sociedad podrá asociarse con otra u otras personas naturales o jurídicas que desarrollen el mismo o similar objeto, o que su relación directa e indirecta con este.

4.7.7 Objeto social de la empresa

Mediante el código CIIU 5320 prestar servicio de mensajería expresa adoptados especialmente a las necesidades de los clientes potenciales dentro de los términos de oportunidad y eficiencia acordados. Se cuenta con un equipo humano experto en vocación de servicio y capacitación permanente. Buscando la optimización de los recursos bajo el concepto de costos razonables, todo enmarcado dentro de una cultura de cumplimiento y de mejoramiento continuo del sistema de gestión de calidad.

En desarrollo de su objeto, la sociedad podrá asociarse con otras u otras personas naturales o jurídicas que desarrollen el mismo o similar objeto, o que su relación directa o indirecta este con este.

4.7.8 Acto constitutivo de la sociedad

Sociedad: Mass Express S.A.S

ACTO CONSTITUTIVO

Leidy Lorena Gómez Fernández, Sebastián Arango Botero y Leidy Jhoana Reina Gómez de nacionalidad Colombiana, identificados como aparece al pie de la firma, domiciliados en el Municipio de Santiago de Cali , declaran previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada Mass Express S.A.S. para realizar cualquier actividad civil comercial lícita, prestación de servicios de mensajería expresa, por término indefinido de duración, con un capital suscrito de \$ 7.209.214, previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento. Una vez formulada la declaración que antecede, los suscritos ha establecido, así mismo, los estatutos de la asociación por acciones simplificadas que por presente acto se crea.

➤ Leidy Lorena Gómez Fernández

CC. 1.130.632.704

➤ Sebastián Arango Botero

CC. 1.151.957.127

➤ Leidy Jhoana Reina Gómez

CC. 1.130.661.244

4.7.9 Estatutos Ley 1258 de 2008

Disposiciones generales:

Artículo 1. Forma. La empresa que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza en prestación de servicios comercial, que se denominara Mass Express S.A.S, regida por la clausulas contenidas en estos estatutos, en la ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes. En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguidas de las palabras: “sociedad por acciones simplificada” o de la iniciales “S.A.S”.

Artículo 2. Objeto social.- La sociedad tendrá como objeto principal la prestación de servicios de mensajería expresa. Asi mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita en Colombia. La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, asi como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Artículo 3. Domicilio. El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de CALI y su dirección para notificaciones judiciales será la Cra 33 No 32-39. La sociedad

podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

Artículo 4. Término de duración. El término de duración será indefinido.

CAPÍTULO II

Reglas sobre capital y acciones

Artículo 5. Capital Autorizado. Valor \$ 14.456.982

Artículo 6. Capital Suscrito. Valor \$ 7.209.214

Artículo 7. Capital Pagado. Valor \$ 7.209.214

Distribuidas así:

Parágrafo. Forma y Términos en que se pagará el capital. El monto de capital suscrito se pagará, en dinero efectivo, dentro de los 24 meses siguientes a la fecha de la inscripción en el registro mercantil del presente documento.

Artículo 8. Derechos que confieren las acciones. En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiriere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título. La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

Artículo 9. Naturaleza de las acciones. Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación,

las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

Artículo 10. Aumento del capital suscrito. El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean en el reglamento.

Artículo 11. Derecho de preferencia. Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

Parágrafo 1º.—El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

Parágrafo 2º. No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

Artículo 12. Clases y Series de Acciones. Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de

las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

Parágrafo. Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de accionistas que represente por lo menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.

Artículo 13. Voto múltiple. Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre quórum y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

Artículo 14. Acciones de pago. En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

Artículo 15. Transferencia de acciones a una fiducia mercantil. Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Artículo 16. Restricciones a la negociación de acciones. Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, excepto autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

Artículo 17. Cambio de control. Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

CAPÍTULO III

Órganos sociales

Artículo 18. Órganos de la sociedad. La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

Artículo 19. Sociedad devenida unipersonal. La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se le confieren a los diversos órganos sociales, incluidos los de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo.

Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 20. Asamblea general de accionistas. La asamblea general de accionistas la integran él o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por él o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

Artículo 21. Convocatoria a la asamblea general de accionistas. La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles.

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

Artículo 22. Renuncia a la convocatoria. Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

Artículo 23. Derecho de inspección. El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras

correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

Artículo 24. Reuniones no presenciales. Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

Artículo 25. Régimen de quórum y mayorías decisorias. La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones.

La realización de procesos de transformación, fusión o escisión.

La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular.

La modificación de la cláusula compromisoria;

La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple.

La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

Parágrafo. Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008.

Artículo 26. Fraccionamiento del voto. Cuando se trate de la elección de comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros serán designados por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto, quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva. Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

Artículo 27. Actas. Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión, los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los

accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

Artículo 28. Representación Legal. La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, quien no tendrá suplentes, designado para un término de un año por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea una persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de ésta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

Artículo 29. Facultades del representante legal. La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

CAPÍTULO IV

Disposiciones Varias

Artículo 30. Enajenación global de activos. Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

Artículo 31. Ejercicio social. Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1º de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.

Artículo 32. Cuentas anuales. Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

Artículo 33. Reserva Legal. La sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

Artículo 34. Utilidades. Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

Artículo 35. Resolución de conflictos. Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en la Cláusula 35 de estos estatutos.

Artículo 36. Cláusula Compromisoria. La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un Tribunal de Arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes, o en su defecto, por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de Cámara de Comercio de Cali. El árbitro designado será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de la Cámara y Comercio de Cali. El Tribunal de Arbitramento tendrá como sede el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de la Cámara de Comercio de Cali, se regirá por las leyes colombianas y de acuerdo con el reglamento del aludido Centro de Conciliación y Arbitraje.

Artículo 37. Ley aplicable. La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

CAPÍTULO V

Disolución y Liquidación

Artículo 38. Disolución. La sociedad se disolverá:

1°. Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración;

2°. Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social;

3°. Por la iniciación del trámite de liquidación judicial;

4°. Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único;

5°. Por orden de autoridad competente, y

6°. Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Parágrafo 1°. En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

Artículo 39. Enervamiento de las causales de disolución. Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere

lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 6° del artículo anterior.

Artículo 40. Liquidación. La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas. Durante el período de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

Nombramiento del representante legal de la sociedad

Por unanimidad se designa a la señora Leidy Lorena Gómez Fernández identificada con cedula de ciudadanía No. 1.130.632.704 de Cali – Valle, quien manifiesta que acepta el cargo de representante legal de la Empresa Mass Express S.A.S del municipio de Santiago de Cali, departamento de Valle del Cauca.

➤ **Leidy Lorena Gómez Fernández**

CC. 1.130.632.704 de Cali

Ilustración 17 Nombramiento del representante legal

Nombres y Apellidos	Número de identificación	Correspondencia	Firma.
Leidy Lorena Gómez Fernández	1.130.632.704	Calle 53 32A 96	
Sebastián Arango Botero	1.151.957.127	Calle 62 2B 32	
Leidy Jhoana Reina Gómez	1.130.661.244	Carrera 24 42 47	

Fuente: Autores.

5 ESTUDIO FINANCIERO Y ECONOMICO

El estudio financiero es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe efectuarse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

A continuación se presenta la proyección financiera estimada para la puesta en marcha del proyecto, en el cual se definen los elementos de la inversión, costos y gastos administrativos, datos de balance inicial, parámetros económicos, depreciación, medidas de sensibilidad entre otros.

El objetivo fundamental de esta proyección es evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto, a través del uso de herramientas como: El Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación Beneficio – Costo (B/C).

5.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión total es la propuesta inicial que tiene como objetivo establecer un estimado de los recursos financieros (Activos: fijos, diferidos, intangibles, no depreciables y capital de trabajo), necesarios para el inicio de operaciones de la empresa.

Cuadro 1 Inversión inicial en pesos

INVERSION EN PESOS			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Centros de Computo	3	120.000	360.000
Archivadores	3	169.900	509.700
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			869.700
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN			
COMPUTADOR	3	759.200	2.277.600
IMPRESORA	1	140.000	140.000
TOTAL EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACION			2.417.600
TOTAL ACTIVOS FIJOS			3.287.300
ACTIVOS DIFERIDOS			
GASTOS DE CONSTITUCION			
Registro Mercantil	1	0	0
Cámara de Comercio	1	575.468	575.468
Uso de suelo	1	13.700	13.700
Permiso de bomberos	1	18.900	18.900
Higiene y sanidad	1	30.000	30.000
sayco y Acinpro	1	2.500	2.500
Avisos y tableros	1	35.000	35.000
TOTAL GASTO DE CONTITUCION			675.568
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
TELEFONO	1	59.900	59.900
Sillas	3	50.000	150.000
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			209.900
ACTIVOS INTANGIBLES			
Paquete Office	3	180.000	540.000
Antivirus	3	90.000	270.000
Software contable	3	600.000	1.800.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			2.610.000
ADECUACIONES			
Sesiones Modulares	3	300.000	900.000
Adecuación de front	1	800.000	800.000
TOTAL ADECUACIONES			1.700.000
PUBLICIDAD PREOPERATIVA			
Volantes	2500	50	125.000
Brochure	2500	500	1.250.000
TOTAL PUBLICIDAD PREOPERATIVA			1.375.000
SEGUROS			
Póliza	0	0	0
TOTAL SEGUROS			0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			3.960.468
CAPITAL DE TRABAJO (APORTE EN EFECTIVO DE LOS SOCIOS)			
Nomina de Adm.	1	1.473.732	1.473.732
Nomina de servicios	1	2.021.197	2.021.197
Gastos de Administración	1	2.679.141	2.679.141
Gastos de ventas	1	313.680	313.680
Inventario	1	721.464	721.464
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			7.209.214
TOTAL INVERSION			14.456.982
% INVERSION A FINANCIAR			60,00%
INVERSION A FINANCIAR			8.674.189
MESES A DIFERIR			12
VALOR A DIFERIR POR MES			330.039

Fuente: Autores

Se refleja la inversión para el inicio de Mass Express, la cual en un 40% es aporte de los socios y 60% con un préstamo financiero, el cual se cancela en un plazo de 12 meses, desde la fecha de iniciación de la misma.

5.2 DEPRECIACIÓN

La depreciación es el mecanismo mediante el cual se evidencia la vida útil que tendrá los activos fijos, permitiendo reconocer el desgaste que sufren los bienes por el uso; sin dejar de inspeccionar que pueden tener una vida útil diferente a la establecida. La técnica que se apreciara en la depreciación es la línea recta, donde se muestra que acabo de 3 años Mass Express depreciara el total de sus muebles y enseres, próximos a una nueva inversión que permitirá agilizar los procesos.

Cuadro 2 Depreciación en línea recta

DEPRECIACION EN LINEA RECTA							
ITEM	AÑOS	DEPRECIACION MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	3	24.158	289.900	289.900	289.900	0	0
TOTAL EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACION	3	67.156	805.867	805.867	805.867	0	0
TOTAL		91.314	1.095.767	1.095.767	1.095.767	0	0
MESES AÑO	12						

Fuente: Autores

5.3 BALANCE INICIAL

El balance es un documento que permite conocer la situación financiera y los resultados de pérdidas o ganancias de una empresa. Por una parte muestra los activos y por otra los pasivos, es decir, se muestra la situación patrimonial y financiera de la empresa y el origen de la situación en determinado periodo.

Dentro del balance inicial se puede establecer que la empresa inicia el ejercicio de operación con unos activos corrientes de \$ 7. 209.214 (siete millones doscientos nueve mil doscientos catorce pesos), un total de activos fijos de \$ 3,287.300 (tres millones doscientos ochenta y siete mil trescientos) que comprenden el total de muebles y enseres y el equipo de comunicación y computo, por último se puede apreciar en el balance inicial que el total de diferidos comprende \$ 3. 960.468 (tres millones novecientos sesenta mil cuatrocientos sesenta y ocho), dando así una sumatoria total de \$ 14.456.982 (catorce millones cuatrocientos cincuenta seis mil novecientos ochenta y dos mil pesos), que representa el total de los activos con una igualdad a su vez en la suma del pasivo y el patrimonio.

Cuadro 3 Balance sin financiación

MASS EXPRESS	
BALANCE INICIAL SIN FINANCIACION EN PESOS	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja-bancos	7.209.214
Cuentas por Cobrar	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	7.209.214
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	869.700
TOTAL EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACION	2.417.600
(-) Depreciación Acumulado	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.287.300
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	3.960.468
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	3.960.468
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	7.247.768
TOTAL ACTIVOS	14.456.982
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas Por Pagar	0
Cesantías por Pagar	0
Interese a las cesantías por pagar	0
Impuesto de Renta por pagar	0
CREE por pagar	0
IVA / INC *P	0
ICA * P	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	0
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0
TOTAL PASIVO	0
PATRIMONIO	
Capital Social	14.456.982
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	14.456.982
PASIVO+PATRIMONIO	14.456.982

Fuente: Autores

En el cuadro 3 se muestra como la empresa cuenta con la capacidad de atender los requerimientos necesarios para la iniciación, reconociendo que cuando un proyecto inicial, se requiere que los socios aporten un porcentaje, en este caso el 100% de la inversión total.

Cuadro 4 Balance inicial con financiación

MASS EXPRESS	
BALANCE INICIAL CON FINANCIACION EN PESOS	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja-bancos	7.209.214
Cuentas por Cobrar	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	7.209.214
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	869.700
TOTAL EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACION	2.417.600
(-) Depreciación Acumulado	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.287.300
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	3.960.468
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	3.960.468
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	7.247.768
TOTAL ACTIVOS	14.456.982
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas Por Pagar	0
Cesantías por Pagar	0
Interese a las cesantías por pagar	0
Impuesto de Renta por pagar	0
CREE por pagar	0
IVA / INC *P	0
ICA * P	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0
PASIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	8.674.189
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	8.674.189
TOTAL PASIVO	8.674.189
PATRIMONIO	
Capital Social	5.782.793
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	5.782.793
PASIVO+PATRIMONIO	14.456.982

Fuente: Autores

El balance con financiación evidencia que la empresa le corresponde buscar alguna forma de financiarse y lo realiza a través de los bancos, que le financian \$ 8.674.189 equivalente al 60% de la inversión total del proyecto, como se refleja en las obligaciones financieras.

5.4 AMORTIZACIÓN

La inversión del proyecto se efectúa con la financiación del 60% de la inversión total, detallando la amortización de los intereses y el abono a la deuda durante los 5 años a una cuota fija mensual \$ 247.012 pesos mcte. Se aplicara una TEA del 26,20%, y una tasa mensual de 1.96%, según investigaciones realizadas, se llego a la conclusión que el banco conveniente para realizar el préstamo es el Banco de Bogotá.

Cuadro 5 Amortización en pesos

VALOR PRESTAMO	8.674.189
TEA (%)	26,20%
TASA NOMINAL MENSUAL (%)	23,50%
TASA MENSUAL (%)	1,96%
No de cuotas	60
Meses del año	12

No de cuota	COUTA	INTERES	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				8.674.189
1	247.012	169.847	77.165	8.597.024
2	247.012	168.336	78.676	8.518.348
3	247.012	166.795	80.217	8.438.131
4	247.012	165.225	81.787	8.356.344
5	247.012	163.623	83.389	8.272.955
6	247.012	161.990	85.022	8.187.934
7	247.012	160.326	86.686	8.101.247
8	247.012	158.628	88.384	8.012.864
9	247.012	156.898	90.114	7.922.749
10	247.012	155.133	91.879	7.830.870
11	247.012	153.334	93.678	7.737.192
12	247.012	151.500	95.512	7.641.680
13	247.012	149.630	97.382	7.544.298
14	247.012	147.723	99.289	7.445.008
15	247.012	145.779	101.233	7.343.775
16	247.012	143.796	103.216	7.240.559
17	247.012	141.775	105.237	7.135.323
18	247.012	139.715	107.297	7.028.025
19	247.012	137.614	109.398	6.918.627
20	247.012	135.472	111.540	6.807.087
21	247.012	133.288	113.724	6.693.362
22	247.012	131.061	115.951	6.577.411
23	247.012	128.790	118.222	6.459.190
24	247.012	126.476	120.536	6.338.653
25	247.012	124.115	122.897	6.215.757
26	247.012	121.709	125.303	6.090.453
27	247.012	119.255	127.757	5.962.697
28	247.012	116.754	130.258	5.832.439
29	247.012	114.203	132.809	5.699.630
30	247.012	111.603	135.409	5.564.221
31	247.012	108.951	138.061	5.426.160
32	247.012	106.248	140.764	5.285.396
33	247.012	103.492	143.520	5.141.876
34	247.012	100.682	146.330	4.995.546
35	247.012	97.816	149.196	4.846.350
36	247.012	94.895	152.117	4.694.233
37	247.012	91.916	155.096	4.539.138
38	247.012	88.880	158.132	4.381.005
39	247.012	85.783	161.229	4.219.777
40	247.012	82.626	164.386	4.055.391
41	247.012	79.407	167.605	3.887.786
42	247.012	76.126	170.886	3.716.900
43	247.012	72.780	174.232	3.542.667
44	247.012	69.368	177.644	3.365.023
45	247.012	65.890	181.122	3.183.901
46	247.012	62.343	184.669	2.999.232
47	247.012	58.727	188.285	2.810.947
48	247.012	55.040	191.972	2.618.975
49	247.012	51.281	195.731	2.423.245
50	247.012	47.449	199.563	2.223.682
51	247.012	43.541	203.471	2.020.211
52	247.012	39.557	207.455	1.812.756
53	247.012	35.495	211.517	1.601.239
54	247.012	31.353	215.659	1.385.581
55	247.012	27.131	219.881	1.165.699
56	247.012	22.825	224.187	941.512
57	247.012	18.435	228.577	712.936
58	247.012	13.960	233.052	479.884
59	247.012	9.396	237.616	242.268
60	247.012	4.744	242.268	0
		6.146.531	8.674.189	

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INTERES	1.931.635	1.661.117	1.319.724	888.886	345.169
AMORTIZACIÓN	1.032.509	1.303.027	1.644.420	2.075.258	2.618.975
TOTAL	2.964.144	2.964.144	2.964.144	2.964.144	2.964.144

Fuente: Autores

5.5 LEASING FINANCIERO

Se determina el uso del bien inmueble, que en este caso son los computadores descritos en el cuadro de inversión, en donde el arrendador (banco) lo contrata para el uso, en el desarrollo de la empresa, estipulando un plazo de 24 meses, con la opción de compra del bien a finalizar el tiempo estipulado. Con un porcentaje de opción de compra del 2% y una cuota fija mensual por valor \$ 113.713. Luego de las indagaciones realizadas, se llega a la conclusión que el banco que presta a un interés más bajo para leasing de tecnología es el Banco de Bogotá.

Cuadro 6 Tabla de leasing en pesos

VALOR ACTIVO	2.417.600
% Opcion de compra	2,00%
Valor opcional de compra	48.352
DTF (%)	4,46%
SPREAD (%)	9,46%
TEA (%)	14,34%
TASA NOMINAL MENSUAL (%)	13,48%
TASA MENSUAL (%)	1,12%
No de coutas	24
Meses del año	12
VP Opcion de compra	36.983
Valor para calculo couta	2.380.617

No de cuota	COUTA	INTERES	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				2.417.600
1	113.713	27.153	86.561	2.331.039
2	113.713	26.180	87.533	2.243.506
3	113.713	25.197	88.516	2.154.990
4	113.713	24.203	89.510	2.065.479
5	113.713	23.198	90.516	1.974.964
6	113.713	22.181	91.532	1.883.431
7	113.713	21.153	92.560	1.790.871
8	113.713	20.114	93.600	1.697.271
9	113.713	19.062	94.651	1.602.620
10	113.713	17.999	95.714	1.506.906
11	113.713	16.924	96.789	1.410.117
12	113.713	15.837	97.876	1.312.241
13	113.713	14.738	98.975	1.213.265
14	113.713	13.626	100.087	1.113.178
15	113.713	12.502	101.211	1.011.967
16	113.713	11.366	102.348	909.619
17	113.713	10.216	103.497	806.122
18	113.713	9.054	104.660	701.462
19	113.713	7.878	105.835	595.627
20	113.713	6.690	107.024	488.603
21	113.713	5.488	108.226	380.377
22	113.713	4.272	109.441	270.936
23	113.713	3.043	110.671	160.265
24	113.713	1.800	111.913	48.352
		359.875	2.369.248	

	AÑO 1	AÑO 2	
INTERES	259.202	100.673	359.875
AMORTIZACIÓN	1.105.359	1.263.889	2.369.248
TOTAL	1.364.561	1.364.561	

Fuente: Autores

5.6 PARAMETROS GENERALES

5.6.1 Parámetros económicos

Permite pronosticar la situación de la empresa en los siguientes 5 años y a su vez anticiparse a los cambios.

Cuadro 7 Parámetros económicos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IPC (%)	4,56%	4,30%	4,20%	4,40%	4,60%
TRM (\$/US\$)	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00	2.900,00
VARIACION TRM (%)	44,98%	44,98%	44,98%	44,98%	44,98%
% PRECIOS	4,56%	4,30%	4,20%	4,40%	4,60%
% COSTOS	4,56%	4,30%	4,20%	4,40%	4,60%
% UNIDADES	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
IMPUESTO DE RENTA	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
CREE	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
IVA	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%
INC	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
ICA (TARIFA *1000)	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033
RESERVA LEGAL	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Fuente: Autores con base en el Banco de la Republica

En el cuadro 7, se hallan diversos factores económicos, que tienen incidencia en la prestación de los servicios ofertados a partir del año 2015. Dichos parámetros se enlazan a los presupuestos de costos y gastos que se generan para el inicio de operaciones de Mass Express.

5.6.2 Parámetros laborales

Son necesarios para que existe un buen clima laboral, y los aquí descritos están de acuerdo a la legislación laboral colombiana vigente del año 2015.

Cuadro 8 Parámetros laborales

PARAMETROS LABORALES	
SMMLV A 2015	673.732
AUXILIO DE TRANSPORTE A 201	77.374
CESANTIAS A 2015	8,33%
INTERESES A LAS CESANTIAS A 2015	1,00%
PRIMAS A 2015	8,33%
VACACIONES A 2015	4,17%
SALUD A 2015	0,00%
PENSIONES A 2015	12,00%
ARL A 2015	0,5226%
CAJA DE COMPENSACION A 201	4,00%
ICBF A 2015	0,00%
SENA A 2015	0,00%

Fuente: Autores

5.6.3 Parámetros de cargos y salarios

Lo constituyen las personas que integran directamente la empresa, en el se describen los cargos y salarios que serán asignados inicialmente.

Cuadro 9 Cargos – salarios

SERVICIOS	
AUXILIAR ADMISION Y DISTRIBUCIÓN	673.732
MENSAJERO	673.732
MENSAJERO	673.732
PERSONAS CON AUXILIO	3
AUXILIO DE RODAMIENTO	257.734
MENSAJEROS	2
TOTAL	515.468

ADMINISTRACION	
ADMINISTRADOR	800.000
AUXILIAR PUNTO DE VENTA	673.732
PERSONAS CON AUXILIO	2

Fuente: Autores

5.6.4 Parámetros recaudo y pagos

En este ítem se establecen las políticas de recaudo en el caso de las ventas (100%) de contado

Cuadro 10 Recaudos y pagos

RECAUDOS	
CONTADO (%)	100,00%
CREDITO (%)	0,00%
PLAZO (DIAS)	0

PAGOS	
CONTADO (%)	100,00%
CREDITO (%)	0,00%
PLAZO (DIAS)	0

Fuente: Autores

5.6.5 Registro mercantil

El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigirá esa formalidad.

Cuadro 11 Registro mercantil

REGISTRO MERCANTIL	
LIMITE INFERIOR	7.732.200
LIMETE SUPERIOR	9.020.900
PROMEDIO	8.376.550
% A APLICAR	1,61%
VALOR A PAGAR	134.875

Fuente: <http://www.ccc.org.co/>

5.6.6 Gastos de administración

Se enumeran todos los gastos administrativos en que incurre Mass Express para el inicio de actividades.

Cuadro 12 Gastos de administración en pesos

GASTOS DE ADMINISTRACION			
TEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Arriendo	1	500.000	522.800
Servicios	1	150.000	156.840
Telefono	1	90.000	94.104
Internet	1	90.000	94.104
Honorarios revisoria fiscal	1	1.000.000	1.045.600
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION			1.913.448
UTILES DE OFICINA Y PAPELERIA			
Sobre manila carta	1500	100	156.840
Sobre manila oficio	1500	100	156.840
Sobre carta menbreteado	1500	150	235.260
Bolsas postexpress	10	2.000	20.912
Resma tamaño carta (unidades)	15	5.000	78.420
Sellos	2	5.000	10.456
Tintas	2	4.000	8.365
Guías en formato EMS	20	1.200	25.094
Borrador	5	150	784
Sacapunta	5	150	784
Tijeras	5	500	2.614
Ganchos grapadora	5	500	2.614
Ganchos clip	5	200	1.046
resaltador	5	500	2.614
Carpetas	50	200	10.456
Cinta	10	800	8.365
TOTALES UTILES DE OFICINA Y PAPELERIA			721.464
IMPLEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA			
Escoba	2	2.000	4.182
Trapeador	2	2.500	5.228
Recogedor	2	1.500	3.137
papel higienico (paquete por 15)	2	9.500	19.866
Ambientador	2	1.000	2.091
Limpiones	6	500	3.137
Café	3	1.200	3.764
Azucar	3	100	314
Aromatica	3	800	2.509
TOTAL IMPLEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA			44.229
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION			2.679.141

Fuente: Autores

5.6.7 Gastos de ventas

Son los valores que se toman como base a la hora de determinar los gastos en que incide la empresa para la promoción de los servicios que presta en el ciudad de Santiago de Cali.

Cuadro 13 Gastos de ventas

GASTOS DE VENTA			
Gastos de representación	1	300.000	313.680
TOTAL GASTOS DE VENTAS			313.680

Fuente: Autores

5.7 PROYECCION DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

Comprende los gastos de administración y ventas en que incurre Mass Express para su funcionamiento, entre los cuales se encuentra los gastos administrativos, al primer año suman \$ 32.149.691 (treinta dos millones ciento cuarenta y nueve mil seiscientos noventa y un pesos), que comprende la suma de todos los gastos de arrendamiento, servicios, teléfono, internet, honorarios, útiles de oficina e implementos de aseso y cafetería, con un total de gastos de venta del primer año de \$ 3. 764.160 (tres millones setecientos sesenta y cuatro mil ciento sesenta pesos), que al cabo de 5 años se muestra una variación positiva dentro de los gastos o un incremento total de \$ 6. 709.362 (seis millones setecientos nueve mil trescientos sesenta y dos mil pesos)

Cuadro 14 Gastos de Administración y ventas

GASTOS EN PESOS					
GASTOS DE ADMINISTRACION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo	6.273.600	6.543.365	6.818.186	7.118.186	7.445.623
Servicios	1.882.080	1.963.009	2.045.456	2.135.456	2.233.687
Telefono	1.129.248	1.177.806	1.227.274	1.281.274	1.340.212
Internet	1.129.248	1.177.806	1.227.274	1.281.274	1.340.212
Honorarios revisoria fiscal	12.547.200	13.086.730	13.636.372	14.236.373	14.891.246
Útiles de Oficina y Papelería	8.657.568	9.029.843	9.409.097	9.823.097	10.274.960
Implementos de aseo y cafetería	530.747	553.569	576.819	602.199	629.900
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	32.149.691	33.532.127	34.940.477	36.477.858	38.155.839
TOTAL GASTOS DE VENTA	3.764.160	3.926.019	4.090.912	4.270.912	4.467.374
GASTOS DEPRECIACION	1.095.767	1.095.767	1.095.767	0	0
GASTOS DIFERIDOS	3.960.468	0	0	0	0
GASTOS AL E.R	40.970.085	38.553.913	40.127.155	40.748.769	42.623.213
GASTOS AL FC	35.913.851	37.458.146	39.031.388	40.748.769	42.623.213

Fuente: Autores

5.8 PROYECCIÓN NOMINAS

La nómina son gastos obligatorios para el ejercicio normal del proyecto. Se proyectó la nómina a 5 años, que representa los gastos necesarios para funcionar durante ese tiempo sin tener contratiempo ni retrasos en el pago y además teniendo en cuenta todas las prestaciones de Ley.

Para la adecuada prestación de los servicios de Mass Express contara con una nómina administrativa total de 2 colaboradores contratados directamente por la empresa, los cuales representan un valor monetario de \$ 24. 828.339 (veinticuatro millones ochocientos veinte ocho mil trescientos treinta y nueve pesos), es un valor total de la nómina del primer año de ejercicio, al cabo de los 5 años del ejercicio se muestra una proyección de nómina total de \$ 31. 535.428 (treinta y un mil millones quinientos treinta y cinco mil cuatrocientos veinte y ocho mil pesos), para la nómina de servicios contamos con 3 colaboradores los cuales presentan un total de gastos para el 1 año de \$ 34.310.151 (treinta y cuatro millones trescientos diez mil ciento cincuenta y un mil pesos) y al 5 año del ejercicio un valor de \$ 43.582.366 (cuarenta y tres mil millones quinientos ochenta y dos mil trescientos sesenta y seis).

Cuadro 15 Nomina Administrativa

NOMINA ADMINISTRACION EN PESOS					
CARGOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMINISTRADOR	9.600.000	10.012.800	10.433.338	10.892.404	11.393.455
AUXILIAR PUNTO DE VENTA	8.084.788	8.432.434	8.786.596	9.173.207	9.595.174
TOTAL	17.684.788	18.445.234	19.219.934	20.065.611	20.988.629
DATOS AL ESTADO DE RESULTADOS					
PERSONAS CON AUXILIO					
SALARIOS	17.684.788	18.445.234	19.219.934	20.065.611	20.988.629
AUXILIO DE TRANSPORTE A 2015	1.856.986	1.936.836	2.018.183	2.106.983	2.203.904
CESANTIAS A 2015	1.627.830	1.697.826	1.769.135	1.846.977	1.931.938
INTERESES A LAS CESANTIAS A 2015	195.418	203.821	212.381	221.726	231.925
PRIMAS A 2015	1.627.830	1.697.826	1.769.135	1.846.977	1.931.938
VACACIONES A 2015	736.748	768.428	800.702	835.933	874.386
SALUD A 2015	0	0	0	0	0
PENSIONES A 2015	2.122.175	2.213.428	2.306.392	2.407.873	2.518.636
ARL A 2015	92.421	96.395	100.443	104.863	109.687
CAJA DE COMPENSACION A 2015	707.392	737.809	768.797	802.624	839.545
ICBF A 2015	0	0	0	0	0
SENA A 2015	0	0	0	0	0
TOTAL	26.651.586	27.797.605	28.965.104	30.239.568	31.630.589
DATOS AL FLUJO DE CAJA					
SALARIOS	17.684.788	18.445.234	19.219.934	20.065.611	20.988.629
AUXILIO DE TRANSPORTE A 2015	1.856.986	1.936.836	2.018.183	2.106.983	2.203.904
CESANTIAS A 2015	0	1.627.830	1.697.826	1.769.135	1.846.977
INTERESES A LAS CESANTIAS A 2015	0	195.418	203.821	212.381	221.726
PRIMAS A 2015	1.627.830	1.697.826	1.769.135	1.846.977	1.931.938
VACACIONES A 2015	736.748	768.428	800.702	835.933	874.386
SALUD A 2015	0	0	0	0	0
PENSIONES A 2015	2.122.175	2.213.428	2.306.392	2.407.873	2.518.636
ARL A 2015	92.421	96.395	100.443	104.863	109.687
CAJA DE COMPENSACION A 2015	707.392	737.809	768.797	802.624	839.545
ICBF A 2015	0	0	0	0	0
SENA A 2015	0	0	0	0	0
TOTAL	24.828.339	27.719.205	28.885.235	30.152.382	31.535.428

Fuente: Autores

Cuadro 16 Nomina de servicios

NOMINA SERVICIOS EN PESOS					
CARGOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AUXILIAR ADMISION Y DISTRIBUCIÓN	8.084.788	8.432.434	8.786.596	9.173.207	9.595.174
MENSAJERO	8.084.788	8.432.434	8.786.596	9.173.207	9.595.174
MENSAJERO	8.084.788	8.432.434	8.786.596	9.173.207	9.595.174
TOTAL	24.254.365	25.297.303	26.359.789	27.519.620	28.785.523
DATOS AL ESTADO DE RESULTADOS					
PERSONAS CON AUXILIO					
SALARIOS	24.254.365	25.297.303	26.359.789	27.519.620	28.785.523
AUXILIO DE TRANSPORTE A 2015	2.785.478	2.905.254	3.027.275	3.160.475	3.305.857
CESANTIAS A 2015	2.252.419	2.349.273	2.447.942	2.555.652	2.673.212
INTERESES A LAS CESANTIAS A 2015	270.398	282.026	293.871	306.801	320.914
PRIMAS A 2015	2.252.419	2.349.273	2.447.942	2.555.652	2.673.212
VACACIONES A 2015	1.010.437	1.053.886	1.098.149	1.146.467	1.199.205
SALUD A 2015	0	0	0	0	0
PENSIONES A 2015	2.910.524	3.035.676	3.163.175	3.302.354	3.454.263
ARL A 2015	126.753	132.204	137.756	143.818	150.433
CAJA DE COMPENSACION A 2015	970.175	1.011.892	1.054.392	1.100.785	1.151.421
ICBF A 2015	0	0	0	0	0
SENA A 2015	0	0	0	0	0
TOTAL	36.832.968	38.416.786	40.030.291	41.791.624	43.714.038
DATOS AL FLUJO DE CAJA					
SALARIOS	24.254.365	25.297.303	26.359.789	27.519.620	28.785.523
AUXILIO DE TRANSPORTE A 2015	2.785.478	2.905.254	3.027.275	3.160.475	3.305.857
CESANTIAS A 2015	0	2.252.419	2.349.273	2.447.942	2.555.652
INTERESES A LAS CESANTIAS A 2015	0	270.398	282.026	293.871	306.801
PRIMAS A 2015	2.252.419	2.349.273	2.447.942	2.555.652	2.673.212
VACACIONES A 2015	1.010.437	1.053.886	1.098.149	1.146.467	1.199.205
SALUD A 2015	0	0	0	0	0
PENSIONES A 2015	2.910.524	3.035.676	3.163.175	3.302.354	3.454.263
ARL A 2015	126.753	132.204	137.756	143.818	150.433
CAJA DE COMPENSACION A 2015	970.175	1.011.892	1.054.392	1.100.785	1.151.421
ICBF A 2015	0	0	0	0	0
SENA A 2015	0	0	0	0	0
TOTAL	34.310.151	38.308.305	39.919.776	41.670.984	43.582.366

Fuente: Autores

5.9 COSTOS UNITARIOS

Los costos unitarios son la suma en el que se incurre para prestar un servicio, es decir suma de todos los costos (fijos y variables) como mano de obra, salarios, compra de materiales o insumos, los cuales se dividen entre las unidades de servicio a prestar y el resultado es el valor del costo unitario, al realizarse el promedio del costo unitario de cada servicio esta en \$ 801 (ochocientos un pesos), un costo relativamente bajo con el se podrá competir frente al mercado con precio.

Cuadro 17 Costos unitarios en pesos

SERVICIOS OFRECIDOS	PRECIO DE COSTO	CANTIDAD	TOTAL
POSTEXPRESS	\$ 801	\$ 1.570	\$ 1.257.398
NOTYEXPRESS	\$ 801	\$ 1.740	\$ 1.393.550
CORREO AL DIA	\$ 801	\$ 1.330	\$ 1.065.184
	\$ 2.403	\$ 4.640	

PRODUCTO:	POSTEXPRESS			
UNIDADES PROMEDIO	\$ 1.570			
COSTO DEL SERVICIO				
SERVICIO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
POSTEXPRESS	\$ 1.570	\$ 801	\$ 1.257.398	
				Costo unitario de servicio
Total			\$ 1.257.398	\$ 801

PRODUCTO:	NOTIEXPRESS			
UNIDADES PROMEDIO	\$ 1.740			
COSTO DE SERVICIO				
SERVICIOS	CANTIDAD	Vlr unitario	Vlr total	
NOTIEXPRESS	\$ 1.740	\$ 800,89	\$ 1.393.550	
				Costo unitario de servicio
Total			\$ 1.393.550	\$ 801

PRODUCTO:	AL DIA			
UNIDADES PROMEDIO	\$	1.330		
COSTO DE SERVICIO				
SERVICIOS	CANTIDAD	Vir unitario	Vir total	
AL DIA	\$ 1.330	\$ 801	\$ 1.065.184	
				Costo unitario de servicio
Total			\$ 1.065.184	\$ 801

Fuente: Autores

5.10 PROYECCION DE VENTAS Y COSTOS EN PESOS

Después de diseñar los costos unitarios, se proyectan durante los próximos 5 años los servicios que Mass Express prestara, tomando en consideración los precios fijados y calculados durante el desarrollo del proyecto, definiendo así una sistematización de ingresos por ventas futuras, así como su costo.

En la proyección de ventas y costos en pesos se puede deducir que para el 1 año de ejerció el costo total promedio de cada servicio prestado es de \$ 801 (ochocientos un pesos), y que el precio de venta esta en promedio en 1.454 pesos (mil cuatrocientos cincuenta y cuatro pesos), que al final del 5 año del ejercicio los costos promedios de cada servicio aumentará en \$ 951 (novecientos cincuenta y un mil pesos), con un precio de venta promedio de \$ 1.726 (mil setecientos veinte seis pesos); en este análisis se puede observar que el costo promedio de cada servicio aumenta \$150 (ciento cincuenta pesos), pero el aumento en el precio promedio de venta es de \$ 362 (trescientos sesenta y dos pesos)

Cuadro 18 Ventas y costos en pesos

SERVICIOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
POSTEXPRESS	1.570	2.224	2.224	1.570	2.224	2.224	2.224	2.878	2.878	2.878	4.187	4.187	31.269	33.458	35.800	38.306	40.987
NOTYEXPRESS	1.740	2.465	2.465	1.740	2.465	2.465	2.465	3.190	3.190	3.190	4.640	4.640	34.655	37.081	39.677	42.454	45.426
CORREO AL DIA	1.330	1.884	1.884	1.330	1.884	1.884	1.884	2.438	2.438	2.438	3.547	3.547	26.489	28.343	30.327	32.450	34.722
TOTAL	4.640	6.573	6.573	4.640	6.573	6.573	6.573	8.507	8.507	8.507	12.373	12.373	92.413	98.882	105.804	113.210	121.135
PRECIO DE VENTA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
POSTEXPRESS	1.546	1.546	1.546	1.546	1.546	1.546	1.546	1.546	1.546	1.546	1.546	1.546	1.546	1.612	1.680	1.754	1.834
NOTYEXPRESS	1.546	1.546	1.546	1.546	1.546	1.546	1.546	1.546	1.546	1.546	1.546	1.546	1.546	1.612	1.680	1.754	1.834
CORREO AL DIA	1.225	1.225	1.225	1.225	1.225	1.225	1.225	1.225	1.225	1.225	1.225	1.225	1.225	1.278	1.332	1.390	1.454
COSTOS UNITARIOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
POSTEXPRESS	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	835	870	909	951
NOTYEXPRESS	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	835	870	909	951
CORREO AL DIA	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	835	870	909	951
VENTAS TOTALES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
POSTEXPRESS	2.426.778	3.437.936	3.437.936	2.426.778	3.437.936	3.437.936	3.437.936	4.449.094	4.449.094	4.449.094	6.471.409	6.471.409	48.333.336	53.940.486	60.140.406	67.181.644	75.191.040
NOTYEXPRESS	2.689.551	3.810.197	3.810.197	2.689.551	3.810.197	3.810.197	3.810.197	4.930.843	4.930.843	4.930.843	7.172.135	7.172.135	53.566.882	59.781.176	66.652.424	74.456.090	83.332.745
CORREO AL DIA	1.629.732	2.308.787	2.308.787	1.629.732	2.308.787	2.308.787	2.308.787	2.987.842	2.987.842	2.987.842	4.345.952	4.345.952	32.458.831	36.224.380	40.388.011	45.116.639	50.495.445
TOTAL	6.746.061	9.556.920	9.556.920	6.746.061	9.556.920	9.556.920	9.556.920	12.367.779	12.367.779	12.367.779	17.989.496	17.989.496	134.359.049	149.946.042	167.180.840	186.754.373	209.019.230
COSTOS TOTALES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
POSTEXPRESS	1.257.398	1.781.314	1.781.314	1.257.398	1.781.314	1.781.314	1.781.314	2.305.230	2.305.230	2.305.230	3.353.062	3.353.062	25.043.179	27.948.438	31.160.832	34.809.142	38.959.088
NOTYEXPRESS	1.393.550	1.974.195	1.974.195	1.393.550	1.974.195	1.974.195	1.974.195	2.554.841	2.554.841	2.554.841	3.716.132	3.716.132	27.754.861	30.974.702	34.534.935	38.578.285	43.177.588
CORREO AL DIA	1.065.184	1.509.011	1.509.011	1.065.184	1.509.011	1.509.011	1.509.011	1.952.838	1.952.838	1.952.838	2.840.492	2.840.492	21.214.923	23.676.066	26.397.393	29.487.999	33.003.559
TOTAL	3.716.132	5.264.520	5.264.520	3.716.132	5.264.520	5.264.520	5.264.520	6.812.909	6.812.909	6.812.909	9.909.685	9.909.685	74.012.963	82.599.207	92.093.159	102.875.426	115.140.235
COSTO UNITARIO SIN MDO Y SIN CIF	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
POSTEXPRESS	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	690	719	751	785
NOTYEXPRESS	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	690	719	751	785
CORREO AL DIA	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	662	690	719	751	785
COSTOS TOTALES SIN MDO Y SIN CIF	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
POSTEXPRESS	1.038.573	1.471.312	1.471.312	1.038.573	1.471.312	1.471.312	1.471.312	1.904.051	1.904.051	1.904.051	2.769.529	2.769.529	20.684.918	23.084.575	25.737.916	28.751.311	32.179.043
NOTYEXPRESS	1.151.030	1.630.626	1.630.626	1.151.030	1.630.626	1.630.626	1.630.626	2.110.222	2.110.222	2.110.222	3.069.414	3.069.414	22.924.686	25.584.179	28.524.824	31.864.511	35.663.398
CORREO AL DIA	879.810	1.246.398	1.246.398	879.810	1.246.398	1.246.398	1.246.398	1.612.986	1.612.986	1.612.986	2.346.161	2.346.161	17.522.892	19.555.723	21.803.458	24.356.206	27.259.953
TOTAL	3.069.414	4.348.337	4.348.337	3.069.414	4.348.337	4.348.337	4.348.337	5.627.259	5.627.259	5.627.259	8.185.104	8.185.104	61.132.496	68.224.477	76.066.198	84.972.029	95.102.394
COSTO Y PRECIO PROMEDIO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRECIO PROMEDIO	1.454	1.454	1.454	1.454	1.454	1.454	1.454	1.454	1.454	1.454	1.454	1.454	1.454	1.516	1.580	1.650	1.726
COSTO PROMEDIO	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	835	870	909	951

Fuente: Autores

5.11 IVA

Este impuesto al valor agregado se aplico de acuerdo a requerimientos, puesto que es una obligación tributaria impuesta por el estado y de la cual Mass Express no esta exenta, el siguiente cuadro especifica el Iva cobrado, pagado y causado.

Se puede observar que Mass Expres en su primer año de funcionamiento genero un total de Iva por un valor de \$21.497.448 (veinte y un millones cuatrocientos noventa y siete mil cuatrocientos cuarenta y ocho peso) menos un IVA pagado de \$9.781.199(nueve millones setecientos ochenta y un mil ciento noventa y nueve pesos), la empresa tiene que pagar un total de IVA causado de \$11.716.249 (once millones setecientos diez y seis mil doscientos cuarenta y nueve pesos).

Cuadro 19 IVA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
IVA GENERADO	21.497.448	23.991.367	26.748.934	29.880.700	33.443.077
IVA PAGADO	9.781.199	10.915.916	12.170.592	13.595.525	15.216.383
IVA CAUSADO	11.716.249	13.075.450	14.578.343	16.285.175	18.226.694
IVA AL FLUJO DE CAJA	6.421.877	8.716.967	9.718.895	10.856.783	12.151.129
IVA AÑO SIGUIENTE	0	5.294.372	4.358.483	4.859.448	5.428.392
IVA TOTAL AL FLUJO DE PAGO	6.421.877	14.011.339	14.077.379	15.716.231	17.579.521

Fuente: Autores

5.12 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son los escritos que debe preparar la empresa al terminar el periodo contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados obtenidos en las actividades de la empresa en un periodo.

5.12.1 Estado de resultado sin financiación en pesos

Se muestra el estado de resultados sin financiación de Mass Express, sin acudir a préstamos bancarios. Los resultados en el primer año son los esperados para una empresa que recién inicia labores, pero a su vez se evidencia que la utilidad del ejercicio irá aumentando poco a poco año por año.

En el estado de resultados sin financiación se puede observar que durante los primeros tres años del ejercicio de la empresa tiene pérdidas las cuales el primer año ascienden los nueve millones de pesos, ya en el tercer año se puede observar que las pérdidas bajan significativamente superando los seis millones de pesos, ya en el cuarto año del ejercicio se empieza a generar utilidades, no muy altas pero si ascienden el millón de pesos, ya en el 5 año se puede ver que las ganancias aumentan significativamente, con lo que se espera que así sea al transcurrir los años.

5.12.2 Estado de resultado con financiación en pesos

Se muestra que al adquirir el préstamo del banco la utilidad del ejercicio no muestra una variación considerable, por lo que se recomienda a Mass Express no incurrir en el préstamo, cuando se analizan los resultados de la empresa con financiación podemos ver que se empieza a generar una ganancia en el 5 año después de que inicia ejercicios la unidad de negocios.

Al realizar la comparación de los estados de resultado con y sin financiación se puede concluir que la empresa no debería incurrir en una financiación, por que

genera una mayor y rápida rentabilidad en el resultado del ejercicio sin financiación.

Cuadro 20 Estado de resultado sin financiación en pesos

ESTADO DE RESULTADO SIN FINANCIACION EN PESOS					
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	134.359.049	149.946.042	167.180.840	186.754.373	209.019.230
Costo mercancia vendida	74.012.963	82.599.207	92.093.159	102.875.426	115.140.235
UTILIDAD BRUTA	60.346.086	67.346.836	75.087.681	83.878.947	93.878.995
EGRESOS					
Nomina	26.651.586	27.797.605	28.965.104	30.239.568	31.630.589
Gastos de administracion	32.149.691	33.532.127	34.940.477	36.477.858	38.155.839
Gastos de ventas	3.764.160	3.926.019	4.090.912	4.270.912	4.467.374
Gastos depreciacion	1.095.767	1.095.767	1.095.767	0	0
Gastos diferidos	3.960.468	0	0	0	0
ICA	443.385	494.822	551.697	616.289	689.763
TOTAL EGRESOS	68.065.056	66.846.339	69.643.956	71.604.627	74.943.565
UTILIDAD OPERACIONAL	(7.718.970)	500.497	5.443.726	12.274.320	18.935.430
OTROS INGRESOS Y EGRESOS					
Gastos financieros prestamos	0				
Gastos financieron leasing	0				
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	(7.718.970)	500.497	5.443.726	12.274.320	18.935.430
Impuesto de Renta	1.192.653	125.124	1.360.931	3.068.580	4.733.858
CREE	429.355	45.045	489.935	1.104.689	1.704.189
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	(9.340.978)	330.328	3.592.859	8.101.051	12.497.384
Reserva legal	314.860	33.033	359.286	810.105	1.249.738
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(9.655.839)	297.295	3.233.573	7.290.946	11.247.645
UTILIDAD ACUMULADA	(9.655.839)	(9.358.544)	(6.124.971)	1.165.975	12.413.621
RESERVA LEGAL ACOMULADA	314.860	347.893	707.179	1.517.284	2.767.023

Fuente: Autores

Cuadro 21 Estado de resultado con financiación en pesos

ESTADO DE RESULTADO CON FINANCIACION EN PESOS					
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	134.359.049	149.946.042	167.180.840	186.754.373	209.019.230
Costo mercancia vendida	74.012.963	82.599.207	92.093.159	102.875.426	115.140.235
UTILIDAD BRUTA	60.346.086	67.346.836	75.087.681	83.878.947	93.878.995
EGRESOS					
Nomina	26.651.586	27.797.605	28.965.104	30.239.568	31.630.589
Gastos de administracion	32.149.691	33.532.127	34.940.477	36.477.858	38.155.839
Gastos de ventas	3.764.160	3.926.019	4.090.912	4.270.912	4.467.374
Gastos depreciacion	1.095.767	1.095.767	1.095.767	0	0
Gastos diferidos	3.960.468	0	0	0	0
ICA	443.385	494.822	551.697	616.289	689.763
TOTAL EGRESOS	68.065.056	66.846.339	69.643.956	71.604.627	74.943.565
UTILIDAD OPERACIONAL	(7.718.970)	500.497	5.443.726	12.274.320	18.935.430
OTROS INGRESOS Y EGRESOS					
Gastos financieros prestamos	1.931.635	1.661.117	1.319.724	888.886	345.169
Gastos financieron leasing	0				
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	1.931.635	1.661.117	1.319.724	888.886	345.169
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	(9.650.605)	(1.160.621)	4.124.001	11.385.433	18.590.261
Impuesto de Renta	1.116.445	0	1.031.000	2.846.358	4.647.565
CREE	401.920	0	371.160	1.024.689	1.673.124
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	(11.168.969)	(1.160.621)	2.721.841	7.514.386	12.269.573
Reserva legal	294.741	0	272.184	751.439	1.226.957
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(11.463.711)	(1.160.621)	2.449.657	6.762.947	11.042.615
UTILIDAD ACUMULADA	(11.463.711)	(12.624.331)	(10.174.675)	(3.411.727)	7.630.888
RESERVA LEGAL ACUMULADA	294.741	294.741	566.925	1.318.364	2.545.321

Fuente: Autores

5.13 FLUJOS DE CAJA

El flujo de caja es el movimiento de entradas y salidas de dinero en un tiempo dado formulando las utilidades líquidas esperadas en un periodo determinado. En los **cuadros 22 y 23** se muestra en flujo de caja sin y con financiación.

En el flujo de caja la organización muestra un incremento en caja bastante significativo, en el primer año la caja finaliza con un valor de \$12.107.483 (doce millones ciento siete mil cuatrocientos ochenta y tres pesos) y en el quinto año cierra con un valor de \$45.004.863 (cuarenta y cinco millones cuatro mil ochocientos sesenta y tres pesos), esto refleja un aumento importante para el buen y efectivo funcionamiento de la empresa

5.13.1 Análisis de resultado de VPN, TIR Y B/C sin financiación

Analizando las variables utilizadas en la evaluación del flujo neto, las cuales son: VPN, TIR Y B/C proyectado a 5 años y al arrojar el valor presente neto (VPN) un resultado mayor a cero, lo que significa que el proyecto es viable y al traer los valores futuros al presente se obtiene una ganancia de \$(14.456.982), luego de analizar la Tasa Interna de Retorno (TIR), se observa que el porcentaje es de 30.28%, con el análisis de la variable beneficio-costo (B/C) es de 0.77, es decir que por cada peso de la inversión, Mass Express recupera 0.77 veces los pesos invertidos.

5.13.2 Análisis de resultado de VPN, TIR y B/C con financiación

En esta evaluación con financiación se evidencia que se tiene rentabilidad, que se espera recibir de Mass Express es de 41.08% de costo de oportunidad, la TIR que se espera es de 39.39%, la relación (B/C) indica que por cada peso invertido se recupera 0,95 veces, este análisis evidencia que el proyecto es viable.

Cuadro 22 Flujo de caja sin financiación

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECAUDOS	6.746.061	9.556.920	9.556.920	6.746.061	9.556.920	9.556.920	9.556.920	12.367.779	12.367.779	12.367.779	17.989.496	17.989.496	134.359.049	149.946.042	167.180.840	186.754.373	209.019.230
IVA COBRADO	1.079.370	1.529.107	1.529.107	1.079.370	1.529.107	1.529.107	1.529.107	1.978.845	1.978.845	1.978.845	2.878.319	2.878.319	21.497.448	23.991.367	26.748.934	29.880.700	33.443.077
TOTAL INGRESOS	7.825.431	11.086.027	11.086.027	7.825.431	11.086.027	11.086.027	11.086.027	14.346.623	14.346.623	14.346.623	20.867.815	20.867.815	155.856.497	173.937.409	193.929.775	216.635.073	242.462.306
EGRESOS																	
Nomina administrativa	1.871.980	1.871.980	1.871.980	1.871.980	1.871.980	2.685.895	1.871.980	1.871.980	1.871.980	1.871.980	1.871.980	3.422.643	24.828.339	27.719.205	28.885.235	30.152.382	31.535.428
Gastos de administracion	2.679.141	2.679.141	2.679.141	2.679.141	2.679.141	2.679.141	2.679.141	2.679.141	2.679.141	2.679.141	2.679.141	2.679.141	32.149.691	33.532.127	34.940.477	36.477.858	38.155.839
Gatos de ventas	313.680	313.680	313.680	313.680	313.680	313.680	313.680	313.680	313.680	313.680	313.680	313.680	3.764.160	3.926.019	4.090.912	4.270.912	4.467.374
IVA PAGADO	491.106	695.734	695.734	491.106	695.734	695.734	695.734	900.361	900.361	900.361	1.309.617	1.309.617	9.781.199	10.915.916	12.170.592	13.595.525	15.216.383
IVA TOTAL AL FLUJO DE CAJA	0	0	0	0	2.843.274	0	0	0	3.578.603	0	0	0	6.421.877	14.011.339	14.077.379	15.716.231	17.579.521
IMPUESTOS DE RENTA													0	1.192.653	125.124	1.360.931	3.068.580
CREE													0	429.355	45.045	489.935	1.104.689
ICA													0	443.365	494.822	551.697	616.289
SEGUROS													0	0	0	0	0
PAGOS	3.716.132	5.264.520	5.264.520	3.716.132	5.264.520	5.264.520	5.264.520	6.812.909	6.812.909	6.812.909	9.909.685	9.909.685	74.012.963	82.599.207	92.093.159	102.875.426	115.140.235
TOTAL EGRESOS	9.072.039	10.825.055	10.825.055	9.072.039	13.668.329	11.638.970	10.825.055	12.578.071	16.156.674	12.578.071	16.084.103	17.634.766	150.958.228	174.769.206	186.922.744	205.490.897	226.884.338
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	(1.246.608)	260.972	260.972	(1.246.608)	(2.582.302)	(552.943)	260.972	1.768.552	(1.810.051)	1.768.552	4.783.713	3.233.049	4.898.269	(831.796)	7.007.031	11.144.176	15.577.969
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
gastos financieros prestamo													0				
amortizacion del prestamo													0				
gastos financieros leasing													0				
amortizacion leasing													0				
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO	(1.246.608)	260.972	260.972	(1.246.608)	(2.582.302)	(552.943)	260.972	1.768.552	(1.810.051)	1.768.552	4.783.713	3.233.049	4.898.269	(831.796)	7.007.031	11.144.176	15.577.969
saldo inicial caja	7.209.214	5.962.606	6.223.578	6.484.550	5.237.941	2.655.639	2.102.696	2.363.668	4.132.220	2.322.169	4.090.721	8.874.434	7.209.214	12.107.483	11.275.687	18.282.718	29.426.894
SALDO FINAL CAJA	5.962.606	6.223.578	6.484.550	5.237.941	2.655.639	2.102.696	2.363.668	4.132.220	2.322.169	4.090.721	8.874.434	12.107.483	12.107.483	11.275.687	18.282.718	29.426.894	45.004.863

EVALUACION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	(14.456.982)	4.898.269	(831.796)	7.007.031	11.144.176	15.577.969
DTF (%)	4,50%					
SPREAD (%)	35,00%					
CDO (%)	41,08%					
VPN (\$)	(3.305.873)					
TIR (%)	30,28%					
B/C (VECES)	0,77					

Fuente: Autores

1 Cuadro 23 Flujo de caja con financiación

INGRESOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECAUDOS	6.746.061	9.556.920	9.556.920	6.746.061	9.556.920	9.556.920	9.556.920	12.367.779	12.367.779	12.367.779	17.989.496	17.989.496	134.359.049	149.946.042	167.180.840	186.754.373	209.019.230
IVA COBRADO	1.079.370	1.529.107	1.529.107	1.079.370	1.529.107	1.529.107	1.529.107	1.978.845	1.978.845	1.978.845	2.878.319	2.878.319	21.497.448	23.991.367	26.748.934	29.880.700	33.443.077
TOTAL INGRESOS	7.825.431	11.086.027	11.086.027	7.825.431	11.086.027	11.086.027	11.086.027	14.346.623	14.346.623	14.346.623	20.867.815	20.867.815	155.856.497	173.937.409	193.929.775	216.635.073	242.462.306
EGRESOS																	
Nomina administrativa	1.871.980	1.871.980	1.871.980	1.871.980	1.871.980	2.685.895	1.871.980	1.871.980	1.871.980	1.871.980	1.871.980	3.422.643	24.828.339	27.719.205	28.885.235	30.152.382	31.535.428
Gastos de administracion	2.679.141	2.679.141	2.679.141	2.679.141	2.679.141	2.679.141	2.679.141	2.679.141	2.679.141	2.679.141	2.679.141	2.679.141	32.149.691	33.532.127	34.940.477	36.477.858	38.155.839
Gatos de ventas	313.680	313.680	313.680	313.680	313.680	313.680	313.680	313.680	313.680	313.680	313.680	313.680	3.764.160	3.926.019	4.090.912	4.270.912	4.467.374
IVA PAGADO	491.106	695.734	695.734	491.106	695.734	695.734	695.734	900.361	900.361	900.361	1.309.617	1.309.617	9.781.199	10.915.916	12.170.592	13.595.525	15.216.383
IVA TOTAL AL FLUJO DE CAJA	0	0	0	0	2.843.274	0	0	0	3.578.603	0	0	0	6.421.877	14.011.339	14.077.379	15.716.231	17.579.521
IMPUESTOS DE RENTA													0	1.116.445	0	1.031.000	2.846.358
CREE													0	401.920	0	371.160	1.024.689
ICA													0	443.385	494.822	551.697	616.289
SEGUROS													0	0	0	0	0
PAGOS	3.716.132	5.264.520	5.264.520	3.716.132	5.264.520	5.264.520	5.264.520	6.812.909	6.812.909	6.812.909	9.909.685	9.909.685	74.012.963	82.599.207	92.093.159	102.875.426	115.140.235
TOTAL EGRESOS	9.072.039	10.825.055	10.825.055	9.072.039	13.668.329	11.638.970	10.825.055	12.578.071	16.156.674	12.578.071	16.084.103	17.634.766	150.958.228	174.665.562	186.752.575	205.042.190	226.582.116
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	(1.246.608)	260.972	260.972	(1.246.608)	(2.582.302)	(552.943)	260.972	1.768.552	(1.810.051)	1.768.552	4.783.713	3.233.049	4.898.269	(728.153)	7.177.200	11.592.883	15.880.190
FLUJO DE CAJA FINANCIERO																	
gastos financieros prestamo	169.847	168.336	166.795	165.225	163.623	161.990	160.326	158.628	156.898	155.133	153.334	151.500	1.931.635	1.661.117	1.319.724	888.886	345.189
amortizacion del prestamo	77.165	78.676	80.217	81.787	83.389	85.022	86.686	88.384	90.114	91.879	93.678	95.512	1.032.509	1.303.027	1.644.420	2.075.258	2.618.975
gastos financieros leasing													0				
amortizacion leasing													0				
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	247.012	247.012	247.012	247.012	247.012	247.012	247.012	247.012	247.012	247.012	247.012	247.012	2.964.144	2.964.144	2.964.144	2.964.144	2.964.144
FLUJO DE CAJA NETO	(1.493.620)	13.960	13.960	(1.493.620)	(2.829.314)	(799.955)	13.960	1.521.540	(2.057.063)	1.521.540	4.536.701	2.986.037	1.934.125	(3.692.297)	4.213.056	8.628.739	12.916.046
saldo inicial caja	7.209.214	5.715.594	5.729.554	5.743.514	4.249.893	1.420.579	620.624	634.584	2.156.124	99.061	1.620.601	6.157.302	7.209.214	9.143.339	5.451.042	9.664.098	18.292.837
SALDO FINAL CAJA	5.715.594	5.729.554	5.743.514	4.249.893	1.420.579	620.624	634.584	2.156.124	99.061	1.620.601	6.157.302	9.143.339	9.143.339	5.451.042	9.664.098	18.292.837	31.208.883

EVALUACION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	(5.782.793)	1.934.125	(3.692.297)	4.213.056	8.628.739	12.916.046
DTF (%)	4,50%					
SPREAD (%)	35,00%					
CDO (%)	41,08%					
VPN (\$)	(276.619)					
TIR (%)	39,39%					
B/C (VECES)	0,95					

Fuente: Autores

5.14 BALANCE GENERAL PROYECTADO SIN FINANCIACION

El balance general proyectado sin financiación muestra la situación real de la empresa durante los 5 años. Para el caso total de los activos cuenta con un saldo inicial de \$ 14.456.982 y se incrementa año a año hasta terminar con un saldo de activos de \$ 45.004.863.

Cuadro 24 Balance general proyectado sin financiación

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja-bancos	7.209.214	12.107.483	11.275.687	18.282.718	29.426.894	45.004.863
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	7.209.214	12.107.483	11.275.687	18.282.718	29.426.894	45.004.863
ACTIVOS NO CORRIENTES						
ACTIVOS FIJOS						
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	869.700	869.700	869.700	869.700	869.700	869.700
TOTAL EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACION	2.417.600	2.417.600	2.417.600	2.417.600	2.417.600	2.417.600
(-) Depreciacion Acumulado	0	1.095.767	2.191.533	3.287.300	3.287.300	3.287.300
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.287.300	2.191.533	1.095.767	0	0	0
ACTIVOS DIFERIDOS						
Diferidos	3.960.468	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	3.960.468	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	7.247.768	2.191.533	1.095.767	0	0	0
TOTAL ACTIVOS	14.456.982	14.299.016	12.371.453	18.282.718	29.426.894	45.004.863
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
Cuentas Por Pagar	0	0	0	0	0	0
Cesantias por Pagar	0	1.627.830	1.697.826	1.769.135	1.846.977	1.931.938
Interese a las cesantias por pagar	0	195.418	203.821	212.381	221.726	231.925
Impuesto de Renta por pagar	0	1.192.653	125.124	1.360.931	3.068.580	4.733.858
CREE por pagar	0	429.355	45.045	489.935	1.104.689	1.704.189
IVA / INC *P	0	5.294.372	4.358.483	4.859.448	5.428.392	6.075.565
ICA * P	0	443.385	494.822	551.697	616.289	689.763
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	9.183.012	6.925.121	9.243.527	12.286.653	15.367.238
PASIVOS NO CORRIENTES						
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Leasing Financiero	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	0	9.183.012	6.925.121	9.243.527	12.286.653	15.367.238
PATRIMONIO						
Capital Social	14.456.982	14.456.982	14.456.982	14.456.982	14.456.982	14.456.982
Utilidad Acumulada	0	(9.655.839)	(9.358.544)	(6.124.971)	1.165.975	12.413.621
Reserva Legal Acumulada	0	314.860	347.893	707.179	1.517.284	2.767.023
TOTAL PATRIMONIO	14.456.982	5.116.004	5.446.332	9.039.191	17.140.242	29.637.625
PASIVO+PATRIMONIO	14.456.982	14.299.016	12.371.453	18.282.718	29.426.894	45.004.863

Fuente: Autores

5.14.1 Balance general proyectado con financiación

Se evidencia que Mass Express obtendrá una utilidad acumulada a partir del 5 año de funcionamiento (\$7.630.888).

Cuadro 25 Balance general proyectado con financiación

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja-bancos	7.209.214	9.143.339	5.451.042	9.664.098	18.292.837	31.208.883
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	7.209.214	9.143.339	5.451.042	9.664.098	18.292.837	31.208.883
ACTIVOS NO CORRIENTES						
ACTIVOS FIJOS						
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	869.700	869.700	869.700	869.700	869.700	869.700
TOTAL EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACION	2.417.600	2.417.600	2.417.600	2.417.600	2.417.600	2.417.600
(-) Depreciacion Acumulada	0	1.095.767	2.191.533	3.287.300	3.287.300	3.287.300
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.287.300	2.191.533	1.095.767	0	0	0
ACTIVOS DIFERIDOS						
Diferidos	3.960.468	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	3.960.468	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	7.247.768	2.191.533	1.095.767	0	0	0
TOTAL ACTIVOS	14.456.982	11.334.872	6.546.809	9.664.098	18.292.837	31.208.883
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
Cuentas Por Pagar	0	0	0	0	0	0
Cesantias por Pagar	0	1.627.830	1.697.826	1.769.135	1.846.977	1.931.938
Interese a las cesantias por pagar	0	195.418	203.821	212.381	221.726	231.925
Impuesto de Renta por pagar	0	1.116.445	0	1.031.000	2.846.358	4.647.565
CREE por pagar	0	401.920	0	371.160	1.024.689	1.673.124
IVA / INC *P	0	5.294.372	4.358.483	4.859.448	5.428.392	6.075.565
ICA * P	0	443.385	494.822	551.697	616.289	689.763
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	9.079.369	6.754.953	8.794.821	11.984.432	15.249.880
PASIVOS NO CORRIENTES						
Obligaciones Financieras	8.674.189	7.641.680	6.338.653	4.694.233	2.618.975	(0)
Leasing Financiero	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	8.674.189	7.641.680	6.338.653	4.694.233	2.618.975	(0)
TOTAL PASIVO	8.674.189	16.721.049	13.093.606	13.489.054	14.603.407	15.249.880
PATRIMONIO						
Capital Social	5.782.793	5.782.793	5.782.793	5.782.793	5.782.793	5.782.793
Utilidad Acumulada	0	(11.463.711)	(12.624.331)	(10.174.675)	(3.411.727)	7.630.888
Reserva Legal Acumulada	0	294.741	294.741	566.925	1.318.364	2.545.321
TOTAL PATRIMONIO	5.782.793	(5.386.176)	(6.546.797)	(3.824.956)	3.689.430	15.959.002
PASIVO+PATRIMONIO	14.456.982	11.334.872	6.546.809	9.664.098	18.292.837	31.208.883

Fuente: Autores

5.15 ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL

El análisis vertical en el (B.G) y el (E.R) compara cifras en forma vertical, considerándose estático porque compara cifras de un solo periodo.

El procedimiento del balance general es sencillo puesto que se divide caja–bancos en el total de activos del mismo año y en el estado de resultado se divide ventas entre ventas del mismo año.

5.15.1 Análisis vertical del balance proyectado sin financiación

- Del total de los activos el 49.87% se quedaron en caja-banco en el balance inicial; en el año 1 al 5 corresponde a caja-banco los siguientes valores presentado aumentos considerables: año (1) aumenta 84.67%, año (2) 91,14%, año (3-4 y 5) 100%. Presentando un aumento significativo, a causa de la forma en cómo se ofrecen los servicios, la cual es de contado y a su vez en la venta de los mismos.
- Del total de los activos el 6.02% corresponde a muebles y enseres para el balance inicial; en el año (1) 6.08%, año (2) 7.03%, año (3) 4,76%, año (4) 2.96% y año (5) 1,93%. Se evidencia una disminución por la depreciación de cada bien.
- Del total de los activos le corresponde para el balance inicial a equipos de computo y comunicación un 16.72%, en el año (1) 16,91%, año (2) 19,54%, año (3) 13,22%, año (4) 8,22% y año (5) 5,37%. Disminuye año a año por ser un bien depreciable.
- Para efectos del análisis vertical de los activos se debe tener en cuenta que Mass Express prestadora de servicios, en la cuenta de activos se muestra que los activos corrientes aumentan significativamente, puesto que se evidencia una disminución en los activos fijos.

- Del total de los pasivos le corresponde para el año (1) a cesantías por pagar el 11.38%, año (2) 13,72%, año (3) 9.68%, año (4) 6.28% y año (5) 4,29%.
- Del total de los pasivos le corresponde al Iva por pagar para el año (1) 3.10%, año (2) 4%, año (3) 3.02%, año (4) 2.09% y año (5) 1.53%
- En el análisis vertical sin financiación en el total de pasivos corrientes se muestra como Mass Express tiene la capacidad financiera para responder por sus deudas a corto plazo, puesto que en porcentajes sus deudas equivalen al 60% del total de sus activos corrientes
- Del total del patrimonio le corresponde una utilidad acumulada para el año 1 (67.53%), año 2 (75.65%), año 3 (33.50%), año (4) 3,96% y año (5) 27,58%.
- En la cuenta de patrimonio se evidencia que a partir del cuarto año empiezan haber utilidades positivas en Mass Express.

Cuadro 26 Análisis vertical de balance proyectado sin financiación en pesos

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	ANALISIS VERTICAL	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	AÑO 4	ANALISIS VERTICAL	AÑO 5	ANALISIS VERTICAL
ACTIVOS CORRIENTES												
Caja-bancos	7.209.214	49,87%	12.107.483	84,67%	11.275.687	91,14%	18.282.718	100,00%	29.426.894	100,00%	45.004.863	100,00%
Cuentas por Cobrar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Inventarios	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	7.209.214	49,87%	12.107.483	84,67%	11.275.687	91,14%	18.282.718	100,00%	29.426.894	100,00%	45.004.863	100,00%
ACTIVOS NO CORRIENTES												
ACTIVOS FIJOS												
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	869.700	6,02%	869.700	6,08%	869.700	7,03%	869.700	4,76%	869.700	2,96%	869.700	1,93%
TOTAL EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACION	2.417.600	16,72%	2.417.600	16,91%	2.417.600	19,54%	2.417.600	13,22%	2.417.600	8,22%	2.417.600	5,37%
(-) Depreciación Acumulado	0	0,00%	1.095.767	7,66%	2.191.533	17,71%	3.287.300	17,98%	3.287.300	11,17%	3.287.300	7,30%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.287.300	22,74%	2.191.533	15,33%	1.095.767	8,86%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ACTIVOS DIFERIDOS												
Diferidos	3.960.468	27,39%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	3.960.468	27,39%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	7.247.768	50,13%	2.191.533	15,33%	1.095.767	8,86%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS	14.456.982	100,00%	14.299.016	100,00%	12.371.453	100,00%	18.282.718	100,00%	29.426.894	100,00%	45.004.863	100,00%
PASIVOS												
PASIVOS CORRIENTES												
Cuentas Por Pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Cesantias por Pagar	0	0,00%	1.627.830	11,38%	1.697.826	13,72%	1.769.135	9,68%	1.846.977	6,28%	1.931.938	4,29%
Interese a las cesantias por pagar	0	0,00%	195.418	1,37%	203.821	1,65%	212.381	1,16%	221.726	0,75%	231.925	0,52%
Impuesto de Renta por pagar	0	0,00%	1.192.653	8,34%	125.124	1,01%	1.360.931	7,44%	3.068.580	10,43%	4.733.858	10,52%
CREE por pagar	0	0,00%	429.355	3,00%	45.045	0,36%	489.935	2,68%	1.104.689	3,75%	1.704.189	3,79%
IVA / INC *P	0	0,00%	5.294.372	37,03%	4.358.483	35,23%	4.859.448	26,58%	5.428.392	18,45%	6.075.565	13,50%
ICA * P	0	0,00%	443.385	3,10%	494.822	4,00%	551.697	3,02%	616.289	2,09%	689.763	1,53%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	0,00%	9.183.012	64,22%	6.925.121	55,98%	9.243.527	50,56%	12.286.653	41,75%	15.367.238	34,15%
PASIVOS NO CORRIENTES												
Obligaciones Financieras	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Leasing Financiero	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVO	0	0,00%	9.183.012	64,22%	6.925.121	55,98%	9.243.527	50,56%	12.286.653	41,75%	15.367.238	34,15%
PATRIMONIO												
Capital Social	14.456.982	100,00%	14.456.982	101,10%	14.456.982	116,86%	14.456.982	79,07%	14.456.982	49,13%	14.456.982	32,12%
Utilidad Acumulada	0	0,00%	(9.655.839)	(67,53%)	-9.358.544	(75,65%)	-6.124.971	(33,50%)	1.165.975	3,96%	12.413.621	27,58%
Reserva Legal Acumulada	0	0,00%	314.860	2,20%	347.893	2,81%	707.179	3,87%	1.517.284	5,16%	2.767.023	6,15%
TOTAL PATRIMONIO	14.456.982	100,00%	5.116.004	35,78%	5.446.332	44,02%	9.039.191	49,44%	17.140.242	58,25%	29.637.625	65,85%
PASIVO+PATRIMONIO	14.456.982	100,00%	14.299.016	100,00%	12.371.453	100,00%	18.282.718	100,00%	29.426.894	100,00%	45.004.863	100,00%

Fuente: Autores

5.15.2 Análisis vertical del balance general proyectado con financiación

- Del total de los activos el 49.87% se quedaron en caja-banco en el balance inicial; en el año 1 al 5 corresponde a caja-banco los siguientes valores presentando aumentos considerables: año (1) aumenta 80.67%, año (2) 83.26%, año (3, 4 y 5) 100%, evidenciando el peso que tiene en los activos totales.
- Del total de los activos el 6.02% corresponde a muebles y enseres para el balance inicial; año (1) 7.67%, año (2) 13,28%, año (3) 9%, año (4) 4.75% y año (5) 2.79%
- Del total de los activos le corresponden para el balance inicial a equipos de comunicación y computación un 16.72%, en el año (1) 21.33%, año (2) 36.93%, año (3) 25.92%, año (4) 13,22% y año (5) 7.75%, se evidencia disminución por ser un bien depreciable.
- La cuenta representativa es caja-banco por su actividad, que se realiza de contado esto influye puesto que todo se convierte en flujo de caja.
- Del total de los pasivos le corresponden cesantías por pagar en el año (1) 14.36%, año (2) 25,93%, año (3) 28.31%, año (4) 10.10% y año (5) 6,19%. Lo cual muestra una disminución en el transcurso de los 5 años.
- Del total de los pasivos le corresponde al Iva por pagar para el año (1) 3.91%, año (2) 7.56%, año (3) 5,71%, año (3.37%) y año (5) 2.21%.
- Del total del patrimonio le corresponde el 40% al capital social para el año (1) 51.02%, año (2) 88.33%, año (3) 59.84%, año (4) 31.61% y año (5) 18.53%.
- Del total del patrimonio le corresponde a la utilidad acumulada para el año 1 (111.14%), año 2 (192,83%), año 3 (105,28%), año 4 (18,65%) y año (5) 24.45%.

Cuadro 27 Análisis vertical del balance genera proyectado con financiación en pesos

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	ANALISIS VERTICAL	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	AÑO 4	ANALISIS VERTICAL	AÑO 5	ANALISIS VERTICAL
ACTIVOS CORRIENTES												
Caja-bancos	7.209.214	49,87%	9.143.339	80,67%	5.451.042	83,26%	9.664.098	100,00%	18.292.837	100,00%	31.208.883	100,00%
Cuentas por Cobrar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Inventarios	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	7.209.214	49,87%	9.143.339	80,67%	5.451.042	83,26%	9.664.098	100,00%	18.292.837	100,00%	31.208.883	100,00%
ACTIVOS NO CORRIENTES												
ACTIVOS FIJOS												
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	869.700	6,02%	869.700	7,67%	869.700	13,28%	869.700	9,00%	869.700	4,75%	869.700	2,79%
TOTAL EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACION	2.417.600	16,72%	2.417.600	21,33%	2.417.600	36,93%	2.417.600	25,02%	2.417.600	13,22%	2.417.600	7,75%
(-) Depreciacion Acumulado	0	0,00%	1.095.767	9,67%	2.191.533	33,47%	3.287.300	34,02%	3.287.300	17,97%	3.287.300	10,53%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.287.300	22,74%	2.191.533	19,33%	1.095.767	16,74%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ACTIVOS DIFERIDOS												
Diferidos	3.960.468	27,39%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	3.960.468	27,39%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	7.247.768	50,13%	2.191.533	19,33%	1.095.767	16,74%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS	14.456.982	100,00%	11.334.872	100,00%	6.546.809	100,00%	9.664.098	100,00%	18.292.837	100,00%	31.208.883	100,00%
PASIVOS												
PASIVOS CORRIENTES												
Cuentas Por Pagar	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Cesantias por Pagar	0	0,00%	1.627.830	14,36%	1.697.826	25,93%	1.769.135	18,31%	1.846.977	10,10%	1.931.938	6,19%
Interese a las cesantias por pagar	0	0,00%	195.418	1,72%	203.821	3,11%	212.381	2,20%	221.726	1,21%	231.925	0,74%
Impuesto de Renta por pagar	0	0,00%	1.116.445	9,85%	0	0,00%	1.031.000	10,67%	2.846.358	15,56%	4.647.565	14,89%
CREE por pagar	0	0,00%	401.920	3,55%	0	0,00%	371.160	3,84%	1.024.689	5,60%	1.673.124	5,36%
IVA / INC *P	0	0,00%	5.294.372	46,71%	4.358.483	66,57%	4.859.448	50,28%	5.428.392	29,67%	6.075.565	19,47%
ICA * P	0	0,00%	443.385	3,91%	494.822	7,56%	551.697	5,71%	616.289	3,37%	689.763	2,21%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	0,00%	9.079.369	80,10%	6.754.953	103,18%	8.794.821	91,01%	11.984.432	65,51%	15.249.880	48,86%
PASIVOS NO CORRIENTES												
Obligaciones Financieras	8.674.189	60,00%	7.641.680	67,42%	6.338.653	96,82%	4.694.233	48,57%	2.618.975	14,32%	0	(0,00%)
Leasing Financiero	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	8.674.189	60,00%	7.641.680	67,42%	6.338.653	96,82%	4.694.233	48,57%	2.618.975	14,32%	0	(0,00%)
TOTAL PASIVO	8.674.189	60,00%	16.721.049	147,52%	13.093.606	200,00%	13.489.054	139,58%	14.603.407	79,83%	15.249.880	48,86%
PATRIMONIO												
Capital Social	5.782.793	40,00%	5.782.793	51,02%	5.782.793	88,33%	5.782.793	59,84%	5.782.793	31,61%	5.782.793	18,53%
Utilidad Acumulada		0,00%	(11.463.711)	(101,14%)	(12.624.331)	(192,83%)	(10.174.675)	(105,28%)	(3.411.727)	(18,65%)	7.630.888	24,45%
Reserva Legal Acumulada		0,00%	294.741	2,60%	294.741	4,50%	566.925	5,87%	1.318.364	7,21%	2.545.321	8,16%
TOTAL PATRIMONIO	5.782.793	40,00%	(5.386.176)	(47,52%)	(6.546.797)	(100,00%)	(3.824.956)	(39,58%)	3.689.430	20,17%	15.959.002	51,14%
PASIVO+PATRIMONIO	14.456.982	100,00%	11.334.872	100,00%	6.546.809	100,00%	9.664.098	100,00%	18.292.837	100,00%	31.208.883	100,00%

Fuente: Autores

5.15.3 Análisis vertical del estado de resultado sin financiación

- Del total de las ventas el 55.09% corresponden a los costos del año 1. En el año 2, 4 y 5 se mantiene este porcentaje y en el año 3 es de 61,42%, esto se evidencia puesto que el costo de los servicios no aumentan, cabe aclarar que todo esta sujeto a la variación del IPC anual.
- Del total de las ventas el 44.91% le corresponden a utilidades brutas los años 1, 2, 4, y 5; para el año 3 la utilidad bruta es de 50.08%, puesto que los costos se han sostenido.
- Del total de las ventas el 19.84% son de nomina en el año (1), en el año (2) 18,54%, año (3) 19.32%, año (4) 16.19% y año (5) 15.13%, esta disminución porcentual se debe al aumento en las ventas pero en dinero aumento por la contratación de más personal.
- Del total de las ventas el 23.93% corresponden a los gastos administración en el año 1, en el año 2 del 22.36%, año 3 del 23.30%, año 4 del 19.53% y año 5 del 28,25%, se observa que los gastos de administración aumentan año a año en porcentaje porque las ventas aumentan.
- Del total de las ventas el 0.82% corresponden a la depreciación del 1 año, en el 2 año del 0.73%, año 3 del 0.73%, se evidencia que disminuye debido a que se deprecian totalmente los equipos al 3 año.
- Se observa que la utilidad neta del primer año es negativa (6.95%), para el año 2 en adelante hay utilidad neta positiva es de 0.22%, año 3 es 2,40 %, año 4 es 4.34% y año 5 es 5.98%.
- Se observa que la utilidad del ejercicio del primer año es negativa, para el segundo año en adelante se tiene utilidades positivas es de 0.31%, año 3 es 3.39%, año 4 es 6.14% y año 5 es de 8,46%, registra el porcentaje de los resultados obtenidos por Mass Express

Cuadro 28 Análisis vertical del estado de resultado sin financiación en pesos

INGRESOS	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	AÑO 4	ANALISIS VERTICAL	AÑO 5	ANALISIS VERTICAL
Ventas	134.359.049	100,00%	149.946.042	100,00%	167.180.840	100,00%	186.754.373	100,00%	209.019.230	100,00%
Costo mercancia vendida	74.012.963	55,09%	82.599.207	55,09%	92.093.159	61,42%	102.875.426	55,09%	115.140.235	55,09%
UTILIDAD BRUTA	60.346.086	44,91%	67.346.836	44,91%	75.087.681	50,08%	83.878.947	44,91%	93.878.995	44,91%
EGRESOS										
Nomina	26.651.586	19,84%	27.797.605	18,54%	28.965.104	19,32%	30.239.568	16,19%	31.630.589	15,13%
Gastos de administracion	32.149.691	23,93%	33.532.127	22,36%	34.940.477	23,30%	36.477.858	19,53%	38.155.839	18,25%
Gastos de ventas	3.764.160	2,80%	3.926.019	2,62%	4.090.912	2,73%	4.270.912	2,29%	4.467.374	2,14%
Gastos depreciacion	1.095.767	0,82%	1.095.767	0,73%	1.095.767	0,73%	0	0,00%	0	0,00%
Gastos diferidos	3.960.468	2,95%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ICA	443.385	0,33%	494.822	0,33%	551.697	0,37%	616.289	0,33%	689.763	0,33%
TOTAL EGRESOS	68.065.056	50,66%	66.846.339	44,58%	69.643.956	46,45%	71.604.627	38,34%	74.943.565	35,85%
UTILIDAD OPERACIONAL	(7.718.970)	(5,75%)	500.497	0,33%	5.443.726	3,63%	12.274.320	6,57%	18.935.430	9,06%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS										
Gastos financieros prestamos	0	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Gastos financieros leasing	0	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	(7.718.970)	(5,75%)	500.497	0,33%	5.443.726	3,63%	12.274.320	6,57%	18.935.430	9,06%
Impuesto de Renta	1.192.653	0,89%	125.124	0,08%	1.360.931	0,91%	3.068.580	1,64%	4.733.858	2,26%
CREE	429.355	0,32%	45.045	0,03%	489.935	0,33%	1.104.689	0,59%	1.704.189	0,82%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTO	(9.340.978)	(6,95%)	330.328	0,22%	3.592.859	2,40%	8.101.051	4,34%	12.497.384	5,98%
Reserva legal	314.860	0,23%	33.033	0,02%	359.286	0,24%	810.105	0,43%	1.249.738	0,60%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(8.033.830)	(5,98%)	467.464	0,31%	5.084.440	3,39%	11.464.214	6,14%	17.685.692	8,46%

Fuente: Autores

5.15.4 Análisis vertical del estado de resultado con financiación

El análisis vertical del estado de resultado es utilizado para realizar comparaciones temporales en cifras.

- Del total de las ventas el 55.09%, corresponden a los costos del año 1 y de años del 2 al 5 los costos se mantienen en 55.09%
- Del total de las ventas el 44.91% corresponden a utilidades brutas, puesto que los costos se han sostenido.
- Del total de las ventas el 19.84% son de nómina en el año 1, en el año (2) 18.54%, año (3) 17.335, año (4) 16.19% y año (5) 15.13%, esta disminución porcentual se debe al aumento en las ventas
- Del total de las ventas el 23.93% corresponden a los gastos de administración en el año 1, en el año (2) 22.36%, año (3) 20.90%, año (4) 19.53%, año (5) 18,25% se evidencia que los gastos de administración en algunos años aumenta en porcentaje por el incremento de las ventas.
- Del total de las ventas el 0.82% corresponden a la depreciación del 1 año, en el año (2) 0,73%, año (3) 0,66%. Se encuentra notablemente, debido a que los muebles y enseres y equipos de comunicación y computación se deprecian totalmente en el año 3.
- Se observa que la utilidad neta del 1 año es negativa (8.31%, año 2 (0.77%), año (3) 1.63%, año (4) 4.02% y año (5) 5.87%.
- Se observa que la utilidad del ejercicio del 1 año es negativa (7.40%) año 2 (0.77%,) año (3) 2.30%, año (4) 5.69% y para el año (5) es el 8.31% registra el porcentaje de los resultados obtenidos por Mass Express

Cuadro 29 Análisis vertical del estado de resultado con financiación en pesos

ANALISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADO CON FINANCIACION EN PESOS										
INGRESOS	AÑO 1	ANALISIS VERTICAL	AÑO 2	ANALISIS VERTICAL	AÑO 3	ANALISIS VERTICAL	AÑO 4	ANALISIS VERTICAL	AÑO 5	ANALISIS VERTICAL
Ventas	134.359.049	100,00%	149.946.042	100,00%	167.180.840	100,00%	186.754.373	100,00%	209.019.230	100,00%
Costo mercancia vendida	74.012.963	55,09%	82.599.207	55,09%	92.093.159	55,09%	102.875.426	55,09%	115.140.235	55,09%
UTILIDAD BRUTA	60.346.086	44,91%	67.346.836	44,91%	75.087.681	44,91%	83.878.947	44,91%	93.878.995	44,91%
EGRESOS										
Nomina	26.651.586	19,84%	27.797.605	18,54%	28.965.104	17,33%	30.239.568	16,19%	31.630.589	15,13%
Gastos de administracion	32.149.691	23,93%	33.532.127	22,36%	34.940.477	20,90%	36.477.858	19,53%	38.155.839	18,25%
Gastos de ventas	3.764.160	2,80%	3.926.019	2,62%	4.090.912	2,45%	4.270.912	2,29%	4.467.374	2,14%
Gastos depreciacion	1.095.767	0,82%	1.095.767	0,73%	1.095.767	0,66%	0	0,00%	0	0,00%
Gastos diferidos	3.960.468	2,95%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
ICA	443.385	0,33%	494.822	0,33%	551.697	0,33%	616.289	0,33%	689.763	0,33%
TOTAL EGRESOS	68.065.056	50,66%	66.846.339	44,58%	69.643.956	41,66%	71.604.627	38,34%	74.943.565	35,85%
UTILIDAD OPERACIONAL	(7.718.970)	(5,75%)	500.497	0,33%	5.443.726	3,26%	12.274.320	6,57%	18.935.430	9,06%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS										
Gastos financieros prestamos	1.931.635	1,44%	1.661.117	1,11%	1.319.724	0,79%	888.886	0,48%	345.169	0,17%
Gastos financieron leasing	0	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	1.931.635	1,44%	1.661.117	1,11%	1.319.724	0,79%	888.886	0,48%	345.169	0,17%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	(9.650.605)	(7,18%)	(1.160.621)	(0,77%)	4.124.001	2,47%	11.385.433	6,10%	18.590.261	8,89%
Impuesto de Renta	1.116.445	0,83%	0	0,00%	1.031.000	0,62%	2.846.358	1,52%	4.647.565	2,22%
CREE	401.920	0,30%	0	0,00%	371.160	0,22%	1.024.689	0,55%	1.673.124	0,80%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTO	(11.168.969)	(8,31%)	(1.160.621)	(0,77%)	2.721.841	1,63%	7.514.386	4,02%	12.269.573	5,87%
Reserva legal	294.741	0,22%	0	0,00%	272.184	0,16%	751.439	0,40%	1.226.957	0,59%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(9.945.346)	(7,40%)	(1.160.621)	(0,77%)	3.851.817	2,30%	10.633.995	5,69%	17.363.304	8,31%

Fuente: Autores

5.15.5 Análisis horizontal del balance general proyectado sin financiación

El análisis horizontal busca determinar la variación absoluta o relativa de cada cuenta en los estados financieros, comprando un periodo con otro determinado, así como el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo terminante.

En la cuenta caja-bancos, total activos y pasivo-patrimonio hay un porcentaje negativo del (1.09%), lo que indica que caja-bancos tiene \$ 4.898.269 en variación absoluta y un porcentaje de 67.94% en variación relativa, variación absoluta de total activos (157.966) y variación relativa (1.09%), pasivo-patrimonio una variación absoluta (157.966) y una variación relativa (1.09%).

La utilidad o pérdida acumulada muestra una relación absoluta y porcentual en los primeros 3 años negativos, pero que al año 4 y 5 registra utilidad acumulada.

Cuadro 30 Análisis horizontal del balance general proyectado sin financiación en pesos

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	AÑO 1	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
ACTIVOS CORRIENTES																
Caja-bancos	7.209.214	12.107.483	4.898.269	67,94%	11.275.687	(831796,41)	(6,87%)	18.282.718	7.007.031	62,14%	29.426.894	11.144.176	60,95%	45.004.863	15.577.969	52,94%
Cuentas por Cobrar	0	0	0,0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Inventarios	0	0	0,0	0,00%	0	0	#DIV/0!	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	7.209.214	12.107.483	4.898.269	67,94%	11.275.687	(831796,41)	(6,87%)	18.282.718	7.007.031	62,14%	29.426.894	11.144.176	60,95%	45.004.863	15.577.969	52,94%
ACTIVOS NO CORRIENTES																
ACTIVOS FIJOS																
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	869.700	869.700	0,0	0,00%	869.700	0	0,00%	869.700	0	0,00%	869.700	0	0,00%	869.700	0	0,00%
TOTAL EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACION	2.417.600	2.417.600	0,0	0,00%	2.417.600	0	0,00%	2.417.600	0	0,00%	2.417.600	0	0,00%	2.417.600	0	0,00%
(-) Depreciación Acumulada	0	1.095.767	1.095.766,7	0,00%	2.191.533	1.095.767	100,00%	3.287.300	1.095.767	50,00%	3.287.300	0	0,00%	3.287.300	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.287.300	2.191.533	(1.095.767)	(33,33%)	1.095.767	(1095766,67)	(50,00%)	0	(1095766,67)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ACTIVOS DIFERIDOS																
Diferidos	3.960.468	0	(3.960.468)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	3.960.468	0	(3960468,)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	7.247.768	2.191.533	(5.056.235)	(69,76%)	1.095.767	(1095766,67)	(50,00%)	0	(1095766,67)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS	14.456.982	14.299.016	(157.966)	(1,09%)	12.371.453	(1927563,07)	(13,48%)	18.282.718	5.911.265	47,78%	29.426.894	11.144.176	60,95%	45.004.863	15.577.969	52,94%
PASIVOS																
PASIVOS CORRIENTES																
Cuentas Por Pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Cesantías por Pagar	0	1.627.830	1.627.830	0,00%	1.697.826	69.997	4,30%	1.769.135	71.309	4,20%	1.846.977	77.842	4,40%	1.931.938	84.961	4,60%
Interese a las cesantías por pagar	0	195.418	195.418	0,00%	203.821	8.403	4,30%	212.381	8.560	4,20%	221.726	9.345	4,40%	231.925	10.199	4,60%
Impuesto de Renta por pagar	0	1.192.653	1.192.653	0,00%	125.124	(1.067.529)	(89,51%)	1.360.931	1.235.807	987,66%	3.068.580	1.707.649	125,48%	4.733.858	1.665.278	54,27%
CREE por pagar	0	429.355	429.355	0,00%	45.045	(384.310)	(89,51%)	489.935	444.891	987,66%	1.104.689	614.753	125,48%	1.704.189	599.500	54,27%
IVA / INC *P	0	5.294.372	5.294.372	0,00%	4.358.483	(935.888)	(17,68%)	4.859.448	500.964	11,49%	5.428.392	568.944	11,71%	6.075.565	647.173	11,92%
ICA * P	0	443.385	443.385	0,00%	494.822	51.437	11,60%	551.697	56.875	11,49%	616.289	64.593	11,71%	689.763	73.474	11,92%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	9.183.012	9.183.012	0,00%	6.925.121	(2.257.891)	(24,59%)	9.243.527	2.318.406	33,48%	12.286.653	3.043.125	32,92%	15.367.238	3.080.585	25,07%
PASIVOS NO CORRIENTES																
Obligaciones Financieras	0	0	0,0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Leasing Financiero	0	0	0,0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0	0,0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVO	0	9.183.012	9.183.012	0,00%	6.925.121	(2.257.891)	(24,59%)	9.243.527	2.318.406	33,48%	12.286.653	3.043.125	32,92%	15.367.238	3.080.585	25,07%
PATRIMONIO																
Capital Social	14.456.982	14.456.982	0,0	0,00%	14.456.982	0	0,00%	14.456.982	0	0,00%	14.456.982	0	0,00%	14.456.982	0	0,00%
Utilidad Acumulada	0	(9.655.839)	(9.655.839)	0,00%	(9.358.544)	297.295	(3,08%)	(6.124.971)	3.233.573	(34,55%)	1.165.975	7.290.946	(119,04%)	12.413.621	11.247.645	964,66%
Reserva Legal Acumulada	0	314.860	314.860	0,00%	347.893	33.033	10,49%	707.179	359.286	103,27%	1.517.284	810.105	114,55%	2.767.023	1.249.738	82,37%
TOTAL PATRIMONIO	14.456.982	5.116.004	(9.340.978)	(64,61%)	5.446.332	330.328	6,46%	9.039.191	3.592.859	65,97%	17.140.242	8.101.051	89,62%	29.637.625	12.497.384	72,91%
PASIVO+PATRIMONIO	14.456.982	14.299.016	(157.966)	(1,09%)	12.371.453	(1927563,07)	(13,48%)	18.282.718	5.911.265	47,78%	29.426.894	11.144.176	60,95%	45.004.863	15.577.969	52,94%

Fuente: Autores

5.15.6 Análisis horizontal del balance general proyectado con financiación

La cuenta caja-bancos muestra variaciones porcentuales como en pesos, desde el balance inicial hasta el año 1 se presento un aumento de \$ 1.934.125 que en porcentaje equivale a un 26.83%, debido a las ventas que se realizaron en ese periodo, en el año 1 y 2 disminuye a la variación absoluta en \$ 3.692. 296 y la variación relativa (40.38%), año 3 la variación absoluta \$ 4 213. 056 y la variación relativa 77.29%, año 4 variación absoluta \$ 8.628. 739 y variación relativa de 89.29%, año 5 variación absoluta de \$ 12.916. 046 y una variación relativa de 70.61%.

En total pasivos muestra en el año 1 una variación absoluta de \$ 8.046. 859 y una variación relativa 92.77%, año 2 variación absoluta \$ 3.627.442 y la variación relativa (21.69%), año 3 la variación absoluta \$ 395.449 y la variación relativa 3.02%, año 4 variación absoluta \$ 1.114.353 y variación relativa de 8.26%, año 5 variación absoluta de \$ 646.473 y una variación relativa de 4.43%.

En la utilidad acumulada se evidencia valores negativos hasta el año 4 pero en el año 5 se evidencia una utilidad de \$ 11.042. 615.

La reserva legal acumulada muestra como ha sido su comportamiento durante los cinco años, de acuerdo al cuadro de parámetros económicos su porcentaje es del 10%

Cuadro 31 Análisis horizontal del balance general proyectado con financiación en pesos

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	AÑO 1	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION ABSOLUTA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION ABSOLUTA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION ABSOLUTA
ACTIVOS CORRIENTES																
Caja-bancos	7.209.214	9.143.339	1.934.125	26,83%	5.451.042	(3692296,990)	(40,38%)	9.664.098	4.213.056	77,29%	18.292.837	8.628.739	89,29%	31.208.883	12.916.046	70,61%
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Inventarios	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	7.209.214	9.143.339	1.934.125	26,83%	5.451.042	(3692296,990)	(40,38%)	9.664.098	4.213.056	77,29%	18.292.837	8.628.739	89,29%	31.208.883	12.916.046	70,61%
ACTIVOS NO CORRIENTES																
ACTIVOS FIJOS																
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	869.700	869.700	0	0,00%	869.700	0	0,00%	869.700	0	0,00%	869.700	0	0,00%	869.700	0	0,00%
TOTAL EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACION	2.417.600	2.417.600	0	0,00%	2.417.600	0	0,00%	2.417.600	0	0,00%	2.417.600	0	0,00%	2.417.600	0	0,00%
(-) Depreciación Acumulada	0	1.095.767	1.095.767	0,00%	2.191.533	1.095.767	100,00%	3.287.300	1.095.767	50,00%	3.287.300	0	0,00%	3.287.300	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.287.300	2.191.533	(1095766,667)	(33,33%)	1.095.767	(1095766,667)	(50,00%)	0	(1095766,67)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ACTIVOS DIFERIDOS																
Diferidos	3.960.468	0	(3960468,0)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	3.960.468	0	(3960468,0)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	7.247.768	2.191.533	(5056234,667)	(69,76%)	1.095.767	(1095766,667)	(50,00%)	0	(1095766,67)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL ACTIVOS	14.456.982	11.334.872	(3122110,054)	(21,60%)	6.546.809	(4788063,657)	(42,24%)	9.664.098	3.117.290	47,62%	18.292.837	8.628.739	89,29%	31.208.883	12.916.046	70,61%
PASIVOS																
PASIVOS CORRIENTES																
Cuentas Por Pagar	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Cesantías por Pagar	0	1.627.830	1.627.830	0,00%	1.697.826	69.997	4,30%	1.769.135	71.309	4,20%	1.846.977	77.842	4,40%	1.931.938	84.961	4,60%
Interese a las cesantías por pagar	0	195.418	195.418	0,00%	203.821	8.403	4,30%	212.381	8.560	4,20%	221.726	9.345	4,40%	231.925	10.199	4,60%
Impuesto de Renta por pagar	0	1.116.445	1.116.445	0,00%	0	(1116444,592)	(100,00%)	1.031.000	1.031.000	0,00%	2.846.358	1.815.358	176,08%	4.647.565	1.801.207	63,28%
CREE por pagar	0	401.920	401.920	0,00%	0	(401920,053)	(100,00%)	371.160	371.160	0,00%	1.024.689	653.529	176,08%	1.673.124	648.435	63,28%
IVA / INC *P	0	5.294.372	5.294.372	0,00%	4.358.483	(935888,212)	(17,68%)	4.859.448	500.964	11,49%	5.428.392	568.944	11,71%	6.075.565	647.173	11,92%
ICA * P	0	443.385	443.385	0,00%	494.822	51.437	11,60%	551.697	56.875	11,49%	616.289	64.593	11,71%	689.763	73.474	11,92%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0	9.079.369	9.079.369	0,00%	6.754.953	(2324416,137)	(25,60%)	8.794.821	2.039.869	30,20%	11.984.432	3.189.610	36,27%	15.249.880	3.265.449	27,25%
PASIVOS NO CORRIENTES																
Obligaciones Financieras	8.674.189	7.641.680	(1032509,379)	(11,90%)	6.338.653	(1303026,836)	(17,05%)	4.694.233	(1644419,87)	(25,94%)	2.618.975	(2075257,873)	(44,21%)	0	(2618975,44)	(100,00%)
Leasing Financiero	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	8.674.189	7.641.680	(1032509,379)	(11,90%)	6.338.653	(1303026,836)	(17,05%)	4.694.233	(1644419,87)	(25,94%)	2.618.975	(2075257,873)	(44,21%)	0	(2618975,44)	(100,00%)
TOTAL PASIVO	8.674.189	16.721.049	8.046.859	92,77%	13.093.606	(3627442,973)	(21,69%)	13.489.054	395.449	3,02%	14.603.407	1.114.353	8,26%	15.249.880	646.473	4,43%
PATRIMONIO																
Capital Social	5.782.793	5.782.793	0	0,00%	5.782.793	0	0,00%	5.782.793	0	0,00%	5.782.793	0	0,00%	5.782.793	0	0,00%
Utilidad Acumulada		(11.463.711)	(11463710,773)	0,00%	(12.624.331)	(1160620,683)	10,12%	(10.174.675)	2.449.657	(19,40%)	(3.411.727)	6.762.947	(66,47%)	7.630.888	11.042.615	(323,67%)
Reserva Legal Acumulada		294.741	294.741	0,00%	294.741	0	0,00%	566.925	272.184	92,35%	1.318.364	751.439	132,55%	2.545.321	1.226.957	93,07%
TOTAL PATRIMONIO	5.782.793	-5.386.176	(11168969,40)	(193,14%)	-6.546.797	(1160620,683)	21,55%	-3.824.956	2.721.841	(41,58%)	3.689.430	7.514.386	(196,46%)	15.959.002	12.269.573	332,56%
PASIVO+PATRIMONIO	14.456.982	11.334.872	(3122110,054)	(21,60%)	6.546.809	(4788063,657)	(42,24%)	9.664.098	3.117.290	47,62%	18.292.837	8.628.739	89,29%	31.208.883	12.916.046	70,61%

Fuente: Autores

5.15.7 Análisis horizontal del estado de resultado sin financiación

Permite determinar si el comportamiento de la empresa fue satisfactorio, este analiza cual fue el aumento o depreciación de una cuenta en un periodo determinado y si los cambios fueron positivos o negativos.

Las ventas se han incrementado del año (1) \$ 134.359 049 variación relativa 11.60%, año (2) 149.946. 042 variación relativa 11.60%, año (3) 167.180. 840 variación relativa 11.49%, año (4) 186.754.373 variación relativa 11.71%, año (5) 209. 019.230 variación relativa 11.92%.

La nomina y los gastos de administración representan los gastos más bajos de egresos; en el año (1 y 2) 4,30%, año (3) 4.20%, año (4) 4.40% y año (5) 4.60%.

El total de los egresos muestra una disminución en el año 2, esto debido a que se presenta un valor en los gastos diferidos lo que permite que se incremente en estos años ese valor total, después del año 3 se observa un incremento.

Cuadro 32 Análisis horizontal del estado de resultado sin financiación

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
Ventas	134.359.049	149.946.042	15.586.993	11,60%	167.180.840	17.234.798	11,49%	186.754.373	19.573.533	11,71%	209.019.230	22.264.856	11,92%
Costo mercancia vendida	74.012.963	82.599.207	8.586.244	11,60%	92.093.159	9.493.953	11,49%	102.875.426	10.782.267	11,71%	115.140.235	12.264.808	11,92%
UTILIDAD BRUTA	60.346.086	67.346.836	7.000.749	11,60%	75.087.681	7.740.845	11,49%	83.878.947	8.791.266	11,71%	93.878.995	10.000.048	11,92%
EGRESOS													
Nomina	26.651.586	27.797.605	1.146.018	4,30%	28.965.104	1.167.499	4,20%	30.239.568	1.274.465	4,40%	31.630.589	1.391.020	4,60%
Gastos de administracion	32.149.691	33.532.127	1.382.437	4,30%	34.940.477	1.408.349	4,20%	36.477.858	1.537.381	4,40%	38.155.839	1.677.981	4,60%
Gastos de ventas	3.764.160	3.926.019	161.859	4,30%	4.090.912	164.893	4,20%	4.270.912	180.000	4,40%	4.467.374	196.462	4,60%
Gastos depreciacion	1.095.767	1.095.767	0	0,00%	1.095.767	0	0,00%	0	(1.095.767)	(100,00%)	0	0	0,00%
Gastos diferidos	3.960.468	0	(3.960.468)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ICA	443.385	494.822	51.437	11,60%	551.697	56.875	11,49%	616.289	64.593	11,71%	689.763	73.474	11,92%
TOTAL EGRESOS	68.065.056	66.846.339	(1.218.717)	(1,79%)	69.643.956	2.797.616	4,19%	71.604.627	1.960.672	2,82%	74.943.565	3.338.938	4,66%
UTILIDAD OPERACIONAL	(7.718.970)	500.497	8.219.467	(106,48%)	5.443.726	4.943.229	987,66%	12.274.320	6.830.594	125,48%	18.935.430	6.661.110	54,27%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS													
Gastos financieros prestamos	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
Gastos financieron leasing	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	(7.718.970)	500.497	8.219.467	(106,48%)	5.443.726	4.943.229	987,66%	12.274.320	6.830.594	125,48%	18.935.430	6.661.110	54,27%
Impuesto de Renta	1.192.653	125.124	(1.067.529)	(89,51%)	1.360.931	1.235.807	987,66%	3.068.580	1.707.649	125,48%	4.733.858	1.665.278	54,27%
CREE	429.355	45.045	(384.310)	(89,51%)	489.935	444.891	987,66%	1.104.689	614.753	125,48%	1.704.189	599.500	54,27%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTO	(9.340.978)	330.328	9.671.306	(103,54%)	3.592.859	3.262.531	987,66%	8.101.051	4.508.192	125,48%	12.497.384	4.396.333	54,27%
Reserva legal	314.860	33.033	(281.828)	(89,51%)	359.286	326.253	987,66%	810.105	450.819	125,48%	1.249.738	439.633	54,27%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(8.033.830)	467.464	8.501.294	(105,82%)	5.084.440	4.616.976	987,66%	11.464.214	6.379.775	125,48%	17.685.692	6.221.477	54,27%

Fuente: Autores

5.15.8 Análisis horizontal del estado de resultado con financiación

Las ventas registran un aumento de \$ 15.000.000 en promedio con un valor porcentual del 11.60%, en el año (2) una variación absoluta de 15.586.993, año (3) 17.234.798, año (4) 19.573.533 y año (5) 22. 264. 856.

La utilidad neta del ejercicio a pesar de que los dos primero años registra negativa, a partir del 3 año se evidencia un incremento de la utilidad evidenciando que Mass express llega a sus índices de rentabilidad.

En la utilidad acumulada se presentan tanto variaciones absolutas y relativas negativas, por lo cual se recomienda evaluar este indicador, para establecer y definir los índices negativos.

Cuadro 33 Análisis horizontal del estado de resultado con financiación en pesos

	AÑO 1	AÑO 2	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 3	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 4	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	AÑO 5	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
INGRESOS													
Ventas	134.359.049	149.946.042	15.586.993	11,60%	167.180.840	17.234.798	11,49%	186.754.373	19.573.533	11,71%	209.019.230	22.264.856	11,92%
Costo mercancía vendida	74.012.963	82.599.207	8.586.244	11,60%	92.093.159	9.493.953	11,49%	102.875.426	10.782.267	11,71%	115.140.235	12.264.808	11,92%
UTILIDAD BRUTA	60.346.086	67.346.836	7.000.749	11,60%	75.087.681	7.740.845	11,49%	83.878.947	8.791.266	11,71%	93.878.995	10.000.048	11,92%
EGRESOS													
Nomina	26.651.586	27.797.605	1.146.018	4,30%	28.965.104	1.167.499	4,20%	30.239.568	1.274.465	4,40%	31.630.589	1.391.020	4,60%
Gastos de administracion	32.149.691	33.532.127	1.382.437	4,30%	34.940.477	1.408.349	4,20%	36.477.858	1.537.381	4,40%	38.155.839	1.677.981	4,60%
Gastos de ventas	3.764.160	3.926.019	161.859	4,30%	4.090.912	164.893	4,20%	4.270.912	180.000	4,40%	4.467.374	196.462	4,60%
Gastos depreciacion	1.095.767	1.095.767	0	0,00%	1.095.767	0	0,00%	0	(1095766,667)	(100,00%)	0	0	0,00%
Gastos diferidos	3.960.468	0	(3.960.468)	(100,00%)	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
ICA	443.385	494.822	51.437	11,60%	551.697	56.875	11,49%	616.289	64.593	11,71%	689.763	73.474	11,92%
TOTAL EGRESOS	68.065.056	66.846.339	(1218717,137)	(1,79%)	69.643.956	2.797.616	4,19%	71.604.627	1.960.672	2,82%	74.943.565	3.338.938	4,66%
UTILIDAD OPERACIONAL	(7.718.970)	500.497	8.219.467	(106,48%)	5.443.726	4.943.229	987,66%	12.274.320	6.830.594	125,48%	18.935.430	6.661.110	54,27%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS													
Gastos financieros prestamos	1.931.635	1.661.117	(270.517)	(14,00%)	1.319.724	(341393,031)	(20,55%)	888.886	(430838,005)	(32,65%)	345.169	(543717,563)	(61,17%)
Gastos financieros leasing	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%	0	0	0,00%
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	1.931.635	1.661.117	(270.517)	(14,00%)	1.319.724	(341.393)	(20,55%)	888.886	(430838,005)	(32,65%)	345.169	(543717,563)	(61,17%)
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	(9.650.605)	(1.160.621)	8.489.984	(87,97%)	4.124.001	5.284.622	(455,33%)	11.385.433	7.261.432	176,08%	18.590.261	7.204.828	63,28%
Impuesto de Renta	1.116.445	0	(1.116.445)	(100,00%)	1.031.000	1.031.000	0,00%	2.846.358	1.815.358	176,08%	4.647.565	1.801.207	63,28%
CREE	401.920	0	(401.920)	(100,00%)	371.160	371.160	0,00%	1.024.689	653.529	176,08%	1.673.124	648.435	63,28%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	(11.168.969)	(1.160.621)	10.008.349	(89,61%)	2.721.841	3.882.462	(334,52%)	7.514.386	4.792.545	176,08%	12.269.573	4.755.187	63,28%
Reserva legal	294.741	0	(294.741)	(100,00%)	272.184	272.184	0,00%	751.439	479.255	176,08%	1.226.957	475.519	63,28%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(9.945.346)	(1.160.621)	8.784.725	(88,33%)	3.851.817	5.012.438	(431,88%)	10.633.995	6.782.178	176,08%	17.363.304	6.729.309	63,28%

Fuente: Autores

5.16 RAZONES FINANCIERAS

Es el método que brinda la contabilidad como herramienta para la toma de decisiones en las empresas. El balance general y el estado de resultado evalúan la capacidad para cumplir con las obligaciones a corto o largo plazo.

5.16.1 Razones financieras sin financiación

Indicador de liquidez: Estos indicadores miden la liquidez de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a los activos líquidos que esta tenga mas no la capacidad de activos que posea. En la razón financiera y prueba acida se muestra que Mass Express tiene la capacidad para cubrir son sus deudas y cumplir con los compromisos financieros.

El indicador de liquidez muestra que por cada peso adeudado la empresa contara con \$1.32 para cubrirlo y al cabo de 5 años contara con \$ 2.39 para cubrir cada peso adeudado.

Indicadores de apalancamiento: Este mide la forma de como los activos de la empresa han sido financiados.

Endeudamiento: Indica que el 64.22% fue financiada por terceros en el año 1 y al cabo del 5 año presenta una disminución del 34.15%.

Apalancamiento: Mide la relación entre la utilización del endeudamiento como un mecanismo de financiación, se evidencia 35.78% son deudas con terceros, por lo que se recomienda, prestar atención a este indicador.

Indicador de rentabilidad: Mide la capacidad que posee Mass Express para generar utilidades a partir de los recursos disponibles.

Rendimientos sobre activos: Muestra una idea de rendimiento obtenido sobre inversión, en el año 1 este indicador genera un porcentaje negativo de (65.33%), pero del año 2 al 5 muestra rendimientos positivos.

Rendimientos sobre patrimonio: Mide la rentabilidad que obtiene los accionistas en el año (1) registra un rendimiento negativo de (182.58%) llegando al año 5 con rendimientos positivos de 42.17%.

Margen Bruto: Calcula en forma porcentual la porción de ingreso que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas. Específicamente el margen bruto muestra que Mass Express obtiene por las ventas anuales un porcentaje de 44.91% por cada año.

Margen operacional: Este indicador es el de mayor relevancia puesto que permite evidenciar si Mass Express esta generando la suficiente utilidad para cubrir con sus obligaciones financieras.

En el primer año el margen operacional se encuentra en (5,75%), al cabo del 2 año se indica que genera utilidad de 0,33%, aunque no es una cifra alentadora al quinto año del ejercicio se muestra que este margen operacional incrementa a un 9,06%.

Margen neto: consiste en conocer cuánto porcentaje le está quedando a los socios de la empresa, en este caso a partir del año 2 es del 0.22% hasta llegar al año 5 con 5,98%.

Cuadro 34 Razones financieras sin financiación

ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACION					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL DE TRABAJO NETO	2.924.471	4.350.565	9.039.191	17.140.242	29.637.625
RAZON CORRIENTE	1,32	1,63	1,98	2,40	2,93
PRUEBA ACIDA	1,32	1,63	1,98	2,40	2,93
Dias de cartera	0	0	0	0	0
Endeudamiento	64,22%	55,98%	50,56%	41,75%	34,15%
Apalancamiento	35,78%	44,02%	49,44%	58,25%	65,85%
Rendimientos sobre activos	(65,33%)	2,67%	19,65%	27,53%	27,77%
Rendimientos sobre patrimonio	(182,58%)	6,07%	39,75%	47,26%	42,17%
Margen bruto	44,91%	44,91%	44,91%	44,91%	44,91%
Margen operacional	(5,75%)	0,33%	3,26%	6,57%	9,06%
Margen neto	(6,95%)	0,22%	2,15%	4,34%	5,98%
Dias año	360	360	360	360	360

Fuente: Autores

5.16.2 Razones financieras con financiación

Indicador de liquides: El cuadro 35 se efectúa una exposición de la capacidad con que cuenta la empresa para cumplir con todas sus obligaciones oportunamente

Indicadores de apalancamiento: En el cuadro 35 se evidencia que se utiliza recursos de terceros para apalancar la empresa.

Indicadores de rentabilidad: Miden la rentabilidad de la empresa. En este indicador muestra rentabilidad negativa los dos primeros años, pero del año 3 al 5 se logra rentabilidad positiva llegando al 5,87%, el cual es el porcentaje que le resulta a los socios de Mass Express.

Cuadro 35 Razones financieras con financiación

ESTADOS DE RESULTADOS CON FINANCIACION					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL DE TRABAJO NETO	63.970	(1.303.911)	869.277	6.308.405	15.959.002
RAZON CORRIENTE	100,70%	0,81	1,10	1,53	2,05
PRUEBA ACIDA	100,70%	0,81	1,10	1,53	2,05
Endeudamiento	147,52%	200,00%	139,58%	79,83%	48,86%
Apalancamiento	(47,52%)	(100,00%)	(39,58%)	20,17%	51,14%
Rendimientos sobre activos	(98,54%)	(17,73%)	28,16%	41,08%	39,31%
Rendimientos sobre patrimonio	207,36%	17,73%	(71,16%)	203,67%	76,88%
Margen bruto	44,91%	44,91%	44,91%	44,91%	44,91%
Margen operacional	(5,75%)	0,33%	3,26%	6,57%	9,06%
Margen neto	(8,31%)	(0,77%)	1,63%	4,02%	5,87%
Días año	360	360	360	360	360

Fuente: Autores

5.17 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio permite evaluar cual es el mínimo de servicios que debe vender Mass Express para lograr cubrir sus costos totales.

En el ERSF es de 8.018, en el ERCF es de 8.272, por lo que al distribuir en total 8.100 envíos por mes Mass Express se encuentra dentro del límite de la distribución necesaria para cubrir sus costos totales, Mass Express no puede disminuir la distribución de los envíos porque caería muy probablemente en perdida operacional.

Cuadro 36 Punto de equilibrio

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUNTO DE EQUILIBRIO ERCF	8.018	8.033	8.033	8.018	8.033	8.033	8.033	8.047	8.047	8.047	9.317	9.317	98.975	96.788	99.197	102.276	105.009
PUNTO DE EQUILIBRIO ERSF	8.279	8.290	8.288	8.271	8.283	8.281	8.278	8.290	8.287	8.284	9.472	9.470	101.774	98.977	100.425	103.068	105.303

Fuente: Autores

5.18 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Es el método o grado de riesgo que correría Mass Express si llega a modificar algunos de los valores siguientes.

En el cuadro 37 de análisis de sensibilidad, se realizó una disminución del 7% en el margen bruto y se encontró que el proyecto está muy sensible a variaciones del margen de rentabilidad.

En el (VPN).valores originales FCSF (3.305. 873) y en los valores modificados (3.101. 949), FCC valores originales (276.619) y en valores modificados (115.797), se evidencia una disminución por lo que el margen bruto fijado no se podrá aumentar o disminuir de 7%, puesto que si aumenta o disminuye Mass Express se verá en serios problemas económicos para su funcionamiento. En el margen del 7% Mass Express está en la capacidad de soportarla, sin embargo no deberá incurrir en ella, por tener un margen de rentabilidad casi fijo para el libre funcionamiento de la misma.

Cuadro 37 Análisis de sensibilidad

ANALISIS DE SENSIBILIDAD				
DISMINUCION DEL MARGEN EN 7 %				
	FLIJO DE CAJA SF		FLUJO DE CAJA CF	
	VALOR ORIGINAL	VALOR MODIFICADO	VALOR ORIGINAL	VALOR MODIFICADO
VPN \$	(3.305.873)	(3.101.949)	(276.619)	(115.797)
TASA DE RETORNO (TR)	30,28%	30,83%	39,39%	40,36%
B/C VECES	0,77	0,78	0,95	0,98

Fuente. Autores

Si bien se evidencia en el análisis de sensibilidad que en el valor original del flujo de caja sin financiación en B/C veces da un valor de B/C 0,77 y en sus valores modificados da 0,78 y en el valor original del flujo de caja con financiación da un B/C veces de 0,95 y en su valor modificado es de 0.98; se evidencia que el proyecto no es viable pero en los estados de resultado, balances y demás se muestra que se tiene una utilidad a partir del 3 y 4 año, por lo que el proyecto con algunas modificaciones como mas inversión por parte de los socios y recortes de

algunos gastos, este llega alcanzar una rentabilidad muy por encima de la proyectada hasta el momento, lo cual puede demostrar que el proyecto llegara a ser viable.

6 CONCLUSIONES

Mass express es una iniciativa que pretende incentivar la distribución de envíos por medio de las labores los fines de semana, teniendo como principal nicho de mercado la ciudad de Santiago de Cali.

La creación de Mass Express dedicada a la distribución de envíos en Santiago de Cali, se convierte en un proyecto que pretende mejorar la distribución de dichos envíos los fines de semana, es decir cubrir la parte del mercado de la mensajería que mantiene inactiva los fines de semana, puesto que abre un abanico de posibilidades, no solo por las potencialidades descritas en la investigación, sino porque se convierte en una oportunidad para que los habitantes de Cali tengan la visión de aprovechamiento de los recursos que esta ofrece.

El resultado de esta investigación, permitió cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto, puesto que se aplicaron metodologías y estudios pertinentes que hicieron posible determinar la viabilidad del mismo.

El estudio de mercado fue fundamental para identificar la demanda potencial de clientes potenciales dispuestos a participar de la propuesta de Mass Express para Cali, además se reafirmó la oportunidad de un emprendimiento de las características propuestas gracias a los análisis efectuados para tal fin. Así mismo, fue posible realizar un plan de mercado consistente en el desarrollo de estrategias de venta, promoción y políticas de servicio.

El estudio técnico operativo aportó el conocimiento de la ingeniería, localización y el tamaño del proyecto, además de las necesidades y requerimientos, de equipos, procesos, permisos, formas de financiación, disponibilidad de recursos y servicios públicos para el óptimo funcionamiento de la organización.

El estudio organizacional hizo posible la creación del pensamiento administrativo de Mass Express, su misión, su visión, objetivos estratégicos, además de

conformación de estructura funcional acorde a las necesidades de la misma y una descripción del marco legal que la rige.

El estudio financiero se verifica una adecuada asignación de los recursos con que cuenta Mass Express para el inicio de labores, la inversión requerida concibe aportando un 40% que es contribución de los socios y el 60% restante es por medio de un préstamo realizado en el Banco de Bogotá.

Se evidencia en el análisis de sensibilidad que el proyecto no es viable pero en los estados de resultado, balances y demás se muestra que se tiene una utilidad a partir del 3 y 4 año, por lo que el proyecto con algunas modificaciones como mas inversión por parte de los socios y recortes de algunos gastos, este llega alcanzar una rentabilidad muy por encima de la proyectada hasta el momento, lo cual puede demostrar que el proyecto llegara a ser viable.

Puede inferirse entonces que Mass Express cumple con los requerimientos establecidos en la formulación de un plan de negocio, puesto que cuenta con los recursos humanos, financieros y administrativos necesarios para dar apertura a la razón de ser del proyecto.

7 RECOMENDACIONES

Para hacer de este un proyecto con múltiples estrategias que permite la realización de la distribución de envíos los fines de semana en la ciudad de Cali, es importante desarrollar mejoras en innovaciones permanentes en el servicio con el fin de afianzar su sostenimiento y permanecer así en el mercado.

Algunas recomendaciones importantes son:

- Efectuar un análisis para determinar si las empresas de Cali están dispuestas apadrinar este proyecto con responsabilidad social.
- Analizar otras posibles opciones de ampliar el cubrimiento de la distribución de los envíos a nivel nacional y ampliar el portafolio de servicios.
- Utilizar y dar cumplimiento a las normas de calidad establecidas por la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), llevando a implementar día a día la satisfacción de los clientes potenciales en la ciudad de Santiago de Cali.

8 BIBLIOGRAFIAS

- Ash. (2012). *Concepto y Definición de Emprendimiento y Emprendedor*. Recuperado a partir de <http://emprendimiento-cemm.wikispaces.com/file/view/Concepto+de+Emprendimiento+y+Emprendedor.pdf>
- Cardona Duque, P. A., & Victoria Satizabal, D. F. (2011). *Estrategia de Canales de Distribución en la Prestación de Servicios Tecnológicos para Pymes*. Recuperado a partir de https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66924/1/estrategia_canales_distribucion.pdf
- Collado, C. F., & Gutiérrez, S. S. (2013). *La comunicación en las organizaciones: 100 autores en 500 palabras*. Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=3Pf8oAEACAAJ&dq=El+plan+funcional+general+busca+definir+los+medios+necesarios+para+lograr+eficientemente+el+funcionamiento+de++la+empresa+de+mensajer%C3%ADa&hl=es&sa=X&ved=0CDEQ6AEwBGoVChMIwsfr0NrayAIVC5YeCh2hYAVo>
- Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2010). *ANALISIS PRELIMINAR DEL MERCADO POSTAL EN COLOMBIA*. Recuperado a partir de https://www.crcm.gov.co/recursos_user/servicios%20postales/Analisis_Preliminar_Mercado_Postal.pdf
- Consejo Superior de la Judicatura. (2010). *CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991*. Recuperado a partir de <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/10228/1547471/CONSTITUCION-Interiores.pdf/8b580886-d987-4668-a7a8-53f026f0f3a2>
- Daft, S. S. (2013). *Tipos de empresas*. Recuperado 24 de octubre de 2015, a partir de <https://prezi.com/fpxnkkrgo8jc/tipos-de-empresas/>

Engels, F. (2013). *Todo sobre Coleccionismo*. Recuperado 24 de octubre de 2015, a partir de <http://coleccionista.galeon.com/>

Esposito, J. L. (2006). *El sector postal en la economía Colombiana*. Editorial Paidós. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=k7dQTymnp3oC&printsec=frontcover&dq=La+industria+de+servicios+postales+es+uno+de+los+sectores+claves+de+la+econom%C3%ADa+colombiana.+El+incremento+en+la+eficiencia+y+capacidad+de+re+puesta+al+consumidor+en+este+sector+tiene+el+potencial+de+estimular+el+crecimiento,+promover+la+globalizaci%C3%B3n+y+favorecer+el+desarrollo+del+comercio+electr%C3%B3nico.&hl=es&sa=X&ved=0CCsQ6AEwAmoVChMIx6aY283ayAIVih8eCh0CSA4X#v=onepage&q&f=false>

Gan, F., Busto, F. G., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=wIExjIBo8QMC&printsec=frontcover&dq=Este+m%C3%A9todo+permite+recoger+la+informaci%C3%B3n+mediante+un+cuestionario+previamente+dise%C3%B1ado+que+a+su+vez+es+el+resultado+de+una+observaci%C3%B3n+a+personas,+lugares+para+iniciar+con+la+distribuci%C3%B3n+y+entrega+de+los+env%C3%ADos.&hl=es&sa=X&ved=0CDUQ6AEwBGoVChMlo4elsNHayAIVRioeCh09yADq#v=onepage&q&f=false>

García, C. (2012). *El servicio más rápido*. Recuperado a partir de <http://www.colladovillalba.es/recursos/doc/desarrollo-local/emprendedores/mensajeria.pdf>

Genescá, A. (2008). *Mensajería*. Recuperado 24 de octubre de 2015, a partir de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-empresa-de-mensajeria>

Gómez, L. A. (1935). *Teorías de Emprendimiento*. Recuperado a partir de http://aulavirtual.tecnologicocomfenalcovirtual.edu.co/aulavirtual/pluginfile.php/520365/mod_resource/content/1/TEORIAS%20DEL%20EMPREDIMIENTO.pdf

HERNANDEZ MONTERROZA, A. C., & RUIZ TOLEDO, C. L. (2012). *DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA ACNQUISTAR S.A.S*. Recuperado a partir de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3658/1018424143-2012.pdf?sequence=1>

Hung, E. S. (2006). *Movilizando la Educación en el Departamento del Atlántico*. Universidad del Norte. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=Ld6XBAAQBAJ&pg=PA42&dq=%E2%80%A2%09Ley+1014+de+2006&hl=es&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMI0czoidDyayAlVibleCh3RIAQj#v=onepage&q=%E2%80%A2%09Ley%201014%20de%202006&f=false>

Industria y Comercio Superintendencia. (2014). *ESTUDIO ECONÓMICO DEL SECTOR POSTAL EN COLOMBIA*. Recuperado a partir de <http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/files/Estudio%20Econ%C3%B3mico%20Sector%20Postal%20en%20Colombia.pdf>

Lagarda, A. M., Morena, J. I. P., & Durán, C. R. (2002). *Potencial de la vinculación universitaria para una política microempresarial: una perspectiva comparada*. UABC. Recuperado a partir de https://books.google.com.co/books?id=pQGnkAc6ikwC&pg=PA208&dq=%E2%80%A2+ley+590+de+2000+o+ley+mipyme&hl=es&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVChMIrJSH58_ayAlVSKUeCh1GWQ-i#v=onepage&q=%E2%80%A2%20ley%20590%20de%202000%20o%20ley%20mipyme&f=false

Lloyd, J., & Mitchinson, J. (2012). *El nuevo pequeño gran libro de la ignorancia*. Grupo Planeta Spain. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=tGWDQw7O2NsC&printsec=frontcover&dq=A+partir+de+1848+se+adopt%C3%B3+en+Francia,+como+medio+de+franqueo,+el+sello+postal,+instituido+en+Inglaterra+unos+diez+a%C3%B1os+antes,+por+iniciativa+de+Rowland+Hill+%281795%E2%80%931879%29.&hl=es&sa=X&ved=0CCIQ6AEwAWoVChMI19ej1NXayAIV07geCh2TgwEi#v=onepage&q&f=false>

López, R. V. (2007). *Derecho global y desplazamiento interno: creación, uso y desaparición del desplazamiento forzado por la violencia en el derecho contemporáneo*. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=aNfayGON3l8C&pg=PA200&dq=%E2%80%A2%09Ley+344+de+1996.+Por+el+cual+se+dictan+normas+tendientes+a+la+racionalizaci%C3%B3n+del+gasto+p%C3%ABlico,+se+conceden+unas+facultades+extraordinarias+y+se+expiden+otras+disposiciones&hl=es&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMI1qqo-NDayAIVQvceCh3xOALd#v=onepage&q=%E2%80%A2%09Ley%20344%20de%201996.%20Por%20el%20cual%20se%20dictan%20normas%20tendientes%20a%20la%20racionalizaci%C3%B3n%20del%20gasto%20p%C3%ABlico%2C%20se%20conceden%20unas%20facultades%20extraordinarias%20y%20se%20expiden%20otras%20disposiciones&f=false>

Martínez, M. M. de. (1990). *Plan de economía social 1986-1990*. Banco de la República, Departamento Editorial. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=aJNDAAAAYAAJ&q=%E2%80%A2%09Ley+29+de+1990,+Ley+de+Ciencia+y+Tecnolog%C3%ADa.+Para+el+desarrollo+de+ciencia+y+tecnolog%C3%ADa,+prestar+servicios+y+desarrollar+actividades+econ%C3%B3micas&dq=%E2%80%A2%09Ley+29+de+1990,+Ley+de+Ciencia+y+Tecnolog%C3%ADa.+Para+el+desarrollo+de+ciencia+y+tecnolog%C3%ADa,+prestar+servicios+y+desarrollar+actividades+econ%C3%B3micas&hl=es&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMIsfyvwNDayAIVhJYeCh2FnwR>

- Melo, J. O. (1990). *COLOMBIA hoy*. Recuperado a partir de <http://www.comunidadandina.org/BDA/docs/CO-CA-0001.pdf>
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2015). *FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA*. Recuperado a partir de <http://www.ipyme.org/Publicaciones/contratacionp.pdf>
- Rico, S. M. (2012). *Informe sobre el cumplimiento de sus funciones y de Gestión 2011-2012*. Recuperado a partir de <http://www.contraloria.gov.co/documents/10136/60012355/Informe+de+Gestion+GR+Julio+2011-Junio+2012.pdf/230e36fd-85de-41fb-9282-a3811ef151fa>
- Rifkin, J. (2014). *La era del acceso: La revolución de la nueva economía*. Grupo Planeta Spain. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=9mlmBAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=La+demanda+por+servicios+de+mensajer%C3%ADa+ha+experimentado+cambio+s+dram%C3%A1ticos+los+%C3%BAltimos+a%C3%B1os+en+pa%C3%ADses+y+ciudades.+Los+negocios+y+gobiernos+generan+entre+80%25+y+95%25+de+todos+los+env%C3%ADos+de+correos,+mostrando+la+tendencia+de+sustituci%C3%B3n++de+los+hogares+hacia+otra+alternativa+de+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0CCMQ6AEwAWoVChMlyYPiutjayAIVjrgeCh1V0AXX#v=onepage&q&f=false>
- Sachs, J. D. (2010). *Capacitación - Wiki Procesos de Recursos Humanos - Wikia*. Recuperado 24 de octubre de 2015, a partir de <http://es.procesoderecursosumnos.wikia.com/wiki/Capacitaci%C3%B3n>
- Stiglitz, J. E. (2003). *La economía del sector público*. Antoni Bosch editor. Recuperado a partir de <https://books.google.com.co/books?id=uJmFnvYxDBEC&printsec=frontcover&dq=La+falla+de+mercado+m%C3%A1s+com%C3%BAn+en+la+prestaci%C3%B3n+d>

e+los+servicios+postales+es+la+existencia+de+un+monopolio+natural+surgido+gracias+a+las+altas+econom%C3%ADas+de+escala+presentes+en+el+sector.&hl=es&sa=X&ved=0CCIQ6AEwAWoVChMli9qt-fayAIVQ5QeCh0nywlj#v=onepage&q&f=false

Superintendencia de Industria y Comercio. (2013). *La CNMC analiza los sectores postal y de mensajería y paquetería: ¿cuántas cartas y paquetes enviamos?* | *CNMC blog*. Recuperado 24 de octubre de 2015, a partir de <http://cnmcblog.es/2015/01/16/la-cnmc-analiza-los-sectores-postal-y-de-mensajeria-y-paqueteria-cuantas-cartas-y-paquetes-enviamos/>

Vásquez, B. (2010). *Plan de Negocio para mensajería* | Artículo. Recuperado 24 de octubre de 2015, a partir de <http://www.100plandenegocios.com/plan-de-negocio-para-mensajeria>

Ventura, E. (2012). *Universo Laboral - Preguntas con respuestas sobre las Pruebas Psicométricas*. Recuperado 24 de octubre de 2015, a partir de <http://www.revistauniversolaboral.com/universolaboral2/index.php/psicometria/item/497-preguntas-con-respuestas-sobre-las-pruebas-psicometricas.html>