



Viabilidad del servicio Satena Express

Rodrigo Aragon Mazo
Juan José Jaramillo Ospina

Trabajo de grado para optar al título profesional:

Curso de Estado Mayor (CEM)

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"

Bogotá D.C., Colombia

2010

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA**



TRABAJO DE FUERZA

Viabilidad del Servicio SATENA EXPRESS

**Mayor FAC Rodrigo Aragon Mazo
Mayor FAC Juan Jose Jaramillo Ospina**

Curso CEM-2010

Bogotá D.C., Septiembre de 2010

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C., _____

INDICE

	PAG
1. Introducción.....	5
2. Justificación	6
3. Planteamiento del Problema.....	8
3.1 Formulación del Problema.....	9
3.2 Objetivo General	9
3.3 Objetivos Específicos.	9
4. Análisis e Investigación.....	10
4.1 Requerimientos Legales	10
4.2 Requerimientos Tecnológicos: Software y hardware.....	11
4.3 Recurso humano	12
4.4 Comunicaciones	14
4.5 Instalaciones	15
5. Fases de desarrollo	15
5.1 Fase 1: Apertura servicio en Bogotá	15
5.2 Fase 2: Implementación a nivel nacional.....	16
5.3 Fase 3: Alianzas estratégicas y consolidación.....	17
5.4 Estudio de Mercadeo y Servicios	17
6. Servicios Propuestos	19
6.1. Servicio aeropuerto – aeropuerto.....	19
6.2. Servicio Courier.....	19
6.3 Transportes especiales.....	20
6.3.1 Empresas de correos	20

6.3.2	Transporte mercancías especiales.....	20
6.3.3	Transporte de semovientes.....	20
6.3.4	Transporte de cadáveres	21
7.	Estudio económico, costos de implementación, beneficio y rentabilidad del proyecto Satena Express.	21
7.1	Para Satena	21
7.1.1	Cifras actuales para Satena	22
7.1.2	Proyecciones de Crecimiento y sus Fundamentos.....	23
7.1.3	Flujo de Caja Proyectado y rentabilidad del proyecto.....	27
7.2	Para agencias comerciales	31
8.	Conclusiones.....	32
9.	Recomendaciones.....	33
10.	Bibliografía.....	34

1. Introducción

Dentro de los diferentes retos que conlleva el desempeñarse como oficial de la Fuerza Colombiana, se encuentra el de poner a prueba los conocimientos teóricos de administradores aeronáuticos, que la mayoría de sus oficiales ha logrado alcanzar gracias a la capacitación brindada por la institución. El proyecto SATENA EXPRESS, busca demostrar que la aerolínea estatal colombiana, tiene importantes alternativas de ingresos por explorar y de esta manera optimizar y utilizar con mejor índice la capacidad instalada que posee reflejada en sus aeronaves, sus destinos, y lo más importante, su recurso humano, dispuesto siempre a lograr el cumplimiento de la misión de la aerolínea uniendo a los colombianos no solo a través del transporte, sino en el intercambio de sus mercancías que implican desarrollo y movimiento de la economía de las regiones más apartadas de Colombia, generando empleo y mejor calidad de vida.

Desde el punto de vista de la seguridad y defensa nacional, es indispensable que el estado cuente con SATENA y sus servicios, para poder continuar con su política de consolidación democrática, la cual no solo implica vías de comunicación y presencia estatal, sino el intercambio permanente de insumos entre el centro y el perímetro del territorio nacional.

2. Justificación

En la actualidad la viabilidad y productividad de las empresas radica en la capacidad de sus directivos para desarrollar nuevos negocios dentro del ámbito general de su objeto social de manera tal que generen un valor agregado, además de nuevos servicios para sus usuarios, garantizando fuentes alternas de ingresos para su sostenibilidad y crecimiento.

La misión de SATENA es “contribuir al desarrollo e integración de las regiones del país, mediante el servicio de transporte aéreo”¹, tanto de pasajeros como de carga, con calidad, efectividad y seguridad. Sin embargo, el comportamiento del mercado ha inclinado la atención de las directivas en la comercialización del transporte de pasajeros, dejando rezagado el servicio de transporte de carga que puede generar importantes ingresos para la compañía.

SATENA, inicia operaciones con la firma del Decreto 940 del 12 de abril de 1962 por parte del señor Presidente de la República, Doctor Alberto Lleras Camargo, con el propósito de “ser un servicio de transporte aéreo en beneficio de las regiones subdesarrolladas del país, con el objeto de colaborar en las campañas asistenciales, docentes, de incremento agrícola y pecuario, de colonización y en el fomento económico y social de tales territorios”².

Como estrategia del funcionamiento de la aerolínea del estado, el gobierno nacional la asigna al Ministerio de Defensa Nacional con ley 80 de 1968, quien a su vez delega en los oficiales de la Fuerza Aérea Colombiana, la administración de la empresa y operación de sus aeronaves.

Con el desarrollo de este proyecto, se pretende incrementar los ingresos de SATENA por el concepto de transporte de carga y correo, así como, la apertura de nuevos servicios que se deriven de esta actividad comercial, optimizando la utilización de las bodegas de carga de las aeronaves, además de hacer uso de la tecnología para brindar la mayor cantidad de

¹ Plataforma estratégica, Misión, [en línea] Disponible en <http://www.satena.com/AcercaSatena/MisionVisionObjetivos.aspx>.

² Satena es Colombia, Reseña histórica, [en línea] disponible en <http://www.satena.com/MainAcercaSatena.aspx>.

servicios de valor agregado que hagan de esta alternativa de ingresos para la aerolínea un producto fácil de administrar, con herramientas que permitan la toma de decisiones gerenciales y apropiadas para hacer frente a la competencia del mercado.

Teniendo como base los ingresos y estadísticas de la aerolínea, se puede establecer que del total de sus ingresos del 2008, el 2,1% fueron producto de la comercialización del servicio de transporte de carga y correo³, con un promedio mensual de 170 toneladas. Sin embargo, con la capacidad instalada traducida en la cantidad de rutas, el cupo de las bodegas de las aeronaves y las frecuencias entre ciudades con necesidad de este servicio, permite establecer que existe una capacidad en desuso que significa ingresos importantes para esta empresa del estado que no están percibiendo.

De los resultados obtenidos, SATENA podrá establecer la viabilidad de impulsar el servicio SATENA EXPRESS, el cual pretende continuar satisfaciendo las necesidades de comunicación de las regiones más apartadas del país, además de diversificar los servicios de transporte de carga y correo, gracias a la implementación de alianzas estratégicas y la utilización de herramientas tecnológicas que permitan el control eficiente de los servicios, garantizando la calidad y rentabilidad del mismo.

Con la apertura de este servicio, SATENA beneficiara a todos los colombianos que contaran con una nueva alternativa para el transporte de carga, correo y paquetes urgentes, además de lograr nuevos ingresos para la aerolínea estatal que le permitan garantizar su sostenibilidad y crecimiento.

De igual forma se ve beneficiada la Fuerza Aérea Colombiana, pues con la existencia de esta empresa, le permite a sus oficiales tener acceso a la operación de aeronaves de última tecnología y entrenamientos que luego son replicados en los equipos de operación militar.

La Metodología utilizada en este documento será una monografía descriptiva-explicativa, ya que, con los diferentes capítulos y conclusiones parciales, el lector al final del documento contará con las respuestas al planteamiento del problema antes de leer las conclusiones finales.

Teniendo enmarcado los alcances de este proyecto comercial, se resalta que el objetivo de esta investigación es dar las herramientas necesarias para asesorar al Presidente de

³ SERVICIO AÉREO A TERRITORIOS NACIONALES. INFORME DE GESTION 2008, PAG 9, NUMERAL 2.2.1. [en línea] Disponible en http://www.satena.com/LINKS/informe_gestion.pdf.

SATENA, sobre la implementación y puesta en marcha del servicio de transporte de carga y correo SATENA EXPRESS, que le permitirá incrementar los ingresos de la compañía por este concepto.

3. Planteamiento del Problema

SATENA, es la aerolínea en Colombia que tiene mayor cantidad de destinos, 40 en total⁴, el 40% de los mismos, son lugares a los que ninguna otra aerolínea de pasajeros vuela de manera regular.

La razón por la cual ninguna otra empresa de línea vuela a sitios como La Chorrera, La Pedrera, Tarapacá, Mitú, Inirida entre otros, es porque la demanda de pasajeros no garantiza una rentabilidad que cubra los costos de operación. Sin embargo, en el cumplimiento de su misión, SATENA cubre estas rutas desde la capital del país con el único objetivo de ser la alternativa que permita el desplazamiento de los colombianos entre estas ciudades y el centro. De esta manera permite la llegada de los avances y el desarrollo a estas zonas apartadas.

Desde el año de 1995, SATENA ha venido modernizando su flota de aeronaves, lo que ha permitido no solo aumentar su capacidad de transporte de pasajeros, sino también su capacidad de movilización de carga. Sin embargo, la aerolínea no cuenta con personal dedicado a la comercialización de esta línea de negocios, esto se ve reflejado en el hecho de que tanto la infraestructura, como la tecnología que la empresa ha destinado para esta modalidad de ingresos sea mínima.

⁴ Satena es Colombia, Intranet, Información destinos, Mapa de destinos, [en línea] Disponible en http://intranet.satena.com/index.php?option=com_content&task=view&id=87&Itemid=230

3.1 Formulación del Problema

¿Dadas las cifras de ingresos de los últimos tres años por concepto de transporte de carga, debe SATENA destinar recursos que permitan potencializar y mejorar los servicios de transporte de carga y correo?

3.2 Objetivo General

Determinar si la línea de negocio de transporte de carga, es una alternativa de ingresos importante para la aerolínea del estado, en la cual se deban invertir recursos para su implementación, desarrollo y potencialización.

3.3 Objetivos Específicos

- Determinar si dadas las capacidades de las aeronaves de SATENA, es posible considerar el transporte de carga como una alternativa de ingresos.
- Establecer de las diferentes modalidades y negocios de transporte de carga y correo, cuales se pueden y deben implementar.
- Determinar qué recursos deben ser suministrados para lograr que el negocio de transporte de carga se preste bajo políticas de calidad y servicio al cliente.

4. Análisis e Investigación

El producto del análisis de esta investigación, sintetiza la manera adecuada de sacar adelante el proyecto. En otras palabras, es la esencia del cómo se deben ir desarrollando las etapas para que el proyecto sea exitoso.

Lo primero que se debe tener en cuenta es que para desarrollar esta nueva línea de negocios, SATENA debe cumplir unos requerimientos legales que le permitan apertura servicios que comprometen tiempos de entrega, este servicio es completamente diferente al servicio actual de transporte de carga aeropuerto – aeropuerto, toda vez que en este, los envíos están sometidos a la disponibilidad del cupo en las bodegas de la aeronave para ser enviado.

Los servicios que comprometen tiempos de entrega son mucho más lucrativos, debido a que los usuarios pagan una tarifas más costosa a cambio de que les garanticen una promesa de tiempo de arribo al destino. Adicional a esto, este tipo de servicios abren una gran variedad de posibilidades, tal como servicios de entrega a domicilio o desde una oficina en cualquier ciudad al aeropuerto de destino.

A continuación describimos como se deben abordar cada uno de los requerimientos que se deben implementar con un plan de acción al interior de la aerolínea.

4.1 Requerimientos Legales:

- SATENA creada bajo decreto presidencial en el gobierno del ex presidente Alberto Lleras Camargo, tiene en su naturaleza jurídica la misión de transportar pasajeros y carga a las sectores más apartados del país. Sin embargo, esto no cubre la posibilidad de prestar servicios conexos como la mensajería especializada. Para esto, es necesario efectuar alianzas comerciales que le permitan complementar

sus capacidades de transporte aéreo con las capacidades de otras empresas, quienes cuentan con licencias, seguros y demás requisitos de ley para prestar servicios de valor agregado y otros que permiten competir en el mercado.⁵

4.2 Requerimientos Tecnológicos: Software y Hardware

- SATENA consciente de la necesidad de ponerse a la vanguardia en materia de tecnología para continuar siendo competitiva con las demás aerolíneas cuenta en la actualidad con un aplicativo moderno capaz de controlar no solo el servicio de transporte de carga, sino que también permite cumplir con los requisitos contemplados por las entidades de control para dar servicios de correo, servicios especiales y servicios de valor agregado.⁶

Este aplicativo llamado ZAETALI tiene un costo de alquiler fijo, lo cual permite ser utilizado sin incurrir en gastos adicionales. Es decir, se pueden utilizar las demás capacidades pues están contempladas dentro del costo mensual.

Con la utilización de este sistema, SATENA ha logrado solucionar problemas de control de ingresos ya que todas las ventas quedan registradas en tiempo real, problemas de seguridad debido a que el aplicativo genera sus documentos legales de despacho llamados manifiestos que contienen la información de manera detallada como lo es el peso, el contenido de cada caja, el destino, la fecha y el nombre del destinatario.

⁵Ministerio de Tecnologías de Información y Telecomunicaciones, Mensajería especializada, [en línea] Disponible en <http://www.mintic.gov.co/mincom/faces/index.jsp?id=2249>

⁶Satena es Colombia, Intranet, [en línea] Disponible en http://intranet.satena.com/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=1912

4.3 Recurso humano:

Teniendo en cuenta los ingresos que aportan a SATENA el concepto de fletes (Carga Aeropuerto – Aeropuerto) y los servicios adicionales que se pueden prestar alrededor de esta línea de negocio, se hace necesario contratar personal para la atención del cliente y otras funciones que demandan los nuevos servicios.

El cronograma de contratación y necesidad numérica de personal⁷ según cargo y funciones, se detalla en el siguiente cuadro⁸ teniendo en cuenta las necesidades requeridas para la correcta operación del sistema:

Cronograma contratación de personal						
				Primera Fase	Segunda Fase	Tercera Fase
				<i>Apertura servicio Bogota</i>	<i>Implementacion a Nivel Nacional</i>	<i>Alianzas Estrategicas y Consolidacion</i>
Cargos	Existen	Necesidad	Total			
Supervisor de Bodega	1	1	2			1
Aforadores	2	2	4	2		
Recibo / Entrega de Carga	2	2	4			1
Empaq, embalage y clsificacion	2	2	4			1
Despachadores de Carga	0	2	2	1		1
Conductores	2	2	4			1
Ayudantes de Bodega	2	2	4	1		1
Servicio al Cliente	0	3	3	1		1
Totales	11	16	27	5	5	6

⁷ Servicio Aereo a Territorios Nacionales, Satena, Resolucion 263, POR LA CUAL SE REORGANIZAN LAS ÁREAS DEPENDIENTES DE LAS OFICINAS Y DIRECCIONES DEL SERVICIO AEREO A TERRITORIOS NACIONALES "SATENA" Y SE ESTABLECEN SUS FUNCIONES, Pag 13, [en línea] Disponible en http://intranet.satena.com/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2811, pagina 13.

⁸ Satena es Colombia, Intranet, Cronograma Contratacion de personal, Pag, 67-77, [en línea] Disponible en http://intranet.satena.com/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2167.

DESCRIPCIÓN DE LOS CARGO Y FUNCIONES.⁹

- **Supervisor de Bodega:**

Persona encargada de recibir, planear, coordinar y verificar el despacho de todos los destinos. Tiene acceso a todo el sistema y toma decisiones sobre prioridades y cursos de acción en eventualidades.

- **Aforadores:**

Personal encargado de la recepción de documentación y elaboración de guías de envíos, reciben los dineros por servicios.

- **Recibo y Entrega de Carga:**

Personal encargado de recibir la carga, revisarla, pesarla y liquidar el valor de pago de las guías. Atienden los usuarios del servicio aeropuerto – aeropuerto, entregan la carga procedente de toda Colombia.

- **Empaque, Embalaje y clasificación:**

Personal encargado de embalar, zunchar y/o plastificar la carga de manera que cumpla con los requerimientos de seguridad; clasifica y ubica la carga según su destino, ayuda en el alistamiento de vuelo y en la entrega de carga a los usuarios.

- **Despachadores de Carga:**

Encargados de paletizar la carga, diligencian el manifiesto de despacho, responden por el correcto pesaje, controlan los inventarios de carga en la bodega y evacuan de acuerdo a las prioridades.

⁹ Satena es Colombia, Intranet, Manual de Funciones y Procedimientos, [en línea] Disponible en http://intranet.satena.com/index.php?option=com_docman&Itemid=99999999&mosmsg=No+autorizado

- **Conductores:**

Transportan la carga desde la bodega a cada una de las aeronaves con la debida anticipación a cada vuelo. Ayudan al cargue y descargue de los aviones y entregan los manifiestos de despacho a los tripulantes de las aeronaves, verifican la carga proveniente de otras ciudades.

- **Ayudantes de Bodega:**

Organizan y alistan la carga para cada vuelo, verifican la carga recibida y notifican de las discrepancias, hacen seguimiento de envíos y marcan la carga.

- **Servicio al cliente:**

Personal encargado de atender todos los requerimientos de los usuarios, información de tarifas, itinerarios, condiciones de los envíos y políticas de seguridad de los mismos. (Contact Center)

Nota: Como ya se ha explicado, SATENA no puede dar el servicio directamente de mensajería especializada, debido a esto el personal de recolección y entrega de Courier deberá ser provisto por el operador de correo urbano, con quien se hagan los convenios requeridos.

4.4 Comunicaciones:

Con el fin de que los usuarios tengan una excelente información sobre los servicios ofertados, es necesario que en el Contact Center de SATENA se entrenen 3 personas, para que cuando así se requiera, den toda la información de rutas, costos, servicios especiales, documentación necesaria para el transporte y estado de envíos.¹⁰

¹⁰ Grupo social y empresarial de la Defensa, Endes, Entidades descentralizadas, "Satena tiene nuevo call center" Boletín Número 10, [en línea] Disponible en http://www.gsed.gov.co/docs/boletin10.pdf?NewGrid1Page=2&ID_DOCUMENTO=22

4.5. Instalaciones:

No es necesaria la consecución de nuevas instalaciones. Esto debido a que la aerolínea cuenta con la asignación de una bodega en la cual se pueden acondicionar los cubículos necesarios para el personal que administre y controle este servicio.

5. Fases de Desarrollo

Teniendo en cuenta que es una nueva línea de negocio, y sobre todo con nuevos escenarios para la compañía, es necesario efectuarlo por etapas de implementación, con el fin de cumplir con todas las necesidades de SATENA, y así poder abarcar todas y cada una de las expectativas del nuevo negocio.

5.1 Fase 1: Apertura del servicio de recolección y entrega a domicilio en la Ciudad de Bogotá.

Consiste en contactar a los usuarios habituales del servicio de sobres y paquetes de menos de 2 Kg y ofrecer el servicio a domicilio en alianza con una empresa certificada de correo urbano.

Los cobros se harán contra entrega y con manifiestos de despacho elaborados por SATENA, el dinero recaudado por este servicio será el único pago percibido por la empresa de correo urbano.

La recepción y entrega de los paquetes se realizará de la siguiente forma:

La empresa de Correo Urbano, pondrá a disposición los motorizados para la recepción y entrega de los paquetes.

La empresa aliada deberá contar con equipos de comunicación para la supervisión de la entrega de los paquetes a los clientes. Es el primer servicio de WEB TRACK SERVICE para los usuarios.

5.2 Fase 2: Implementación a Nivel Nacional

Consiste en capacitar en el uso del aplicativo contratado a todas las agencias comerciales, y hacer los enlaces a nivel nacional realizando la apertura de todos los servicios. Carga – Courier – Transportes especiales.

- **Carga:** Servicio que continua Aeropuerto – Aeropuerto, los ingresos percibidos por este servicio seguirán de acuerdo a cada uno de los contratos de agenciamiento existentes.
- **Courier:** Servicio a domicilio en alianza con empresa de correo urbano, cuya licencia cobijará el servicio prestado por cada una de las agencias comerciales en cada ciudad y por la cual percibirán un porcentaje de los ingresos. De igual forma, se encargarán de recibir en cada uno de sus puntos de venta, clasificarlo según ciudades y llevarlo hasta el aeropuerto donde será transportado en las aeronaves de SATENA o alguna de las empresas que tienen convenio con la compañía.
- **Transportes Especiales:** Este servicio tiene las dos modalidades Aeropuerto – Aeropuerto o domicilio dependiendo de las características del envío (se

puede ofrecer a domicilio siempre y cuando sean paquetes inferiores a 2 Kgs), los ingresos percibidos por este servicio seguirán de acuerdo a cada uno de los contratos de agenciamiento.

5.3 Fase 3: Alianzas Estratégicas y Consolidación

Apertura de puntos de venta en las principales ciudades de Colombia del servicio de Courier, con destino cualquiera de los destinos sociales de SATENA, esta fase final permite dar presencia a SATENA en todo el territorio nacional.

Además de esto, se hace uso de los convenios comerciales con algunas otras aerolíneas y empresas de correo urbano, logrando así consolidar el servicio entre ciudades capitales.

5.4 Estudio de Mercadeo y Servicios

De acuerdo a las estadísticas del comportamiento del transporte de carga y correo publicadas por la Unidad Administrativa Especial de la Aeronáutica Civil.¹¹

Esto genera una expectativa que vale la pena estudiar, si se tiene en cuenta que SATENA y sus aeronaves son el único medio de transporte viable en un 40% de sus rutas, lo que hace que esta sea la empresa que pueda movilizar la carga y el correo en estos territorios.

Podemos ver que en el año 2007 el PIB de Telecomunicaciones y Correos creció a una tasa de 19%, lo que permitió que se ubicara en el tercer lugar de crecimiento

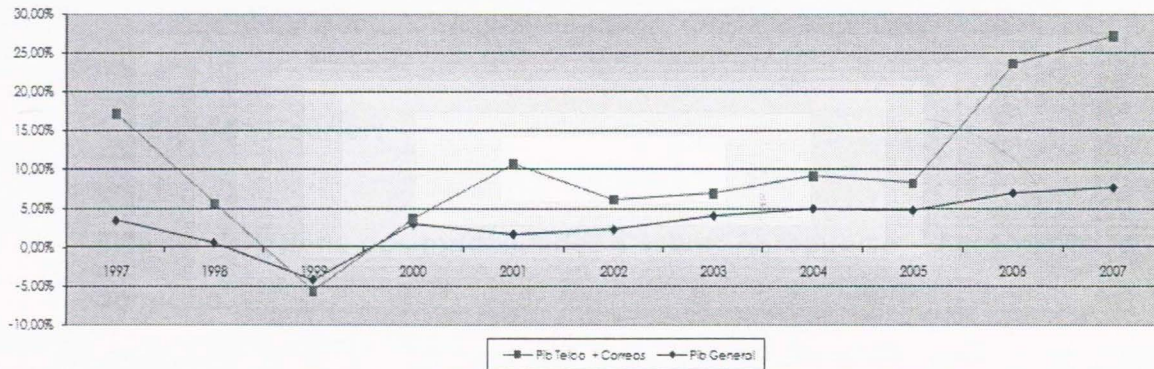
¹¹Republica de Colombia, Unidad Administrativa Especial de la Aeronáutica Civil, Estadísticas Operacionales, [en línea], Disponible en http://portal.aerocivil.gov.co/portal/page/portal/Aerocivil_Portal_Internet/estadisticas/transporte_aereo/Estadísticas%20Operacionales

después de los sectores financiero y minero. A pesar de que la contribución del sector de telecomunicaciones no es la más alta dentro del PIB nacional comparada con otros sectores, ha crecido en los últimos años, y alcanzó en 2007 una participación de 3,14%.¹²

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
PRODUCTO INTERNO BRUTO Y TELCO + CORREOS (Millones de Pesos Constantes 1994 - Serie Desest sin ilícitos) DANE												
Pib General	71.626.404	73.985.307	74.427.851	71.183.263	73.280.586	74.496.706	76.179.443	79.236.771	83.163.645	87.103.865	93.164.877	100.264.150
Pib Telco + Correos	1.525.103	1.733.970	1.821.367	1.794.340	1.805.395	1.966.700	2.041.922	2.100.336	2.186.371	2.261.246	2.637.673	3.152.799

VARIACIONES DEL PIB (Constantes 1994) DANE												
Pib General		3,43%	0,57%	-4,20%	2,95%	1,66%	2,26%	4,01%	4,96%	4,74%	6,96%	7,62%
Pib Telco + Correos		13,70%	5,04%	-1,48%	0,62%	8,93%	3,82%	2,86%	4,10%	3,42%	16,65%	19,53%

Evolución PIB General Vs. PIB Telco+correos



PARTICIPACIÓN DEL SECTOR TELCO+CORREOS EN EL PIB (solo Valor Agregado) DANE													
Pib Telco + Correos		2,13%	2,34%	2,45%	2,52%	2,46%	2,64%	2,68%	2,65%	2,63%	2,60%	2,83%	3,14%

¹² CINTEL, INFORME DE INGRESOS Y PARTICIPACIONES DEL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES EN COLOMBIA 2007, Pág. 9, [en línea] Disponible en http://www.interactic.com.co/dmdocuments/ingresos_y_participaciones_2007_interactic.pdf

6. Servicios Propuestos

6.1 Servicio Aeropuerto – Aeropuerto

Este servicio es el que se presta al público en general, cuyos envíos tiene un peso superior a 2 Kilogramos, sólo tiene la modalidad aeropuerto - aeropuerto.

Las tarifas dependen de la ruta, peso y volumen del envío.

- Estos envíos pueden ser asegurados cuya tasa de manejo equivale al 1% sobre el valor declarado demostrado con factura de compra.

6.2 Servicio Courier:

Este servicio tiene dos modalidades a saber: Aeropuerto – Aeropuerto, o servicio a domicilio.

El Domicilio, será operado en alianza comercial con una empresa de correo urbano local o nacional con quien se firme convenio y cumpla con todos los requisitos impuestos por el Ministerio de Comunicaciones, además de contar con las pólizas exigidas por el mismo. Consiste en proporcionar al usuario la facilidad de entregar y recoger sus envíos hasta 2 Kilogramos a domicilio con las siguientes condiciones.

- No se transportan títulos valores.
- Servicio Próximo Vuelo según los itinerarios publicados por SATENA para destinos especiales, donde la aerolínea solo opera 2 o 3 veces por semana Ej: Araracuara, Chorrera, Pedrera. Etc...

- Servicio Express: envíos recibidos en las agencias comerciales, canales de distribución y puntos de venta con tiempo máximo de entrega de 24 horas.
- Destinos no operados por SATENA, pero que estén en el portafolio, serán operados por otras aerolíneas en alianza comercial.

6.3 Transportes Especiales

Este servicio sólo se presta Aeropuerto – Aeropuerto y sólo puede ser ofrecido por SATENA o a quien haga su representación en cada uno de los terminales aéreos.

6.3.1. Empresas de correos:

Es el servicio que se da a todas aquellas empresas que posean licencia de mensajería especializada expedida por el ministerio de comunicaciones y requieran apoyarse en el transporte aéreo de SATENA para el cumplimiento de su objeto social.

6.3.2. Mercancías especiales:

Es el transporte de todas aquellas mercancías que están autorizadas para ser transportadas en aeronaves de pasajeros en cantidades limitadas y que requieren un empaque especial, tales como: muestras médicas o medicamentos en general, unidades de sangre, entre otros.

6.3.3 Transporte de Semovientes:

Este servicio requiere que la mascota vaya en una jaula especial de transporte, documentos como el carnet de vacunas del animal a transportar y en el caso de aves y especies en vía de extinción permiso del ICA, además

de la Corporación Autónoma Regional que regule la movilización de estas especies.

6.3.4 Transporte de cadáveres:

Este servicio requiere de permiso especial de la Presidencia de la compañía, sólo se transportaran cadáveres de personal de las FF.AA. que hayan muerto en combate y cuya causa no sea muerte por ahogamiento.

7. Estudio Económico, Costos de Implementación, Beneficio y Rentabilidad del Proyecto SATENA EXPRESS:

7.1. Para SATENA:

La estructuración financiera del proyecto se basa en los siguientes parámetros:

La fuente principal de información con la cual se ha fundamentado el análisis, de las estadísticas de la aeronáutica civil y los indicadores de gestión y cumplimiento publicados por satena.¹³

En segundo lugar y después de analizar los ingresos, los costos y los gastos, las proyecciones que se han formulado obedecen a lo siguiente:¹⁴

Para los cuatro primeros meses (etapa de iniciación) por el movimiento y las nuevas expectativas, se ha calculado un incremento del servicio del veinticinco por ciento

¹³ Republica de Colombia, Unidad Administrativa Especial de la Aeronáutica Civil, Estadísticas Operacionales, [en línea], Disponible en http://portal.aerocivil.gov.co/portal/page/portal/Aerocivil_Portal_Internet/estadisticas/transporte_aereo/Estadisticas%20Operacionales

¹⁴ SATENA, Informe de gestión 2008 -2009 En línea: Disponible en http://intranet.satena.com/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=114

(15%), lo que equivale a un incremento de los ingresos en un veinticinco (15%), para los cinco años siguientes se plantea un incremento anual del servicio de Courier del diez por ciento (10%) anual, lo que obedece simplemente al incremento promedio anual presentado por este sector en los últimos años como porcentaje del PIB.

Con relación a los costos y gastos que se muestran en el proyecto, se incrementarán para los siguientes cinco años en un siete por ciento (7%), sin embargo, para la primera etapa del proyecto o de implementación del proyecto SATENA EXPRESS, se requerirán unos gastos adicionales que se presentan en el estado de pérdidas y ganancias más adelante.

7.1.1 Cifras Actuales Para SATENA:¹⁵

Las cifras actuales muestran como la empresa en lo referente al transporte de carga presenta unos ingresos mensuales de \$300.000.000 en la ciudad de Bogotá aproximadamente, estos ingresos que están representados en el transporte de carga aeropuerto – aeropuerto y el transporte de mercancía con un peso inferior a 2 Kilogramos, de acuerdo con lo anterior y con lo que ha venido ocurriendo en el último año, el cincuenta por ciento 50% de estos ingresos pertenecen a esta partida.

En cuanto a los costos actuales son aproximadamente de \$ 22.822.266, que equivalen a los costos de transportar las tulas de correo mensualmente en todo el país, a través de los aviones de la empresa. Es importante anotar aquí que en la actualidad se despachan mensualmente 12.000 guías.

En lo referente a los gastos administrativos y de ventas los cuales incluyen los gastos de personal, en la actualidad éstos representan más o menos unos \$15.000.000 que es equivalente a 11 trabajadores, esta cifra es el 50% de los gastos de personal, tanto del envío de carga como el de mercancías de menor peso a 2 Kilogramos. También se encuentra un rubro importante como gasto de la

¹⁵ Murcia, Valentina, Riaño, Leydy, Diaz, Johana, Laverde, Nora, Analisis de noticias económicas, Pag.8 [en línea] Disponible en <http://www.scribd.com/doc/23216051/Microsoft-Word-Analisis-Economico-Satena>,

empresa, que son las comisiones de ventas que se les pagan mensualmente a los Agentes Comerciales, este gasto es el 8% de las ventas mensuales.

7.1.2 Proyecciones de Crecimiento y sus Fundamentos:

Para el cálculo de los ingresos y gastos anuales, como se anotaba anteriormente, se proyecta un crecimiento similar del 7% anual, y para los ingresos un crecimiento del 25% en la etapa de iniciación del proyecto y un 10% anual para los siguientes cinco (5) años.

Por una parte, se presenta como primera medida el estado de pérdidas y ganancias del proyecto para la etapa de iniciación y luego para los siguientes cinco (5) años (ver cuadro siguiente). En este se puede observar que los ingresos iniciales son de \$187.500.000 mensuales, los cuales representan un aumento del 25% de los ingresos mensuales para esta primera etapa. Para la siguiente etapa o para los próximos 5 años el aumento de los ingresos será del 10%.

En la etapa de iniciación se plantean para la empresa unos costos de ventas de \$28.527.832, que equivalen a transportar 18.750 guías mensuales con el proyecto SATENA EXPRESS. Para los siguientes 5 años se busca con este proyecto incrementar anualmente los envíos en un 10%.

De esta manera, es importante tener en cuenta en este punto que la empresa, es decir, SATENA, solo tendrá que incurrir en una inversión inicial de \$6.000.000, lo que equivale a la compra de tres (3) computadores y a cuatro (4) impresoras para la impresión de las guías de transporte de la mercancía.

Por otra parte, en cuanto a los gastos administrativos y de ventas se ve la necesidad de contratar, por el volumen que se va a transportar y a despachar en la zona urbana, a cinco (5) empleados adicionales a los ya existentes, por lo tanto, los gastos administrativos de personal equivaldrán a \$16.200.200 en la etapa de iniciación y a 11 personas adicionales en los siguientes cinco años, para un total de 27 personas en total. Se anexa cuadro de Datos Básicos del proyecto y estado de pérdidas y ganancias proyectado.

Es importante resaltar, que para que el proyecto se pueda implementar como un servicio de Courier a nivel urbano puerta a puerta, es necesario contratar con una empresa que tenga la logística en personal, comunicaciones, vehículos, el Software y Hardware de carga y Courier para SATENA, las licencias y las pólizas que exige la Ley para prestar el servicio de mensajería puerta a puerta. Por esta razón, dentro de los costos proyectados para los próximos cinco años se plantea un pago mensual del 20% de los ingresos a esta empresa.

Adicionalmente, existirá un gasto en mantenimiento de software y de equipos que equivale al 1% del total de las guías de Courier y carga, que se proyecta en el cuadro de Datos Básicos.

Estado de Pérdidas y Ganancias Etapa Inicial:¹⁶

	INVERSION INICIAL	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS						
Courier Puerta a Puerta		187.500.000	187.500.000	187.500.000	187.500.000	750.000.000
TOTAL INGRESOS		187.500.000	187.500.000	187.500.000	187.500.000	750.000.000
COSTO DE VENTAS						
Transporte		28.527.832	28.527.832	28.527.832	28.527.832	114.111.328
Costo Courier Puerta a Puerta						-
TOTAL COSTO DE VENTAS		28.527.832	28.527.832	28.527.832	28.527.832	114.111.328
UTILIDAD BRUTA		158.972.168	158.972.168	158.972.168	158.972.168	635.888.672
%						85%
GASTOS OPERACIONALES ADMON Y VENTAS						
Gastos Personal		16.200.000	16.200.000	16.200.000	16.200.000	64.800.000
Servicios Publicos		470.000	470.000	470.000	470.000	1.880.000
Gastos Legales		-	-	-	-	-
Mantenimiento y Reparaciones		1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	6.000.000
Adecuaciones e instalaciones		-	-	-	-	-
Depreciaciones		133.333	133.333	133.333	133.333	533.333
Amortizaciones		-	-	-	-	-
Comisiones Ventas Agentes Comerciales		15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	60.000.000
papelaria		5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	20.000.000
Diversos		150.000	150.000	150.000	150.000	600.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		38.453.333	38.453.333	38.453.333	38.453.333	153.813.333
%						21%
UTILIDAD O (PERDIDA) OPERACIONAL		120.518.835	120.518.835	120.518.835	120.518.835	482.075.338
%						64%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS NETOS		455.425	455.425	455.425	455.425	1.821.699
Gasto Financiero		267.925	267.925	267.925	267.925	1.071.699
Otros Gastos		187.500	187.500	187.500	187.500	750.000
Ingresos Financieros		-	-	-	-	-
Otros Ingresos		-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		120.063.410	120.063.410	120.063.410	120.063.410	480.253.640
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		46.224.413	46.224.413	46.224.413	46.224.413	184.897.651
UTILIDAD O (PERDIDA) EJERCICIO		73.838.997	73.838.997	73.838.997	73.838.997	295.355.988
%						39%

¹⁶ Servicio Aereo a Territorios Nacionales, Satena, Acta-001-AD-209 [en línea] Disponible en <http://www.satena.gov.co/Portals/Documents/9e3f186b-1583-4483-aa01-8a5dd318628b.pdf>

Proyección de Estado de Pérdidas y Ganancias:¹⁷

	INVERSION INICIAL	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS						
Courier Puerta a Puerta		2.475.000.000	2.722.500.000	2.994.750.000	3.294.225.000	3.623.647.500
TOTAL INGRESOS		2.475.000.000	2.722.500.000	2.994.750.000	3.294.225.000	3.623.647.500
COSTO DE VENTAS						
Transporte		366.297.363	391.938.179	419.373.851	448.730.021	480.141.122
Costo Courier Puerta a Puerta		495.000.000	544.500.000	598.950.000	658.845.000	724.729.500
TOTAL COSTO DE VENTAS		861.297.363	936.438.179	1.018.323.851	1.107.575.021	1.204.870.622
UTILIDAD BRUTA		1.613.702.637	1.786.061.821	1.976.426.149	2.186.649.979	2.418.776.878
%		65%	66%	66%	66%	67%
GASTOS OPERACIONALES ADMON Y VENTAS						
Gastos Personal		359.520.000	384.686.400	411.614.448	440.427.459	471.257.382
Servicios Públicos		493.500	528.045	528.045	528.045	528.045
Gastos Legales		-	-	-	-	-
Mantenimiento y Reparaciones		3.765.674	4.142.241	4.556.465	5.012.112	5.513.323
Adecuaciones e instalaciones		-	-	-	-	-
Depreciaciones		1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.066.667
Amortizaciones		-	-	-	-	-
Comisiones Ventas Agentes Comerciales		495.000.000	544.500.000	598.950.000	658.845.000	724.729.500
papelería		60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
Diversos		1.890.000	1.984.500	2.083.725	2.187.911	2.297.307
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		922.269.174	997.441.187	1.079.332.684	1.168.600.528	1.265.392.223
%		37%	37%	36%	35%	35%
UTILIDAD O (PERDIDA) OPERACIONAL		691.433.462	788.620.635	897.093.465	1.018.049.451	1.153.384.654
%		28%	29%	30%	31%	32%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS NETOS		9.609.266	10.458.017	11.385.376	12.398.927	13.504.699
Gasto Financiero		7.134.266	7.735.517	8.390.626	9.104.702	9.881.051
Otros Gastos		2.475.000	2.722.500	2.994.750	3.294.225	3.623.648
Ingresos Financieros		-	-	-	-	-
Otros Ingresos		-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		681.824.196	778.162.617	885.708.089	1.005.650.524	1.139.879.956
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		262.502.316	299.592.608	340.997.614	387.175.452	438.853.783
UTILIDAD O (PERDIDA) EJERCICIO		419.321.881	478.570.010	544.710.475	618.475.072	701.026.173
%		17%	18%	18%	19%	19%

¹⁷Matriz de perspectivas económicas, [en línea] Disponible en <http://www.satena.com/LINKS/METAS%202010.xlsx>

7.1.3 Flujo de Caja proyectado y rentabilidad del proyecto:

La inversión del proyecto SATENA EXPRESS para la empresa es de \$6.000.000 como se anotó anteriormente, en el flujo de caja se plantean todos los ingresos y gastos que se enumeraron anteriormente para la formulación del estado de pérdidas y ganancias del proyecto.

Estas proyecciones económicas demuestran con toda claridad, que el proyecto cierra financieramente y presenta un flujo de efectivo positivo que le asegura a SATENA un beneficio económico.

Así mismo, para demostrar lo anterior se puede observar que el proyecto presenta un Valor Presente Neto (VPN) de \$623.694.427 con una Tasa Interna de Retorno del 21% en la etapa de iniciación.

La proyección para los cinco (5) años siguientes muestra un retorno de la inversión del 19% (TIR) y un Valor Presente Neto de \$6.996.953.715.

Lo anterior a su vez, demuestra que el proyecto SATENA EXPRESS resulta favorable para la entidad y hace que ésta pueda a través de la alianza estratégica con una empresa de mensajería especializada, posicionarse en el mercado.

Flujo de Caja Proyectado Etapa Inicial:¹⁸

FLUJO DE CAJA PROYECTADO PRIMERA ETAPA						
	INVERSION INICIAL	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
TOTAL INGRESOS		187.500.000	307.696.743	427.893.487	548.090.230	1.471.180.460
SALDO INICIAL		-	120.196.743	240.393.487	360.590.230	360.590.230
Courier Puerta a Puerta		187.500.000	187.500.000	187.500.000	187.500.000	750.000.000
TOTAL EGRESOS		66.847.832	66.847.832	66.847.832	66.847.832	267.391.328
Transporte		28.527.832	28.527.832	28.527.832	28.527.832	114.111.328
Costo Courier Puerta a Puerta						-
Gastos Personal		16.200.000	16.200.000	16.200.000	16.200.000	64.800.000
Servicios Publicos		470.000	470.000	470.000	470.000	1.880.000
Gastos Legales		-	-	-	-	-
Mantenimiento y Reparaciones		1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	6.000.000
Adecuaciones e instalaciones		-	-	-	-	-
Depreciaciones		133.333	133.333	133.333	133.333	533.333
Amortizaciones						-
Comisiones Ventas Agentes Comerciales		15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	60.000.000
papelería		5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	20.000.000
Diversos		150.000	150.000	150.000	150.000	600.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		38.453.333	38.453.333	38.453.333	38.453.333	153.813.333
OTROS INGRESOS Y EGRESOS NETOS		455.425	455.425	455.425	455.425	1.821.699
Gasto Financiero		267.925	267.925	267.925	267.925	1.071.699
Otros Gastos		187.500	187.500	187.500	187.500	750.000
Ingresos Financieros		-	-	-	-	-
Otros Ingresos		-	-	-	-	-
SALDO FINAL PERIODO	-6.000.000	120.196.743	240.393.487	360.590.230	480.786.973	1.201.967.433
	VPN	\$ 623.694.427,46		TIR	21%	

¹⁸ SATENA es Colombia, Plan de negocios para 2010, tabla 3-4, página 18

Flujo de Caja proyectado Etapa Final:¹⁹

FLUJO DE CAJA PROYECTADO ETAPA FINAL						
		2009	2010	2011	2012	2013
TOTAL INGRESOS		2.955.786.973	3.886.711.170	4.938.723.788	6.125.506.877	7.462.179.901
SALDO INICIAL		480.786.973	1.164.211.170	1.943.973.788	2.831.281.877	3.838.532.401
Courier Puerta a Puerta		2.475.000.000	2.722.500.000	2.994.750.000	3.294.225.000	3.623.647.500
TOTAL EGRESOS		1.781.966.537	1.932.279.365	2.096.056.535	2.274.575.548	2.469.196.179
Transporte		366.297.363	391.938.179	419.373.851	448.730.021	480.141.122
Costo Courier Puerta a Puerta		495.000.000	544.500.000	598.950.000	658.845.000	724.729.500
Gastos Personal		359.520.000	384.686.400	411.614.448	440.427.459	471.257.382
Servicios Publicos		493.500	528.045	528.045	528.045	528.045
Gastos Legales		-	-	-	-	-
Mantenimiento y Reparaciones		3.765.674	4.142.241	4.556.465	5.012.112	5.513.323
Adecuaciones e instalaciones		-	-	-	-	-
Depreciaciones		1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.066.667
Amortizaciones		-	-	-	-	-
Comisiones Ventas Agentes Comerciales		495.000.000	544.500.000	598.950.000	658.845.000	724.729.500
papelaria		60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
Diversos		1.890.000	1.984.500	2.083.725	2.187.911	2.297.307
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		922.269.174	997.441.187	1.079.332.684	1.168.600.528	1.265.392.223
OTROS INGRESOS Y EGRESOS NETOS		9.609.266	10.458.017	11.385.376	12.398.927	13.504.699
Gasto Financiero		7.134.266	7.735.517	8.390.626	9.104.702	9.881.051
Otros Gastos		2.475.000	2.722.500	2.994.750	3.294.225	3.623.648
Ingresos Financieros		-	-	-	-	-
Otros Ingresos		-	-	-	-	-
SALDO FINAL PERIODO	-6.000.000	1.164.211.170	1.943.973.788	2.831.281.877	3.838.532.401	4.979.479.024
		VPN	\$ 6.996.953.715	TIR	19%	

¹⁹ Ibid.

Datos Básicos y Variables:²⁰

INGRESOS MENSUALES ACTUALES	150.000.000
CRECIMIENTO INGRESOS POR APERTURA	25%
CRECIMIENTO INGRESOS PARA LOS SIGUIENTES AÑOS	10%
TASA DE DESCUENTO	18,0%
SERVICIOS PÚBLICOS	350.000
CELULARES	120.000
MANTENIMIENTOS EQUIPOS	1.500.000
CRECIMIENTO COSTOS Y GASTOS PARA LOS SIGUIENTES	7,0%
MANTENIMIENTOS EQUIPOS SEGUNDA Y TERCERA ETAP	1%
COSTO COURIER PUERTA A PUERTA/ INGRESOS	20%
COMISIONES DE VENTAS / INGRESOS	20%

Cronograma contratación de personal						
Cargos	Exisén	Necesidad	Total	Primera Fase	Segunda Fase	Tercera Fase
				Apertura servicio Bogotá	Implementación a Nivel Nacional	Alianzas Estratégicas y Consolidación
Supervisor de Bodega	1	1	2		1	
Aforadores	2	2	4	2		
Recibo / Entrega de Carga	2	2	4		1	1
Empaqa, embalaje y clasificación	2	2	4		1	1
Despachadores de Carga	0	2	2	1		1
Conductores	2	2	4		1	1
Ayudantes de Bodega	2	2	4	1		1
Servicio al Cliente	0	3	3	1	1	1
Totales	11	16	27	5	5	6
				SEPTIEMBRE 2009	ENERO 2009	ABRIL 2009

COSTO PLANTA EXISTENTE PARA SERVICIO DE COURIER			COSTO NECESIDADES DE PLANTA PRIMERA ETAPA PARA SERVICIO DE COURIER			COSTO NECESIDADES DE PLANTA TOTAL		
CEDULA	CARGO	SALARIO BASICO MENSUAL	CEDULA	CARGO	SALARIO BASICO MENSUAL	CEDULA	CARGO	SALARIO BASICO MENSUAL
1	Supervisor de Bodega	\$1.000.000	1	Supervisor de Bodega		1	Supervisor de Bodega	\$2.000.000
2	Supervisor de Bodega		2	Supervisor de Bodega		2	Supervisor de Bodega	\$2.000.000
3	Aforadores	\$600.000	3	Aforadores		3	Aforadores	\$600.000
4	Aforadores	\$600.000	4	Aforadores		4	Aforadores	\$600.000
5	Aforadores		5	Aforadores	\$1.200.000	5	Aforadores	\$1.200.000
6	Aforadores		6	Aforadores	\$1.200.000	6	Aforadores	\$1.200.000
7	Recibo / Entrega de Carga	\$600.000	7	Recibo / Entrega de Carga		7	Recibo / Entrega de Carga	\$600.000
8	Recibo / Entrega de Carga	\$600.000	8	Recibo / Entrega de Carga		8	Recibo / Entrega de Carga	\$600.000
9	Recibo / Entrega de Carga		9	Recibo / Entrega de Carga		9	Recibo / Entrega de Carga	\$1.200.000
10	Recibo / Entrega de Carga		10	Recibo / Entrega de Carga		10	Recibo / Entrega de Carga	\$1.200.000
11	Empaqa, embalaje y clasificación	\$600.000	11	Empaqa, embalaje y clasificación		11	Empaqa, embalaje y clasificación	\$600.000
12	Empaqa, embalaje y clasificación	\$600.000	12	Empaqa, embalaje y clasificación		12	Empaqa, embalaje y clasificación	\$600.000
13	Empaqa, embalaje y clasificación		13	Empaqa, embalaje y clasificación		13	Empaqa, embalaje y clasificación	\$1.200.000
14	Empaqa, embalaje y clasificación		14	Empaqa, embalaje y clasificación		14	Empaqa, embalaje y clasificación	\$1.200.000
15	Despachadores de Carga		15	Despachadores de Carga	\$1.200.000	15	Despachadores de Carga	\$1.200.000
16	Despachadores de Carga		16	Despachadores de Carga		16	Despachadores de Carga	\$1.200.000
17	Conductores	\$600.000	17	Conductores		17	Conductores	\$600.000
18	Conductores	\$600.000	18	Conductores		18	Conductores	\$600.000
19	Conductores		19	Conductores		19	Conductores	\$1.200.000
20	Conductores		20	Conductores		20	Conductores	\$1.200.000
21	Ayudantes de Bodega	\$600.000	21	Ayudantes de Bodega		21	Ayudantes de Bodega	\$600.000
22	Ayudantes de Bodega	\$600.000	22	Ayudantes de Bodega		22	Ayudantes de Bodega	\$600.000
23	Ayudantes de Bodega		23	Ayudantes de Bodega	\$1.200.000	23	Ayudantes de Bodega	\$1.200.000
24	Ayudantes de Bodega		24	Ayudantes de Bodega		24	Ayudantes de Bodega	\$1.200.000
25	Servicio al Cliente		25	Servicio al Cliente	\$1.200.000	25	Servicio al Cliente	\$1.200.000
26	Servicio al Cliente		26	Servicio al Cliente		26	Servicio al Cliente	\$1.200.000
27	Servicio al Cliente		27	Servicio al Cliente		27	Servicio al Cliente	\$1.200.000
TOTAL		\$7.000.000	TOTAL		\$6.000.000	TOTAL		\$28.000.000
DOTACION DE PERSONAL / 2 AL AÑO								
	200.000	2.200.000			1.000.000			3.400.000
	200.000	2.200.000			1.000.000			3.400.000

²⁰ ESTUDIO PREVIO SOBRE LA CONVENIENCIA, NECESIDAD Y OPORTUNIDAD PARA LA CONTRATACION DEL SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO DE ENVIOS MENORES A DOS KILOGRAMOS. "SERVICIO SATENA EXPRESS" [en línea] Disponible en [http://www.satena.gov.co/Portals/Documents/Estudio%20Previo%2023-01-09.pdf](http://www.satena.gov.co/Portals/Documents/Estudio%20Previo%202023-01-09.pdf)

COSTO DE TRANSPORTE						
TRM	\$ 2.050					
COSTOS DE TRANSPORTE	U\$	\$	Pax	Peso	Kilos	Valor * Kilo
ERJ 170	3500	7.175.000	76	80	6080	1.180,10
ERJ 145	2600	5.330.000	50	80	4000	1.332,50
DO 328	1900	3.895.000	32	80	2560	1.521,48
GUIAS POR KILO	15.000	18.750				
TOTAL COSTO TRANSPORTE	22.822.265,63	28.527.832,03				

	2008/ MENSUAL	2009/ANUAL	2010/ANUAL	2011/ANUAL	2012/ANUAL	2013/ANUAL
GUIAS POR AÑO COURIER	18.750	247.500	272.250	299.475	329.423	362.365
COSTOS DE MANTENIMIENTO PROGRAMAS SOFTWARE		3.765.673,83	4.142.241,21	4.556.465,33	5.012.111,87	5.513.323,05

INVERSION EN TECNOLOGIA				Primera Fase	Segunda Fase	Tercera Fase	Costos por Unidad
	Existen	Necesidad	Total	Apertura servicio Bogota	Implementación a Nivel Nacional	Alianzas Estratégicas y Consolidación	
Computadores	0	3	3	3.600.000			1.200.000
Impresoras laser		2	2		1.200.000		600.000
Impresoras a color		2	2		1.200.000		600.000
Pistolas de código de Barras							
- Inalambricas		2	2		1.600.000		800.000
- Fijas		2	2		400.002		400.000
Papelaria			0				
TOTAL				3.600.000	4.400.002	-	3.600.000

21

7.2. Para Agencias Comerciales:

A las Agencias Comerciales que actualmente trabajan con SATENA se les debe exigir la adquisición de la licencia de uso del nuevo programa, para que de esta manera, SATENA y sus Agencias puedan garantizar un servicio de calidad a la comunidad.

En consecuencia, las agencias deberán adquirir este programa, para poder operar dentro del sistema de SATENA y de la misma manera, obtendrán beneficios tales como:

²¹ Ibid

- Unificación de la información de carga y mensajería.
- La administración segura y confiable de la misma.
- Mayor rentabilidad en el negocio de la mensajería.
- Mayor control de sus propios procesos.

8. Conclusiones

- Con la ejecución de este proyecto, SATENA consolida una fuente adicional de ingresos conexos al servicio prestado en el transporte de pasajeros y carga.
- Para el desarrollo de este proyecto, SATENA debe proveer mantener un aplicativo con características que le permitan dar un servicio con calidad, eficiencia y oportunidad para los usuarios potenciales.
- En la actualidad, SATENA transporta en las bodegas de sus aviones, cantidades considerables de carga que generan ingresos importantes para la compañía, sin embargo, con la apertura de nuevos servicio se generará una mayor rentabilidad que permite diversificar las tarifas según el servicio y requerimientos de los usuarios.
- El mercado de la mensajería está creciendo, sus actores locales y extranjeros lo interpretan como una torta que aumenta cada vez más y que se debe estar reinventando de acuerdo a las nuevas y exigentes necesidades de los usuarios. Definitivamente, tener una capacidad instalada propia, costos de ventas y gastos operacionales bajos y compartidos hacen que el negocio sea muy rentable, lo que permite establecer que SATENA EXPRESS es un nuevo hijo de la organización que nace robusto, con unos objetivos muy claros y un impulso fuerte para tener una excelente participación en el mercado de la mensajería nacional y con posibilidades internacionales.

9. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la infraestructura actual de la compañía y los recursos básicos con que cuenta (Aeronaves, Convenios con otras aerolíneas y red de oficinas), SATENA EXPRESS es un proyecto viable.

Para la implementación de este proyecto, se deben seguir todos los pasos descritos los puntos "Análisis e Investigación", quinto "Fases de desarrollo", sexto "Servicios propuestos" ya que en él se describe los requerimientos que nos permiten establecer la manera apropiada de implementarlo.

Aunque quedan plenamente descritos los requerimientos y pasos básicos para iniciar este proyecto, cabe resaltar que es necesario un grupo de trabajo que le dé el impulso necesario. Lo anterior, debido a que en el análisis de las necesidades de personal se observa que tanto en la parte operativa del servicio y aun mas importante en la parte comercial, no existe funcionarios que lo estén dando a conocer al público.

El presupuesto de mercadeo y publicidad de la aerolínea esta totalmente enfocado a la línea de negocios de transporte de pasajeros, se sugiere invertir un porcentaje del mismo en las otras líneas de negocios que pretenda desarrollar la aerolínea.

SATENA, debe aprovechar la exclusividad de algunos de sus destinos para promover alianzas con otras empresas que quieran dar este servicio, y lograr buscar un ingreso justo por el transporte a esos zonas especiales que se diferencie y que le permita hacer parte de las utilidades del mismo.

10. BIBLIOGRAFÍA

- SERVICIO AÉREO A TERRITORIOS NACIONALES, Plataforma Estratégica 2008-2009
- SERVICIO AÉREO A TERRITORIOS NACIONALES, Plataforma Estratégica 2009-2010.
- MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y TELECOMUNICACIONES, Mensajería Especializada, Decreto 229 de 1995.
- SERVICIO AÉREO A TERRITORIOS NACIONALES, Resolución 263, Pág. 13.
- SERVICIO AÉREO A TERRITORIOS NACIONALES, Manual de Control Interno, Funciones y Procedimientos, Págs., 67-77.
- GRUPO SOCIAL Y EMPRESARIAL DE LA DEFENSA, Endes, Entidades Descentralizadas, "Satena tiene nuevo call center", Boletín numero 10.
- REPUBLICA DE COLOMBIA, Unidad Administrativa Especial de la Aeronáutica Civil, Estadísticas Operacionales.
- CINTEL, Informe de Ingresos y Participaciones del Sector de las Telecomunicaciones en Colombia 2007, Pág. 9.
- MURCIA, Valentina, RIAÑO, leydi, DIAZ, Johana, LAVERDE, Nora, Análisis de Noticias Económicas, Pág. 8.
- SERVICIO AÉREO A TERRITORIOS NACIONALES, Acta-001-AD-209.
- SERVICIO AÉREO A TERRITORIOS NACIONALES, Matriz de Perspectivas Económicas 2010.
- SERVICIO AÉREO A TERRITORIOS NACIONALES, Plan de Negocios 2010, Tabla 3-4, Pagina 18.
- SERVICIO AÉREO A TERRITORIOS NACIONALES, Estudio previo sobre la conveniencia, necesidad y oportunidad para la contratación del servicio de entrega a domicilio de envíos menores a dos kilogramos. "servicio satena express", pags, 01-09.



BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF. MM.
"TOMAS RUEDA VARGAS"



0004000