



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**ANALISIS DE FACTIBILIDAD TECNICA, ECONOMICA Y ESTRATEGICA PARA LA
PRESTACION DE SERVICIOS LOGISTICOS DE MENSAJERIA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

YANERI DEL PILAR LEAL LEON

**PROFESOR GUIA:
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN
RICARDO FLORES BARRERA**

**SANTIAGO DE CHILE
NOVIEMBRE 2012**

Resumen

Con motivo de mejorar la Prestación de Servicios de Mensajería para las empresas, se requiere investigar, estudiar y analizar el mercado potencial, clientes, competidores y entorno externo desde el punto de vista técnico, económico y estratégico de los servicios ofrecidos en la actualidad. Utilizando para ello herramientas metodológicas que permitan identificar, describir y analizar la oportunidad del negocio, examinando así su viabilidad comercial, desarrollando procedimientos y estrategias para convertir esta oportunidad en un proyecto.

La metodología incluye tres fases: análisis del mercado, desarrollo estratégico y evaluación financiera.

A partir de allí desarrollar una estrategia que permita determinar cuáles son los servicios que entreguen valor agregado a los ya existentes, o potenciar aquellos que por definición se van a mantener, y analizar cuál es la mejor forma de realizarlos tanto estratégico, técnica y económicamente.

Este análisis se enfoca en cautivar clientes de la comuna de Providencia, principalmente para focalizar los recursos en unas de las comunas con mayor concentración de empresas a nivel regional.

Mediante la ayuda de un análisis PORTER, se identifica la existencia de una alta rivalidad entre competidores, lo que provoca que el enfoque estratégico definido permita ajustar las tácticas en relación a la competencia y no a la propia, realizando un análisis económico y técnico específico para un segmento del mercado que no es atractivo para las empresas consolidadas, e identifica cuáles son las principales necesidades insatisfechas para poder así, diferenciarlas con la competencia.

A través de encuestas se identifica que el segmento insatisfecho pertenece a micro y pequeñas empresas y profesionales independientes que desean externalizar la mensajería de forma cotidiana, pero buscando una buena relación precio/calidad, sin obviar los atributos reconocidos, como es, la puntualidad, el cumplimiento oportuno, y la rapidez en la entrega, es por esto, que los servicios deben contener una estructura eficiente con soluciones estándares y repetitivas para generar bajos costos, mayor volumen, y oportunos.

Con ayuda del modelo de negocio CANVAS se describe la manera lógica para crear, entregar y capturar valor. Es de vital importancia estructurar los recursos para conocer a profundidad cómo operar, conocer las fortalezas y debilidades propias. En otras palabras, a través de este modelo se pretende establecer las actividades que provean mayor valor agregado al segmento objetivo y por ende obtener los objetivos antes descritos.

Terminando con un análisis económico y estudio de sensibilidad sobre el crecimiento de ventas, obteniendo como resultado un proyecto rentable, desde una tasa de descuento del 20%, y un valor presente neto (VPN) de CLP\$231.872 en un plazo de 36 meses.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	2
1. Introducción.....	8
1.1. Descripción del Tema y Justificación	8
1.2. Objetivos.....	11
1.3. Alcances	11
1.4. Resultados Esperados	11
2. Marco Teórico.....	12
3. Metodología	14
4. Diagnostico de la Situación Actual de Mercado	17
4.1. Mercados Potenciales	17
4.2. Análisis de los Clientes	24
4.3. Análisis de la Estructura Competitiva.....	30
4.4. Análisis del Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Legislativo en Chile (PEST)	40
4.5. Resumen de todas las Variables de Diagnostico Principales.....	43
5. Definición de Objetivos.....	50
5.1. Objetivo de ventas, en ingresos y en volumen	50
5.2. Objetivo de Posicionamiento.....	51
5.3. Objetivo de Rentabilidad o Margen	53
6. Implementación de la Estrategia.....	54
6.1. Mercados Objetivos	54
6.2. Políticas de Precios	54
6.3. Productos y Servicios a entregar	55
6.4. Estrategia de Comunicación y Posicionamiento	57

6.5. Descripción del Modelo de Negocio.....	58
6.6. Implicancias Internas.....	61
6.7. Criterios de Evaluación de la Estrategia.....	63
7. Evaluación de la Factibilidad Económica.....	65
7.1. Flujo de Caja.....	65
7.2. Medidas de Rentabilidad.....	80
7.3. Análisis de Sensibilidad.....	80
8. Conclusiones y Comentarios Finales.....	83
9. Referencias.....	84
10. Anexos.....	85
1. Metodología – Modelo Canvas.....	85
2. Encuesta Realizada – Investigación de Mercado.....	88
3. Resultados Encuesta– Investigación de Mercado.....	95
4. Entrevista telefónica a Micro Empresas.....	107
5. Detalle de los servicios entregados por MOTOBOY y SERVIMOTO.....	109

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Distribución Porcentual de Empresas según Tamaño	9
FIGURA 2: Participación Porcentual en Ventas Totales según Tamaño de Empresas..	18
FIGURA 3: Participación en el Mercado de las Empresas Competidoras Directas.....	35
FIGURA 4: Comparación de la Competencia Gráfico de Posicionamiento	36
FIGURA 5: Diagrama de las Cinco Fuerzas de PORTER.....	40
FIGURA 6: Cuadro de Mando Integrado.	52
FIGURA 7: Predisposicion a Pagar por Segmento.....	55
FIGURA 8: Modelo de Negocio Canvas.....	59
FIGURA 9: Diagrama Organizacional.	61
FIGURA 10: Ingreso por Ventas.....	65
FIGURA 11: Variación de las Utilidades de acuerdo al número de clientes en Microempresa.....	82
FIGURA 12: Variación de las Utilidades de acuerdo al número de clientes en Profesionales Independientes.	82
FIGURA 13: Variación de las Utilidades de acuerdo al número de clientes en Pequeñas Empresas.	82
FIGURA 14: Metodología Modelo CANVAS.....	85
FIGURA 15: Cobertura Regional de Servimoto.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Segmentación de Empresas según Ventas Anuales.....	8
Tabla 2: Segmentación según Número de Trabajadores.	17
Tabla 3: Número de Empresas y Porcentaje según Tamaño, año 2009.	18
Tabla 4: Número de Empresas según Comuna y Sector Productivo, año 2006. Región Metropolitana de Santiago.	20
Tabla 5: Número de Contribuyentes de Segunda Categoría y Monto de Impuesto, Año 2009.	21
Tabla 6: Número de Contribuyentes Impuesto Global Complementario y Monto de Impuesto, Año 2009.	21
Tabla 7: Crecimiento de Ventas Anuales (millones de UF) de las Empresas de la RMS.	22
Tabla 8: Crecimiento del Número de Empresas de la RMS.....	22
Tabla 9: Identificación del Mercado Potencial.	24
Tabla 10: Segmento Objetivo y sus Características.....	25
Tabla 11: Necesidades de los Clientes y Periodicidad de los Servicios Requeridos, según Encuesta Realizada.....	27
Tabla 12: Necesidades de los Clientes y Periodicidad de los Servicios Requeridos por Segmento, según Encuesta Realizada.	27
Tabla 13: Necesidades Insatisfechas Identificadas por Segmento.	29
Tabla 14: Crecimiento de Ventas Anuales (millones de UF) de las Empresas “Otras actividades Empresariales N.C.P”	31
Tabla 15: Servicios Ofrecidos en la Actualidad.	32
Tabla 16: Evaluación de los Competidores Relevantes Según los Clientes, de Acuerdo a Encuesta Realizada.	35
Tabla 17: Ventajas y Desventajas de los Competidores Conocidos, según Encuesta Realizada.	36
Tabla 18: Atributos Principales de los Competidores, según Encuesta Realizada.....	37

Tabla 19: Analisis FODA por Segmento.....	43
Tabla 20: Disponibilidad de Pago.....	46
Tabla 21: Segmento Objetivo.....	46
Tabla 22: Análisis de Matriz FODA	49
Tabla 23: Servicios Ofrecidos a cada Segmento de Mercado.....	56
Tabla 24: Servicios Ofrecidos a cada Segmento de Mercado.....	63
Tabla 25: Ingresos Anuales (Pesos)	66
Tabla 26: Costos del Proyecto (Pesos)	66
Tabla 27: Detalle de cada ítem de costos Considerado (Pesos).....	67
Tabla 28: Flujo de Caja (Pesos)	68
Tabla 29: Variación de número de clientes en Microempresas.....	81
Tabla 30: Variación de número de clientes en Profesionales Independientes.	81
Tabla 31: Variación de número de clientes en Pequeñas empresas.....	81

1. Introducción

1.1. Descripción del Tema y Justificación

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) hoy en día sustentan la mayor parte de la oferta laboral en muchas economías desarrolladas y emergentes como la chilena, convirtiéndose en propulsoras del desarrollo económico, político y cultural del país, generando de esta forma empleos y una creciente producción nacional.

Para el año 2009, existían en Chile 915.416 empresas formales. La principal característica de dichas empresas ha sido su alta heterogeneidad, evidenciado por la participación en distintos sectores de actividad económica, distinto tamaño, y diversas funciones de producción.

En la actualidad, las empresas pueden ser clasificadas según tamaño, según actividad económica o mediante cruces entre ambas variables. Cuando se clasifican por tamaño se usan cuatro segmentos correspondientes a Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas. En Chile, hasta el año 2009, el criterio de segmentación por tamaño más usado era el criterio de ventas anuales. También se utilizan otros criterios de segmentación por tamaño, entre ellos, el número de trabajadores, y finalmente por medio de la clasificación por actividad económica.

Según ventas anuales se distingue la siguiente segmentación, ver Tabla 1.

TABLA 1: SEGMENTACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN VENTAS ANUALES

Micro Empresas	Ventas Anuales
Micro Empresas	0,1 a 2.400UF
Empresas Pequeñas	Ventas Anuales
Pequeñas Pequeñas(PP)	2.401 a 10.000 UF.
Pequeñas Grandes (PG)	10.001 a 25.000 UF.
Empresas Medianas	Ventas Anuales
Medianas Pequeñas (MP)	25.001 a 50.000 UF.
Medianas Medianas(MM)	50.001 a 75.000 UF.
Medianas Grandes (MG)	75.001 a 100.000 UF.

Al clasificar a las empresas según tamaño a partir del criterio de ventas, se observa que alrededor de un 98% de ellas corresponden a Empresa de Menor Tamaño, ya sea Micro (73%), Pequeñas (21%) o Medianas (4%), y sólo un 2% a Grandes Empresas.

En el grafico siguiente, FIGURA 1, se puede ver la distribución de las empresas según tamaño (por ventas), a partir de información obtenida del SII¹, año 2009.

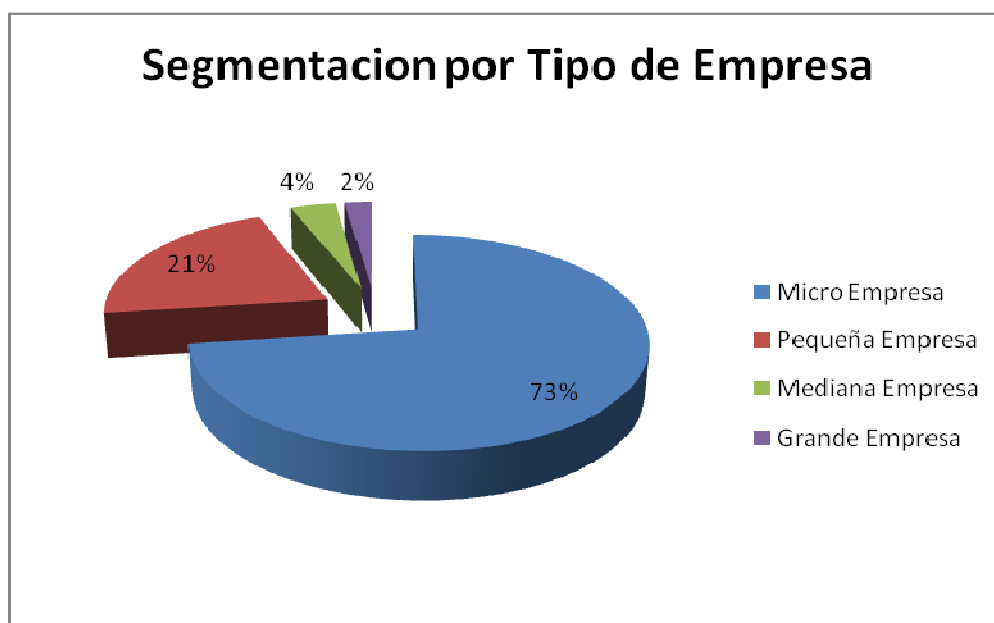


FIGURA 1: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE EMPRESAS SEGÚN TAMAÑO

En la actualidad las PYMES se observan como un sector con efectos positivos en el mercado chileno, pero la multiplicidad de las funciones que tiene el trabajador de la empresa PYME suele tornarse conflictivo en las discusiones gremio-empresa, y no resuelve de esta forma el desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades.

Para el año 2009 existen 14.410 empresas en Santiago que Prestan Servicios en Actividades Empresariales. Estas empresas atienden por lo general a las Medianas y Grandes Empresas, quedando sin atención los Profesionales, Microempresas y Pequeñas Empresas que no hacen uso de este tipo de servicios por su elevado costo.

¹ Servicios de Impuesto Interno, <http://home.sii.cl/>

Dado este escenario, parece ser que las oportunidades de inserción en la industria existen, hallar el segmento del mercado lo suficientemente pequeño para defenderlo y entregar un servicio acorde a sus necesidades. La estrategia de flanqueo podría ser adecuada para este tipo de industria, donde se busca reducir el campo de batalla con miras a alcanzar un objetivo específico. En este contexto, la revisión apunta a desarrollar esta estrategia que busca penetrar en el segmento nicho y luego pasar a una etapa más avanzada, adaptando los servicios ofrecidos a los gustos de los clientes.

Con el Modelo de Negocio Canvas, se describirá la manera lógica en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor, y poder así presentar a los futuros clientes un Servicio acorde a sus necesidades insatisfechas. Ver anexo 1 para detalles del modelo.

Este modelo se divide en varias secciones, cada una de ellas se refiere a un ítem determinado sobre la cual la Prestación de Servicios Logísticos de Mensajería quiere ir trabajando, indicando las preguntas clave, que cuyas respuestas ayudará a encontrar las condiciones en las que se encuentra el negocio en la actualidad.

Lo primero que se debe definir es cuál es la propuesta de valor y qué necesidad del mercado se solucionará con dicha propuesta, sin obviar los aspectos fundamentales a considerar como las actividades clave y qué recursos se debe considerar para poner en marcha la propuesta de valor. En segunda medida, se necesita concretar quiénes van a ser los proveedores y colaboradores con los que se va a relacionar. Y en tercer lugar, luego de identificar los clientes que se beneficiarán con esta propuesta y puedan ser cliente objetivo, determinar la relación con ellos y qué canales se utilizará. Por último, se contemplará los aspectos económicos, costes y generación de ingresos.

En otras palabras pese al alto nivel competitivo nacional, este Informe de Análisis en la Prestación de Servicios Logísticos de Mensajería aspira a transformarse en una propuesta rentable, factible y competitiva para el mercado objetivo, dar un enfoque técnico, económico y estratégico, que pueda resolver el problema de mensajería y oficina de partes de las Microempresas, Pequeñas Empresas y Profesionales Independientes.

1.2. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es entregar un Estudio de Factibilidad Técnica, Económica y Estratégica para la Prestación de Servicios Logísticos de Mensajería.

1.3. Alcances

Se abordan todos los temas que competen a un plan de negocios, desde el análisis de la situación actual del mercado, pasando por la identificación de los factores críticos de éxito, formulación de supuestos y objetivos, formulación de estrategias, formulación de programas, ya sean plan de marketing y operacional, hasta llegar a la evaluación económica.

1.4. Resultados Esperados

En términos generales se quiere obtener como resultado de este trabajo el Análisis de la Factibilidad Técnica, Económica y Estratégica de la Prestación de Servicios Logísticos de Mensajería.

- ❖ Determinar cuáles son los mercados rentables para ofrecer dicho servicio.
- ❖ Caracterizar al mercado y ofrecer el servicio apropiado de forma tal que sea atractiva tanto para el mercado como para la empresa gestora.
- ❖ Identificar las estrategias básicas que generen ventajas competitivas frente a la competencia.
- ❖ Evaluación económica que ayude a estimar la rentabilidad de la implementación de las propuestas.

2. Marco Teórico

Esta tesis busca generar el Análisis de la Factibilidad Técnica, Económica y Estratégica en la Prestación de Servicios Logísticos de Mensajería, de modo que sea rentable, factible y competitiva en el mercado objetivo y que sea atractiva a la empresa gestora.

Para lograr este objetivo se plantea crear una estrategia de flanqueo, según lo planteado por Al Ries & Jack Trout², el cual sirve para identificar oportunidades en un segmento del mercado lo suficientemente pequeño para defenderlo, "hay que procurar convertirse en pez grande dentro de un estanque pequeño". Un flanqueo no cambia las matemáticas de una guerra de mercadotecnia, más bien reduce el tamaño del campo de batalla para alcanzar una superioridad en fuerzas, atraer un segmento específico del mercado, por ejemplo según el nivel de ventas.

Considerar la estrategia de flanqueo, el cual debe efectuarse dentro de un área no disputada en la industria de mensajería como son los Profesionales independientes, las Microempresas, y Pequeñas Empresas, quienes no requieren necesariamente un producto nuevo ni muy diferente a cualquier servicio existente en el mercado, sino poseer cierta exclusividad, para que la perspectiva lo ubique dentro de una nueva categoría, por ejemplo bajos precios.

La manera de alcanzar cierta exclusividad en el mercado, requiere desarrollar un modelo de negocio que logre ir trabajando en las preguntas clave, con cuyas respuestas se pueda analizar las condiciones en las que se encuentra el negocio. Este modelo de negocio es el llamado "Modelo de Negocio Canvas", el cual define cuál es la propuesta de valor y qué necesidad del mercado se soluciona con dicha propuesta. Otro de los aspectos fundamentales que entrega son las actividades clave y qué recursos clave se debe considerar para poner en marcha la propuesta de valor; quiénes son los proveedores y colaboradores con los que se vaya a relacionar; identifica los

² "La Guerra de la Mercadotecnia", considerados como los gurús del Marketing Estratégico y del Posicionamiento, Al Ries y Jack Trout trabajaron juntos durante 26 años.

clientes, sus beneficios y los canales de comunicación y distribución. Finalmente, los aspectos económicos, costes y generación de ingresos.

El objetivo principal de este modelo es examinar las necesidades del cliente en el servicio de mensajería y oficinas de partes, para luego establecer actividades que proveen mayor valor agregado a estos mismos.

3. Metodología

La metodología a seguir se basa principalmente en el modelo de negocio Canvas, el cual define cuál es la propuesta de valor y qué necesidad del mercado se soluciona con dicha propuesta, anexo 1. El modelo Canvas se divide en varias secciones, cada una de ellas se refiere a un ítem determinado sobre la cual la Prestación de Servicios Logísticos de Mensajería quiere ir trabajando, indicando las preguntas clave, con cuyas respuestas se puede analizar las condiciones en las que se encuentra el negocio.

Lo primero que se define es: cuál es la propuesta de valor y qué necesidad del mercado se solucionará con dicha propuesta. Otro de los aspectos fundamentales a contemplar es concretar las actividades clave y qué recursos clave se debe considerar para poner en marcha la propuesta de valor. Segundo, concreta quiénes van a ser los proveedores y colaboradores con los que se vaya a relacionar. Tercero, identifica los clientes, quienes puedan beneficiarse con esta propuesta y puedan ser cliente objetivo, cómo será la relación con ellos y qué canales se utilizará para ello. Por último, se contempla los aspectos económicos, costes y generación de ingresos.

Para tales efectos, se siguen 4 etapas para el desarrollo de la información, definición e implementación de la estrategia.

1. **Diagnóstico de la Situación Actual del Mercado:** análisis del mercado externo, para lo cual se aplicarán modelos como el de Porter, los que también se usarán como input para un análisis FODA.
2. **Definición de Objetivos:** en esta etapa se pretende definir la estrategia a implementar para lograr una implementación adecuada.
3. **Implementación de la Estrategia:** una vez definida la estrategia, se precisarán las acciones a seguir para desarrollar una estrategia que se ajuste a la definición de objetivos.
4. **Evaluación de Factibilidad Económica:** como cuarta etapa, una vez recopilada y analizada la información mencionada en los puntos anteriores, se

formulará una evaluación financiera del negocio que consideren la estrategia previamente definida.

Dentro del ***Diagnóstico de la Situación Actual del Mercado***, se realiza un “*Análisis del Mercado*” y la definición del mercado objetivo, la determinación del tamaño del mercado, su rentabilidad y crecimiento. Por otro parte, se realiza un “*Análisis de los Clientes*”, ¿Cuales son las expectativas y necesidades?, ¿Cual es la frecuencia o periodicidad en solicitar el servicio?. Luego el “*Análisis de la Estructura Competitiva*”, la determinación de los números de competidores directos, ¿cuál es la fuente de la ventaja competitiva que poseen los competidores importantes?, ¿cuál es la desventaja competitiva que poseen los competidores importantes?

Por otro lado, se realiza un “*Análisis del Entorno Económico, Social, Tecnológico y Político*”; se muestra Chile como plataforma de desarrollo de negocios (PESTEL³) y su mercado en la Prestación de Servicios de Mensajería, en base a lo anterior se determina las cinco fuerzas PORTER⁴.

Una vez obtenido toda esta información se “*Resumen todas estas Variables de Diagnósticos Principales*” a través de un análisis FODA⁵, donde se estudia la necesidad insatisfecha del cliente y se distinguen los aspectos relevantes en los cuales se puede dirigir los recursos y proveer valor agregado al cliente. De acuerdo a esta exploración crítica, se establece los factores relevantes para proveer un servicio de mensajería distinguido sobre la industria conocida.

Dentro de la ***Definición de Objetivos o Actividades***, se determina los objetivos de ventas (ingresos y volumen de ventas), objetivos de posicionamiento, determinación de la propuesta de valor, segmentación, y los medios de comunicación efectivos, y los objetivos de rentabilidad por cliente.

³ Análisis político, económico, social, tecnología y medio ambiental del país

⁴ Análisis PORTER; poder de los clientes y proveedores, amenazas de los nuevos entrantes y sustitutos, y la rivalidad entre los competidores.

⁵ Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Una vez definidos los objetivos y llevar a cabo la **Implementación de la Estrategia**, se precisan las acciones a seguir ¿cuál serán los mercados objetivos?, la definición de las políticas de precio, los productos y servicios a entregar, la determinación de la estrategia de comunicación y posicionamiento, la descripción del modelo de negocio, definición de la organización, las inversiones que sean necesarias, la determinación de personal clave, y todos aquellos criterios que deben ser considerados para la evaluación de la estrategia.

Por último se hace una **Evaluación de la Factibilidad Económica**, se realiza un flujo de caja, y se definen las medidas de rentabilidad, luego ayudado por el software Crystal Ball se realiza un análisis de sensibilidad, determinando el impacto que produce el número de clientes proyectados.

De esta forma, se busca realizar un exhaustivo Análisis en el Estudio de Factibilidad Técnica, Económica y Estratégica para la Prestación de Servicios Logísticos de Mensajería, y así lograr una estrategia rentable a empresas gestoras interesadas.

4. Diagnostico de la Situación Actual de Mercado

4.1. Mercados Potenciales

Los servicios que se quieren ofrecer tienen como mercado objetivo las Personas Naturales, Profesionales independientes, las Microempresas, Pequeñas y Medianas Empresas que laboran en la ciudad de Santiago.

Para diagnosticar la situación actual del mercado se recurren a los documentos “Primera Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE)”, Diciembre 2010, referencia 2, que corresponden a un estudio analítico, el cual fue realizada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo durante el año 2009; “Encuesta Anual de las Pequeñas y Medianas Empresas Año 2006”, Abril 2008, referencia 3, realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE); y el Informe “Región Metropolitana de Santiago, Análisis Estructura Base Empresarial, año 2006”, Santiago, Enero 2008, en referencia 4.

Tamaño del Mercado Empresarial

Los principales resultados se presentan para las cuatro categorías de empresas tradicionalmente consideradas en distintos estudios: grande, mediana, pequeña, microempresa. Correspondientes a los tramos de ventas indicados en Tabla 1.

Otra forma de segmentar es a través del número de trabajadores, según Tabla 2.

TABLA 2: SEGMENTACIÓN SEGÚN NÚMERO DE TRABAJADORES.

Categoría	N° de Trabajadores
Micro Empresas	1 a 9 personas
Pequeñas Empresas	10 a 49 personas
Medianas Empresas	50 a 199 personas
Grandes Empresas	Más de 200 personas

La información disponible⁶, corresponde al año comercial 2009 y señala que la base empresarial de la Región Metropolitana de Santiago (RMS) está compuesta por 319.052 empresas, ver Tabla 3.

TABLA 3: NÚMERO DE EMPRESAS Y PORCENTAJE SEGÚN TAMAÑO, AÑO 2009.

Categoría	N° de Empresas	%
Micro Empresas	232.420	73%
Pequeñas Empresas	67.488	21%
Medianas Empresas	12.032	4%
Grandes Empresas	7.112	2%
TOTAL	319.052	100%

De este total, 232.420 corresponden a microempresas, 67.488 son pequeñas empresas, 12.032 son medianas empresas y 7.112 son grandes empresas.

De esta forma, la composición relativa de la base empresarial de la RMS según el tamaño de la empresa queda conformada de acuerdo a los datos entregados en la FIGURA 1.

En cuanto a la participación de las empresas en las ventas totales, las grandes empresas representan el 81% de las ventas, las medianas un 8%, las pequeñas un 8%, las microempresas sólo representan el 3% de las ventas totales, ver FIGURA 2.

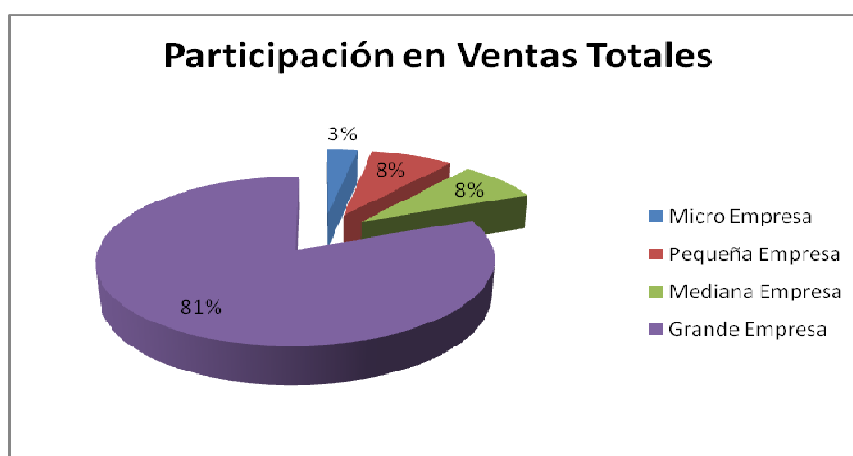


FIGURA 2: PARTICIPACIÓN PORCENTUAL EN VENTAS TOTALES SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESAS

⁶ como fuente al Servicio de Impuestos Internos.

Según los resultados del INE⁷ las ventas anuales de las PYMES de la RMS durante el año 2009, alcanzaron a 1.224.187 millones de UF. De ese capital 506.390,9 está en las pequeñas empresas, 585.235,2 millones de UF corresponden a las medianas empresas y 132.560,6 millones de UF a las microempresas.

La participación de los sectores más importantes en los cuatro grupos por lo general se identifica en el de comercio; seguido por actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler; y por último el de transporte, almacenamiento y comunicaciones.

Dentro de la RMS, la comuna que concentra el mayor número de empresas es la comuna de Santiago que reúne el mayor número de microempresas con 26.998 empresas y ventas de 17.712,915 millones de UF, las pequeñas empresas 11.365 empresas y ventas de 88.244,599 millones de UF, finalmente para las medianas empresas es la comuna de Las Condes que predomina con 2.066 empresas y ventas de 103.464,0 millones de UF.

Respecto de las microempresas, se observa que las seis comunas con mayor cantidad de éstas son Santiago, Las Condes, Providencia, Maipú, Puente Alto y La Florida con 42% de las empresas de este tamaño. En el caso de las pequeñas empresas se detecta un mayor grado de concentración comunal, pues las cinco comunas con mayor cantidad de pequeñas empresas son Santiago, Providencia, Las Condes, Vitacura y Ñuñoa con 51% de las empresas de este tamaño. Las medianas empresas se encuentran bastante concentradas, si se considera que tan sólo tres comunas Santiago, Providencia y Las Condes dan cuenta del 50% del total de empresas de este tamaño en la RMS.

Los datos que se entregan en la Tabla 4, corresponden al desglose del número de empresas por sector productivo⁸ (primario, secundario y terciario) por comunas. La comuna que concentra el mayor número de empresas pertenecientes a los sectores

⁷ como fuente al Servicio de Impuestos Internos.

⁸ Sector Productivo indicado en el Informe "Región Metropolitana de Santiago, Análisis Estructura Base Empresarial, año 2006", Santiago, Enero 2008, en referencia 0.

primarios es Melipilla con 1.157 unidades productivas. Santiago tiene el número más alto de empresas pertenecientes a los sectores secundarios (6.327 empresas) y terciarios (33.759 empresas), dejando a la comuna de Providencia en un segundo lugar.

TABLA 4: NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN COMUNA Y SECTOR PRODUCTIVO, AÑO 2006. REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO.

Comuna	Primarios	Secundarios	Terciarios	Sin información	Total
ALHUE	55	18	117	1	191
BUIN	524	359	2.172	20	3.075
CALERA DE TANGO	148	126	608	8	890
CERRILLOS	31	685	2.001	10	2.727
CERRO NAVIA	23	750	3.003	11	3.787
COLINA	348	363	1.789	6	2.506
CONCHALI	36	831	3.606	24	4.497
CURACAVI	330	134	720	10	1.194
EL BOSQUE	38	997	3.829	16	4.880
EL MONTE	196	121	643	9	969
ESTACIÓN CENTRAL	40	1.088	4.884	27	6.039
HUECHURABA	53	481	2.566	6	3.106
INDEPENDENCIA	46	870	2.998	21	3.935
ISLA DE MAIPO	231	105	696	9	1.041
LA CISTERNA	46	1.243	3.773	18	5.080
LA FLORIDA	118	2.246	9.648	57	12.069
LA GRANJA	24	994	2.724	24	3.766
LA PINTANA	51	811	2.745	11	3.618
LA REINA	85	705	3.561	22	4.373
LAMPA	253	362	1.412	11	2.038
LAS CONDES	1.019	2.627	22.855	136	26.637
LO BARNECHEA	113	300	3.144	20	3.577
LO ESPEJO	11	552	2.133	12	2.708
LO PRADO	18	496	2.341	6	2.861
MACUL	37	976	3.433	25	4.471
MAIPÚ	215	2.782	11.749	58	14.804
MARÍA PINTO	236	30	197	3	466
MELIPILLA	1.157	545	3.590	41	5.333
ÑUÑO A	137	1.615	8.337	51	10.140
PADRE HURTADO	88	242	1.011	4	1.345
PAINE	721	248	1.565	27	2.561
PEDRO AGUIRRE CERDA	42	704	2.983	16	3.745
PEÑAFLO R	144	426	2.136	9	2.715
PEÑALOLÉN	83	1.176	5.193	31	6.483
PIRQUE	145	112	433	10	700
PROVIDENCIA	733	2.636	22.840	98	26.307
PUDAHUEL	85	996	4.507	27	5.615
PUENTE ALTO	172	2.598	11.141	75	13.986
QUILICURA	76	1.051	3.871	16	5.014
QUINTA NORMAL	43	1.440	4.168	18	5.669
RECOLETA	77	1.924	6.954	35	8.990
RENCA	42	721	2.953	17	3.733
SAN BERNARDO	335	1.743	7.227	37	9.342
SAN JOAQUÍN	36	1.066	3.206	13	4.321
SAN JOSÉ DE MAIPO	55	58	437	3	553
SAN MIGUEL	70	1.583	4.142	31	5.826
SAN PEDRO	222	23	172	3	420
SAN RAMÓN	18	674	2.205	19	2.916
SANTIAGO	712	6.327	33.759	174	40.972
TALAGANTE	217	291	1.932	23	2.463
TIL TIL	94	63	376	6	539
VITACURA	338	732	6.859	32	7.961
Total General	10.167	50.046	241.344	1.397	302.954

Fuente: SERPLAC Metropolitana, en base a SII

Tamaño del Mercado Persona Natural y Profesional Independiente

Con la información disponible⁹, correspondiente al año comercial 2009, se señala el número de contribuyentes y los montos del impuesto único de segunda categoría y del impuesto global complementario, Tabla 5 y Tabla 6 respectivamente, a nivel nacional y regional, destacando que la RMS captura el 30% del total nacional.

TABLA 5: NÚMERO DE CONTRIBUYENTES DE SEGUNDA CATEGORÍA Y MONTO DE IMPUESTO, AÑO 2009.

AÑO TRIBUTARIO 2009				
CONTRIBUYENTES			RENTA	IMPUESTO
N°	N° RMS	%	MM\$	MM\$
5.329.113	1.598.734	90%	10.112.733	6.748
491.453	147.436	8,3%	4.137.950	62.211
68.947	20.684	1,2%	1.164.417	51.968
17.032	5.110	0,1%	446.929	33.424
6.262	1.879	0,1%	222.352	24.100
3.749	1.125	0,1%	173.443	25.570
1.643	493	0,0%	98.998	19.007
4.610	1.383	0,1%	497.151	139.989
5.922.809	1.776.843	100%	16.853.972	363.017

TABLA 6: NÚMERO DE CONTRIBUYENTES IMPUESTO GLOBAL COMPLEMENTARIO Y MONTO DE IMPUESTO, AÑO 2009.¹⁰

AÑO TRIBUTARIO 2009				
CONTRIBUYENTES			RENTA	IMPUESTO
N°	N° RMS	%	MM\$	MM\$
1.220.035	366.011	62,2%	2.373.803	666
384.206	115.262	19,6%	3.519.571	58.760
173.689	52.107	8,9%	3.027.078	131.941
85.287	25.586	4,3%	2.272.559	160.652
43.566	13.070	2,2%	1.551.636	157.946
29.854	8.956	1,5%	1.383.681	200.217
11.823	3.547	0,6%	710.266	134.708
12.423	3.727	0,6%	2.412.944	804.234
1.960.883	588.265	100%	17.251.538	1.649.124

Ventas Anuales Empresarial

Para determinar el crecimiento económico estimativo de las Pymes de la RMS, se analiza la tendencia que presentan sus ventas anuales entre los años comprendidos entre el 2005 al 2009.

⁹ como fuente al Servicio de Impuestos Internos.

¹⁰ Los montos brutos son expresados en Millones de Pesos al 31 de Diciembre de cada año.

En cuanto a las ventas anuales, la tendencia de crecimiento durante los años 2005 al 2009 tanto para las medianas y pequeñas empresas alcanzan un crecimiento del 13% y 14% respectivamente por un periodo de cinco años, mientras que para las microempresas se obtiene un valor de 6,2% por igual periodo, ver Tabla 7.

TABLA 7: CRECIMIENTO DE VENTAS ANUALES (MILLONES DE UF) DE LAS EMPRESAS DE LA RMS. ¹¹

	Ventas 2005 (M UF)	Ventas 2006 (M UF)	Ventas 2007 (M UF)	Ventas 2008 (M UF)	Ventas 2009 (M UF)
GRANDE					
XIII REGION METROPOLITANA	7.914.603,8	8.994.772,7	9.258.514,5	10.899.428,2	9.824.497,5
MEDIANA					
XIII REGION METROPOLITANA	518.654,5	538.412,1	567.751,1	594.378,8	585.235,2
PEQUEÑA					
XIII REGION METROPOLITANA	443.409,4	469.107,9	491.617,6	506.276,2	506.390,9
MICRO					
XIII REGION METROPOLITANA	124.807,2	127.846,6	129.736,1	131.434,2	132.560,6

Crecimiento Empresarial

Para determinar el crecimiento estimativo de las Pymes de la RMS, se analiza la tendencia del número de empresas formalmente registradas entre los años comprendidos entre el 2005 al 2009.

En cuanto al número de empresas, la tendencia de crecimiento durante los años 2005 al 2009 tanto para las medianas y pequeñas empresas alcanzan un valor de crecimiento del 14% y 13% respectivamente por un período de cinco años, mientras que para las microempresas solo se obtiene un valor de 1,4% por igual período, ver Tabla 8.

TABLA 8: CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE EMPRESAS DE LA RMS.

	Número de Empresas 2005	Número de Empresas 2006	Número de Empresas 2007	Número de Empresas 2008	Número de Empresas 2009
GRANDE					
XIII REGION METROPOLITANA	6.247	6.720	7.158	7.283	7.112

¹¹ Las ventas anuales de un contribuyente se calculan mediante un algoritmo que utiliza códigos declarados en los Formularios 22 y 29 IVA incluido, el cual podría no necesariamente representar su valor económico real.

	Número de Empresas 2005	Número de Empresas 2006	Número de Empresas 2007	Número de Empresas 2008	Número de Empresas 2009
MEDIANA					
XIII REGION METROPOLITANA	10.586	11.046	11.638	12.234	12.032
PEQUEÑA					
XIII REGION METROPOLITANA	59.508	62.706	65.261	67.082	67.488
MICRO					
XIII REGION METROPOLITANA	229.245	231.235	230.594	232.601	232.420

Crecimiento Profesional

Para determinar el crecimiento estimativo del mercado Profesional, se analiza la tendencia del número de contribuyentes formalmente registrados entre los años comprendidos entre el 2005 al 2009. La tendencia de crecimiento de este mercado durante los años indicados es de 12% para el trabajador dependiente y un 14% para el independiente.

Mercado Potencial

Para identificar el mercado potencial, se considera los antecedentes disponibles para el año tributario 2009, la frecuencia de uso en la Prestación de Servicio de Mensajería para cada segmento y la disponibilidad a pagar por cada uno de ellos, identificado en los resultados entregados de la encuesta realizada y las entrevistas realizadas con posterioridad (ver anexo 3 y 4) según muestra

Tabla 9.

Debido que las 10 microempresas entrevistadas que externalizarían el servicio, sólo tres de ellas están dispuestas a contar con un servicio de mensajería limitado en la entrega del Servicio, se optó por considerar una reducción en el mercado potencial del 30%.

TABLA 9: IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL.

Segmento	N° de Empresas	N° Empresas Comuna Providencia	Reducción por limitación del Servicio (0,30)	Frecuencia de Uso	Disposición a Pagar por Uso	Mercado Objetivo (\$)
Profesional Independiente (que impone en Santiago)	588.265	76.475	22.943	1 vez mes	\$5.000	\$ 114.715.000
Persona Natural (que impone en Santiago)	1.776.843	230.989	69.297	1 vez mes	\$5.000	\$346.485.000
Micro Empresas	232.420	16.269	4881	1 vez mes	\$50.000	\$ 244.050.000
Pequeña Empresa	67.488	8.773	2632	+5 veces por semana	\$10.000	\$ 526.400.000
Mediana Empresa	12.032	1.804	541	+5 veces por semana	\$10.000	\$108.200.000
Grande Empresa	7.112	996	299	+5 veces por semana	\$30.000	\$ 179.400.000

4.2. Análisis de los Clientes

Dado que en la RMS concentra el 42% de las empresas en Chile, el análisis se enfocará en cautivar a los clientes de esta región. Tratando de focalizar los recursos a aquellas comunas que presentan una mayor concentración de empresas, comenzando por la comuna de Providencia, con un 9% del total regional.

Con el objetivo de acceder a un diagnóstico confiable de las oportunidades de mercado, el presente Informe presenta los resultados cuantitativos de la encuesta realizada a 33 empresas distribuidas en 4 medianas empresas, 6 pequeñas empresas, 14 microempresas y 9 grandes empresas, anexo 2, que cubre a la Región Metropolitana de Santiago. La metodología empleada para recoger la información fue a través de una

encuesta virtual que se difundió a través de diferentes redes entre amigos, profesionales, redes sociales, y portales empresariales.

En el anexo 3 se presentan los resultados de las 32 preguntas realizadas. La primera parte busca enfocarse en el conocimiento general, definir el perfil de las empresas; la segunda parte busca evaluar las funciones de los junior y de la prestación de servicio externalizado, sus ventajas y desventajas; tercero, se evalúa a los competidores, cuáles son los aspectos claves del servicio, y como son evaluados; cuarto, determinar el proceso de compra y contratación; quinto, testeo del servicio, precio y servicio ideal, finalmente los datos del entrevistado y de la empresa.

Dentro de los clientes se pueden identificar los siguientes segmentos y sus características, ver Tabla 10:

TABLA 10: SEGMENTO OBJETIVO Y SUS CARACTERÍSTICAS.

Clientes	Subdivisión	Características
Personas	Profesionales Independientes	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales que emprendan su propia empresa y no disponen de tiempo para realizar asuntos bancarios, municipales, legales, cobranza de facturas, etc. • Profesionales que no están dispuestos a pagar gran valor por trámites que pueden hacer ellos mismos.
Personas	Personas Naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios a personas naturales que requieran efectuar cualquier traslado en forma urgente, por ejemplo búsqueda de teléfono celular, trabajos escolares, etc. • Servicios que son en su mayoría esporádicos.
Empresas	Microempresas	<ul style="list-style-type: none"> • Microempresas que requieran realizar trámites y no dispongan de tiempo para realizar asuntos bancarios, municipales, legales, cobranza de facturas, etc. • Despacho de sus productos y que no dispongan de flota especializada para realizarlo. • La mayoría de los trámites son realizados por el mismo dueño de la empresa.

Clientes	Subdivisión	Características
		<ul style="list-style-type: none"> • La periodicidad de los trámites son por lo general mensuales.
Empresas	Pequeñas Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeñas Empresas que requieran realizar trámites y no dispongan de tiempo para realizar asuntos bancarios, municipales, legales, cobranza de facturas, etc. • Despacho de sus productos y que no dispongan de flota especializada para realizarlo. • Que requieran de servicios de Juniors diarios o mensuales, por ejemplo cuando su personal se encuentre con licencia o de vacaciones. • La mayoría de los trámites son realizados por el mismo dueño de la empresa. • La periodicidad de los trámites son por lo general durante todo el mes.
Empresas	Medianas Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas que deseen externalizar los servicios de mensajería puesto que no pertenece a su core business. • Que requieran de servicios de Juniors diarios o mensuales, por ejemplo cuando su personal se encuentre con licencia o de vacaciones. • Empresas que requieran mantener un servicio externalizado de mensajería dentro de la empresa y sus relacionados. • La mayoría de los trámites son realizados por juniors o estafetas propios. • La periodicidad de los trámites son por lo general durante todo el mes.

Necesidades, Expectativas y Periodicidad de los Servicios

Con los resultados entregados, se puede determinar que las necesidades y periodicidad en la Prestación de Servicios Logísticos de Mensajería para los clientes, se pueden resumir en la Tabla 11.

TABLA 11: NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y PERIODICIDAD DE LOS SERVICIOS REQUERIDOS, SEGÚN ENCUESTA REALIZADA.

Necesidad	%	Medio para Llevarlo a Cabo	Frecuencia de Uso
Judiciales	4,8%	UD Mismo	1 vez por mes
Municipales	5,6%	Juniors o Estafetas Propios	1 vez por mes
Pago de Alquiler	4,6%	UD Mismo	1 vez por mes
Bancarios	10,1%	Juniors o Estafetas Propios	+5 veces por semana
Contables	5,6%	UD Mismo	1 vez por mes
Legales	5,6%	UD Mismo	1 vez por semana
Pago a Proveedores	5,8%	Internet	1 vez por mes
Compra a Proveedores	5,3%	Otro	3 veces por semana
Pago de Sueldos	5,1%	Internet	1 vez por mes
Cobranzas de Facturas	7,8%	Juniors o Estafetas Propios	1 vez por mes
Pagos de Facturas	7,1%	Juniors o Estafetas Propios	1 vez por mes
Envíos de Encomiendas	6,6%	Prestación de Servicio de Mensajería Externo	1 vez por mes
Pagos de Servicios	8,6%	Juniors o Estafetas Propios	1 vez por mes
Personal	8,9%	UD mismo	1 vez por mes
Envío y retiro de documentos dentro de la empresa y sus relacionadas	8,6%	Juniors o Estafetas Propios	+5 veces por semana

En cuanto a las expectativas de los clientes se puede mencionar en orden prioritario las siguientes: buena relación precio/calidad, puntualidad, cumplimiento oportuno, rapidez en la entrega, y en menor medida disponibilidad ante urgencia, servicio de tracking, y confiabilidad ante valores, según resultados entregados en anexo 3.

Realizando un análisis por segmento, se identifican que a medida que aumenta el tamaño de la empresa, aumenta también las necesidades junto con su periodicidad, ver Tabla 12.

TABLA 12: NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y PERIODICIDAD DE LOS SERVICIOS REQUERIDOS POR SEGMENTO, SEGÚN ENCUESTA REALIZADA.

Segmento	Necesidad	Medio para Llevarlo a Cabo	Frecuencia de Uso
Microempresa	Tramites bancarios	UD Mismo	1 vez por mes
	Cobranza de Facturas		mes

Segmento	Necesidad	Medio para Llevarlo a Cabo	Frecuencia de Uso
	Pagos de Facturas Personal		
Pequeña Empresa	Tramites bancarios Cobranza de Facturas Pagos de Facturas Personal Envío y retiro de documentos dentro de la empresa y sus relacionadas	Juniors o Estafetas Propios y UD mismo	Durante todo el mes
Mediana Empresa	Judiciales Municipales Pago de alquiler Pago de Alquiler Tramites bancarios Contables Legales Pago a Proveedores Compra a Proveedores Pago de Sueldos Cobranza de Facturas Pagos de Facturas Envíos de Encomiendas Personal Pago de Servicios Envío y retiro de documentos dentro de la empresa y sus relacionadas	Juniors o Estafetas Propios	Durante todo el mes

Necesidades Insatisfechas Identificadas

Las principales necesidades insatisfechas identificadas, según los resultados entregados, se encuentra en los segmentos de profesionales independientes, de las microempresas y pequeñas empresas. Principalmente al no disponer de recursos necesarios para optar por un servicio de mensajería externalizado por ser demasiados caros, simplemente no acceden a ellos y utilizan recursos propios para llevar a cabo los servicios requeridos (ver Tabla 13), dentro de los cuales se destacan;

- ❖ Entrega de facturas,
- ❖ Cobranza de facturas,
- ❖ Entrega de sus productos,
- ❖ Envío y retiro de documentos dentro de la empresa y sus relacionadas,
- ❖ Trámites personales,
- ❖ Pagos de servicios.

Según los resultados entregados en el anexo 3, se identifica que a medida que aumenta el tamaño de la empresa, aumenta con ello la frecuencia del uso en la Prestación del Servicio de Mensajería y se independiza del rubro de la empresa.

TABLA 13: NECESIDADES INSATISFECHAS IDENTIFICADAS POR SEGMENTO.

Clientes	Subdivisión	Necesidad Insatisfecha	Medio para Realizarlo
Personas	Profesionales independientes	<ul style="list-style-type: none"> • entrega de facturas, cobranza de facturas 	<ul style="list-style-type: none"> • él mismo
		<ul style="list-style-type: none"> • trámites bancarios 	<ul style="list-style-type: none"> • internet
		<ul style="list-style-type: none"> • pago de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet
Personas	Personas Naturales	<ul style="list-style-type: none"> • entrega de sus productos 	<ul style="list-style-type: none"> • él mismo
		<ul style="list-style-type: none"> • trámites urgentes 	<ul style="list-style-type: none"> • MOTOBOY
Empresas	Micro Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • entrega de facturas, cobranza de facturas 	<ul style="list-style-type: none"> • él mismo
		<ul style="list-style-type: none"> • entrega de sus productos, 	<ul style="list-style-type: none"> • él mismo
		<ul style="list-style-type: none"> • envío y retiro de documentos dentro de la empresa y sus relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • él mismo
		<ul style="list-style-type: none"> • trámites bancarios 	<ul style="list-style-type: none"> • internet
Empresas	Pequeñas Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • pago de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • internet
		<ul style="list-style-type: none"> • entrega de facturas, cobranza de facturas, 	<ul style="list-style-type: none"> • él mismo
		<ul style="list-style-type: none"> • entrega de sus productos, 	<ul style="list-style-type: none"> • él mismo
		<ul style="list-style-type: none"> • envío y retiro de documentos dentro de la empresa y sus relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • él mismo
		<ul style="list-style-type: none"> • trámites bancarios 	<ul style="list-style-type: none"> • internet

Clientes	Subdivisión	Necesidad Insatisfecha	Medio para Realizarlo
		<ul style="list-style-type: none"> • pago y compra a proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • internet
		<ul style="list-style-type: none"> • tramites contables 	<ul style="list-style-type: none"> • personal especializado
		<ul style="list-style-type: none"> • trámites judiciales 	<ul style="list-style-type: none"> • personal especializado
		<ul style="list-style-type: none"> • pago de sueldos 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet
Empresas	Medianas Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • entrega de facturas, cobranza de facturas, 	<ul style="list-style-type: none"> • estafetas propios
		<ul style="list-style-type: none"> • entrega de sus productos, 	<ul style="list-style-type: none"> • empresa externa especializada
		<ul style="list-style-type: none"> • envío y retiro de documentos dentro de la empresa y sus relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • estafetas propios
		<ul style="list-style-type: none"> • trámites bancarios 	<ul style="list-style-type: none"> • internet o estafetas propios
		<ul style="list-style-type: none"> • pago y compra a proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • internet o estafetas propios
		<ul style="list-style-type: none"> • tramites contables 	<ul style="list-style-type: none"> • personal especializado
		<ul style="list-style-type: none"> • trámites judiciales 	<ul style="list-style-type: none"> • personal especializado
		<ul style="list-style-type: none"> • pago de sueldos 	<ul style="list-style-type: none"> • Internet o estafetas propios

Al identificar que existen varias necesidades insatisfechas por la industria actual, el presente informe buscará la forma estratégica, económica y técnica para que los dueños de las empresas y profesionales independientes tengan la intención de externalizar dicha necesidad de forma cotidiana y rentable para todos los interesados. Con ello se identifica que el segmento objetivo recae principalmente en las Microempresa, Pequeñas empresas y Profesionales Independientes.

4.3. Análisis de la Estructura Competitiva

Con el objetivo de acceder a un diagnóstico confiable de la estructura competitiva, el presente Informe presenta los resultados cuantitativos de la encuesta realizada a 33 empresas distribuidas en 4 medianas empresas, 6 pequeñas empresas, 14 microempresas y 9 grandes empresas, anexo 2, que cubre a la Región Metropolitana

de Santiago. En el anexo 3 se presentan los resultados de las 32 preguntas realizadas. En la tercera parte de la encuesta se evalúa a los competidores, cuáles son los aspectos claves del servicio, y cómo son evaluados.

Competidores Directos

Actualmente existen 14.419 empresas formalmente registradas en la región metropolitana según antecedentes entregados por el SII¹², año 2009, bajo el nombre de “otras actividades empresariales N.C.P”, las cuales registran un nivel de ventas anuales de 144.460,3 millones de UF, con 275.999 trabajadores dependientes informados, con solo el 10% del rubro se dedican al servicio de mensajería externalizado.

Además existe el rubro de “transportes por taxis y radiotaxis” que a pesar de no ser su core business, también ofrecen servicios de mensajería, disponen de personal operando con vehículos motorizados que realizan trámites que los clientes soliciten. En la actualidad existen 2.840 empresas formalmente registradas con ventas anuales de 1.077,1 millones de UF, y con 453 trabajadores dependientes informado, sin embargo, por no ser su enfoque de negocio no se considera como competencia directa.

Para determinar el crecimiento económico estimativo de las empresas que se dedican al rubro de “otras actividades empresariales N.C.P”, se analiza la tendencia que presentan sus ventas anuales entre los años 2005 al 2009, ver Tabla 14.

TABLA 14: CRECIMIENTO DE VENTAS ANUALES (MILLONES DE UF) DE LAS EMPRESAS “OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES N.C.P”.

	Ventas 2005 (M UF)	Ventas 2006 (M UF)	Ventas 2007 (M UF)	Ventas 2008 (M UF)	Ventas 2009 (M UF)
XIII REGION METROPOLITANA	240264,1	377802,9	125594,4	138151,7	144460,3

El crecimiento de la industria ha ido disminuyendo en los últimos años, hasta llegar a una tasa de crecimiento del orden del 10%.

Los principales competidores son empresas que Prestan los Servicios Logísticos de Mensajería tales como encargo, despacho de correspondencia masiva y programada,

¹² como fuente al Servicio de Impuestos Internos.

contrato de juniors diarios, etc. Según los resultados entregados en el anexo 3, los competidores más conocidos son: MOTOBOY, CHILE EXPRESS, TUR BUS, ADDICOR, LIT CARGO, BLUEXPRESS, CORREOS DE CHILE, CHILEPOST, WSP, SMART DELIVERY, MISTRAMITES, entre otros (en el anexo 5, se detallan los servicios entregados por MOTOBOY y SERVIMOTO).

Para entender mejor a la industria, se realizará una tabla que muestre cuales son los servicios ofrecidos en la actualidad y las empresas reconocidas que los entrega, ver Tabla 15.

TABLA 15: SERVICIOS OFRECIDOS EN LA ACTUALIDAD.

Nombre de la Competencia	Servicios Ofrecidos	Segmento que lo utiliza
MOTOBOY	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de encargo expreso por kilómetro. • Deliveryboy, despacho de correspondencia masiva y programada. • Cargoboy, furgones de 500, 1000, y 1500 Kgs. • Junior boy 	Microempresa Pequeña Empresa Mediana Empresa Grande Empresa Profesional Independiente Persona Natural
CHILE EXPRESS	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de encomienda al extranjero. • Carga internacional. • Envío de sobres y valijas. 	Microempresa Pequeña Empresa Grande Empresa Profesional Independiente Persona Natural
TUR BUS	<ul style="list-style-type: none"> • Envíos y/o retiros de encomiendas 	Microempresa Pequeña Empresa
LIT CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya la gestión logística de transporte y distribución de carga por carretera, • Envíos a todo Chile de paquetería, carga palletizada, sobres y valijas. • Envío terrestre o aéreo, creado para empresas y personas que requieren envíos urgentes. 	Grande Empresa Mediana Empresa
DHL	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte de carga. • Almacenaje y distribución. 	Pequeña Empresa Mediana Empresa

Nombre de la Competencia	Servicios Ofrecidos	Segmento que lo utiliza
	<ul style="list-style-type: none"> • Intermediación aduanera, seguridad y seguro internacional. • Soluciones de cadena de suministro. • Soluciones para el sector industrial. 	Grande Empresa
BLUEXPRESS	<ul style="list-style-type: none"> • Envíos de encomiendas. • Courier. • Logística y transporte. 	Grande Empresa Mediana Empresa
Correos de Chile	<ul style="list-style-type: none"> • Courier. 	Grande Empresa Mediana Empresa
CHILEPOST	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución postal y de paquetería, integración eficiente y real a la cadena de valor de los clientes. • Soluciones logísticas integrales. 	Grande Empresa Mediana Empresa
WSP	<ul style="list-style-type: none"> • Correo privado con todos sus procesos certificados. 	Grande Empresa Mediana Empresa
SMART DELIVERY	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de correo privado. 	Grande Empresa Mediana Empresa
MIS TRAMITES	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentas de teléfono • Casas comerciales • Trámites de licencia médica • Pagos patentes • Pagos colegios • Pagos renta IVA • Solución problemas comerciales • Pagos y soluciones municipales • Trámites bancarios • Trámites Fonasa e isapres • Trámites de cías. de seguros y bienestares • Trámites en AFP • Trámites pago cuentas servicios básicos 	Personal Independiente Persona Natural Micro Empresa Mediana Empresa

Nombre de la Competencia	Servicios Ofrecidos	Segmento que lo utiliza
	<ul style="list-style-type: none"> • Trámites repuestos electrodomésticos y otros. • Tramites a chilenos residentes en el extranjero • Tramites a extranjeros en Chile • Descuidos • Servicio de planchado • Servicio de pedicurista • Tramite visa de Trabajo • Traducción e interprete 	

Se destaca en forma general que los servicios ofrecidos son de Envíos de encomienda y valijas, Courier, Correos Privados, Servicio de Encargo Expreso, despacho de Correspondencia Masiva y Programada, Furgones de Carga, entre otros. Con todo ello, los Servicios entregados por MOTOBOY y MISTRÁMITES son los que más se acercan a los servicios de Mensajería que se estudia en este informe, con ello ambas empresas se muestran como competidores relevantes.

MISTRAMITES tiene un nivel de ventas muy bajo, y no logra ser una empresa competidora fuerte. En cambio MOTOBOY logra ventas anuales por sobre las UF50.000, categorizándose como una mediana empresa. Para determinar el nivel de participación que estas empresas logran en el mercado, se obtiene sus últimas ventas mensuales del año –información obtenido en el SII¹³- encontrando que su participación en el mercado no llega al 1% anual, según se ilustra en la Figura 3.

¹³ como fuente al Servicio de Impuestos Internos.

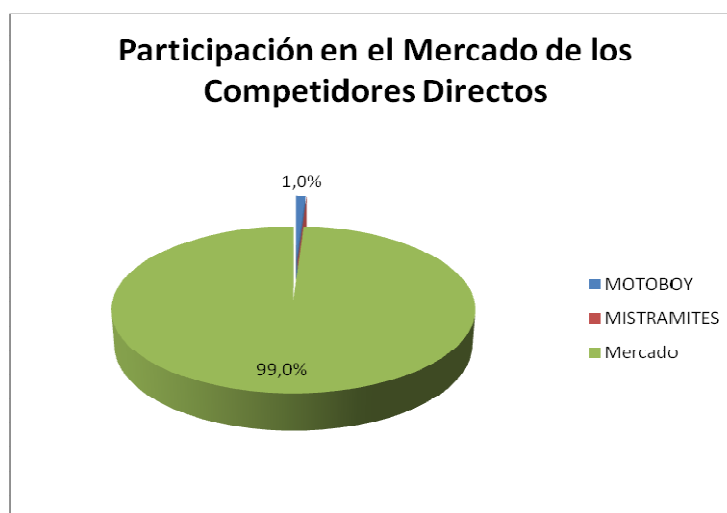


FIGURA 3: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS DIRECTAS

Una vez identificados los 5 competidores más relevantes dentro del mercado, se realizó un análisis de cómo son calificados por los clientes. Se sugiere usar no más de diez FEC (factores de éxito clave), y contar con la información disponible adecuada sobre éstos. Los resultados entregados en una escala del 0 al 100 (de menos a más), se indica en la siguiente Tabla 16:

TABLA 16: EVALUACIÓN DE LOS COMPETIDORES RELEVANTES SEGÚN LOS CLIENTES, DE ACUERDO A ENCUESTA REALIZADA.

CARACTERÍSTICAS	MOTOBOY	MISTRAMITES	DHL	SERVIMOTO	CHILEPOST
Relación Precio/Calidad	58	56	54	68	68
Puntualidad	64	86	76	65	65
Flexibilidad ante cambios en ruta	61	80	75	60	60
Disponibilidad ante Urgencias	65	80	70	67	77
Servicio de tracking	59	73	80	63	65
Cumplimiento Oportuno	68	74	75	70	60
Rapidez en la entrega	68	78	77	73	73
Servicio Personalizado	61	76	66	68	70
Confiabilidad con valores	59	72	75	65	63

Al compararlos se desprende el gráfico de posicionamiento de la competencia según FEC, Figura 4.

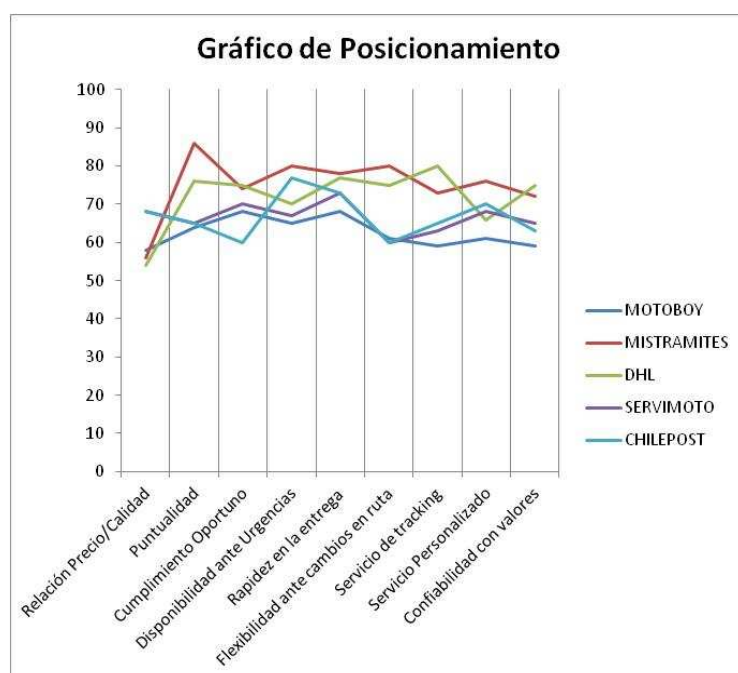


FIGURA 4: COMPARACIÓN DE LA COMPETENCIA GRÁFICO DE POSICIONAMIENTO

Se identifica que los competidores directos para este estudio MOTOBOY Y MISTRAMITES son mal evaluados en los ítems relación precio/calidad, y confiabilidad con valores para el caso de MOTOBOY, ambos atributos se identifican como esenciales para los clientes, es por esto, que se considerarán como críticos para esta evaluación.

Ventajas y Desventajas de los Competidores

Las ventajas y desventajas identificadas para los competidores vigentes en cada segmento, son entregados en la Tabla 17.

TABLA 17: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS COMPETIDORES CONOCIDOS, SEGÚN ENCUESTA REALIZADA.

Segmento	Ventajas (FORTALEZAS)	Desventajas (DEBILIDADES)
Micro Empresas	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de las necesidades del Mercado. Sistema de seguimiento en línea. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponga de pocos recursos para atender necesidades urgentes. Demora en la entrega del Servicio. Inadecuada Relación Precio/Calidad. Baja Personalización. Poca Fidelidad. Débil sistema de reclutamiento de juniors confiables.

Segmento	Ventajas (FORTALEZAS)	Desventajas (DEBILIDADES)
Pequeña Empresa	<ul style="list-style-type: none"> Tecnología de punta para el control de correspondencia interna y externa de la empresa (GPS y radiotransmisor). Conocimiento de las necesidades del Mercado. Sistema de seguimiento en línea. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponga de pocos recursos para atender necesidades urgentes. Demora en la entrega del Servicio. Inadecuada Relación Precio/Calidad. No dispone de Flexibilidad ante cambio en Ruta. Baja Personalización. Débil sistema de reclutamiento de juniors confiables.
Mediana Empresa	<ul style="list-style-type: none"> Prestigio de Marca. Tecnología de punta para el control de correspondencia interna y externa de la empresa (GPS y radiotransmisor). Larga experiencia en la Industria. Sistema de seguimiento en línea. 	<ul style="list-style-type: none"> Demora en la entrega del Servicio. No dispone de Flexibilidad ante cambio en Ruta. Baja Personalización. Débil sistema de reclutamiento de juniors confiables.
Profesional Independiente	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de las necesidades del Mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Demora en la entrega del Servicio. Inadecuada Relación Precio/Calidad. Baja Personalización.

Y los principales atributos de los competidores, se pueden mencionar los siguientes:

TABLA 18: ATRIBUTOS PRINCIPALES DE LOS COMPETIDORES, SEGÚN ENCUESTA REALIZADA.

EMPRESA RECONOCIDA	ATRIBUTOS DE LA COMPETENCIA
MOTOBOY	Prestigio de Marca, Cumplimiento Oportuno, Rapidez en la Entrega.
MIS TRAMITES	Puntualidad, Flexibilidad ante cambio en Ruta, Disponibilidad ante urgencias.
DHL	Servicio de Tracking.
SERVIMOTO	Rapidez en la Entrega.
CHILEPOST	Disponibilidad ante Urgencias.

Barreras Competitivas

Para determinar las barreras competitivas se propone el modelo de las Cinco Fuerzas de PORTER donde se reflexiona sobre una estratégica sistemática para determinar la rentabilidad del sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de las empresas para operar en dicho sector.

- ❖ Amenaza de nuevos competidores - El mercado no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- ❖ Rivalidad entre los competidores. - Para una empresa es más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- ❖ Poder de negociación de los proveedores. - Un mercado no es atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.
- ❖ Poder de negociación de los clientes. - Un mercado no es atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo, mientras mayor sea la organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.
- ❖ Amenaza de ingreso de productos sustitutos. - Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

Si se enfoca en los antecedentes obtenidos y se realiza un análisis a la industria actual, se puede identificar lo siguiente:

- ❖ La amenaza de nuevos competidores hoy en día es alta, debido principalmente a que no existe regulación que lo impida y el acceso es inmediato.
- ❖ Los principales proveedores de este tipo de empresas son los mismos conductores quienes proveen su vehículo motorizado y/o dueños con vehículo y chofer o las mismas empresas consolidadas disponen de ellos. El poder de negociación de estos conductores depende principalmente de los beneficios que la empresa de mensajería ofrece, tales como (1) adecuada remuneración, (2) cobertura de los gastos, y (3) seguridad en caso de eventos como asaltos y/o accidentes.
- ❖ El poder de decisión de los clientes se basa principalmente en tres variables; (1) relación Precio/Calidad del Servicio, (2) Puntualidad del servicio y (3) Cumplimiento Oportuno.
- ❖ Finalmente, dentro de los principales sustitutos en la Prestación de Servicio Logísticos de Mensajería, se encuentran los servicios provistos por radiotaxis, actividades postales nacionales, empresas de buses interurbanos y los propios juniors de las empresas.

La rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores, en el cual se define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competidores se encuentre en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Dado el análisis previo se identifica una media rivalidad entre competidores; los clientes presentan un poder medio de negociación debido a que la industria dispone de muchos costos fijos; y los proveedores –conductores y dueños de motos –tienen un alto poder de negociación; por otro lado, la amenaza de sustitutos y entrada de nuevas empresas resulta ser alta, al no existir regulaciones que lo impida. La FIGURA 5 muestra el resumen de las 5 fuerzas de PORTER.

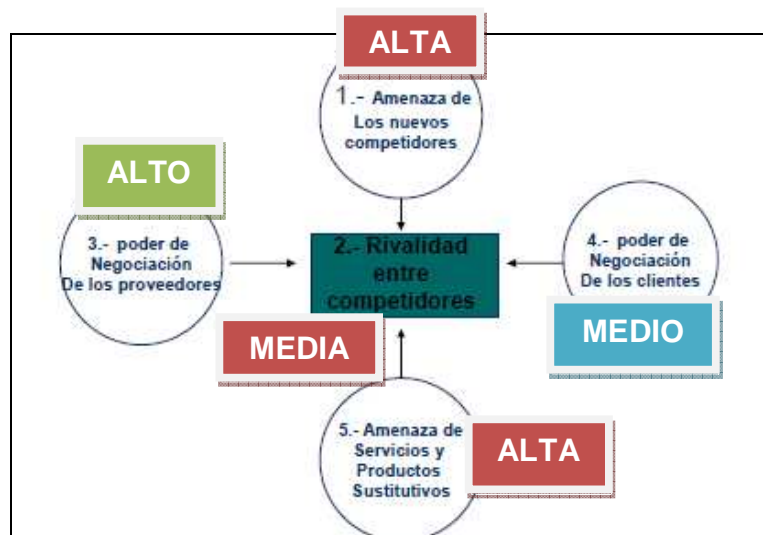


FIGURA 5: DIAGRAMA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

Para vencer esta rivalidad existente entre competidores se optará por una estrategia más enfocada en los segmentos que no son rentables para las empresas consolidadas de la industria. Generar una fuerza de flaqueo en pequeños grupos y atacar de forma selectiva el nicho de mercado para entrar en él.

4.4. Análisis del Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Legislativo en Chile (PEST)

Sistema Político

La región de América Latina está captando el interés del mundo. El London Business School, que por sexto año publica el Latin American Business Index realiza una medición en términos generales del clima de negocios en la Región. En el año 2011, fueron tomados en cuenta 18 países de la región para la elaboración del índice, que se centra en la medición de cinco categorías y sus respectivos componentes. Las categorías que se evalúan son el ambiente macroeconómico, el ambiente empresarial, competitividad y globalización, nivel de infraestructura y entorno político. Los resultados ofrecidos muestran que Chile encabeza el ranking.

Económico

Una expansión de 27,6% registrará entre 2011 y 2016 el PIB per cápita de Chile (medido en Poder de Paridad de Compra, PPC), según las últimas estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI). De tener un producto por habitante de poco más de US\$ 15.800 este año, Chile llegará a US\$ 20.253 en 2016. Perú y Chile serán los países de Sudamérica que más crecerán en promedio en el bienio 2011-2012. Santiago crecerá 5,4%, mientras que Chile guiará a la región a crecer al 4,9%.

El FMI¹⁴, estima que se tendrá la tasa de inflación más baja de la región, en un contexto global de aumento de precios producto del alza de los alimentos y costos de energía derivados del petróleo. Variando en un indicador de IPC en 3,2% para 2012.

Para diciembre del 2010, la deuda externa de Chile alcanzó un monto de US\$86.738 millones, lo que representó un aumento de 18,8% respecto del año anterior. Este incremento se presentó en el endeudamiento, tanto de corto como de largo plazo, liderado principalmente por el sector privado, cuya deuda externa aumentó en US\$9.866 millones, mientras el sector público lo hizo en US\$3.881 millones.

La tasa de desempleo en Chile descendió a un 7,1% entre septiembre y noviembre en el año 2010, la cifra más baja del año favorecida por la señal del sostenido impulso de la economía. Una reducción más violenta que la que se esperaba, incidió positivamente en la agricultura y el comercio, que implican una fuerte creación de empleo. La ocupación y la fuerza de trabajo se incrementaron en el mismo lapso un 1,0% y un 0,4%, respectivamente. Para diciembre del 2011, la tasa de desempleo se cerró en un 6,6%.

Social

Chile es el país de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) con mayores desigualdades entre su población en términos de ingresos, y el tercero en lo que se refiere a la proporción de pobres. En su informe “Panorama de la

¹⁴ Fondo Monetario Internacional.

Sociedad”, la OCDE destacó que el coeficiente de Gini que mide la desigualdad es en Chile de 0,50, cuando la media de la organización es de 0,31. Además, un 18,9 % de los chilenos son pobres.

Chile arrastra todavía una mortalidad infantil relativamente alta en este grupo de países, en concreto la tercera más elevada tras Turquía y México con siete fallecimientos en el primer año por cada 1.000 nacidos vivos. Sin embargo, el avance en la reducción de esa mortalidad infantil durante la última generación ha sido el tercero más fuerte, con 28 muertes evitadas por cada 1.000 nacidos vivos.

Por su parte, la esperanza de vida de los chilenos, con 78,8 años, se aproxima al promedio de la OCDE, que es de 79,3 años.

En el ámbito ambiental, en Chile los niveles de emisión de dióxido de carbono aumentó en un 74% sus emisiones entre 2008 y 2009. Según un informe de la Administración de Información Energética de EE.UU., durante 2008, el país produjo 68,30 mil toneladas de dióxido de carbono y un año después llegó a 118,91 mil toneladas.

Tecnológico

Después de la privatización telefónica que comenzó a fines de los 80's, se dio lugar a la actual infraestructura de telecomunicaciones más avanzada en Sudamérica.

Actualmente las conexiones de línea fija han bajado, para dar lugar a una demanda creciente de equipos móviles, con alrededor de 18,310 millones de suscripciones en el 2010, según cifras entregadas por la Subsecretaria de Telecomunicaciones. La nación cuenta con sistemas satelitales con tres estaciones internacionales. Cables submarinos vinculan al país con EE.UU., América Central y América del Sur. (CIA) El gobierno, a través de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT), estimula, apoya y disemina la investigación científica y tecnológica en el país.

Avances tecnológicos

Sistema de GPS entrega información de posición a un dispositivo en tierra, a través de coordenadas. El sistema GPS utilizado en empresas como CHILEXPRESS usa “Terminales Portátiles de Captura de Datos (PDT)”, se usan para acercar el lector de

código de barras al código de barras del producto. Para llevar un seguimiento online del estado del envío. Hay una gran variedad de opciones, incluyendo scanners de punto de venta, teclados numéricos, teclados alfanuméricos, pantallas de caracteres y pantallas de gráficos. Un PDT basado en gráficos que usa lápices sirve cuando un cliente necesita usar aplicaciones tipo Windows. Por ejemplo, una vez entregado el producto, el receptor pueda firmar con un lápiz stylus y así queda registrado la entrega del producto. Habrá veces en que sus clientes necesiten visualizar información basada en caracteres pero que también requieran levantar firmas o ver imágenes, en estos casos se conoce como un PDT “híbrido”.

Petición de Juniors online, es un sistema de requisición de personal vía Internet desarrollado en Madrid, España. Cuenta con una moderna plataforma tecnológica que implica un sistema de monitoreo central con tecnología GPS Y GSM, transmisión de datos por GPRS, impresora y TPV electrónico para tarjetas de crédito.

Legislativo

No existe normativa que impida la formación de empresas que presten servicios de mensajería. En cuanto a las exigencias con respecto a la utilización de motos o bicicletas con motor, para este tipo de Servicio se debe enfocar en el Decreto Supremo 234 vigente, donde se indica según la Ley de Tránsito nuevas exigencias para los motociclistas en materia de equipamiento de seguridad, por ejemplo, los guantes son obligatorios, aunque se desplace a menos de 80 km/h. El proceso legal comenzó a dar sus primeros pasos en diciembre del 2007, cuando se publicó en el Diario Oficial la modificación al Decreto Supremo 234.

4.5. Resumen de todas las Variables de Diagnostico Principales

Del análisis anterior se desprende el siguiente análisis FODA por segmento, ver Tabla 19.

TABLA 19: ANALISIS FODA POR SEGMENTO.

Clientes	Subdivisión	Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/Amenazas
Personas	Profesionales Independientes	- Capturar un segmento que no están acostumbrados a	- El servicio puede ser utilizado con poca frecuencia,

Clientes	Subdivisión	Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/Amenazas
		<p>utilizar el servicio de mensajería externalizado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si se realiza una actividad programada, es vital usar economía de escala. - Si se realiza una actividad programada, se puede utilizar transporte económico y más lento. 	<p>al tratarse de personas que quizás prefieren efectuar el servicio por ellos mismos por encontrarlo demasiado caro.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca fidelidad del segmento. - Ofrecer un producto no diferenciado a los ya existentes por buscar el uso de economía de escala.
	Personas Naturales	<ul style="list-style-type: none"> - Capturar un segmento que no están acostumbrados a utilizar este tipo de servicio frente a emergencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - El servicio puede ser utilizado con poca frecuencia, al tratarse de un servicio que solo se utiliza frente a emergencias. - Poca fidelidad del segmento.
Empresas	Micro Empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Capturar un segmento que no están acostumbrados a utilizar este tipo de servicio de mensajería externalizado. - Segmento susceptible a ofertas. - Si se realiza una actividad programada, es vital usar economía de escala. - Si se realiza una actividad programada, se puede utilizar transporte económico y más lento. 	<ul style="list-style-type: none"> - El servicio puede ser utilizado con poca frecuencia por tratarse de empresas que quizás prefieran utilizar personal propio y no pagar por un servicio externalizado - Poca fidelidad del segmento. - Ofrecer un producto no diferenciado a los ya existentes por buscar el uso de economía de escala.
	Pequeñas Empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Pueden tener un alto nivel de variedad de clientes con un menor número de tramitación, que genere mayores ingresos. - Segmento susceptible a ofertas. - Si se realiza una actividad programada, es vital usar economía de escala. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pueden tener un nivel variado de clientes y la distribución de trámites abarque por sobre la RMS. - Presentar mayor fidelidad a las empresas existentes y ya consolidadas.

Clientes	Subdivisión	Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/Amenazas
		<ul style="list-style-type: none"> - Si se realiza una actividad programada, se puede utilizar transporte económico y más lento. - Al tener una mayor preocupación por la vulnerabilidad de la confidencialidad de los datos importantes de su organización, podrían preferir servicios personalizados. 	
	Medianas Empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Pueden tener un bajo nivel de clientes con un mayor número de tramitación, que genere mayores ingresos. - Segmento susceptible a ofertas. - Conocimiento sobre la tendencia actual de las empresas de externalizar los servicios que no corresponden a su core business, deseando así mejorar la productividad. - Al tener una mayor preocupación por la vulnerabilidad de la confidencialidad de los datos importantes de su organización, podrían preferir servicios personalizados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Al tener un mayor conocimiento de los servicios externalizados, podrían tener mala imagen de ellos y prefieran no utilizarlos. - Que se requiera atención urgente y no planificada. - Pérdida del control de los trámites efectuados. - Presentar mayor fidelidad a las empresas existentes y ya consolidadas.

En la tabla siguiente se muestra el detalle de la disposición a pagar por el servicio ofrecido para cada segmento, ver Tabla 20, según los resultados entregados en el anexo 3.

TABLA 20: DISPONIBILIDAD DE PAGO.

Segmento	N° de Empresas	N° Empresas Comuna Providencia	Reducción por limitación del Servicio	Frecuencia de Uso	Disposición a Pagar por Uso	Mercado Objetivo (\$)
Profesional Independiente (que impone en Santiago)	588.265	76.475	22.943	1 vez mes	\$5.000	\$ 114.715.000
Persona Natural (que impone en Santiago)	1.776.843	230.989	69.297	1 vez mes	\$5.000	\$346.485.000
Microempresas	232.420	16.269	4881	1 vez mes	\$50.000	\$ 244.050.000
Pequeña Empresa	67.488	8.773	2632	+5 veces por semana	\$10.000	\$ 526.400.000
Mediana Empresa	12.032	1.804	541	+5 veces por semana	\$10.000	\$108.200.000
Grande Empresa	7.112	996	299	+5 veces por semana	\$30.000	\$ 179.400.000

Del análisis FODA mostrado en la Tabla 19 y la disposición a pagar entregadas en la Tabla 20, se desprende que para este estudio, el mercado objetivo cumple con las siguientes características, ver Tabla 21.

TABLA 21: SEGMENTO OBJETIVO.

Segmento	Tamaño (\$)	Crecimiento	Competencia	Variables de Decisión	Atractivo
Profesional Independiente	\$ 2.941.324.500	14%	UD mismo MOTOBOY	Existe alta relación Precio/Calidad, que no se está dispuesto a pagar. Poca flexibilidad ante cambio en ruta. Los profesionales no externalizan este tipo de servicio.	✓

Segmento	Tamaño (\$)	Crecimiento	Competencia	Variables de Decisión	Atractivo
				Poca fidelidad. Débil posicionamiento. Existe una gran cantidad de servicios ofrecidos. Existe alta relación	
Persona Natural	\$ 3.553.685.400	12%	UD mismo MOTOBY	Precio/Calidad, que no se está dispuesto a pagar, Los servicios requeridos son generalmente ante urgencias y esporádicos. Existe una gran cantidad de servicios ofrecidos.	•
Microempresas	\$ 4.183.560.000	6,2%	MOTOBOY Servimoto PULLMAN Mis Tramites	Existe alta relación Precio/Calidad, que no se está dispuesto a pagar, Poca flexibilidad ante cambio en ruta. Existe una gran cantidad de servicios ofrecidos.	✓
Pequeña Empresa	\$ 2.429.568.000	14%	Juniors Propios MOTOBOY Servimoto PULLMAN Mis Tramites	Existe alta relación Precio/Calidad, Las empresas conocidas disponen de Prestigio de Marca, Cumplimiento Oportuno, Rapidez en la Entrega.	✓
Mediana Empresa	\$ 2.858.803.200	13%	Juniors Propios MOTOBOY Servimoto ChilePost DHL PULLMAN	Existe alta relación Precio/Calidad Las empresas conocidas disponen de Prestigio de Marca, Cumplimiento Oportuno, Rapidez en la Entrega. Puntualidad, Flexibilidad ante cambio en Ruta, Disponibilidad ante urgencias. Servicio de Tracking. Rapidez en la Entrega.	✗
Grande Empresa	\$ 2.560.320.000	24%	Juniors Propios ChilePost DHL	Existe alta relación Precio/Calidad Las empresas conocidas	✗

Segmento	Tamaño (\$)	Crecimiento	Competencia	Variables de Decisión	Atractivo
			LITCARGO PULLMAN	disponen de Prestigio de Marca, Cumplimiento Oportuno, Rapidez en la Entrega. Puntualidad, Flexibilidad ante cambio en Ruta, Disponibilidad ante urgencias. Servicio de Tracking. Rapidez en la Entrega.	

El mercado objetivo identificado son los profesionales independientes, las microempresas y pequeñas empresas de Providencia, que debido principalmente al no disponer de recursos necesarios para optar por un servicio de mensajería externalizado, por ser demasiados caros, simplemente no acceden a ellos y utilizan recursos propios para llevar a cabo los servicios requeridos.

Los atributos reconocidos por los clientes es la puntualidad, el cumplimiento Oportuno, y la Rapidez en la entrega, es por esto, que los servicios deben contener una estructura eficiente con soluciones estándares y repetitivas para generar bajos costos, mayor volumen, con un servicio oportuno, es por esto, que los servicios económicos que se desean entregar, son los siguientes:

- ❖ Entrega de documentos,
- ❖ Retiro de documentos,

Se incorporarán además los servicios con mayor diversificación, ampliado y orientado a los clientes específicos, tales como:

- ❖ Entrega de sus productos programados,
- ❖ Envío y retiro de facturas,
- ❖ Trámites Personales
- ❖ Pagos de Servicios

Al identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas propia, de la competencia, y del entorno, como por ejemplo la carencia de un servicio que se adecue a las necesidades insatisfechas de las microempresas y profesionales

independientes, o la poca frecuencia de uso en este segmento porque no está dispuesto a pagar servicios caros; o el débil sistema de reclutamiento de juniors confiables. Se traduce todo a un análisis FODA del servicio de mensajería externalizado, ver Tabla 22.

TABLA 22: ANÁLISIS DE MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las empresas establecidas se les reconoce que poseen pocos recursos para atender necesidades urgentes, se reconoce demora en la entrega del Servicio, y una inadecuada Relación Precio/Calidad y no disponen de Flexibilidad ante cambio en Ruta. ▪ Las empresas establecidas poseen una baja personalización en el servicio y lejanía con el cliente, por ello no logran una mayor fidelidad. ▪ Frente a la actual incertidumbre de la confidencialidad de los datos importantes de la organización, se podrían ofrecer servicios personalizados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultad en el sistema de reclutamiento de juniors confiables. ▪ Existen grandes empresas con alto prestigio de marca, que ofrecen una alta tecnología de punta para el control de correspondencia interna y externa de la empresa (GPS y radiotransmisor). ▪ Las empresas establecidas poseen un conocimiento de las necesidades del mercado. ▪ Las empresas establecidas poseen una larga experiencia en la Industria. ▪ El servicio puede ser estigmatizado como un servicio caro e imprescindible. ▪ Poca fidelidad del segmento. ▪ Que se convierta en un servicio no diferenciado y limitado geográficamente a los ya existentes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avances tecnológicos facilitan actividades online y mensajería instantánea. ▪ Crecimiento de Microempresas a una tasa del 6,2%. Y los Profesionales independientes cercano al 14%. ▪ Abaratar los costos puede ser una buena tendencia, y al ofrecer servicios programados se puede utilizar bicicletas motorizadas. ▪ Utilización de economía de escala, frente a servicios programados. ▪ Sistema de seguimiento en línea. ▪ La identificación de un servicio que se adecue a las necesidades insatisfechas de las microempresas y profesionales independientes, nicho que en la actualidad no utiliza el servicio en forma regular. ▪ La identificación del valor exacto que el segmento esté dispuesto a pagar. ▪ Aprovechar la susceptibilidad del segmento frente a ofertas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las amenazas descansan principalmente en que el servicio puede ser utilizado con poca frecuencia, al tratarse de personas y empresas que quizás prefieren efectuar el servicio por ellos mismos. ▪ No logre alta fidelidad. ▪ La pronta llegada de la madurez en el ciclo de vida del rubro, implica una penetración agresiva al mercado.

5. Definición de Objetivos

Como ya se mencionó antes, el objetivo principal de este trabajo es entregar un Estudio de Factibilidad Técnica, Económica y Estratégica para la Prestación de Servicios Logísticos de Mensajería.

5.1. Objetivo de ventas, en ingresos y en volumen

La Prestación de Servicios Logísticos de Mensajería para las Microempresas, Medianas empresas y Profesionales Independientes de la comuna de Providencia es un servicio que debe cumplir con los siguientes factores críticos reconocidos por los clientes: (1) relación Precio/Calidad del Servicio, (2) Puntualidad del servicio, y (3) Cumplimiento Oportuno.

Basándose en los resultados obtenidos del análisis de la industria y del mercado, se presentan los objetivos estratégicos y las propuestas para alcanzar estos objetivos, priorizándolas de acuerdo a su importancia.

Objetivo 1: Captar clientes.

- ❖ Captar clientes a través de una oferta rentable para el segmento definido de acuerdo a las necesidades identificadas en el mercado meta. Obtener 210 clientes fieles de los cuales 65 son profesionales independientes con ventas promedio de \$5.000.-, 100 microempresas con ventas promedios de \$50.000.- y 45 pequeñas empresas con ventas promedio de \$200.000.
- ❖ Entregar un servicio cercano y planificado.

Objetivo 2: Lograr crecimientos progresivos en los ingresos y utilidades.

- ❖ Incrementar las utilidades al aumentar la captación de clientes.
- ❖ Reducir costos implementando sistemas de transportes económicos, como por ejemplo bicicletas motorizadas.
- ❖ Optimizar las rutas a través de tecnología especializada.

Objetivo 3: Lograr una mejora continua de la calidad del servicio.

- ❖ Hacer uso de nuevas tecnología (software y hardware), para mantener una optimización de los circuitos en ruta.
- ❖ Mantener continua capacitación del personal.
- ❖ Realizar encuestas semestrales de la calidad de servicio para monitorear este objetivo. Alcanzar una calificación promedio “Buena” (calificación sobre 5) al final del primer año y mantenerse en “Muy buena” (calificación sobre 6) a partir del segundo año.

5.2. Objetivo de Posicionamiento

Proposición de Valor

Con el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, según la propuesta de los Drs. Kaplan y Norton¹⁵, se deducirá la propuesta o promesa de valor. De esta forma las estrategias propuestas deben funcionar acorde a la proposición de valor definida, y poder identificar los procesos internos del negocio, establecer los inductores e indicadores y la infraestructura necesaria que le dará vida a esta estrategia, según muestra FIGURA 6.

¹⁵ Dr. Robert Kaplan, reconocido Profesor en Harvard University conjuntamente con su socio David Norton, revolucionaron al mundo del management con su modelo BSC.

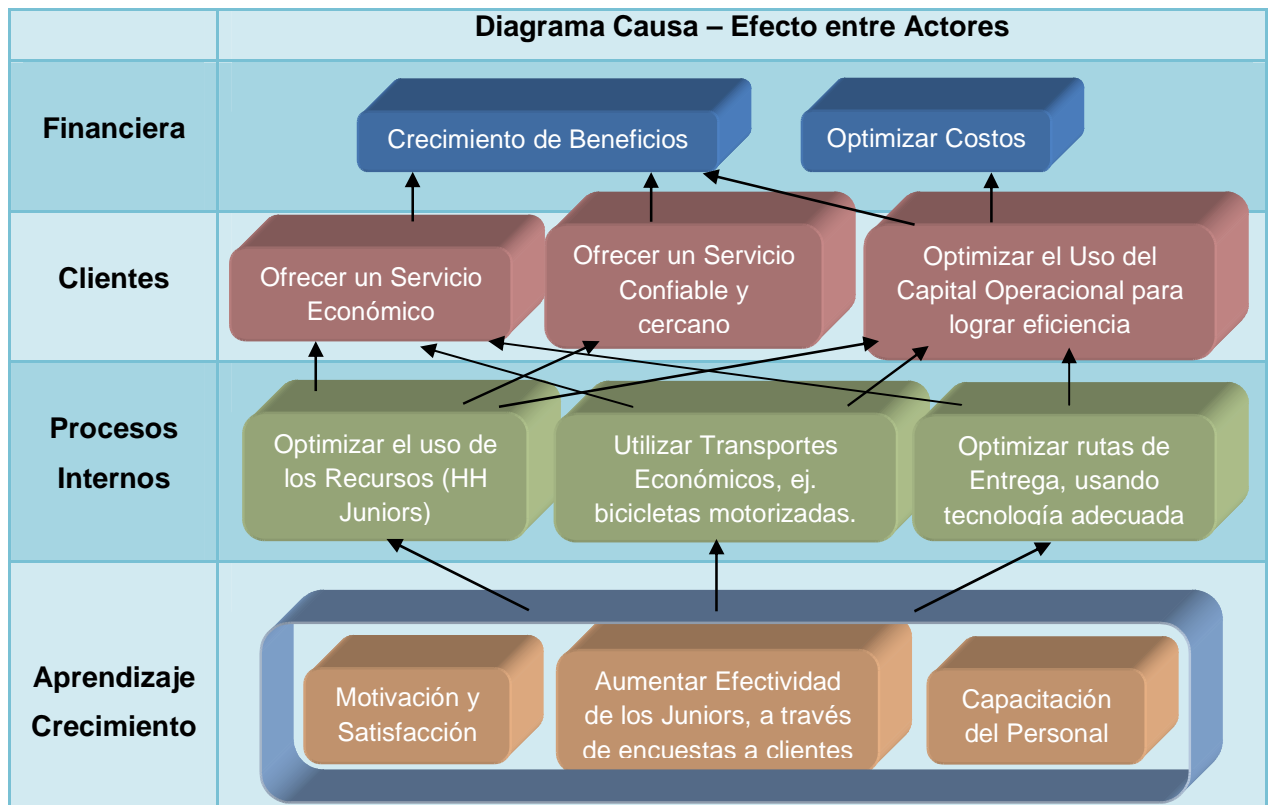


FIGURA 6: CUADRO DE MANDO INTEGRADO.

Dentro de la perspectiva financiera se destaca *el Crecimiento de los Beneficios y la Reducción de Costos*; mientras que para los clientes se debe *Focalizar en un Servicio Económico y Cercano*; para los procesos internos es necesario conocer cuáles son los procesos que generan valor para los clientes y logran también satisfacer las expectativas financieras, como por ejemplo *“Optimización de Rutas”*; por último, en la perspectiva de formación y crecimiento permite a la empresa asegurar su capacidad de renovación a largo plazo, como por ejemplo la *“Capacitación del Personal o testeo de la Calidad del Servicio”* para aumentar la efectividad de los Juniors, requisito previo para una existencia duradera.

Segmentación

La Prestación de Servicios Logísticos de Mensajería es un Servicio que se enfocará a las Microempresas, Medianas empresas y Profesionales independientes de la comuna de Providencia.

Plan de Medios

Al hallar un segmento del mercado que no sea atractivo para las grandes empresas en el negocio de la Prestación de Servicio de Mensajería, e identificar cuáles son las principales necesidades insatisfechas y desarrollar una diferenciación con la competencia, el direccionamiento del esfuerzo de marketing se enfocará en cumplir con la propuesta de valor establecida para dicho segmento, a través de páginas web y de redes sociales, tales como <http://portalpymes.cl/>, facebook, twitter, entre otros, principalmente por su enfoque económico que éstas presentan y la cercanía que ellas presentan con las Pymes.

5.3. Objetivo de Rentabilidad o Margen

Total, por producto o línea de productos, por cliente o segmento

Para obtener un objetivo de rentabilidad se debe definir primero indicadores financieros. Para ello se hará una definición según tres criterios; ROE (Beneficio neto / recursos propios), Rentabilidad Financiera (Beneficio antes de intereses / Activo Total), Disminución de costes (Costes fijos / costes totales). Para el estudio presente se pretende obtener 210 clientes de los cuales 65 son profesionales independientes con ventas promedio de \$5.000.-, 100 microempresas con ventas promedios de \$50.000.- y 45 pequeñas empresas con ventas promedio de \$200.000.- como ingreso mensual a fines del segundo año de actividad.

En cuanto a los clientes, su satisfacción estará supeditada a la propuesta de valor; satisfacción de los clientes (Clientes perdidos / Clientes), Número de clientes (Nº de clientes primer año/Nº de clientes segundo año), Retención de clientes (% de clientes que permanecen). Para el estudio presente se pretende obtener 210 clientes en 36 meses, y evitar pérdida de clientes potenciales, se propone un valor de 3%, vale decir, una retención de clientes del orden del 97%.

6. Implementación de la Estrategia

Así como fue enunciado, la implementación de la estrategia se basa en el modelo de negocio CANVAS, creado por Alexander Osterwalder¹⁶, el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Es de vital importancia estructurar los recursos para conocer a profundidad cómo operará la empresa, conocer las fortalezas y debilidades de la misma. A continuación se presentará un diagrama conformado por 9 bloques de construcción, de esa forma se permitirá conocer la intención que el estudio quiere dar, ver anexo 1 para detalles del modelo.

6.1. Mercados Objetivos

Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción de mercado.

La Prestación de Servicios Logísticos de Mensajería es un Servicio que se enfocará a los Profesionales Independientes, las Microempresas, Medianas empresas que se ubiquen en la comuna de Providencia.

6.2. Políticas de Precios

Para definir la política de precios en la Prestación de Servicios Logísticos de Mensajería, se hará un análisis de acuerdo a la segmentación: Profesional Independiente, Microempresas y Pequeña Empresa que se ubiquen en la comuna de Providencia.

¹⁶ Alexander Osterwalder es un prestigioso autor, conferenciante, director de formación y asesor en todo lo relacionado con el diseño del modelo de negocio y la innovación.

Según los resultados entregados por la encuesta, anexo 3, la predisposición a pagar para cada segmento y la frecuencia de uso en promedio, se define en la siguiente Figura 7.



FIGURA 7: PREDISPOSICION A PAGAR POR SEGMENTO.

Los servicios ofrecidos estarán establecidos de acuerdo a los requerimientos del cliente, y se definirán para cada segmento como: Plan Básico, Servicios adicionales y especializado, Servicio fuera del rango de cobertura, según se indica:

- ❖ Ingresos contrato básico;
- ❖ Ingresos servicio adicional y especializado;
- ❖ Ingresos por servicio fuera del rango perimetral de cobertura (comunas de Las Condes, Providencia, Santiago, Vitacura y Ñuñoa, limitadas con el cordón circunferencial de Américo Vespucio).

6.3. Productos y Servicios a entregar

Una propuesta crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades del segmento. El valor principal

que se quiere entregar es un “servicio económico y confiable”, que los clientes estén dispuestos en entregar sus trámites cotidianos a una empresa de expertos y que se olvide del envío y retiro de documentos. Evitando de esa forma que los clientes “pierdan tiempo” e impidiendo el desarrollo de su core business, y/o potenciar de alguna forma la cadena de valor de su negocio. Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio.

Tener un personal específico que se presentará en las oficinas de cada cliente según acuerdo convenido con anterioridad, y que el cliente haga uso del personal para realizar la entrega y retiro de documentos programados, y evitar que el cliente pierda el enfoque de su core business y aproveche mejor su tiempo.

El paquete de productos y servicios que crean valor para los clientes específicos, según los antecedentes entregados por la encuesta realizada, ver anexo 3, se describen a continuación;

- ❖ Entrega y retiro de facturas,
- ❖ Entrega de sus productos,
- ❖ Envío y retiro de documentos dentro de la empresa y sus relacionados,
- ❖ Trámites personales,
- ❖ Pagos de servicios

En la siguiente tabla, Tabla 23, se identificará ¿Cuáles son los paquetes de productos y servicios que se quiere ofrecer a cada segmento de clientes?

TABLA 23: SERVICIOS OFRECIDOS A CADA SEGMENTO DE MERCADO

Segmento	Servicios Ofrecidos a Bajo Costo y Programado	Otros
Micro Empresa	Entrega y retiro de facturas, Entrega y retiro de documentación programada.	Trámites Personales, Pagos de Servicios.
Pequeña Empresa	Entrega y retiro de facturas, Entrega y retiro de documentación programada.	Trámites Personales, Pagos de Servicios, Envío y Retiro de documentos dentro de la empresa y sus relacionadas.

Profesional	Entrega y retiro de facturas,	Trámites Personales,
Independiente	Entrega y retiro de documentación programada.	Pagos de Servicios.

Los atributos reconocidos por los clientes es la puntualidad, el cumplimiento Oportuno, y la Rapidez en la entrega. Es por esto que los servicios deben contener una estructura eficiente con soluciones estándares y repetitivas para generar bajos costos, mayor volumen, y servicio oportuno. También se incorporarán además los servicios con mayor diversificación, ampliado y orientado a los clientes específicos.

6.4. Estrategia de Comunicación y Posicionamiento

Una estrategia de flanqueo puede ser la adecuada, la identificación de un área que no esté disputada, como es el caso de las *“microempresas, pequeñas empresas y profesionales independientes de la comuna de Providencia”*, quienes no requieren un producto nuevo, totalmente diferente a cualquiera existente en el mercado, sin embargo, debe poseer cierto elemento de exclusividad para que los clientes potenciales lo ubiquen en una nueva categoría, por ejemplo bajo costo por un servicio externalizado, como es el caso de *“la entrega y retiro de documentos”*. En un verdadero ataque de flanqueo no existe un mercado establecido para el nuevo servicio, la identificación del debilitamiento de la competencia permitió utilizar dicha estrategia.

La forma más fácil de flanquear es con precios bajos, la ventaja de este acercamiento es que el mercado está allí, el truco es rebajar los costos en donde los clientes no lo noten o no les importe, por ejemplo utilizando juniors con bicicletas con motor, en vez de motos junto con un servicio programado para evitar los imprevistos, los cuales hacen que los costos aumenten.

Una vez definida la estrategia se determina los canales de distribución, los cuales se dividen en cinco fases distintas: la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado; como se entrega la información, como se ayuda a los clientes para que puedan evaluar la propuesta de valor, como pueden comprar los clientes los

servicios ofrecidos, como entregar la propuesta de valor y por último que servicios de atención posventa se ofrece.

Según los antecedentes entregados por la encuesta realizada, ver anexo 3, se identifican que los canales que llegan a los segmentos objetivos son principalmente internet y la publicidad en tránsito.

El direccionamiento del esfuerzo de marketing se enfocará en cumplir con la propuesta de valor establecida para los segmentos establecidos como un “servicio económico y confiable”, y la utilización de redes sociales, tales como facebook, twitter o a través de páginas o portales para Pymes, como por ejemplo <http://portalpymes.cl/> entre otros, puede fortalecer dicha propuesta, principalmente por su enfoque económico que éstas presentan y la cercanía que ellas presentan con los profesionales independientes y MiPymes.

La evaluación se realizará a través de encuestas semestrales a los clientes, por vía e-mail, y comunicándose telefónicamente con ellos mensualmente, para identificar los problemas que pudieron haber ocurrido, entregando un completo servicio de posventa.

Se ofrecerá una plataforma de comunicación on-line para que los servicios sean entregados a través de una página WEB con la opción de solicitud o cancelación de algún trámite con 24 horas de anticipación, de esta forma se evitarán los imprevistos.

Para la Prestación de Servicios Logísticos de Mensajería, se apoyará principalmente en la mejor relación precio/calidad por un servicio que no se ofrece en la actualidad, enfocándose principalmente en la entrega y retiro de documentos para Mipymes y Profesionales Independientes de la comuna de Providencia.

6.5. Descripción del Modelo de Negocio

Para describir detalladamente el Modelo del Negocio, se recurrirá al Modelo Canvas, que se muestra en la Figura 8.

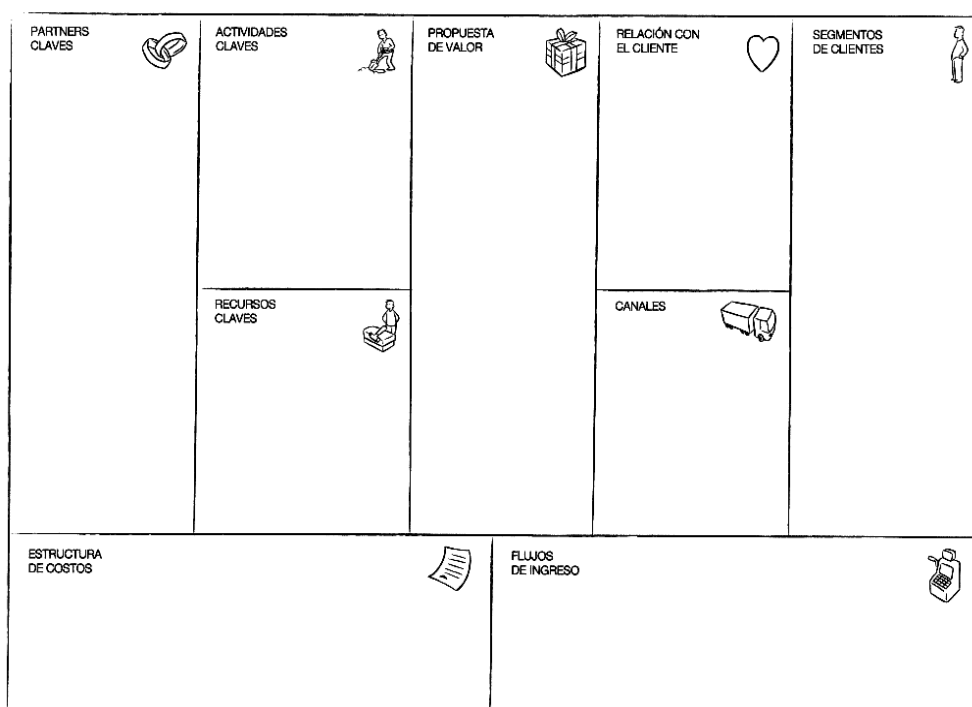


FIGURA 8: MODELO DE NEGOCIO CANVAS.

1. **Propuesta de Valor;** Entregar un Servicio Económico y Confiable en la Entrega y Retiro de Documentos Programados.
2. **Actividades Claves;**
 - a. Llamar a los clientes para hacer un seguimiento de las entregas de documentos que se presentan prontamente;
 - b. Asignar un mismo Juniors a cada empresa para retirar los documentos que los clientes tengan durante la semana;
 - c. Buscar los documentos;
 - d. Entregar los documentos dentro del perímetro comunal por el mismo Juniors que las retiro;
 - e. Para aquellos documentos que no se encuentren dentro del perímetro comunal se hará posteriormente por un distribuidor mayor (moto con dos juniors para aumentar la rapidez).

3. **Recursos Claves;** Software adecuado para un alineado seguimiento; Juniors Confiables; Bicicletas con motor en óptimas condiciones; Operador y Jefe Operacional Confiables y Eficientes.
4. **Partners Claves;** Soporte Técnico para la mantención de Bicicletas; Soporte Tecnológico de Comunicación (Nextel).
5. **Segmento de Clientes;** Profesionales Independientes; Microempresas; Pequeñas Empresas de la comuna de Providencia.
6. **Canales de Distribución;** a través de portales y/o páginas empresariales además de redes sociales como facebook y twitter.
7. **Relación con los Clientes;** la relación con los clientes se mantendrán a través de llamados cuando se haga el seguimiento de los documentos y semestralmente a través de encuestas vía mail para identificar los resultados del servicio. Tarifa de fidelización para clientes frecuentes.
8. **Fuente de Ingresos;**
 - a. Ingresos por contrato básico (entrega y retiro de documentos) a MiPymes y Profesional Independiente de la comuna de Providencia con un límite de entrega de documentos según contrato administrado;
 - b. Ingresos por contrato básico plus a MiPymes y Profesional Independiente de la comuna de Providencia con un rango de entrega mayor al estándar ofrecido;
 - c. Ingresos por servicio adicional ofrecido y especializado;
 - d. Ingresos por servicio fuera del rango perimetral de cobertura.
9. **Estructura de Costos;** Pago a personal (juniors, jefe de operaciones, secretaria, operador); pagos por servicios básicos; pago de soporte técnico; pago proveedores; pago por uso de los recursos claves.

6.6. Implicancias Internas

Organización

Para llevar a cabo la Prestación de Servicios Logísticos de Mensajería, se requiere una estructuración organizacional, cuyos roles son mostrados en la Figura 9. En ella se distinguen 5 áreas diseñadas para cumplir la propuesta de valor, las cuales destacan: gestión operacional, desarrollo de tecnología, manejo de personal, administración y finanzas, y soporte.

1. Gestión Operacional; definir la comunicación con los clientes y monitoreo de los servicios que se deben realizar.
2. Desarrollo Tecnológico; desarrollar web, pagos online, reservas online y mensajería.
3. Manejo de Personal; reclutamiento de Juniors claves y confiables, coordinación de turnos.
4. Administración y Finanzas; definición de precios y convenios con empresas, definición de descuentos para empresas.
5. Soporte; capacitación del personal, y soporte técnico.

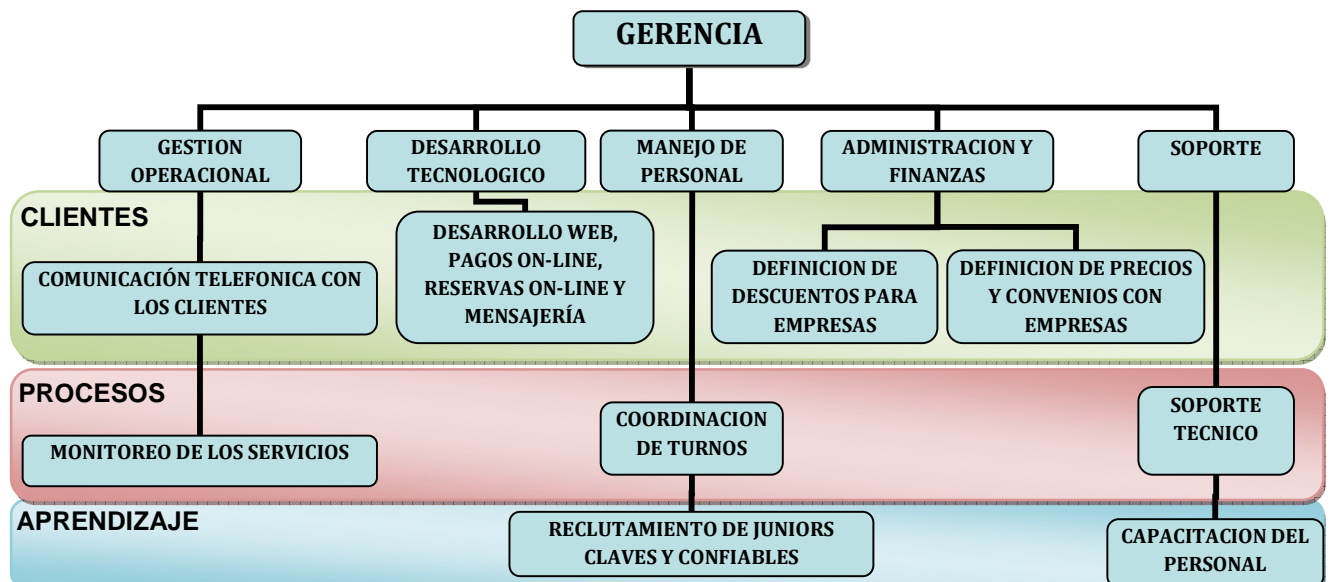


FIGURA 9: DIAGRAMA ORGANIZACIONAL.

Inversiones

Para llevar a cabo la Prestación de Servicios Logísticos de Mensajería, se requiere una inversión inicial de \$20.000.000, los cuales se propone pedirlos a inversionistas interesados, ofreciendo una tasa de descuento del 20% anual.

Personal

Para llevar a cabo la Prestación de Servicios Logísticos de Mensajería, es fundamental contar con Juniors confiables y calificados. Para ello se debe disponer de una estrategia de reclutamiento adecuado. Definir un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar el cargo de Juniors dentro de la organización. El reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: investigación interna sobre las necesidades; investigación externa del mercado; métodos de reclutamiento por aplicar.

En otras palabras, en éstas fases se distinguen: las personas que la empresa requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento. Así, un esquema general de un proceso de reclutamiento implica: planeación de los recursos humanos; recepción de las solicitudes; verificar los requerimientos; aplicar un método adecuado de reclutamiento; obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección.

La empresa debe considerar como base para desarrollar un esquema de un proceso de reclutamiento información referente a los indicadores económicos, prácticas de reclutamiento de otras empresas, presupuestos de ventas, metas previstas; políticas de promoción interna de la empresa, políticas salariales, etc.

Las técnicas de reclutamiento serán las utilizadas para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo. Lo fundamental son los medios de comunicación, ejemplo de ello; consulta de los archivos de candidatos, el reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, debe tenerse en cuenta que éste es el sistema de reclutamiento de menor costo y qué cuando funciona, no requiere demasiado tiempo;

anuncios en la portería de la empresa, es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, etc; contactos con sindicatos y asociaciones gremiales, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos; contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa; contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua; anuncios en diarios y revistas; agencias de reclutamiento.

Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, se dispone de candidatos a un costo de procesamiento menor.

6.7. Criterios de Evaluación de la Estrategia

Al entregar un servicio económico y limitado se debe poner especial énfasis en los criterios considerados para la evaluación de la estrategia, y que quedan planteados en la siguiente Tabla 24.

TABLA 24: SERVICIOS OFRECIDOS A CADA SEGMENTO DE MERCADO

Actividades a desarrollar	Estratégicos	Operativos	Soporte
<ul style="list-style-type: none"> Considerar limitación regional en la entrega del Servicio, sólo abarca para el retiro en Providencia y el envío a las comunas de Santiago, Providencia, Las Condes, Vitacura, Ñuñoa. 	✓	✓	
<ul style="list-style-type: none"> Definición de puntos estratégicos de Juniors motorizados para la entrega fuera de Providencia. 		✓	
<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de sistema de turnos, reclutamiento e incentivos para juniors. 		✓	
<ul style="list-style-type: none"> Definición de normas de seguridad y limpieza para juniors. 	✓		

• Adquisición de motos para trayectos largos y servicios fuera del rango de cobertura.		✓	
• Plataforma tecnológica con sistema de control NEXTEL.		✓	✓
• Estrategia de adquisición y definición de precio en convenios para empresas.		✓	
• Sistema de solicitud / confirmación servicios vía web.		✓	✓
• Sistema de solicitud / confirmación servicios vía mensajes de texto.		✓	✓
• Descuentos para facturas mayores a \$. Fidelización con clientes.	✓	✓	

Se han identificado 10 actividades críticas que deben ser considerados en la evaluación de la estrategia y el área al cual se le da la responsabilidad en hacerlo. Con estas actividades se espera lograr una adecuada implementación.

7. Evaluación de la Factibilidad Económica

7.1. Flujo de Caja

Para la evaluación económica se utilizará la herramienta de Crystal Ball¹⁷, el cual permitirá obtener la sensibilidad del proyecto dentro del marco estratégico adoptado, y revelará el rango de clientes necesarios para obtener una tasa de descuento del orden del 20%. De esta forma se propone un negocio rentable para inversionistas interesados.

Ingresos del Proyecto

Las principales fuentes de ingreso están en el plan básico tanto para las microempresas y medianas empresas y para los profesionales independientes de la comuna de Providencia.

De acuerdo a la estimación de número de pedidos semanales, y considerando un incremento paulatino, de acuerdo a la Figura 10.

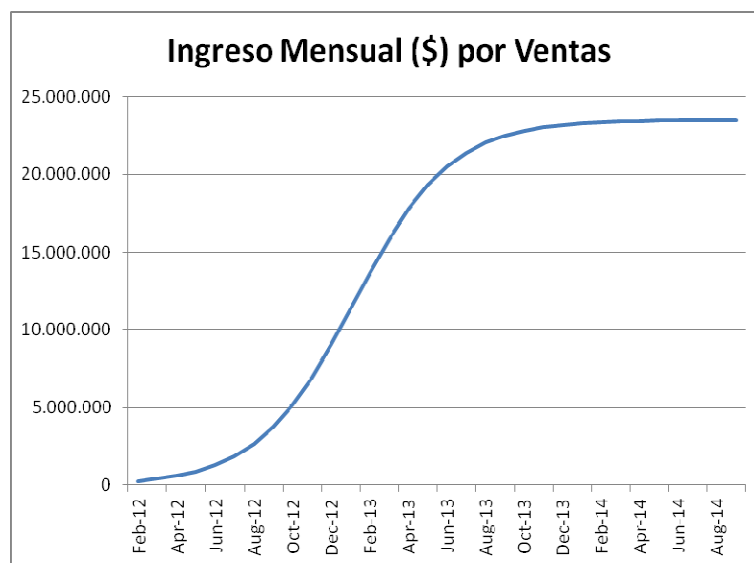


FIGURA 10: INGRESO POR VENTAS

¹⁷ Crystal Ball, es una hoja de cálculo basada en conjunto de aplicaciones: predicción, simulación y optimización, e identifica los factores críticos que afectan el riesgo.

Los ingresos anuales para micro y medianas empresas y profesionales independientes para el período de estimación, está de acuerdo a lo indicado en la Tabla 24.

TABLA 25: INGRESOS ANUALES (PESOS)

Segmento	Ingreso Medios (2012)	Ingreso Medios (2013)	Ingreso Medios (2014)
• Micro empresa	\$ 8.250.000	\$ 51.150.000	\$ 60.000.000
• Profesional Independiente	\$ 535.000	\$ 3.340.000	\$ 3.900.000
• Pequeña empresa	\$ 15.200.000	\$ 93.000.000	\$ 108.000.000

Costos del Proyecto

Se ha estimado que el costo de explotación se compone del 80% variable y un 80% fijo para el primer año de funcionamiento, luego variará en un 60% variable y un 20% para el resto del periodo de evaluación.

Dentro de los costos variables se debe considerar: el costo inicial de bicicletas motorizadas de CLP\$600.000 por juniors, valor entregado por importador experto; el sistema de radiotransmisor de Juniors Nextel con un costo de \$26.000 por juniors y una mantención de \$200.000 anual, cotización recibida por el técnico especialista; la implementación del sistema online, con un precio de instalación de \$3.000.000, y un costo de mantención de \$50.000 anual, cotización recibida por webmaster experto.

Adicionalmente a ello se deben considerar los costos propios de la explotación, donde se destacan los administrativos, financieros y remuneraciones de personal administrativo, como se muestra en Tabla 26 y Tabla 27.

TABLA 26: COSTOS DEL PROYECTO (PESOS)

Ítem	Período (2012)	Período (2013)	Período (2014)
• Coste de Ventas	\$ 13.007.000	\$ 81.875.000	\$ 101.172.000
• Remuneraciones	\$ 14.929.000	\$ 26.686.000	\$ 32.926.000
• Gastos Generales	\$ 4.720.000	\$ 5.040.000	\$ 5.160.000
• Gastos Variables	\$ 5.650.000	\$ 5.554.000	\$ 7.196.000
• Gastos Financieros	\$ 237.000	\$ 1.455.000	\$ 1.779.000

TABLA 27: DETALLE DE CADA ÍTEM DE COSTOS CONSIDERADO (PESOS)

Costos Remuneraciones	
	Secretaria
	Administrador
	Jefe Operaciones
	Ayudante1
	Ayudante2
	Imposiciones
Costos Generales	
	Arriendos y Gastos Comunes
	Asesorías
	Abogados
	Hosting
	Comunicaciones y otros
Gastos Variables	
	Patentes - Abogados – Notarías
	Diseño - Implementación Sw
	Soportes Sw
	Publicidad
	Radiotransmisor Nextel
	Otros
Gastos de Proyectos	
	Bencina
	Bicicletas
	Juniors
	seguro por junior
	Uniforme
	Comunicaciones y otros
	Otros
Gastos Bancarios	
	Préstamos
	Intereses
	Gastos
	Impuestos

Inversiones

Se requerirá una inversión inicial de CLP\$ 20.000.000.- para cubrir los primeros costos; como son las bicicletas motorizadas, el sistema de radiotransmisor, la implementación del sistema online, arriendos y trámites legales.

Resultados del Proyecto

Dado este escenario, la tasa de retorno es del 20%, valor presente neto (VPN) de CLP\$231.872, y en un plazo de 36 meses, ver flujo de caja en Tabla 28.

TABLA 28: FLUJO DE CAJA (PESOS)

	Base	Unidad	ene-2012				feb-2012				mar-2012			
			1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w
TRAMITEXPRESS			0	0	-50.000	-1.250.000	-2.881.000	-2.881.000	-2.956.000	-3.556.000	-4.917.214	-4.917.214	-5.025.501	-6.825.501
Saldo														
Ingresos			0	0	0	0	0	0	0	305.000	0	0	0	310.000
Juniors Contratos MicroEmpresa	50.000	Contrato	0	0	0	0				100.000				100.000
Juniors Profesional Independiente	5.000	Tramite	0	0	0	0				5.000				10.000
Juniors Pequeña Empresa	200.000	Tramite	0	0	0	0				200.000				200.000
Costos Totales			0	-50.000	-1.200.000	-1.631.000	0	-75.000	-600.000	-1.666.214	0	-108.286	-1.800.000	-1.647.784
Costos Remuneraciones			0	0	0	-500.000	0	-75.000	0	-800.000	0	-105.236	0	-800.000
Secretaria														
Administrador						-500.000				-500.000				-500.000
Jefe Operaciones										-300.000				-300.000
Ayudante1														
Ayudante2														
Imposiciones	10%	%						-75.000				-105.236		
Costos Generales			0	0	0	-380.000	0	0	0	-380.000	0	0	0	-380.000
Arrendos y Gastos Comunes	250.000	CLP Mensual				-250.000				-250.000				-250.000
Asesorías		CLP Mensual				0				0				0
Abogados	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Hosting	30.000	CLP Mensual				-30.000				-30.000				-30.000
Comunicaciones y otros	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Gastos Variables			0	0	-600.000	-476.000	0	0	-600.000	-206.000	0	0	-1.800.000	-186.000
Patentes - Abogados - Notarías						-250.000								
Diseño - Implementación Sw	3.000.000	CLP Inicial				-600.000			-600.000				-1.800.000	
Soportes Sw	50.000	anual												
Publicidad	200.000	CLP disminuyendo				-180.000				-160.000				-140.000
Radiotransmisor Nextel	200.000	anual				-26.000				-26.000				-26.000
Otros						-20.000				-20.000				-20.000
Gastos de Proyectos			0	-50.000	-600.000	-270.000	0	0	0	-275.214	0	0	0	-276.784
Bencina	30	x tramite				0				-2.250				-2.280
Bicicletas	600.000					-600.000								
Juniors	250.000	mensual				-250.000				-252.364				-253.504
seguro por junior	20.000					-20.000				-20.000				-20.000
uniforme	50.000			-50.000										
Comunicaciones y otros	200	Por Plan				0				-600				-1.000
Otros														
Gastos Bancarios			0	0	0	-5.000	0	0	0	-5.000	0	-3.050	0	-5.000
Préstamos														
Intereses														
Gastos						-5.000				-5.000				-5.000
Impuestos								0				-3.050		
Ajustes			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajustes														
Total Semana			0	-50.000	-1.200.000	-1.631.000	0	-75.000	-600.000	-1.361.214	0	-108.286	-1.800.000	-1.337.784
TOTAL Caja			0	-50.000	-1.250.000	-2.881.000	-2.881.000	-2.956.000	-3.556.000	-4.917.214	-4.917.214	-5.025.501	-6.825.501	-8.163.284
Facturacion Real Mensual					0				305.000				310.000	
Meses Funcionando			1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3
Juniors Contratos MicroEmpresa	100	contratos	0	0	0	0	1	1	1	1	1	2	2	2
Juniors Profesional Independiente	65	contratos	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Juniors Pequeña Empresa	45	contratos	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Nro Juniors					1			1				1		

	Base	Unidad	abr-2012				may-2012				jun-2012			
			1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w
TRAMITEXPRESS			-8.163.284	-8.163.284	-8.271.735	-8.271.735	-9.643.451	-9.643.451	-9.804.568	-9.804.568	-11.055.070	-11.055.070	-11.197.481	-11.797.481
Saldo						560.000				665.000				975.000
Ingresos			0	0	0	560.000	0	0	0	665.000	0	0	0	975.000
Juniors Contratos MicroEmpresa	50.000	Contrato				150.000				250.000				350.000
Juniors Profesional Independiente	5.000	Tramite				10.000				15.000				25.000
Juniors Pequeña Empresa	200.000	Tramite				400.000				400.000				600.000
Costos Totales			0	-108.450	0	-1.931.716	0	-161.118	0	-1.915.502	0	-142.411	-600.000	-2.191.507
Costos Remuneraciones			0	-105.350	0	-1.100.000	0	-135.518	0	-1.100.000	0	-135.761	0	-1.100.000
Secretaria						-300.000				-300.000				-300.000
Administrador						-500.000				-500.000				-500.000
Jefe Operaciones						-300.000				-300.000				-300.000
Ayudante1														
Ayudante2														
Imposiciones	10%	%		-105.350				-135.518				-135.761		
Costos Generales			0	0	0	-380.000	0	0	0	-380.000	0	0	0	-380.000
Arrendos y Gastos Comunes	250.000	CLP Mensual				-250.000				-250.000				-250.000
Asesorias		CLP Mensual				0				0				0
Abogados	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Hosting	30.000	CLP Mensual				-30.000				-30.000				-30.000
Comunicaciones y otros	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Gastos Variables			0	0	0	-166.000	0	-20.000	0	-146.000	0	0	0	-152.000
Patentes - Abogados - Notarías								-20.000						
Diseño - Implementación Sw	3.000.000	CLP Inicial												
Soportes Sw	50.000	anual												
Publicidad	200.000	CLP disminuyendo				-120.000				-100.000				-80.000
Radiotransmisor Nextel	200.000	anual				-26.000				-26.000				-52.000
Otros						-20.000				-20.000				-20.000
Gastos de Proyectos			0	0	0	-280.716	0	0	0	-284.502	0	0	-600.000	-554.507
Bencina	30	x tramite				-4.140				-4.890				-7.170
Bicicletas	600.000											-600.000		
Juniors	250.000	mensual				-255.176				-257.612				-522.237
seguro por junior	20.000					-20.000				-20.000				-22.300
uniforme	50.000													
Comunicaciones y otros	200	Por Plan				-1.400				-2.000				-2.800
Otros														
Gastos Bancarios			0	-3.100	0	-5.000	0	-5.600	0	-5.000	0	-6.650	0	-5.000
Préstamos														
Intereses														
Gastos						-5.000				-5.000				-5.000
Impuestos				-3.100				-5.600				-6.650		
Ajustes			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajustes														
Total Semana			0	-108.450	0	-1.371.716	0	-161.118	0	-1.250.502	0	-142.411	-600.000	-1.216.507
TOTAL Caja			-8.163.284	-8.271.735	-8.271.735	-9.643.451	-9.643.451	-9.804.568	-9.804.568	-11.055.070	-11.055.070	-11.197.481	-11.797.481	-13.013.988
Facturacion Real Mensual				560.000				665.000				975.000		
Meses Funcionando			4	4	4	4	5	5	5	5	6	6	6	6
Juniors Contratos MicroEmpresa	100 contratos		2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	6	6
Juniors Profesional Independiente	65 contratos		1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4
Juniors Pequeña Empresa	45 contratos		1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3
Nro Juniors				1				1				1		

	Base	Unidad	jul-2012				ago-2012				sep-2012			
			1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w
TRAMITEXPRESS			-13.013.988	-13.013.988	-13.285.961	-13.285.961	-14.052.613	-14.052.613	-14.241.130	-14.241.130	-14.903.932	-14.903.932	-15.145.271	-15.145.271
Saldo														
Ingresos			0	0	0	1.530.000	0	0	0	1.945.000	0	0	0	2.810.000
Juniors Contratos MicroEmpresa	50.000	Contrato				500.000				700.000				950.000
Juniors Profesional Independiente	5.000	Tramite				30.000				45.000				60.000
Juniors Pequeña Empresa	200.000	Tramite				1.000.000				1.200.000				1.800.000
Costos Totales			0	-271.974	0	-2.296.652	0	-188.517	0	-2.607.801	0	-241.339	0	-3.090.658
Costos Remuneraciones			0	-162.224	0	-1.200.000	0	-173.217	0	-1.200.000	0	-201.889	0	-1.300.000
Secretaria						-300.000				-300.000				-300.000
Administrador						-600.000				-600.000				-600.000
Jefe Operaciones						-300.000				-300.000				-400.000
Ayudante1														
Ayudante2														
Imposiciones	10%	%		-162.224				-173.217				-201.889		
Costos Generales			0	0	0	-380.000	0	0	0	-380.000	0	0	0	-420.000
Arriendos y Gastos Comunes	250.000	CLP Mensual				-250.000				-250.000				-250.000
Asesorias		CLP Mensual				0				0				-40.000
Abogados	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Hosting	30.000	CLP Mensual				-30.000				-30.000				-30.000
Comunicaciones y otros	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Gastos Variables			0	0	0	-132.000	0	0	0	-138.000	0	-20.000	0	-144.000
Patentes - Abogados - Notarías												-20.000		
Diseño - Implementación Sw	3.000.000	CLP Inicial												
Soportes Sw	50.000	anual												
Publicidad	200.000	CLP disminuyendo				-60.000				-40.000				-20.000
Radiotransmisor Nextel	200.000	anual				-52.000				-78.000				-104.000
Otros						-20.000				-20.000				-20.000
Gastos de Proyectos			0	-100.000	0	-579.652	0	0	0	-884.801	0	0	0	-1.221.658
Bencina	30	x tramite		-100.000		-11.280				-14.310				-20.700
Bicicletas	600.000													
Juniors	250.000	mensual				-532.172				-818.891				-1.128.758
seguro por junior	20.000					-32.200				-46.000				-64.400
uniforme	50.000			-100.000										
Comunicaciones y otros	200	Por Plan				-4.000				-5.600				-7.800
Otros														
Gastos Bancarios			0	-9.750	0	-5.000	0	-15.300	0	-5.000	0	-19.450	0	-5.000
Préstamos				-9.750				-15.300				-19.450		
Intereses						-5.000				-5.000				-5.000
Gastos														
Impuestos				-9.750				-15.300				-19.450		
Ajustes			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajustes														
Total Semana			0	-271.974	0	-766.652	0	-188.517	0	-662.801	0	-241.339	0	-280.658
TOTAL Caja			-13.013.988	-13.285.961	-13.285.961	-14.052.613	-14.052.613	-14.241.130	-14.241.130	-14.903.932	-14.903.932	-15.145.271	-15.145.271	-15.425.929
Facturacion Real Mensual						1.530.000				1.945.000				2.810.000
Meses Funcionando			7	7	7	7	8	8	8	8	9	9	9	9
Juniors Contratos MicroEmpresa	100 contratos		7	8	8	9	10	11	12	13	14	16	17	18
Juniors Profesional Independiente	65 contratos		5	5	5	6	7	7	8	8	9	10	11	12
Juniors Pequeña Empresa	45 contratos		3	3	4	4	5	5	5	6	6	7	8	8
Nro Juniors						2				2				3

	Base	Unidad	oct-2012				nov-2012				dic-2012			
			1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w
TRAMITEXPRESS			-15.425.929	-15.425.929	-15.696.904	-15.696.904	-15.403.838	-15.403.838	-15.718.714	-15.718.714	-14.847.252	-14.847.252	-15.210.456	-16.010.456
Saldo														
Ingresos			0	0	0	3.785.000	0	0	0	4.810.000	0	0	0	6.290.000
Juniors Contratos MicroEmpresa	50.000	Contrato				1.300.000				1.700.000				2.150.000
Juniors Profesional Independiente	5.000	Tramite				85.000				110.000				140.000
Juniors Pequeña Empresa	200.000	Tramite				2.400.000				3.000.000				4.000.000
Costos Totales			0	-270.976	0	-3.491.933	0	-314.876	0	-3.938.538	0	-363.204	-800.000	-4.837.432
Costos Remuneraciones			0	-242.876	0	-1.300.000	0	-277.026	0	-1.300.000	0	-315.104	0	-1.300.000
Secretaria						-300.000				-300.000				-300.000
Administrador						-600.000				-600.000				-600.000
Jefe Operaciones						-400.000				-400.000				-400.000
Ayudante1														
Ayudante2														
Imposiciones	10%	%		-242.876				-277.026				-315.104		
Costos Generales			0	0	0	-420.000	0	0	0	-420.000	0	0	0	-420.000
Arriendos y Gastos Comunes	250.000	CLP Mensual				-250.000				-250.000				-250.000
Asesorias		CLP Mensual				-40.000				-40.000				-40.000
Abogados	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Hosting	30.000	CLP Mensual				-30.000				-30.000				-30.000
Comunicaciones y otros	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Gastos Variables			0	0	0	-170.000	0	0	0	-196.000	0	0	-200.000	-298.000
Patentes - Abogados - Notarías														
Diseño - Implementación Sw	3.000.000	CLP Inicial												
Soportes Sw	50.000	anual												-50.000
Publicidad	200.000	CLP disminuyendo				-20.000				-20.000				-20.000
Radiotransmisor Nextel	200.000	anual				-130.000				-156.000			-200.000	-208.000
Otros						-20.000				-20.000				-20.000
Gastos de Proyectos			0	0	0	-1.596.933	0	0	0	-2.017.538	0	0	-600.000	-2.814.432
Bencina	30	x tramite				-27.870				-35.400				-46.320
Bicicletas	600.000												-600.000	
Juniors	250.000	mensual				-1.470.263				-1.851.038				-2.600.012
seguro por junior	20.000					-88.200				-117.100				-150.100
uniforme	50.000													
Comunicaciones y otros	200	Por Plan				-10.600				-14.000				-18.000
Otros														
Gastos Bancarios			0	-28.100	0	-5.000	0	-37.850	0	-5.000	0	-48.100	0	-5.000
Préstamos														
Intereses														
Gastos						-5.000				-5.000				-5.000
Impuestos				-28.100				-37.850				-48.100		
Ajustes			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajustes														
Total Semana			0	-270.976	0	293.067	0	-314.876	0	871.462	0	-363.204	-800.000	1.452.568
TOTAL Caja			-15.425.929	-15.696.904	-15.696.904	-15.403.838	-15.403.838	-15.718.714	-15.718.714	-14.847.252	-14.847.252	-15.210.456	-16.010.456	-14.557.888
Facturacion Real Mensual				3.785.000				4.810.000				6.290.000		
Meses Funcionando			10	10	10	10	11	11	11	11	12	12	12	12
Juniors Contratos MicroEmpresa	100	contratos	20	21	23	25	27	29	31	33	36	38	40	43
Juniors Profesional Independiente	65	contratos	13	14	15	16	18	19	20	22	23	25	26	28
Juniors Pequeña Empresa	45	contratos	9	10	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Nro Juniors				4				6				8		

	Base	Unidad	ene-2013				feb-2013				mar-2013			
			1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w
TRAMITEXPRESS			-14.557.888	-14.557.888	-15.510.789	-15.510.789	-13.698.908	-13.698.908	-14.257.637	-14.257.637	-11.522.033	-11.522.033	-12.149.141	-12.149.141
Saldo														
Ingresos			0	0	0	7.625.000	0	0	0	9.155.000	0	0	0	10.435.000
Juniors Contratos MicroEmpresa	50.000	Contrato				2.650.000				3.150.000				3.600.000
Juniors Profesional Independiente	5.000	Tramite				175.000				205.000				235.000
Juniors Pequeña Empresa	200.000	Tramite				4.800.000				5.800.000				6.600.000
Costos Totales			0	-952.901	0	-5.813.120	0	-558.729	0	-6.419.395	0	-627.109	0	-7.436.761
Costos Remuneraciones			0	-390.001	0	-1.400.000	0	-482.479	0	-1.400.000	0	-535.559	0	-1.400.000
Secretaria						-300.000				-300.000				-300.000
Administrador						-700.000				-700.000				-700.000
Jefe Operaciones						-400.000				-400.000				-400.000
Ayudante1														
Ayudante2														
Imposiciones	10%	%		-390.001				-482.479				-535.559		
Costos Generales			0	0	0	-420.000	0	0	0	-420.000	0	0	0	-420.000
Arrendos y Gastos Comunes	250.000	CLP Mensual				-250.000				-250.000				-250.000
Asesorias		CLP Mensual				-40.000				-40.000				-40.000
Abogados	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Hosting	30.000	CLP Mensual				-30.000				-30.000				-30.000
Comunicaciones y otros	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Gastos Variables			0	0	0	-300.000	0	0	0	-326.000	0	0	0	-378.000
Patentes - Abogados - Notarías														
Diseño - Implementación Sw	3.000.000	CLP Inicial												
Soportes Sw	50.000	anual												
Publicidad	200.000	CLP disminuyendo				-20.000				-20.000				-20.000
Radiotransmisor Nextel	200.000	anual				-260.000				-286.000				-338.000
Otros						-20.000				-20.000				-20.000
Gastos de Proyectos			0	-500.000	0	-3.688.120	0	0	0	-4.268.395	0	0	0	-5.233.761
Bencina	30	x tramite		-500.000		-56.130				-67.410				-76.830
Bicicletas	600.000													
Juniors	250.000	mensual				-3.424.790				-3.955.585				-4.876.631
seguro por junior	20.000					-185.000				-219.200				-250.300
uniforme	50.000			-500.000										
Comunicaciones y otros	200	Por Plan				-22.200				-26.200				-30.000
Otros														
Gastos Bancarios			0	-62.900	0	-5.000	0	-76.250	0	-5.000	0	-91.550	0	-5.000
Préstamos				-62.900				-76.250				-91.550		
Intereses														
Gastos						-5.000				-5.000				-5.000
Impuestos				-62.900				-76.250				-91.550		
Ajustes			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajustes														
Total Semana			0	-952.901	0	1.811.880	0	-558.729	0	2.735.605	0	-627.109	0	2.998.239
TOTAL Caja			-14.557.888	-15.510.789	-15.510.789	-13.698.908	-13.698.908	-14.257.637	-14.257.637	-11.522.033	-11.522.033	-12.149.141	-12.149.141	-9.150.902
Facturacion Real Mensual				7.625.000				9.155.000				10.435.000		
Meses Funcionando			13	13	13	13	14	14	14	14	15	15	15	15
Juniors Contratos MicroEmpresa	100	contratos	45	48	50	53	55	58	60	62	65	67	69	71
Juniors Profesional Independiente	65	contratos	29	31	33	34	36	37	39	41	42	44	45	46
Juniors Pequeña Empresa	45	contratos	20	21	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Nro Juniors					9			11				13		

	Base	Unidad	abr-2013				may-2013				jun-2013			
			1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w
TRAMITEXPRESS			-9.150.902	-9.150.902	-9.882.915	-9.882.915	-6.531.280	-6.531.280	-7.348.937	-7.348.937	-3.678.535	-3.678.535	-4.539.907	-5.139.907
Saldo														
Ingresos			0	0	0	11.410.000	0	0	0	12.330.000	0	0	0	12.990.000
Juniors Contratos MicroEmpresa	50.000	Contrato				3.950.000				4.250.000				4.500.000
Juniors Profesional Independiente	5.000	Tramite				260.000				280.000				290.000
Juniors Pequeña Empresa	200.000	Tramite				7.200.000				7.800.000				8.200.000
Costos Totales			0	-732.013	0	-8.058.365	0	-817.657	0	-8.659.598	0	-861.372	-600.000	-9.234.191
Costos Remuneraciones			0	-627.663	0	-1.400.000	0	-683.557	0	-1.400.000	0	-738.072	0	-1.400.000
Secretaría						-300.000				-300.000				-300.000
Administrador						-700.000				-700.000				-700.000
Jefe Operaciones						-400.000				-400.000				-400.000
Ayudante1														
Ayudante2														
Imposiciones	10%	%		-627.663				-683.557				-738.072		
Costos Generales			0	0	0	-420.000	0	0	0	-420.000	0	0	0	-420.000
Arriendos y Gastos Comunes	250.000	CLP Mensual				-250.000				-250.000				-250.000
Asesorías		CLP Mensual				-40.000				-40.000				-40.000
Abogados	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Hosting	30.000	CLP Mensual				-30.000				-30.000				-30.000
Comunicaciones y otros	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Gastos Variables			0	0	0	-404.000	0	-20.000	0	-430.000	0	0	0	-456.000
Patentes - Abogados - Notarías								-20.000						
Diseño - Implementación Sw	3.000.000	CLP Inicial												
Soportes Sw	50.000	anual												
Publicidad	200.000	CLP disminuyendo				-20.000				-20.000				-20.000
Radiotransmisor Nextel	200.000	anual				-364.000				-390.000				-416.000
Otros						-20.000				-20.000				-20.000
Gastos de Proyectos			0	0	0	-5.829.365	0	0	0	-6.404.598	0	0	-600.000	-6.953.191
Bencina	30	x tramite				-84.000				-90.780				-95.640
Bicicletas	600.000											-600.000		
Juniors	250.000	mensual				-5.435.565				-5.980.718				-6.506.551
seguro por junior	20.000					-276.600				-297.500				-313.400
uniforme	50.000													
Comunicaciones y otros	200	Por Plan				-33.200				-35.600				-37.600
Otros														
Gastos Bancarios			0	-104.350	0	-5.000	0	-114.100	0	-5.000	0	-123.300	0	-5.000
Préstamos														
Intereses														
Gastos						-5.000				-5.000				-5.000
Impuestos				-104.350				-114.100				-123.300		
Ajustes			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajustes														
Total Semana			0	-732.013	0	3.351.635	0	-817.657	0	3.670.402	0	-861.372	-600.000	3.755.809
TOTAL Caja			-9.150.902	-9.882.915	-9.882.915	-6.531.280	-6.531.280	-7.348.937	-7.348.937	-3.678.535	-3.678.535	-4.539.907	-5.139.907	-1.384.098
Facturacion Real Mensual				11.410.000				12.330.000				12.990.000		
Meses Funcionando			16	16	16	16	17	17	17	17	18	18	18	18
Juniors Contratos MicroEmpresa	100 contratos		73	75	77	79	80	82	83	85	86	87	88	89
Juniors Profesional Independiente	65 contratos		48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	57	58
Juniors Pequeña Empresa	45 contratos		33	34	35	35	36	37	37	38	39	39	40	40
Nro Juniors				14				15				16		

	Base	Unidad	jul-2013				ago-2013				sep-2013			
			1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w
TRAMITEXPRESS			-1.384.098	-1.384.098	-3.154.653	-3.154.653	318.912	318.912	-665.850	-665.850	3.070.642	3.070.642	2.055.778	2.055.778
Saldo														
Ingresos			0	0	0	13.355.000	0	0	0	13.660.000	0	0	0	13.965.000
Juniors Contratos MicroEmpresa	50.000	Contrato				4.650.000				4.750.000				4.850.000
Juniors Profesional Independiente	5.000	Tramite				305.000				310.000				315.000
Juniors Pequeña Empresa	200.000	Tramite				8.400.000				8.600.000				8.800.000
Costos Totales			0	-1.770.555	0	-9.881.435	0	-984.762	0	-9.923.507	0	-1.014.865	0	-10.181.481
Costos Remuneraciones			0	-790.655	0	-1.500.000	0	-851.212	0	-1.500.000	0	-858.265	0	-1.650.000
Secretaria						-300.000				-300.000				-350.000
Administrador						-800.000				-800.000				-800.000
Jefe Operaciones						-400.000				-400.000				-500.000
Ayudante1														
Ayudante2														
Imposiciones	10%	%		-790.655				-851.212				-858.265		
Costos Generales			0	0	0	-420.000	0	0	0	-380.000	0	0	0	-430.000
Arendos y Gastos Comunes	250.000	CLP Mensual				-250.000				-250.000				-250.000
Asesorias		CLP Mensual				-40.000				0				-50.000
Abogados	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Hosting	30.000	CLP Mensual				-30.000				-30.000				-30.000
Comunicaciones y otros	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Gastos Variables			0	0	0	-482.000	0	0	0	-482.000	0	-20.000	0	-482.000
Patentes - Abogados - Notarias												-20.000		
Diseño - Implementación Sw	3.000.000	CLP Inicial												
Soportes Sw	50.000	anual												
Publicidad	200.000	CLP disminuyendo				-20.000				-20.000				-20.000
Radiotransmisor Nextel	200.000	anual				-442.000				-442.000				-442.000
Otros						-20.000				-20.000				-20.000
Gastos de Proyectos			0	-850.000	0	-7.474.435	0	0	0	-7.556.507	0	0	0	-7.614.481
Bencina	30	x tramite				-98.310				-100.560				-102.810
Bicicletas	600.000													
Juniors	250.000	mensual				-7.012.125				-7.082.647				-7.131.971
seguro por junior	20.000					-325.000				-333.300				-339.100
uniforme	50.000			-850.000										
Comunicaciones y otros	200	Por Plan				-39.000				-40.000				-40.600
Otros														
Gastos Bancarios			0	-129.900	0	-5.000	0	-133.550	0	-5.000	0	-136.600	0	-5.000
Préstamos														
Intereses														
Gastos						-5.000				-5.000				-5.000
Impuestos				-129.900				-133.550				-136.600		
Ajustes			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajustes														
Total Semana			0	-1.770.555	0	3.473.565	0	-984.762	0	3.736.493	0	-1.014.865	0	3.783.519
TOTAL Caja			-1.384.098	-3.154.653	-3.154.653	318.912	318.912	-665.850	-665.850	3.070.642	3.070.642	2.055.778	2.055.778	5.839.296
Facturacion Real Mensual				13.355.000				13.660.000				13.965.000		
Meses Funcionando			19	19	19	19	20	20	20	20	21	21	21	21
Juniors Contratos MicroEmpresa	100 contratos		90	91	92	92	93	94	94	95	95	96	96	96
Juniors Profesional Independiente	65 contratos		59	59	60	60	61	61	61	62	62	62	62	63
Juniors Pequeña Empresa	45 contratos		41	41	41	42	42	42	42	43	43	43	43	43
Nro Juniors				16				17				17		

	Base	Unidad	oct-2013				nov-2013				dic-2013			
			1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w
TRAMITEXPRESS			5.839.296	5.839.296	4.821.449	4.821.449	8.173.613	8.173.613	7.109.659	7.109.659	10.682.225	10.682.225	9.613.307	8.813.307
Saldo														
Ingresos			0	0	0	14.020.000	0	0	0	14.270.000	0	0	0	14.275.000
Juniors Contratos MicroEmpresa	50.000	Contrato				4.900.000				4.950.000				4.950.000
Juniors Profesional Independiente	5.000	Tramite				320.000				320.000				325.000
Juniors Pequeña Empresa	200.000	Tramite				8.800.000				9.000.000				9.000.000
Costos Totales			0	-1.017.847	0	-10.667.837	0	-1.063.954	0	-10.697.434	0	-1.068.917	-800.000	-10.766.300
Costos Remuneraciones			0	-878.197	0	-1.650.000	0	-923.754	0	-1.650.000	0	-926.217	0	-1.650.000
Secretaria						-350.000				-350.000				-350.000
Administrador						-800.000				-800.000				-800.000
Jefe Operaciones						-500.000				-500.000				-500.000
Ayudante1														
Ayudante2														
Imposiciones	10%	%		-878.197				-923.754				-926.217		
Costos Generales			0	0	0	-430.000	0	0	0	-430.000	0	0	0	-430.000
Arrendos y Gastos Comunes	250.000	CLP Mensual				-250.000				-250.000				-250.000
Asesorías		CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Abogados	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Hosting	30.000	CLP Mensual				-30.000				-30.000				-30.000
Comunicaciones y otros	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Gastos Variables			0	0	0	-508.000	0	0	0	-508.000	0	0	-200.000	-558.000
Patentes - Abogados - Notarías														
Diseño - Implementación Sw	3.000.000	CLP Inicial												
Soportes Sw	50.000	anual												-50.000
Publicidad	200.000	CLP disminuyendo				-20.000				-20.000				-20.000
Radiotransmisor Nextel	200.000	anual				-468.000				-468.000			-200.000	-468.000
Otros						-20.000				-20.000				-20.000
Gastos de Proyectos			0	0	0	-8.074.837	0	0	0	-8.104.434	0	0	-600.000	-8.123.300
Bencina	30	x tramite				-103.200				-105.060				-105.090
Bicicletas	600.000												-600.000	
Juniors	250.000	mensual				-7.587.537				-7.612.174				-7.628.910
seguro por junior	20.000					-343.100				-345.800				-347.700
uniforme	50.000													
Comunicaciones y otros	200	Por Plan				-41.000				-41.400				-41.600
Otros														
Gastos Bancarios			0	-139.650	0	-5.000	0	-140.200	0	-5.000	0	-142.700	0	-5.000
Préstamos														
Intereses						-5.000				-5.000				-5.000
Gastos														
Impuestos				-139.650				-140.200				-142.700		
Ajustes			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajustes														
Total Semana			0	-1.017.847	0	3.352.163	0	-1.063.954	0	3.572.566	0	-1.068.917	-800.000	3.508.700
TOTAL Caja			5.839.296	4.821.449	4.821.449	8.173.613	8.173.613	7.109.659	7.109.659	10.682.225	10.682.225	9.613.307	8.813.307	12.322.007
Facturacion Real Mensual						14.020.000				14.270.000				14.275.000
Meses Funcionando			22	22	22	22	23	23	23	23	24	24	24	24
Juniors Contratos MicroEmpresa	100 contratos		97	97	97	98	98	98	98	98	99	99	99	99
Juniors Profesional Independiente	65 contratos		63	63	63	63	64	64	64	64	64	64	64	64
Juniors Pequeña Empresa	45 contratos		44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	45
Nro Juniors				17				17				17		

	Base	Unidad	ene-2014				feb-2014				mar-2014			
			1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w
TRAMITEXPRESS			12.322.007	12.322.007	10.351.366	10.351.366	13.846.886	13.846.886	12.764.613	12.764.613	16.251.700	16.251.700	15.168.663	15.168.663
Saldo			0	0	0	14.325.000	0	0	0	14.325.000	0	0	0	14.325.000
Ingresos			0	0	0	14.325.000	0	0	0	14.325.000	0	0	0	14.325.000
Juniors Contratos MicroEmpresa	50.000	Contrato				5.000.000				5.000.000				5.000.000
Juniors Profesional Independiente	5.000	Tramite				325.000				325.000				325.000
Juniors Pequeña Empresa	200.000	Tramite				9.000.000				9.000.000				9.000.000
Costos Totales			0	-1.970.641	0	-10.829.480	0	-1.082.273	0	-10.837.914	0	-1.083.036	0	-10.843.852
Costos Remuneraciones			0	-927.891	0	-1.750.000	0	-939.023	0	-1.750.000	0	-939.786	0	-1.750.000
Secretaria						-350.000				-350.000				-350.000
Administrador						-900.000				-900.000				-900.000
Jefe Operaciones						-500.000				-500.000				-500.000
Ayudante1														
Ayudante2														
Imposiciones	10%	%		-927.891				-939.023				-939.786		
Costos Generales			0	0	0	-430.000	0	0	0	-430.000	0	0	0	-430.000
Arriendos y Gastos Comunes	250.000	CLP Mensual				-250.000				-250.000				-250.000
Asesorías		CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Abogados	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Hosting	30.000	CLP Mensual				-30.000				-30.000				-30.000
Comunicaciones y otros	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Gastos Variables			0	0	0	-508.000	0	0	0	-508.000	0	0	0	-508.000
Patentes - Abogados - Notarías														
Diseño - Implementación Sw	3.000.000	CLP Inicial												
Soportes Sw	50.000	anual												
Publicidad	200.000	CLP disminuyendo				-20.000				-20.000				-20.000
Radiotransmisor Nextel	200.000	anual				-468.000				-468.000				-468.000
Otros						-20.000				-20.000				-20.000
Gastos de Proyectos			0	-900.000	0	-8.136.480	0	0	0	-8.144.914	0	0	0	-8.150.852
Bencina	30	x tramite				-105.450				-105.450				-105.450
Bicicletas	600.000													
Juniors	250.000	mensual				-7.640.230				-7.647.864				-7.653.002
seguro por junior	20.000					-349.000				-349.800				-350.400
uniforme	50.000			-900.000										
Comunicaciones y otros	200	Por Plan				-41.800				-41.800				-42.000
Otros														
Gastos Bancarios			0	-142.750	0	-5.000	0	-143.250	0	-5.000	0	-143.250	0	-5.000
Préstamos														
Intereses														
Gastos						-5.000				-5.000				-5.000
Impuestos				-142.750				-143.250				-143.250		
Ajustes			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajustes														
Total Semana			0	-1.970.641	0	3.495.520	0	-1.082.273	0	3.487.086	0	-1.083.036	0	3.481.148
TOTAL Caja			12.322.007	10.351.366	10.351.366	13.846.886	13.846.886	12.764.613	12.764.613	16.251.700	16.251.700	15.168.663	15.168.663	18.649.812
Facturacion Real Mensual				14.325.000				14.325.000				14.325.000		
Meses Funcionando			25	25	25	25	26	26	26	26	27	27	27	27
Juniors Contratos MicroEmpresa	100	contratos	99	99	99	99	99	99	99	100	100	100	100	100
Juniors Profesional Independiente	65	contratos	64	64	64	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Juniors Pequeña Empresa	45	contratos	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Nro Juniors				17				17				18		

	Base	Unidad	abr-2014				may-2014				jun-2014			
			1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w
TRAMITEXPRESS			18.649.812	18.649.812	17.566.262	17.566.262	21.043.557	21.043.557	19.939.661	19.939.661	23.414.437	23.414.437	22.330.310	21.730.310
Saldo														
Ingresos			0	0	0	14.325.000	0	0	0	14.325.000	0	0	0	14.325.000
Juniors Contratos MicroEmpresa	50.000	Contrato				5.000.000				5.000.000				5.000.000
Juniors Profesional Independiente	5.000	Tramite				325.000				325.000				325.000
Juniors Pequeña Empresa	200.000	Tramite				9.000.000				9.000.000				9.000.000
Costos Totales			0	-1.083.550	0	-10.847.705	0	-1.103.895	0	-10.850.224	0	-1.084.127	-600.000	-10.851.981
Costos Remuneraciones			0	-940.300	0	-1.750.000	0	-940.645	0	-1.750.000	0	-940.877	0	-1.750.000
Secretaria						-350.000				-350.000				-350.000
Administrador						-900.000				-900.000				-900.000
Jefe Operaciones						-500.000				-500.000				-500.000
Ayudante1														
Ayudante2														
Imposiciones	10%	%		-940.300				-940.645				-940.877		
Costos Generales			0	0	0	-430.000	0	0	0	-430.000	0	0	0	-430.000
Arriendos y Gastos Comunes	250.000	CLP Mensual				-250.000				-250.000				-250.000
Asesorias		CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Abogados	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Hosting	30.000	CLP Mensual				-30.000				-30.000				-30.000
Comunicaciones y otros	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Gastos Variables			0	0	0	-508.000	0	-20.000	0	-508.000	0	0	0	-508.000
Patentes - Abogados - Notarias								-20.000						
Diseño - Implementación Sw	3.000.000	CLP Inicial												
Soportes Sw	50.000	anual												
Publicidad	200.000	CLP disminuyendo				-20.000				-20.000				-20.000
Radiotransmisor Nextel	200.000	anual				-468.000				-468.000				-468.000
Otros						-20.000				-20.000				-20.000
Gastos de Proyectos			0	0	0	-8.154.705	0	0	0	-8.157.224	0	0	-600.000	-8.158.981
Bencina	30.000	x tramite				-105.450				-105.450				-105.450
Bicicletas	600.000											-600.000		
Juniors	250.000	mensual				-7.656.455				-7.658.774				-7.660.331
seguro por junior	20.000					-350.800				-351.000				-351.200
uniforme	50.000													
Comunicaciones y otros	200	Por Plan				-42.000				-42.000				-42.000
Otros														
Gastos Bancarios			0	-143.250	0	-5.000	0	-143.250	0	-5.000	0	-143.250	0	-5.000
Préstamos														
Intereses														
Gastos						-5.000				-5.000				-5.000
Impuestos				-143.250				-143.250				-143.250		
Ajustes			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajustes														
Total Semana			0	-1.083.550	0	3.477.295	0	-1.103.895	0	3.474.776	0	-1.084.127	-600.000	3.473.019
TOTAL Caja			18.649.812	17.566.262	17.566.262	21.043.557	21.043.557	19.939.661	19.939.661	23.414.437	23.414.437	22.330.310	21.730.310	25.203.329
Facturacion Real Mensual				14.325.000				14.325.000				14.325.000		
Meses Funcionando			28	28	28	28	29	29	29	29	30	30	30	30
Juniors Contratos MicroEmpresa	100	contratos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Juniors Profesional Independiente	65	contratos	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Juniors Pequeña Empresa	45	contratos	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Nro Juniors				18				18				18		

	Base	Unidad	jul-2014				ago-2014				sep-2014			
			1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w
TRAMITEXPRESS			25.203.329	25.203.329	23.219.046	23.219.046	26.590.921	26.590.921	25.496.534	25.496.534	28.867.609	28.867.609	27.753.151	27.553.151
Saldo														
Ingresos			0	0	0	14.325.000	0	0	0	14.325.000	0	0	0	14.325.000
Juniors Contratos MicroEmpresa	50.000	Contrato				5.000.000				5.000.000				5.000.000
Juniors Profesional Independiente	5.000	Tramite				325.000				325.000				325.000
Juniors Pequeña Empresa	200.000	Tramite				9.000.000				9.000.000				9.000.000
Costos Totales			0	-1.984.283	0	-10.953.125	0	-1.094.387	0	-10.953.925	0	-1.114.458	-200.000	-11.004.395
Costos Remuneraciones			0	-941.033	0	-1.850.000	0	-951.137	0	-1.850.000	0	-951.208	0	-1.850.000
Secretaria						-350.000				-350.000				-350.000
Administrador						-1.000.000				-1.000.000				-1.000.000
Jefe Operaciones						-500.000				-500.000				-500.000
Ayudante1														
Ayudante2														
Imposiciones	10%	%		-941.033				-951.137				-951.208		
Costos Generales			0	0	0	-430.000	0	0	0	-430.000	0	0	0	-430.000
Arriendos y Gastos Comunes	250.000	CLP Mensual				-250.000				-250.000				-250.000
Asesorias		CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Abogados	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Hosting	30.000	CLP Mensual				-30.000				-30.000				-30.000
Comunicaciones y otros	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Gastos Variables			0	0	0	-508.000	0	0	0	-508.000	0	-20.000	-200.000	-558.000
Patentes - Abogados - Notarias												-20.000		
Diseño - Implementación Sw	3.000.000	CLP Inicial												
Soportes Sw	50.000	anual												-50.000
Publicidad	200.000	CLP disminuyendo				-20.000				-20.000				-20.000
Radiotransmisor Nextel	200.000	anual				-468.000				-468.000			-200.000	-468.000
Otros						-20.000				-20.000				-20.000
Gastos de Proyectos			0	-900.000	0	-8.160.125	0	0	0	-8.160.925	0	0	0	-8.161.395
Bencina	30	x tramite		-900.000		-105.450				-105.450				-105.450
Bicicletas	600.000													
Juniors	250.000	mensual				-7.661.375				-7.662.075				-7.662.545
seguro por junior	20.000					-351.300				-351.400				-351.400
uniforme	50.000			-900.000										
Comunicaciones y otros	200	Por Plan				-42.000				-42.000				-42.000
Otros														
Gastos Bancarios			0	-143.250	0	-5.000	0	-143.250	0	-5.000	0	-143.250	0	-5.000
Préstamos														
Intereses														
Gastos						-5.000				-5.000				-5.000
Impuestos				-143.250				-143.250				-143.250		
Ajustes			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajustes														
Total Semana			0	-1.984.283	0	3.371.875	0	-1.094.387	0	3.371.075	0	-1.114.458	-200.000	3.320.605
TOTAL Caja			25.203.329	23.219.046	23.219.046	26.590.921	26.590.921	25.496.534	25.496.534	28.867.609	28.867.609	27.753.151	27.553.151	30.873.757
Facturacion Real Mensual					14.325.000			14.325.000				14.325.000		
Meses Funcionando			31	31	31	31	32	32	32	32	33	33	33	33
Juniors Contratos MicroEmpresa	100	contratos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Juniors Profesional Independiente	65	contratos	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Juniors Pequeña Empresa	45	contratos	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Nro Juniors				18			18			18		18		

	Base	Unidad	oct-2014				nov-2014				dic-2014			
			1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w
TRAMITEXPRESS			30.873.757	30.873.757	29.759.252	29.559.252	32.879.442	32.879.442	31.764.907	31.564.907	34.884.886	34.884.886	32.870.329	32.670.329
Saldo														
Ingresos			0	0	0	14.325.000	0	0	0	14.325.000	0	0	0	14.325.000
Juniors Contratos MicroEmpresa	50.000	Contrato				5.000.000				5.000.000				5.000.000
Juniors Profesional Independiente	5.000	Tramite				325.000				325.000				325.000
Juniors Pequeña Empresa	200.000	Tramite				9.000.000				9.000.000				9.000.000
Costos Totales			0	-1.114.504	-200.000	-11.004.810	0	-1.114.536	-200.000	-11.005.021	0	-2.014.557	-200.000	-11.005.162
Costos Remuneraciones			0	-951.254	0	-1.850.000	0	-951.286	0	-1.850.000	0	-951.307	0	-1.850.000
Secretaria						-350.000				-350.000				-350.000
Administrador						-1.000.000				-1.000.000				-1.000.000
Jefe Operaciones						-500.000				-500.000				-500.000
Ayudante1														
Ayudante2														
Imposiciones	10%	%		-951.254				-951.286				-951.307		
Costos Generales			0	0	0	-430.000	0	0	0	-430.000	0	0	0	-430.000
Ariendos y Gastos Comunes	250.000	CLP Mensual				-250.000				-250.000				-250.000
Asesorias		CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Abogados	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Hosting	30.000	CLP Mensual				-30.000				-30.000				-30.000
Comunicaciones y otros	50.000	CLP Mensual				-50.000				-50.000				-50.000
Gastos Variables			0	-20.000	-200.000	-558.000	0	-20.000	-200.000	-558.000	0	-20.000	-200.000	-558.000
Patentes - Abogados - Notarias				-20.000				-20.000				-20.000		
Diseño - Implementación Sw	3.000.000	CLP Inicial												
Soportes Sw	50.000	anual				-50.000				-50.000				-50.000
Publicidad	200.000	CLP disminuyendo				-20.000				-20.000				-20.000
Radiotransmisor Nextel	200.000	anual			-200.000	-468.000			-200.000	-468.000		-200.000	-468.000	-20.000
Otros						-20.000				-20.000				-20.000
Gastos de Proyectos			0	0	0	-8.161.810	0	0	0	-8.162.021	0	-900.000	0	-8.162.162
Bencina	30	x tramite				-105.450				-105.450				-105.450
Bicicletas	600.000													
Juniors	250.000	mensual				-7.662.860				-7.663.071				-7.663.212
seguro por junior	20.000					-351.500				-351.500				-351.500
uniforme	50.000										-900.000			
Comunicaciones y otros	200	Por Plan				-42.000				-42.000				-42.000
Otros														
Gastos Bancarios			0	-143.250	0	-5.000	0	-143.250	0	-5.000	0	-143.250	0	-5.000
Préstamos														
Intereses														
Gastos						-5.000				-5.000				-5.000
Impuestos				-143.250				-143.250				-143.250		
Ajustes			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajustes														
Total Semana			0	-1.114.504	-200.000	3.320.190	0	-1.114.536	-200.000	3.319.979	0	-2.014.557	-200.000	3.319.838
TOTAL Caja			30.873.757	29.759.252	29.559.252	32.879.442	32.879.442	31.764.907	31.564.907	34.884.886	34.884.886	32.870.329	32.670.329	35.990.167
Facturacion Real Mensual				14.325.000				14.325.000				14.325.000		
Meses Funcionando			34	34	34	34	35	35	35	35	36	36	36	36
Juniors Contratos MicroEmpresa	100 contratos		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Juniors Profesional Independiente	65 contratos		65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Juniors Pequeña Empresa	45 contratos		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Nro Juniors				18			18			18				18

7.2. Medidas de Rentabilidad

Las principales consideraciones o medidas que se tuvieron presente fueron las siguientes:

- ✓ Los juniors pueden atender 10 entregas diarias como máximo.
- ✓ Se consideró 65 contratos para profesionales independientes, 100 contratos para microempresas y 45 contratos para medianas empresas.
- ✓ Los juniros tendrán un sueldo base de CLP\$250.000.- mensual más \$50.-de bonificación por atención realizada.
- ✓ La cantidad de juniors va a depender de la cantidad de contratos conseguidos y dependerá del tipo de segmento con el cual se trabaja. Para los profesionales independientes será un máximo de 1 trámite, para las microempresas se atenderá 12 trámites y para las medianas empresas se efectuarán como máximo 50 trámites mensuales, todo ello en el plan básico mensual.
- ✓ Se considera trabajar con un máximo de 18 juniors, considerando 20 días trabajados al mes, con ello implica tener un máximo de 3600 trámites mensuales.
- ✓ Además se considera 65 trámites para los profesionales independientes; 1200 para las microempresas y 2250 para las medianas empresas, obteniendo de esta forma un máximo de 3515 trámites mensuales. Teniendo una holgura mensual para los imprevistos.

7.3. Análisis de Sensibilidad

Ayudado con la herramienta Crystal Ball, se obtuvo el rango de las utilidades anuales, al suponer una distribución normal para la determinación de clientes óptimos según una desviación estándar del 10% para microempresa, profesionales independientes y pequeñas empresas, según muestran las Tabla 29, Tabla 30, y Tabla 31.

TABLA 29: VARIACIÓN DE NÚMERO DE CLIENTES EN MICROEMPRESAS.

	Año 2012	Año 2013	Año 2014		
Percentiles:	Utilidad	Utilidad	Utilidad	TIR	VNP
0%	\$2.084.277	\$14.099.764	\$17.409.300	24%	\$1.603.227
10%	\$4.106.390	\$28.525.100	\$34.652.444	67%	\$23.222.409
20%	\$4.472.741	\$31.720.669	\$38.185.156	75%	\$27.892.611
30%	\$4.837.889	\$33.948.711	\$40.742.618	81%	\$31.223.631
40%	\$5.097.086	\$35.819.633	\$43.030.452	85%	\$34.152.476
50%	\$5.393.959	\$37.869.406	\$45.467.470	90%	\$36.990.348
60%	\$5.661.762	\$39.649.686	\$47.527.134	94%	\$39.710.386
70%	\$5.983.852	\$41.952.415	\$50.226.114	99%	\$42.998.706
80%	\$6.334.089	\$44.455.099	\$53.418.105	104%	\$46.857.975
90%	\$6.791.744	\$47.776.046	\$57.449.881	111%	\$52.050.983
100%	\$9.235.553	\$71.000.597	\$83.338.033	152%	\$85.230.293

TABLA 30: VARIACIÓN DE NÚMERO DE CLIENTES EN PROFESIONALES INDEPENDIENTES.

	Año 2012	Año 2013	Año 2014		
Percentiles:	Utilidad	Utilidad	Utilidad	TIR	VNP
0%	\$2.343.634	\$16.470.108	\$19.645.282	31%	\$4.759.401
10%	\$4.066.111	\$28.496.881	\$34.174.935	67%	\$22.914.984
20%	\$4.540.495	\$31.774.925	\$38.300.039	75%	\$27.956.222
30%	\$4.930.487	\$34.547.479	\$41.441.081	82%	\$32.097.077
40%	\$5.207.364	\$36.576.107	\$43.916.487	87%	\$35.149.849
50%	\$5.433.359	\$38.062.265	\$45.724.544	90%	\$37.446.120
60%	\$5.666.503	\$39.730.956	\$47.724.775	94%	\$39.932.010
70%	\$5.974.537	\$41.925.980	\$50.311.208	99%	\$43.237.266
80%	\$6.261.812	\$43.957.928	\$52.704.505	103%	\$46.219.725
90%	\$6.737.303	\$47.234.525	\$56.786.492	110%	\$51.298.535
100%	\$8.160.915	\$57.339.567	\$68.754.392	130%	\$66.366.799

TABLA 31: VARIACIÓN DE NÚMERO DE CLIENTES EN PEQUEÑAS EMPRESAS.

	Año 2012	Año 2013	Año 2014		
Percentiles:	Utilidad	Utilidad	Utilidad	TIR	VNP
0%	\$2.109.636	\$14.711.564	\$19.063.945	27%	\$3.006.769
10%	\$4.081.943	\$28.727.170	\$34.073.803	67%	\$23.185.289
20%	\$4.511.465	\$31.892.232	\$38.359.153	76%	\$28.625.888
30%	\$4.898.173	\$34.097.202	\$41.196.214	81%	\$31.763.259
40%	\$5.118.368	\$36.447.219	\$43.453.470	86%	\$34.849.300
50%	\$5.408.180	\$38.294.602	\$45.624.341	90%	\$37.524.365
60%	\$5.690.473	\$40.114.034	\$47.817.032	95%	\$40.564.734
70%	\$6.000.602	\$42.230.486	\$50.359.418	99%	\$43.320.374
80%	\$6.362.103	\$44.739.433	\$53.172.926	105%	\$46.624.125
90%	\$6.829.147	\$48.123.932	\$57.773.512	112%	\$51.725.691
100%	\$9.191.584	\$68.552.837	\$71.545.777	145%	\$75.898.478

Que gráficamente queda representado en la Figura 11, Figura 12 y Figura 13.

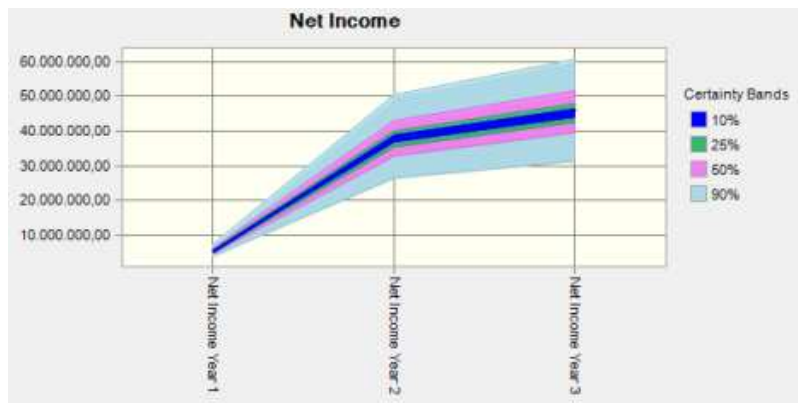


FIGURA 11: VARIACIÓN DE LAS UTILIDADES DE ACUERDO AL NÚMERO DE CLIENTES EN MICROEMPRESA.



FIGURA 12: VARIACIÓN DE LAS UTILIDADES DE ACUERDO AL NÚMERO DE CLIENTES EN PROFESIONALES INDEPENDIENTES.

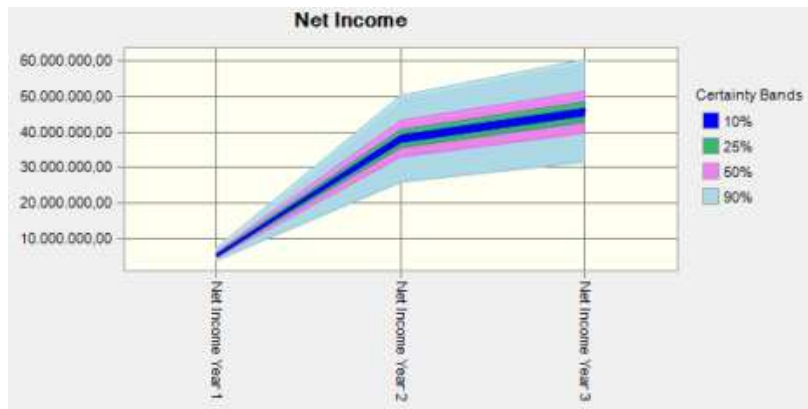


FIGURA 13: VARIACIÓN DE LAS UTILIDADES DE ACUERDO AL NÚMERO DE CLIENTES EN PEQUEÑAS EMPRESAS.

En el resultado se aprecia que el atractivo de la inversión del proyecto depende de la cantidad de contratos que se puedan conseguir del segmento de las microempresas y pequeñas empresas.

8. Conclusiones y Comentarios Finales

El análisis realizado, ha permitido desarrollar un Estudio de Factibilidad Técnica, Económica y Estratégica para la Prestación de Servicios Logísticos de Mensajería basado en el modelo de negocio Canvas, el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor, y poder así presentar a los futuros clientes un servicio acorde a sus necesidades insatisfechas.

Lo interesante es la propuesta de valor y qué necesidad del mercado se soluciona con dicha propuesta, así como el hecho de concretar las actividades claves, los recursos, los proveedores para poner en marcha la propuesta de valor. Identificar los colaboradores para la relación con los clientes, su relación y los canales utilizados.

El análisis del mercado chileno resulta interesante, puesto que entrega una visión de cómo implementar nuevas prácticas en orden de mejorar el servicio a un segmento insatisfecho.

Los principales desafíos que se enfrenta es proveer un servicio de mensajería económico y confiable, para ello se potencia la implementación de bicicletas motorizadas y llamados telefónicos mensuales, se cree que el segmento objetivo experimentará un servicio de mensajería acorde a los requerimientos insatisfechos.

El futuro de la implementación de este servicio depende fuertemente de sus capacidades de establecer relaciones estrechas con los clientes y lograr expandir los requerimientos de éstos a largo plazo, basándose en una estrategia de crecimiento en la obtención de 20 a 25 contratos mensuales, lo que implica un doble esfuerzo de adaptación y creación de confianza para con sus clientes.

De acuerdo al análisis de sensibilidad se concluye que el proyecto depende fuertemente de la capacidad de obtención de una mayor cantidad de clientes, enfatizando el segmento de las microempresas y pequeñas empresas. Sin embargo, el objetivo principal de este trabajo es dar las directrices para desarrollar una estrategia potente que permita el interés de inversionistas y el desarrollo de un negocio rentable.

9. Referencias

- [1] FRIEND, Graham, y ZEHLE Stefan. Como diseñar un plan de negocios 2° ed. Buenos Aires: Cuatro Media, 2009. ISBN 978-987-1456-25-3.
- [2] Primera Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE)", Diciembre 2010, Presentacion General y Principales Resultados, Centro Microdatos, Departamento de Economía, Universidad de Chile.
< <http://www.observatorioempresas.gob.cl/LinkClick.aspx?fileticket=AC0oveG2z70%3D&tabid=63>>
- [3] Encuesta Anual de las Pequeñas y Medianas Empresas Año 2006, INE Chile, < http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/pymes/pdf/resultadospyme.pdf>
- [4] Región Metropolitana de Santiago, Análisis Estructura Base Empresarial, año 2006, Santiago, Enero 2008, Gobierno de Chile, SEREMI de Planificación y Control.
<http://www.serplacrm.cl/publicaciones/estudios/ESTUDIO_BASE_EMPRESARIAL_RMS_2006.pdf>
- [5] OSTERWALDER, Alexander, y PIGNEUR Yves. Generación de modelos de negocio 2° ed. Barcelona: Deusto, 2011. ISBN 978-84 -234-2799-4.

10. Anexos

1. METODOLOGÍA – MODELO CANVAS

Canvas

BLOQUES CONSTRUCTIVOS
9 TEMAS A DESARROLLAR

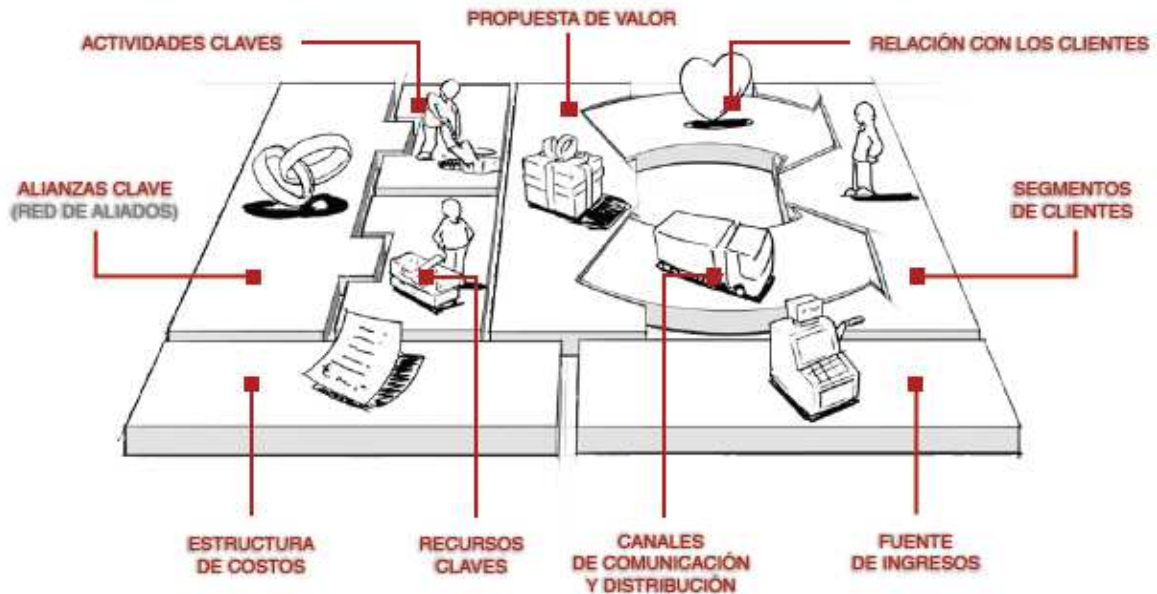


FIGURA 14: METODOLOGÍA MODELO CANVAS

✚ **Segmentos de clientes:** Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta, para luego servir y alcanzar un objetivo empresarial, se basa en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Las preguntas claves que se deben hacer son: ¿Para quién estamos creando valor?, ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

✚ **Propuesta de valor:** Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes.

Las preguntas claves que se deben hacer son: ¿Qué valor estamos entregando a los clientes?, ¿Cuál problema estamos ayudando a resolver?, ¿Cuál necesidad de nuestros clientes estamos satisfaciendo?, ¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

- ✚ **Canales de comunicación y distribución:** Describe como una compañía se comunica y llega a su segmento de clientes para ofrecer una propuesta de valor.

Las preguntas claves que se deben hacer son: ¿A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?, ¿Cómo podemos alcanzarlos ahora?, ¿Cómo se integran nuestros canales?, ¿Cuáles funcionan mejor?, ¿Cuáles son los más rentables?, ¿Cómo podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?

- ✚ **Relación con los clientes:** Describe los tipos de relaciones establecidas en una compañía con segmentos establecidos.

Las preguntas claves que se deben hacer son: ¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?, ¿Qué relaciones hemos establecido?, ¿Cuán costosas son?, ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?

- ✚ **Fuente de ingresos:** Representa la caja de efectivo de la empresa, generada a partir de cada segmento de clientes (los gastos deben restarse de los ingresos para crear ganancias).

Las preguntas claves que se deben hacer son: ¿Por cuál valor nuestros clientes están realmente dispuestos a pagar?, ¿Actualmente porque se paga?, ¿Cómo están pagando?, ¿Cómo prefieren pagar?, ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?

- ✚ **Recursos claves:** Describe los activos más importantes requeridos para hacer trabajar el modelo de negocio.

Las preguntas claves que se deben hacer son: ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?, ¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de comunicación y distribución?, ¿Qué recursos clave requiere nuestra relación con los clientes?, ¿Qué recursos clave requiere nuestros flujos de ingresos?

- ✚ **Actividades claves:** Describe las cosas más importantes que una compañía debe hacer para hacer funcionar el modelo de negocio.

Las preguntas claves que se deben hacer son: ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?, ¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de comunicación y distribución?, ¿Qué actividades clave requiere nuestra relación con los clientes?, ¿Qué actividades clave requiere nuestros flujos de ingresos?

- ✚ **Alianzas clave (red de proveedores):** Describe la red de proveedores y socios que hacen trabajar el modelo de negocio.

Las preguntas claves que se deben hacer son: ¿Quiénes son tus aliados clave?, ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?, ¿Cuáles recursos clave adquirimos desde nuestros aliados?, ¿Cuáles actividades clave realizan nuestros aliados?

✚ **Estructura de costos:** Describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio. Si el negocio está impulsado por los costos (bajos precios, automatización máxima, outsourcing), o impulsado por el valor (creación valor, premium).

Las preguntas claves que se deben hacer son: ¿Cuáles son los costos inherentes más importantes en nuestro modelo de negocio?, ¿Cuáles son los recursos clave más costosos?, ¿Cuáles son las actividades clave más costosas?

2. ENCUESTA REALIZADA – INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Indique ¿Cuál son los principales trámites que se realizan dentro de su Organización, cuál es la forma en realizar dichos trámites y cuál es la frecuencia que los realiza? Responda solo aquellos que se realicen dentro de su Organización y puede responder más de un alternativa por pregunta si es necesario

Tipo de Trámite	Prestación de Servicio Mensajería Externo	de de Estafetas Propios	Juniors o	Personal Interno no especializado	UD mismo	Internet	otro
Judiciales							
Municipales							
Pago de Alquiler							
Bancarios							
Contables							
Legales							
Pago a Proveedores							
Compra a Proveedores							
Pago de Sueldos							
Cobranzas de Facturas							
Pagos de Facturas							
Envíos de Encomiendas							
Pagos de Servicios							
Personal							
Envío y retiro de documentos dentro de la empresa y sus relacionadas							
Otro especifique							

2. Indique ¿Cuál es la frecuencia que realiza los siguientes trámites? Responda solo aquellos que se realicen dentro de su Organización.

Tipo de Trámite	1 vez al mes	2 veces al mes	1 vez x semana	2 veces x semana	3 veces x semana	4 veces x semana	5 veces x semana	+5veces x semana
Judiciales								
Municipales								
Pago de Alquiler								
Bancarios								
Contables								
Legales								
Pago a Proveedores								
Compra a Proveedores								
Pago de Sueldos								
Cobranzas de Facturas								
Pagos de Facturas								
Envíos de Encomiendas								
Pagos de Servicios Personal								
Envío y retiro de documentos dentro de la empresa y sus relacionadas								
Otro especifique								

3. Si UD utiliza Juniors, ¿Con cuántos Juniors o Estafetas trabaja?
 - a. *Sólo un trabajador*
 - b. *Dos trabajadores*
 - c. *Tres trabajadores*
 - d. *Cuatro trabajadores*
 - e. *Otros. (especifique)* _____
4. Si UD utiliza Juniors o trabaja UD mismo, ¿Cuáles son las siguientes características que UD las identificaría como ventajas al mantener sus trámites en forma interna?
 - a. *Confidencialidad en el manejo de los trámites de su Organización*
 - b. *Control de los tramites efectuados en su Organización*
 - c. *Completa disponibilidad del personal clave*
 - d. *Información oportuna y facilidad de comunicación*
 - e. *Otros. (especifique)* _____
5. Si UD utiliza Juniors o trabaja UD mismo, ¿Cuáles son las siguientes características que UD las identificaría como desventajas al mantener sus trámites en forma interna?
 - a. *Se produce tiempo muerto del funcional contratado*
 - b. *Aumento en los costos fijos.*
 - c. *Perdida de tiempo en trámites ajenos a su core business*
 - d. *Perdida de contacto con las nuevas tecnologías.*
 - e. *Otros. (especifique)* _____
6. Si UD utiliza Juniors, ¿Cuánto es el gasto aproximado que destina para realizar dichos servicios en forma mensual?
 - a. *Menos de 200.000*
 - b. *Entre \$200.000 y \$400.000*
 - c. *Entre \$400.000 y \$600.000*
 - d. *Entre \$600.000 y \$800.000*
 - e. *Entre \$800.000 y \$1.000.000*
 - f. *Otro (especifique)* _____
7. Si UD utiliza Prestación de Servicio de Mensajería Externo, ¿Cuáles son las siguientes características que UD las identificaría como ventajas al externalizar el Servicio de Mensajería?
 - a. *Focalizar esfuerzos en el core business.*
 - b. *Aumentar la productividad.*
 - c. *Mejorar la calidad del servicio.*
 - d. *Otros. (especifique)* _____

8. Si UD utiliza Prestación de Servicio de Mensajería Externo, ¿Cuáles son las siguientes características que UD las identificaría como desventajas al externalizar el Servicio de Mensajería?
- a. *Inadecuada Selección de Empresa Prestadora de Servicios*
 - b. *Costos asociados mal negociados*
 - c. *Vulnerabilidad de la confidencialidad de los datos importantes de su Organización*
 - d. *Que la empresa Prestadora de Servicios disponga de pocos recursos para atender necesidades urgentes de su organización.*
 - e. *Perdida del control de los tramites efectuados*
 - f. *Otros. (especifique) _____*
9. Si UD utiliza Prestación de Servicio de Mensajería Externo, ¿Que problemas ha tenido contratando estos Servicios? _____
10. Si UD utiliza Prestación de Servicio de Mensajería Externo, ¿Que aspectos le gustaría mejorar del Servicio que actualmente utiliza? _____
11. Si UD utiliza Prestación de Servicio de Mensajería Externo, ¿Cuánto es el gasto aproximado que destina para realizar dichos servicios en forma mensual?
- a. *Menos de 200.000*
 - b. *Entre \$200.000 y \$400.000*
 - c. *Entre \$400.000 y \$600.000*
 - d. *Entre \$600.000 y \$800.000*
 - e. *Entre \$800.000 y \$1.000.000*
 - f. *Otro (especifique) _____*
12. ¿Qué empresas conoce UD que realicen Prestación de Servicios de Mensajería? _____
13. ¿Cuál de los siguientes aspectos al evaluar los Servicios de Mensajería UD considera importantes?
- a. *Relación Precio/Calidad.*
 - b. *Puntualidad.*
 - c. *Flexibilidad ante cambios en ruta.*
 - d. *Disponibilidad ante urgencias.*
 - e. *Servicio de tracking.*
 - f. *Cumplimiento Oportuno*
 - g. *Rapidez en la entrega*
 - h. *Servicio personalizado*
 - i. *Confiabilidad con valores*

- j. *Otros. (especifique)* _____
14. ¿Cuál de estas empresas, que UD conozca, piensa cumplen mejor con estos atributos en la Prestación de Servicios de Mensajería? (siendo 0 el mas bajo y 100 el mas alto)

MOTOBOY, MISTRAMITES, DHL, CHILEPOST

CRITERIOS	0	10	..	90	100
Relación Precio/Calidad					
Puntualidad					
Flexibilidad ante cambios en ruta					
Disponibilidad ante urgencias					
Servicio de tracking					
Cumplimiento Oportuno					
Rapidez en la entrega					
Servicio Personalizado					
Confiabilidad con valores					

15. ¿A través de que medio de comunicación ha conocido dichas empresas?

- a. *Periódicos y/o Revistas*
- b. *Internet*
- c. *Mercado Directo (panfletos, mail masivos, etc.)*
- d. *Radio*
- e. *Televisión Abierta*
- f. *Publicidad en Tránsito*
- g. *Recomendación de un conocido*
- h. *Marca reconocida*
- i. *Otros. (especifique)* _____

16. Dentro de su Organización, ¿Quién gestiona las empresas que se contratará en la Prestación de Servicios de Mensajería?

- a. *Gerente de Administración y Finanzas*
- b. *Gerente de Recursos Humanos*
- c. *Subgerente de Finanzas*
- d. *Secretaria Gerencial*
- e. *Secretaria del área*
- f. *UD mismo*
- g. *Otros. (especifique)* _____

17. Dentro de su Organización, ¿Quién decide el contrato de la empresa Prestación de Servicios de Mensajería?

- a. Gerente de Administración y Finanzas
- b. Gerente de Recursos Humanos
- c. Subgerente de Finanzas
- d. Secretaria Gerencial
- e. Secretaria del área
- f. UD mismo
- g. Otros. (especifique) _____

18. ¿Cuál es su proceso ideal de compra y contratación?

- a. Contrato Mensual
- b. Por Actividad Realizada
- c. Plan definido con anterioridad
- d. Otros. (especifique) _____

19. ¿Estaría dispuesto a pagar mensualmente \$800.000?

- a. Seguro lo compro
- b. Tal vez lo compro
- c. No se si lo compro
- d. No lo compro
- e. Seguro no lo compro

20. ¿Estaría dispuesto a pagar mensualmente \$600.000?

- a. Seguro lo compro
- b. Tal vez lo compro
- c. No se si lo compro
- d. No lo compro
- e. Seguro no lo compro

21. ¿Estaría dispuesto a pagar mensualmente \$400.000?

- a. Seguro lo compro
- b. Tal vez lo compro
- c. No se si lo compro
- d. No lo compro
- e. Seguro no lo compro

22. ¿Estaría dispuesto a pagar mensualmente \$200.000?

- a. Seguro lo compro
- b. Tal vez lo compro
- c. No sé si lo compro
- d. No lo compro
- e. Seguro no lo compro

23. ¿A qué rubro pertenece su Organización?

- a. *Agricultura, Selvicultura y Pesca*
- b. *Minería*
- c. *Industrias Manufactureras*
- d. *Electricidad, Gas y Agua*
- e. *Construcción*
- f. *Comercio*
- g. *Transporte y Comunicaciones*
- h. *Servicios*
- i. *Otro (especifique)*_____

24. ¿Cuántos trabajadores posee en la actualidad?

- a. *Menos de 10 trabajadores*
- b. *De 10 a 25 trabajadores*
- c. *De 25 a 40 trabajadores*
- d. *Más de 40 trabajadores*

25. En la actualidad dentro de su Organización ¿Cuál es nivel de Ventas Anuales aproximado?

- a. *Menos de 2.400UF anuales*
- b. *Entre 2.401 a 10.000UF*
- c. *Entre 10.001 a 25.000UF*
- d. *Entre 25.001 a 50.000UF*
- e. *Entre 50.001 a 75.000UF*
- f. *Entre 75.001 a 100.000UF*
- g. *Más de 100.000UF*

26. ¿Cuál es el nombre de su Organización? _____

27. Dirección de la empresa _____

28. Comuna _____

29. Nombre del Entrevistado _____

30. Cargo del Entrevistado _____

31. Teléfono de contacto _____

32. E-mail de contacto _____

3. RESULTADOS ENCUESTA- INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. Indique ¿Cuál son los principales trámites que se realizan dentro de su Organización y cuál es la forma en realizar dichos trámites? Responda solo aquellos que se realicen dentro de su Organización y puede responder más de una alternativa por pregunta si es necesario.

Gráficos

	Prestación Servicio Mensajería Externo	Juniors o Estafetas Propios	Personal Interno no especializado	UD mismo	Internet	Otro	Respuestas totales
Judiciales	15% (3)	25% (5)	10% (2)	30% (6)	5% (1)	15% (3)	20
Municipales	4,35% (1)	39,13% (9)	8,7% (2)	26,09% (6)	13,04% (3)	8,7% (2)	23
Pago de Alquiler	0% (0)	21,05% (4)	0% (0)	42,11% (8)	26,32% (5)	10,53% (2)	19
Bancarios	0% (0)	36,59% (15)	9,76% (4)	24,39% (10)	26,83% (11)	2,44% (1)	41
Contables	0% (0)	39,13% (9)	13,04% (3)	26,09% (6)	8,7% (2)	13,04% (3)	23
Legales	17,39% (4)	21,74% (5)	8,7% (2)	26,09% (6)	8,7% (2)	17,39% (4)	23
Pago a Proveedores	4,17% (1)	16,67% (4)	4,17% (1)	16,67% (4)	33,33% (8)	25% (6)	24
Compra a Proveedores	4,55% (1)	9,09% (2)	4,55% (1)	22,73% (5)	22,73% (5)	36,36% (8)	22
Pago de Sueldos	9,52% (2)	0% (0)	4,76% (1)	28,57% (6)	38,1% (8)	19,05% (4)	21
Cobranzas de Facturas	9,38% (3)	28,12% (9)	21,88% (7)	21,88% (7)	9,38% (3)	9,38% (3)	32
Pagos de Facturas	3,45% (1)	24,14% (7)	20,69% (6)	20,69% (6)	17,24% (5)	13,79% (4)	29
Envíos de Encomiendas	37,04% (10)	33,33% (9)	3,7% (1)	14,81% (4)	3,7% (1)	7,41% (2)	27
Pagos de Servicios	0% (0)	42,86% (15)	5,71% (2)	22,86% (8)	25,71% (9)	2,86% (1)	35
Personal	2,78% (1)	33,33% (12)	8,33% (3)	30,56% (11)	19,44% (7)	5,56% (2)	36
Envío y retiro de documentos dentro de la empresa y sus relacionadas	5,71% (2)	48,57% (17)	22,86% (8)	17,14% (6)	2,86% (1)	2,86% (1)	35
Total Respondentes							33
Filtros aplicados							0

2. Indique ¿Cuál es la frecuencia que realiza los siguientes trámites? Responda solo aquellos que se realicen dentro de su Organización.

Gráficos

	1xMes	2xMes	1xSem.	2xSem.	3xSem.	4xSem.	5xSem.	+5xSem.	Respuete total
Judiciales	50% (5)	20% (2)	30% (3)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	10
Municipales	50% (7)	14,29% (2)	14,29% (2)	14,29% (2)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	7,14% (1)	14
Pago de Alquiler	86,67% (13)	6,67% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	6,67% (1)	0% (0)	0% (0)	15
Bancarios	12,5% (3)	8,33% (2)	12,5% (3)	16,67% (4)	12,5% (3)	0% (0)	12,5% (3)	25% (6)	24
Contables	50% (8)	0% (0)	12,5% (2)	12,5% (2)	0% (0)	0% (0)	12,5% (2)	12,5% (2)	16
Legales	25% (3)	33,33% (4)	33,33% (4)	0% (0)	0% (0)	8,33% (1)	0% (0)	0% (0)	12

Pago a Proveedores	33,33% (6)	16,67% (3)	5,56% (1)	5,56% (1)	16,67% (3)	0% (0)	5,56% (1)	16,67% (3)	18
Compra a Proveedores	16,67% (3)	16,67% (3)	11,11% (2)	11,11% (2)	22,22% (4)	0% (0)	5,56% (1)	16,67% (3)	18
Pago de Sueldos	61,11% (11)	27,78% (5)	5,56% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	5,56% (1)	18
Cobranzas de Facturas	28,57% (6)	19,05% (4)	4,76% (1)	19,05% (4)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	28,57% (6)	21
Pagos de Facturas	41,67% (10)	16,67% (4)	12,5% (3)	4,17% (1)	4,17% (1)	0% (0)	0% (0)	20,83% (5)	24
Envíos de Encomiendas	27,78% (5)	5,56% (1)	22,22% (4)	11,11% (2)	5,56% (1)	5,56% (1)	11,11% (2)	11,11% (2)	18
Pagos de Servicios	33,33% (7)	14,29% (3)	9,52% (2)	4,76% (1)	4,76% (1)	4,76% (1)	4,76% (1)	23,81% (5)	21
Personal	29,17% (7)	12,5% (3)	16,67% (4)	8,33% (2)	0% (0)	4,17% (1)	8,33% (2)	20,83% (5)	24
Envío y retiro de documentos dentro de la empresa y sus relacionadas	5% (1)	0% (0)	15% (3)	15% (3)	15% (3)	5% (1)	10% (2)	35% (7)	20
Total Respondentes									29
Filtros aplicados									0

3. Si UD utiliza Juniors, ¿Con cuántos Juniors o Estafetas trabaja?

Gráficos

	Porcentaje	Respuestas totales
Sólo un trabajador	68,18%	15
Dos trabajadores	13,64%	3
Tres trabajadores	9,09%	2
Cuatro trabajadores	0%	0
Otro (por favor, especifique) <input type="button" value="Ver"/>	9,09%	2
Total Respondentes		22
Filtros aplicados		0

4. Si UD utiliza Juniors o trabaja UD mismo, ¿Cuáles son las siguientes características que UD las identificaría como ventajas al mantener sus trámites en forma interna?

Gráficos

	Porcentaje	Respuestas totales
Confidencialidad en el manejo de los trámites de su Organización	66,67%	16
Control de los tramites efectuados en su Organización	54,17%	13
Completa disponibilidad del personal clave	29,17%	7
Información oportuna y facilidad de comunicación	45,83%	11
Otro (por favor, especifique)	0%	0
Total Respondentes		24
Filtros aplicados		0

5. Si UD utiliza Juniors o trabaja UD mismo, ¿Cuáles son las siguientes características que UD las identificaría como desventajas al mantener sus trámites en forma interna?

Gráficos

		Porcentaje	Respuestas totales
Se produce tiempo muerto del funcional contratado		41,67%	10
Perdida de su tiempo en trámites ajenos a su core business		41,67%	10
Aumento en los costos fijos.		33,33%	8

Perdida de contacto con las nuevas tecnologías		0%	0
Otro (por favor, especifique)		0%	0
Total Respondentes			24
Filtros aplicados			0

6. Si UD utiliza Juniors, ¿Cuánto es el gasto aproximado que destina para realizar dichos servicios en forma mensual?

Gráficos

		Porcentaje	Respuestas totales
Menos de 200.000		31,58%	6
Entre \$200.000 y \$400.000		36,84%	7
Entre \$400.000 y \$600.000		15,79%	3
Entre \$600.000 y \$800.000		5,26%	1
Entre \$800.000 y \$1.000.000		5,26%	1
Otro (por favor, especifique) <input type="button" value="Ver"/>		5,26%	1
Total Respondentes			19
Filtros aplicados			0

Responda solo si utiliza Prestación de Servicio de Mensajería Externo

7. Si UD utiliza Prestación de Servicio de Mensajería Externo, ¿Cuáles son las siguientes características que UD las identificaría como ventajas al externalizar el Servicio de Mensajería?

Gráficos

		Porcentaje	Respuestas totales
Focalizar esfuerzos en el core business.		45,45%	5
Aumentar la productividad.		45,45%	5
Mejorar la calidad del servicio		36,36%	4
Otro (por favor, especifique) <input type="button" value="Ver"/>		9,09%	1
Total Respondentes			11
Filtros aplicados			0

8. Si UD utiliza Prestación de Servicio de Mensajería Externo, ¿Cuáles son las siguientes características que UD las identificaría como desventajas al externalizar el Servicio de Mensajería?

[Gráficos](#)

	Porcentaje	Respuestas totales
Inadecuada Selección de Empresa Prestadora de Servicios	8,33%	1
Costos asociados mal negociados	25%	3
Vulnerabilidad de la confidencialidad de los datos importantes de su Organización	66,67%	8
Que la empresa Prestadora de Servicios disponga de pocos recursos para atender necesidades urgentes de su organización.	58,33%	7
Perdida del control de los tramites efectuados	41,67%	5
Otro (por favor, especifique)	0%	0
Total Respondentes		12
Filtros aplicados		0

9. Si UD utiliza Prestación de Servicio de Mensajería Externo, ¿Que problemas ha tenido contratando estos Servicios?

	Porcentaje	Respuestas totales
<input type="button" value="Ver"/>	100%	8
Total Respondentes		8
Filtros aplicados		0

10. Si UD utiliza Prestación de Servicio de Mensajería Externo, ¿Que aspectos le gustaría mejorar del Servicio que actualmente utiliza?

	Porcentaje	Respuestas totales
<input type="button" value="Ver"/>	100%	8
Total Respondentes		8
Filtros aplicados		0

11. Si UD utiliza Prestación de Servicio de Mensajería Externo, ¿Cuánto es el gasto aproximado que destina para realizar dichos servicios en forma mensual?

[Gráficos](#)

	Porcentaje	Respuestas totales
Menos de 200.000	33,33%	3
Entre \$200.000 y \$400.000	11,11%	1
Entre \$400.000 y \$600.000	11,11%	1
Entre \$600.000 y \$800.000	11,11%	1

Entre \$800.000 y \$1.000.000		11,11%	1
Otro (por favor, especifique) <input type="button" value="Ver"/>		22,22%	2
		Total Respondentes	9
		Filtros aplicados	0

Análisis del Mercado

12. ¿Qué empresas conoce UD que realicen Prestación de Servicios de Mensajería?

		Porcentaje	Respuestas totales
<input type="button" value="Ver"/>		100%	19
		Total Respondentes	19
		Filtros aplicados	0

13. ¿Cuál de los siguientes aspectos al evaluar los Servicios de Mensajería UD considera importantes?

[Gráficos](#)

		Porcentaje	Respuestas totales
Relación Precio/Calidad.		71,43%	20
Puntualidad.		71,43%	20
Flexibilidad ante cambios en ruta.		35,71%	10
Disponibilidad ante urgencias.		39,29%	11
Servicio de tracking.		35,71%	10
Cumplimiento Oportuno		64,29%	18
Rapidez en la entrega		39,29%	11
Servicio personalizado		35,71%	10
Confiabilidad con valores		35,71%	10
Otro (por favor, especifique)		0%	0
		Total Respondentes	28
		Filtros aplicados	0

14. ¿Cual de estas empresas piensa UD cumplen mejor con estos atributos en la Prestación de Servicios de Mensajería?MOTOBOY (siendo 0 el mas bajo y 100 el mas alto)

Gráficos

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Media Aritmética
Relación Precio/Calidad.	10% (1)	0% (0)	10% (1)	10% (1)	0% (0)	30% (3)	20% (2)	10% (1)	0% (0)	10% (1)	58
Puntualidad.	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	20% (2)	40% (4)	30% (3)	0% (0)	10% (1)	0% (0)	64
Flexibilidad ante cambios en ruta.	0% (0)	0% (0)	10% (1)	10% (1)	20% (2)	20% (2)	20% (2)	10% (1)	0% (0)	10% (1)	61
Disponibilidad ante urgencias.	0% (0)	0% (0)	0% (0)	20% (2)	10% (1)	20% (2)	20% (2)	10% (1)	20% (2)	0% (0)	65
Servicio de tracking.	0% (0)	0% (0)	10% (1)	0% (0)	40% (4)	30% (3)	0% (0)	0% (0)	20% (2)	0% (0)	59
Cumplimiento Oportuno	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	20% (2)	30% (3)	20% (2)	10% (1)	20% (2)	0% (0)	68
Rapidez en la entrega	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	40% (4)	10% (1)	20% (2)	0% (0)	20% (2)	10% (1)	68
Servicio personalizado	0% (0)	0% (0)	10% (1)	0% (0)	40% (4)	30% (3)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	20% (2)	61
Confiabilidad con valores	0% (0)	0% (0)	20% (2)	0% (0)	20% (2)	40% (4)	0% (0)	0% (0)	10% (1)	10% (1)	59
Total Respondentes											10
Filtros aplicados											0

15. ¿Cual de estas empresas piensa UD cumplen mejor con estos atributos en la Prestación de Servicios de Mensajería?MISTRAMITES (siendo 0 el mas bajo y 100 el mas alto)

Gráficos

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Media Aritmética
Relación Precio/Calidad.	20% (1)	0% (0)	20% (1)	0% (0)	0% (0)	20% (1)	0% (0)	0% (0)	40% (2)	0% (0)	56
Puntualidad.	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	40% (2)	0% (0)	20% (1)	40% (2)	86
Flexibilidad ante cambios en ruta.	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	20% (1)	20% (1)	0% (0)	0% (0)	20% (1)	40% (2)	80
Disponibilidad ante urgencias.	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	20% (1)	20% (1)	0% (0)	0% (0)	20% (1)	40% (2)	80
Servicio de tracking.	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	50% (2)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	25% (1)	25% (1)	72,5
Cumplimiento Oportuno	0% (0)	0% (0)	0% (0)	20% (1)	20% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	40% (2)	20% (1)	74
Rapidez en la entrega	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	20% (1)	20% (1)	0% (0)	0% (0)	40% (2)	20% (1)	78
Servicio personalizado	0% (0)	0% (0)	20% (1)	0% (0)	0% (0)	20% (1)	0% (0)	0% (0)	20% (1)	40% (2)	76
Confiabilidad con valores	0% (0)	0% (0)	20% (1)	0% (0)	20% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	40% (2)	20% (1)	72
Total Respondentes											5
Filtros aplicados											0

16. ¿Cual de estas empresas piensa UD cumplen mejor con estos atributos en la Prestación de Servicios de Mensajería?DHL (siendo 0 el mas bajo y 100 el mas alto)

Gráficos

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Media Aritmética
Relación Precio/Calidad.	0% (0)	11,11% (1)	33,33% (3)	0% (0)	11,11% (1)	11,11% (1)	0% (0)	11,11% (1)	11,11% (1)	11,11% (1)	54,44
Puntualidad.	0% (0)	0% (0)	11,11% (1)	0% (0)	11,11% (1)	0% (0)	11,11% (1)	22,22% (2)	33,33% (3)	11,11% (1)	75,56
Flexibilidad ante cambios en ruta.	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	25% (2)	0% (0)	25% (2)	12,5% (1)	25% (2)	12,5% (1)	75
Disponibilidad ante urgencias.	0% (0)	0% (0)	0% (0)	25% (2)	12,5% (1)	0% (0)	12,5% (1)	12,5% (1)	25% (2)	12,5% (1)	70

Servicio de tracking.	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	11,11% (1)	11,11% (1)	11,11% (1)	22,22% (2)	22,22% (2)	22,22% (2)	80
Cumplimiento Oportuno	0% (0)	0% (0)	12,5% (1)	0% (0)	12,5% (1)	0% (0)	12,5% (1)	12,5% (1)	37,5% (3)	12,5% (1)	75
Rapidez en la entrega	0% (0)	0% (0)	11,11% (1)	0% (0)	11,11% (1)	0% (0)	11,11% (1)	22,22% (2)	22,22% (2)	22,22% (2)	76,67
Servicio personalizado	0% (0)	0% (0)	0% (0)	12,5% (1)	25% (2)	12,5% (1)	12,5% (1)	12,5% (1)	25% (2)	0% (0)	66,25
Confiabilidad con valores	0% (0)	0% (0)	0% (0)	12,5% (1)	25% (2)	0% (0)	0% (0)	12,5% (1)	25% (2)	25% (2)	75
Total Respondentes											9
Filtros aplicados											0

17. ¿Cual de estas empresas piensa UD cumplen mejor con estos atributos en la Prestación de Servicios de Mensajería?SERVIMOTO (siendo 0 el mas bajo y 100 el mas alto)

Gráficos

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Media Aritmética
Relación Precio/Calidad.	0% (0)	0% (0)	25% (1)	0% (0)	0% (0)	25% (1)	0% (0)	0% (0)	50% (2)	0% (0)	67,5
Puntualidad.	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	50% (2)	0% (0)	0% (0)	50% (2)	0% (0)	0% (0)	65
Flexibilidad ante cambios en ruta.	0% (0)	0% (0)	25% (1)	0% (0)	0% (0)	25% (1)	25% (1)	25% (1)	0% (0)	0% (0)	60
Disponibilidad ante urgencias.	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	66,67% (2)	0% (0)	33,33% (1)	0% (0)	0% (0)	66,67
Servicio de tracking.	0% (0)	0% (0)	0% (0)	25% (1)	25% (1)	0% (0)	0% (0)	50% (2)	0% (0)	0% (0)	62,5
Cumplimiento Oportuno	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	50% (2)	0% (0)	50% (2)	0% (0)	0% (0)	70
Rapidez en la entrega	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	25% (1)	25% (1)	0% (0)	0% (0)	50% (2)	0% (0)	72,5
Servicio personalizado	0% (0)	0% (0)	0% (0)	25% (1)	25% (1)	0% (0)	0% (0)	25% (1)	0% (0)	25% (1)	67,5
Confiabilidad con valores	0% (0)	0% (0)	0% (0)	25% (1)	25% (1)	0% (0)	0% (0)	25% (1)	25% (1)	0% (0)	65
Total Respondentes											4
Filtros aplicados											0

18. ¿Cual de estas empresas piensa UD cumplen mejor con estos atributos en la Prestación de Servicios de Mensajería?CHILEPOST (siendo 0 el mas bajo y 100 el mas alto)

Gráficos

	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Media Aritmética
Relación Precio/Calidad.	0% (0)	0% (0)	25% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	25% (1)	25% (1)	25% (1)	0% (0)	67,5
Puntualidad.	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	75% (3)	0% (0)	25% (1)	0% (0)	0% (0)	65
Flexibilidad ante cambios en ruta.	0% (0)	0% (0)	0% (0)	33,33% (1)	0% (0)	33,33% (1)	0% (0)	33,33% (1)	0% (0)	0% (0)	60
Disponibilidad ante urgencias.	0% (0)	0% (0)	0% (0)	33,33% (1)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	33,33% (1)	33,33% (1)	76,67
Servicio de tracking.	0% (0)	0% (0)	0% (0)	50% (2)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	25% (1)	0% (0)	25% (1)	65
Cumplimiento Oportuno	0% (0)	0% (0)	33,33% (1)	0% (0)	0% (0)	33,33% (1)	0% (0)	0% (0)	33,33% (1)	0% (0)	60
Rapidez en la entrega	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	25% (1)	25% (1)	0% (0)	25% (1)	0% (0)	25% (1)	72,5
Servicio personalizado	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	50% (2)	25% (1)	0% (0)	25% (1)	0% (0)	70
Confiabilidad con valores	0% (0)	0% (0)	0% (0)	25% (1)	25% (1)	0% (0)	0% (0)	50% (2)	0% (0)	0% (0)	62,5
Total Respondentes											4
Filtros aplicados											0

19. ¿A través de que medio de comunicación ha conocido dichas empresas?

Gráficos

	Porcentaje	Respuestas totales
Periódicos y/o Revistas	26,32%	5
Internet	57,89%	11
Mercado Directo (panfletos, mail masivos, etc.)	21,05%	4
Radio	0%	0
Televisión Abierta	0%	0
Publicidad en Tránsito	31,58%	6
Recomendación de un conocido	15,79%	3
Marca reconocida	31,58%	6
Otro (por favor, especifique) <input type="button" value="Ver"/>	10,53%	2
Total Respondentes		19
Filtros aplicados		0

Tipo Contratación

20. Dentro de su Organización, ¿Quién gestiona las empresas que se contratará en la Prestación de Servicios de Mensajería?

[Gráficos](#)

		Porcentaje	Respuestas totales
Gerente de Administración y Finanzas		42,86%	12
Gerente de Recursos Humanos		0%	0
Subgerente de Finanzas		10,71%	3
Secretaria Gerencial		7,14%	2
Secretaria del área		3,57%	1
UD mismo		35,71%	10
Otro (por favor, especifique)		0%	0
Total Respondentes			28
Filtros aplicados			0

21. Dentro de su Organización, ¿Quién decide el contrato de la empresa en la Prestación de Servicios de Mensajería?

[Gráficos](#)

		Porcentaje	Respuestas totales
Gerente de Administración y Finanzas		42,86%	12
Gerente de Recursos Humanos		0%	0
Subgerente de Finanzas		10,71%	3
Secretaria Gerencial		0%	0
Secretaria del área		3,57%	1
UD mismo		39,29%	11
Otro (por favor, especifique) <input type="button" value="Ver"/>		3,57%	1
Total Respondentes			28
Filtros aplicados			0

22. ¿Cuál es su proceso ideal de compra y contratación?

[Gráficos](#)

		Porcentaje	Respuestas totales
Contrato Mensual		32,14%	9

Por Actividad Realizada		42,86%	12
Plan definido con anterioridad		21,43%	6
Otro (por favor, especifique) <input type="button" value="Ver"/>		3,57%	1
Total Respondentes			28
Filtros aplicados			0

23. ¿Estaría dispuesto a pagar mensualmente \$800.000?

[Gráficos](#)

		Porcentaje	Respuestas totales
Seguro lo compro		3,57%	1
Tal vez lo compro		14,29%	4
No se si lo compro		28,57%	8
No lo compro		39,29%	11
Seguro no lo compro		10,71%	3
Otro (por favor, especifique) <input type="button" value="Ver"/>		3,57%	1
Total Respondentes			28
Filtros aplicados			0

24. ¿Estaría dispuesto a pagar mensualmente \$600.000?

[Gráficos](#)

		Porcentaje	Respuestas totales
Seguro lo compro		7,14%	2
Tal vez lo compro		25%	7
No se si lo compro		14,29%	4
No lo compro		42,86%	12
Seguro no lo compro		7,14%	2
Otro (por favor, especifique) <input type="button" value="Ver"/>		3,57%	1
Total Respondentes			28
Filtros aplicados			0

25. ¿Estaría dispuesto a pagar mensualmente \$400.000?

[Gráficos](#)

		Porcentaje	Respuestas totales
Seguro lo compro		17,86%	5
Tal vez lo compro		39,29%	11
No se si lo compro		10,71%	3

No lo compro		28,57%	8
Seguro no lo compro		0%	0
Otro (por favor, especifique) <input type="button" value="Ver"/>		3,57%	1
Total Respondentes			28
Filtros aplicados			0

26. ¿Estaría dispuesto a pagar mensualmente \$200.000?

[Gráficos](#)

		Porcentaje	Respuestas totales
Seguro lo compro		39,29%	11
Tal vez lo compro		39,29%	11
No se si lo compro		3,57%	1
No lo compro		14,29%	4
Seguro no lo compro		0%	0
Otro (por favor, especifique) <input type="button" value="Ver"/>		3,57%	1
Total Respondentes			28
Filtros aplicados			0

Datos Personales





27. ¿A que rubro pertenece su Organización?

[Gráficos](#)

		Porcentaje	Respuestas totales
Agricultura, Selvicultura y Pesca		3,7%	1
Minería		3,7%	1
Industrias Manufactureras		11,11%	3
Electricidad, Gas y Agua		3,7%	1
Construcción		14,81%	4
Comercio		7,41%	2
Transporte y Comunicaciones		14,81%	4
Servicios		29,63%	8
Otro (por favor, especifique) <input type="button" value="Ver"/>		22,22%	6
Total Respondentes			27
Filtros aplicados			0







28. ¿Cuántos trabajadores posee en la actualidad?

Gráficos








		Porcentaje	Respuestas totales
De 1 a 9 trabajadores		33,33%	9
De 10 a 49 trabajadores		22,22%	6
De 50 a 199 trabajadores		14,81%	4
Mas de 200 trabajadores		33,33%	9
Total Respondentes			27
Filtros aplicados			0

29. En la actualidad dentro de su Organización ¿Cuál es nivel de Ventas Anuales aproximado?

Gráficos

		Porcentaje	Respuestas totales
Menos de 2.400UF anuales		30,43%	7
Entre 2.401 a 10.000UF		13,04%	3
Entre 10.001 a 25.000UF		13,04%	3
Entre 25.001 a 50.000UF		4,35%	1
Entre 50.001 a 75.000UF		4,35%	1
Entre 75.001 a 100.000UF		0%	0
Más de 100.000UF		34,78%	8
Total Respondentes			23
Filtros aplicados			0

30. Datos de su Organización o Personal

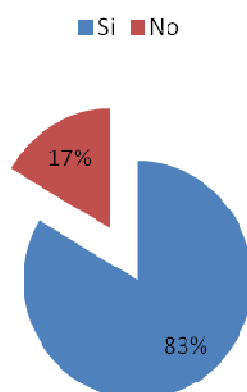
		Porcentaje	Respuestas totales
<input type="button" value="Ver"/> ¿Cuál es el nombre de su Organización?		100%	27
<input type="button" value="Ver"/> Dirección de la empresa		100%	27
<input type="button" value="Ver"/> Comuna		100%	27
<input type="button" value="Ver"/> Nombre del Entrevistado		100%	27
<input type="button" value="Ver"/> Cargo del Entrevistado		100%	27
<input type="button" value="Ver"/> Teléfono de contacto		100%	27
<input type="button" value="Ver"/> E-mail de contacto		100%	27
Total Respondentes			27
Filtros aplicados			0

4. ENTREVISTA TELEFÓNICA A MICRO EMPRESAS.

Se realizó una entrevista telefónica a 14 microempresas para determinar cuál es el valor exacto que están dispuestos a pagar por un servicio limitado regionalmente.

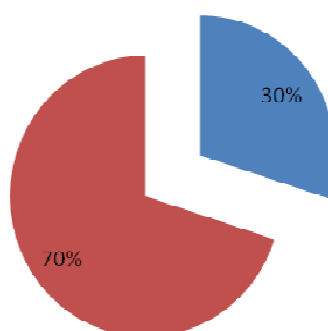
1.- ¿Piensa en externalizar los servicios de mensajería dentro de su organización?

Empresas dispuestas a Externalizar el Servicio de Mensajería



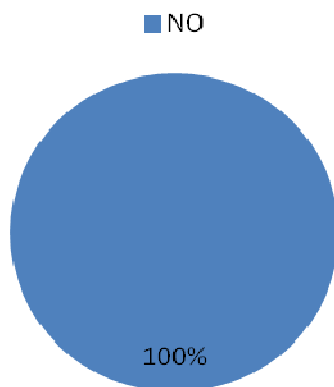
2.- De los que respondieron que si en el punto anterior. Si se les ofrece un servicio de mensajería externalizado y limitado entre las comunas de Las Condes, Providencia, Santiago Centro, Vitacura y Ñuñoa. ¿Estaría dispuesto a utilizarlo?

■ lo utilizaría ■ no lo utilizaría

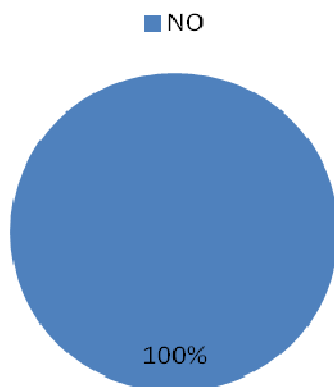


3.- ¿Estaría dispuesto a pagar por 12 servicios de mensajería externalizado mensuales los siguientes valores?

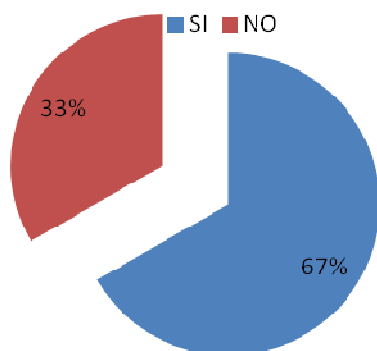
- 150.000



- 100.000



- 50.000



5. DETALLE DE LOS SERVICIOS ENTREGADOS POR MOTOBOY Y SERVIMOTO.

Servicios ofrecidos por MOTOBOY

- ❖ *Servicio de Encargo Expreso por kilómetro:* Este servicio es por kilómetro, calculados en base a Google Maps (herramienta precisa y de amplio conocimiento público) <http://maps.google.cl/>. La caja de la moto mide 40x40 CMS y puede llevar hasta 20 Kg. El motorista realiza pago de cuentas, trámites bancarios, compras, traslado de facturas, retiro de cheques, etc. El tarifado se regula de acuerdo al siguiente criterio.

Tarifa Base	\$ 2.000.-	(Dos mil pesos)
Valor por Kilómetro	\$ 350.-	(Trescientos cincuenta pesos)
Minuto de espera	\$ 110.-	(Ciento diez pesos)
Tarifa Mínima	\$ 2.000.-	(Dos mil pesos).

Sobre 10 destinos el servicio tiene un valor de \$3.000.- por punto.

- ❖ *Deliveryboy:* Consiste en el despacho de correspondencia masiva y programada, ya sea en 24, 48 a 72 horas. Retiro cheques, entrega de facturas con gestión de cuarta copia, despacho de invitaciones, revistas, libros y paquetería pequeña, tanto en Santiago como en regiones, en las principales ciudades.
- ❖ *Cargoboy:* Se dispone de Furgones de 500, 1000, y 1500 Kgs con Chofer para el despacho y/o traslado de todo tipo de carga liviana en forma expresa dentro de la Región Metropolitana. GPS: cada flota cuenta con sistema GPS Cobertura: Al Sur: Hasta San Bernardo, Norte KM 19 de Panamericana Norte, Poniente Ciudad Satélite, Oriente La Dehesa / Lo Barnechea.

Se dispone de Camionetas con Chofer para el transporte de carga liviana hasta 1500 Kgs, el despacho de la carga se realiza en forma expresa desde donde el cliente lo requiera dentro de la Región Metropolitana.

Camioneta hasta 500 kgs.

Valor Base Servicio \$5.000.- (cinco mil pesos)

Valor por Kilómetro recorrido \$ 600.- (seiscientos pesos)
Valor por tiempo de espera. c/ convenio \$120.- (Ciento veinte pesos)

Camioneta hasta 1000 kgs.

Valor Base Servicio \$6.000.- (seis mil pesos)
Valor por kilómetro recorrido \$ 700.- (setecientos pesos)
Valor por tiempo de espera c/ convenio \$150.- (Ciento cincuenta pesos)

Camioneta hasta 1500 kgs.

Valor Base Servicio \$7.000.- (siete mil pesos)
Valor por kilómetro recorrido \$ 800.- (ochocientos pesos)
Valor por tiempo de espera c/ convenio \$165.- (Ciento sesenta y cinco pesos)

- ❖ **Certificación:** El servicio incluye la CERTIFICACIÓN de entrega.
- ❖ **Facturación:** cuenta con cuenta corriente, los servicios se facturan a fin de mes, desde que llega la factura dispone de 5 días hábiles para cancelar.

Servicios ofrecidos por SERVIMOTO

Otra empresa que se destaca es SERVIMOTO Express que al igual que MOTOBOY el core business es el envío y retiro de productos dentro de un área de cobertura, ver FIGURA 15, limitado a un peso máximo transportable de 10 Kg, y dentro de los servicios entregados se destaca: pago de cuentas y depósitos, transporte de documentación certificada, entrega de facturas y sobres, retiro de cheques y vales vista, rutas establecidas (servicio en general ocupado por instituciones financieras), visitas domiciliarias, entrega de muestras, revistas y paquetería, gestión de firmas v/b, servicio de júnior motorizado mensual.

- ❖ *Servicio Express:* Envío de encomiendas de forma inmediata a cualquier comuna de Santiago - Desde \$1.800
- ❖ *Servicio 24 horas:* Envío de encomiendas de forma programada al día hábil siguiente - Desde \$1.200

- ❖ *Servicio dentro del día:* Envío de encomiendas el mismo día del retiro - Desde \$1.500
- ❖ *Servicio Junior Motorizado:* Un motorista dedicado exclusivamente en atender necesidades - Desde \$590.000. Jornada de 9 Horas.



FIGURA 15: COBERTURA REGIONAL DE SERVIMOTO.