

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS CON ÉNFASIS EN BANCA Y  
FINANZAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y  
SOSTENIBILIDAD DE UNA EMPRESA DEDICADA  
AL SERVICIO DE MENSAJERÍA, EN TIBÁS, SAN  
JOSÉ, PERIODO 2017**

**Sustentante:  
María Victoria Montoya Muñoz**

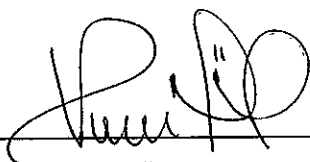
**Tutor:  
JOSÉ A. VALERIO – SOSA**

**Diciembre, 2017**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo María Victoria Montoya Muñoz, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-804-057 egresado de la carrera de Administración de empresas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Plan de negocios para la creación y sostenibilidad de una empresa dedicada al servicio de mensajería, en Tibás, San José, período 2017, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los veinte días del mes de diciembre del año dos mil diecisiete.



Firma del estudiante

Cédula: 1804057

## CARTA DEL TUTOR

San José, 24 de octubre de 2017

**Oficina de Registro  
Carrera de Administración de Negocios  
Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores:

La estudiante María Victoria Montoya Muñoz, cédula de identidad número 1-804-057, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE MENSAJERIA, EN TIBAS, SAN JOSÉ, PERIODO 2017**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



**JOSÉ ALBERTO VALERIO SOSA**  
Cédula identidad # 1 - 603 - 068  
Carné Colegio Profesional # 6477

18 de diciembre del 2017

**Universidad Hispanoamericana**  
**Sede Llorente**  
**Administración de Negocios**

**Estimado señor**


La estudiante María Victoria Montoya Muñoz cedula 1-0804-0057 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE MENSAJERIA, EN TIBAS, SAN JOSÉ, PERIODO 2017....."**, el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

Licda. Jessica Mayers Marin  
Ced 9-0106-0748



Coronado, 19 de diciembre del 2017.

Universidad Hispanoamericana

Escuela de Administración de Negocios

Estimados señores profesores:

Reciban un respetuoso saludo.

Por este medio, hago constar que he revisado y corregido la tesis de Graduación, de 146 páginas, denominada "Plan de negocios para la creación y sostenibilidad de una empresa dedicada al servicio de mensajería, en Tibás, San José, periodo 2017", elaborado por la sustentante: María Victoria Montoya Muñoz, número de cédula 1-804-057, tesis para optar por el grado de licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas.

Le he revisado y corregido errores gramaticales, de puntuación, ortográficos, de estilo y otros relacionados con el campo filológico, que se manifestaron en dicha tesis.

Se suscribe de ustedes cordialmente:



Virginia Arias Arias

Lic. Filología Española U.C.R.

Carné: 006589 Cédula: 1-411-1413

Tels. 22 29 14 07 88 58 11 80

Correo electrónico: [variasarias@yahoo.es](mailto:variasarias@yahoo.es)

Lic. Virginia Arias Arias  
FILOLOGA - Colegiada 6589

## **AGRADECIMIENTO**

Dedico este trabajo primero a Dios por darme el don de la vida y por ser mi guía en todo momento.

A mi madre y a mi esposo, quienes han sido incondicionales y siempre están impulsándome a salir adelante para que logre mis metas.

A mis hijas porque me apoyan y quiero ser siempre un ejemplo para ellas para que lo que se propongan y quieran realizar, lo logren.

A mi amiga incondicional Olga Madrigal porque siempre creyó en mí y me motivó a salir adelante.

Y a todos mis profesores que, durante mi vida universitaria, con sus conocimientos y consejos me permitieron terminar esta etapa de mi vida.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo elaborado con mucho esfuerzo, tiempo y dedicación va dedicado primeramente a Dios ya que me premió con el don de la vida.

A mi madre Violeta Muñoz, quien ha sido un pilar en mi vida porque siempre está apoyándome, motivándome y aconsejándome para que nunca desista de mis sueños.

A mi amado esposo Francisco Gómez, quien ha sido mi brazo derecho y me ha apoyado siempre a cumplir mis metas.

Y en especial a mis hermosas hijas Valeria y Jimena Gómez, quienes han sido mi motor para poder terminar este proyecto y poder superarme.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	II
ÍNDICE DE TABLAS .....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS.....	IX
DEDICATORIA .....	X
AGRADECIMIENTO .....	XI
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	12
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1.1. Antecedente del problema.....	13
1.1.2. Problematización del problema .....	15
1.1.3. Justificación del problema .....	17
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	19
1.2.1. La pregunta del problema.....	19
1.3. OBJETIVOS .....	20
1.3.1. Objetivo general .....	20
1.3.2. Objetivos específicos.....	21
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROBLEMA.....	22
1.4.1. Alcances.....	22
1.4.2. Limitaciones .....	23
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	24

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO.....	25
2.1.1. Antecedentes nacionales .....	25
2.1.1.1. Historia del servicio de mensajería en Costa Rica .....	25
2.1.2. Antecedentes locales .....	28
2.1.2.1. Empresa de mensajería en Tibás .....	28
2.2. CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....	29
2.2.1 Estudio de factibilidad.....	29
2.2.3 Servicio de mensajería .....	31
2.2.4 Análisis técnico.....	31
2.2.5 Análisis de la oferta .....	32
2.2.6 Análisis de la demanda .....	32
2.2.7 Análisis de precios.....	33
2.2.8 Análisis operativo .....	33
2.2.8.1 Proyección de la demanda.....	33
2.2.8.2 Estado de resultados.....	33
2.2.8.3 Costos financieros.....	34
2.2.8.4 Punto de equilibrio.....	34
2.2.9 Análisis de la inversión .....	35
2.2.9.1 Inversión inicial.....	35
2.2.9.2 Capital de trabajo .....	35

2.2.9.3	Financiamiento.....	36
2.2.10	Flujo proyectado de efectivo.....	36
2.2.11	Costo financiero.....	37
2.2.11.1	Coeficiente Beta.....	37
2.2.11.2	Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) .....	37
2.2.11.3	Valor presente neto VPN .....	38
2.2.11.4	Tasa interna de retorno TIR .....	39
2.2.11.5	Relación costo – beneficio .....	39
2.2.11.6	Recuperación del capital.....	40
2.3	HIPÓTESIS .....	42
2.3.1	Variables, definición .....	44
2.3.1.1	Variable independiente: Viabilidad .....	44
2.3.1.2	Variables dependientes: Rentabilidad .....	45
2.4	OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	46
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....		47
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	48
3.1.1.	Finalidad.....	48
3.1.2.	Dimensional temporal.....	49
3.1.3.	Marco .....	50
3.1.4.	Naturaleza .....	51

3.1.5. Carácter.....	52
3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN .....	53
3.2.1. Primera mano .....	53
3.2.2. Segunda mano .....	54
3.2.3. Tercera mano .....	55
3.3. SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA .....	56
3.3.1. Población.....	56
3.3.2. Muestra .....	56
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	59
3.5. DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES. ....	61
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	66
4.1 REQUISITOS LEGALES PARA ESTABLECER UNA EMPRESA DE MENSAJERÍA .....	67
4.2 ASPECTOS TÉCNICOS NECESARIOS PARA PONER EN MARCHA UNA EMPRESA DE MENSAJERÍA .....	71
4.2.1 Inversión en equipos .....	71
4.2.2 Balance personal.....	73
4.2.3 Balance instalaciones.....	75
4.3. ESTUDIO DE MERCADO. ....	76

4.4.	VIABILIDAD FINANCIERA .....	84
4.4.1.	Supuestos .....	84
4.4.2.	Análisis financiero.....	87
4.4.2.1.	Inversiones.....	87
4.4.2.2.	Cálculo de los ingresos .....	89
4.4.2.3.	Costos y gastos de operación:.....	90
4.4.2.4.	Flujo de efectivo proyectado .....	98
4.4.2.5.	Parámetros de rentabilidad .....	99
4.4.2.6.	Sensibilización .....	100
	CAPÍTULO V CONCLUSIONES .....	105
	CAPÍTULO VI PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO .....	110
6.1.	Nombre del proyecto .....	111
6.2.	Antecedentes.....	112
6.3.	Objetivos.....	113
6.4.	Diagnóstico FODA.....	114
6.5.	Orientación estratégica.....	115
6.6.	Misión y visión .....	116
6.7.	Perfil del consumidor .....	117
6.8.	Estrategia comercial .....	119
6.9.	Políticas .....	121

6.10.	Principales pautas financieras, operativas, administrativas y de inversión	
	122	
6.11.	Cronograma .....	123
6.12.	Conclusión .....	124
	BIBLIOGRAFÍA.....	125
	GLOSARIO .....	130
	ANEXOS.....	132

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las hipótesis.....	46
Tabla 2. Establecimientos comerciales encuestados .....	58
Tabla 3 Definición conceptual, operativa e instrumental de las variables.....	64
Tabla 3 Requisitos legales para crear una empresa de mensajería en Tibás, período 2017 .....	70
Tabla 4 Balance de equipo de oficina .....	72
Tabla 5 Balance de personal técnico: trabajador calificado .....	73
Tabla 6 Balance de personal administrativo .....	74
Tabla 7 Costo de alquiler de oficina.....	75
Tabla 8 Tipo de negocio encuestado .....	76
Tabla 9 Medio que utiliza para transporte de productos .....	78
Tabla 10 Tipo de vehículo que utiliza para mensajería.....	79
Tabla 11 ¿Consideraría utilizar los servicios de una nueva empresa de mensajería? .....	80
Tabla 12 ¿Aspecto más relevante por el cual cambiaría de empresa que le brinda el servicio de mensajería? .....	81
Tabla 13 Frecuencia de uso del servicio de mensajería .....	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura 1 Objetivos más importantes que las empresas determinaron para adquirir sus más recientes contrataciones del Outsourcing .....	14
Figura 2 Ventajas del Outsourcing.....	18
Fuente: Elaboración propia de la investigadora.....	65
Gráfico 1 Tipo de negocio consultado.....	77
Gráfico 2 Medio que utiliza para transporte de productos.....	78
Gráfico 3 Tipo de vehículo que utiliza para mensajería .....	80
Gráfico 4 Consideraría los servicios de una empresa de mensajería nueva .....	80
Gráfico 5¿Aspecto más relevante por el cual cambiar de empresa?.....	82
Gráfico 6 Frecuencia de uso del servicio de mensajería .....	83

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1. Antecedente del problema**

Actualmente, tanto a nivel del mercado costarricense como del mercado internacional, las instituciones están enfrentándose a retos muy importantes para ajustarse a las economías globales.

Uno de los retos más importantes es maximizar los recursos en busca de mayores rentabilidades y lograr sacar adelante a las empresas. Por esto, los costos operativos y administrativos se han convertido en puntos de mucha importancia, lo cual ha hecho que las organizaciones valoren los servicios externos (outsourcing) para muchas de sus tareas diarias, ya que el mundo y el día a día exige la eficiencia, por lo que, en muchos casos, la reducción de gastos se logra utilizando servicios externos que permiten mejores resultados en cuanto a las utilidades.

Entre los beneficios de usar los servicios de empresas outsourcing, se puede citar:

- Mejoramiento de tiempos.
- Mejoramiento de procesos.
- Libera recursos para otros propósitos.
- Reduce y controla costos operativos.

Esto se demuestra en los resultados del estudio realizado por Deloitte en el año 2012 sobre las razones que llevaron a las empresas a contratar mediante la modalidad outsourcing, el cual se presenta a continuación:

Figura 1

Objetivos más importantes que las empresas determinaron para adquirir sus más recientes contrataciones del Outsourcing



### **1.1.2. Problematicación del problema**

Actualmente la automatización está ocupando un lugar muy importante en la vida diaria de las personas y las empresas, y la mayoría de transacciones se realizan mediante servicios electrónicos, sin embargo, no se puede dejar de lado el hecho de que aún es muy importante para las personas y las instituciones, realizar las diligencias que dependen de una persona ya que existen muchos trámites que no son sustituidos ni realizados por la internet.

Al analizar esta situación, se logra observar como cada día las empresas contratan servicios externos, lo cual hace que el nicho del mercado para el servicio de mensajería se incremente y se vaya volviendo una necesidad.

Actualmente la circulación vehicular se ha convertido en un serio problema, las calles se han vuelto intransitables por la gran cantidad de vehículos que circulan, por lo que el servicio de mensajería en moto se ha convertido en un transporte de gran importancia por la demanda de la sociedad, ya que es muy rápido y muy usado de manera personal, laboral y empresarial.

En poco más de tres décadas, la tenencia de carros particulares en el país creció un 914 por ciento, revela el XXI Informe del Estado de la Nación, dado a conocer recientemente.

Mientras al inicio de la década de los años ochenta del siglo pasado, el parque automotor privado era de casi 82 mil vehículos, para el año 2016, la cifra superaba los 800 mil.

Según la investigadora del Estado de la Nación Karen Chacón, sólo el último año el aumento en la flota vehicular fue del 5 por ciento, lo cual genera un gran peso sobre la infraestructura vial existente, la cual es mejorada o ampliada a un ritmo mucho menor.

Los vehículos particulares producen el 71,5 por ciento de las emisiones de carbono a la atmósfera costarricense, casi cinco veces más de lo que producen los vehículos de transporte público (15,2 por ciento). (Valerio, L (2015). Cantidad de carros particulares en Costa Rica creció un 914% en tres décadas. Costa Rica)

Al contratar a las empresas que prestan el servicio de mensajería, se considera que se hace una excelente inversión y se ahorra tiempo, puesto que lo que se busca es brindar un servicio profesional, de calidad y de gran eficiencia.

### **1.1.3. Justificación del problema**

Esta investigación pretende identificar condiciones legales, técnicas, operativas y financieras para establecer y operar una empresa dedicada al servicio de mensajería de forma tal que funja como estudio de viabilidad y como una propuesta de implementación en el cantón de Tibás, San José.

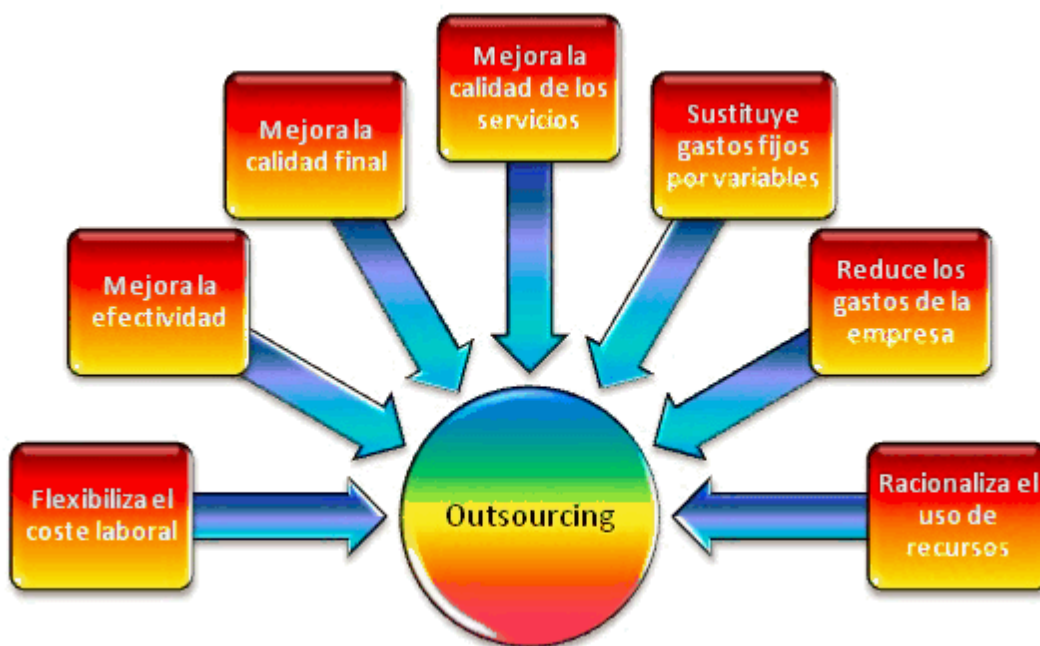
La iniciativa aporta al desarrollo de la comunidad al tratarse de un proyecto de emprendedurismo, el cual favorece el crecimiento, desarrollo y la rentabilidad de las empresas.

El desarrollo y aplicación de una gestión empresarial sostenible, se consideran factores importantes para el crecimiento del entorno y, por esto, la prestación de servicios contribuye al mejoramiento de la comunidad Tibás, en aspectos sociales y económicos.

Aunque la mayoría de servicios se pueden realizar por internet, ya que la tecnología es un fenómeno que está presente en todas las actividades diarias tanto en las persona jurídicas y físicas, existe una oportunidad de mercado con necesidades de prestación de servicio que no son sustituidas por el internet, lo cual representa la oportunidad de ofrecer un servicio de mensajería.

El Outsourcing, es decir, la posibilidad de la participación de un tercero dedicado exclusivamente a cierta tarea, no solo es tentador, sino que se convierte en una decisión inteligente que se ha fortalecido como tendencia en toda la región (Guillermo Varela, Periódico el Financiero, 11-9-2015).

Figura 2  
Ventajas del Outsourcing



Fuente: Miguel González Fernández, Gestor Freelancer de exportación e importación [www.miguel-gonzalez.es/ventajas-del-outsourcing/](http://www.miguel-gonzalez.es/ventajas-del-outsourcing/).

Además, el establecimiento formal de una empresa de mensajería, es una forma de crear fuentes de empleo (González Molineros, J., 2012).

Los habitantes del sector de Tibás y sus alrededores, se verán beneficiados con oportunidades laborales dignas, lo cual es esencial en tiempos donde el desempleo, en el tercer trimestre de 2016, alcanzó al 9,7% de la población costarricense (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. La pregunta del problema**

**¿Cuáles son las condiciones para establecer una empresa de mensajería, que sea rentable y sostenible en el tiempo, que ofrezca servicios en Tibás, San José, periodo 2017?**

### 1.3. OBJETIVOS

Los objetivos, “Señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio.” (Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, M., 2010, p. 37). Por lo tanto, a continuación, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos respectivos.

#### 1.3.1. Objetivo general

Según Chinchilla, A., Guerra, G. & Corrales, F. (2017), mediante el objetivo general se plantea la finalidad de la investigación.

Estos objetivos deben ser escritos en infinitivo (Pazos, E.; Gutiérrez, F., 2011, p. 46).

Además, Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, M. (2010) señalan que los objetivos deben expresarse con claridad para evitar desviaciones durante el proceso de investigación.

Con base en lo anterior, a continuación, se presenta el objetivo general de la investigación:

- **Establecer las condiciones para poner en marcha una empresa de mensajería, que sea rentable y sostenible en el tiempo, que ofrezca servicios en Tibás, San José, período 2017.**

### 1.3.2. Objetivos específicos

“Los objetivos específicos son los pasos que se dan para lograr el objetivo general.”

(Chinchilla, A., Guerra, G. & Corrales, F., 2017, p. 15).

Consisten en las guías de estudio y deben estar presentes durante todo el desarrollo de la investigación (Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, M., 2010, p. 37). También, Pazos, E.; Gutiérrez, F. (2011) indican que “se refieren a las actividades que se realizan a lo largo de la investigación, en función de lograr el objetivo general.” (p.47).

A continuación, se presentan los objetivos específicos de la investigación:

- a) Identificar los requisitos legales que se deben cumplir para brindar el servicio de mensajería en Tibás.
- b) Determinar las condiciones técnicas para poner en marcha el servicio de mensajería.
- c) Analizar la sensibilidad del mercado.
- d) Valorar la viabilidad financiera.
- e) Desarrollar la propuesta del Plan de Negocio.

## **1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROBLEMA**

### **1.4.1. Alcances**

- ❖ La investigación abarca el desarrollo de un estudio de factibilidad técnica, operativa y financiera para la puesta en marcha de una empresa dedicada al servicio de mensajería en el cantón de Tibás, San José, en el período 2017.
  
- ❖ Se aplicó una encuesta a responsables de establecimientos comerciales de la ciudad de Tibás, y se asume que los resultados obtenidos hubiesen sido similares o parecidos si se hubiera aplicado dicho instrumento en todo el cantón del mismo nombre.

#### 1.4.2. Limitaciones

- ❖ La investigación solo se dirige a identificar clientes comerciales específicos que pudieran requerir del servicio de mensajería, no se incluyen personas físicas individuales, no obstante, no se descarta prestarles el servicio en caso que lo demanden cuando la empresa ya se encuentre operando.
  
- ❖ Para la aplicación del instrumento de recolección de datos, se comprobó que, en un número significativo de comercios, los responsables se mostraron reacios a colaborar, alegando confidencialidad de la información entre otros criterios.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. CONTEXTO HISTÓRICO**

### **2.1.1. Antecedentes nacionales**

#### **2.1.1.1. Historia del servicio de mensajería en Costa Rica**

Al finalizar el siglo XVI e iniciar el siglo XVII el llamado "Reino de Guatemala" incluiría en su jurisdicción política – administrativa, la Gobernación de Costa Rica y el Corregimiento de Nicoya en forma separada. La primera estableció su sede administrativa y religiosa en la ciudad de Cartago, fundada en el Valle Central Oriental por Juan Vázquez de Coronado en 1564.

A su vez, el Corregimiento de Nicoya perteneció durante este período a la Real Audiencia de Guatemala. Este conservó durante todo este espacio de tiempo a su población aborígen

Se fue configurando la primera forma de sociedad colonial, la cual, perdurará hasta finales del siglo XVII y principios del XVIII. Las primeras incursiones al Valle Central de Costa Rica, hacia la década de los 60 del siglo XVI, se caracterizaron por el interés de establecer con rapidez formas de explotación de los recursos. En efecto, los conquistadores traían consigo el ganado mayor y menor, así como plantas y semillas. El rápido control del medio local llevó a los primeros contactos con el exterior, estableciendo el comercio de trigo, maíz y mulas, con Nicaragua y Panamá. Surgió así un grupo de comerciantes y encomenderos locales que tomó el control económico – social de la provincia.

A su vez, esta forma de sociedad estuvo sustentada fundamentalmente por el uso de la mano de obra aborigen. La encomienda en sus dos formas: la de servicio personal y la de tributo en productos, fue la expresión de la explotación indígena durante este período.

Luego, fueron surgiendo ciudades como: Cartago que era la antigua capital, Villa Nueva (hoy San José), Esparza, Caldera, Villa Hermosa (Alajuela) y otras. Sería de suponer que este desenvolvimiento urbano y el consiguiente de orden demográfico, originaría el desarrollo de servicios de correos tal y como los tenía organizado el imperio español en otros sitios de América. Pero tampoco se tiene información confiable de un servicio estructurado de correos en la entonces Gobernación de Costa Rica. No obstante, todavía a principios del siglo XIX, las comunicaciones terrestres eran notoriamente deficientes y escasas. De esta manera, la carencia de caminos transitables imposibilitaba las mismas y producida la Independencia (1821), solo existían tres servicios de correos: uno con una región llamada David en la Nueva Granada y dos con la ciudad de Rivas en Nicaragua.

Era un servicio limitado, pues según informes de la memoria de Hacienda de 1856, estos correos solo transportaban dos o tres libras de correspondencia. Poco después de ocurrida la Independencia y específicamente al integrarse Costa Rica a la República Federal de Centroamérica, la Constitución de 1824 señala en su artículo 69: "Corresponde al Congreso... inciso 22 abrir los grandes caminos y canales de comunicación y establecer y dirigir postas y correos generales en la República".

Si se analiza este artículo con detenimiento, se puede deducir el poco desarrollo que tenía el correo en la región y la misma Costa Rica, para la época. Asimismo, puede entenderse éste como el primer intento que se hacía por organizar este servicio por parte de las nacientes repúblicas, ya que todavía una década después de producida la independencia, los correos internos no habían sido organizados regularmente y los pocos existentes se llevaban a cabo por cuenta de particulares.

Sin embargo, en 1834, se dispuso establecer un correo diario entre San José, Cartago y Alajuela, donde dicho servicio funcionaría por cuenta del Tesorero Público, quedando su administración a cargo del Estado. En 1836, es nombrado Director de Correos el señor Recaredo Bonilla Carrillo, quien a través del Departamento de Hacienda establece los primeros enlaces que sentaría las bases de la prestación del Servicio Postal en Costa Rica.

Hacia 1838, la situación había mejorado sensiblemente, pues se contaba con servicios postales regulares entre las poblaciones de San José, Cartago, Alajuela, Heredia y el Puerto de Caldera, como también con la región de David en la Nueva Granada y con Rivas en Nicaragua. Además, en forma irregular funcionaba un correo a cargo de soldados de las guarniciones con el puerto de Moín en el Atlántico.

Con el pasar de los años y décadas la situación de los correos se amplió y mejoró, pero igual creció la población y con ello la necesidad de comunicación y entrega de correspondencia a tiempo y con seguridad. (Historia del Correo en Costa Rica)

## **2.1.2. Antecedentes locales**

### **2.1.2.1. Empresa de mensajería en Tibás**

Con la poca oferta de servicios de mensajería en el área de Tibás, comentada en la introducción de este trabajo, se vuelve razonable considerar que un conjunto de personas o empresas brinde servicios de mensajería en el área.

Actualmente existe solo una empresa de mensajería en el área de Tibás: Presto Mensajería, cuyo lema es:

*Presto Mensajería*: se ofrece servicios de mensajeros tanto motorizados como a pie y en carro. Nuestros servicios son alquiler de mensajeros en tiempo completo y en tiempos fraccionados, servicios exprés como cobros, pagos, trámites bancarios, entregas masivas, correo directo.

## 2.2. CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL

### 2.2.1 Estudio de factibilidad

De acuerdo con la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia – SIGEPLAN (2013), la factibilidad es una de las etapas que conforman la fase previa a la inversión de un proyecto. Para comprender de mejor forma en qué consiste el estudio de factibilidad, se detallarán las etapas previas:

- **Idea:** explica SIGEPLAN (2013) que corresponde a la etapa en la que se determina el problema, y “consiste en puntualizar la necesidad insatisfecha o problema por resolver, su localización geográfica, la identificación de los beneficios esperados, los objetivos, el sector de la economía y la institución que lo identifica.” (p. 43).
- **Perfil:** en esta etapa se precisan aspectos como cuantificación preliminar de la oferta y la demanda y el tamaño del proyecto a partir de la información disponible; un análisis preliminar de alternativas técnicas, una estimación de montos de inversión, costo anual de operación promedio, vida útil, entre otros (SIGEPLAN, 2013, p. 43).
- **Prefactibilidad:** Se detalla aún más la información proveniente del nivel anterior y se agregan datos relevantes para descartar alternativas y fortalecer las restantes. “Para cada una de las alternativas se hará evaluaciones económicas y técnicas, con el propósito de identificar aquellas que resultan o presentan la mayor rentabilidad económica social y descartar las restantes.” (SIGEPLAN, 2013, p. 43).

- **Factibilidad:** de acuerdo con SIGEPLAN (2013), en esta etapa se perfecciona la alternativa que presente mayor rentabilidad económica y social, reduciendo su incertidumbre a criterios aceptables mediante la realización de todos los estudios que sean necesarios.

Sin embargo, a la hora conceptualizar un estudio de viabilidad, se genera controversia en su interpretación respecto a la factibilidad; así lo señaló la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas, Subdirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública (2016), ente que explica que la viabilidad y la factibilidad de un proyecto son conceptos que tienden a interpretarse de una misma forma cuando en realidad tienen dos connotaciones distintas:

La Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas, Subdirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública (2016) define que un estudio de viabilidad es proceso integral de análisis de información técnica, social, financiera y otros campos que sean requeridos respecto al proyecto postulado, bajo unos estándares metodológicos de preparación y presentación, lo cual permite determinar si la iniciativa de inversión es adecuada, es conforme con requisitos específicos, y ofrece beneficios suficientes frente a los costos en los cuales se va a incurrir. Mientras que un estudio de factibilidad, “es el máximo nivel de maduración de un proyecto, a partir del cual se puede iniciar la ejecución del mismo” (Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas, Subdirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública, 2016, p. 23).

Con base en lo anterior, el autor mencionado concluye que “los conceptos de viabilidad y factibilidad son diferentes, sin embargo, en el marco de la formulación y

estructuración de proyectos y del rol de viabilidad de los mismos, son conceptos complementarios” (p.23).

### **2.2.2 Estudio de viabilidad financiera**

Según Sapag, N., Sapag R. & Sapag, J. (2014, p. 27), “El estudio de **viabilidad financiera** de un proyecto determina, en último término, su aprobación o rechazo. Este mide la rentabilidad que retorna la inversión, todo medido con bases monetarias”

“La última etapa de un estudio de viabilidad financiera consiste en identificar y ordenar los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos.” (p. 34).

### **2.2.3 Servicio de mensajería**

Los servicios de mensajería ayudan a las empresas y a las personas a transportar documentos importantes, paquetes y otros artículos. Un servicio de mensajería se caracteriza por la entrega rápida, el rastreo y la seguridad de los artículos que son entregados.

### **2.2.4 Análisis técnico**

Según Arroyo Zambrano, G. (2015), dice que el estudio técnico es determinar la posibilidad de fabricación del producto o servicio, analizar tamaño óptimo, localización, determinar equipos, instalaciones y la organización necesaria para la ejecución, entre otros.

También comenta que el estudio técnico es la forma correcta de producir un bien o servicio utilizando los recursos que se dispongan, teniendo claras las posibles interrogantes del estudio: dónde, cuándo, cuánto, cómo y con qué se va a producir lo cual permite definir el tamaño, localización, equipos e instalaciones.

### **2.2.5 Análisis de la oferta**

La oferta “es la relación que existe entre el precio de un servicio o producto y las cantidades que se desea ofrecer al mercado” (Arroyo Zambrano, G. ,2015, p.11). Continúa indicando que la oferta muestra el comportamiento de los productores, información de los precios y su capacidad de cubrir los gastos y riesgo de llegar a un nivel de pérdida.

### **2.2.6 Análisis de la demanda**

Según Arroyo Zambrano, G. (2015) se utilizan herramientas de investigación de mercado para lograr determinar la demanda, la cual se entiende “que es la cantidad de determinado bien o servicio que se requiere contratar en un mercado insatisfecho” (p. 10). Indica que la satisfacción se logra por medio del consumo de bienes o servicios, y que las preferencias que tengan los clientes sobre los productos o servicios que ofrece el mercado se reflejan en su demanda.

### **2.2.7 Análisis de precios**

El estudio de precios tiene gran importancia, explica Padilla, M. (2011), e incide en el estudio de mercado, ya que la fijación del precio y de sus posibles variaciones dependerá el éxito del producto o servicio a ofrecer, el precio está determinado entre la oferta y la demanda.

### **2.2.8 Análisis operativo**

#### **2.2.8.1 Proyección de la demanda**

Una vez que se conoce la demanda potencial, es posible establecer y proyectar la demanda insatisfecha (Arroyo Zambrano, G., 2015, p.11), lo cual se puede obtener a partir de diferentes métodos de pronóstico, correlación y regresión.

El autor continúa explicando que, en el estudio de mercado, la proyección de la demanda es de gran importancia, ya que determina la prevalencia del producto en un futuro determinado, y permite conocer el probable nivel de ventas en esos periodos, habilitando la estimación de los ingresos.

#### **2.2.8.2 Estado de resultados**

Constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto. Esto lo afirman Sapag, N. & Sapag, R. (2014), explicando que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que se determinen. La información básica utilizada está basada en los estudios de mercado, técnico y organizacional, será necesario incorporar

información adicional basada en la depreciación, amortización, valor residual, utilidades y pérdidas.

### **2.2.8.3 Costos financieros**

Se establece que los costos financieros “se ven reflejados en el interés del proyecto y las comisiones ganadas” (Arroyo Zambrano, G., 2015, p.21). También indica que los costos financieros son los siguientes:

- Interés sobre créditos de los abastecedores
- Intereses sobre préstamos bancarios

### **2.2.8.4 Punto de equilibrio**

Según Padilla, M. (2011), el punto de equilibrio constituye un tema clave dentro del estudio del proyecto, ya que se utiliza para determinar la rentabilidad de un producto; este orienta a la estimación del equilibrio entre los ingresos y egresos.

Gitman, L. & Zutter, C. (2012), explica que la empresa utiliza el análisis del punto de equilibrio, denominado en ocasiones análisis de costo, volumen y utilidad, para determinar el nivel de operaciones que se requiere para cubrir todos los costos y evaluar la rentabilidad relacionada con diversos niveles de ventas.

## **2.2.9 Análisis de la inversión**

### **2.2.9.1 Inversión inicial**

Según Arroyo Zambrano, G. (2015), se deben considerar todas las cuentas y documentos que marquen el hilo conductor del proyecto; “son todos los gastos que se efectúan para la adquisición de diferentes elementos y que permiten definir las fuentes y los usos como el balance proyectado” (p. 17).

Explica que es necesario establecer las características y el valor monetario de los distintos rubros que constituyen inversión, estableciendo como objetivo “mostrar la forma de ordenarlos sistemáticamente hasta obtener el valor de la cuantía total de las inversiones en un proyecto” (p. 17).

### **2.2.9.2 Capital de trabajo**

Meza, J. (2010), explica que el término capital de trabajo es uno de los términos peor comprendidos en la terminología financiera y contable, debido a la falta de uniformidad en la aplicación del término, lo que provoca que no aparezca en forma de cuenta en el balance general, provocando que tenga diferentes significados según los diferentes autores.

### **2.2.9.3 Financiamiento**

La primera decisión que debe tomar una empresa frente a la formulación de un proyecto, es la de llevarlo a cabo o no. Al respecto, Padilla, M. (2011) explica que si la elección es continuar con el proyecto, surge una segunda decisión: su financiamiento. Explica que la decisión de financiar el proyecto significa establecer de qué fuentes se obtendrán los fondos para cubrir la inversión inicial; luego estas fuentes pueden continuar pagando los costos y recibirán beneficios del proyecto.

### **2.2.10 Flujo proyectado de efectivo**

Según Gitman, L. & Zutter, Chad (2012), el presupuesto de caja, pronóstico de caja o flujo proyectado de efectivo, es un estado de entradas y salidas de efectivo planeadas o pronosticadas por la empresa, utilizado para “calcular sus requerimientos financieros, dedicando especial atención a la planeación de los excedentes y faltantes de efectivo.” (p.119).

Por lo general, este presupuesto se diseña para cubrir un período de un año, dividido en intervalos más pequeños. El número y el tipo de los intervalos dependen de la naturaleza de la empresa. Cuanto más estacionales e inciertos son los flujos de efectivo de una empresa, mayor será el número de intervalos. Como muchas empresas se enfrentan a un patrón de flujo de efectivo estacional, el presupuesto de caja se presenta muy a menudo con una frecuencia mensual.

Las empresas con patrones estables de flujo de efectivo usan intervalos trimestrales o anuales. (Gitman, L. & Zutter, C., 2012, p.119).

## **2.2.11 Costo financiero**

### **2.2.11.1 Coeficiente Beta**

El cociente beta es una medida del riesgo inherente a un valor, tomando como referencia un indicador representativo del mercado; es decir, el coeficiente beta determina la volatilidad de una acción. (Mancilla, R, 2014 p.1).

### **2.2.11.2 Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP)**

De acuerdo con el Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia (2016), el costo de capital promedio ponderado (CCPP) corresponde a la siguiente definición:

“También conocido como WACC (Weighted Average Cost of Capital), es una tasa de descuento que mide el costo promedio que han tenido nuestros activos operativos, en función de la forma en que han sido financiados, ya sea a través de capital propio (patrimonio) o recursos de terceros (deuda). Se expresa como una tasa anual, tiene en cuenta la totalidad de la estructura de capital (pasivos más patrimonio) de la empresa, e involucra los ajustes pertinentes de conformidad con las tasas impositivas vigentes.”

### 2.2.11.3 Valor presente neto VPN

El valor presente neto (VPN) es un método usado por la mayoría de las grandes empresas para evaluar proyectos de inversión, debido a que es un procedimiento sencillo (Gitman, L. & Zutter, C., 2012, p.368).

Cuando las empresas realizan inversiones, gastan el dinero que obtienen, de una u otra forma, de los inversionistas. Estos últimos esperan un rendimiento sobre el dinero que aportan a las empresas, de modo que una compañía debe efectuar una inversión solo si el valor presente del flujo de efectivo que genera la inversión rebasa el costo de la inversión realizada en primer lugar. Como el método del VPN toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo de los inversionistas, es una técnica más desarrollada de elaboración del presupuesto de capital que la regla del periodo de recuperación.

Cuando el VPN se usa para tomar decisiones de aceptación o rechazo, los criterios de decisión son los siguientes:

- Si el VPN es mayor que \$0, el proyecto se acepta.
- Si el VPN es menor que \$0, el proyecto se rechaza.

Si el VPN es mayor que \$0, la empresa ganará un rendimiento mayor que su costo de capital. Esta acción debería aumentar el valor de mercado de la empresa y, por consiguiente, la riqueza de sus dueños en un monto igual al VPN. (Gitman, L. & Zutter, C., 2012, p.368).

#### **2.2.11.4 Tasa interna de retorno TIR**

Gitman, L. & Zutter, C. (2012) explica lo que es la tasa interna de rendimiento (TIR).

Es la tasa de descuento que iguala el VPN de una oportunidad de inversión con \$0 (debido a que el valor presente de las entradas de efectivo es igual a la inversión inicial); es la tasa de rendimiento que ganará la empresa si invierte en el proyecto y recibe las entradas de efectivo esperadas.

Cuando se usa la TIR para tomar las decisiones de aceptar o rechazar, los criterios de decisión son los siguientes:

- *Si la TIR es mayor que el costo de capital, se acepta el proyecto.*
- *Si la TIR es menor que el costo de capital, se rechaza el proyecto.*

Estos criterios garantizan que la empresa gane por lo menos su rendimiento requerido. Este resultado debería aumentar el valor de mercado de la empresa y, por lo tanto, la riqueza de sus dueños. (p.372).

#### **2.2.11.5 Relación costo – beneficio**

Sapag, N. & Sapag, R. (2014), indica que el método de relación beneficio-costos es tradicionalmente utilizado en la evaluación de proyectos. Sin embargo, indica que su aplicación teniendo en cuenta los flujos no descontados de caja, conlleva a que no tome en cuenta el valor tiempo del dinero.

También, este de análisis “permite traer a valor presente la inversión inicial del plan de negocio, comparándola con los costos que en su ejecución se esperan incurrir, para determinar si los beneficios están por encima de los costos o viceversa.” (Arroyo Zambrano, G., 2015, p.33).

#### **2.2.11.6 Recuperación del capital**

Los periodos de recuperación del capital se usan comúnmente para evaluar las inversiones. “El periodo de recuperación de la inversión es el tiempo requerido para que una compañía recupere su inversión inicial en un proyecto, calculado a partir de las entradas de efectivo.” (Gitman, L. & Zutter, C., 2012, p.364).

Los autores mencionados explican que su uso no es muy difundido, y que “el periodo de recuperación se considera por lo general como una técnica rudimentaria de elaboración del presupuesto de capital porque no considera explícitamente el valor del dinero en el tiempo” (p.364).

En caso de que el periodo de recuperación de la inversión se utilice para toma de decisiones, se siguen estos criterios:

- Si el periodo de recuperación de la inversión es menor que el periodo de recuperación máximo aceptable, se acepta el proyecto.
- Si el periodo de recuperación de la inversión es mayor que el periodo de recuperación máximo aceptable, se rechaza el proyecto.

La administración determina el periodo de recuperación máximo aceptable de la inversión. Este valor se establece subjetivamente con base en diversos factores, incluyendo el tipo de proyecto (expansión, reemplazo, renovación u otro), el riesgo percibido en el proyecto, y la relación percibida entre el periodo de recuperación y el valor de las acciones. Se trata de un valor que la administración considera que, en promedio, conducirá a decisiones de inversión creadoras de valor. (Gitman, L. & Zutter, C., 2012, p.364).

## 2.3 HIPÓTESIS

La hipótesis de este trabajo se enfoca en la posibilidad de iniciar una empresa dedicada al servicio de mensajería, con base en el análisis de condiciones técnicas, operativas y financieras y que sea rentable y sostenible en el tiempo.

Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, M. (2010), definen la hipótesis de investigación como “guías para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado.” (p.90).

Los autores citados anteriormente, también aclaran que no todas las investigaciones cuantitativas plantean hipótesis, y que sólo deben formularse cuando existe la posibilidad de pronosticar un hecho o dato.

Por su parte, Pazos, E. & Gutiérrez, F. (s.f.) explican en qué consiste y para qué se utiliza la hipótesis.

La hipótesis: ésta se utiliza, cuando se trata de estudios experimentales, analíticos, por lo que se puede incluir únicamente en investigaciones de enfoque cuantitativo y consiste en una afirmación (no una pregunta), la cual se somete a verificación, de modo que al final se concluye sobre lo que ocurrió con tal afirmación. (p. 18).

Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, M. (2010) explican que las hipótesis son formuladas a manera de proposiciones.

Por lo tanto, al realizar una evaluación de los objetivos establecidos en la investigación, es posible plantear una hipótesis sobre el establecimiento de una empresa de servicios de mensajería. Corresponde a la siguiente:

- Es viable alcanzar la rentabilidad en la creación de una empresa dedicada a servicios de mensajería en Tibás, San José, en el periodo 2017.

## **2.3.1 Variables, definición**

### **2.3.1.1 Variable independiente: Viabilidad**

Según Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, M. (2010), las supuestas causas de la hipótesis se les conoce como variables independientes.

La Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas, Subdirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública (2016), define que la viabilidad es proceso integral de análisis de información técnica, social, financiera y otros campos que sean requeridos respecto al proyecto postulado, bajo unos estándares metodológicos de preparación y presentación, lo cual permite determinar si la iniciativa de inversión es adecuada, es conforme con requisitos específicos, y ofrece beneficios suficientes frente a los costos en los cuales se va a incurrir.

Arroyo Zambrano, G. (2015), explica la viabilidad como los insumos que permitan tomar una decisión definitiva respecto al proyecto.

Con base en lo anterior, la variable independiente de esta investigación, corresponde a la viabilidad de establecer la empresa de servicios de mensajería.

Nota: La definición que se utilizará para este trabajo, corresponde a la establecida por la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas, Subdirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública (2016).

### **2.3.1.2 Variables dependientes: Rentabilidad**

Las variables dependientes son los efectos de las variables independientes de la hipótesis (Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, M., 2010, p. 101).

El efecto de la viabilidad, corresponde a la variable dependiente de esta investigación, la cual es la rentabilidad, y se trata de la “relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho (Trujillo, Y., 2014, p. 29).

Por su parte, Sapag, N. & Sapag, R. (2014) establecen que la existencia entre beneficios e inversión puede ser evaluada a nivel de proyecto e inversionista. La rentabilidad del proyecto busca medir esta relación a nivel de negocio, sin importar quien lo lleve a cabo, mientras que la rentabilidad del inversionista mide esta relación a partir de los recursos propios del dicho actor, en la eventualidad de que se realice el proyecto.

Según (Gitman, L. & Zutter, C, 2012, p. 370), la rentabilidad puede definirse de forma cuantitativa a través del cálculo de diferentes razones, tales como margen de utilidad bruta, margen de utilidad operativa, margen de utilidad neta, cálculo de rendimientos, entre otros.

Nota: La definición de rentabilidad que se usará para este trabajo, corresponde a la establecida por Trujillo, Y., (2014).

## 2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Según Chinchilla, A., Guerra, G. & Corrales, F. (2016), “operacionalizar la hipótesis es dividirla en sus segmentos básicos para tratarlos por separado, de tal forma que nos guíen a lo más importante que son los indicadores. Estos indicadores son los que nos permiten medir las variables” (p.23)

A continuación, se presenta el cuadro respectivo:

Tabla 1.

Operacionalización de las hipótesis.

Hipótesis	Concepto	Variable	Indicadores
Es viable alcanzar la rentabilidad en la creación de una empresa dedicada al servicio de mensajería en Tibás, en el periodo 2017.	Factibilidad: toma la decisión de invertir o no a partir de condiciones técnicas, operativas y financieras.	Viabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Características generales del servicio.</li> <li>– Localización</li> <li>– Equipos</li> <li>– Instalaciones</li> <li>– Métodos y procedimientos</li> <li>– Características del cliente</li> <li>– Ejecución</li> <li>– Eficiencia</li> <li>– Eficacia</li> </ul>
	Rentabilidad: Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho.	Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inversión</li> <li>– Gastos</li> <li>– Utilidad de la operación del proyecto de inversión,</li> <li>– Capital de trabajo</li> <li>– Depreciaciones</li> <li>– Amortizaciones</li> <li>– Sueldos</li> <li>– Rentabilidad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

## 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

### 3.1.1. Finalidad

La finalidad de este trabajo investigativo es establecer la viabilidad para crear y poner en marcha una empresa de mensajería rentable y sostenible en el tiempo, que ofrezca sus servicios a empresas en el cantón de Tibás, provincia de San José.

La finalidad teórica, según Chinchilla, A., Guerra, G. & Corrales, F. (2017), consiste en “la investigación que parte de un conocimiento existente, pero considera que el mismo está incompleto, no está demostrado o tiene prejuicios.” (p.25). Los autores complementan esta definición, señalando que lo que se busca con investigaciones que presenten una finalidad, es “producir más y mejor conocimiento a efecto de poder contribuir a depurar, ampliar y fundamentar el existente.” (p.25)

Chinchilla, A., Guerra, G. & Corrales, F. (2017), señalan que cuando la investigación presenta una finalidad aplicada, los datos y la información recabada son utilizados para resolver problemas, pues se pueden extraer de ellos, acciones, recomendaciones, planes, lineamientos, manuales, entre otros.

Por lo tanto, se puede afirmar que esta investigación tiene una finalidad aplicada, ya que pretende resolver el problema concreto mediante la disminución de riesgos que atraviesan las empresas y sus clientes en el transporte y envío de documentos o productos, la colaboración al descenso de las congestiones vehiculares mediante la promoción de servicios de transporte motorizados, y el aumento de las posibilidades laborales a través de la puesta en marcha de emprendimientos.

### **3.1.2. Dimensional temporal**

La dimensión temporal transversal, señalan Pazos, Ethel; Gutiérrez, Federico. (2011), “recoge datos en un momento único para ver la interrelación de los elementos” (p. 39). También explican que sirve para casos como la determinación de percepciones sobre un tema o caso específico.

Respecto a la dimensión longitudinal, se emplea cuando “el interés del investigador es analizar cambios a través del tiempo de determinadas categorías, conceptos, sucesos, variables, contextos o comunidades” (Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, M., 2010, p. 158).

Se considera que la dimensión de este estudio es transversal debido a que se trata de determinar la viabilidad de crear y poner en marcha una empresa de mensajería que sea rentable y sostenible, mediante la recolección de datos en un momento específico y con base en ello, proponer un plan de implementación.

### 3.1.3. Marco

En un trabajo de investigación el marco hace referencia al ambiente en el cual se va a desarrollar.

Señala Chinchilla, A., Guerra, G. & Corrales, F. (2017): “El marco de investigación se refiere al tamaño de la investigación: es decir, a la magnitud de la investigación en el contexto de un país, una organización o un tema” (p.32).

Los autores explican que el marco mega corresponde cuando se requiere estudiar un gran espacio o temática, como por ejemplo un estudio a nivel nacional, mientras que el marco a nivel macro, se refiere al estudio de únicamente una parte de lo establecido como mega.

Los autores explican que el marco mega, corresponde cuando se requiere estudiar un gran espacio o temática, como por ejemplo un estudio a nivel nacional, mientras que el macro, refiere al estudio de únicamente una parte de lo establecido como mega.

En cuanto al marco micro, “se refiere a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, sobre el cual o en donde el investigador hará su investigación.” (Chinchilla, A., Guerra, G. & Corrales, F., 2017, p. 26).

Debido a que en este trabajo se desea desarrollar un estudio de viabilidad de una unidad económica que preste servicios en el cantón de Tibás, se considera que el marco de la investigación es macro.

### 3.1.4. Naturaleza

Una investigación puede desarrollarse bajo diferentes enfoques para su realización, entre ellos: enfoque cualitativo, enfoque cuantitativo y mixto.

Señala Chinchilla, A., Guerra, G. & Corrales, F. (2017), que “un enfoque cuantitativo recaba, sobre todo, datos, cifras, cantidades, valores numéricos que respalden la prueba de hipótesis. (p. 27).

Por su parte, Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, M. (2010) indican que el enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas y opiniones, de modo que exterioricen subjetivamente su realidad.

Los estudios con enfoque mixto “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada” (Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, M., 2010, p. 158)

Con las bases teóricas desarrolladas, en muchos estudios parecen claramente definidas sus naturalezas, como en este estudio que se considera que corresponde mayoritariamente al enfoque cuantitativo, pues es necesario enumerar y cuantificar requisitos reglamentarios que la empresa debe cumplir para su funcionamiento oficial, y medir condiciones técnicas, operativas y financieras que determinen la viabilidad de establecer una empresa de servicios que sea rentable y sostenible. Hay algunos aspectos cualitativos como la percepción del servicio al cliente, entre otros.

### 3.1.5. **Carácter**

Según Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, M. (2010) en los estudios de carácter descriptivo, “La meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y cómo se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (p.80).

En cuanto a los de carácter exploratorio, consisten en “comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación.” (Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, M., 2010, p. 152). Básicamente “aplican para problemas de investigación nuevos o poco conocidos”.

Los diseños correlacionales, “describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado” (Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, M., 2010, p. 154).

Con base en lo fundamentado anteriormente, el carácter de esta investigación es descriptivo, ya que se pretende desarrollar una caracterización de condiciones para la puesta en marcha de una empresa de mensajería, y con ello determinar si es factible su rentabilidad y sostenibilidad.

## **3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. Primera mano**

La definición de fuentes de primera mano o fuentes primarias, es explicada por Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, M. (2010), que indican que “Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes”. (p. 53).

Lo anterior es complementado por Chinchilla, A., Guerra, G. & Corrales, F. (2017), quienes explican que estas fuentes “son documentos como tesis de las Universidades que se encuentran en línea y trabajos de investigación de Organizaciones reconocidas”. (p. 35).

Por lo tanto, las fuentes primarias utilizadas para esta investigación fueron documentos de tesina y tesis de universidades nacionales e internacionales, entre otros.

### **3.2.2. Segunda mano**

Señalan Chinchilla, A., Guerra, G. & Corrales, F. (2017), que las fuentes secundarias o de segunda mano, corresponden a “artículos científicos de revistas reconocidas e indexadas, artículos de expertos.” (p. 35).

Por lo que para esta investigación se utilizó como fuentes de información secundaria, documentos como normas, libros, sitios de Internet y artículos de revistas de temas relacionados.

### **3.2.3. Tercera mano**

Explica Rosario, J (2013), que las fuentes terciarias o de tercera mano “contienen información de las fuentes secundarias o remiten a ella” (párr. 7).

Para este trabajo de investigación no se utilizaron fuentes de tercera mano.

### **3.3. SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

#### **3.3.1. Población**

De acuerdo con Lind, Douglas; Marchal, William; Wathen, Samuel. (2012), una población es un “conjunto de individuos u objetos de interés o las medidas que se obtienen de todos los individuos u objetos de interés.” (p.7).

En esta investigación, la población de la cual se requiere obtener información a partir de la encuesta, corresponde a empresas ubicadas en el cantón de Tibás, San José, que requieren servicios de mensajería para la distribución de sus productos en el año 2017.

#### **3.3.2. Muestra**

Para este estudio se utilizará una muestra, la cual corresponde a “una parte de la población de interés” (Lind, Douglas; Marchal, William; Wathen, Samuel, 2012, p. 7).

Dentro de la selección de la muestra existen dos ramas en las que se categoriza a estas que son: las muestras probabilísticas y las muestras no probabilísticas.

- a. Muestra probabilística: se necesitan dos elementos que son determinar el tamaño de la muestra y lppo0o0oo. Se utilizan en muchas investigaciones, y a partir de ellas, se hacen inferencias sobre la población.

Por la naturaleza de esta investigación, la muestra es no probabilística. A continuación, algunas condiciones que se buscaban:

1. El requerimiento consistió en la aplicación de una encuesta dirigida a responsables de comercios ubicados en Tibás, que pudiesen suministrar información.
2. Con base en el punto anterior, se podían establecer supuestos que abarquen o generalicen la información, para otros establecimientos comerciales con características similares, parecidas o semejantes, localizados en el mismo cantón.
3. Se quiso evaluar también la disponibilidad de la administración de dichos negocios para responder al cuestionario. Así, como punto de partida, se pensó en 20 establecimientos comerciales, sin embargo, un número importante de responsables se mostró reacio a brindar información, la mayoría adujo que preferían no hacerlo por razones de seguridad o confidencialidad.
4. Se analizan los criterios mayoritarios, para lograr la posibilidad de emitir comentarios o criterios financieros con base en los resultados obtenidos como, por ejemplo: homogeneidad o heterogeneidad de las respuestas.

Por consiguiente, para la aplicación de la encuesta, a continuación, se detallan los datos de trece negocios que aceptaron formar parte de la muestra:

**Tabla 2**  
**Establecimientos comerciales encuestados**

1	Farmacia Chavarria	Venta medicamentos	102, San José, Tibás, Costa Rica
2	Farmacia JMC	Venta medicamentos	Calle 28 A Av 51, San José, Tibás
3	Farmacia Doctor & Doctor	Venta medicamentos	Calle 19 por Av 63 - Gira a la derecha en Accesos Automaticos
4	Farmacia La Bomba	Venta medicamentos	Calle principal Tibás, dentro de Ekono. San Juan de Tibás
5	Farmacia Fischel	Venta medicamentos	Calle principal Tibás, dentro del Centro Comercial. San Juan de Tibás
6	Farmacia Sucre antigua Farmacia Tibás	Venta medicamentos	Avenida Central, San Juan de Tibás
7	Moto Repuestos Tibás	Venta repuestos	Av 51- Calle 8 Tibás
8	Moto Repuestos Mozza	Venta repuestos	Av 63 San Juan de Tibás
9	Hospital Metropolitano	Servicios Medicos	400 metros este de la Iglesia Católica de Tibás
10	Tienda de mascotas El Tucan	Venta articulos para animales	200 metros sur de la Iglesia Católica de Tibás
11	Tienda de mascotas Mascoticas	Venta articulos para animales	Del Hospital Metropolitano 150
12	Tienda de mascotas Huellitas	Venta articulos para animales	Del ICE de Tibás 200 metros este
13	Tiendas de regalos Petalos	Venta Articulos varios	Del Max x menos de Tibás 150 metros norte

Fuente: elaboración propia.

### 3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica que se utilizó para la recopilación de datos, fue diseñada en dos secciones o etapas para cumplir con los objetivos de la investigación.

La primera consiste en un cuestionario con diez preguntas mayoritariamente cerradas, que permitiera conocer la perspectiva de los posibles usuarios de servicios de mensajería, en cuanto a una nueva empresa que brinde esta facilidad.

Define Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, M. (2010): “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis”.

Con esta parte del instrumento, se pretende:

- 1 Determinar el grado de aceptación de posibles clientes, respecto al establecimiento de una nueva empresa de servicios de mensajería.
- 2 Obtener insumos para ayuden a valorar la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto.

Para la otra parte de la investigación se utilizó una guía, fundamentada en la observación, cuyo propósito consiste en recabar la mayor cantidad de datos que permitan:

- 3 Establecer las condiciones legales y reglamentarias requeridas para brindar servicios de mensajería.
- 4 Determinar condiciones requeridas para la adecuada estructuración y ejecución del proyecto, tales como distancias de recorrido entre rutas, condiciones de acceso, entorno, entre otros.
- 5 Establecer la proyección de la demanda, ingresos, costos de operación y el estado de resultados, entre otros.
- 6 Realizar el análisis de la inversión, el flujo proyectado de efectivo y los costos financieros asociados.

Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, M. (2010), explican que este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. Asegura que puede consistir en observaciones cuantitativas o cualitativas.

Los instrumentos de recolección de datos empleados, se presentan en el Anexo 4 de este trabajo de investigación.

### **3.5. DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES.**

Señala Chinchilla y Oviedo 2016 que la operacionalización de las variables se realiza para “para precisar al máximo el significado que se le otorga a la variable en ese estudio” (p. 39).

De acuerdo con lo señalado en el Capítulo II de este trabajo de investigación, se estableció la viabilidad (Factor A) y la rentabilidad (Factor B) como variable independiente y variable dependiente, respectivamente.

#### **Factor A: Viabilidad**

- Definición conceptual: La Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas, Subdirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública (2016), define que la viabilidad es proceso integral de análisis de información técnica, social, financiera y otros campos que sean requeridos respecto al proyecto postulado, bajo unos estándares metodológicos de preparación y presentación, lo cual permite determinar si la iniciativa de inversión es adecuada, es conforme con requisitos específicos, y ofrece beneficios suficientes frente a los costos en los cuales se va a incurrir.
- Definición operativa: resultados de escala de medición nominal, que permiten establecer si las condiciones de funcionamiento son alcanzables: Sí / No
- Definición instrumental: el instrumento a utilizar para recolectar datos es la observación.

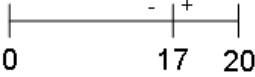
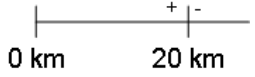
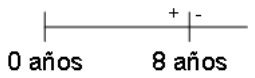


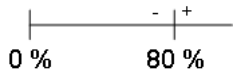
**Factor B: Rentabilidad**

- Definición conceptual: “relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho” (Trujillo, Y., 2014, p. 29).
- Definición operativa: resultados de escala de medición nominal y de razón, que conducen a establecer una relación: Utilidades / Inversión
- Definición instrumental: los resultados provienen de la observación y del cuestionario.

Tabla 3

Definición conceptual, operativa e instrumental de las variables.

Objetivos específicos	Hipótesis	Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Definición instrumental	Fuentes de información		
Identificar los requisitos que se deben cumplir para brindar el servicio de mensajería en Tibás	No aplica.	Requisitos	Condiciones legales y reglamentarias requeridas para brindar servicios de mensajería.	Cantidad de condiciones: 	Observación	Fuentes secundarias		
Determinar los aspectos técnicos que conlleva la puesta en marcha del servicio de mensajería.		Aspectos técnicos para puesta en marcha	Condiciones requeridas para la adecuada estructuración y ejecución del proyecto, tales como distancias de recorrido entre rutas, condiciones de acceso, entorno, entre otros.	Recorrido: 	Observación	Fuentes secundarias		
Determinar las condiciones operativas y financieras para poner en marcha el servicio de mensajería.		Condiciones operativas para puesta en marcha	Corresponde a la proyección de la demanda, estado de resultados, métodos y procedimientos y control y medición de la ejecución	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Condiciones proyectadas</td> </tr> <tr> <td>Condiciones requeridas</td> </tr> </table>	Condiciones proyectadas	Condiciones requeridas	Observación	Fuentes secundarias
		Condiciones proyectadas						
Condiciones requeridas								
Condiciones financieras para puesta en marcha	Abarca el análisis de la inversión, el flujo proyectado de efectivo y los costos financieros asociados.	Recuperación de la inversión: 	Observación	Fuentes secundarias				

Objetivos específicos	Hipótesis	Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Definición instrumental	Fuentes de información
Valorar la sostenibilidad del proyecto.	Es factible alcanzar la rentabilidad en la creación de una empresa dedicada al servicio de mensajería en Tibás, en el periodo 2017.	Rentabilidad	Relación existente entre los beneficios que proporciona una determinada operación y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho.	$\frac{\text{Utilidades}}{\text{Inversión}}$	Observación Cuestionario	Fuentes secundarias Personas encuestadas
		Sostenibilidad	Condición que garantiza que los objetivos e impactos positivos de un proyecto, perduren de forma duradera después de la fecha de su conclusión.	Aceptación 	Cuestionario	Personas encuestadas

Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se procede a incluir los resultados de la investigación, sustentado con datos, documentos, estudio de mercado, análisis financieros y otra información que sirva al propósito de esta investigación, para darle cumplimiento efectivo a los objetivos específicos. El plan de negocios se considera en el Capítulo 6 conocido como Propuesta.

#### **4.1 REQUISITOS LEGALES PARA ESTABLECER UNA EMPRESA DE MENSAJERÍA**

Una vez definido el tipo de empresa que se pretende crear, el siguiente paso lo constituye el cumplimiento de los trámites legales que permitirán iniciar adecuadamente esta nueva etapa de emprendimiento.

De acuerdo con las regulaciones formales, algunas de las ventajas de tener una empresa legalmente constituida son: calificar como sujeto de crédito, emitir comprobantes fiscales y relacionarse sin restricciones con otras compañías y clientes. (Artículo tomado del financiero <http://www.elfinanciero.com.mx/mis-finanzas/cuales-son-los-tramites-legales-para-crear-una-empresa.html>).

Los requisitos para crear una empresa son:

1. Creación de la sociedad: en caso de que se decida que la empresa funcione como persona jurídica, esta se debe tramitar mediante un Notario Público, para que elabore el acta constitutiva y cuando esté debidamente requisitada, es decir que cumpla con todos los requerimientos necesarios, finalmente deberá inscribirse en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio. La duración

de este trámite, dependerá de la fecha en que se haga y de la notaria seleccionada, pero puede variar entre 15 y 25 días en promedio. En caso de que se tome la decisión de funcionar como persona física, bastará con inscribirse ante la Administración Tributaria y, además, cumplir con los otros requisitos que se detallan en adelante. El nombre de la empresa es FAGOMO S.A.

2. Estar inscrito ante la Caja Costarricense del Seguro Social, CCSS: registrarse como patrono y este trámite se debe realizar en la oficina de CCSS que corresponda, en donde informarán cuál es la documentación y los requisitos necesarios para el registro.
3. Suscribir póliza de Riesgos del Trabajo, ante el Instituto Nacional de Seguros, INS.
4. Estar inscrito ante la Administración Tributaria del Ministerio de Hacienda. Este trámite aplica para personas físicas y jurídicas y es necesario asesorarse bien para identificar en cuál régimen o categoría de contribuyente se debe registrar el negocio, ya que de esto dependerán las diferentes obligaciones a las cuales se estará sujeto. Este trámite lo puede realizar el notario público en caso de personas jurídicas y en caso de personas físicas, se tendrá que hacer directamente ante la Administración Local del SAT (Sistema de Administración Tributaria) que corresponda. Es importante comentar que para realizar este trámite hay que obtener una cita, que se puede solicitar por internet o vía telefónica y se lleva a cabo en un día. Al final ellos proporcionan un documento llamado Cédula de Identificación Fiscal.

5. Solicitar patente ante la Municipalidad respectiva.
6. En el caso de que las motocicletas pertenezcan a la empresa, se deben realizar una serie de trámites como: inscripción ante el Registro de la Propiedad, revisión técnica vehicular en RITEVE si el vehículo no es nuevo, pago del derecho de circulación vehicular y otros.
7. Es importante indicar que el modelo que aquí se asume es de contratar al motociclista – mensajero que cuenta con vehículo propio modelos 2016 – 2017, para eso la empresa FAGOMO les cancelará el equivalente a la tarifa que establece la Contraloría General de la República, CGR, para motocicletas 2017.
8. A continuación, un resumen de requisitos legales:

Tabla 3  
Requisitos legales para crear una empresa de mensajería en Tibás, período 2017

Requisito	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Certificación CCSS Trabajador independiente	1	₡ 0,00	₡ 0
Certificación CCSS Patrono Físico	1	₡ 0,00	₡ 0
Autenticación de contratos por parte de Abogado Notario Público.	3	₡ 30 000,00	₡ 90 000
Revisión técnica vehicular	3	₡ 10.000,00	₡ 30.000
Certificación de propiedad del Registro Público	3	₡ 2 800,00	₡ 8 400
Certificación del Consejo de Seguridad Vial, al día con infracciones	3	₡ 6 005,00	₡ 18 015
Certificación CCSS Trabajador independiente	1	₡ 0,00	₡ 0
Certificación CCSS Patrono Físico	1	₡ 0,00	₡ 0
Autenticación de contratos por parte de Abogado Notario Público.	3	₡ 30 000,00	₡ 90 000
Póliza del Instituto Nacional de Seguros, coberturas A y C	3	₡	₡ 0
Patente Municipal	1	₡	₡
<b>Total</b>			<b>₡ 236.415</b>

Fuente: elaboración propia según consultas a instituciones.

## **4.2 ASPECTOS TÉCNICOS NECESARIOS PARA PONER EN MARCHA UNA EMPRESA DE MENSAJERÍA**

### **4.2.1 Inversión en equipos**

La inversión en equipamiento, consiste en aquellos factores requeridos para la operación y administración normal de la empresa, como, por ejemplo: vehículos, máquinas, herramientas, mobiliario y equipos en general.

En lo que respecta al caso de los vehículos necesarios, inicialmente se procederá a contratar a conductores que cuenten con sus propias unidades, para que ellos faciliten el servicio, cuyas motocicletas deben de ser modelo 2016 en adelante. Lo anterior con dos fines:

- i. Al contratar a conductores que cuenten con su propia motocicleta se evitará incurrir en la inversión de esos vehículos.
- ii. Lo anterior buscará reducir gastos de operación por combustibles y mantenimientos y aumentar la eficiencia, ya que es sabido que las personas por naturaleza, se identifican mejor con aquello que les pertenece. Como ya se indicó, para compensar la utilización de sus vehículos, a los motociclistas se les reconocería la tarifa de la Contraloría General de la República, lo cual se incluirá como gasto por kilometraje en el estado de resultados.

Es evidente que los motociclistas además de la licencia de conductor vigente, por al menos un año más, para prestar el servicio deben presentar documentación garantizando que sus vehículos se encuentran por completo en regla en cuanto a: título de propiedad, derecho de circulación, revisión técnica vehicular y un seguro con el INS para prevenir cualquier lesión mayor en caso de accidente, estos como requisitos impostergables de cumplir, en caso de ser contratados.

Ahora, en la tabla que se presenta a continuación, se muestra un balance del equipo de oficina y precios de referencia:

Tabla 4  
Balance de equipo de oficina

Equipo de oficina	Cantidad	Costo unitario – Precio –	Costo total
Computadora portátil	1	₡ 507 094,17	₡ 507 094,17
Impresora	1	₡ 69 515,00	₡ 69 515,00
Teléfono inalámbrico	1	₡ 24 521,25	₡ 24 521,25
Escritorio ejecutivo	1	₡ 125 467,50	₡ 125 467,50
Silla ejecutiva	1	₡ 102 869,17	₡ 102 869,17
Archivero 4 gavetas	1	₡ 188 990,33	₡ 188 990,33
<b>Total</b>			<b>₡ 1 018 457,42</b>

Fuente. artículos y precios publicados en sitio web [officedepot.co.cr](http://officedepot.co.cr) (04 de junio de 2017).

Los montos presentados para cada ítem, corresponden al costo de estos artículos para los consumidores publicados en la fuente señalada en la tabla anterior. Por lo tanto, se considera que son representativos del mercado y permiten presupuestar equipos funcionales para la actividad que se desea desarrollar. En el apartado de análisis financiero se ampliarán los comentarios acerca de las inversiones.

#### 4.2.2 Balance personal

A continuación, se presenta el balance del personal requerido para poner en funcionamiento la empresa:

Tabla 5  
Balance de personal técnico: trabajador calificado

Característica	Descripción
Ocupación	Chofer Licencia A1-A2-A3
Cantidad	3
Clasificación	Trabajador calificado
Salario jornada mensual	₡320.000
Cargas sociales	₡ 160.000
<b>Gasto mensual en salarios para choferes</b>	<b>₡ 1.440.000</b>

Fuente: Sueldos y salarios Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, MTSS, julio 2017.

Tabla 6  
Balance de personal administrativo

Característica	Cantidad
Ocupación	Coordinador
Cantidad	1
Clasificación	Técnico medio educación diversificada
Salario cada mes	₡ 350.000
<b>Cargas sociales 50%</b>	<b>₡ 175.000</b>
<b>Total mensual coordinador</b>	<b>₡ 525.000</b>

Fuente: Contrato privado 2017.

Con base en las tablas anteriores, se concluye que en lo que respecta a personal técnico y administrativo, el gasto es ₡1.965.000 mensuales. Recapitulando, el personal técnico corresponde a mensajeros motorizados y el personal administrativo, comprende al coordinador operativo para la atención al cliente, recepción de llamadas, atención de consultas y debe reunir los mismos requisitos operativos de los conductores para sustituirlos en caso de eventualidades, entre otros.

### 4.2.3 Balance instalaciones

En lo que respecta a las instalaciones, las tablas que se muestran a continuación presentan los costos asociados a alquiler de oficina y parqueo:

Tabla 7  
Costo de alquiler de oficina.

Tipo	Ubicación	Tamaño	Costo por alquiler mensual
Oficina	Tibás, San Juan	19 m <sup>2</sup>	₡ 161 500,00
Oficina	Tibás, San Juan	21 m <sup>2</sup>	₡ 217 527,66 *
Oficina	Tibás, San Juan	19 m <sup>2</sup>	₡ 195 700,00
Oficina	Tibás, San Juan	12 m <sup>2</sup>	₡ 170 000,00
Oficina	Tibás, San Juan	50 m <sup>2</sup>	₡ 150 000,00
<b>Costo promedio</b>			<b>₡ 178 945,53</b>

\* Costo publicado en \$378. Se convierte a colones utilizando el tipo de cambio venta ₡575,47, publicado por el Banco Central de Costa Rica para 4 de junio de 2017.

Fuente. Oficinas en alquiler publicadas en sitio web encuentra24.com (04 de junio de 2017).

Con base en los costos anteriores, se asume un pago mensual de alquiler de ₡150 mil para el primer año de operación, con incrementos anuales equivalentes a 5%.

Las ubicaciones de las instalaciones cotizadas facilitan la puesta en marcha de la empresa, ya que se encuentran en la ruta de posibles clientes e inclusive dentro del mismo distrito de San Juan de Tibás, la cual corresponde a la localización geográfica del estudio.

### 4.3. ESTUDIO DE MERCADO.

En este apartado, se procedió a analizar la información recolectada en la muestra, para inferir si en Tibás requieren o requerirán servicios de mensajería motorizada para trasladar y distribuir sus productos.

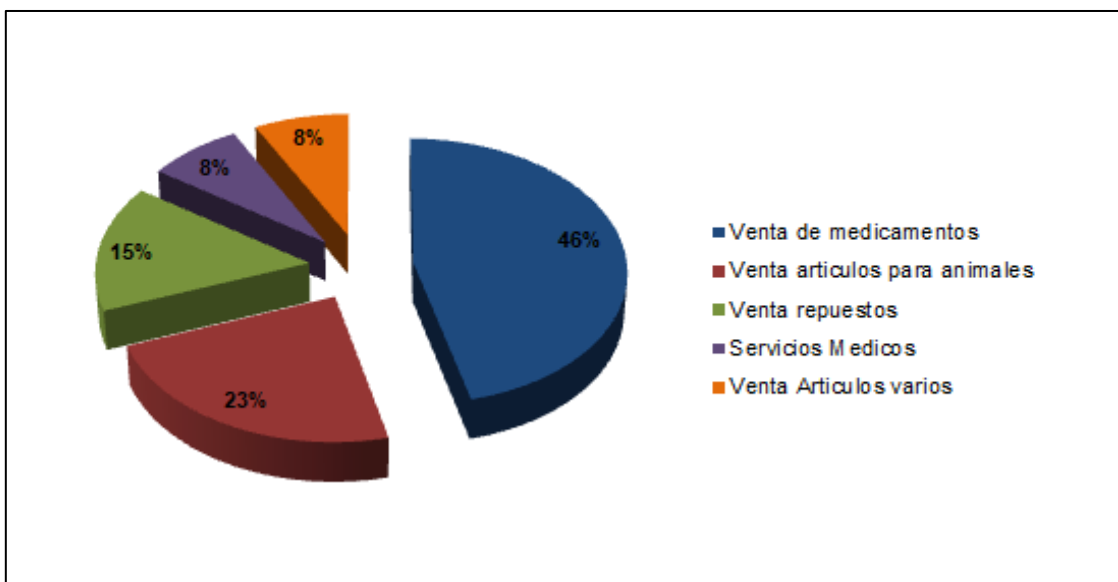
A continuación, se describe el tipo de negocio consultado:

Tabla 8  
Tipo de negocio encuestado

<b>Tipo de negocio</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Farmacias – venta de medicamentos	6	46%
Venta artículos para animales	3	23%
Venta repuestos	2	15%
Servicios médicos	1	8%
Venta artículos varios	1	8%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia según respuestas a pregunta 1 del cuestionario.

**Gráfico 1**  
**Tipo de negocio consultado**



Fuente: elaboración propia con base en el cuadro anterior

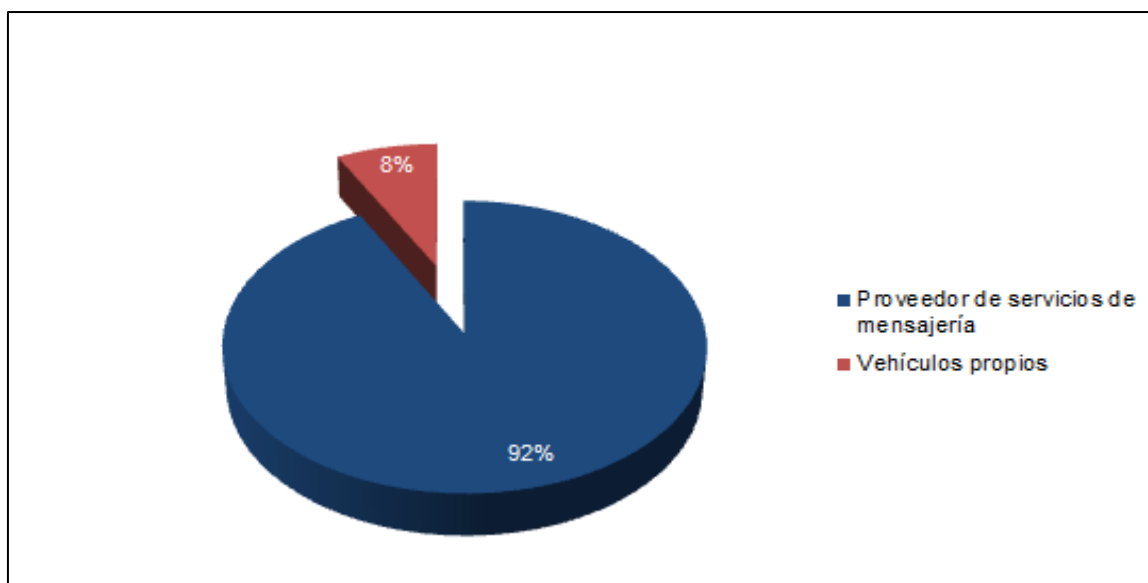
Como se puede observar en el cuadro y gráfico anteriores, en la muestra predominaron las farmacias y ventas de medicamentos, sin embargo, el total de establecimientos tiene que ver con el suministro de productos de consumo cotidiano, lo que supondría una demanda diaria por servicios de mensajería para distribuirlos entre sus clientes y socios.

Tabla 9  
Medio que utiliza para transporte de productos

Medio de transporte	n	%
Proveedor de servicios de mensajería	12	92%
Vehículos propios	1	8%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia con base en respuestas pregunta 2 del cuestionario.

Gráfico 2  
Medio que utiliza para transporte de productos



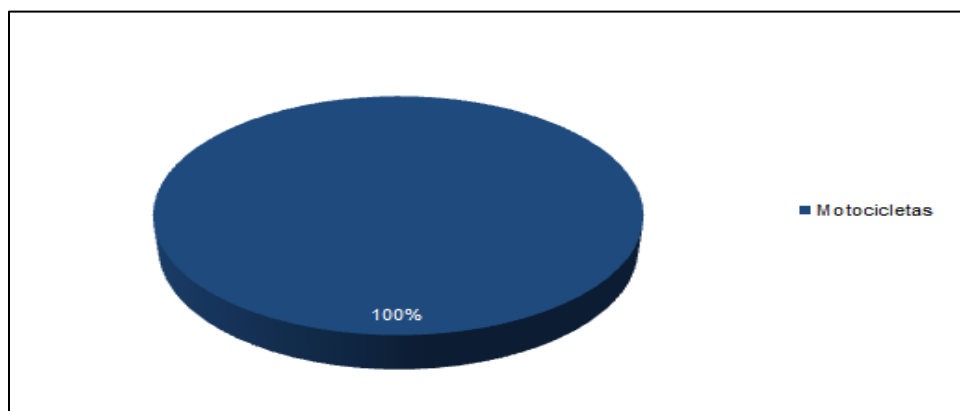
Fuente: elaboración propia con base en el cuadro anterior.

De acuerdo con el cuadro y gráfico anteriores, se puede comprobar que casi el total de encuestados respondió que utilizan los servicios de terceros para realizar las entregas de los productos que comercializan en sus respectivos establecimientos comerciales, lo cual se considera relevante para efectos de esta investigación.

Tabla 10  
Tipo de vehículo que utiliza para mensajería

<b>Tipo de vehículo</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Motocicletas	13	100%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia con base en respuestas a pregunta 3 del cuestionario.

**Gráfico 3****Tipo de vehículo que utiliza para mensajería**

Fuente: elaboración propia con base en el cuadro anterior.

Respecto a lo expresado en el cuadro y gráfico anteriores, el total de los encuestados respondió que utiliza las motocicletas para efectuar la entrega de sus mercancías, lo cual es un aspecto importante para el objetivo de este trabajo.

**Tabla 11**

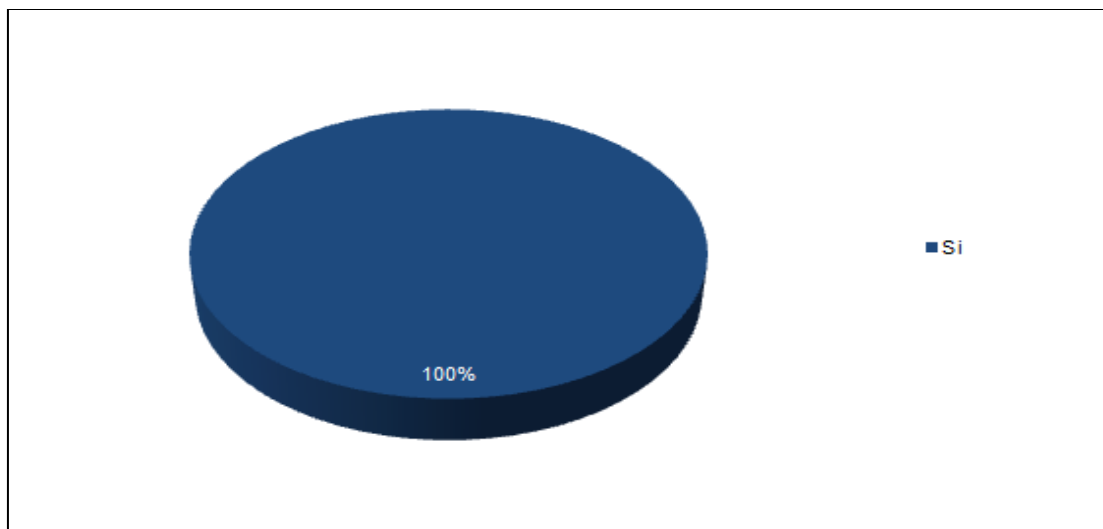
¿Consideraría utilizar los servicios de una nueva empresa de mensajería?

<b>Consideraría utilizarlo</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Sí	13	100%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia con base en respuestas a pregunta 4 del cuestionario.

**Gráfico 4**

¿Consideraría los servicios de una empresa de mensajería nueva?



Fuente: elaboración propia con base en el cuadro anterior.

Según el cuadro y gráfico anteriores, el total de los encuestados de la muestra estuvieron de acuerdo con la idea de considerar a una nueva empresa para que les preste los servicios de mensajería y entrega de sus encomiendas, lo cual se analiza como muy significativo para este estudio.

Tabla 12

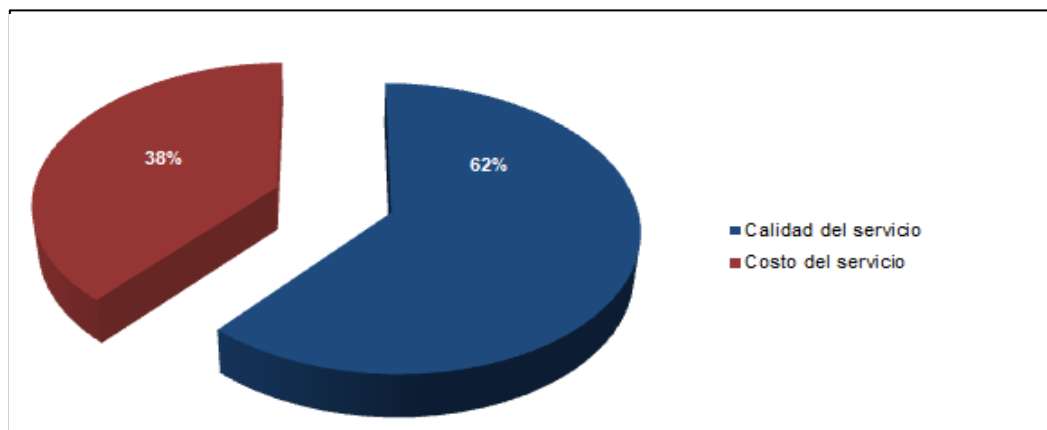
¿Aspecto más relevante por el cual cambiaría de empresa que le brinda el servicio de mensajería?

<b>Aspecto</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Calidad del servicio	8	62%
Costo del servicio	5	38%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia con base en respuestas a pregunta 5 del cuestionario.

Gráfico 5

¿Aspecto más relevante por el cual cambiar de empresa?



Fuente: elaboración propia con base en el cuadro anterior.

Relacionado con el cuadro y gráfico anteriores, la gran mayoría de las respuestas de los encuestados fue que lo más importante para ellos, a la hora de considerar una nueva empresa de mensajería, es el servicio al cliente y el total de respuestas relacionadas a este detalle superó lo que respecta al precio. Lo anterior también se considera sumamente trascendental para el propósito de esta investigación.

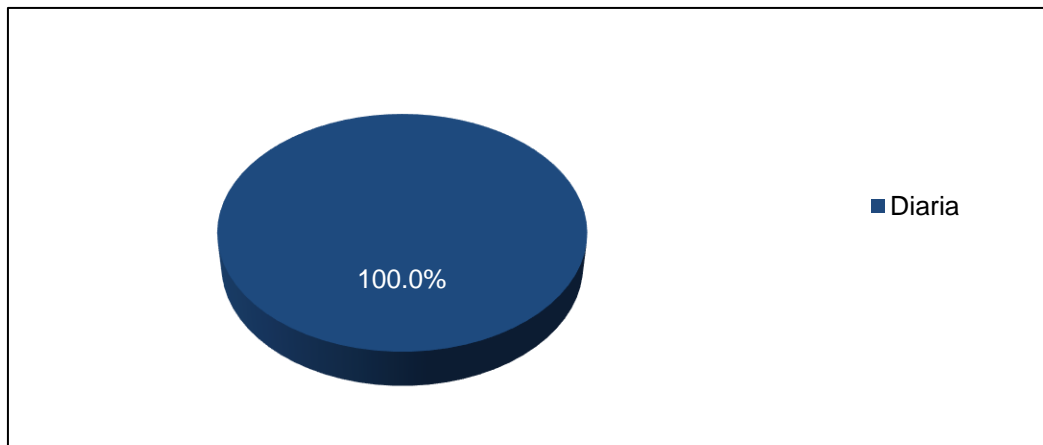
Tabla 13

Frecuencia de uso del servicio de mensajería

Frecuencia de uso	n	%
Diaria	13	100%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia con base en respuestas a pregunta 6 del cuestionario.

**Gráfico 6**  
**Frecuencia de uso del servicio de mensajería**



Fuente: elaboración propia con base en el cuadro anterior.

Con respecto al cuadro y gráfico anteriores, se considera de mucho interés para el propósito de esta investigación que, en el total de las respuestas de la muestra, indicaron que utilizan a diario la mensajería, ya que eso permite prever una demanda continua de los servicios de una empresa de este tipo.

## 4.4. VIABILIDAD FINANCIERA

### 4.4.1. Supuestos

A continuación, se enumeran los supuestos financieros del estudio:

CUADRO #1  
**FAGOMO S.A.**  
CUADRO DE SUPUESTOS

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	MONTO	INCREMENTO	AÑOS					
				0	1	2	3	4	5
<b>TIPO DE CAMBIO:</b>									
BASE				€575	€575	€604	€634	€666	€699
INCREMENTO			5%	€0	€29	€30	€32	€33	€35
FINAL		€575		€575	€604	€634	€666	€699	€734
INCREMENTO SALARIAL			5%			5%	5%	5%	5%
INCREMENTO DEL ALQUILER			5%			5%	5%	5%	5%
INCREMENTO SERVICIOS PÚBLICOS			5%			5%	5%	5%	5%
INCREMENTO ANUAL DE LAS SERVICIOS	Volumen		5%			5%	5%	5%	5%
RANGO IMPUESTO DE RENTA		10%							
Tasa de interés crédito bancario		15%							
<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>									
Aporte de socios	Relativo	Costo	CCPP						
	60%	19,00%	11,43%						
Deuda	40%	15,00%	5,98%						
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>17,41%</b>						

- El plazo operativo del proyecto es cinco años, además del año cero que es cuando se efectúan los preparativos, trámites e inversiones. Se calcula que el año cero abarque como máximo unos cuatro meses.
- La inflación anual se estima en 5% promedio para todo el plazo considerado. Este punto se toma como referencia para proyectar, de forma consistente

los incrementos monetarios en ingresos, costos y gastos y otros cálculos relacionados.

- c) De acuerdo con lo indicado en el punto anterior, se estima 5% promedio de incremento anual en los salarios e igual variación para lo que se refiere a los servicios públicos y al costo de los alquileres.
- d) Para efectos de conversión y comparación, se parte de un tipo de cambio inicial de ₡575 por dólar estadounidense, proyectando un incremento promedio anual de 5%.
- e) Debido al monto estimado de los ingresos y tratándose de una sociedad anónima, este proyecto se ubica en la franja tributaria contribuyente de 10%.
- f) Se incluye un financiamiento bancario a un plazo de 5 años, una tasa anual de interés de 15%, con cuota equilibrada para efectos de cálculo y proyección.
- g) Referente al costo de fondos que aportan los socios, para su valoración se usó la fórmula recomendada para invertir por primera vez en un país como Costa Rica, a saber:  **$RR = R_f + B (R_m - R_f) + \text{Riesgo país}$** , la cual considera que el rendimiento mínimo requerido, RR, para valorar recursos propios en una inversión es igual a: la tasa libre de riesgo,  $R_f$  (tasa de los bonos tesoro de Estados Unidos a 10 años, 2,26% según el periódico La Nación), más la beta del sector que se estima en 1,57,  $B$  (de acuerdo con la Universidad del Valle) y este indicador se multiplica por la diferencia del retorno del mercado,  $R_m$ , menos la tasa libre de riesgo y además suma el riesgo país que se obtiene de la diferencia del rendimiento de los bonos

soberanos de Costa Rica (8,81% según el sitio web del Banco Central de Costa Rica) menos la tasa libre de riesgo.

- h) Lo anterior indica un rendimiento requerido mínimo de 19% para los recursos propios.
- i) Del 100% de los recursos requeridos para financiar la inversión del proyecto, el aporte de socios será 60%, mientras que el restante 40% será mediante el crédito bancario que se mencionó anteriormente, con el fin de aprovechar el apalancamiento financiero sin incurrir en riesgo excesivo.
- j) Con base en lo anterior, el Costo de Capital Promedio Ponderado, CCPP, se estima en un 17,41%, como se indica en el cuadro de los supuestos.

## 4.4.2. Análisis financiero

### 4.4.2.1. Inversiones

CUADRO # 2  
**FAGOMO S.A.**  
RESUMEN DE INVERSIONES  
AÑO 0  
(En miles)

DESCRIPCIÓN	TOTAL
1 Equipo y mobiliario	¢1.507
2 Capital de trabajo	2.275
<b>TOTAL</b>	<b>¢3.781</b>

CUADRO # 2.1  
**FAGOMO S.A.**  
INVERSIÓN EN EQUIPO Y MOBILIARIO DIVERSO  
AÑO 0  
(En colones)

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
<b>Equipo y mobiliario</b>			
1 Computador portátil	1	¢510.000	¢510.000
2 Escritorio con silla	1	250.000	250.000
3 Archivador	1	200.000	200.000
4 Teléfono inalámbrico	1	30.000	30.000
5 Refrigeradora	1	150.000	170.000
6 Mesa con 4 sillas	1	150.000	150.000
<b>Subtotal</b>			<b>¢1.310.000</b>
7 Otros e imprevistos	1	15%	¢196.500
<b>TOTAL EQUIPO Y MOBILIARIO DIVERSO</b>			<b>¢1.506.500</b>

NOTA: los precios de los bienes se redondearon y se incluye una partida para cubrir eventualidades.

CUADRO # 2.2  
**FAGOMO S.A.**  
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO  
AÑO 0  
(En colones)

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
1 Remuneraciones (1 mes)	1	¢1.310.000	¢1.310.000
2 Permisos municipales, del Ministerio de Salud, póliza riesgos civiles y otros	1	364.890	364.890
5 Gastos legales y otros	1	600.000	600.000
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>¢2.274.890</b>

Nota: durante un mes se pagará personal por servicios profesionales, para escoger a los más idóneos.

Referente a las inversiones, como se aprecia en los cuadros anteriores, se estima en unos ¢3,8 millones, monto que se considera bajo y, además, accesible en vista de que no se debe invertir en motocicletas, sino que se subcontratará el servicio con terceros, como ya se ha indicado antes.

El mobiliario y equipo de oficina es lo básico entonces para arrancar con la administración y operación, y el monto de ¢1,5 millones, es lo que se financiará con el crédito bancario, sirviendo esos equipos como garantía, además de aval solidario y endoso de póliza del INS.

Referente al capital de trabajo, se financia con recursos propios y en el monto de ¢2,3 millones que se incluye en el cuadro 2.2, se consideran pagos básicos con el fin de cumplir con requisitos legales y técnicos y en ese sentido se pretende financiar el equivalente a un mes de remuneraciones, para seleccionar y capacitar al personal de una manera adecuada y sus eventuales pagos serán cancelados como servicios profesionales durante la inducción.

En lo que respecta a los gastos legales y otros por ¢600 mil, se incluye lo referente al primer mes de alquiler de la oficina, así como el depósito requerido por el arrendador y ambos totalizan ¢300 mil, y el monto restante es para verificar aspectos relacionados con la sociedad anónima la cual ya se encuentra debidamente inscrita, y cubrir algún otro pequeño gasto.

#### 4.4.2.2. Cálculo de los ingresos

**CUADRO # 3**  
**FAGOMO S.A.**  
**PROYECCIÓN DE INGRESOS**  
**AÑOS 1 - 5**  
(Datos ingresos finales en miles)

DESCRIPCIÓN	AÑOS					TOTAL	
	0	1	2	3	4		5
Cantidad de servicios mensuales		1.560	1.638	1.720	1.806	1.896	
Meses		12	12	12	12	12	
<b>Volumen anual de servicios</b>		<b>18.720</b>	<b>19.656</b>	<b>20.639</b>	<b>21.671</b>	<b>22.754</b>	<b>103.440</b>
Precio promedio por servicio		¢1.800	¢1.890	¢1.985	¢2.084	¢2.188	
<b>TOTAL INGRESOS ANUALES</b>		<b>¢33.696</b>	<b>¢37.150</b>	<b>¢40.958</b>	<b>¢45.156</b>	<b>¢49.784</b>	<b>¢206.744</b>

Para proyectar los ingresos se partió del hecho de que en Tibás se encuentran asentados muchos negocios de diversa índole, según se puede comprobar al recorrer el cantón. En consecuencia, se procederá a levantar una base de datos con la información de al menos 600 de estos comercios, que permanezcan activos y que, para simplificar sus operaciones, utilicen o deseen utilizar los servicios de mensajería outsourcing, por tanto, la empresa se fija como meta la prestación del servicio al menos 10% de los comercios incluidos en la mencionada base de datos, es decir, 60 comercios al día, 20 servicios diarios por cada uno de los tres colaboradores, equivalente a 1.560 servicios durante 26 días cada mes o 18.720 salidas efectivas en el primer año, incrementos de la demanda de 5% como promedio anual, que se estima pueden ser cubiertos con los recursos aquí considerados.

El precio inicial del servicio básico es ¢1.800, siempre y cuando se encuentre dentro de Tibás y en caso de exceder los límites del cantón, aumentaría la tarifa, no

obstante, esos casos no se consideran en este análisis. El precio del servicio incrementará eventualmente cada año, con base en el porcentaje de inflación que se estimó en un promedio de 5% anual.

Como referencia se puede decir que la competencia directa, tiene un precio básico de ¢2.500 por servicios desde San José a otras cabeceras, como Guadalupe y Desamparados, con incrementos de ¢500 y ¢1.000 según sea más lejano el servicio.

Además, con el fin de ser conservadores en el análisis, se asume entonces solo un pequeño aumento de 5% anual en el volumen de prestación de servicios, para cubrir el incremento proyectado de la demanda, aunque con base en los resultados del instrumento estadístico que se aplicó, existe una demanda muy bien definida para este servicio, que podría motivar a un crecimiento mayor de la empresa en corto y mediano plazos.

#### 4.4.2.3. Costos y gastos de operación:

CUADRO # 4  
**FAGOMO S.A.**  
PROYECCIÓN DE SALARIOS  
AÑOS 1 - 5  
(Datos finales en miles)

DESCRIPCIÓN	MESES	COSTO	AÑOS					TOTAL	
			0	1	2	3	4		5
1 Coordinador	12	¢350.000		¢4.200	¢4.410	¢4.631	¢4.862	¢5.105	¢23.208
2 Mensajero 1	12	320.000		3.840	4.032	4.234	4.445	4.668	21.218
3 Mensajero 2	12	320.000		3.840	4.032	4.234	4.445	4.668	21.218
4 Mensajero 3	12	320.000		3.840	4.032	4.234	4.445	4.668	21.218
<b>SUBTOTAL</b>		<b>¢1.310.000</b>		<b>¢15.720</b>	<b>¢16.506</b>	<b>¢17.331</b>	<b>¢18.198</b>	<b>¢19.108</b>	<b>¢86.863</b>
<b>Cargas sociales</b>		<b>50%</b>		<b>¢7.860</b>	<b>¢8.253</b>	<b>¢8.666</b>	<b>¢9.099</b>	<b>¢9.554</b>	<b>¢43.431</b>
<b>TOTAL</b>		<b>¢1.965.000</b>		<b>¢23.580</b>	<b>¢24.759</b>	<b>¢25.997</b>	<b>¢27.297</b>	<b>¢28.662</b>	<b>¢130.294</b>

Con respecto a los colaboradores, se contará con un coordinador encargado de establecer los recursos y esfuerzos de la empresa, el cual devengará un salario mensual de ¢350 mil y quién además de poseer conocimientos administrativos, también deberá disponer del mismo tipo de licencia de los otros tres operarios, así como motocicleta propia para cubrir eventualidades y emergencias y de darse esa situación que deba cumplir con rutas, también recibirá el reconocimiento por kilometraje que se detalla adelante.

Los tres colaboradores que se encargan de la parte operativa devengarán su salario según la tabla oficial del Ministerio de Trabajo, en la cual se indica que a un conductor de vehículo liviano tipo motocicleta se le debe remunerar con ¢10.680 diarios, lo cual equivale a ¢320 mil mensuales cada uno.

Con respecto a las cargas sociales, incluyen los pagos a la seguridad social como Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), Banco Popular, INA, IMAS y Asignaciones Familiares, equivalente a 26,35%, además de lo que respecta a los beneficios como aguinaldo, 8,33% y vacaciones, 3,85%, póliza de riesgos profesionales del trabajo del Instituto Nacional de Seguros (INS), 5% y el porcentaje restante para preaviso y cesantía.

Como ya se indicó, en los salarios se proyectan incrementos anuales promedio de 5% para compensar los efectos de la inflación y de esta manera también ser consistentes con las variaciones incrementales en otros parámetros.

CUADRO #5  
**FAGOMO S.A.**  
**PROYECCIÓN DE COSTOS DE KILOMETRAJE**  
**AÑOS 1 - 5**  
(Datos costo final en miles)

DESCRIPCIÓN	AÑOS					TOTAL	
	0	1	2	3	4		5
Cantidad de servicios mensuales		1.560	1.638	1.720	1.806	1.896	
Meses		12	12	12	12	12	
<b>Volumen anual de servicios</b>		<b>18.720</b>	<b>19.656</b>	<b>20.639</b>	<b>21.671</b>	<b>22.754</b>	<b>103.440</b>
Distancia por servicio (kilómetros)		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	
<b>Sub total kilometraje</b>		<b>93.600</b>	<b>98.280</b>	<b>103.194</b>	<b>108.354</b>	<b>113.771</b>	<b>517.199</b>
<b>Ajuste por ruteo</b>	<b>5%</b>	<b>4.680</b>	<b>4.914</b>	<b>5.160</b>	<b>5.418</b>	<b>5.689</b>	<b>25.860</b>
<b>Total kilometraje anual</b>		<b>98.280</b>	<b>103.194</b>	<b>108.354</b>	<b>113.771</b>	<b>119.460</b>	<b>543.059</b>
Reconocimiento promedio por kilómetro (*)		¢56,14	¢58,95	¢61,89	¢64,99	¢68,24	
<b>TOTAL COSTO KILOMETRAJE</b>		<b>¢5.517</b>	<b>¢6.083</b>	<b>¢6.706</b>	<b>¢7.394</b>	<b>¢8.152</b>	<b>¢33.853</b>

(\*) Según tarifa de la Contraloría General de la República (CGR).

Según el cuadro anterior, para el primer año de operación por la prestación de servicios se proyectan 93.600 kilómetros de recorrido, con un aumento de 5% equivalente a ajustes para enlazar las distintas rutas y otros, unos cinco mil kilómetros adicionales, asumiendo que se maximizará la eficiencia en la programación de los destinos de entrega, disminuyendo costos de kilometraje, combustible y mantenimiento

Se considera, además un aumento anual por volumen de servicios de solo 5%, como ya se ha venido analizando.

Referente al reconocimiento por kilometraje a los colaboradores de la empresa, ¢56,14 por kilómetro recorrido, se asume el precio que establece la Contraloría General de la República, CGR, para motocicletas modelo 2017, que incluye todos los costos y gastos incurridos en la prestación de los servicios, a saber: combustible, mantenimiento,

reparaciones, revisión técnica, permiso de circulación y otros. Se asume también un aumento anual promedio de 5% en el precio del reconocimiento por kilometraje a los colaboradores.

**CUADRO # 6**  
**FAGOMO S.A.**  
**COSTO PROYECTADO DE ALQUILER**  
**AÑOS 1 - 5**  
**(En miles)**

DESCRIPCIÓN	Pago mensual	Incremento anual	AÑOS					TOTAL
			1	2	3	4	5	
Pago mensual	¢150	5%	¢1.800	¢1.890	¢1.985	¢2.084	¢2.188	¢9.946
<b>TOTAL ALQUILERES</b>			<b>¢1.800</b>	<b>¢1.890</b>	<b>¢1.985</b>	<b>¢2.084</b>	<b>¢2.188</b>	<b>¢9.946</b>

Como ya se ha indicado, de acuerdo con opciones disponibles en Tibás, se asume un costo de alquiler mensual de ¢150 mil para una “ofibodega” sencilla pero segura, con parqueo, será el domicilio fiscal y en donde se ubicará la administración de la empresa. Se proyectaron incrementos anuales máximos de 5% sobre ese costo de alquiler, consistente con el porcentaje de inflación.

El costo del depósito inicial y del mes inmediato anterior al inicio de operaciones, se incluyeron dentro de la inversión en capital de trabajo, como ya se indicó y se requerirán fondos adicionales, pues también se incluyó una partida para imprevistos.

Debe tenerse en cuenta que cualquier local que se quiera arrendar, debería contar con el permiso de uso de suelo, con el propósito de agilizar los trámites municipales, tributarios y otros.

CUADRO # 7  
**FAGOMO S.A.**  
**PROYECCIÓN DEL GASTO POR SERVICIOS PÚBLICOS**  
**AÑO 1 - 5**  
**(En miles)**

DESCRIPCIÓN	Gasto mensual	Incremento anual	AÑOS					TOTAL
			1	2	3	4	5	
1. Electricidad	¢45	5%	¢540	¢567	¢595	¢625	¢656	¢2.984
2. Agua y alcantarillado	¢10	5%	120	126	132	139	146	663
3. Teléfonos e internet	¢45	5%	540	567	595	625	656	2.984
<b>TOTAL SERVICIOS PÚBLICOS</b>	<b>¢100</b>		<b>¢1.200</b>	<b>¢1.260</b>	<b>¢1.323</b>	<b>¢1.389</b>	<b>¢1.459</b>	<b>¢6.631</b>

Respecto a los servicios públicos, se proyecta un gasto mensual promedio de ¢100 mil, equivalentes a ¢1,2 millones durante el primer año de operaciones.

De acuerdo con los supuestos ya indicados, se asume 5% anual en promedio como aumento derivado de los efectos de la inflación.

CUADRO # 8  
**FAGOMO S.A.**  
**CÁLCULO DE LA DEPRECIACIÓN ANUAL**  
**AÑOS 1 - 5**  
**(En miles)**

DESCRIPCIÓN	Monto	% de amortización	Total Anual	Valor residual
<b>Mobiliario y equipo</b>				
1 Computador portátil	¢510	20%	¢102	¢0
2 Escritorio con silla	250	20%	50	0
3 Archivador	200	20%	40	0
4 Teléfono inalámbrico	30	20%	6	0
5 Refrigeradora	170	20%	34	0
6 Mesa con 4 sillas	150	20%	30	0
7 Otros e imprevistos	197	20%	39	0
<b>Capital de trabajo</b>	<b>¢2.275</b>	<b>0%</b>	<b>¢0</b>	<b>¢2.275</b>
<b>TOTALES</b>	<b>¢3.781</b>		<b>¢301</b>	<b>¢2.275</b>

Con el objetivo de simplificar el análisis y en vista de que las inversiones por amortizar constituyen un monto relativamente muy bajo, en general se asume 20% de depreciación anual equivalente a ¢301 mil, con lo que, al final del período considerado, el valor residual será cero, a excepción de lo que corresponde a los activos circulantes o capital de trabajo.

**CUADRO 9**  
**FAGOMO S.A.**  
**TABLA DE INTERESES Y AMORTIZACIONES**  
**AÑOS 1 - 5**  
**(En miles)**

Financiamiento    **¢1.507**  
Tasa anual        **15,00%**  
Plazo (años)      **5**  
Cuota anual       **¢449**

DESCRIPCIÓN	AÑOS					TOTAL	
	0	1	2	3	4		5
Intereses		¢226	¢192	¢154	¢110	¢59	¢741
Amortización		¢223	¢257	¢295	¢340	¢391	¢1.507
Saldo		¢1.283	¢1.026	¢731	¢391	¢0	

Con respecto a la información del cuadro anterior y como ya se indicó, se incluye un crédito bancario por ¢1,5 millones, una tasa de interés anual de 15% sobre el saldo, un plazo de 5 años para cancelar la obligación y cuotas equilibradas de unos ¢449 mil anualmente. Este crédito se considera conveniente para la empresa pues, usando apalancamiento financiero, permite diluir entre socios y acreedores el riesgo de la inversión, además de reducir los pagos por impuesto de renta, aprovechando el escudo fiscal del pago de intereses.

## 4.4.2.4. Flujo de efectivo proyectado

CUADRO # 10  
**FAGOMO S.A.**  
 PROYECCIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO - ESCENARIO BASE  
 AÑOS 0 - 5  
 (En miles)

DESCRIPCIÓN	AÑOS					TOTAL	
	0	1	2	3	4		5
<b>INGRESOS:</b>							
Venta de servicios (Cuadro 3)		€33.696	€37.150	€40.958	€45.156	€49.784	€206.744
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>€33.696</b>	<b>€37.150</b>	<b>€40.958</b>	<b>€45.156</b>	<b>€49.784</b>	<b>€206.744</b>
<b>COSTOS Y GASTOS:</b>							
Salarios (Cuadro 4)		€23.580	€24.759	€25.997	€27.297	€28.662	€130.294
Kilometraje (Cuadro 5)		5.517	6.083	6.706	7.394	8.152	33.853
Alquiler (Cuadro 6)		1.800	1.890	1.985	2.084	2.188	9.946
Servicios públicos (Cuadro 7)		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459	6.631
Otros gastos de administración (% de los ingresos)	4%	674	1.486	1.638	1.806	1.991	7.596
Gastos de mercadeo (% de los ingresos)	1%	337	371	410	452	498	2.067
Depreciación (Cuadro 8)		301	301	301	301	301	1.507
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>€33.410</b>	<b>€36.151</b>	<b>€38.360</b>	<b>€40.723</b>	<b>€43.250</b>	<b>€191.894</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>		<b>€286</b>	<b>€999</b>	<b>€2.598</b>	<b>€4.433</b>	<b>€6.534</b>	<b>€14.850</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS (Cuadro 9)</b>		<b>(€226)</b>	<b>(€192)</b>	<b>(€154)</b>	<b>(€110)</b>	<b>(€59)</b>	<b>(€741)</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>€60</b>	<b>€807</b>	<b>€2.444</b>	<b>€4.324</b>	<b>€6.475</b>	<b>€14.110</b>
<b>IMPUESTO DE RENTA</b>	10%	<b>(€6)</b>	<b>(€81)</b>	<b>(€244)</b>	<b>(€432)</b>	<b>(€648)</b>	<b>(€1.411)</b>
<b>UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTO</b>		<b>€54</b>	<b>€726</b>	<b>€2.199</b>	<b>€3.891</b>	<b>€5.828</b>	<b>€12.699</b>
<b>MÁS (MENOS):</b>							
Aporte de los socios		€2.275					€2.275
Financiamiento bancario		1.507					1.507
Depreciación		301	301	301	301	301	1.507
Valor residual (Capital de trabajo)						2.275	2.275
Inversión		(€3.781)					(€3.781)
Amortización del crédito		-223	-257	-295	-340	-391	-1.507
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO ANUAL</b>		<b>€0</b>	<b>€132</b>	<b>€770</b>	<b>€2.205</b>	<b>€3.853</b>	<b>€8.013</b>
<b>FLUJO ACUMULADO DE EFECTIVO</b>		<b>€0</b>	<b>€132</b>	<b>€903</b>	<b>€3.108</b>	<b>€6.960</b>	<b>€14.974</b>

TIR	49%
VAN	€5.297
PAYBACK	3

El cuadro anterior resume las proyecciones de flujos de fondos del proyecto durante el período de análisis.

Se considera importante indicar que, dentro del rubro de costos y gastos, se incluye un porcentaje equivalente a 5% del total de ingresos para cubrir gastos de mercadeo y administrativos, como: promoción, servicios contables, patentes, servicios municipales, pólizas, viáticos y otros. Debido a que algunos de estos egresos ya se encuentran contemplados dentro del financiamiento del capital de trabajo en la inversión, para el primer año solo se presupuestó un 3% de los ingresos, pero a partir del segundo año de operación se estabiliza en 5%.

Como se puede comprobar, en todos los años analizados se registran utilidades antes de intereses e impuestos, UAI, además de utilidades antes de impuestos, UAI y utilidades netas después de impuestos, lo cual se considera sumamente positivo para efectos de este plan de negocios.

Adicionalmente, el proyecto registra superávits de efectivo durante todos los períodos considerados, con un saldo final de casi ¢15 millones, lo cual se considera muy bueno, pues indica que, con los ingresos que se generan, se puede cumplir con todos los compromisos operativos, financieros y de inversión.

#### **4.4.2.5. Parámetros de rentabilidad**

Relativo al retorno de la inversión, para evaluación de proyectos, se consideran los tres indicadores fundamentales del análisis financiero, a saber: la Tasa Interna de

Retorno, TIR, el Valor Actual Neto, VAN y el Período de Pago, PAYBACK, todos arrojan resultados que se consideran muy satisfactorios.

Referente a la TIR, el análisis indicó 49%, lo cual se considera excelente pues el Costo de Capital Promedio Ponderado es 17,41%, lo que amerita recomendar la aprobación del proyecto.

Con respecto al VAN, este alcanzó casi ¢5,3 millones, lo que también se considera excelente pues además de ser positivo, si se compara con la inversión inicial de ¢3,8 millones, la sobrepasaría en ¢1,5 millones. Las anteriores consideraciones sugieren la aprobación del proyecto.

En cuanto al PAYBACK, fue de 3 años, lo cual se considera asimismo muy conveniente, pues se trata de una empresa de servicios con una inversión relativamente baja, pero que permitirá una buena logística de coordinación.

En resumen, con base en los indicadores anteriores, desde el punto de vista financiero, el proyecto recibiría la recomendación para aprobarse y que se lleve a cabo.

#### **4.4.2.6. Sensibilización**

Se prepararon dos escenarios alternativos con disminución e incremento de 2,50% en la demanda de servicios, respectivamente, el cual corresponde al incremento por inflación de 5% dividido entre dos, para promediar 50/50, desfavorable - favorable.

CUADRO # 11  
**FAGOMO S.A.**  
**PROYECCIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO - ALTERNATIVA # 1**  
**AÑOS 0 - 5**  
 (En miles)

DESCRIPCIÓN	AÑOS					TOTAL	
	0	1	2	3	4		5
<b>INGRESOS:</b>							
Venta de servicios (Cuadro 3)		€32.854	€36.221	€39.934	€44.027	€48.540	€201.575
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>€32.854</b>	<b>€36.221</b>	<b>€39.934</b>	<b>€44.027</b>	<b>€48.540</b>	<b>€201.575</b>
<b>COSTOS Y GASTOS:</b>							
Salarios (Cuadro 4)		€23.580	€24.759	€25.997	€27.297	€28.662	€130.294
Kilometraje (Cuadro 5)		5.380	5.931	6.539	7.209	7.948	33.006
Alquiler (Cuadro 6)		1.800	1.890	1.985	2.084	2.188	9.946
Servicios públicos (Cuadro 7)		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459	6.631
Otros gastos de administración (% de los ingresos)	4%	329	1.449	1.597	1.761	1.942	7.077
Gastos de mercadeo (% de los ingresos)	1%	82	362	399	440	485	1.769
Depreciación (Cuadro 8)		301	301	301	301	301	1.507
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>€32.671</b>	<b>€35.952</b>	<b>€38.141</b>	<b>€40.481</b>	<b>€42.984</b>	<b>€190.231</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>		<b>€182</b>	<b>€269</b>	<b>€1.792</b>	<b>€3.546</b>	<b>€5.555</b>	<b>€11.344</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS (Cuadro 9)</b>		<b>(€226)</b>	<b>(€192)</b>	<b>(€154)</b>	<b>(€110)</b>	<b>(€59)</b>	<b>(€741)</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>(€44)</b>	<b>€76</b>	<b>€1.639</b>	<b>€3.436</b>	<b>€5.497</b>	<b>€10.604</b>
<b>IMPUESTO DE RENTA</b>	10%	<b>€0</b>	<b>(€8)</b>	<b>(€164)</b>	<b>(€344)</b>	<b>(€550)</b>	<b>(€1.065)</b>
<b>UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTO</b>		<b>(€44)</b>	<b>€69</b>	<b>€1.475</b>	<b>€3.092</b>	<b>€4.947</b>	<b>€9.539</b>
<b>MÁS (MENOS):</b>							
Aporte de los socios		€2.275					€2.275
Financiamiento bancario		1.507					1.507
Depreciación		301	301	301	301	301	1.507
Valor residual (Capital de trabajo)						2.275	2.275
Inversión		(€3.781)					(€3.781)
Amortización del crédito		-223	-257	-295	-340	-391	-1.507
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO ANUAL</b>		<b>€0</b>	<b>€34</b>	<b>€113</b>	<b>€1.481</b>	<b>€3.054</b>	<b>€7.132</b>
<b>FLUJO ACUMULADO DE EFECTIVO</b>		<b>€0</b>	<b>€34</b>	<b>€147</b>	<b>€1.628</b>	<b>€4.682</b>	<b>€11.814</b>

TIR	39%
VAN	€3.473
PAYBACK	4

En este caso se redujo la demanda por servicios efectivos en 2,50%, lo que obligaría a reducir los otros gastos de administración a 1% de los ingresos y reducir al

equivalente a 0,25%, lo que corresponde a los gastos de mercadeo durante el primer período únicamente, para cerrar el año con flujo neto de efectivo positivo de ¢34 mil, lo cual se considera importante. Además, aún con la disminución los parámetros de rentabilidad se mantienen excelentes: la TIR sería 39%, un poco más del doble del CCPP, el VAN alcanzaría ¢3,5 millones y período de pago aumentaría levemente a cuatro años.

CUADRO # 12  
**FAGOMO S.A.**  
**PROYECCIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO - ALTERNATIVA # 2**  
**AÑOS 0 - 5**  
 (En miles)

DESCRIPCIÓN	AÑOS					TOTAL	
	0	1	2	3	4		5
<b>INGRESOS:</b>							
Venta de servicios (Cuadro 3)		€34.538	€38.079	€41.982	€46.285	€51.029	€211.912
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>€34.538</b>	<b>€38.079</b>	<b>€41.982</b>	<b>€46.285</b>	<b>€51.029</b>	<b>€211.912</b>
<b>COSTOS Y GASTOS:</b>							
Salarios (Cuadro 4)		€23.580	€24.759	€25.997	€27.297	€28.662	€130.294
Kilometraje (Cuadro 5)		5.655	6.235	6.874	7.579	8.356	34.699
Alquiler (Cuadro 6)		1.800	1.890	1.985	2.084	2.188	9.946
Servicios públicos (Cuadro 7)		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459	6.631
Otros gastos de administración (% de los ingresos)	4%	1.382	1.523	1.679	1.851	2.041	8.476
Gastos de mercadeo (% de los ingresos)	1%	345	381	420	463	510	2.119
Depreciación (Cuadro 8)		301	301	301	301	301	1.507
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>€34.264</b>	<b>€36.349</b>	<b>€38.579</b>	<b>€40.964</b>	<b>€43.516</b>	<b>€193.672</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>		<b>€275</b>	<b>€1.729</b>	<b>€3.403</b>	<b>€5.321</b>	<b>€7.512</b>	<b>€18.240</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS (Cuadro 9)</b>		<b>(€226)</b>	<b>(€192)</b>	<b>(€154)</b>	<b>(€110)</b>	<b>(€59)</b>	<b>(€741)</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>€49</b>	<b>€1.537</b>	<b>€3.249</b>	<b>€5.211</b>	<b>€7.454</b>	<b>€17.499</b>
<b>IMPUESTO DE RENTA</b>	10%	<b>(€5)</b>	<b>(€154)</b>	<b>(€325)</b>	<b>(€521)</b>	<b>(€745)</b>	<b>(€1.750)</b>
<b>UTILIDAD NETA DESPUÉS DE IMPUESTO</b>		<b>€44</b>	<b>€1.383</b>	<b>€2.924</b>	<b>€4.690</b>	<b>€6.708</b>	<b>€15.750</b>
<b>MÁS (MENOS):</b>							
Aporte de los socios		€2.275					€2.275
Financiamiento bancario		1.507					1.507
Depreciación		301	301	301	301	301	1.507
Valor residual (Capital de trabajo)						2.275	2.275
Inversión		(€3.781)					(€3.781)
Amortización del crédito		-223	-257	-295	-340	-391	-1.507
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO ANUAL</b>		<b>€0</b>	<b>€122</b>	<b>€1.428</b>	<b>€2.930</b>	<b>€4.652</b>	<b>€8.894</b>
<b>FLUJO ACUMULADO DE EFECTIVO</b>		<b>€0</b>	<b>€122</b>	<b>€1.549</b>	<b>€4.479</b>	<b>€9.131</b>	<b>€18.024</b>

TIR	57%
VAN	€7.028
PAYBACK	3

Aquí, la demanda por servicios efectivos aumentó 2,50%, los otros gastos de administración y mercadeo se estabilizaron en el equivalente a 5% de los ingresos, para cerrar con utilidades y flujos netos de efectivo positivos durante todos los años analizados, lo que se considera excelente. Además, como era de esperar, los

parámetros de rentabilidad mejoraron: la TIR sería 57%, el VAN alcanzaría ¢7 millones y período de pago se lograría en un máximo de tres años.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES**

## Requisitos legales

- ❖ A pesar de que se considera que Costa Rica es un país con excesiva tramitología, en esta investigación se pudo comprobar que en un plazo relativamente accesible se podría cumplir con la creación de una sociedad anónima para prestar el servicio de mensajería. En el caso de este proyecto, este requisito ya ha sido subsanado.
- ❖ Se harán los trámites para exonerar a esta empresa del tributo a las sociedades anónimas, por su condición de pyme.
- ❖ Al iniciar el período operativo, debe producirse de inmediato la inscripción de los trabajadores ante las instituciones de la seguridad social como la CCSS y el INS, con el fin de evitar multas, recargos o cierres del negocio.
- ❖ En el caso de los aspectos tributarios, se considera este un asunto de orden y de cumplimiento obligatorio, para que el negocio marche de la forma correcta, incluso en la etapa pre operativa y que sea sujeto de crédito y exoneraciones, entre otros.

## Aspectos técnicos

- ❖ Para agilizar lo referente a otros requisitos, el local para alquilar debe contar con el respectivo certificado de uso de suelo, para, entre otros, agilizar la obtención de la patente.
- ❖ Se considera que es mejor contratar a colaboradores con licencia de conductor, dueños de motocicletas modelo 2017, dispuestos a utilizarlas en su empleo, porque:
  - La empresa no incurrirá en gastos de inversión ni de mantenimiento de los equipos, al no adquirir motocicletas.
  - Solo se debe reconocer el desgaste de los vehículos a sus propietarios mediante el pago de kilometraje.
  - Se sabe que los usuarios cuidan mejor de los equipos cuando les pertenecen.
- ❖ Relacionado con lo anterior y en consecuencia, la inversión en equipo y mobiliario se considera relativamente baja y muy accesible.

## Estudio de mercado

- ❖ La aplicación del instrumento arrojó que todos los negocios incluidos en la muestra, utilizan los servicios de mensajería y más del 90% contratan a terceros para realizarlo.
- ❖ Se conoció que, en todos los negocios encuestados, el servicio de mensajería se efectúa por parte de motociclistas.
- ❖ El total de responsables de los negocios encuestados, estuvieron de acuerdo en considerar a una nueva empresa que les preste el servicio de mensajería.
- ❖ En el caso de los responsables de los negocios incluidos en la muestra fue el servicio que reciban de sus socios comerciales, el criterio predominante para contratar a la empresa que les preste el servicio de mensajería.

## Viabilidad Financiera

- ❖ Para iniciar con este negocio, se considera que la inversión a incurrir por ¢3,8 millones, es un monto relativamente bajo y accesible.
- ❖ En ninguno de los años considerados en el análisis, el proyecto presentó problemas de flujo de efectivo, cerrando con un superávit acumulado al final del año 5, de ¢15 millones, lo cual se considera muy provechoso.
- ❖ Los parámetros de rentabilidad del análisis financiero se consideran excelentes: TIR de 49%, VAN por ¢5,3 millones y PAYBACK de 3 años.
- ❖ Las sensibilizaciones de la demanda efectiva de servicios, con disminución e incremento de 2,50% respectivamente en ambos casos, permitió evaluar otros escenarios en los que este proyecto se desempeñó adecuadamente.

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO**

## **6.1. Nombre del proyecto**

La denominación comercial del proyecto es:

**FAGOMO, S.A.**

## 6.2. Antecedentes

Con este trabajo de investigación se expone cómo desarrollar una empresa de mensajería en el cantón de Tibás, provincia de San José.

Se considera que entre los retos más importantes en cualquier negocio están el logro de sacar adelante a las empresas y, la maximización de los recursos, alcanzando mejores rentabilidades. Por esto, los costos operativos y administrativos se han convertido en puntos de mucha importancia, lo cual ha hecho que las organizaciones valoren los servicios externos (outsourcing) para muchas de sus tareas diarias, ya que el mundo y el día a día exige la eficiencia, por lo que, en muchos casos, la reducción de gastos se logra utilizando servicios externos que permiten mejores resultados en cuanto a las utilidades.

Entre los beneficios de usar empresas outsourcing se puede citar:

- Mejoramiento de tiempos de respuesta a los clientes.
- Mejoramiento de procesos.
- Ahorro de recursos para destinarlos a otros propósitos.
- Reducir y controlar costos operativos y administrativos.

## 6.3. Objetivos

### 6.3.1 Objetivo general de esta propuesta:

Establecer las condiciones para una nueva empresa de mensajería, que ofrezca servicios en Tibás, San José, período 2017.

### 6.3.2 Objetivos específicos:

- ❖ Preparar un diagnóstico FODA que permita visualizar a lo interno y a lo externo del negocio.
- ❖ Formular la orientación estratégica.
- ❖ Indicar la misión y la visión.
- ❖ Identificar el perfil del consumidor.
- ❖ Formular la estrategia comercial.
- ❖ Identificar las políticas de la empresa.
- ❖ Enumerar las principales pautas.

## 6.4. Diagnóstico FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo hay una empresa en la zona que presta servicios similares.</li> <li>• Relativamente baja inversión requerida.</li> <li>• Costos operativos bajos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se parte desde “cero” lo cual no deja de ser un reto.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de expandir el negocio en poco tiempo.</li> <li>• Se estima que la inversión se puede recuperar en pocos años.</li> <li>• Crecimiento económico proyectado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidades de rotación del personal.</li> <li>• Posible guerra de precios.</li> <li>• Aparición de más empresas en el sector.</li> </ul>

## **6.5. Orientación estratégica**

Mantener en la organización el mejor estándar de calidad para asegurar y aumentar la presencia en el mercado, financiando el crecimiento con un adecuado costo de capital y así maximizar la rentabilidad.

## **6.6. Misión y visión**

### **6.6.1 Misión:**

FAGOMO, S. A. es una empresa que brinda soluciones de mensajería, enfocada en cumplir con las expectativas de los clientes para facilitar sus operaciones, con un equipo calificado, experimentado y comprometido.

### **6.6.2 Visión:**

FAGOMO, S. A. se consolida en el cantón de Tibás como una empresa líder, por su servicio, calidad en la entrega en el menor tiempo posible, confianza, y así obtener la rentabilidad que garantice el crecimiento de la empresa y la satisfacción de los clientes y socios.

## 6.7. Perfil del consumidor

### ➤ 6.7.1 Clientes

Negocios en el área geográfica establecida.

### ➤ 6.7.2 Análisis geográfico

Cantón de Tibás. Luego alrededores y cabeceras.

### ➤ 6.7.3 Análisis demográfico

Las variables demográficas son:

- a) Antigüedad: preferiblemente negocios con seis o más meses de estar operando.
- b) Tipo de negocio: venta de artículos para animales, venta de repuestos, servicios médicos, venta artículos varios, entre otros.
- c) Tamaño: pymes a las que les resulte más atractivo contratar estos servicios outsourcing.

➤ 6.7.5 Análisis conductual

Clientes que se enfocan en un precio razonable y buena calidad.

## **6.8. Estrategia comercial**

### 6.8.1 Producto

Corresponde prestar el servicio outsourcing de mensajería al segmento de mercado que son empresas pequeñas y medianas como: farmacias, venta de artículos para animales, venta de repuestos, servicios médicos, venta artículos varios, entre otros.

### 6.8.2. Precio

El precio promedio por servicio será  $\text{¢}1.800$  cuando se encuentre dentro de Tibás y en caso de exceder los límites del cantón la tarifa aumentaría, no obstante, esos casos no se consideran en este análisis. El costo del servicio incrementará eventualmente, según el porcentaje de inflación estimado en 5% anual como máximo.

### 6.8.3. Plaza

La ubicación de la oficina estará en la zona de San Juan de Tibás, en el sector de mayor movimiento comercial. Cerca de esta oficina se encuentran muchas empresas pequeñas y medianas a las que les resultaría atractivo, financiera, logística y comercialmente, utilizar el servicio de mensajería outsourcing que brindará FAGOMO.

#### 6.8.4. Promoción

La promoción consiste en informar a la gente de la existencia del servicio, para darla a conocer y elaborar una demanda por los servicios de FAGOMO. Hay que dar a conocer que existe una solución a sus “problemas” de mensajería y que la empresa tiene la capacidad de resolvérselos en forma rápida y eficiente. Existen varias formas de hacer las promociones, una de las mejores es la publicidad. Los principales instrumentos que se puede usar son: la propaganda y la promoción personal a cada una de las empresas de la zona.

Antes de iniciar, una campaña de publicidad agresiva es conveniente darse a conocer.

## 6.9. Políticas

- i. Utilizar la planeación estratégica para buscar siempre la eficiencia en la prestación del servicio y en la maximización de los retornos.
- ii. Mantener actualizados todos los aspectos legales, operativos y financieros.
- iii. Realizar reuniones mensuales entre la Administración y los colaboradores.
- iv. Mantener un comportamiento ético por parte de todos los integrantes de la empresa.
- v. Lograr la plena satisfacción del cliente por parte de FAGOMO.
- vi. Vigilar constantemente el cumplimiento de las normas de seguridad.
- vii. Trabajar en equipo, reconociendo la importancia del aporte de todos los colaboradores.
- viii. Reinvertir los rendimientos para no incurrir en riesgos financieros innecesarios y ampliar el negocio, además de mantener un excelente flujo de fondos.

## **6.10. Principales pautas financieras, operativas, administrativas y de inversión**

- Monto máximo de la inversión inicial: ¢ 3,7 millones.
- Financiamiento de inversión: 60% aporte socios y 40% crédito bancario.
- Garantía financiamiento bancario: bienes muebles, fiduciaria y póliza.
- Precio inicial promedio por cada servicio: ¢1.800.
- Meta inicial: 1.560 servicios mensuales, incremento de al menos 5% anual, a partir del segundo año y siguientes.
- Estructura propuesta: un coordinador administrativo – operativo y tres colaboradores de entrega de mensajería.
- Gobierno de la empresa: Junta Directiva de FAGOMO S.A.

## 6.11. Cronograma

A continuación, plan de implementación y seguimiento:

<b>FAGOMO S.A.</b>										
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>										
<b>CRONOGRAMA AÑO 0 - 5</b>										
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>MESES AÑO 0</b>				<b>AÑOS</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Aspectos legales	■	■			■	■	■	■	■	
Aspectos técnicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Estratégico:</b>										
Elaboración Plan Estratégico	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Aprobación Plan Estratégico				■	■	■	■	■	■	■
<b>Operativo:</b>										
Elaboración del Presupuesto	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Aprobación del Presupuesto				■	■	■	■	■	■	■
Control Presupuestario					■	■	■	■	■	■
Feedback					■	■	■	■	■	■

## **6.12. Conclusión**

Debido a los resultados de esta investigación, se recomienda aprobar el presente plan de negocios como propuesta para llevar a cabo este proyecto de inversión.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Aguirre, A. (2014). *Estudio de factibilidad para establecer una clínica de ropa en la provincia de Alajuela*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Chinchilla, A., Guerra, G. & Corrales, F. (2017). *Guía, trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales*. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

Factibilidad Técnica u Op. (s.f). En *Universidad Montevévil*. Recuperado de [http://www.uma.edu.ve/moodle\\_uma/course/info.php?id=28](http://www.uma.edu.ve/moodle_uma/course/info.php?id=28)

Gitman, L. & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.

González Fernández M, *Gestor Frerlancer de exportación e importación* [www.miguel-gonzalez.com](http://www.miguel-gonzalez.com). Es/ventajas del outsourcing

González, L., Evans, R. & Pérez, D. (2017). *Manual: Vancouver, APA.: Citas y referencias bibliográficas*. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

Gutiérrez, D (2011). *Estudio de Factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de queso en la localidad de Kennedy UPZ Kennedy Central*. (Tesis de Administración, Facultad de ciencias empresariales). Disponible en: [http://repository.uniminuto.edu:8080/jspui/bitstream/10656/2500/1/TA\\_GutierrezEspino saDiana\\_2011.pdf](http://repository.uniminuto.edu:8080/jspui/bitstream/10656/2500/1/TA_GutierrezEspino saDiana_2011.pdf)

Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª Edición. México D.F., México: MAC GRAW HILL.

Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia (2016), Costo Promedio Ponderado de Capital (CCPP). Disponible en: <https://www.incp.org.co/costo-de-capital-promedio-ponderado-ccpp-o-wacc/>.

Koepff, J. (2015). El Transporte Público en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica. *Perspectivas*, 1, 1-11.

Lind, Douglas; Marchal, William; Wathen, Samuel. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. 16ª Edición. México: McGraw-Hill.

Mancilla, R, (2014). Contador Contado: Beta ¿Qué es? Disponible en: <https://contadorcontado.com/2014/09/19/beta-que-es-como-se-calcula-para-que-sirve/>

Meza, J. (2010). *Evaluación Financiera de Proyectos: 10 casos prácticos resueltos en Excel*. Colombia: Ecoe Ediciones

Miranda Fonseca, M, (2012). *Estudio de Factibilidad para la implementación de la estación de servicio el Aeropuerto en San Antonio de Alajuela para el año, 2012*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Pazos, E. & Gutiérrez, F. (s.f.). Guía: Seminario de investigación. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

Padilla, M. (2011). *Formulación y Evaluación de proyectos*. Colombia: Eco Ediciones.

Pazos, Ethel; Gutiérrez, Federico. (2011). *Manual para el curso de métodos de investigación*. 1ª Edición. San José, Costa Rica: SECADE.

Quintanilla, JC. (2011). *Plan de negocios para una empresa comercializadora de repuestos automotrices en el departamento de Guatemala*. (Tesis de Maestría, Universidad de Guatemala). Disponible en: [http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06\\_3164.pdf](http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_3164.pdf)

Quirós González, M. (2013). Factibilidad Mercadológica Financiera de desarrollar un consultorio especializado en un servicio de terapia física en el distrito de San Francisco de Dos Ríos de mayo 2012 a mayo 2013. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Rosario, J (2013). *Introducción a las fuentes primarias, secundarias y terciarias*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/feminaexdesiderium/reconociendo-fuentes-primarias-y-secundarias>

Sapag, N. & Sapag, R. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. 6ª Edición. México: Mc Graw Hill.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia – SIGEPLAN. (2013). *II. Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos*. Guatemala: Autor.

Tasa de desempleo abierto (s.f). *En Instituto Nacional de Estadística y Censos.*  
Recuperado de <http://www.inec.go.cr/>

Trujillo, Y. (2014). *Propuesta de asociación de un sistema productivo de aguacate (Persea Americana) previamente establecido con un nuevo cultivar de achira (Canna Edulis) en la inspección de San Adolfo Municipio de Acevedo Departamento del Huila.* (Tesis de Tecnólogo Agroforestal, Universidad Abierta a Distancia, Pitalito). Disponible en:

<http://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/2460/1/1078747529.pdf>

Valerio, L. (2015). Cantidad de carros particulares en Costa Rica creció un 914% en tres décadas. Costa Rica. Disponible en: <http://www.ameliarueda.com/nota/cantidad-carros-particulares-crecio-914-por-ciento-tres-decadas-costa-rica>.

Verdezoto, Y. (2015). *Estudio de Factibilidad para la creación de una empresa consolidada de servicios de transportación de mercancías bajo la certificación ISO 9001:208, en el terminal binacional a construirse en el cantón Santa Rosa.* (Tesis de Ingeniería, Universidad Técnica de Machala, Ecuador). Disponible en: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/4817/1/TTUACE-2015-CI-CD00032.pdf>.

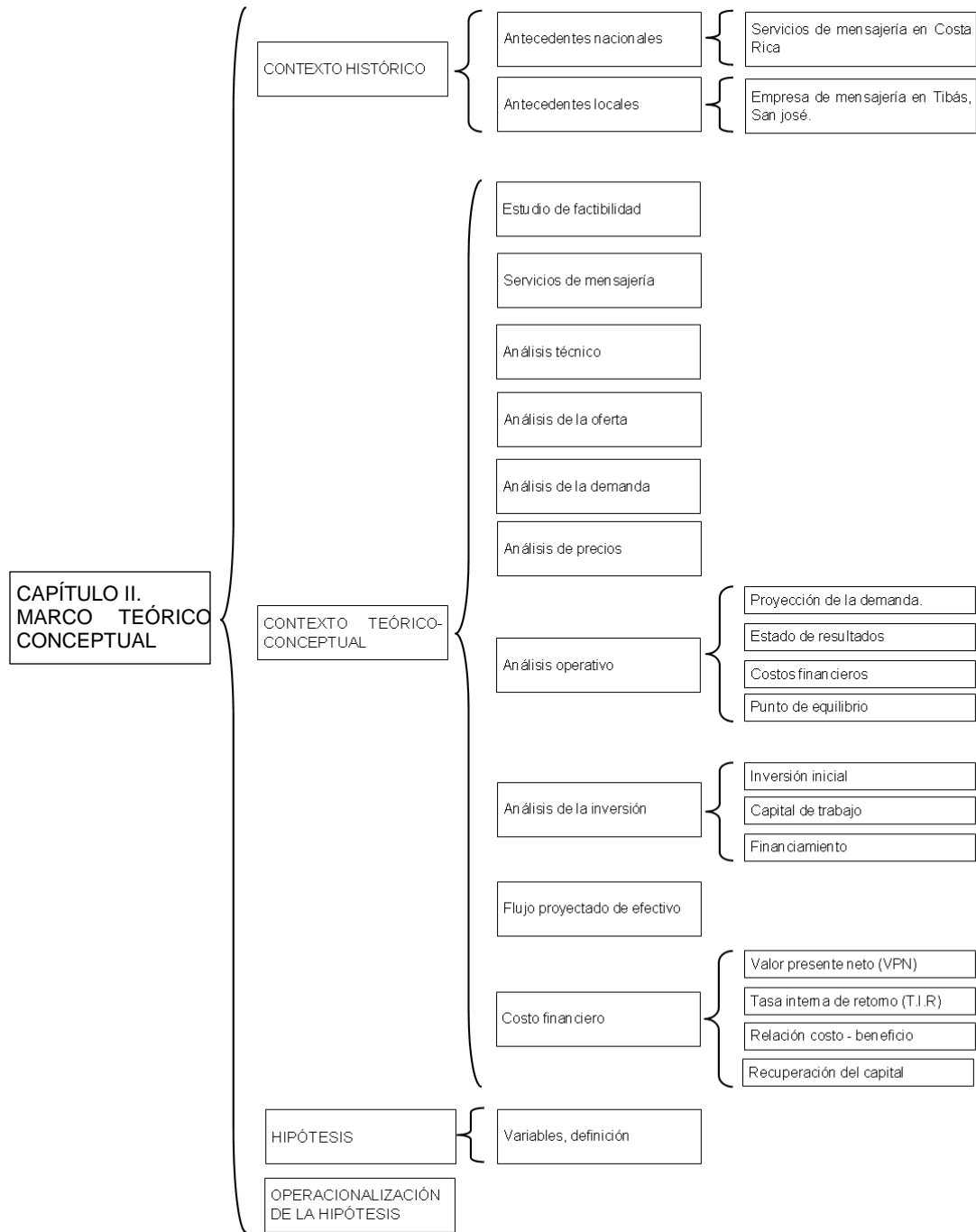
## **GLOSARIO**

**Outsourcing:** es un término del inglés que se puede traducir al español como 'subcontratación', 'externalización' o 'tercerización'. En el mundo empresarial, designa el proceso en el cual una organización contrata a otras empresas externas para que se hagan cargo de parte de su actividad o producción.

**Mensajería:** Servicio de transporte y reparto de cartas y paquetes, generalmente dentro de una misma población.

## **ANEXOS**

## Mapa conceptual del Capítulo II. Marco Teórico Conceptual.



## Estructura del trabajo seminario de graduación cuadro 1

TS 102

TÍTULO:	OBJETIVOS ESPECIFICOS:	CONCLUSIONES.
<p><b>FACTIBILIDAD PARA ALCANZAR LA RENTABILIDAD EN LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE MENSAJERIA, EN TIBÁS, SAN JOSÉ. PERIODO 2017</b></p> <p><b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b></p> <p>¿Cuáles son las condiciones para que sea factible establecer una empresa de mensajería, que sea rentable y sostenible en el tiempo para ofrecer servicios en Tibás, San José, en el periodo 2017?</p> <p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Establecer la factibilidad de desarrollo y puesta en marcha de una empresa de mensajería rentable y sostenible en el tiempo, con base en condiciones técnicas, operativas y financieras definidas para ofrecer servicios en Tibás, San José, en el periodo 2017</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar los requisitos que se deben cumplir para brindar el servicio de mensajería en Tibás.</li> <li>2. Determinar los aspectos técnicos que conlleva la puesta en marcha del servicio de mensajería.</li> <li>3. Determinar las condiciones operativas para poner en marcha el servicio de mensajería.</li> <li>4. Valorar la sostenibilidad financiera del proyecto.</li> <li>5. Desarrollar la propuesta del Plan de Negocio del proyecto.</li> </ol> <p><b>HIPÓTESIS</b></p> <p>Es factible alcanzar la rentabilidad en la creación de una empresa dedicada a servicios de mensajería en Tibás, San José, en el periodo 2017.</p>	<p>6. No aplica</p> <p>7.</p> <p>8.</p> <p>9.</p> <p>10.</p> <p>11.</p> <p>12.</p>
<p><b>FACTOR A: Factibilidad</b></p>	<p><b>FACTOR B: Rentabilidad en la creación de una empresa</b></p>	<p><b>FACTOR C:</b></p>

## Hoja de control de variables, indicadores y preguntas.

<b>Variables</b>	<b>Indicador</b>	<b>Instrumento</b>	<b>N° de pregunta</b>	<b>Se le aplica a</b>	<b>Observaciones</b>
Requisitos	Cantidad de requisitos	Observación	1	Fuentes secundarias	Sin observaciones.
Aspectos técnicos para puesta en marcha	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características generales</li> <li>- Localización</li> <li>- Equipos</li> <li>- Instalaciones</li> </ul>	Observación	2	Fuentes secundarias	Sin observaciones.
Condiciones operativas para puesta en marcha	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos y procedimientos</li> <li>- Proyección de la demanda</li> <li>- Estado de resultados</li> <li>- Ejecución</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Eficacia</li> <li>- Punto de equilibrio</li> </ul>	Observación	3	Fuentes secundarias	Sin observaciones.
Condiciones financieras para puesta en marcha	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión</li> <li>- Gastos</li> <li>- Utilidad de la operación del proyecto de inversión,</li> <li>- Capital de trabajo</li> <li>- Depreciaciones</li> <li>- Amortizaciones</li> <li>- Sueldos</li> <li>- Rentabilidad</li> </ul>	Observación	4	Fuentes secundarias	Sin observaciones.
Rentabilidad	Relación entre utilidades e inversión	Observación	1, 2, 3, 4	Fuentes secundarias	Sin observaciones.
		Cuestionario	9, 10, 11, 12, 13	Personas encuestadas	
Sostenibilidad	Grado de aceptación del servicio mensajería por parte de los potenciales clientes.	Cuestionario	9, 10, 11, 12, 13	Personas encuestadas	Sin observaciones.

## Instrumentos de recolección de datos

### Encuesta

**(Instrucciones: el entrevistador leerá cuidadosamente cada una de las preguntas formuladas en el siguiente cuestionario tomando nota de las respuestas. De ser necesario, el entrevistador hará las aclaraciones pertinentes para procurar la mayor comprensión y fluidez de la entrevista)**

Mi nombre es María Victoria Montoya, estudiante de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Hispanoamericana. Me encuentro realizando mi trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura, por lo que le agradezco su colaboración al responder esta encuesta sobre la factibilidad de alcanzar la rentabilidad en la creación de una empresa dedicada a brindar servicios de mensajería en Tibás, San José, durante el periodo 2017.

La información brindada es estrictamente confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos.

1. Código para identificación de la empresa encuestada: \_\_\_\_\_
2. Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_
3. Tipo de negocio
  - a. Farmacia
  - b. Banco
  - c. Bufete o firma de abogados
4. Ubicación:
  - a. Distrito: \_\_\_\_\_
  - b. Barrio: \_\_\_\_\_
5. Para transportar sus productos utiliza: **(Si la respuesta fue la opción a o b, finaliza la encuesta).**
  - a. Vehículos propios
  - b. Vehículos alquilados
  - c. Proveedor de servicios de mensajería

6. ¿Qué tipo de vehículos requiere que una empresa de mensajería utilice para la movilización de sus productos? **(Si la respuesta fue la opción d, finaliza la encuesta).**

- a. Motocicletas
- b. Automóviles
- c. Vehículos de mayor capacidad
- d. No utiliza servicios de mensajería.
- e. No sabe / No indica.

7. ¿Qué tipo de productos transporta mediante servicios de mensajería?

---

---

---

Califique el servicio de las empresas que actualmente está utilizando:

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo
- e. Muy malo

8. ¿Consideraría ud. utilizar los servicios de una empresa de mensajería nueva? **(Sí la respuesta fue la opción b, finaliza la encuesta).**

- a. Sí.
- b. No.

9. ¿Si su respuesta en la pregunta anterior fue afirmativa, cuál sería el aspecto que influiría en mayor medida para cambiar de empresa de servicios de mensajería?

- a. Costo del servicio.
- b. Antigüedad de vehículos o motocicletas.
- c. Calidad del servicio (puntualidad, confiabilidad, etc.)
- d. Otro: \_\_\_\_\_

10. ¿Con qué frecuencia utilizaría este servicio?

- a. Indique: \_\_\_\_\_

## Observación

**Instrucciones:** La presente guía está diseñada para que el observador pueda recolectar datos necesarios para cumplir con el objetivo general de la investigación. Toda la información proviene de fuente secundaria o terciaria, por lo que se debe enfatizar en establecer su referencia adecuadamente.

Datos o documentos por recolectar	Anotaciones del observador
1. Requisitos legales y reglamentarios requeridos para brindar servicios de mensajería en Costa Rica.	
2. Condiciones técnicas requeridas para la adecuada estructuración y ejecución del proyecto	
3. Proyección de la demanda, estado de resultados, costos financieros y el punto de equilibrio	
4. Inversión a realizar, el flujo proyectado de efectivo y los costos financieros asociados.	

## Rúbrica de recolección de datos

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA DE COSTA RICA					 <b>UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA</b> Seriedad y Prestigio	
<b>SEDE:</b>						
<b>SEMINARIO DE GRADUACIÓN I Q-17</b>						
<b>NOMBRE DEL PROYECTO:</b>						
<b>NOMBRE DEL ESTUDIANTE</b>						
<b>CARNÉ:</b>						
					Puntajes Asignables	
					5 errores	2-4 errores
					0-1 error	
ÁREA DE EVALUACIÓN.	PORCENTAJE	0%	50%	100%	OBSERVACIONES	
Portada	1					
Agradecimientos y dedicatorias ( con indicaciones i, ii).	1					
Tabla de contenidos elaborada con la Herramienta Word (incluyendo los agradecimientos y dedicatorias i,ii) además del protocolo).	2					
Antecedentes del problema. 5 tesis.	5					
Planteamiento del problema (Apoyada en autores).	5					
Abordaje de la Justificación (con base en los cinco elementos de Sampieri).	5					
Formulación del problema. Pregunta.	10					
El Objetivo general, congruencia con los objetivos específicos.	10					
Alcances (Descriptivos, explicativos, social, económico, académico o a la elección del Investigador)	2					
Limitaciones (con mayor énfasis en aspectos metodológicos).						
Esquema del Marco Teórico, de acuerdo a la carrera (Marco situacional, Contexto Histórico, Contexto Teórico).	3					
Antecedentes de la Investigación (al menos 5 tesis en orden cronológico ( 3 Internacionales), (2 nacionales) con similitud al tema u objetivos.	3					
Abordaje de perspectiva teórica.	3					
Construcción del Marco Conceptual (tema y sub-temas).	3					
Planteamiento de la hipótesis ( si va a utilizar).	5					
Operacionalización de la Hipótesis.	10					
Estructura y elaboración del Marco Metodológico: Paradigma, enfoque, tipo Investigación.	5					
Poblacion, poblacion de estudio, muestra, elección de tipo de muestra y procedimiento para llegar a las unidades para aplicación del instrumento.	3					
Espacios físico y temporal, sujetos y fuentes Técnicas de recolección de la Información debidamente estructurado(a).	5					
Definición conceptual, operativa e instrumental de las variables.	10					
Bibliografía aplicando APA ( no menor de 20 libros) además de otras fuentes.	4					
Aplicación de la Normativa APA en todo el documento (Versión 6ta) CITAS.	5					
<b>CALIFICACIÓN FINAL</b>	<b>100</b>			<b>0</b>		
<b>Apreciaciones para el tutor:</b>						
NOMBRE DEL TUTOR METODOLÓGICO : Dr. Luis González Vallejo						FIRMA