



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO**

TEMA:

“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DE TRANSPORTE PARA EL PERSONAL DE LAS FLORÍCOLAS DE  
LOS CANTONES DE IBARRA Y URCUQUÍ”

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**AUTORA:** FLORES, O. Marcia J.

**DIRECTOR:** Eco. CORRALES, Manuel

IBARRA, ENERO, 2011

## **CAPÍTULO I**

### **1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

En la Provincia de Imbabura por la ubicación geográfica dispone de ecosistemas de alto potencial para el cultivo de flores a escala industrial, lo que ha originado que se localizan siete empresas dedicadas a esta actividad. Por su naturaleza estas empresas se localizan en los sectores rurales de los cantones de Ibarra y Urcuquí. En sus procesos operativos normalmente ocupan mano de obra localizada en los centros poblados o cercanos a estas empresas.

Generalmente las empresas florícolas tienen en su planilla de personal un alto porcentaje de trabajadores de campo que son trasladados en forma diaria por buses que hacen recorridos de los centros poblados hasta las empresas. Este tipo de servicio normalmente es deficiente según criterio de los empresarios florícolas debido principalmente al mal estado de los buses que generalmente son desactualizados por ser de los años ochenta y noventa.

Las empresas florícolas consideran que no existe en la provincia de Imbabura una empresa de transporte específica, que oferte el servicio de transporte para el personal por lo que argumentan niveles bajos de satisfacción de este servicio.

Bajo este contexto se establece el proyecto de factibilidad para la creación de una empresa (Transportes del Norte) para el transporte del personal de las empresas florícolas de Ibarra y Urcuquí.

La parte operativa del diagnóstico se basará en fundamentos científicos, prácticos de investigación usando métodos lógicos y técnicas de recolección de información primaria a través de encuestas aplicadas a los

gerentes y/o administradores principales de las siete empresas florícolas localizadas en los cantones de Ibarra y Urcuquí. El instrumento de recolección de datos se basará en la matriz de variables diagnóstica en el que se incluirá preguntas descriptivas, explicativas y normativas que permitirán tener información sistemática y significativa de los resultados de las encuestas aplicadas.

Con esta información se establecerá la interpretación de los resultados en forma gráfica y analítica se efectuará un análisis subjetivo del servicio de transporte para personal de las florícolas el cual permitirá la construcción de la matriz AOOD y los cruces estratégicos que viabilicen una operatividad sustentable y sostenible de la organización.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un estudio de factibilidad para crear una empresa de transporte terrestre de personal para las florícolas de los cantones de Ibarra y Urcuquí.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico situacional de la ciudad de Ibarra y Urcuquí del transporte de personal a las empresas florícolas.
- Formular las bases teóricas, científicas del proyecto que fundamente su concepción científica, técnica y de sustentabilidad del estudio.
- Realizar un estudio de mercado, que permita identificar los elementos básicos de; Oferta, Demanda, Precios, para tener una herramienta básica del proyecto.

- Realizar un estudio técnico para determinar el tamaño, la localización de la empresa, sus parámetros operativos, requerimiento de personal, equipamiento, que permitan altos niveles de productividad de la empresa.
- Realizar un estudio financiero para determinar la viabilidad del proyecto.
- Proponer la estructura organizativa de la empresa para garantizar niveles operacionales que orienten los esfuerzos de administrar los recursos disponibles y ofertar servicios de calidad a los clientes.
- Analizar los impactos positivos que generará el proyecto en el orden económico, social y ambiental así como sus posibles impactos negativos.

### **1.2.3. VARIABLES A DIAGNOSTICARSE**

En relación a los objetivos del diagnóstico del servicio de transporte en los Cantones de Ibarra y Urcuquí se identifica las siguientes variables sujetas a análisis u operabilidad:

- Demanda
- Nivel de satisfacción
- Criterios del servicio
- Tipo de contratación
- Oferta

### **1.3. INDICADORES DEL DIAGNÓSTICO O VARIABLES**

De acuerdo a las variables del diagnóstico se describen sus respectivos indicadores o aspectos significativos que tienen cada una de

estas para ser analizado. Los indicadores por cada variable son los siguientes:

### Variables e Indicadores

**Cuadro N°1.1**

VARIABLE	INDICADOR
Demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de demanda</li> <li>• Actual demanda</li> <li>• Tiempo</li> </ul>
Nivel de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy bueno</li> <li>• Bueno</li> <li>• Regular</li> </ul>
Criterios del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Precio</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Conformidad</li> </ul>
Tipo de contratación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temporal</li> <li>• Permanente</li> </ul>
Oferta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de empresas</li> <li>• Competencia</li> <li>• Características del servicio</li> </ul>

#### 1.4. MATRÍZ DE VARIABLES O DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

Se procederá a estructurar la matriz diagnóstica del servicio de transporte de personal de las empresas florícolas de los cantones de Ibarra y Urququí con el fin de tener el fundamento o la base para la

elaboración de los instrumentos de recolección de información para aplicar las encuestas a los gerentes y/o administradores principales de las empresas florícolas de Ibarra y Urcuqui. La matriz de variables se muestra a continuación.

### MATRÍZ DE VARIABLES (ESTUDIO DE MERCADO)

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	TECNICA	FUENTES DE INFORMACION
Establecer la demanda de transporte para el personal que tienen las empresas florícolas de los cantones de Ibarra y Urcuqui	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de demanda</li> <li>• Demanda potencial</li> <li>• Nivel de satisfacción</li> <li>• Precio</li> <li>• Servicio de transporte que utiliza</li> <li>• Tipo de contratación</li> <li>• Forma de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista a gerentes de las empresas florícolas y empleados de las mismas</li> </ul>	Empresas florícolas encuestadas
	Segmentación de mercado de consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de criterios</li> <li>• Por cantones</li> <li>• Número de recorridos</li> <li>• Número de personal</li> <li>• Comportamiento para el alquileres</li> <li>• Tasa de utilización de este servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primarias</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista a gerentes de las empresas florícolas y empleados de las mismas</li> </ul>	Empresas florícolas encuestadas

Realizar un estudio de mercado que permita identificar los elementos básicos de oferta, demanda, precios, para tener una herramienta básica para marcar el plan del proyecto.	Servicio de transporte sustitutos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que empresas ofertan este servicio</li> <li>• Precios</li> <li>• Tipo de relación</li> <li>• Periodos de tiempo</li> <li>• Promoción</li> <li>• Usos del servicio</li> <li>• Nivel de satisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primarias</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista a gerentes de las empresas florícolas y empleados de las mismas</li> </ul>	Empresas florícolas encuestadas
	Nivel de competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de competidores</li> <li>• Servicios que ofertan</li> <li>• Precios</li> <li>• Tipo de vehículos</li> <li>• organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primarias</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista a gerentes de las empresas florícolas y empleados de las mismas</li> </ul>	Empresas florícolas encuestadas

#### 1.4.1. Instrumentos de recolección de Información

El diseño de los instrumentos de recolección de datos se realizará basándose en las variables e indicadores de los objetivos del diagnóstico es decir de la matriz diagnóstica. Se estructurará un instrumento de recolección de datos para levantar la información, las preguntas se fundamentarán en parámetros de investigación, cuyas características permitirán tener argumentos: explicativos, descriptivos, normativos de tal forma que las respuestas de las preguntas permitirán tener un análisis sistemático y relevante de lo investigado. El diseño de este instrumento se basará en aspectos convencionales de la investigación y la estadística

lo que permitirá tener información relevante para su análisis y síntesis, el formato en mención corresponde al anexo 1, el mismo que se ubicará en anexos.

#### **1.4.2. Métodos.**

Los métodos de investigación que se aplicarán en el diagnóstico situacional del servicio de transporte serán los métodos lógicos:

##### **1.4.2.1. Inductivo.-**

*César Bernal (2006) Pág. 56 afirma: “Con este método se utiliza en razonamiento para obtener conclusiones que parten de un hecho particular aceptado como válido, para llegar a conclusiones, cuya aplicación de carácter general. El método si inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría”*

Se usará para la interpretación de los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas dirigidas a los gerentes y/o administradores principales de las empresas florícolas de los cantones de Ibarra y Urcuquí a relacionar con aspectos generales del servicio de transporte de personal que tienen estas empresas, así como fundamentar los análisis y conclusiones de las variables e indicadores diagnosticados.

##### **1.4.2.2. Deductivo.-**

*César Bernal (2006) Pág. 70 afirma: “Un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes,*

*principios, et. De aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”.*

Se usará en la aplicación del análisis de resultados del diagnóstico que permitirá tener fundamentos para las conclusiones de carácter general y relacionar con aspectos de la operatividad del servicio de transporte que actualmente tienen las empresas florícolas de los cantones de Ibarra y Urcuquí.

#### **1.4.2.3. Analítico.-**

*un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma César Bernal (2006) Pág. 63 manifiesta: “Este método es individual”.*

Este método se utilizará para presentar conceptos que se los analizará en partes basándose en los principios técnicos de funcionamiento del servicio de transporte en las florícolas del los cantones de Ibarra y Urcuquí. Con este método permitirá hacer un análisis de los resultados del diagnóstico en relación a las variables en forma cualitativa y cuantitativa.

#### **1.4.2.4. Sintético.-**

*César Bernal (2006) Pág. 64 afirma: “El método consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad”.*

Se usará para integrar en forma razonable y sistemática los resultados del diagnóstico, estableciendo cuadros estadísticos que permitirán tener información en forma significativa de las variables e indicadores del diagnóstico.

### 1.4.3. Técnicas.

Se usará las técnicas primarias y secundarias:

#### 1.4.3.1. Primarias

**Entrevista.-** Esta técnica también conocida como de campo se aplicará a los gerentes, y/o administradores principales de las empresas florícolas de los cantones de Ibarra y Urququí, a través de encuestas en relación del servicio de transporte.

**Encuesta.-** Esta técnica de recolección de información se aplicará a través del instrumento de recolección de datos (anexo 1) cuyo formato contiene preguntas, descriptivas, explicativas y normativas en relación a las variables del diagnóstico.

#### 1.4.3.2. Secundarias

Son las que permitirán obtener información como el MAGAP-AGROCALIDAD, en lo referente al servicio de transporte de personal a las empresas florícolas de Ibarra y Urququí; y de otras fuentes como manuales y textos referentes a los componentes del proyecto.

### 1.5. Identificación de la Población o Universo.

La población o universo del presente proyecto son las siete empresas florícolas localizadas en los cantones de Ibarra y Urququí.

#### Cuadro N° 1.2

#### Empresas florícolas localizadas en los Cantones de Ibarra y Urququí.

No.	NOMBRE DE LA EMPRESA O RAZON SOCIAL	Cantón
-----	-------------------------------------	--------

1	TYMFLOR S.A COMPAÑÍA AGRICOLA Y DE COMERCIO	Urcuquí
2	HILSEA INVESTMENTS LIMITED Finca la Victoria	Urcuquí
3	DOFITER S.A.	Ibarra
4	FLORES DEL AMAZONAS S.A. AMAFLOR	Urcuquí
5	FLORES DE TUMBABIRO S.A. FLORETUM	Urcuquí
6	LUIS ROBERTO MONCAYO TELLO (FINCA ALEGRIA)	Urcuquí
7	LEILA SCC	Urcuquí

**Fuente de elaboración:** Investigación directa

**Elaborado:** La Autora

Estas siete empresas son unidades económicas cuya actividad principal es la producción de flores de varias especies aplicando técnicas silviculturales en sus operaciones de producción de plantas, sistemas de riego, fertilización, cuidados fitosanitarios, de cosecha, post cosecha. Normalmente son empresas con una estructura organizativa que les permite tener un reconocimiento internacional de sus productos especialmente en el mercado norteamericano y europeo.

Por su naturaleza operativa estas empresas se localizan en áreas rurales de los cantones por lo que requieren el servicio de transporte para su personal. En general estas unidades económicas tienen un promedio entre cincuenta a doscientas personas en su planilla operativa – administrativa.

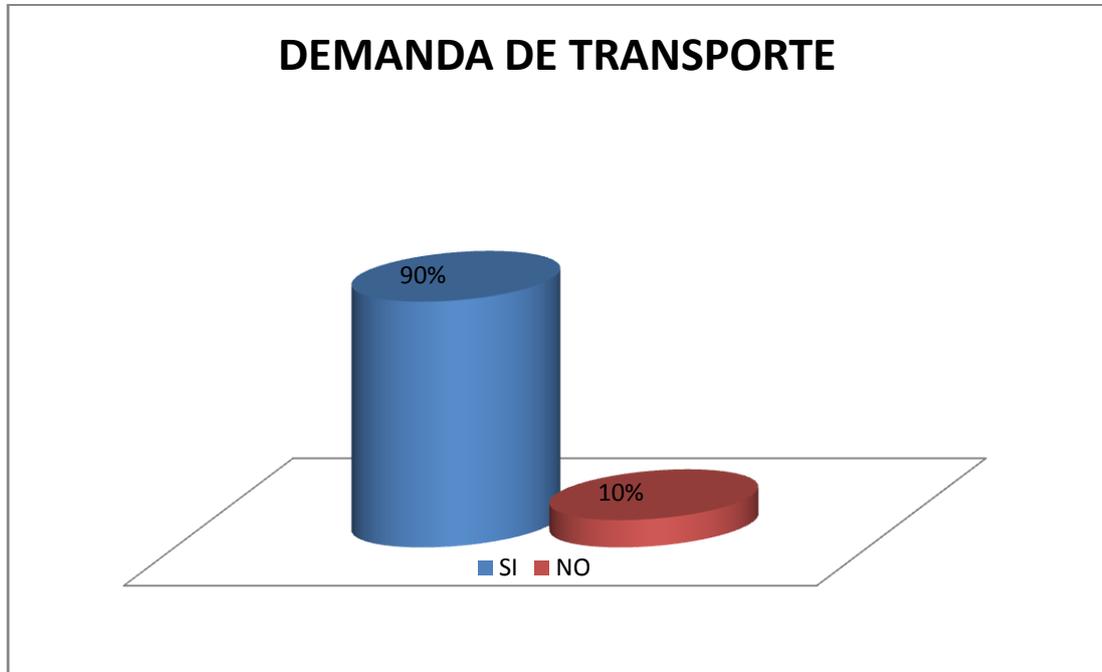
Por el número de empresas florícolas localizadas en los cantones Ibarra y Urcuquí no se aplicará el cálculo de la muestra y se utilizará la técnica del Censo es decir que todas las unidades de observación serán consideradas en el diagnóstico.

## **1.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.**

### **A. MARKETING.**

## 1. ¿Su empresa tiene demanda de transporte para su personal?

Gráfico N° 1



Fuente de elaboración: Investigación de campo

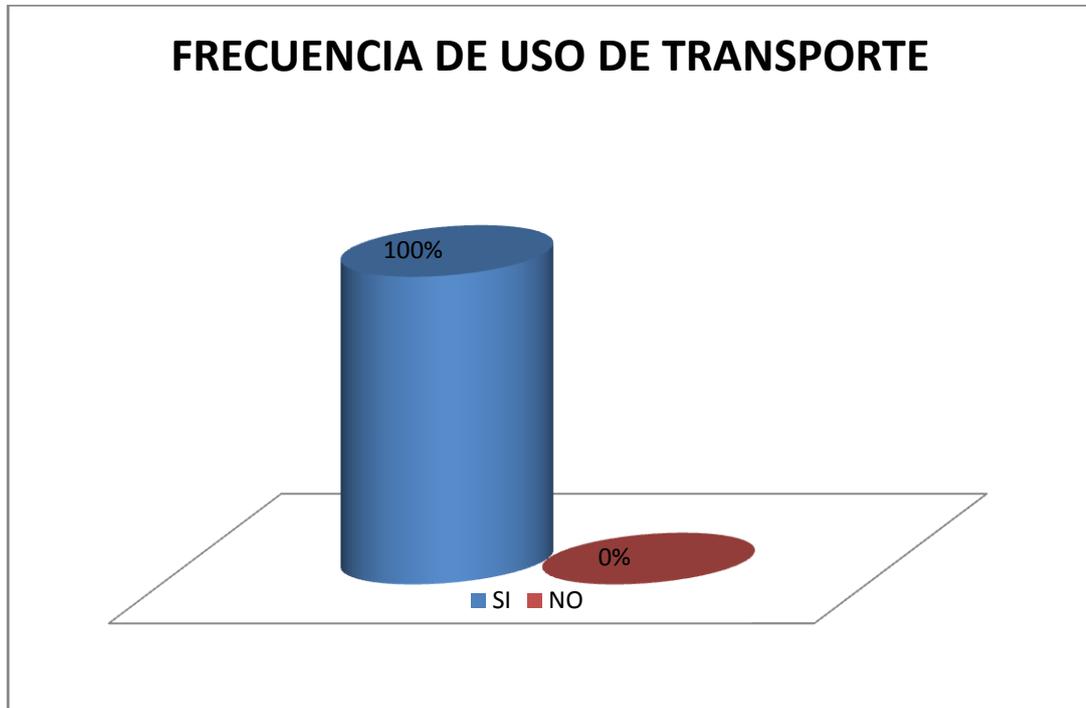
Elaborado: La Autora

### ANÁLISIS:

Esta información permite un escenario de oportunidad para la empresa de transporte del Norte puesto que casi la mayoría tiene una gran demanda de transporte para su personal, ya que la actividad económica de las empresas florícolas es durante todo el año considerando además que en épocas de mayor venta de flor se requiere mayor cantidad de personal y por ende se incrementa significativamente el transporte para llevar al personal a su sitio de trabajo. Esto es lo que determina que el servicio de transporte de personal a las empresas florícolas tenga una gran demanda de este servicio de transporte.

2. ¿El uso de transporte para su personal es en forma temporal o permanente?

Gráfico N° 2.



Fuente de elaboración: Investigación de campo

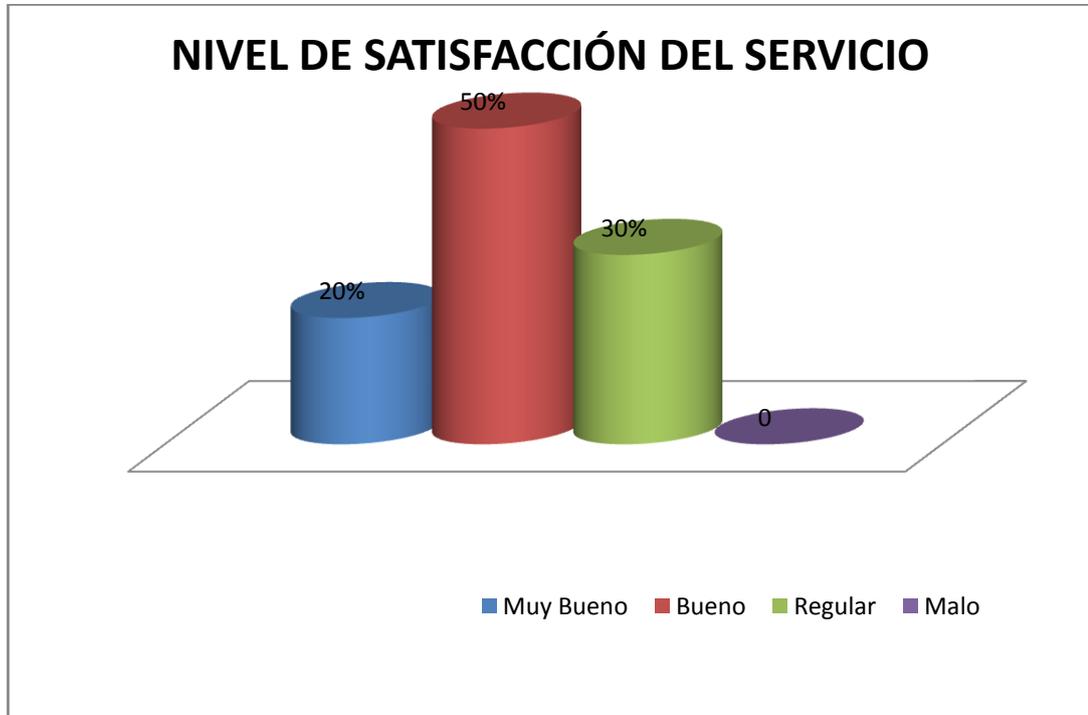
Elaborado: La Autora

### ANÁLISIS:

En su totalidad las empresas tienen contratación de vehículos para el traslado de su personal en forma permanente debido a que sus procesos operativos son en todo el año calendario por tanto no se disminuye normalmente la frecuencia de este servicio. Este resultado es una oportunidad significativa para la empresa de transporte del Norte.

3. ¿El nivel de satisfacción de este servicio que actualmente le proveen es?

Gráfico N° 3



Fuente de elaboración: Investigación de campo

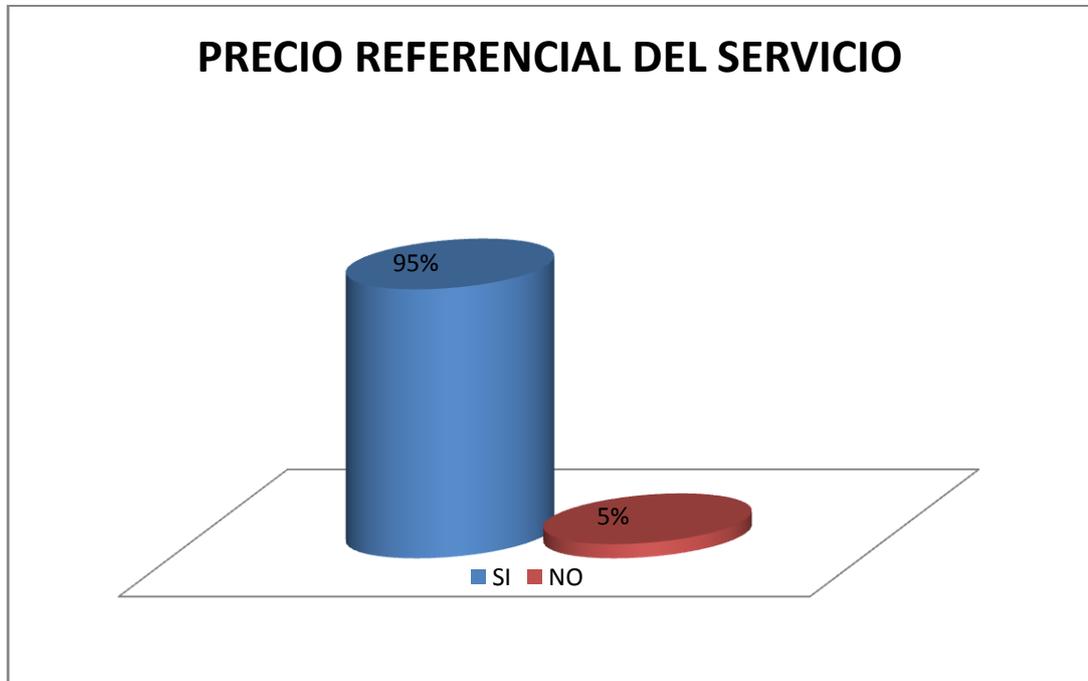
Elaborado: La Autora

### ANÁLISIS:

En su mayoría sostienen que el servicio de transporte que actualmente disponen tiene una categoría de bueno. Los demás están entre la categoría de regular, muy bueno y malo. Este análisis determina la imagen del servicio que tienen los empresarios florícolas. Para la operatividad de la empresa Transportes del Norte tendrá amenazas de sus competidores por lo que tendrá que aplicar un plan de marketing ajustado a este tipo de mercado y que le permita posicionarse en el mismo.

#### 4. ¿Su empresa tiene precios referenciales de este servicio?

Gráfico N° 4.



Fuente de elaboración: Investigación de campo

Elaborado: La Autora

#### ANÁLISIS:

En relación a los precios referenciales del servicio de Transporte que existe en esta actividad económica un alto porcentaje manifestaron que tienen tarifas referenciales para la contratación de este servicio por lo que al hacer su contratación ponen en consideración como parámetro para la negociación con los ofertantes. Un menor porcentaje de estas empresas no tiene precios referenciales y negocian en base a criterios de relación del servicio, tipo de vehículo, horarios de recorrido para trasladar a su personal.

5. ¿Actualmente está conforme con el servicio de transporte que dispone?

Gráfico N° 5



Fuente de elaboración: Investigación de campo

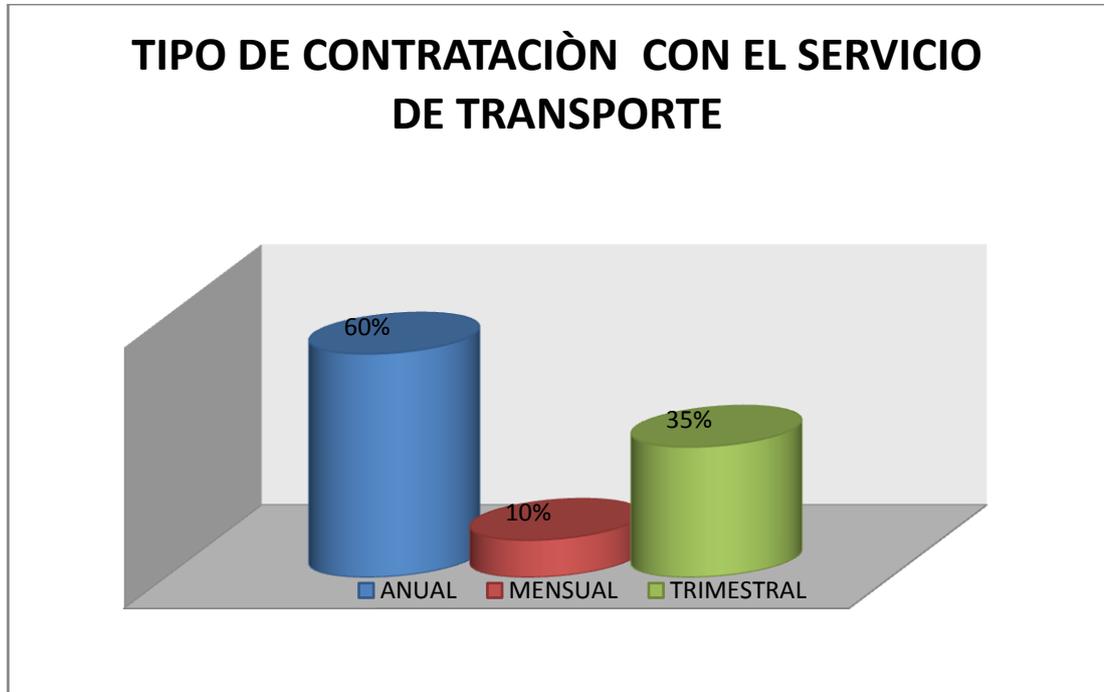
Elaborado: La Autora

**ANÁLISIS:**

La mayoría de los empresarios está conforme con el actual servicio de transporte para su personal. Esta conformidad se deduce que es debido a que no existen empresas ofertantes que contribuyan a un mejor desarrollo de este servicio. La otra parte de los empresarios sostienen que no están conformes con este servicio de transporte, principalmente porque los vehículos son desactualizados y que normalmente no se sujetan a las especificaciones técnicas que requieren para este servicio las empresas. Este análisis establece una oportunidad significativa para que la empresa de transportes del Norte aplique estrategias de disponer de vehículos que no sean desactualizados en términos de años.

6. ¿Qué tipo de contratación realiza la empresa con el servicio de transporte?

Gráfico N° 6



Fuente de elaboración: Investigación de campo

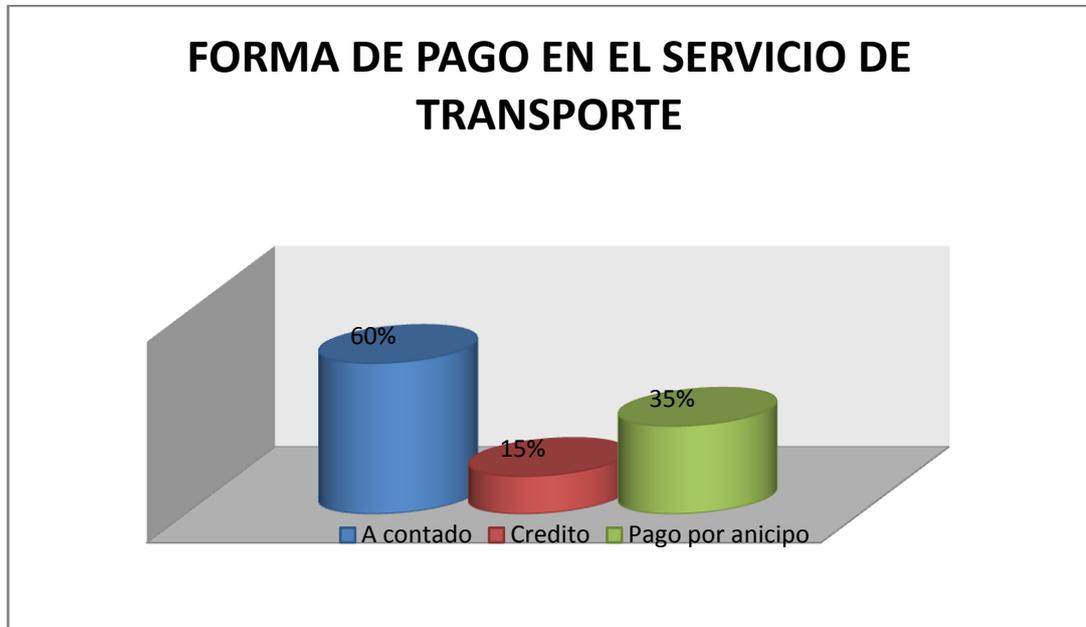
Elaborado: La Autora

### ANÁLISIS:

La mayoría de las empresas florícolas realizan la contratación del servicio de transporte en forma anual. El resto de empresas lo realizan en forma trimestral, mensual. El mayor porcentaje de los empresarios tienen contratos con los transportistas en forma anual para tener sustentación de este servicio en términos de tiempo y de costo. Esta política financiera económica que mantienen las empresas les permite tener precios estables para el transporte de su personal en un año operativo.

7. ¿Cuál es la forma de pago que utiliza la empresa para este servicio de transporte?

Gráfico N° 7



Fuente de elaboración: Investigación de campo

Elaborado: La Autora

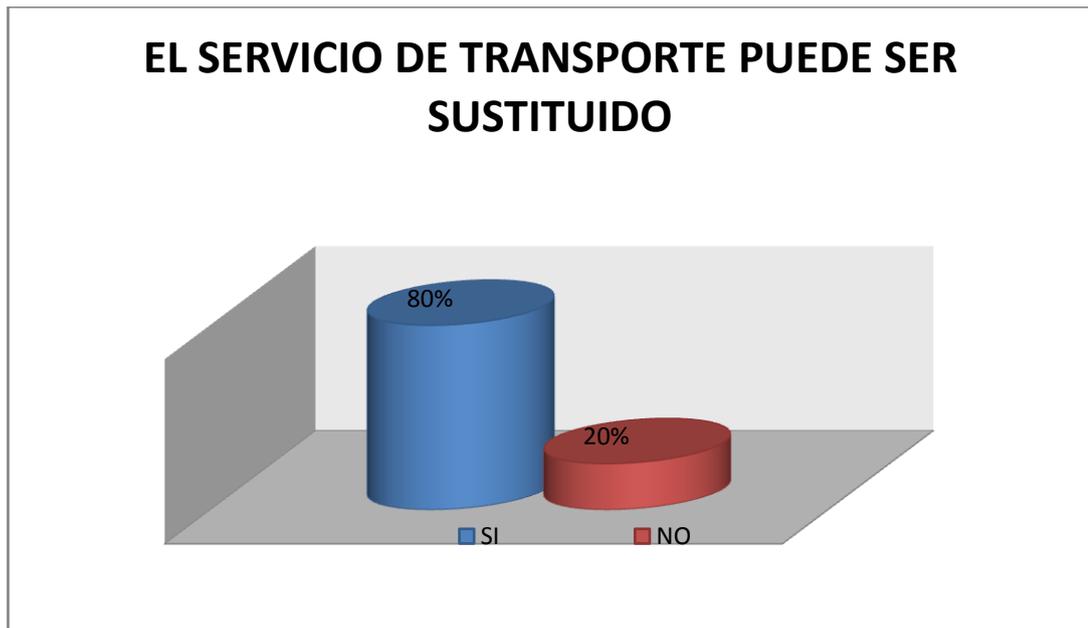
### ANÁLISIS:

En relación a la forma de pago que tienen los empresarios para el servicio de transporte de su personal, más de la mitad de las empresas florícolas realizan los pagos a crédito. Esta modalidad consiste en que los pagos se realizan cada dos o tres meses lo que resulta un proceso que va en perjuicio de los dueños de los transportes. Otra parte realizan el pago al contado es decir en forma mensual una vez concluido el servicio. Un empresario tiene como política de pago el anticipo en forma parcial de estos haberes.

## B. CRITERIOS DEL SERVICIO

8. ¿El servicio de transporte que tiene la empresa puede ser sustituido por otro de mejor calidad y precios razonables?

Gráfico N° 8



Fuente de elaboración: Investigación de campo

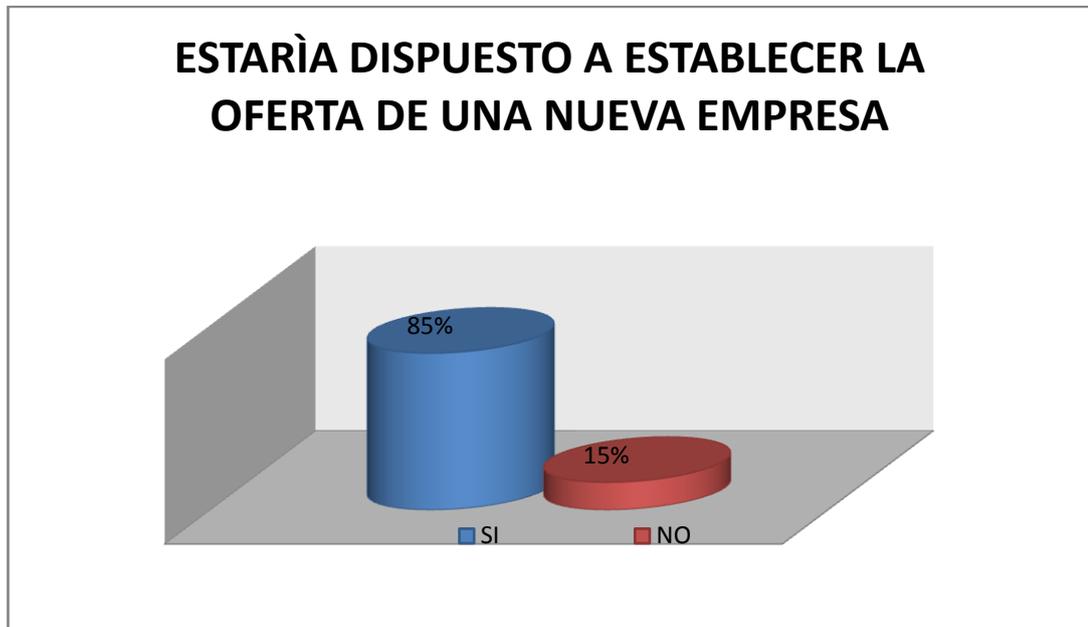
Elaborado: La Autora

### ANÁLISIS:

Al analizar el indicador de sustitución del servicio de transporte de su personal en relación a la calidad de precio un gran número sostienen que si sustituirían este servicio por el actual que tienen. Este porcentaje de inconformidad ofrece un escenario optimista para la empresa de transportes del Norte. Otra parte de estas empresas no cambiarían por otra empresa de transporte lo que se deduce que no existe posibilidad de que puedan cambiar este servicio.

**9. ¿Estaría dispuesto a establecer o estudiar la oferta de una nueva empresa de servicios de transporte para su empresa?**

**Gráfico N° 9**



**Fuente de elaboración:** Investigación de campo

**Elaborado:** La Autora

**ANÁLISIS:**

Al ser consultados los empresarios florícolas de que estarían dispuestos a establecer o estudiar la oferta de la empresa transportes del Norte para el servicio de su personal en su mayoría manifestaron que si lo harían sobre todo con empresas que tengan unidades de vehículos en mejor estado de funcionamiento. Un pequeño número manifestaron que no. Con estos resultados se abre una oportunidad significativa para la empresa de transportes del Norte para tener un marco operativo que permita tener réditos económicos de acuerdo a la inversión.

10. ¿Considera que el actual servicio de transporte que tiene su empresa si satisface sus requerimientos?

Gráfico N° 10



Fuente de elaboración: Investigación de campo

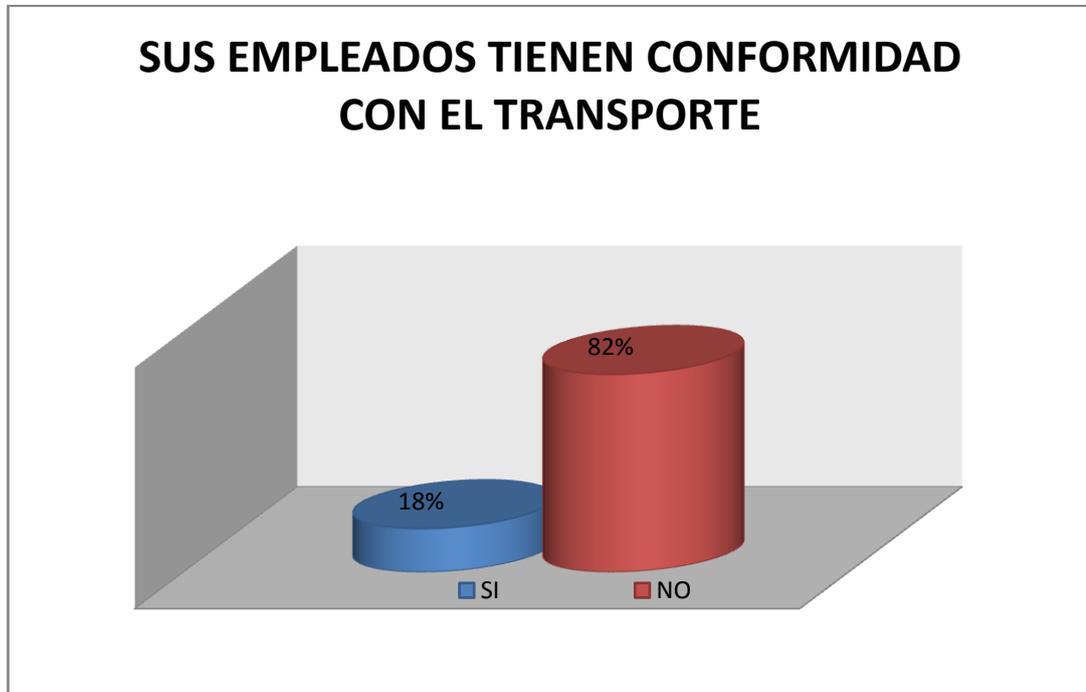
Elaborado: La Autora

### ANÁLISIS:

Casi la totalidad de los encuestados sostienen que el actual servicio de transporte de sus empresas no satisface sus requerimientos por los supuestos principalmente de la calidad de los vehículos que ofertan este servicio. Este indicador de marketing muestra oportunidad para que la gerencia de la empresa de transportes del Norte establezca políticas de negociación para ofertar este servicio a estas empresas y captar esta demanda insatisfecha.

11. ¿Considera usted que sus empleados están conformes con el transporte que tiene la empresa?

Gráfico N° 11



Fuente de elaboración: Investigación de campo

Elaborado: La Autora

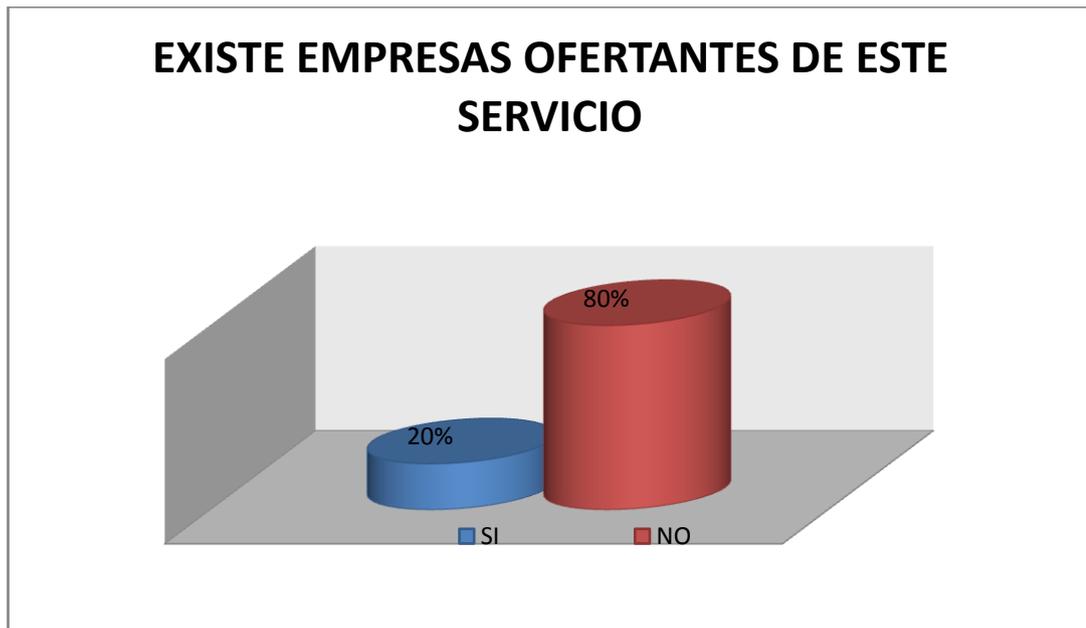
### ANÁLISIS:

En su mayoría, los encuestados consideran que sus empleados no están conformes con el actual servicio de transporte que tienen las empresas. Esta inconformidad manifiesta que es en particular por el tipo de vehículos que no son cómodos y que no cumplen con las expectativas del personal. Los resultados de esta pregunta promueven el escenario favorable de oportunidad para la empresa de transportes del Norte.

## C. OFERTA

12. ¿Considera usted que existen empresas ofertantes de este servicio

Gráfico N° 12



Fuente de elaboración: Investigación de campo

Elaborado: La Autora

### ANÁLISIS:

Un gran porcentaje de las empresas florícolas consideran que no existen empresas en los cantones de Ibarra y Urcuquí que oferten este servicio. Un pequeño porcentaje de los encuestados si consideran que han tenido ofertas de empresas de transporte del cantón Otavalo como la Imbaburapak y los Lagos, pero que sus precios son altos en relación a los del mercado, por lo que no han considerado tomar estas propuestas, ya que no se les es rentable por el uso que prestarían, más aun si estas no se han dado a conocer en todo el cantón.

13. ¿Las personas naturales o jurídicas que ofertan este servicio cumplen con las expectativas de la empresa?

Gráfico N°13



Fuente de elaboración: Investigación de campo

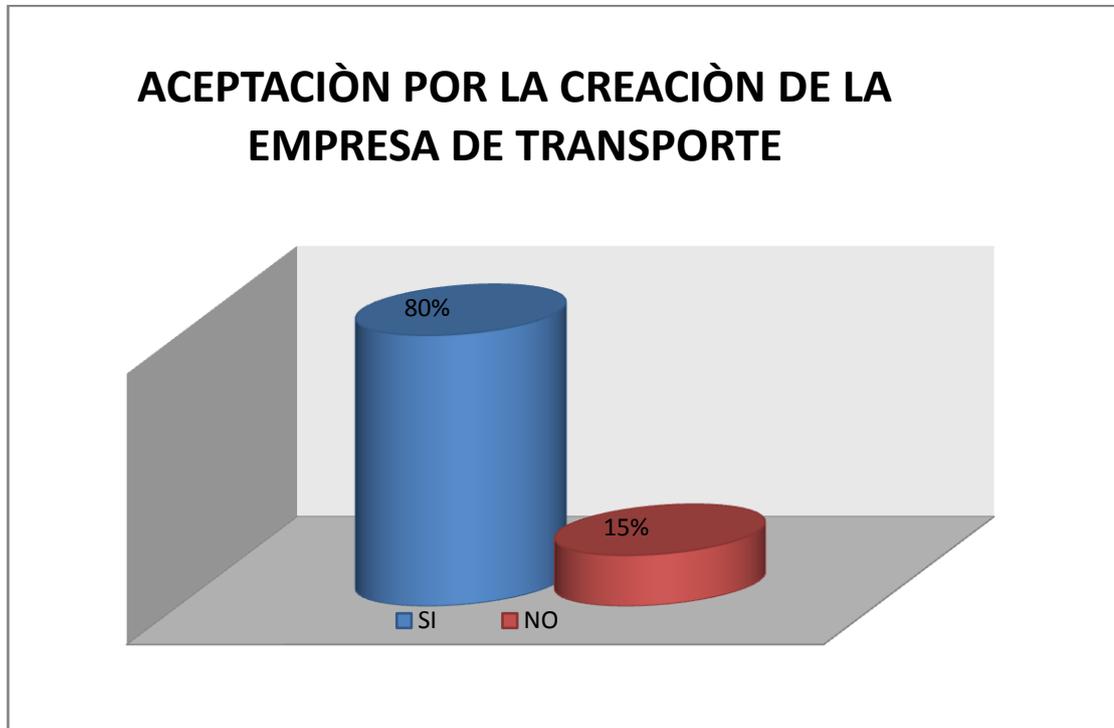
Elaborado: La Autora

### ANÁLISIS:

La mitad de los encuestados manifiestan que las empresas ofertantes naturales o jurídicas no cumplen de alguna manera con las expectativas de la empresa especialmente en términos de precio de este servicio y de otras como horarios, frecuencias de recorrido, tiempos. Lo que significa una oportunidad para la empresa Transportes del Norte llenar con las expectativas de los empleados insatisfechos con el servicio actual.

14. ¿Está de acuerdo que se cree una empresa de transporte con objetivos fundamentales de atender a este tipo de empresa?

Gráfico N° 14



Fuente de elaboración: Investigación de campo

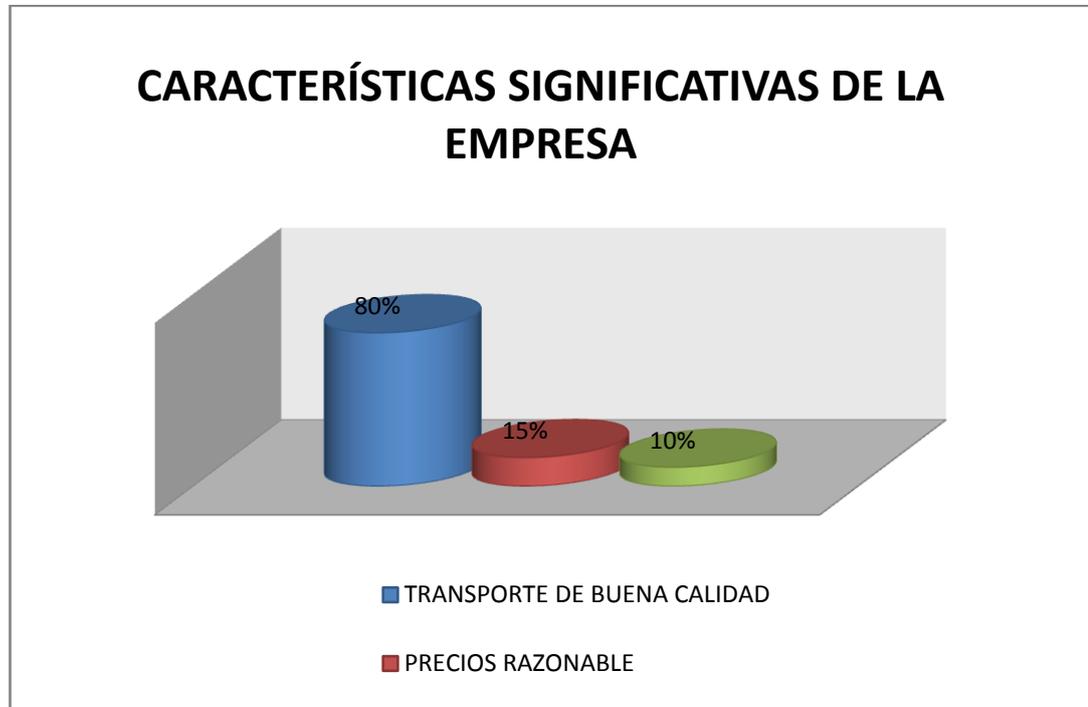
Elaborado: La Autora

### ANÁLISIS:

Un gran número de empresarios si están de acuerdo que exista en Imbabura empresas de transporte que oferten este servicio lo que permitirá un mejoramiento y desarrollo del mismo. Al identificar esta variable se considera que la empresa de transportes del Norte deberá aplicar las capacidades y las aptitudes gerenciales para tener un vínculo directo con los gerentes de estas empresas y establecer una ventaja competitiva sostenible.

15. ¿Qué características significativas gustaría que tenga este tipo de empresa?

Gráfico N°15



Fuente de elaboración: Investigación de campo

Elaborado: La Autora

### ANÁLISIS:

Un buen número manifiestan que las empresas ofertantes del servicio de transporte para personal de sus empresas deberían enfocarse en que los vehículos deben ser de buena calidad en términos de estado del vehículo, su carrocería y año. Una parte considera como indicador de oferta el precio razonable. Otra parte de los encuestados sostiene que el indicador más importante para esta oferta es el cumplimiento de las especificaciones contractuales de los contratos como los horarios de recorrido, las frecuencias y los precios.

**1.7. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ AOR (ALIADOS, Oponentes, Oportunidades y Riesgos) DEL SERVICIO DE TRANSPORTE DE PERSONAL DE LAS EMPRESAS FLORICOLAS DE LOS CANTONES DE IBARRA Y URCUQUÍ**

Mediante la Matriz AOR se procedió a sistematizar la información del diagnóstico situacional del servicio de transporte de personal en las empresas florícolas localizadas en los cantones de Ibarra y Urcuquí. Esta matriz sintetiza las variables, resultados estadísticos y analíticos anteriormente descritos de tal manera que permita tener una visión clara de la situación actual.

**AOR APLICADO AL SERVICIO DE TRANSPORTE**

<b>ALIADOS</b>	<b>OPONENTES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia como choferes profesionales en el servicio de transporte de personal.</li> <li>2. Servicio de calidad y responsabilidad de los choferes.</li> <li>3. Diferenciación de servicios de transporte de personal</li> <li>4. La existencia de empresas florícolas en los cantones de Ibarra y Urcuquí.</li> <li>5. Contratos anuales en su gran mayoría.</li> <li>6. Dotar de accesorios que satisfagan las necesidades extra exigentes del servicio de transporte.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La no conformidad de las empresas florícolas con el servicio de transporte del personal.</li> <li>2. Falta de capacitación en Relaciones Humanas a los choferes que prestarán el servicio de transporte.</li> <li>3. Carencia de recursos financieros para innovar sus vehículos.</li> <li>4. No controlar de manera eficiente el servicio de transporte.</li> <li>5. Poca motivación de los choferes que prestan este servicio.</li> <li>6. Falencia en atención al</li> </ol>

	<p>personal que recibe el servicio de transporte.</p> <p>7. Los vehículos actuales no sean óptimos para este servicio.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>RIESGOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posicionarse en el servicio de transporte del personal en las florícolas de Ibarra y Urcuquí.</li> <li>2. Formular condiciones óptimas de negociación con empresas florícolas.</li> <li>3. Modernizar el servicio de transporte de personal.</li> <li>4. Poder brindar el servicio de calidad permanente al personal.</li> <li>5. Que exista demanda del servicio del transporte de personal en las florícolas.</li> <li>6. Buen trato y comodidad al personal de las florícolas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que las empresas florícolas no tengan un alto porcentaje de conformidad con el servicio de transporte del personal.</li> <li>2. Entradas de servicios diferenciados del transporte de personal.</li> <li>3. Constantes cambios en los niveles de satisfacción en los niveles de personal.</li> <li>4. Competencia en el servicio de transporte.</li> <li>5. Ingreso ilegal de servicio de transporte similar.</li> </ol>

**1.7.1. CRUCES ESTRATÉGICOS APLICADO AL SERVICIO DE TRANSPORTE**

**Cuadro Nº 1.3**

<p style="text-align: center;"><b>INTERNAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EXTERNAS</b></p>	<p><b>“ALIADOS”</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia como choferes profesionales en el servicio de transporte de personal.</li> <li>2. Servicio de calidad y responsabilidad de los choferes.</li> <li>3. La existencia de empresas florícolas en el cantón Ibarra y Urcuqui.</li> </ol>	<p><b>“OPONENTES”</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La no conformidad de las empresas florícolas con el servicio de transporte del personal.</li> <li>2. Falta de capacitación en Relaciones Humanas a los choferes que prestarán el servicio de transporte.</li> <li>3. Falencia en atención al personal que recibe el servicio de transporte.</li> </ol>
	<p><b>“OPORTUNIDADES”</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posicionarse en el servicio de transporte del personal en las florícolas de Ibarra y Urcuqui.</li> <li>2. Formular condiciones óptimas de negociación con empresas florícolas.</li> <li>3. Que exista demanda del servicio del transporte de personal en las florícolas.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS AO (ALIADOS Y OPORTUNIDADES)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Con la capacitación de los choferes hacia el servicio, establecerse de manera diferencial y única en el trato con el personal florícola.</li> <li>2.2 Respaldando a las empresas florícolas con la seguridad y la responsabilidad del servicio para asegurar la contratación.</li> <li>3.3 Contando con la accesibilidad del lugar en la que están ubicadas las florícolas, hace</li> </ol>

	que el servicio se ajuste a la actual demanda de personal.	buen servicio, lo que permitiría una demanda del transporte de las florícolas.
<b>“RIESGOS”</b>	<b>ESTRATEGIAS AR (ALIADOS Y RIESGOS)</b>	<b>ESTRATEGIAS OR (OPONENTES Y RIESGOS)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que las empresas florícolas no tengan un alto porcentaje de conformidad con el servicio de transporte del personal.</li> <li>2. Competencia en el servicio de transporte.</li> <li>3. Ingreso ilegal de servicio de transporte similar.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Brindar un servicio de primera al personal de las florícolas, buscando compatibilidad entre las expectativas de las empresas florícolas y la actual empresa de transporte que prestará el servicio de transporte al personal.</li> <li>2.2 Fortalecer la calidad de servicio para establecer una barrera a los competidores.</li> <li>3.3 Cubrir de manera eficiente todas las demandas del servicio a las empresas florícolas, posicionándose en la autonomía del transporte.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Adelantarnos a los requerimientos necesidades del personal para así asegurar la conformidad en el servicio a ofrecer.</li> <li>2.2 Con la capacitación destinada al mejoramiento del servicio que los choferes recibirán, nos ubicará en una posición preferencial ante competencia.</li> <li>1.2 Crear una compatibilidad entre el servicio a prestar como también con los recursos que tenemos y los que podemos otorgar, para tener cubierta la superioridad ante la competencia.</li> </ol>

### **1.7.2. Identificación del problema diagnóstico sus causas y efectos**

Una vez que se ha realizado las encuestas a las empresas florícolas se puede determinar lo siguiente:

- El problema central que tienen las unidades de producción florícolas de los Cantones de Ibarra y Urcuquí es la falta de empresas ofertantes de transporte para el personal de las mismas lo que ha determinado que este servicio sea canalizado a través de contratación a propietarios de unidades de buses. Es decir que existe una demanda latente del servicio de transporte para el personal de estas empresas.
- Las empresas florícolas en su totalidad arriendan el servicio de transporte para su personal en forma permanente y no temporal lo que les representa a estas organizaciones costos de transporte en forma permanente
- El nivel de satisfacción que tienen actualmente los empresarios de las florícolas respecto al servicio de transporte de su personal es de bueno a regular y malo debido principalmente a las características de los buses que realizan este servicio que son desactualizados del año 80 y 90 por lo tanto deteriorados su carrocería y aspectos mecánicos.
- En relación a los precios de servicio de transporte de personal se considera que los empresarios tienen precios referenciales en su gran mayoría que les sirve como parámetro para la negociación con los ofertantes de este servicio.
- Los empresarios florícolas consideran que la atención al cliente por parte de los choferes de estas unidades de transporte es deficiente y no se ajusta a los requerimientos de la empresa.

- Existe una alta demanda de transporte para el personal de las empresas florícolas y que la oferta es débil y no se ajusta a los requerimientos y expectativas de los empresarios y usuarios de este servicio. Esto se debe principalmente a que en la provincia de Imbabura no existen empresas que oferten este servicio.
- En lo referente al tipo de contratación un 60% de las empresas que efectúan contratos en forma anual un 30% en forma trimestral y un 10% en forma mensual, siendo esta una de las causas para que normalmente los buses contratados no mejoren sus servicios.
- De la forma de pago que utilizan las empresas florícolas a las organizaciones o personas naturales que ofertan los servicios de transporte se determina que el 60% realizan a crédito haciendo los pagos cada dos o tres meses el 30% de estas empresas realizan sus pagos al contado y el 10% lo realizan pagos por anticipo.
- En relación a los criterios del servicio de transporte que tienen los empresarios florícolas consideran que no satisface sus requerimientos que no están conformes, no cumplen con las expectativas de la empresa lo que determina un estado de inconformidad de este servicio, siendo este un efecto positivo para la empresa de Transportes del Norte.
- En relación al posible escenario que tendrá la empresa de transportes del Norte esta puede tener oponentes y riesgos debido principalmente al posicionamiento de los competidores actuales lo que tendrá que ser minimizado a través de óptimas estrategias de administración que conlleve a brindar un servicio de transporte de buena calidad y satisfacción de los clientes y posicionamiento en el mercado.
- Del supuesto campo operativo que tendrá la empresa de Transportes del Norte se establece que para ingresar a operar en forma eficiente y eficaz tendrá que desarrollar una imagen corporativa y procesos de administración que vinculen la ventaja

competitiva con los réditos económicos meta que se proponen en las proyecciones financieras del proyecto.

- Para disminuir los riesgos y oponentes supuestos de la organización será importante encontrar lineamientos administrativos, operativos, económicos y financieros que permita aprovechar las oportunidades del mercado existente y las condiciones de sus aliados de tal manera que se ajuste a las utilidades, tasa interna de retorno (TIR), valor presente neto (VAN) proyectado que viabilice la sustentabilidad de la inversión requerida para esta actividad de transporte.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

El objetivo del proyecto es fundamentar la factibilidad para la creación de una empresa de transporte para el personal de las florícolas de los cantones de Ibarra y Urcuquí. Las proposiciones fundamentales son las siguientes:

- Que existe en los cantones Ibarra y Urcuquí alrededor de 7 empresas florícolas localizadas especialmente en el sector rural y que requieren del servicio de transporte para el traslado de su personal.
- El servicio de transporte normalmente es dotado por diferentes transportistas que no tienen en la mayoría de los casos unidades en buenas condiciones para este tipo de servicio.
- No existe en el medio una empresa de transporte que se dedique a satisfacer la demanda de este servicio que tienen las empresas florícolas de los cantones de Ibarra y Urcuquí.
- Bajo este contexto existe un escenario favorable para la creación de la empresa de transporte para satisfacer esta supuesta demanda existente en este sector económico.

Los proyectos de factibilidad son herramientas administrativas que permiten sustentar una inversión en cualquier sector económico o social. Al formular un proyecto se simulan todos los aspectos por los que pasaría desde el momento en que es una idea hasta cuando se supone su desaparición física.

*que “Un proyecto describe en forma científica y operativa aspectos de estudio de mercado, estudio técnico, ingeniería Según Germán Arboleda (1988) Pág.*

*33 sostiene del proyecto, factibilidad económica, financiera, verificación de impactos que sustenten una decisión de inversión.”*

Los proyectos de inversión son herramientas de planeación que le permiten tener una visión en el horizonte de tiempo y muestran aspectos fundamentales y específicos de lo que se quiere realizar en términos de situaciones físicas, económicas y sociales y su área de influencia o impacto que va a tener en el sector o localidad.

Los proyectos son herramientas de planificación estratégica que exigen actualmente todo organismo público o privado en sus programas de articulación para fundamentar su sostenibilidad y sustentabilidad.

Este marco de proposiciones teóricas implica tener una explicación clara y objetiva de la necesidad de elaborar un estudio de factibilidad de crear la empresa de transporte de personal para las unidades de producción florícolas de los cantones de Ibarra y Urcuquí.

## **2.1. LA EMPRESA**

*Microsoft Encarta (2008) “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.”*

## **2.2. CONCEPTO DE EMPRESA**

*Microsoft Encarta (2008) “Es toda entidad económica de uno o varios propietarios, cuyo trabajo se encamina a producir bienes y servicios, que al ser vendidos generan una utilidad.”*

### **Importancia y Características**

**Importancia:** la importancia de la administración privada es:

- a) Proporciona fuentes de trabajo a profesionales,
- b) Participa en el desarrollo económico del país,
- c) Obliga a quienes requieren un puesto de trabajo, una superación constante.

**Características:** la empresa privada se caracteriza por:

- a) Su trabajo y desarrollo se encamina a la obtención de utilidades,
- b) Para obtener utilidades implementa la tecnología más avanzada,
- c) Optimiza sus recursos materiales, económicos y humanos.
- d) Participa en la competitividad y la innovación.

### **2.3. CLASIFICACIÓN**

Las empresas en un sistema capitalista se clasifican según diversos factores: por su tamaño y estructura, según su actividad y según su constitución.

#### **2.3.1. Tomando en cuenta su actividad económica se clasifica en:**

1. Servicios
2. Comerciales y,
3. Manufactura

**Empresas de servicios:** son las organizaciones que entregan o venden un servicio. Ejemplo: lavadoras de ropa, salas de belleza, mantenimiento de oficinas, guarderías, transporte, seguridad, hoteles.

**Empresas Comerciales:** Son las organizaciones que se encargan de la compra y venta de productos.

Es decir compran los productos a las fábricas y lo venden sin cambiar sus características, pero a un precio superior al costo, puesto que, deben

cubrir los gastos que realizan desde el lugar de expendio al sitio donde se comercializa, más la utilidad. Ejemplo: almacenes de ropa, de calzado, de alimentos.

**Manufactura:** Se denomina también fábricas y son las organizaciones que compran la materia prima, para transformarlos en productos terminados y luego expenderlos al público.

### 2.3.2. Las empresas según su constitución se clasifican en:

1. De un solo propietario y
2. De sociedades

**De un solo propietario:** Es un negocio manejado por un solo dueño, generalmente son pequeños, y el dueño es quien dirige, organiza y trabaja con ayuda de sus empleados.

**Sociedades:** En el artículo 2do del Código de Comercio explica: hay cinco especies de compañías a saber:

**Compañías en nombre colectivo:** Se forma entre dos o más personas que realizan el comercio bajo una razón social. Los socios responden solidaria e ilimitadamente, la razón social va con el nombre de todos los socios o de uno de ellos con la palabra Cía.

Todos tienen derecho para administrar.

**Sociedad de responsabilidad limitada:** Se forma con dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales.

La razón social puede ser el nombre de uno de los socios más compañía limitada. Por lo menos pueden ser 3 y máximo 15 socios. Las acciones son del mismo valor, pero hay libertad para que cada socio adquiera las

acciones que desee. El máximo organismo es la Junta General de Accionistas.

El capital estará formado por las aportaciones en el supuesto caso de los tres socios que formarán la Empresa Transportes del Norte tendrán que aportar un valor de 28.391 dólares. Al constituirse el capital estará suscrito y pagado por lo menos el 50% de cada participación. Las participaciones serán iguales, acumulativas e indivisibles, no negociables.

**Compañía Anónima:** Es una sociedad cuyo capital está dividido en acciones y está formado por las aportaciones de los accionistas. Acción es un título que se puede negociar o vender.

La compañía Anónima emite acciones y la Compañía Limitada participaciones, esta es la diferencia entre la Compañía Limitada y la Compañía Anónima. Las participaciones pueden ser transferidas por medio de escritura pública.

La compañía limitada se forma con la participación de por lo menos dos socios, también puede constituirse con la participación de una institución de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública (Art. 159, 74 numeral Ley de Mercado de Valores).

En la razón social debe anotarse compañía anónima o sociedad anónima. El capital suscrito debe ser \$800 como mínimo, íntegramente suscrito y pagado. El capital puede integrarse con un numerario (dinero) o con muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El capital autorizado no pasará del doble del capital suscrito (Art. 172, 159 y 174 Ley de Compañías y Resolución 009 de la Superintendencia de Compañías).

La Junta General formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.

**Economía Mixta:** Es una sociedad cuyo capital está conformado por capital privado y con capital de instituciones de derecho público. Por lo tanto, pueden participar, el Estado, las Municipalidades, los Consejos Provinciales y las personas jurídicas de derecho público o las personas jurídicas semi-públicas.

### **2.3.3. Las empresas por su tamaño y estructura se clasifican en:**

1. Pequeña empresa,
2. Mediana empresa,
3. Gran empresa

**Pequeña empresa:** se caracteriza por una reducida división del trabajo, por lo tanto las funciones de directivos y subordinados no están definidas o pueden cambiar.

Por ejemplo: un taller de reparación de autos, el dueño es el jefe y los operarios realizan diferentes tareas, es decir no hay una especialización del trabajo, puesto que, lo realizan en orden de llegada y la persona que esté desocupada.

**Mediana empresa:** Es aquella organización en donde existe una división del trabajo y la especialización, posee más de treinta trabajadores, es decir obreros y empleados.

Por ejemplo: una pequeña industria de tejidos, en administración trabaja un gerente, una secretaria y una contadora y en el taller se clasifican sus obreros en: cortadores, costureras, rematadoras, planchadoras y empacadoras con un supervisor que controla el trabajo.

**Gran empresa:** Es la organización que se caracteriza por tener más de 100 trabajadores, existe una división del trabajo, la especialización, la

división de la fábrica en secciones con un jefe en cada una, se establece el principio de autoridad.

Este soporte bibliográfico respecto a la empresa es útil para el presente proyecto ya que proporciona la base de una descripción precisa, significativa de la clasificación de las empresas en este caso de una empresa de servicios de transporte. Desde este punto de vista se estructurará su organigrama, niveles de responsabilidades, procesos que tendrá la empresa de transportes del Norte para un funcionamiento acorde a su naturaleza, sus niveles de competencia organizacionales, tecnológicos, materiales, económicos y financieros.

## **2.4. LAS ORGANIZACIONES Y LA ADMINISTRACIÓN**

En lo referente a las concepciones científicas de las organizaciones y la administración éstas tienen una estructura formal en vertical u horizontal. La cultura de la organización es la energía social que impulsará a la microempresa e influirá en la forma en que opera. En muchos ambientes corporativos los valores centrales se ajustan a la capacidad del talento humano y las habilidades de los procesos administrativos estratégicos para lograr los rendimientos empresariales y satisfacer las necesidades de los clientes.

*Según Michael Hitt (1999) Pág. 40 “Todas las organizaciones están reunidas por un grupo de personas que trabajan juntas con el propósito de alcanzar un objetivo, meta o ideal. Esto significa, que el elemento básico de toda organización es alcanzar una meta o propósito preestablecido. Para alcanzar la meta las organizaciones tiene un método o programa, es decir un plan.”*

Sin embargo, las instituciones para lograr las metas requieren la asignación de recursos, estos recursos los obtienen de otras

organizaciones, es decir, todas las organizaciones dependen de otras para alcanzar sus metas.

*Según Robert Hoskisson Pág. 35 “La teoría general de la administración estudia la administración de las empresas y demás tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia entre las cinco variables principales que son: tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente. Lograr que las cinco variables se distribuyan de manera proporcionada, constituye el principal desafío de la administración.”*

Esta teoría permitirá tener una forma organizacional con liderazgo estratégico en los procesos administrativos, operativos de la empresa de Transportes del Norte buscando resultados positivos que apunten a un posicionamiento en el mercado de transporte de personal de las empresas florícolas de los cantones de Ibarra y Urcuquí.

## **Administración**

*Según Duane Ireland Pág. 23 “La palabra administración viene del latín que significa dirección, y minister que significa subordinación u obediencia, es el cumplimiento de una función bajo el mando de otro. En este contexto, en el mundo actual, de mercados globalizados, de incesantes exigencias de cambio, de capacidades, compuesta de organizaciones que se dedican a la producción de bienes y servicios, en donde se planean, organizan, coordinan, dirigen y controlan todas las actividades, se requiere personas para llevar adelante estos procesos.”*

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional

a través de la planeación, organización, dirección y el control con el esfuerzo de todos, para alcanzar los objetivos propuestos.

Por esto, la administración no es más que la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin fines o ánimo de lucro. Ello implica la planeación, organización, dirección y control de todas las actividades; en efecto, la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones.

La tarea básica de la administración de la empresa Transportes del Norte será alcanzar los mejores resultados, utilizando la capacidad de las personas, en cada organización el administrador soluciona problemas, desarrolla estrategias, y efectúa diagnósticos de situaciones. Administración es el proceso de conseguir que se realicen las actividades eficientemente con otras personas y por medio de ellas.

La administración será vital e indispensable en una sociedad de organizaciones y sobresale como el factor clave para el mejoramiento de la calidad de vida y para la solución de problemas que afligen a la humanidad.

Las estrategias administrativas tendrán que basarse en la toma de decisiones coherentes sistemáticas para alcanzar sus metas, que se propone el proyecto.

### **Proceso Administrativo**

*Según David Bain Pág. 25 “Básicamente las funciones del administrador son: Planeación, organización, dirección y control. El desempeño de esas cuatro funciones básicas constituye el llamado proceso administrativo, pero, en cada una de las funciones, los elementos se dinamizan, dando lugar al ciclo administrativo. A medida que se repite, el ciclo*

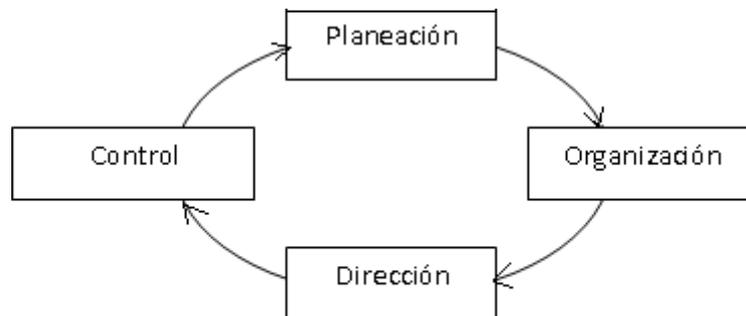
*administrativo permite una continua corrección y ajuste, a través de la retroalimentación.”*

Las funciones del administrador en el proceso administrativo que forma algo más que una secuencia cíclica, pues están íntimamente relacionadas en una interacción dinámica.

El proceso administrativo se puede simplificar así:

### **GRÁFICO No 2.1**

#### **Proceso Administrativo.**



Las funciones administrativas consideradas como un todo, conforman el proceso administrativo. Cuando se consideran aisladamente son funciones administrativas, sin embargo, cuando se consideran en su enfoque global para alcanzar objetivos forman el proceso administrativo, el cual está determinado por el conjunto de las funciones administrativas. El proceso administrativo es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas, interactuantes e interdependientes con el propósito de alcanzar las metas que desean.

Sin embargo, en el proceso de gestión se identifican las funciones de planificar, organizar y controlar que se vinculen entre sí mediante la función de liderar, en este concepto la dirección se denomina liderazgo, otros autores, consideran el liderazgo como un componente de la dirección.

La planificación determina qué resultados ha de lograr la institución; la organización específica cómo se lograrán los resultados planificados y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

### **La Planeación**

La planeación es definir las metas de la organización, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes e integrar y coordinar actividades, es la primera función administrativa, sirve como base para las demás funciones. La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué deben hacerse para lograrlos, es un modelo teórico para la acción futura.

En este contexto, la planificación de la empresa de Transportes del Norte empezará por la fijación de los objetivos y deberá detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La finalidad de la planeación será determinar los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos, es encontrar el camino para posicionarse en el servicio de Transporte de personal del sector florícola de los cantones de Ibarra y Urcuquí a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué secuencia.

La revisión bibliográfica de este acápite determina que la planificación se orienta hacia el futuro; hacia lo que debe lograrse y cómo hacerlo. En esencia, la planificación incluye las acciones de la gerencia que determinan los objetivos para el futuro y los medios apropiados para

lograrlos. El resultado de esta función es un plan, un documento escrito que especifica los cursos de acción que la empresa tomará. Los planes son las guías para que:

1. La empresa de transporte de personal para las florícolas obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.
2. El personal administrativo y operativo de la empresa de transporte desempeñen actividades congruentes con los objetivos y procedimientos elegidos, y
3. El avance hacia los objetivos pueda ser controlado de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

En efecto, en la planificación el primer paso es elegir las metas de la organización, a continuación las metas para cada departamento. Luego, se establecen los programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Sin embargo, son importantes las relaciones y el tiempo para las actividades de la planificación.

La planificación da dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.

## **Organización**

*Según Rubén Sarmiento Pág. 38 “La organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo, significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos pertinentes de su administración y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno para ordenar y distribuir el trabajo de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. La organización produce relaciones estructuradas para realizar los planes futuros*

*y buscar personal nuevo, esto se denomina integración del personal.”*

La organización incluye la determinación de qué tareas son las que se realizarán, cómo se agruparán las labores, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.

Sin duda, la organización como función administrativa permitirá realizar planes futuros para cumplir las metas propuestas de la Empresa de Transportes del Norte a través del gerente quien debe adaptar la estructura de la organización siempre que beneficie a la empresa de transporte de personal.

*Según Rubén Sarmiento Pág. 41 “La organización puede darse en tres niveles diferentes:*

- 1. A nivel global, denominado diseño organizacional que puede asumir cuatro tipos: lineal, funcional, de tipo línea staff y adhocrática.*
- 2. A nivel de departamento, denominado también departamentalización,*
- 3. A nivel de tareas y operaciones, es la organización que enfoca cada tarea, actividad u operación, es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos”*

De este enfoque bibliográfico se determina que la organización es parte fundamental en el proceso administrativo de una empresa. Establecer políticas de organización administrativa – operativa deberá ser responsabilidad de la gerencia en la naturaleza de la estrategia para generar ventaja competitiva respecto a sus rivales.

## **Dirección**

*Según Komira R. (2004) Pág. 55 “Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. Los gerentes dirigen tratando de influir a sus seguidores para que se unan y lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y las organizaciones gerenciales, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.”*

Las personas necesitan dedicarse en sus cargos y funciones, entrenarse, guiarse y motivarse para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de la dirección se relaciona directamente con la manera para la cual el objetivo o los objetivos deben alcanzarse, por medio de la actividad de las personas que componen la organización.

La dirección es la relación interpersonal de los administradores en todos los niveles de la organización y sus respectivos subordinados. De manera que para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, necesitan ser complementadas por la orientación que se dé a las personas, mediante una adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y motivación.

En conclusión la dirección significa que los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, seleccionan los canales más eficaces de comunicación o resuelven conflictos entre los miembros, están implicados en el liderazgo.

## **Control**

*Según Miranda Jorge Pag. 47 “El control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y*

*dirigió, se ajusten, tanto como sea posible, a los objetivos previamente establecidos.*

*El control consiste, fundamentalmente en el proceso que guía toda actividad, hacia un fin determinado. ”*

El control será un elemento principal en el funcionamiento de la empresa de Transportes del Norte ya que permitirá seleccionar ciertas alternativas de ejecución, supervisión y evaluación, para seleccionar las operaciones eficaces y eficientes con el compromiso del personal de la empresa.

### **Fases de Control.**

*Según Miranda Jorge Pág. 47 “El control es un proceso cíclico compuesto de cuatro fases:*

- 1. Establecimientos de estándares o criterios: los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones.*
- 2. Observación del desempeño: es importante conocer sobre determinado trabajo, con el fin de efectuar el control.*
- 3. Comparación del desempeño con el estándar establecido: toda actividad sufre variación, error o desviación, se debe determinar los límites para esas desviaciones. La comparación se realiza por medio de gráficas, informes e índices.*
- 4. Acción Correctiva: el objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para alcanzar los objetivos propuestos. Como la planeación abre el proceso administrativo, el control sirve de cierre.”*

El control jugará un papel importante dentro de la empresa de transporte de personal para tener siempre el desempeño dentro de las empresas que prestará el servicio para detectar los posibles errores y corregirlos a tiempo puesto que el control será indispensable y permanente para poder cumplir con los objetivos deseados.

## **2.5. PROYECTO DE INVERSIÓN:**

*Según Arboleda Germán Pág. 29 “Todo proyecto productivo deberá contener estudio de mercado, estudio técnico, económica, financiera sensibilización y evolución ambiental como parte de un proceso sistemático conducente a una gestión económica de un sector social. Los proyectos de inversión son herramientas administrativas que permiten la viabilización técnica de una inversión a corto y largo plazo”*

Este fundamento conceptual sustenta los componentes que tiene el presente proyecto de factibilidad que analiza en forma sistemática y científica un diagnóstico situacional, estudio de mercado, estudio técnico e ingeniería del proyecto, evaluación económica y financiera, organización administrativa y los posibles impactos que puede generar el mismo.

Además podemos deducir que Transportes del Norte es un proyecto de inversión que no solo satisficará necesidades sino que buscará una rentabilidad financiera.

## **ESTUDIO DE MERCADO**

*Según Vaca Urbina Pág. 67 “El estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas*

*estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado y a la vez análisis de la información relevante sobre los elementos esenciales que caracterizan un mercado, ya sea competidores, oferta, demanda, así como los factores externos que influyen en el mismo, de esta manera conocer la localización de los mercados más rentables para un determinado tipo de bien o servicio.”*

**El estudio de mercado.-** Podemos decir que es más que el análisis y determinación de la oferta y demanda o de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial en Transportes del Norte para tener un posicionamiento localizado en el mercado más rentable en donde ofrecerá sus servicios de transporte.

Bajo este criterio se procedió a realizar un estudio de mercado que nos permitió conocer la información, adecuada de los gerentes de las empresas florícolas, sus necesidades reales del servicio de transporte de su personal, sus niveles de satisfacción y potenciales requerimientos que son necesarios para satisfacer las expectativas de este servicio. A la vez, facilitó establecer un plan de marketing en base a los resultados de las encuestas aplicados a las unidades de observación.

Las variables que se consideran para el estudio de mercado son:

**Oferta.-** Actividad mediante la cual se presentan en un mercado ciertas mercancías con el objeto de ser ofrecidas para su venta. Cantidad de un determinado bien o servicio que los sujetos integrantes de un mercado están dispuestos a vender en el mismo a un cierto precio y durante un tiempo concreto.

**Demanda.-** Conjunto de consumidores, existentes o potenciales, en un mercado concreto y en un periodo determinado. La demanda y el mercado están estrechamente vinculados, pero influenciados estrechamente por las políticas gubernamentales vigentes.

**Producto.-** El producto es el resultado tangible de la acción del trabajo sobre y con otros factores de producción, como medio que en el momento y circunstancias dadas, permite satisfacer las necesidades. El producto puede estar formado por uno o varios bienes y/o servicios, así como los subproductos y residuos generados durante el proceso de producción

**Precio.-** El precio es el valor, expresado en dinero, de un bien o servicio ofrecido en el mercado. Es uno de los elementos fundamentales de la estrategia comercial en la definición de la rentabilidad del proyecto, pues es el que define en última instancia el nivel de ingresos

**Marketing.-** Propaganda es cualquier forma pagada de presentación y promoción impersonal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado

**Clientes.-** En contabilidad, es una partida del rubro Cuentas por cobrar proveniente de los deudores por créditos concedidos en las ventas que realiza un negocio de bienes o servicios

**Calidad.-** Grado de perfección o de eficacia en que un producto satisface los requerimientos de aptitud establecidos para determinado uso o consumo, y que se halla en estrecha relación con las condiciones técnicas y necesidades que debe satisfacer.

Para establecer una relación de lo teórico a lo práctico se consideró los resultados del diagnóstico como información relevante que fundamenta algunos indicadores de mercado que fueron considerados en las

encuestas aplicados a los gerentes y administradores de las empresas florícolas de los cantones Ibarra y Urcuquí.

## **2.6. Proceso de investigación de mercados.-**

*Según Novillo Zoila Pág. 48 “Investigación de Mercados comprende 9 pasos y son:*

- *Definir el problema.*
- *Decidir si es necesario la Investigación.*
- *Programar objetivos y plazos.*
- *Establecer los datos que se deben recoger.*
- *Diseñar el instrumento de investigación.*
- *Diseñar la muestra.*
- *Aplicar el instrumento de investigación.*
- *Tabular y analizar los datos obtenidos.*
- *Extraer conclusiones y tomar decisiones.”*

Bajo este contexto bibliográfico se fundamentará el estudio de mercado del presente proyecto con la finalidad de tener sustentabilidad y sostenibilidad de la operatividad de la empresa posicionándose en forma significativa en el mercado meta.

**Estudio técnico.-** En esta fase del proyecto se analizará los factores para la adecuación de la microempresa, equipos áreas y otros, factores requeridos para su implantación. Y determinará el tamaño del proyecto, su tecnología y organización, indicadores que definirán los montos de inversión del proyecto.

**Macro y micro localización.-** En esta parte del estudio técnico se determinará la macro localización del proyecto es decir la zona geográfica donde se desarrollará el proyecto que será en los cantones de Ibarra y Urcuquí el mismo que contará con los factores más relevantes como: servicios básicos (energía eléctrica, agua potable, alcantarillado, redes telefónicas), carreteras, otros servicios como: bomberos, policía, salud, educación, así como personal administrativo que va a utilizar en el

proyecto. La micro localización considerará los factores de localización más específicos donde va a ser implementado el proyecto de creación de una empresa de transporte de personal para las florícolas de los cantones de Ibarra y Urcuquí, la misma que tendrá la disponibilidad de terrenos su topografía y característica, su precio, la disponibilidad de personal (choferes) para el proyecto a implementarse.

**Tamaño de la empresa.-** El tamaño de la empresa o del proyecto será mediana puesto que contará por lo menos con 15 socios con un parque automotor de 18 vehículos, siendo 3 de propiedad de la empresa y los 15 vehículos serán arrendados sus servicios de transporte por la empresa Transportes del Norte. Además el tamaño se determinará en base a los siguientes indicadores:

- Tecnologías y equipos
- Materias primas e insumos
- Disponibilidad de fuentes de financiamiento
- Sustentabilidad organizativa

De esta revisión se establecerá que el estudio técnico es importante en un proyecto de factibilidad ya que permitirá tener una visión técnica de la macro y micro localización de la empresa así como de su tamaño. De esta forma lo conceptual fundamentará la localización de la empresa de Transportes del Norte así como su tamaño organizacional con sus capacidades de talento humano, materiales, económicos financieros para cumplir con las metas.

## **2.7. Ingeniería del proyecto.-**

*Según Novillo Zoila Pág. 48 “La Ingeniería del proyecto se refiere a aquella parte del estudio que se relaciona con su etapa técnica; es decir, con la participación de los ingenieros en las actividades de estudio, instalación, puesta en marcha y funcionamiento del proyecto, aquí se*

*describen algunos aspectos como: producto, tecnología, selección del equipo y la maquinaria, edificios, estructuras y obras de ingeniería civil”*

El capítulo ingeniería normalmente debe ser elaborado por expertos en las áreas o actividades en las que el proyecto va a encaminarse. Este análisis deberá ser realizado por personas con experiencia en las actividades económicas que se va a involucrar el proyecto.

El contexto filosófico conceptual de la ingeniería del proyecto permitirá organizar en forma sistemática lo referente: al servicio de transporte que ofertará la empresa Transportes del Norte, permitirá determinar las características técnicas de los buses que se adquirirá para este servicio, el requerimiento del personal operativo, administrativo, la necesidad de equipos y mobiliario para un desempeño óptimo de la empresa. La ingeniería del proyecto fundamentará en forma operativa el servicio que ofertará la empresa y promoverá alcanzar las metas económicas de utilidad y rendimiento de la inversión.

## **2.8. EVALUACIÓN ECONÓMICA**

*Según Shultz Teodoro Pág. 76 “La evaluación económica examina, en términos de bienestar y desde el punto de vista de la nación como un todo, hasta qué punto los beneficios económicos generados por el proyecto son superiores a los costos incurridos. Utiliza los precios económicos, también llamados precios de eficiencia o precios sombra o precios de cuenta”.*

La evaluación económica se considerará como la variable más relevante del contexto del proyecto ya que en el se analizarán aspectos de importancia como:

- Inversión inicial

- Inversión en activos fijos, capital de trabajo y activos preoperativos
- Fuentes de financiamiento
- Gastos y costos
- Ingresos
- Estado de resultados
- Punto de equilibrio
- Flujo neto de efectivo
- Flujo de caja
- Balance proforma e indicadores del mismo

Con la evaluación económica se pretenderá sustentar en forma técnica las inversiones, costos, gastos e ingresos que tendrá la empresa de Transportes del Norte en su etapa operativa. En el capítulo de evaluación económica se determinará los diferentes cuadros de salida en forma sistemática ajustados a las normas y reglamentos que exigen organismos financieros estatales y privados como la Corporación Financiera Nacional, ONGS que apoyan inversiones micro empresariales así como la Banca en general. La evaluación económica del proyecto se ajustará también a los requerimientos de otras instituciones en desarrollo locales y extranjeras de tal forma que viabilicen su inversión y sustente pérdidas o ganancias del proyecto.

### **Balance General.**

*Según Naranjo Marcelo Pág. 39 “Informe financiero básico y producto final de todo sistema contable, a través del cual el representante o máxima autoridad de una empresa pone de manifiesto el estado patrimonial del organismo y la situación financiera en determinada fecha, por lo general al fin de un ejercicio económico”.*

Con este concepto se establecerá que el balance general inicial y proyectado de la empresa de Transportes del Norte simplifica una visión sistemática, científica de la posición económica que podría tener la empresa de Transportes del Norte operando con la capacidad diseñada en la ingeniería del proyecto. Para estructurar el balance se fundamentará en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad Vigentes (NEC)

### **Estado de Resultados.**

*Según Shultz Teodoro Pág. 69 "Informe financiero básico producto de todo el sistema contable que se presenta conjuntamente con el Estado de Situación Financiera, consiste en la presentación ordenada y de acuerdo con el plan de cuentas, de los ingresos percibidos o ganados y los gastos efectuado y el resultado final relacionado con las operaciones financieras de la empresa en un período determinado".*

Los estados de resultados proyectados científicamente son valores económicos de los gastos y costos que ejecutará la empresa en relación a los ingresos provenientes de los servicios de transporte que operará en los cantones de Ibarra y Urcuquí. Los estados de resultados reflejarán la utilidad marginal o bruta, la utilidad operativa y la utilidad neta de la empresa.

### **Estado de flujo de efectivo.**

*Según Álvarez Carlos Pág. 87 "Es el estado financiero que se elabora al término de un ejercicio económico o período contable para evaluar con mayor objetividad la liquidez o solvencia de la empresa."*

El estado de flujo neto de efectivo (FNE) se estructurará en base a la disponibilidad económica de la empresa sean estos de aportes de

financiamiento, utilidad operativa o aportes propios, constituyéndose en los ingresos o entradas que tiene la empresa. A esta categoría también se deberá sumar los valores de depreciación y amortización. Las salidas de efectivo corresponderán a los egresos que ejecute la empresa por concepto de activos, e impuestos (impuesto a la renta) y retención de utilidades a los trabajadores (15%). La diferencia de las entradas netas y salidas será el flujo neto de efectivo proyectado de la empresa de Transportes del Norte.

## **2.9. Evaluación financiera.-**

*Según Quillodron Federico Pág. 90 “Procedimiento que mide compara e interpreta las relaciones a base de datos presentados en los estados financieros establecidos a través de índices financieros sobre el comportamiento de los elementos que los conforman.*

*Las relaciones entre los rubros de los estados financieros individualmente considerando dentro de un mismo año en que cada partida se expresa con un porcentaje sobre una base determinada y una relación con otros diferentes estados determinando las rasgones de rendimiento en las operaciones de la empresa u organismo.”*

La evaluación financiera de un proyecto proporcionará información sobre su justificación, a quienes estén interesados en invertir sus recursos en dicho proyecto pero no permitirá medir su impacto en la economía regional o nacional.

Con este enfoque conceptual la correcta interpretación de los estados financieros permitirán dar un sentido realista a las decisiones de implementar la empresa de Transportes del Norte. En la evaluación financiera se determinará el Valor Presente Neto, la Tasa Interna de Retorno, el Periodo de Recuperación, la relación Costo – Beneficio

### **Tasa de Interés para la evaluación financiera.**

*Según Sapag Nassir Pág. 73 “La tasa de interés para la evaluación financiera también se denomina tasa de actualización, tasa de descuento, tasa de interés de oportunidad, tasa de retorno mínima. Esta tasa de interés será la que actualice en términos constantes a los valores monetarios de la inversión del proyecto y de los flujos netos de efectivo que este genere. La tasa de actualización se obtiene haciendo la siguiente relación: Inflación anual más tasa de interés pasiva del mercado”.*

Con este aporte científico se procederá a calcular la tasa de interés o de actualización del proyecto. La tasa de actualización considera dos variables, la Tasa Pasiva Vigente en el sector financiero mas la Tasa de Riesgo del proyecto. Una vez obtenida la tasa de actualización se procederá a calcular los indicadores financieros del proyecto.

### **Valor Presente Neto (VPN).**

*Según Bain David Pág. 28 “Este indicador muestra el monto de beneficios reales que un proyecto aportaría al inversionista privado y considera el valor cronológico del dinero de inversión y de los ingresos que se obtendrá en su operatividad actualizados a una tasa contable o costo de oportunidad”*

Valor Presente Neto es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a una tasa de interés a la inversión inicial descontada a la misma tasa de interés. La tasa de actualización será igual a la tasa de descuento o costo de oportunidad.

De la concepción filosófica financiera y fundamentado por las Normas Ecuatorianas Contables se procederá a calcular el Valor Presente Neto

del proyecto aplicando las fórmulas convencionales que establece la matemática financiera vigente. El Valor Presente Neto es un indicador relevante en la aprobación de los proyectos de inversión.

### **Tasa Única de Retorno.**

*Según Shultz Teodoro Pág. 37 “Tasa Única de Retorno o Tasa Interna de Retorno Ajustada es la relación que existe entre los ingresos generados por un proyecto en los años operativos y los egresos por concepto de inversión ejecutada en el mismo. Estos dos factores se trasladan al año cero a una tasa de actualización previamente calculada”.*

La parte conceptual de Tasa Única de Retorno permitirá establecer la relación financiera entre los ingresos proforma y los gastos y costos que tendrá la empresa en sus años operativos. La Tasa Única de Retorno es un indicador financiero que mide el grado de rentabilidad operativo de la empresa.

### **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

*Según Michael Palkixl Pág. 49 “El enfoque de la tasa interna de retorno del proyecto, como tiene patrones convencionales de flujos netos de efectivo, basados en los flujos de entradas (ventas) y flujos de salida (costos e impuestos) en los períodos proyectados (5 años) se tendrá un patrón convencional de comportamiento.”*

Este fundamento científico financiero permitirá evaluar la Tasa Interna de Retorno del proyecto fundamentado en la relación de los ingresos netos, la inversión del proyecto y la Tasa de Actualización, para de esta forma determinar la propia rentabilidad financiera del proyecto.

### **Relación Beneficio / Costo.**

*Según Michael Palkixl Pág. 55 “La Relación beneficio/Costo matemáticamente es igual a la sumatoria del valor presente de los ingresos actualizados a una tasa de interés dividido para la inversión inicial del proyecto actualizada a la misma tasa”*

Este concepto trasladado a la práctica fundamentará la aplicación matemática financiera de los flujos netos de efectivo actualizados en relación a la inversión inicial del proyecto. La aplicación se fundamentará en las Normas Ecuatorianas Contables Vigentes así como en las Normas de la Corporación Financiera Nacional que mantiene para evaluar proyectos productivos.

Toda la evaluación financiera tiene como objetivo fundamentar el proyecto a los términos de referencia que exige la Corporación Financiera Nacional para la aprobación de proyectos de inversión que será la entidad donde se aplique el proyecto para su financiación y ejecución.

## **2.10. EVALUACIÓN DE IMPACTOS**

*Según David Bain Pág. 46 “Este estudio se debe adelantar para la solución alternativa con mejor valoración desde el punto de vista ambiental, recomendada por la autoridad ambiental, según el diagnóstico ambiental de soluciones alternativas.”*

Comprende el análisis, con mucha más profundidad, de los aspectos que contempla el diagnóstico ambiental de soluciones alternativas. De acuerdo con el tipo de proyecto se deben describir los procesos y operaciones, identificar y estimar los insumos, productos, subproductos, desechos, residuos, emisiones y riesgos tecnológicos, en fuentes y sistemas de control.

En este estudio el plan de prevención y disminución debe incluir el plan de seguimiento, monitoreo y contingencia. Los impactos que genera un proyecto normalmente pueden ser positivos o negativos.

Por la naturaleza del proyecto no se tendrá impactos negativos en mayor escala, ya que no es una empresa de producción que alterará el entorno ambiental de su área de acción. Algunos impactos negativos de menor significado puede ser el smock, con la circulación de sus buses en ecosistemas que interactúan en los recorridos de los centros poblados a las empresas florícolas.

**Los impactos positivos serán:**

Económico, permitirá a los accionistas de la empresa a aumentar sus márgenes de utilidad acorde a la inversión.

Social, dará la oportunidad de generar fuentes de empleo como también de seguridad y confianza del personal que se transportará en los vehículos de la empresa a crearse.

Ambiental, con la adquisición de vehículos nuevos se minimizará la contaminación del medio ambiente y el ecosistema donde se ubican las empresas florícolas.

## **CAPÍTULO III**

### **3. ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1 PRESENTACIÓN**

**EMPRESA DE TRANSPORTES DEL NORTE S.A.** Será una empresa de servicios de transporte para el personal de las empresas florícolas, ubicada en la Provincia de Imbabura en el cantón Ibarra, en la Parroquia San Francisco en las calles Bolívar y Pérez Guerrero edificio LOY RIVER segundo piso oficina 2-3 con una superficie para el área administrativa de 25 metros cuadrados.

##### **3.1.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO.**

Levantar información significativa referente a la demanda y oferta de servicios de transporte para el personal de las empresas florícolas de los cantones de Ibarra y Urcuquí, para identificar las amenazas y oportunidades que tiene la empresa para posicionar sus servicios en el mercado meta de los cantones de Ibarra y Urcuquí.

Los objetivos específicos tuvieron como meta identificar las características del servicio de transporte que requieren los empresarios florícolas de los cantones de Ibarra y Urcuquí, su segmentación, demanda actual, historia proyectada, la oferta, competencia, los canales de marketing que tienen este servicio de transporte así como proponer la estrategia en marketing.

##### **3.1.2 MECÁNICA OPERATIVA**

Para su aplicación se utilizó la investigación cualitativa, cuantitativa basada en la recolección de información mediante instrumentos operación

(anexo 1) en relación a la matriz de coherencia, con las variables e indicadores seleccionados la impresión se recopiló a través de investigación directa con la encuesta y entrevista a las unidades de observación de la población objeto del estudio.

La recolección de la información se realizó en todos los contextos de los cantones de Ibarra y Urcuquí, con los problemas diseñados en el tratamiento estadístico propuesto.

### **VARIABLES DIAGNÓSTICAS**

**Variable 1:** Nivel de satisfacción de las empresas florícolas del servicio de transporte de personal.

**Variable 2:** Nivel de conformidad de las empresas florícolas.

**Variable 3:** Servicios sustitutos

**Variable 4:** Oferta

**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.-** En base a la matriz de diagnóstico o de variables se estructuró los instrumentos de recolección de datos dirigido a las dos poblaciones meta con la finalidad de tener información en forma directa. Los instrumentos son los que se describen en el anexo (1).

### **Cuadro Nº 3.1**

**Empresas florícolas localizadas en los cantones Ibarra y Urcuquí.**

No.	NOMBRE DE LA EMPRESA O RAZON SOCIAL	Cantón
-----	-------------------------------------	--------

1	TYMFLOR S.A COMPAÑÍA AGRÍCOLA Y DE COMERCIO	Urcuquí
2	HILSEA INVESTMENTS LIMITED Finca la Victoria	Urcuquí
3	DOFITER S.A.	Ibarra
4	FLORES DEL AMAZONAS S.A. AMAFLOR	Urcuquí
5	FLORES DE TUMBABIRO S.A. FLORETUM	Urcuquí
6	LUIS ROBERTO MONCAYO TELLO (FINCA ALEGRIA)	Urcuquí
7	LEILA SCC	Urcuquí

**Fuente de elaboración:** Investigación directa

**Elaborado:** La Autora

### **3.2. SERVICIO DE TRANSPORTE.-**

El estudio de mercado tiene como objetivo establecer el análisis de la demanda, mercados, oferta o competencia, precios, canales de comercialización de servicios de transporte para el personal de las empresas florícolas de los cantones de Ibarra y Urcuquí.

Los servicios de transporte según el CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) son servicios que ofertan empresas o personas naturales a diferentes tipos de usuarios o clientes que requieren del mismo para satisfacer sus necesidades.

Existen distintas empresas y personas naturales que actualmente ofertan este servicio en el mercado.

Los servicios de transporte de personal según el comportamiento de los usuarios se clasifican como servicios de convivencia debido a que:

- El cliente o usuario tiene el conocimiento adecuado del servicio en particular que desea tener para su empresa florícola.
- El servicio es actualmente ofertado generalmente por personas naturales a excepción de la Cooperativa Urcuquí que tiene dos unidades que prestan servicios localizadas en este cantón. Así como

la empresa Imbaburapak que tiene dos unidades que hacen recorridos a empresas florícolas.

- El cliente está dispuesto a aceptar cualquier tipo de oferta que le resulte más accesible a su condición socio demográfico.

El servicio de transporte normalmente lo realizan unidades vehiculares de denominación bus con capacidad de treinta a cuarenta y cinco pasajeros.

Estos vehículos son de diferentes marcas y sus carrocerías son generalmente de los buses convencionales.

### **3.3 MERCADO META DESDE EL PUNTO DE VISTA GEOGRÁFICO.**

La segmentación del mercado fue el proceso para dividir el mercado total en segmentos según el nivel de aceptación que se obtuvo en la información del diagnóstico situacional. El mercado meta de la empresa de transportes del Norte serán las empresas localizadas en los cantones de Ibarra y Urcuquí.

#### **3.3.1. MERCADO META.**

El mercado meta propuesto son las empresas de los cantones de Ibarra y Urcuquí debido a que al realizar las encuestas y determinar sus resultados se establece una alta demanda insatisfecha del servicio de transporte lo que determina un escenario optimista desde el punto de vista de ingresar con el servicio a la empresa de Transportes del Norte.

Este segmento de mercado es un mercado potencial, por lo que la empresa deberá diseñar servicios de transporte para el personal que satisfagan las necesidades de los clientes y que realmente estén de acuerdo con las demandas de ellos, actualmente la empresa tiene experiencia en este tipo de servicio en este mercado, por lo que le permitirá cumplir su meta.

Los análisis y los resultados de este segmento de mercado son los siguientes:

### 3.3.2. MERCADO META DESDE EL PUNTO DE VISTA DE MARKETING

Desde el punto de vista de marketing con los resultados del diagnóstico y las variables estaría compuesto de la siguiente manera:

**Cuadro No. 3.2**

#### MERCADOS META

SEGMENTO DE MERCADO META	INDICADOR DE MARKETING MEDIDO	No. EMPRESAS
MERCADO META UNO	NIVEL DE SATISFACCION	05
MERCADO META DOS	NIVEL DE CONFORMIDAD	04
MERCADO META TRES	SERVICIOS SUSTITUTOS	05
MERCADO META CUATRO	OFERTA DE TRANSPORTES DEL NORTE	06
<b>TOTAL</b>		$\bar{X} = 5$

Con estos resultados se determina que el mercado potencial que puede tener la empresa de Transportes del Norte es de 5 empresas florícolas localizadas en los cantones de Ibarra y Urcuquí, lo que establece un escenario optimista para el proyecto.

### 3.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.

Al analizar la demanda de servicios de transporte para el personal de las empresas florícolas, se puede establecer que esta se clasifica en:

### 3.4.1. DEMANDA EFECTIVA.

Porque la demanda de este servicio es totalmente cierta o real con una demanda de siete empresas florícolas localizadas en los cantones de Ibarra y Urcuquí. Desde el punto de vista de marketing analizado se determina cuatro tipos de segmentos de mercado meta o potenciales que tiene la empresa de transportes del Norte, que está compuesto como se señaló en el cuadro 3.2

### 3.4.2. DEMANDA PROYECTADA.

La demanda proyectada o futuro fue calculada con la siguiente fórmula.

$$Mn = Mo (1+i)^n$$

Donde: Mn = Demanda Futura

Mo = Demanda Actual

i = Tasa de Crecimiento

n = Año proyectado (5)

La proyección de la demanda consideró lo siguiente:

- Características del servicio
- Mercados o segmentos potenciales
- Comportamiento de los clientes
- Necesidades del usuario
- Posibilidades de cambios del servicio
- Condiciones del uso del servicio

El método usado es de la tendencia y se basa en la extrapolación de datos de series históricas implicando determinar las tendencias de comportamiento futura con las unidades, años, demanda oferente.

**Cuadro No. 3.3**

**PROYECCIÓN DE LA DEMANDA (TASA DE CRECIMIENTO)**

<u>AÑOS</u>	<u>DEMANDA HISTÓRICA</u>	<u>i (tasa de crecimiento)</u>
	<u>No de Empresas</u>	<u>%</u>
2004	3	
2005	3	0.0
2006	4	(0.33)
2007	5	(0.25)
2008	6	(0.20)
2009	7	(0.16)

Fuente: MAGAP – PROCALIDAD IMBABURA informe boletín informativo de empresas florícolas localizadas en la Provincia de Imbabura – 2009

La tasa de crecimiento de las empresas florícolas en los cantones de Ibarra y Urcuquí es del 0.1566 que equivale a una tasa de crecimiento del 15.66% del período del 2004 al 2009.

**Cuadro No. 3.4**

**DEMANDA FUTURA**

<u>AÑOS</u>	<u>DEMANDA FUTURA (UNIDADES)</u>
	$M_n = M_o (1 + 0.025)$
2010	8
2011	9
2012	9
2013	10
2014	11

Al proyectar la demanda se tiene que para el año 2014 podrían existir 11 empresas florícolas que demandan el servicio de transporte para su personal en los cantones de Ibarra y Urcuquí.

Esta proyección se basó en el comportamiento de crecimiento que ha tenido en el periodo 2004 – 2009 las empresas florícolas en los cantones de Ibarra y Urcuquí. En forma estadística si continúa con el mismo ritmo de crecimiento y con las actuales políticas de mejoramiento para este sector se avizora un mercado potencial de 11 empresas para el año 2014.

**a. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.**

Los canales de comercialización frecuente en esta actividad automotriz es la siguiente.

**GRAFICO No 5**



Esta característica de vender los servicios de transporte es la que más se aplica en este sector económico y resulta ser una canal corto.

**3.5 DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING**

El plan estratégico de marketing para desarrollar la posición de mercado esperada y enlazar con la misión, visión, objetivos corporativos y estrategias de la empresa se enfoca en las siguientes variables.

### **3.5.1 POLÍTICAS DE CALIDAD**

- Suministrar servicios de transporte de calidad que satisfaga las iniciales y posteriores necesidades y requerimientos, expectativas de los clientes en relación del precio y la naturaleza de la competencia y haciéndole líder por la calidad de sus servicios.
- Alcanzar y mantener prestigio de calidad a precios competitivos en el mercado de las empresas florícolas de los cantones de Ibarra y Urcuquí.

**En relación a los clientes.-** Aquí se redactaron las políticas para satisfacer los clientes:

- ✓ Proporcionar satisfacción a los clientes
- ✓ Dar valor agregado a los servicios
- ✓ Cumplir las expectativas de los clientes
- ✓ Ajustarse a los requerimientos del cliente.

### **3.6 ESTRATEGIAS**

#### **3.6.1 Estrategia Corporativa**

Será el plan general de actuación directiva para la empresa en términos de imagen corporativa y consistirá en los movimientos que se realicen con la finalidad de establecer posiciones de mercado meta las estrategias serán.

1. Diversificar los servicios con vehículos – buses que cumplan con las expectativas de las empresas florícolas.

2. Encontrar formas de capturar la sinergia entre las empresas florícolas y la empresa de Transporte del Norte operando eficazmente los canales de acercamiento con los mismos.
3. Aprovechar las capacidades de la empresa para ajustarse a las condiciones del mercado y minimizar los riesgos .
4. Evaluar las posiciones de las futuras empresas rivales, las posiciones que ocuparán en el mercado.
5. Implementar un programa de costos con la finalidad de tener una estandarización de los mismos y efectuar un control operativo y administrativo.
6. Elaborar todo lo referente a imagen corporativa en cuanto a publicidad.

### **3.6.2 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO**

Con el desarrollo del Plan de Marketing en definitiva se pretende posicionar en el mercado meta a la empresa de Transportes del Norte.

#### **VISIÓN DE LA ESTRATEGIA**

En el corto plazo, el Plan de Marketing busca presencia e imagen a nivel local, que los clientes potenciales conozcan los diferentes beneficios, que oferta la empresa. En el largo plazo, el Plan pretende convertir a la organización en una empresa fortalecida con imagen a nivel Provincial, que tenga capacidad e identidad y pueda enfrentar con eficiencia y eficacia a la competitividad.

#### **ESTRATEGIAS**

Hacer promociones de los servicios de transporte a nivel de reuniones con los empresarios florícolas.

### **3.6.3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO**

Estas estrategias tienen como finalidad la adecuación eficaz y expansión de la empresa en lo referente a la capacidad operativa como es el número de buses, la condición mecánica y de carrocería de los mismos así como la capacidad de crecimiento en términos de inversión y de rentabilidad.

### **3.7 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO**

- Existe una alta demanda insatisfecha de los servicios de transporte de personal de las empresas florícolas de los cantones de Ibarra y Urcuquí.
- El servicio de transporte de personal que actualmente prestan las empresas y personas naturales a las empresas florícolas no cubre las expectativas, requerimientos y niveles de satisfacción, por lo que se establece que existe un escenario optimista para la empresa de Transportes del Norte.
- No existe actualmente empresas de transporte de personal que oferte en forma exclusiva este servicio a las florícolas de los cantones de Ibarra y Urcuquí, siendo esto una oportunidad que tiene que aprovechar la empresa de Transportes del Norte.
- Existe un alto grado de inconformidad con el actual servicio de transporte de personal que tienen las empresas florícolas debido principalmente a que los buses son de mala calidad en términos de condiciones físicas de los vehículos que son de los años 80 y 90, estado mecánico normalmente no acorde a esta actividad y carrocerías no actualizadas.

- Estas conclusiones muestran que existe oportunidad significativa para que la empresa de Transportes del Norte opere en forma sustentable en esta actividad económica.

## CAPÍTULO IV

### 4. ESTUDIO TÉCNICO

**4.1. ESTUDIO TÉCNICO.**\_ En el estudio técnico se determinó la macro localización, la micro localización y el tamaño de la empresa de transportes del norte.

**4.1.1. MACROLOCALIZACIÓN.-** La macro localización de la empresa de transportes del norte se fundamenta en relación a la demanda existente de transporte de personal de las empresas florícolas de los cantones de Ibarra y Urcuquí. Desde el punto de vista estratégico de localización la empresa deberá estar localizada en el radio de acción donde exista los servicios básicos, vías de comunicación y otros servicios que se requiere para el funcionamiento óptimo de esta actividad económica – financiera.

Los factores que se consideraron para la Macro localización de la empresa fueron los siguientes.

**a) Factores geográficos.-** Este factor se consideró que la empresa deberá estar localizada en la provincia de Imbabura en los cantones Ibarra y Urcuquí, debido a que esta ubicación permitirá tener un radio de acción para toda la provincia.

**b) Factores Legales.-** La empresa de transportes del norte se ajustará a todos los factores legales que se exige para su funcionamiento como autorización de la Comisión Nacional de Tránsito, patente municipal, obtención del registro único de contribuyentes, matrícula de los buses que serán utilizados para este servicio.

De esta manera se establece que la macro localización de la empresa en las dos opciones: Ibarra y Urcuquí.

**FACTORES CONSIDERADOS PARA LA MICRO LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.-** Los factores de micro localización es decir en qué ciudad estará ubicada la empresa de transportes del norte fueron los siguientes:

- a) **Personal calificado.-** Este factor estratégico que se consideró determina la factibilidad que existe en la ciudad de Ibarra de que la empresa pueda reclutar personal profesional para los procesos administrativos y operativos (choferes).
- b) **Cercanía a insumos y repuestos.-** La ciudad de Ibarra dispone de proveedores repuestos automotrices así como de insumos.
- c) **Aceptación social.-** Este factor fija la aceptación social que puede tener la empresa de transportes del norte en su funcionamiento, el factor social estará determinado por el comportamiento que tienen los empresarios florícolas y personal de la empresa, ante la oferta de servicios de la organización.
- d) **En relación a la demanda.-** Este indicador mide la demanda que existe actualmente de transporte de personal de las empresas florícolas.
- e) **Servicios básicos.-** La empresa de transportes del norte tendrá que ser localizada donde exista los servicios básicos pertinentes.

#### **MÉTODOS PARA EVALUAR LA ALTERNATIVA DE LOCALIZACIÓN.-**

Para evaluar la micro localización del proyecto se utilizó el método de Brown o Método de evaluación cuantitativa de los factores antes considerados para la micro localización que en la página siguiente se describen.

Los factores locacionales se les asignó un peso en relación a su importancia relativa. Los pesos deben sumar 1,00. El peso asignado está exclusivamente a criterio de la proyectista.

La matriz establecida para la localización fue la siguiente:

## Cuadro N° 4.1

### METODO CUALITATIVO POR PUNTOS

FACTOR RELEVANTE	PESO	A		B	
		Calf.	Calf. Pond.	Calf.	Calf. Pond.
1. Servicios básicos	0.10	8	0.8	6	0.6
2. Cercanía a insumos y repuestos	0.25	7	1.75	5	1.25
3. Aceptación social	0.20	8	1.6	6	1.2
4. Personal calificado	0.15	8	1.2	6	0.9
5. En relación a la demanda	0.30	9	2.7	5	1.5
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>8.5</b>		<b>5.45</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado:** La Autora

#### Simbología:

A= Ibarra

B= Urcuquí

Para obtener la calificación ponderada se procedió a multiplicar el peso del factor relevante por la calificación asignada, así por ejemplo: para el factor servicios básicos el peso es de 0.10, la calificación de 8 lo que obtiene una calificación ponderada de 0.8:  $(0.10 \times 8)$

Mediante esta Matriz de valoración cualitativa (Método cualitativo por puntos) determina que la mejor opción para implementar el proyecto corresponde a la ciudad de Ibarra (A), porque tiene un puntaje de 8.05, por lo tanto se localizará en el centro comercial de la misma, teniendo

como opción la calle Bolívar y Pérez Guerrero edificio C.C.Loy River segundo piso oficina 2-3.

Otro método utilizado para dar sustentabilidad a la micro localización de proyecto fue la matriz de SAATY (Sistema Técnico de Apreciación y Evaluación). Para la evaluación se utilizó los factores subjetivos que señala el siguiente cuadro.

#### **Cuadro N° 4.2**

#### **MATRIZ DE SAATY**

<b>FACTOR SUBJETIVO</b>	<b>PESO RELATIVO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALF. PONDERADA.</b>
Riesgos de comercialización	0.10	8	0.8
Riesgo Financiero	0.35	7	2.45
Riesgo de Mercado	0.45	8	3.60
Estructura organizacional del negocio	0.10	7	0.70
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>7.55</b>

**Fuente:** Investigación directa.

**Elaborado por:** La Autora.

El resultado de 7.55 puntos es una opción en relación a los factores subjetivos propuestos de “Buena”, por tanto será recomendable no bajar de este puntaje técnico de viabilidad de micro localización del proyecto.

Los factores subjetivos medidos permiten que el proyecto tenga una integración funcional que establezca menores riesgos financieros, de comercialización, de mercado y organizativos de la operatividad del negocio. Los factores son:

- **Riesgo financiero.-** En relación a la ubicación de la inversión la planeación de costos – ingresos proforma que tendrá el proyecto, el

capital de trabajo requerido y la rentabilidad prevista para operar sustentadamente.

- **Riesgo de mercado.-** Debido a que los empresarios florícolas no viabilicen o no estén dispuestos a que la empresa de transportes del norte opere con este servicio en sus organizaciones y opten por contratar a la competencia.
- **Riesgos comercialización.-** Se refiere a los diferentes riesgos que puede tener la empresa para poder comercializar los servicios de transporte a los diferentes segmentos y nichos de mercado meta.
- **Riesgos de estructura organizacional.-** Alta capacidad gerencial para manejar el negocio, (planeación, organización, ejecución y evaluación) y cumplir con la obligación crediticia adquirida y metas de rentabilidad que ofrece la actividad económica.

#### **4.1.2. FACTORES DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA**

Los factores que se determinaron para tener el tamaño de la empresa fueron los siguientes:

##### **A) El tamaño del proyecto y la demanda**

Las relaciones consideradas fueron:

- Existe una demanda potencial de las empresas florícolas localizadas en los cantones de Ibarra y Urcuquí por el servicio de transporte de personal. De acuerdo con los datos obtenidos con el estudio de mercado se establece que existe un 60% de demanda insatisfecha lo que origina un escenario optimista para la capacidad instalada y operativa de la empresa.
- Todas las 7 empresas florícolas localizadas en los cantones Ibarra y Urcuquí contratan el servicio de transporte para su personal por lo tanto se establece una demanda efectiva o real.

- En un escenario comercial moderado la empresa tendrá una capacidad de operar en siete empresas florícolas con el servicio de transporte de personal de las mismas.

**B) El tamaño de la empresa y la tecnología.**

En relación a la tecnología la empresa de transportes del norte tendrá en su parque automotor de buses con tecnologías, marcas que son las más convencionales para este servicio como son Hino. En los procesos de mantenimiento automotriz los vehículos serán entregados a talleres de reconocida experiencia de la ciudad de Ibarra.

**C) El tamaño de la empresa en relación a los insumos.**

Existe la disponibilidad de proveedores de insumos y repuestos automotrices en la ciudad de Ibarra. Se prevé tener un portafolio de proveedores conformado por las empresas que se apeguen a las políticas comerciales de la organización.

**D) El tamaño del proyecto y su financiamiento.**

El proyecto será financiado de la siguiente forma: Aporte de los accionistas de la empresa, y mediante un crédito en la Corporación Financiera Nacional a través del programa FOPINAR vigente. Con este objetivo se pretende utilizar el presente proyecto de factibilidad que será entregado a esta entidad financiera viabilizar la inversión y operatividad de la empresa.

**E) Tamaño de la empresa y la organización**

El tamaño de la empresa tendrá relación con la estructura organizativa que se implementará y que estará gerenciado por personal profesional. Se aplicará un sistema administrativo basado en competencias que promueva altos niveles de productividad en los puestos de la empresa y los recursos de la misma.

La estructura organizativa de la empresa será flexible, horizontal que facilite alcanzar los objetivos administrativos, operativos enmarcados a los niveles propuestos de operatividad y comercialización.

**Capacidad instalada.-** La capacidad instalada que tendrá la empresa podrá ser de operar el servicio de transporte de personal a siete empresas florícolas localizadas en los cantones Ibarra y Urcuquí. Desde este punto de vista significa deberá tener por lo menos 15 socios con sus respectivos vehículos.

**Capacidad operativa.-** La capacidad operativa que tendrá la empresa de transportes del norte será de 18 buses para cubrir el servicio de transporte de personal a siete empresas florícolas de los cantones de Ibarra y Urcuquí.

## **4.2. INGENIERIA DEL PROYECTO**

### **4.2.1. SERVICIO DE TRANSPORTE.-**

La empresa de Transportes del Norte tendrá como finalidad ofertar servicio de transporte para el personal de las empresas florícolas. Las características principales de este servicio son las siguientes:

- Tipo de vehículo
- Factores de comodidad de los usuarios
- Estado mecánico del vehículo
- Tipo de carrocería

### **4.2.2. ETAPAS SIMPLIFICADAS DEL PROCESO**

Las etapas del proceso de servicio de transporte son las siguientes:

- a) **Oferta.-** Esta etapa de marketing se refiere a la capacidad gerencial que debe tener la empresa para ofertar el servicio de transporte a las empresas florícolas.

- b) Contratación.-** Será el proceso mediante el cual se elabore los lineamientos contractuales de los contratos entre la organización y los empresarios florícolas que formen parte de los clientes.
- c) Operación vehicular.-** Este proceso se refiere a la operatividad que ejecutarán los buses de la empresa para el servicio de transporte de personal de las empresas florícolas.
- d) Mantenimiento.-** Será el proceso sistemático de mantenimiento de los vehículos (buses) de los socios de la empresa de transportes del norte. Este proceso se fundamentará en las políticas y normas que implemente la organización, con la finalidad de tener vehículos en buen estado de funcionamiento lo que evitará accidentes y mejorará la eficacia y eficiencia de la empresa.
- e) Procesos administrativos.-** Se refiere a los procesos que se aplicarán en el área administrativa como son los de planificación, organización, dirección y evaluación. Estos procesos estarán basados en lineamientos de mejoramiento continuo, satisfacción de los clientes y rentabilidad empresarial.

#### **4.2.3. ESPACIOS FÍSICOS.-**

La infraestructura física que se requiere para implementar la empresa son: Espacio físico para el área administrativa, que debe ser funcional para operar en forma óptima los procesos respectivos; los ambientes físicos serán los siguientes:

**Cuadro N° 4.3**

#### **AREA – AMBIENTES FÍSICOS**

<b>AREAS O AMBIENTES</b>	<b>m<sup>2</sup> propuestos</b>
Área de gerencia	12
Área para el servicio de secretariado y	15

contabilidad.	
Accesos de circulación	14
Baterías sanitarias	6
Área de atención al cliente	8
<b>Área Total</b>	<b>55</b>

#### 4.2.4. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS.-

Los equipos que se requieren para la empresa son los siguientes:

##### a) EQUIPOS DE OFICINA (AMINISTRACION)

**Cuadro No. 4.4**

#### EQUIPOS DE OFICINA

EQUIPOS	ESPECIFICACIONES TECNICAS
Dos Computadores	- Marca HP
Dos Archiveros	- Horizontal, vertical
Misceláneos de oficina	- Grapadora, portalápices, porta clips, papelería, otros
Juego de estar	- Muebles de aluminio forrados con cuero
Cuatro juegos de escritorio tipo gerencial.	- Comprende archiveros bajos, escritorio sillón y dos sillas recibidoras.

##### b) BUSES.

**Cuadro No. 4.5**

#### CARACTERISTICAS DE LOS VEHICULOS

<b>MOTOR:</b>	
<b>Marca:</b>	ISUZU
<b>Modelo:</b>	6 HE1 TCCS
<b>Tipo:</b>	Turbo-cargado post-enfriado
<b>Inyección:</b>	Comando electrónico TICS
<b>Cilindros:</b>	6 en línea OHC
<b>Cilindrada Total:</b>	7.127c.c.
<b>Relación de compresión:</b>	16.9:1
<b>Potencia máxima HP / RPM:</b>	226,8 / 2500
<b>Torque máximo Nm / RPM:</b>	68 / 1500
<b>Filtro de Aire:</b>	Elemento sencillo con pre filtro
<b>Sistema de enfriamiento:</b>	Radiador servicio pesado presurizado con ventilador y bomba de agua
<b>Sistema de combustible:</b>	Gobernador mecánico, bomba de inyección embolo
<b>Capacidad de Combustible:</b>	200 litros
<b>CHASIS:</b>	
<b>Cabina:</b>	Abatible
<b>Frenos:</b>	Full aire (100%), con freno motor al escape
<b>Dirección:</b>	Hidráulica de bolas circulantes, Telescópica y ajustable en altura
<b>Rines:</b>	20 x 7.00 T
<b>Neumáticos:</b>	9,00 x 20 – 14PR
<b>Bastidor:</b>	HT 500A
<b>SISTEMA ELECTRICO:</b>	
<b>Batería:</b>	2 en paralelo 65 A.H
<b>Alternador:</b>	24v – 40 Amp
<b>Motor de arranque:</b>	24v – 4,5 kw
<b>SUSPENSION:</b>	
<b>Delantera:</b>	Ballesta semi-elíptica. Cap. Eje: 6.000 kg.

<b>Trasera:</b>	Ballesta semi-elíptica. Cap. Eje: 9.200 kg
<b>Amortiguador:</b>	Hidráulicos telescópicos, doble acción
<b>Eje delantero:</b>	Reverse Elliot
<b>Eje posterior:</b>	Isuzu totalmente flotante

**4.2.5. REQUERIMIENTO DE TALENTO HUMANO.-** El recurso humano necesario para los procesos de operación (choferes) y administración (personal) son los siguientes.

**CUADRO N° 4.6**

**REQUERIMIENTO DE PERSONAL**

DENOMINACIÓN	Nº	COMPETENCIAS - ESPECÍFICAS
Choferes	3	Aplicar los procesos de conducción vehicular y de mantenimiento preventivo
Gerente	1	Aplicar procesos gerenciales
Secretaria	1	Aplicar procesos de secretariado
Contadora	1	Aplicar procesos financieros contables
Mecánico Automotriz	1	Formular programas de mantenimiento preventivo de los buses de la empresa.  Ejecutar el mantenimiento de los buses de la empresa.
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	

## CAPÍTULO V

### 5. ANÁLISIS ECONÓMICO

#### 5.1 PRESUPUESTO DE INVERSIONES FIJAS DEL PROYECTO

Las inversiones fijas que tiene el proyecto es de \$ 185.173, que corresponden a: activos fijos, capital de trabajo y activos pre operativos. A continuación se detallan en el cuadro 5.1.

**Cuadro N° 5.1**

#### INVERSIONES FIJAS DEL PROYECTO

<b>ACTIVOS</b>	<b>MONTO</b>	<b>%</b>
Activos fijos	169.110,00	91,33
Capital de trabajo	12.063,00	6,51
Activos preoperativos	4.000,00	2,16
<b>TOTAL</b>	<b>185.173,00</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

#### 5.1.1 RESUMEN DE ACTIVOS FIJOS

Los activos fijos es de \$169.110, que representa por concepto de la adquisición de tres buses por un costo de \$152.920, equipos de taller de mecánica de \$12.894, equipos de informática \$1.200, muebles y enseres \$1.996, misceláneos de oficina \$100. Se planifica la adquisición de tres buses que tienen que ser el aporte de los socios que integran la empresa, como lo señala el cuadro adjunto.

## Cuadro N° 5.2

### RESUMEN DE ACTIVOS FIJOS

FASE	
AÑO	INVERSIÓN
<b>NIVEL DE OPERACIÓN</b>	<b>0</b>
<b>1. Inversiones fijas</b>	
Vehículos (buses)	152.920,00
Equipos de taller de mecánica	12.894,00
Equipos de informática	1.200,00
Muebles y enseres	1.996,00
Misceláneos de oficina	100,00
<b>Total inversiones fijas</b>	<b>169.110,00</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

### 5.1.2 RESUMEN DE MAQUINARIA – EQUIPOS – MUEBLES ENSERES

En el siguiente cuadro se detallan los activos fijos que se tendrán que adquirir para sus procesos operativos, administrativos.

## Cuadro N° 5.3

### RESUMEN DE MAQUINARIA – EQUIPOS – MUEBLES ENSERES

A) OPERATIVOS	UNID.	CANT	P. U	P. T
Vehículos (buses)	Bus	3	50.973,33	152.920
Equipos de taller de mecánica	Juego	1	12.894	12.894
<b>B) ADMINISTRATIVO</b>				
<b>B1.Muebles y enseres</b>				
Juego de Estar	U	2	495	990
Juego de escritorio - silla	U	1	800	800
Archivadores y misceláneos de oficina	U	2	103	206
Equipo de informática	U	1	1.200	1.200
<b>Total</b>				<b>169.010</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

### 5.1.3 RUBROS DE GASTOS PREOPERATIVOS

Los rubros que se tiene en los gastos preoperativos o activos diferidos son los correspondientes a; elaboración de proyecto de factibilidad, gastos de constitución de la empresa, y honorarios a expertos.

**Cuadro N° 5.4**

#### **GASTOS PREOPERATIVOS**

<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTOS</b>
Elaboración de proyecto de Factibilidad	1.800
Gastos de constitución de la empresa	800
Honorarios a Expertos	1.400
<b>Total</b>	<b>4.000</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado:** La Autora.

### 5.1.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La viabilidad de financiamiento con la estimación de los rubros señalados será de fuentes internas y externas. En el cuadro N° 5.5 se muestra las fuentes de financiamiento donde se determina que la inversión con recursos propios será de \$85.173 que será aporte de los socios de la empresa. Mediante un crédito a la Corporación Financiera Nacional a través del programa de incentivo a la microempresa se prevé un monto de \$ 100.000.

Cuadro N° 5.5

## FUENTES DE FINANCIAMIENTO

ACTIVOS	MONTO TOTAL	FUENTES	
		RECURSOS PROPIOS	CRÉDITO
<b>1. ACTIVOS FIJOS</b>			
Vehículos (buses)	152.920,00	52.920,00	100.000,00
Equipos de taller de mecánica	12.894,00	12.894,00	0,00
Equipos de informática	1.200,00	1.200,00	0,00
Muebles y enseres	1.996,00	1.996,00	0,00
Misceláneos de oficina	100,00	100,00	0,00
<b>Sub total</b>	<b>169.110,00</b>	<b>69.110,00</b>	<b>100.000,00</b>
<b>2. CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>12.063,00</b>	<b>12.063,00</b>	<b>0,00</b>
<b>3. ACTIVOS PREOPERATIVOS</b>	<b>4.000,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>185.173,00</b>	<b>85.173,00</b>	<b>100.000,00</b>
%	100%	46,00	54,00

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La Autora

### 5.1.5 DEPRECIACIÓN DE LAS INVERSIONES FIJAS

La depreciación de los activos fijos, se realizó a la norma NEC 13 cuyo título es Contabilización de la Depreciación y corresponde a la NIC 4. Se efectuó usando el Método de Línea Recta en el que se estimó la duración operativa del bien, el costo de adquisición y el valor residual. El valor a depreciar es la diferencia entre el costo de adquisición y el valor de salvamento (o residual) dividiendo para el número de años que dura el bien. La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$1. DA = \frac{P - VS}{N}$$

**DA**=depreciación anual

**P**= valor de adquisición del activo

**VS**= valor de salvamento o valor residual

**N**= vida útil del activo

**Cuadro N° 5.6**  
**DEPRECIACIÓN DE INVERSIONES FIJAS**

CONCEPTO	COSTO	POR CENT AJE	DEPRECIACIÓN ANUAL					V.S
			2010	2011	2012	2013	2014	
<b>ACTIVO</b>								
Vehículos (buses)	152.920,00	0,20	30.584,00	30.584,00	30.584,00	30.584,00	30.584,00	0,00
Equipos de taller de mecánica	12.894,00	0,10	1.289,40	1.289,40	1.289,40	1.289,40	1.289,40	6.447,00
Equipos de informática	1.200,00	0,33	396,00	396,00	396,00	12,00	0,00	0,00
Muebles y enseres	1.996,00	0,10	199,60	199,60	199,60	199,60	199,60	998,00
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	<b>169.010,00</b>		<b>32.469,00</b>	<b>32.469,00</b>	<b>32.469,00</b>	<b>32.085,00</b>	<b>32.073,0</b>	<b>7.445,00</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

Para el valor de salvamento tenemos 7.445 + VAN que corresponde al total de depreciaciones de las inversiones fijas, valor que utilizaremos para el cálculo del valor presente neto (VAN).

### 5.1.6 AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS PREOPERATIVOS

La amortización se calculó de acuerdo a la norma NEC 14 y NIC 9 cuyo título es Contabilización de la Amortización o Costos de Investigación y Desarrollo que dice lo siguiente:

La amortización anual de diferidos es igual a los gastos preoperativos divididos entre el periodo de amortización o años proyectados del estudio financiero. El reglamento de Impuesto a la Renta en sus Artículos 55, 59, 60 y 62 precisan algunos coeficientes para el cálculo de amortización que pueden ser: porcentual, y anual. Que corresponde a gastos de organización, constitución e instalación de una empresa de acuerdo a los años proyectados del estudio.

Se aplicó la siguiente fórmula:

$$A = \frac{\text{Gastos preoperativos}}{\text{periodo de años de estudio}}$$

Haciendo esta relación matemática se tiene una amortización anual de 800 dólares, durante los cinco años proyectados o de estudio.

El valor en libros o valor de salvamento de los activos fijos se obtuvo de la siguiente manera:

$$VL = VA - \varepsilon \text{ depreciaciones anuales}$$

VL= valor contable en libros

VA= valor adquisición del activo fijo

£= sumatoria de depreciaciones anuales de activos

**Cuadro N° 5.7**

**AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS PREOPERATIVOS**

CONCEPTO	COSTO	AMORTIZACIÓN				
		2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Amortización de activos preoperativos	4.000,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
<b>TOTAL AMORTIZACIÓN</b>		<b>800,00</b>	<b>800,00</b>	<b>800,00</b>	<b>800,00</b>	<b>800,00</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

## 5.2 PROYECCIONES DE COSTOS Y GASTOS

Para calcular los costos y los gastos que se adquieren para la etapa de operación de la empresa se consideró la norma NEC 1 que corresponde a la NIC 1 y 5 cuyo título es Presentación de Estados Financieros que incluya costos y gastos contables en una forma que provea información relevante, confiable, comparable y comprensible. Bajo esta norma se consideró los fundamentos técnicos de la contabilidad de costos basándose en la clasificación de los costos según la función que desempeñan en la empresa por lo tanto los costos que se señala en el presente estudio son los siguientes:

- Costos de operación (mano de obra directa + materiales directos + costos indirectos de fabricación)
- Gastos de administración
- Gastos de financiamiento

Para una proyección real de los costos y gastos que asumirá el proyecto se consideró la tasa de inflación promedio del país en el periodo 2005 – 2010 que es del 4% es decir que los costos se proyectaron año a año con un coeficiente de 1.04.

**Cuadro 5.8**  
**TASAS DE INFLACIÓN**

Año	Tasa de inflación (%)
2005	2
2006	2.7
2007	3.4
2008	2.3
2009	8.3
2010	5.3
$\bar{X} = 4$	

**Fuente:** Banco Central mayo 2010  
**Elaboración:** La Autora

## 5.2.1 COSTOS DE OPERACIÓN (COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS)

En relación a la capacidad instalada y la capacidad programada de operación que es de 18 buses; tomando en cuenta que 3 buses serán propiedad de la empresa y los 15 buses serán de los socios que arrendarán el servicio de transporte a la Empresa Transportes del Norte y de la ingeniería del proyecto se establece que los costos de operación proforma para los años operativos son en los rubros que señala el cuadro y tienen un costo para el primer año de 243.112.04 dólares.

**Cuadro No. 5.9**

### MATERIALES DIRECTOS

CONCEPTO	UNIDAD	CANT. POR VEHÍCULO	No. VEHÍCULOS	CANTIDAD TOTAL	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Diesel	Galón	2.400	3	7.200	1.037	7.466
Cambios de aceite y filtro	U	12	3	36	95	3.420
Mantenimiento de frenos	U	3	3	9	20	180
<b>TOTAL</b>						<b>11.066</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

**Cuadro No. 5.10**

### MATERIALES DIRECTOS ANUALES

COSTO	AÑOS PROYECTADOS				
	2010	2011	2012	2013	2014
Materiales directos	11.066	11.508.64	11.968.99	12.447.75	12.945.65

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

## MANO DE OBRA DIRECTA

Se consideró por mano de obra directa a los salarios de los choferes que conducen los 3 buses de la empresa Transportes del Norte. A continuación se detalla los componentes de la masa salarial mensual de cada chofer. El salario mes se calculó en base al reglamento y normativa actual según contempla el Art. 115 del Código del Trabajo; obteniéndose un salario mensual de 336.24 dólares, considerando que en el primer año no se calcula fondos de reserva y esto se lo hace a partir del segundo año.

**Cuadro No. 5.11**

### SALARIO MES DE CHOFER AÑO 2010

Salario Básico	Décimo Cuarto	Décimo Tercero	Aporte Patronal	Total salario mes
264	18.16	22	32.08	336.24

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

Para el año 2010 considerando el salario de 336.24 por cada chofer y esto multiplicado por los 3 choferes se tendrá un salario mensual de 1.008.72 y un salario anual de 12.104.64.

**Cuadro No. 5.12**

### SALARIO DE CHOFERES AÑO 2010

Concepto	Cantidad	Salario mes	Total mes	Total año
Choferes	3	336.24	1.008.72	12.104.64

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

Se procedió a calcular el salario de choferes estableciéndose los fondos de reserva para el año 2011 como señala el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 5.13**

**SALARIO MES DE CHOFER AÑO 2011**

<b>Salario Básico</b>	<b>Décimo Cuarto</b>	<b>Décimo Tercero</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Fondos de reserva</b>	<b>Total salario mes</b>
264	18.16	22	32.08	21.99	358.23

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

**Cuadro No. 5.14**

**SALARIO DE CHOFERES AÑO 2011**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario mes</b>	<b>Total mes</b>	<b>Total año</b>
Choferes	3	358.23	1.074.69	12.896.28

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

Para la proyección de los salarios se considera 1.04 como índice de crecimiento, teniendo para el primer año y que los fondos de reserva no se calcula para el primer año, es decir que a partir del segundo año se ubicó los fondos de reserva que es de 21.99 dólares para el primer año como muestra el cuadro anterior.

**Cuadro No. 5.15**

**SALARIOS DE CHOFERES CONSOLIDADO**

<b>Años</b>	<b>Salarios anuales</b>
2010	12.104.64
2011	12.896.28
2012	13.412.13
2013	13.948.62
2014	14.506.56

**Fuente:** Investigación directa  
**Elaboración:** La Autora

**Costos Indirectos de Operación (CIO).**- Los costos indirectos de operación constituyen los componentes de gastos efectivos por concepto de materiales indirectos que para el primer año son de 3.480 dólares y la póliza de seguro de vehículos que es de 4.588 dólares. (Anexo cotización de póliza de vehículos); alquiler de 15 buses por 180.000 dólares para el primer año lo que origina un gasto efectivo de 188.068 dólares. Los gastos no efectivos corresponden a la depreciación de los 3 buses y de los equipos de taller.

**Cuadro Nº 5.16**

**COSTOS INDIRECTOS DE OPERACIÓN**

<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑOS PROYECTADOS</b>				
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>EFFECTIVOS</b>					
Póliza de seguro de vehículos	4.588,00	4.771,52	4.962,38	5.160,88	5.367,31
Materiales indirectos	3.480,00	3.619,20	3.763,97	3.914,53	4.233,95
Alquiler de 15 buses	180.000,00	187.200,00	194.688,00	202.475,52	218.997,52
<b>Subtotal</b>	<b>188.068,00</b>	<b>195.590,72</b>	<b>203.414,35</b>	<b>211.550,92</b>	<b>228.598,79</b>
<b>NO EFFECTIVOS</b>					
Depreciación de buses	30.584,00	30.584,00	30.584,00	30.584,00	30.584,00
Depreciación de eq. Taller mecánica	1.289,40	1.289,40	1.289,40	1.289,40	1.289,40
<b>Subtotal</b>	<b>31.873,40</b>	<b>31.873,40</b>	<b>31.873,40</b>	<b>31.873,40</b>	<b>31.873,40</b>
<b>Total</b>	<b>219.941,40</b>	<b>227.464,12</b>	<b>235.287,75</b>	<b>243.424,32</b>	<b>260.472,19</b>

**Fuente:** Investigación directa  
**Elaboración:** La Autora

A continuación se describen los rubros correspondientes a materiales indirectos que son necesarios para operar en forma anual.

**Cuadro No. 5.17**

**MATERIALES INDIRECTOS**

CONCEPTO	UNIDAD	CANT. VEHÍCULOS	CANT. POR VEHÍCULO	CANT. TOTAL	P. UNITARIO	TOTAL
Filtro de aire	Filtro	3	2	6	35	210
Mantenimiento preventivo	U	3	2	6	50	300
Sistema de embrague	U	3	2	6	280	1.680
Aceite de caja y diferencial	U	3	1	3	80	240
Mantenimiento eléctrico	U	3	1	3	50	150
Arreglo del motor de arranque	U	3	2	6	30	180
Arreglo del alternador	U	3	1	3	40	120
Baterías	U	3	1	3	150	450
Mantenimiento de motor	U	3	2	6	25	150
<b>TOTAL</b>						<b>3.480</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

**Cuadro Nº 5.18**

**COSTOS DE OPERACIÓN CONSOLIDADOS**

DETALLE	AÑOS PROYECTADOS				
	2010	2011	2012	2013	2014
Materiales directos	11.066,00	11.508,64	11.968,99	12.447,75	12.945,65
Mano de obra directa	12.104,64	12.896,28	13.412,13	13.948,62	14.506,56
Costos indirectos de operación	219.941,40	227.464,12	235.287,75	243.424,32	260.472,19
<b>TOTAL</b>	<b>243.112,04</b>	<b>251.869,04</b>	<b>260.668,87</b>	<b>269.820,68</b>	<b>287.924,40</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

Los costos de operación consolidados que posiblemente tendrá en los primeros cinco años de operación la empresa son de \$243.112.04 para el primer año, para el segundo año 251.869.04 dólares, para el tercer año \$ 260.668.87, para el cuarto año \$ 269.820.68 y para el quinto año proyectado de \$ 287.924.40.

## 5.2.2 GASTOS ADMINISTRATIVOS

Los gastos por concepto de pago a personal (correspondiente a la secretaria se pagará el salario básico puesto que solo trabajará el medio tiempo y en cuanto a la contadora hará oficina una vez por semana), insumos de oficina, servicios básicos, mantenimiento, arriendo y depreciaciones que tendrá la entidad es de 24.729.72 dólares para el primer año proyectado, para el quinto año proyectado será de 28.897.08 dólares como señala el cuadro siguiente:

Para una mejor información se procedió a desglosar los rubros de salarios de personal administrativo.

**Cuadro No. 5.19**

### **SALARIOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO AÑO 2010**

<b>Concepto</b>	<b>Salario Básico</b>	<b>Décimo Cuarto</b>	<b>Décimo Tercero</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Total salario mes</b>	<b>Total salario anual</b>
Gerente	800	18.16	66.67	97.20	982.03	11.784.36
Secretaria	264	18.16	22	32.08	336.24	4.034.88
Contadora	264	18.16	22	32.08	336.24	4.034.88
<b>Total</b>					<b>1.654.51</b>	<b>19.854.12</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

### Cuadro No. 5.20

#### SALARIOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO AÑO 2011

Concepto	Salario Básico	Décimo Cuarto	Décimo Tercero	Aporte Patronal	Fondos de reserva	Total salario mes	Total salario anual
Gerente	800	18.16	66.67	97.20	66.64	1.048.67	12.584.04
Secretaria	264	18.16	22	32.08	21.99	358.23	4.298.76
Contadora	264	18.16	22	32.08	21.99	358.23	4.298.76
<b>Total</b>						<b>1.765.13</b>	<b>21.181.56</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

El salario mes se calculó en base al reglamento y normativa actual según contempla el Art. 115 del Código del Trabajo; obteniéndose un salario mensual de 1.765.13 dólares, y la remuneración anual de 21.181.56 dólares. Las remuneraciones anuales se proyectaron con el 1.04 como índice de crecimiento, como lo demuestra el siguiente cuadro.

### Cuadro No. 5.21

#### SALARIOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO CONSOLIDADO

Años	Salarios anuales
2010	19.854.12
2011	21.181.56
2012	22.028.82
2013	22.909.98
2014	23.826.37

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

**Cuadro Nº 5.22**

**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

CONCEPTO	AÑOS PROYECTADOS				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>EFFECTIVOS</b>					
Pago de personal administrativo	19.854,12	21.181,56	22.028,82	22.909,98	23.826,37
Servicios Básicos	980,00	1.019,20	1.059,97	1.102,37	1.146,46
Insumos de oficina	240,00	249,60	259,58	269,97	280,77
Arriendo	2.160,00	2.246,40	2.336,26	2.429,71	2.526,89
Mantenimiento	100,00	104,00	108,16	112,49	116,99
<b>Subtotal</b>	<b>23.334,12</b>	<b>24.800,76</b>	<b>25.792,79</b>	<b>26.824,50</b>	<b>27.897,48</b>
<b>NO EFFECTIVOS</b>					
Depreciación de Equipos de informática	396,00	396,00	396,00	12,00	0,00
Depreciación de Muebles y enseres	199,60	199,60	199,60	199,60	199,60
Amortización	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
<b>Subtotal</b>	<b>1.395,60</b>	<b>1.395,60</b>	<b>1.395,60</b>	<b>1.011,60</b>	<b>999,60</b>
<b>TOTAL</b>	<b>24.729,72</b>	<b>26.196,36</b>	<b>27.188,39</b>	<b>27.836,10</b>	<b>28.897,08</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

### 5.2.3 GASTOS DE FINANCIACIÓN

Los gastos financieros, corresponden a la norma NEC 10 y la NIC 23 cuyo título es Costos de Financiamiento o Costos de Préstamos. Se consideran los relacionados con el pago de intereses del crédito que se efectuará en una Institución Financiera de la ciudad de Ibarra, el crédito planificado será de \$100.000 a una tasa de interés mensual del 15% y a un plazo de 7 años. El plazo de 7 años es una estrategia financiera para tener flujo de caja y flujos netos de efectivo positivos buscando garantizar el capital y los gastos de inversión en la fase operacional.

Cuadro N° 5.23

**GASTOS DE FINANCIACIÓN (TABLA DE AMORTIZACIÓN MENSUAL)**

<b>NUEVO CRÉDITO MEDIANO/LARGO PLAZO</b>				
<b>CFN</b>				
<b>CUOTA DECRECIENTE</b>				
<b>MONTO INICIAL:</b>		<b>100.000,00</b>		
<b>PLAZO</b>		<b>84</b>		
<b>GRACIA TOTAL</b>		<b>0</b>		
<b>GRACIA PARCIAL</b>		<b>0</b>		
<b>INTERÉS NOMINAL</b>		<b>1,25%</b>		
<b>INTERÉS NOMINAL ANUAL</b>		<b>15,00%</b>		
<b>PERIODO DE PAGO</b>		<b>Mensual</b>		
<b>PERIODO</b>	<b>PRINCIPAL</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>AMORTIZ.</b>	<b>CUOTA</b>
1	100.000,00	1.250,00	1.190,48	2.440,48
2	98.809,52	1.235,12	1.190,48	2.425,60
3	97.619,05	1.220,24	1.190,48	2.410,71
4	96.428,57	1.205,36	1.190,48	2.395,83
5	95.238,10	1.190,48	1.190,48	2.380,95
6	94.047,62	1.175,60	1.190,48	2.366,07
7	92.857,14	1.160,71	1.190,48	2.351,19
8	91.666,67	1.145,83	1.190,48	2.336,31
9	90.476,19	1.130,95	1.190,48	2.321,43
10	89.285,71	1.116,07	1.190,48	2.306,55
11	88.095,24	1.101,19	1.190,48	2.291,67
12	86.904,76	1.086,31	1.190,48	2.276,79
13	85.714,29	1.071,43	1.190,48	2.261,90
14	84.523,81	1.056,55	1.190,48	2.247,02
15	83.333,33	1.041,67	1.190,48	2.232,14
16	82.142,86	1.026,79	1.190,48	2.217,26
17	80.952,38	1.011,90	1.190,48	2.202,38
18	79.761,90	997,02	1.190,48	2.187,50
19	78.571,43	982,14	1.190,48	2.172,62
20	77.380,95	967,26	1.190,48	2.157,74
21	76.190,48	952,38	1.190,48	2.142,86
22	75.000,00	937,50	1.190,48	2.127,98
23	73.809,52	922,62	1.190,48	2.113,10
24	72.619,05	907,74	1.190,48	2.098,21
25	71.428,57	892,86	1.190,48	2.083,33
26	70.238,10	877,98	1.190,48	2.068,45
27	69.047,62	863,10	1.190,48	2.053,57
28	67.857,14	848,21	1.190,48	2.038,69
29	66.666,67	833,33	1.190,48	2.023,81
30	65.476,19	818,45	1.190,48	2.008,93
31	64.285,71	803,57	1.190,48	1.994,05
32	63.095,24	788,69	1.190,48	1.979,17

33	61.904,76	773,81	1.190,48	1.964,29
34	60.714,29	758,93	1.190,48	1.949,40
35	59.523,81	744,05	1.190,48	1.934,52
36	58.333,33	729,17	1.190,48	1.919,64
37	57.142,86	714,29	1.190,48	1.904,76
38	55.952,38	699,40	1.190,48	1.889,88
39	54.761,90	684,52	1.190,48	1.875,00
40	53.571,43	669,64	1.190,48	1.860,12
41	52.380,95	654,76	1.190,48	1.845,24
42	51.190,48	639,88	1.190,48	1.830,36
43	50.000,00	625,00	1.190,48	1.815,48
44	48.809,52	610,12	1.190,48	1.800,60
45	47.619,05	595,24	1.190,48	1.785,71
46	46.428,57	580,36	1.190,48	1.770,83
47	45.238,10	565,48	1.190,48	1.755,95
48	44.047,62	550,60	1.190,48	1.741,07
49	42.857,14	535,71	1.190,48	1.726,19
50	41.666,67	520,83	1.190,48	1.711,31
51	40.476,19	505,95	1.190,48	1.696,43
52	39.285,71	491,07	1.190,48	1.681,55
53	38.095,24	476,19	1.190,48	1.666,67
54	36.904,76	461,31	1.190,48	1.651,79
55	35.714,29	446,43	1.190,48	1.636,90
56	34.523,81	431,55	1.190,48	1.622,02
57	33.333,33	416,67	1.190,48	1.607,14
58	32.142,86	401,79	1.190,48	1.592,26
59	30.952,38	386,90	1.190,48	1.577,38
60	29.761,90	372,02	1.190,48	1.562,50
61	28.571,43	357,14	1.190,48	1.547,62
62	27.380,95	342,26	1.190,48	1.532,74
63	26.190,48	327,38	1.190,48	1.517,86
64	25.000,00	312,50	1.190,48	1.502,98
65	23.809,52	297,62	1.190,48	1.488,10
66	22.619,05	282,74	1.190,48	1.473,21
67	21.428,57	267,86	1.190,48	1.458,33
68	20.238,10	252,98	1.190,48	1.443,45
69	19.047,62	238,10	1.190,48	1.428,57
70	17.857,14	223,21	1.190,48	1.413,69
71	16.666,67	208,33	1.190,48	1.398,81
72	15.476,19	193,45	1.190,48	1.383,93
73	14.285,71	178,57	1.190,48	1.369,05
74	13.095,24	163,69	1.190,48	1.354,17
75	11.904,76	148,81	1.190,48	1.339,29
76	10.714,29	133,93	1.190,48	1.324,40
77	9.523,81	119,05	1.190,48	1.309,52
78	8.333,33	104,17	1.190,48	1.294,64
79	7.142,86	89,29	1.190,48	1.279,76
80	5.952,38	74,40	1.190,48	1.264,88
81	4.761,90	59,52	1.190,48	1.250,00
82	3.571,43	44,64	1.190,48	1.235,12

83	2.380,95	29,76	1.190,48	1.220,24
84	1.190,48	14,88	1.190,48	1.205,36
<b>TOTAL</b>		<b>60.000</b>	<b>100.000</b>	<b>160.000</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

#### 5.2.4 COSTOS DE OPERACIÓN Y FINANCIACIÓN (Costos Totales)

Los costos operativos y de financiación se estructuraron de acuerdo a la norma NEC 1 y NIC 1 y 5 cuyo título es Presentación de Información en los Estados Financieros. Con esta información se determinó los costos totales proyectados de la empresa de Transportes del Norte son para el primer año \$ 282.841.76, para el segundo \$290.922.54, para el tercero \$298.571.54, para el cuarto \$306.228.21, y para el quinto \$323.250.06, como lo indica el cuadro siguiente 5.24.

**Cuadro N° 5.24**

#### **COSTOS OPERATIVOS Y NO OPERATIVOS**

FASE	AÑOS PROYECTADOS				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AÑO</b>					
NIVEL DE OPERACIÓN					
Materiales directos	11.066,00	11.508,64	11.968,99	12.447,75	12.945,65
Mano de Obra Directa	12.104,64	12.896,28	13.412,13	13.948,62	14.506,56
CIO	219.941,40	227.464,12	235.287,75	243.424,32	260.472,19
<b>1. Costo Directos</b>	<b>243.112,04</b>	<b>251.869,04</b>	<b>260.668,87</b>	<b>269.820,68</b>	<b>287.924,40</b>
Gastos de administración	24.729,72	26.196,36	27.188,39	27.836,10	28.897,08
<b>2. Gastos Operativos</b>	<b>24.729,72</b>	<b>26.196,36</b>	<b>27.188,39</b>	<b>27.836,10</b>	<b>28.897,08</b>
<b>Costos Operativos (1+2)</b>	<b>267.841,76</b>	<b>278.065,40</b>	<b>287.857,26</b>	<b>297.656,79</b>	<b>316.821,48</b>
Gastos de Financiar (intereses)	15.000,00	12.857,14	10.714,29	8.571,43	6.428,57
<b>Total Gastos Operativos y No Operativos</b>	<b>282.841,76</b>	<b>290.922,54</b>	<b>298.571,54</b>	<b>306.228,21</b>	<b>323.250,06</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

### 5.3 PROYECCIÓN DE INGRESOS (VENTA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE)

La proforma de ingresos de la empresa se fundamentó en la norma NEC 9 y NIC 18 cuyo título es Ingresos o Ingresos Reconocidos. Considerando los pronósticos de operación expresados en la ingeniería del proyecto se ha calculado la proyección de ingresos por prestación de servicios de transporte para los cinco años proyectados del estudio, teniendo un ingreso para el primer año de \$ 324.000, para el segundo año es de \$336.960, para el tercer año proyectado se tiene un valor de \$350.438, para el cuarto de \$364.456, para el quinto año se tendrá un valor de \$379.034.

Normalmente un contrato por servicio de transporte en forma mensual haciendo dos recorridos completos en el día y fines de semana tiene un costo de 1.500 dólares mensuales.

**Cuadro N° 5.25**  
**INGRESOS PROFORMA**

<b>Años</b>	<b>Número de buses</b>	<b>Ingresos por bus mes</b>	<b>Ingresos mensuales por bus</b>	<b>Ingresos anuales</b>
2010	18	1.500	27.000	324.000
2011	18	1.560	28.080	336.960
2012	18	1.622	29.196	350.438
2013	18	1.687	30.366	364.456
2014	18	1.755	31.590	379.034

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

Para la proyección de ingresos mensuales de los buses se ha tomado en cuenta el valor de porcentaje de del 4% correspondiente a la tasa de inflación promedio.

## 5.4 BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL

La estructura del Balance Inicial o Estado de Situación Financiera se fundamenta en la norma NEC 1 y NIC 1 y 5, el balance inicial de la empresa contiene activo corriente de 12.063 dólares, que es para capital de trabajo inicial, en activos fijos de 169.110 dólares, en activos pre operativos 4.000 dólares; originando un total de activos de 185.173 dólares.

Los pasivos están representados por pasivo a largo plazo en la cuenta, cuentas por pagar por crédito de 100.000 dólares. En el patrimonio, en la cuenta capital social se dispone de 85.173 dólares, que son los recursos del aporte de los socios de la empresa.

**Cuadro No. 5.26**  
**BALANCE GENERAL INICIAL**

<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Caja		Cuentas por Pagar	
Bancos	12.063	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	
Cuentas por cobrar			
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>12.063</b>	<b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b>	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		Pasivo de Largo Plazo	100.000
<b>Depreciable</b>		<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>100.000</b>
Vehículos	152.920		
Equipos de taller	12.894	<b>PATRIMONIO</b>	
Equipos de informática	1.200	Capital Social	85.173
Muebles y enseres	1.996	Reservas	
Misceláneos de oficina	100	Utilidad Neta	
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>169.110</b>	<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>85.173</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>			
Activos pre operativos	4.000		
<b>TOTAL ACTIVOS PREOPERATIVOS</b>	<b>4.000</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>185.173</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>185.173</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** La Autora

## 5.5 PROYECCIONES DE ESTADOS FINANCIEROS

### 5.5.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El cuadro N° 5.24 muestra el estado de resultados que tendrá el proyecto en su fase operacional. Los valores se refieren a los ingresos totales y costos totales de los periodos o ejercicios económicos proyectados. El Estado de Pérdidas y Ganancias se estructuró de acuerdo a la norma NEC 5 y a las NIC 8.

El Estado de Pérdidas y Ganancias refleja que para el primer año proyectado se tendrá una utilidad bruta en ventas de \$ 80.888, una utilidad operacional de \$ 56.158, originando una utilidad neta del periodo de \$26.238. Los valores de los años respectivos se muestran en el siguiente cuadro.

**Cuadro N° 5.27**

#### ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

CONCEPTO	AÑOS PROYECTADOS				
	2010	2011	2012	2013	2014
Ingreso por ventas	324.000	336.960	350.438	364.456	379.034
Menos costo de producción	243.112	251.869	260.669	269.821	287.924
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>80.888</b>	<b>85.091</b>	<b>89.770</b>	<b>94.635</b>	<b>91.110</b>
Menos Gastos de Administración	24.730	26.196	27.188	27.836	28.897
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>56.158</b>	<b>58.895</b>	<b>62.581</b>	<b>66.799</b>	<b>62.213</b>
Costos Financieros	15.000	12.857	10.714	8.571	6.429
<b>Utilidad Antes de Participación</b>	<b>41.158</b>	<b>46.037</b>	<b>51.867</b>	<b>58.228</b>	<b>55.784</b>
15% Participación de Utilidades	6.174	6.906	7.780	8.734	8.368
<b>Utilidad Antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>34.985</b>	<b>39.132</b>	<b>44.087</b>	<b>49.494</b>	<b>47.417</b>
Impuesto a la Renta (25%)	8.746	9.783	11.022	12.373	11.854
<b>Utilidad Neta</b>	<b>26.238</b>	<b>29.349</b>	<b>33.065</b>	<b>37.120</b>	<b>35.562</b>

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La Autora

## 5.5.2 SALDO DE EFECTIVO REQUERIDO EN CAJA

El saldo de efectivo requerido en caja es una cuenta de importancia en un proyecto ya que permite determinar los valores económicos que debe tener la empresa en la cuenta caja, con la finalidad de no interrumpir los procesos operativos en el corto tiempo, normalmente en 30 o 15 días. La vigencia de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) establece que el saldo de efectivo requerido en caja corresponde a la norma NEC 3 y NIC 7.

Bajo este principio contable se formula la **cuenta de caja que luego será trasladada al Balance General proyectado**, porque de otra manera no se tendría la cuenta caja en el Balance General. Con esta consideración la empresa requiere un saldo de efectivo en caja para el primer año 2010 de funcionamiento de \$ 22.320.15, para el quinto año 2014 es de \$ 26.401.79. Para su cálculo se consideró los valores económicos de las partidas; mano de obra directa o pago de salarios a choferes, materiales directos, costos indirectos de operación, gastos generales de administración. El saldo de efectivo requerido en caja se estructuró en base a coeficiente de renovación que son las veces que debe repetirse el saldo de efectivo requerido en caja del año. Días de cobertura son los días que cubre el saldo de efectivo requerido en caja.

**Cuadro No. 5.28**

### SALDO DE EFECTIVO REQUERIDO EN CAJA

COSTO/GASTO	DÍAS DE COBERTURA	COEFICIENTE DE RENOVACIÓN	AÑOS PROYECTADOS				
			2010	2011	2012	2013	2014
Materiales Directos	30	12	922,17	959,05	997,42	1.037,31	1.078,80
Mano de obra directa	30	12	1.008,72	1.074,69	1.117,68	1.162,38	1.208,88
Costos Indirectos de	30	12	18.32	18.95	19.60	20.28	21.70

Operación			8,45	5,34	7,31	5,36	6,02
Gastos de Administración	30	12	2.060,81	2.183,03	2.265,70	2.319,68	2.408,09
<b>Saldo de efectivo Requerido en caja</b>			<b>22.320,15</b>	<b>23.172,12</b>	<b>23.988,10</b>	<b>24.804,73</b>	<b>26.401,79</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

- Días laborables: 360
- Días de cobertura: 30 como máximo
- Coeficiente de renovación: 12

El saldo de efectivo requerido en caja serán los valores monetarios ponderados que como mínimo se deberá contar para que las operaciones de la empresa no sufran de paralizaciones. Para su cálculo se utilizó los valores correspondientes a los costos operativos que tendrá la empresa y expuestos en los cuadros anteriores.

### 5.5.3 CAPITAL DE TRABAJO

Para la operación normal de la empresa, de acuerdo a sus niveles de producción programada se establece un **Capital de Trabajo Contable** de \$ 89.400.87 para el primer año proyectado, para el quinto año proyectado es de \$ 307.735.53.

**Cuadro Nº 5.29**

#### **CAPITAL DE TRABAJO**

CONCEPTO	AÑOS PROYECTADOS				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>					
1.Caja	22.320,15	23.172,12	23.988,10	24.804,73	26.401,79
2.Bancos	45.222	93.554	145.602	201.322	255.471
3.Cuentas por Cobrar	22.320,15	23.172,12	23.988,10	24.804,73	26.401,79
4.Inventario de repuestos e insumos de oficina	922,17	959,05	997,42	1.037,31	1.078,80

<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>90.784,12</b>	<b>140.857,12</b>	<b>194.575,86</b>	<b>251.968,47</b>	<b>309.353,74</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Cuentas por Pagar	1.383,25	1.438,58	1.496,12	1.555,97	1.618,21
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.383,25</b>	<b>1.438,58</b>	<b>1.496,12</b>	<b>1.555,97</b>	<b>1.618,21</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>89.400,87</b>	<b>139.418,54</b>	<b>193.079,74</b>	<b>250.412,50</b>	<b>307.735,53</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

El capital de trabajo es un indicador contable que representa en términos relativos, cuál sería el valor que dispondría la empresa a la fecha del balance para atender las operaciones de tipo corriente como: compra de materiales directos, pago de sueldos a choferes, sueldos y salarios administrativos y financieros. El capital de trabajo desde el punto de vista contable supone la convertibilidad en efectivo del activo corriente y el pago a acreedores por deudas de corto plazo, a fin de obtener la cifra neta de Capital de Trabajo o también conocido como capital de operación.

#### **5.5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO O PRODUCCIÓN MÍNIMA ECONÓMICA**

Para determinar el punto de equilibrio se sustentó en la norma NEC 1 y NEC 8 que corresponden a las NIC 1 y 5 y NIC 14 respectivamente. El punto de equilibrio es la situación financiera y operativa en el que la empresa no tiene ni pérdidas ni ganancias. El punto de equilibrio operando la empresa con la infraestructura diseñada, 18 buses, el personal y la tecnología aplicada tendrá el comportamiento que señala el cuadro N° 5.30 en el que se determina los ingresos totales, los costos, clasificándoles en variables y fijos. Según esta norma para obtener el punto de equilibrio se aplicó la siguiente ecuación:

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{Ventas}}$$

Donde:

**PE** = Punto de equilibrio en unidades monetarias

**CF** = Costos Fijos

**CV** = Costos Variables

**V** = Ventas Totales

En el primer año el punto de equilibrio es de \$159.139, para el segundo año es de \$154.652, para el tercer año es de \$147.963, para el cuarto año es de \$140.211, para el quinto año es de \$146.962.

**Cuadro Nº 5.30**

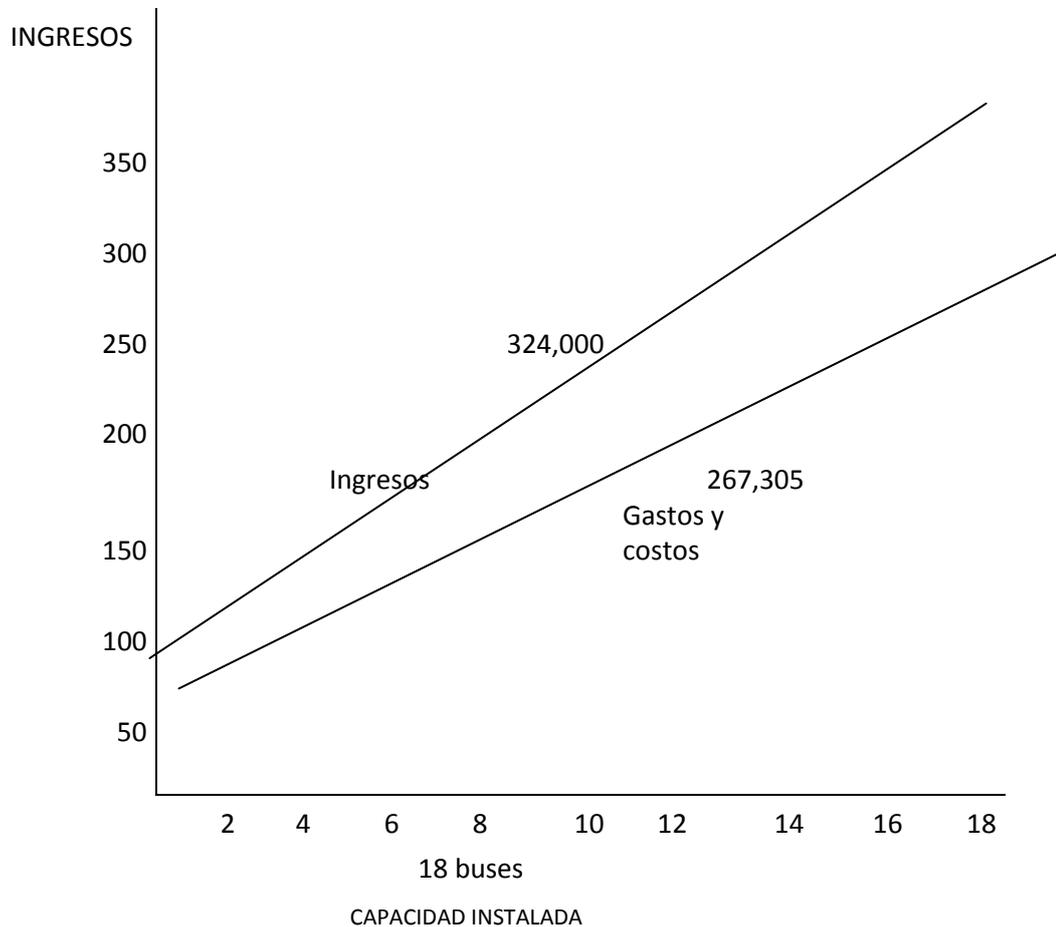
**PUNTO EQUILIBRIO**

<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑOS PROYECTADOS</b>				
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Ingreso por ventas	324.000	336.960	350.438	364.456	379.034
Costos Totales	282.842	290.923	298.572	306.228	323.250
Costos Variable	243.112	251.869	260.669	269.821	287.924
Costos fijos	39.730	39.054	37.903	36.408	35.326
<b>Punto de equilibrio \$</b>	<b>159.139</b>	<b>154.652</b>	<b>147.963</b>	<b>140.211</b>	<b>146.962</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

## GRÁFICO PUNTO DE EQUILIBRIO PRIMER AÑO OPERATIVO



En la representación gráfica podemos observar que no existe punto de equilibrio puesto que la empresa Transportes del Norte iniciará con una utilidad mínima pero que cada vez irá aumentando y será mayor la utilidad ya que sus ingresos serán mayores que los costos y gastos.

### 5.5.5 FLUJO NETO DE EFECTIVO (FNE)

Para estructurar el Flujo Neto de Efectivo o Fuentes y Usos de Fondos de Efectivo se basó en la norma NEC 3 cuyo título es Estados de Flujos de Efectivo y corresponde a la NIC 7, que tendrá del proyecto en su

fase de inversión y operacional es como se muestra en el siguiente cuadro:

El FNE establece las entradas de efectivo por concepto de ingresos por ventas de los años proyectados y los recursos financieros obtenidos por concepto del aporte de los accionistas y el crédito solicitado.

Las salidas de efectivo son por concepto de la inversión inicial en la fase pre operativa y en la fase operacional por costos financieros, participación de utilidades y pago de impuestos.

El FNE del primer año es de \$ 45.221.66, el segundo año 48.322,16 el tercer año 52.048,41, el cuarto año 55.719,46 y el quinto año proyectado es de \$ 54.149.66.

A continuación se detalla el **Flujo Neto de Efectivo con sus respectivas entradas y salidas que corresponden al cuadro 5.31.**

**Cuadro N° 5.31**  
**FLUJO NETO DE EFECTIVO**

<b>FASE</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>AÑOS PROYECTADOS</b>					<b>VALOR REMANENTE LIBROS</b>
<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2014</b>	<b>5</b>	
<b>NIVEL DE PRODUCCIÓN</b>							
<b>ENTRADAS DE EFECTIVO</b>							
1. Recursos Financieros	185.173,00						
2. Utilidad Operativa		56.158,24	58.894,60	62.581,14	66.799,15	62.212,69	
3. Depreciación		32.469,00	32.469,00	32.469,00	32.085,00	32.073,00	
4. Amortización		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	
5. Valor Remanente en el Ultimo año							7.445,00
<b>TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO</b>	<b>185.173,00</b>	<b>89.427,24</b>	<b>92.163,60</b>	<b>95.850,14</b>	<b>99.684,15</b>	<b>95.085,69</b>	<b>7.445,00</b>
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>							
1. Activos Fijos	169.110,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2. Capital de Trabajo	12.063,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
3. Activos Pre operativos	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
4. Costos Financieros		15.000,00	12.857,14	10.714,29	8.571,43	6.428,57	
5. Pago a principal		14.285,71	14.285,71	14.285,71	14.285,71	14.285,71	
6. Impuestos		14.919,86	16.688,58	18.801,74	21.107,55	20.221,74	
<b>TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO</b>	<b>185.173,00</b>	<b>44.205,58</b>	<b>43.831,44</b>	<b>43.801,74</b>	<b>43.964,69</b>	<b>40.936,03</b>	
<b>ENTRADAS MENOS SALIDAS</b>	<b>0,00</b>	<b>45.221,66</b>	<b>48.332,16</b>	<b>52.048,41</b>	<b>55.719,46</b>	<b>54.149,66</b>	<b>7.445,00</b>
<b>SALDO ACUMULADO DE EFECTIVO (FNE)</b>	<b>0,00</b>	<b>45.221,66</b>	<b>93.553,83</b>	<b>145.602,24</b>	<b>201.321,69</b>	<b>255.471,36</b>	<b>262.916,36</b>

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La Autora

## 5.5.6 RAZONES FINANCIERAS

Los índices financieros de corto plazo que tendrá el proyecto, determina parámetros de referencia que muestran la sustentabilidad económica que tiene la implantación de la microempresa.

### Índice de solvencia

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{90.784.12}{1.383.25} = 65.63$$

El índice demuestra que la empresa dispondrá de \$ 65.63 para pagar \$1 de deuda a corto plazo.

### Índice de liquidez

La microempresa tendrá una capacidad de \$ 64.96 para pagar \$ 1,00 de deuda a corto plazo.

$$\text{Índice de Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Índice de Liquidez} = \frac{90.784.12 - 922.17}{1.383.25} = 64.96$$

### Respaldo de activos fijos

$$\text{Respaldo de activos fijos} = \frac{\text{Activo fijo neto}}{\text{Deuda a largo plazo}}$$

$$\text{Respaldo de activos fijos} = \frac{136.641}{85.714.29} = 1.59$$

La empresa tendrá un respaldo de activos fijos de 1.59.

## RESULTADOS OPERACIONALES

Los indicadores analizados son:

### Rentabilidad

La gestión realizada por el proyecto fue ordenado mediante los indicadores de rentabilidad para tener una referencia del valor o porcentaje de utilidad que genera la microempresa

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{80.888}{324.000} = 0.2496 = 24.96\%$$

El proyecto generará el 24.96% de rentabilidad sobre las ventas totales.

**Rentabilidad operativa.-** Este indicador señala que la empresa tiene en el primer año el 17.33% de rentabilidad operativa.

$$\text{Rentabilidad operativa} = \frac{\text{Utilidades operativas}}{\text{Ingresos por ventas}}$$

$$\text{Rentabilidad operativa} = \frac{56.158}{324.000} = 0.1733 = 17.33\%$$

## 5.6 FLUJO DE CAJA

La cédula de Estados financieros Flujo de Caja, corresponde a la norma NEC 3 y NIC 7 cuyo título es Estado de Flujo de Efectivo y de Caja. Según esta norma el flujo de caja corresponde a un **instrumento contable financiero** de apoyo que permite conocer el comportamiento o la proyección de Fuentes y Usos en efectivo. Este análisis permite hacer la relación entre ingresos líquidos y egresos líquidos en un periodo a nivel de proyección en un proyecto. En el siguiente cuadro se demuestra cómo

se captaron los recursos a través de préstamos, aporte de capital de los socios, ingresos por ventas, depreciaciones, amortizaciones.

En cuanto al destino de los recursos se observa que estos se invirtió en adquisición de vehículos, muebles y enseres, equipos de informática y herramienta de mecánica automotriz en el año de pre inversión. El destino de los recursos o egresos en los años proyectados son por concepto de: adquisición de materiales directos, remuneraciones a choferes, costos indirectos de operación, gastos de administración. Así como los gastos no operativos de financiación, utilidades a trabajadores e impuesto a la renta.

Los datos se obtuvieron incorporando la información de estos elementos básicos; egresos iniciales, ingresos y egresos operacionales, el valor de salvamento y amortización.

Los egresos iniciales corresponden al total de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto. El capital de trabajo se consideró también como expresa en el año cero o fase pre operacional.

Para el primer año proyectado el flujo de caja es de \$ 45.221.70, para el segundo año de \$ 48.332.20, para el tercero de \$ 52.048.4, para el cuarto año de \$ 55.719.50y para el quinto año proyectado de \$ 54.149.7.

A continuación se detalla el Flujo de Caja correspondiente al cuadro 5.32 En el que tenemos el Saldo Final de Caja del año 2010 al 2014.

**Cuadro Nº 5.32**

**FLUJO DE CAJA**

CONCEPTO	INVERSIÓN	AÑOS PROYECTADOS				
	0	2010	2011	2012	2013	2014
<b>A. Ingresos Operativos</b>		<b>324.000,0</b>	<b>336.960,0</b>	<b>350.438,4</b>	<b>364.455,9</b>	<b>379.034,2</b>
Recuperación Por ventas		324.000,0	336.960,0	350.438,4	364.455,9	379.034,2
<b>B. Egresos Operacionales</b>		<b>267.841,8</b>	<b>278.065,4</b>	<b>287.857,3</b>	<b>297.656,8</b>	<b>316.821,5</b>
Costo de Operación		243.112,0	251.869,0	260.668,9	269.820,7	287.924,4
Gastos de Administración		24.729,7	26.196,4	27.188,4	27.836,1	28.897,1
Gastos de Ventas		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>C. Flujo Operacional (A-B)</b>		<b>56.158,2</b>	<b>58.894,6</b>	<b>62.581,1</b>	<b>66.799,1</b>	<b>62.212,7</b>
<b>D. Ingresos no Operacionales</b>						
Depreciación y amortización		33.269,0	33.269,0	33.269,0	32.885,0	32.873,0
Recursos Financieros	185.173,00					
<b>E. Egresos no Operacionales</b>		<b>44.205,6</b>	<b>43.831,4</b>	<b>43.801,7</b>	<b>43.964,7</b>	<b>40.936,0</b>
Pago de Intereses		15.000,0	12.857,1	10.714,3	8.571,4	6.428,6
Pago de Capital - Crédito		14.285,7	14.285,7	14.285,7	14.285,7	14.285,7
Pago de Participación de Utilidades		6.173,7	6.905,6	7.780,0	8.734,2	8.367,6
Pago de Impuestos		8.746,1	9.783,0	11.021,7	12.373,4	11.854,1
<b>Adquisición de Activos Fijos</b>	<b>185.173,00</b>					
Vehículos (buses)	152.920,00					
Equipos de taller de mecánica	12.894,00					

Equipos de informática	1.200,00					
Muebles y enseres	1.996,00					
Misceláneos de oficina	100,00					
Capital de trabajo	12.063,00					
Activos pre operativos	4.000,00					
<b>F. Flujo no Operacional (D-E)</b>		-10.936,6	-10.562,4	-10.532,7	-11.079,7	-8.063,0
<b>G. Flujo Neto Generado (C+F)</b>		45.221,7	48.332,2	52.048,4	55.719,5	54.149,7
<b>H. Saldo Inicial de Caja</b>		<b>0,0</b>	<b>45.221,7</b>	<b>93.553,8</b>	<b>145.602,2</b>	<b>201.321,7</b>
<b>I. Saldo Final de Caja (G+H)</b>		<b>45.221,7</b>	<b>93.553,8</b>	<b>145.602,2</b>	<b>201.321,7</b>	<b>255.471,4</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

## 5.6.1 BALANCE PROYECTADO

El Balance o Estado Financiero del cuadro N° 5.33 corresponde a la estructura de la norma NEC 1 y NIC 1 y 5. Representa la Situación o Posición Financiera de la empresa durante los cinco años operacionales sujetos al estudio. Representa lo que la empresa espera tener en relación a sus cuentas (activos, pasivos y capital). Cada cuenta y subcuenta es como efecto de los otros cuadros ya analizados.

En el cuadro se puede observar que la inversión inicial es de 125.173 dólares, obtenido a través del aporte de los accionistas y a través de un crédito. En un “escenario moderado” el balance proyectado permite establecer las siguientes cuentas.

**Cuadro N° 5.33**

### BALANCE PROYECTADO

DETALLE	INICIAL	AÑOS PROYECTADOS				
		2010	2011	2012	2013	2014
<b>NIVEL DE OPERACIÓN</b>						
<b>ACTIVOS</b>						
<b>A. CORRIENTE</b>						
1.Caja		22.320,15	23.172,12	23.988,10	24.804,73	26.401,79
2.Bancos	12.063,00	45.221,66	93.553,83	145.602,24	201.321,69	255.471,36
3.Cuentas por Cobrar		22.320,15	23.172,12	23.988,10	24.804,73	26.401,79
4.Inventario de repuestos e insumos de oficina		922,17	959,05	997,42	1.037,31	1.078,80
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>12.063,00</b>	<b>90.784,12</b>	<b>140.857,12</b>	<b>194.575,86</b>	<b>251.968,47</b>	<b>309.353,74</b>
<b>A. FIJOS</b>						
Vehículos (buses)	152.920,00	122.336,00	91.752,00	61.168,00	30.584,00	0,00
Equipos de taller de mecánica	12.894,00	11.604,60	10.315,20	9.025,80	7.736,40	6.447,00
Equipos de informática	1.200,00	804,00	408,00	12,00	0,00	0,00
Muebles -enseres y misceláneos de of.	2.096,00	1.896,40	1.696,80	1.497,20	1.297,60	1.098,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>169.110,00</b>	<b>136.641,00</b>	<b>104.172,00</b>	<b>71.703,00</b>	<b>39.618,00</b>	<b>7.545,00</b>
<b>A. DIFERIDOS</b>						
13.Gastos Pre operativos	4.000,00	3.200,00	2.400,00	1.600,00	800,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>4.000,00</b>	<b>3.200,00</b>	<b>2.400,00</b>	<b>1.600,00</b>	<b>800,00</b>	<b>0,00</b>

<b>DIFERIDOS</b>						
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>185.173,00</b>	<b>230.625,12</b>	<b>247.429,12</b>	<b>267.878,86</b>	<b>292.386,47</b>	<b>316.898,74</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>P. CORRIENTE</b>						
14.Cuentas por Pagar		1.383,25	1.438,58	1.496,12	1.555,97	1.618,21
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>						
15.Préstamo	100.000,00	85.714,29	71.428,57	57.142,86	42.857,14	28.571,43
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>100.000,00</b>	<b>87.097,54</b>	<b>72.867,15</b>	<b>58.638,98</b>	<b>44.413,11</b>	<b>30.189,64</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
16.Capital Social	85.173,00	117.289,21	145.213,08	176.174,76	210.853,19	251.146,73
17.Utilidad	0,00	26.238,38	29.348,88	33.065,12	37.120,17	35.562,38
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>143.527,6</b>	<b>174.561,96</b>	<b>209.239,88</b>	<b>247.973,36</b>	<b>286.709,11</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>185.173,00</b>	<b>230.625,12</b>	<b>247.429,12</b>	<b>267.878,86</b>	<b>292.386,47</b>	<b>316.898,74</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

## 5.7 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero se fundamentó en la norma NEC 1 y NIC 1 y 5 así, como en las NEC 2 y NIC 30. Para el análisis de los indicadores financieros más relevantes de un proyecto de inversión, se consideró en primera instancia determinar el costo de oportunidad.

### 5.7.1 COSTO DE OPORTUNIDAD (CK)

El costo de oportunidad también conocida como tasa de descuento o tasa de medición para la evaluación financiera, se obtuvo de la siguiente manera:

**Cuadro Nº 5.34**

### **COSTO DE OPORTUNIDAD**

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>	<b>Tasa de (%) ponderación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Capital Propio	85.173	46,00	7	321,98

Capital Financiado	100.000,00	54,00	15	810,05
<b>Total</b>	185.173	100	22	1.132,03

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

$$CK = 1.132,03/100 = 11.32\% + 2\% = 13.32\%$$

El Costo de Oportunidad es de 11.32% más 2% que es la tasa de inflación, lo que significa que para analizar los indicadores financieros, como el VAN, TIR, Beneficio Costo, se utilizará esta tasa de interés del 13.32%. Por lo que se procedió a calcular con el porcentaje del 13.32%.

### **5.7.2 TASA DE REDESCUENTO O TAMAÑO MÍNIMO ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TAMAR)**

Para calcular el tamaño mínimo aceptable de rendimiento, se utilizó los valores del costo de oportunidad de la inversión más el premio al riesgo de inversión para proyectos de transporte que es de 0.0642 (6.42%) tomado del Banco Central del Ecuador, aplicando la siguiente ecuación:

$$i = (1 + CK)(1 - Rp) - 1$$

$$i = (1 + 0.13.32)(1 + 0.0642) - 1 = 0.20,66$$

$$i = 20.66\%$$

El tamaño mínimo aceptable de rendimiento es de 20.66%, que significa el rendimiento mínimo de la inversión, que requiere el proyecto por parte de sus propietarios. El tamaño mínimo aceptable de rendimiento, generalmente es un indicador mínimo financiero que se lo compara con la tasa interna de retorno, que generalmente la TIR debe superar a TAMAR.

### **5.7.3 VALOR PRESENTE NETO (VPN)**

El valor presente neto, o valor actual neto, es un indicador financiero que se establece con la finalidad de medir la rentabilidad de un

proyecto. El VAN es un indicador que determina la inversión inicial, y considera los flujos netos de efectivo, que se generan en el proyecto.

El VAN debe ser positivo para que el proyecto se apruebe, en caso que sea negativo se rechaza. Para su cálculo se aplica la siguiente ecuación:

$$VAN_{(13,32\%)} = -I_0 + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5}$$

- Io** = Inversión inicial
- FNE** = Flujo Neto Efectivo
- i** = Tasa contable
- VS** = Valor de salvamento

Los flujos netos de efectivo se obtienen del cuadro N°. 5.31, se considera la inversión inicial del proyecto, y se relaciona con el costo de oportunidad, que es el 13.32%.

AÑOS	INVERSIÓN	FEN	PORCENTAJE	FEN ACTUALIZADO	VAN
0	185.173,00		1,133		46.838,73
1		45.221,66		39.906,06	
2		48.332,16		42.650,94	
3		52.048,41		45.930,35	
4		55.719,46		49.169,89	
5		61.594,66		54.354,49	
<b>TOTAL</b>				<b>232.011,73</b>	

El VPN es de \$ 46.838.73 que significa que se genera esta rentabilidad, a más del 13.32% de utilidad, por tanto es positivo y se acepta el proyecto.

#### 5.7.4 TASA INTERNA DE RETORNO

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) es evaluar un proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a

los desembolsos iniciales (inversión) actualizados a la tasa de rentabilidad.

$$0 = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

$$0 = -185.173 + \frac{45.221,66}{(1+i)^1} + \frac{48.332,16}{(1+i)^2} + \frac{52.048,41}{(1+i)^3} + \frac{55.719,46}{(1+i)^4} + \frac{61.594,66}{(1+i)^5}$$

$$TIR = 0.28$$

La “r” que satisface la ecuación es de 0.28 que equivale a un TIR del 28%; lo que determina que el TIR es mayor que la tasa de oportunidad en un 14,68% por lo tanto el proyecto es aceptable. La tasa interna de retorno, es la rentabilidad propia del proyecto, es decir que es la utilidad que va a generar el proyecto, en términos financieros del proyecto.

### 5.7.5 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)

El periodo de recuperación de la inversión que tendrá el proyecto es de 4 años, 1 meses y 16 días. Para obtener se relacionó los flujos netos de efectivo con la inversión inicial. El periodo de recuperación de la inversión significa que se recuperará la inversión inicial del proyecto, es en 4 años 1 mes y 16 días, considerando una tasa de descuento del 13.32%.

**Cuadro N°5.35**

#### PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

AÑOS	INVERSIÓN	FEN	FEN ACTUALIZADO	PRI
0	185.173,00			4años, 1mes y 16 días
1		45.221,66	39.906,06	
2		48.332,16	42.650,94	
3		52.048,41	45.930,35	

4		55.719,46	49.169,89
5		61.594,66	54.354,49
<b>TOTAL</b>			<b>232.011,73</b>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

\* Tabla financiera A – 4 al 13%

### 5.7.6 RELACIÓN BENEFICIO / COSTO (B/C)

Esta relación refleja el valor que tienen el proyecto en relación a los beneficios y costos, determinándose una relación de 1.25 lo que supera a uno por lo tanto es significativo.

**Cuadro Nº 5.36**

#### RELACIÓN BENEFICIO / COSTO

AÑOS	INVERSIÓN	FEN	FEN ACTUALIZADO	B/C
0	185.173,00			1,25
1		45.221,66	39.906,06	
2		48.332,16	42.650,94	
3		52.048,41	45.930,35	
4		55.719,46	49.169,89	
5		61.594,66	54.354,49	
<b>TOTAL</b>			<b>232.011,73</b>	

**Fuente:** Investigación directa

**Elaboración:** La Autora

$$R B/C = \frac{\sum FNE_{(13.32\%)}}{\text{Inversión Inicial}} = \frac{232.011.73}{185.173} = 1.25$$

La relación Beneficio Costo, es un indicador financiero, que permite medir los beneficios esperados de un proyecto. Para su cálculo se relaciona los puntos netos del efectivo, actualizados a una tasa de interés del 13.32%, y se relaciona con la inversión inicial del proyecto. El 1.25 dólares, significa que por cada dólar de inversión se genera un beneficio de 0,25 dólares.

## CAPITULO VI

### 6. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES DEL NORTE

**6.1 Misión,** Brindar a las empresas florícolas de los cantones Ibarra y Urcuquí servicios de transporte de su personal de excelencia, satisfaciendo las expectativas en calidad y servicio para lograr su lealtad consolidando como la empresa de prestigio de los cantones Ibarra y Urcuquí.

**6.2 Visión,** Ser la empresa líder por sus servicios de transporte fidelidad por su ética profesional, fiable y segura valorizada por su posición competitiva e innovadora y reconocida por su eficiencia técnica, operativa y administrativa, en la provincia de Imbabura y el norte del país.

#### **Objetivos estratégicos**

1. Lograr una integración efectiva y eficaz de sus servicios con la participación en el mercado de los cantones Ibarra y Urcuquí.
2. Implementar disciplinas administrativas económicas financieras de marketing con el propósito de alcanzar mayor competitividad, confianza y credibilidad de los socios de la organización y de los clientes
3. Alcanzar una participación en el mercado de servicios de transporte de personal de las empresas florícolas de los cantones Ibarra y Urcuquí.
4. Incorporar vehículos nuevos y confortables para el transporte de personal a las florícolas, con la finalidad de obtener servicios de calidad y satisfacción de los clientes a la vez minimizar costos por tanto tener precios competitivos.

5. Contar con un equipo de trabajo con altos valores empresariales, empoderamiento. Sinergia y compromiso con la misión y visión de la organización
6. Desarrollar e implementar metodologías de medición de la gestión de la organización, para transformar la declaración de la misión y la visión en metas operativas de actuación por medio de las cuales se pueda medir el avance de la organización.

## **POLÍTICAS**

Respecto a las políticas que deberá tomar la empresa son:

1. Diseñar y ejecutar planes de capacitación para todo el personal en función de los objetivos empresariales.
2. Desarrollar programas que faciliten el crecimiento cualitativo de los talentos humanos en relación a las nuevas tecnologías para incorporarles a los procesos de la organización.
3. Dotar de ambientes de trabajo que fomente la creatividad innovación constante de las estructuras organizacionales planas, horizontales flexibles para impulsar procesos de empoderamiento y crear una constante cultura de trabajo en equipo, propiciando el reconocimiento anual a las innovaciones e investigaciones que constituyan aportes para el desarrollo de los procesos de la empresa.

## **Implantación de estrategias**

Los principales aspectos directivos relacionados con las estrategias incluyen

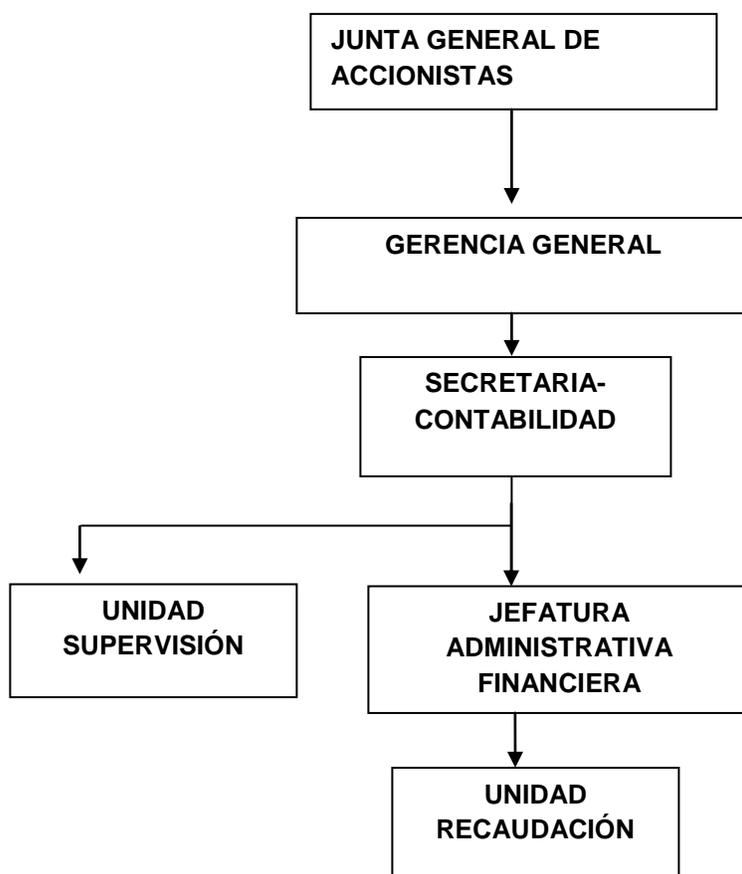
1. Promover una organización capaz de conseguir que los objetivos y las estrategias funcionen con éxito.
2. Desarrollar presupuestos que destinen recursos a aquellas actividades internas claves fortaleciendo la Cadena de Demanda, en todas las partes/etapas directas e indirectas para satisfacer los requerimientos de los clientes.
3. Operaciones de acuerdo a las exigencias de los clientes en forma eficiente y eficaz.
4. Los mercados meta propuestos con el porcentaje de posicionamiento planificado.
5. Políticas de capacitación permanente especialmente a los choferes.
6. Visión que defina todos los procesos definir los involucrados y los responsables de cada proceso especificando los roles y las responsabilidades de cada miembro de la organización y los resultados deseados.
7. Ajuste Estratégico, que será el ajuste entre la posición estratégica que la organización quiere ocupar en el mercado y la capacidad de la misma para llegar a esos mercados meta propuesto.

### **6.3 Organigrama Estructural**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.**- En este organigrama se representó las unidades estructurales y proporciona una información indispensable de la empresa.

**GRÁFICO No 6.1**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

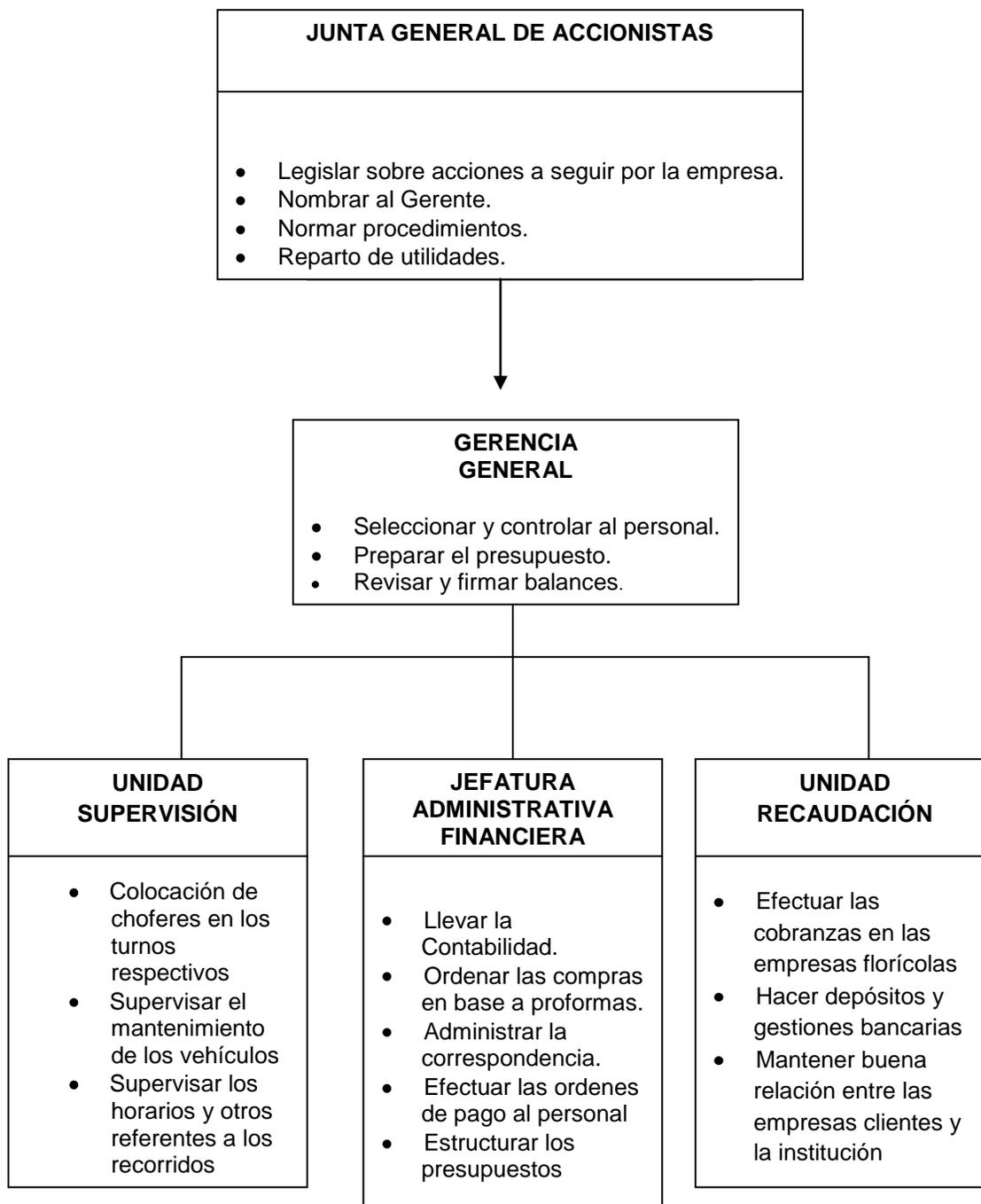


Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

**6.4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL.-** En este se estructuraron los procesos más significativos de cada unidad administrativa consignando las relaciones entre estas unidades.

**GRAFICO No 6.2**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



**Fuente:** inv. Directa

**Elaboración:** la autora

**6.5 GESTIÓN EMPRESARIAL.-** La empresa realiza una actividad económica apegada a los siguientes objetivos:

- Desarrollar actividades factibles de modo eficiente y rentable
- Realizar dicha actividad en el marco institucional de relaciones legales, con criterio flexible.
- Los costos deben tener una rentabilidad que cubra los gastos, costos, asegure el desarrollo de la empresa y tenga sostenibilidad institucional de gestión.
- Tomar decisiones en todos los aspectos técnico, económico, jurídico, organizativo, administrativo.

Los elementos constitutivos de la empresa son:

- Aplicar 3 funciones claves como:
  - Herramienta para tomar buenas decisiones;
  - Planeamiento estratégico, la administración operativa- financiera y el marketing estratégico.
- Mejorar un sistema de información; para tener un margen permanente, y elementos de juicio para la toma de decisiones.

Este tipo de información será:

- Operativa
- Legal
- Tecnológica
- Administrativa
- Económica Financiera

**6.5.1 Supervisión y Control.-** A fin de tener un seguimiento permanente de la marcha de la empresa se aplicará los elementos y tipo de control.

- Control administrativo o de gestión
- Control Operacional

Las características del control serán:

- Control permanente
- Control integral
- Existencia de estándares o normas de comparación.

Las Áreas Básicas de Control serán:

- Controles de operación
- Operaciones administrativas – financieras contables
- Flujo de Procesos
- Calificación de personal y medición del desempeño
- Tiempos y métodos de Operación (de los vehículos de la empresa en sus recorridos con la finalidad de dar eficiencia a este proceso)
- Mantenimiento de los vehículos

## **CONTROLES ADMINISTRATIVOS**

- Procesos Funciones reales y formales
- Calificación del personal
- Diagramas de procesos
- Marketing- Ventas
- Precio del servicio de transporte
- Territorio – Localización de mercado
- Utilidades
- Costos operativos en general

## **CONTROLES FINANCIEROS – ECONÓMICOS – CONTABLES**

- Estado contable – financiero
- Contabilidad de costos
- Auditoría Interna y Externa
- Estado de caja
- Utilidades
- Presupuestos

## CAPITULO VII

### 7. IMPACTOS DEL PROYECTO

#### A. IMPACTOS POSITIVOS.

Los impactos positivos que generará el proyecto en forma hipotética pero tangibles de medir cuando ponga en acción las capitulaciones realizadas en los componentes del mismo y son principalmente de carácter interno a la empresa de Transportes del Norte; son los siguientes:

#### 7.1. Impacto Económico

**Cuadro No 7.1**  
**MATRIZ DE IMPACTO ECONÓMICO**

<b>Indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
- Ingresos por servicios			x		
- Beneficio / Costo de operación				x	
- Mantener la operación de servicios de transporte.			x		
- Márgenes de rentabilidad				x	
- Revalorización de la operación			x		
- Remuneración a personal operativo (choferes y administrativo)				x	
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** La Autora

El valor cuantitativo de este impacto es de 3.63 que significa impacto positivo "Medio"

Este impacto es beneficioso y el más significativo para la empresa porque la inversión ejecutada tendrá los reportes de rentabilidad esperados. Se

aspira una rentabilidad operativa que maximiza las utilidades planeadas en las diferentes áreas organizacionales (administración, operativo, finanzas). Los flujos de fondos por conceptos de ventas de los servicios de transporte superan en forma significativa los costos y gastos que requiere la empresa por lo tanto le da una alta valoración económica a la organización. Se destaca que los socios de la empresa tendrán mayor seguridad y menor riesgo en la inversión que se requiere para implementar el proyecto. Su efecto externo puede ser cuantificable mediante la aportación de la empresa hacia el crecimiento del producto interno bruto PIB; indicador que es el más significativo desde el punto de vista macroeconómico.

## 7.2. Impacto Social

Los impactos sociales que genera el proyecto son internos y externos. Los internos están representados por el mejoramiento económico y de calidad de vida de los socios de la organización así como del personal o talento humano que labora en la misma. Otro indicador importante social es el aseguramiento de puestos de trabajo, salarios y beneficios sociales que tienen el recurso humano de la empresa. El impacto social externo es el servicio de transporte al personal de las empresas florícolas de óptima calidad y satisfacción. Se pretende que la empresa sea la líder en esta actividad y por lo tanto genera un mejoramiento social del personal de las empresas florícolas en relación al transporte.

**Cuadro No 7.2**

### **MATRIZ DE IMPACTO SOCIAL**

<b>Indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
- Mejoramiento del nivel de vida	x				
- Salarios y beneficios sociales		x			
- Mejoramiento de trabajo en equipo.		x			

- Desarrollo de la microempresa			x		
- Los usuarios de las empresas florícolas de los cantones Ibarra y Urcuquí disponen de transporte para su personal de óptima calidad.				x	
- Cultura microempresarial de transportes.				x	
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** La Autora

La calificación cuantitativa de este impacto es de 3.5 que significa impacto positivo “medio”.

**7.3. Educativo – Cultural.-** el impacto positivo en el ambiente educativo – cultural tiene las siguientes hipótesis sujetas a valoración.

**Cuadro No 7.3**

**MATRIZ DE IMPACTO EDUCATIVO – CULTURAL**

<b>Indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
- Cultura de trabajo en equipo			x		
- Aprendizaje de nuevas tecnologías					x
- Acceso a la capacitación				x	
- Mejoramiento continuo de procesos					x
- Cultura organizacional					x
- Enfoque sistemático de gestión empresarial				x	
- Interrelación de habilidades y aprendizajes en la operación y administración de empresas de transporte de personal florícolas				x	
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>15</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** La Autora

La calificación cuantitativa de este impacto es de 4.28 que significa impacto positivo “alto”. Que significa un aporte a la educación y cultura del personal que trabaje en la organización; los indicadores de la matriz son los mas significativos al analizar este impacto.

En el ámbito externo el impacto educativo cultural tendrá que ver con la estructura holística del proyecto que puede servir como una guía de todos los indicadores de la matriz.

#### 7.4. Impacto Comercial

**Cuadro No 7.4**

#### **MATRIZ DE IMPACTO COMERCIAL O DE MERCADO**

<b>Indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
- Demanda de sus servicios			x		
- Mercado meta fijo				x	
- Precios acorde a la oferta y demanda			x		
- Canales de marketing apropiados				x	
- Fijación de mercado			x		
- Mejorar los procesos de oferta de servicios de transporte.				x	
- Aumentar la oferta de servicios de transporte para el personal de empresas florícola.		x			
- Mejoramiento de los servicios				x	
- Validación de los servicios				x	
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** La Autora

El valor cuantitativo de este impacto es de 3.44 que significa impacto positivo “Medio”

Este impacto es altamente positivo y de validación para la implementación de la empresa ya que ofertará servicios de transporte de mejor calidad por las características de sus unidades vehiculares, por la atención al cliente, sus precios razonables lo que causa un impacto positivo en el desarrollo del sector florícola del los cantones de Ibarra y Urcuquí.

Los indicadores propuestos en este componente describen las relaciones de mercado que podrán tener con relación a la operatividad de la organización. Esta validación es una de las más importantes para el desarrollo económico, social y cultural de este sector económico.

## **B. IMPACTOS AMBIENTALES NEGATIVOS**

Se Utilizó las cláusulas de la norma ISO 14001, para que el proyecto tenga una gestión medioambiental efectiva como aspecto de Buenas Prácticas comerciales que controle las operaciones y los posibles impactos negativos para que no cause alteraciones en su entorno físico y salud de sus trabajadores población del área de acción de la empresa.

Con esta evaluación de los impactos se desea cumplir con los requisitos ambientales que exige el Municipio del cantón Ibarra y tener la Certificación y de las exigencias medioambientales. La certificación será beneficiosa para la empresa en general, pequeñas y medianas la información para medir los impactos negativos se basa en los siguientes indicadores:

- Sitio de Operaciones de la empresa
- Ubicación de los procesos en relación con los receptores de riesgos o impactos, analizando a quien, donde como los procesos de la empresa pueden afectar en un entorno (suelo, agua, aire, flora, fauna, viviendas, cercanas, otros).

Para la valoración de los impactos negativos se utilizó la matriz de significación, mediante la cual se evalúa magnitud de los impactos en relación a las operaciones de la empresa.

### **B.1. MATRIZ DE SIGNIFICACIÓN.**

Esta metodología se basa en la norma ISO 14001 de evaluación de significación de los impactos negativos en relación a los procesos que implica sobre todo los de operatividad de los buses en sus recorridos diarios que ejecutarán para transportar al personal de las empresas florícolas de los cantones Ibarra y Urcuquí.

El objetivo principal fue determinar que impactos ambientales negativos se producen o podrían producir los vehículos al momento que circulan por las diferentes carreteras donde se localizan las empresas florícolas. Para tener la matriz de significación se realizó lo siguiente:

1. Descripción de los procesos de circulación de los buses de la empresa.
2. Descripción de los impactos negativos que genera la circulación de los buses sobre todo referente al ruido, de los gases de combustión que generan los vehículos por el tubo de escape que de alguna manera pueden alterar negativamente a plantas, animales y personas que estén cerca de los sitios de circulación de los vehículos
3. Valoración de los impactos negativos con la siguiente escala.

### **MATRIZ DE VALORACION NEGATIVA DE IMPACTOS**

#### **VALORACIÓN**

2

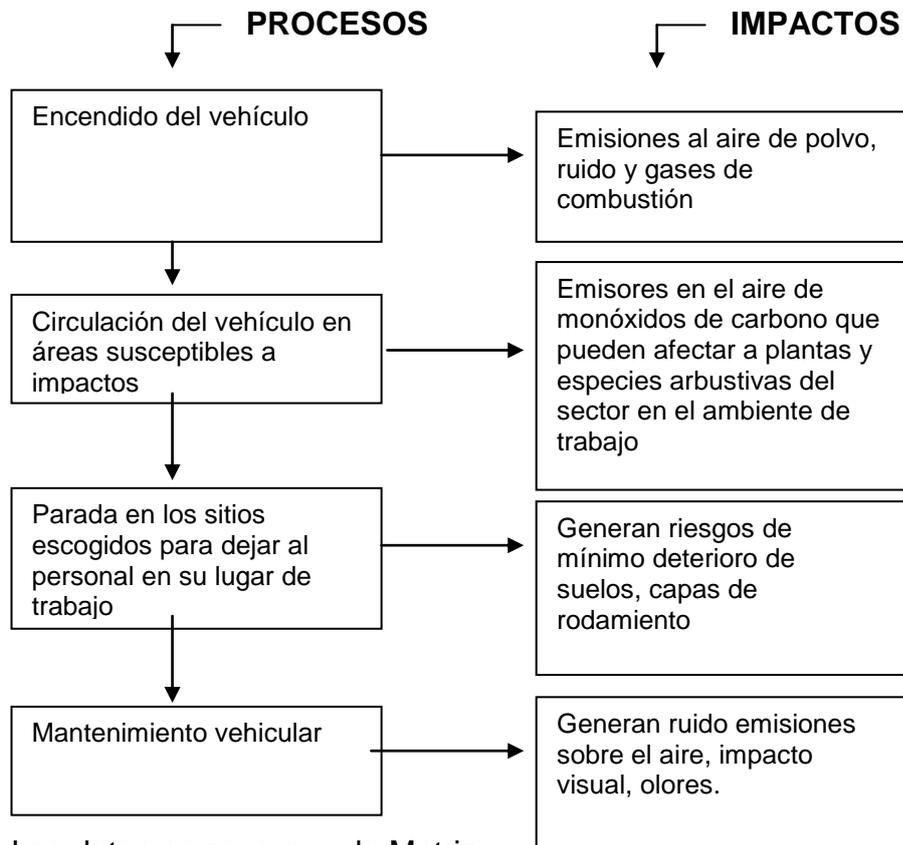
#### **CUANTITATIVA**

Ningún a poco efecto

- 3 Efecto leve
- 4 Efecto moderado
- 5 Efecto serio
- 6 Efecto alto medioambiental

4. Se elaboró un organigrama de Procesos principales en el sistema de operaciones, teniendo 6 procesos con un respectivo posible impacto negativo.

**GRÁFICO No 7.1**  
**ORGANIGRAMA DE PROCESOS – IMPACTOS**



5. Los datos se pasaron a la Matriz de Significación concluyéndose que la valoración de los impactos es de 1 que equivale a ningún efecto o poco efecto.

## MATRIZ DE SIGNIFICACIÓN DE IMPACTOS NEGATIVOS DE LOS PROCESOS DE TRANSPORTACIÓN DE PERSONAL DE LAS EMPRESAS FLORÍCOLAS

**Cuadro No 7.5**

REF.	PROCESOS	DESCRIPCION DEL IMPACTO NEGATIVO	VALORACION DEL IMPACTO				
			1	2	3	4	5
P1	Encendido del vehículo	Sobre el aire, podrian afectar la salud del personal	X				
P2	Circulación del vehículo en áreas susceptibles a impactos	Emisores en el aire de monóxidos de carbono que pueden afectar a plantas y especies arbustivas del sector en el ambiente de trabajo	X				
P3	Parada en los sitios escogidos para dejar al personal en su lugar de trabajo	Generan riesgos de mínimo deterioro de suelos, capas de rodamiento	X				
P4	Mantenimiento vehicular	Generan ruido emisiones sobre el aire, impacto visual, olores	X				
		<b>VALORACION</b>	<b>1</b>				

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** La Autora

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 1. CONCLUSIONES:

- a) La mayoría de empresas florícolas de los cantones de Ibarra y Urcuquí no disponen de un transporte seguro para el personal que labora, contratan vehículos que quieren sus servicios lo que provoca la inconformidad de los usuarios.
- b) Las empresas florícolas no están de acuerdo con el actual servicio de transporte del personal lo que ocasiona atrasos permanentes debido a que son vehículos obsoletos y la atención no es de calidad.
- c) Casi en su totalidad los vehículos que actualmente prestan servicio son de los años 80 y 90, provocando atrasos e incumplimiento en el recorrido.
- d) Existe una alta demanda de transporte para el personal de las empresas florícolas, provocando que se contrate a vehículos que han salido de circulación y que no cumplen con normas de calidad del servicio de transporte.
- e) Todas las empresas florícolas contratan el servicio de transporte por lo que se establece que existe una alta demanda del servicio.
- f) La mayoría de empresas florícolas contratan el servicio de transporte en forma anual lo que provoca, que los dueños de los vehículos tengan una estabilidad laboral.

## **2. RECOMENDACIONES.**

- a) Que organicen empresas de servicios de transporte para el personal específicamente para servir a las empresas florícolas.
- b) Que se cree una empresa de servicio de transporte para las florícolas y que cumpla con los estándares de calidad exigidas por la Comisión de Tránsito.
- c) Que las instituciones financieras sean más accesibles y den facilidad a los créditos para poder modernizar el parque automotor.
- d) Que la empresa que oferte este servicio de transporte cumpla con todos los requerimientos y exigencias de las empresas florícolas para servir con óptima calidad.
- e) Que se creen empresas que oferten este servicio aplicando estrategias de mejoramiento continuo del servicio de transporte del personal para minimizar la demanda insatisfecha.
- g) Que la empresa que ingre a operar en el servicio de transporte del personal de las florícolas sea eficiente y competitiva para aprovechar su total posicionamiento en el servicio de transporte.

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, Carlos** Evaluación Financiera de Proyectos Valparaíso, ediciones Universitarias Chile 1995.
- ARBOLEDA, Germán** Proyectos, Formulación Evaluación y Control, 2001
- BACA, Urbina** Evaluación de Proyectos McGRAW – HILL, México, 2006.
- BAIN, David** Productividad, la solución a los problemas de la Empresa, MAcGRAW - HILL, España 1996.
- CULTURAL S.A** Diccionario de Contabilidad y Finanzas, Cultural S.A Madrid — España 2000.
- DÁVALOS, Nelson** Diccionario Contable, Edi. - Ábaco, 2002.
- GÓMEZ, Oscar** Contabilidad de Costos, Editorial Interamericana, 3ra Edición, Julio 1998, Bogotá – Colombia,
- GUDIÑO, Emma** Contabilidad del 2000, Editorial McGraw – Hill, 2da Edición.- Colombia.
- MC — GRAW** Criterios de evaluación de proyectos, Madrid 1994.
- MIRANDA, Jorge** Los proyectos: La Unidad Operativa del Desarrollo Santa Fe de Bogotá, ESAP 1996.
- MICHAEL, Palkixl** Microeconomía, UNIVERSITY OF WESTERN ONTANIO, Empresa en Estados Unidos, printed un USA 1998-1999
- NARANJO, Marcelo** Contabilidad de costos por órdenes de producción, editorial don Bosco, quito — Ecuador 1995.
- NOVILLO, Zoila** Diseño y evaluación de proyectos de tesis,
- QUILLODRON, Federico**

**KOMIRA R,**

universidad particular de Loja 1999.

Manual de Preparación de Proyectos,  
Publicaciones de la universidad de Loja  
1992.

**SHULTZ, Teodoro**

Marketing Para Pimes. Editorial Palomino  
2004

**SAPAG, Nassir**

Preparación – Evaluación de Proyectos Micro  
empresariales, CEPAL, México 1993.

**SARMIENTO,  
Rubén**

Proyectos de Inversión Formulación y  
Evaluación. Editorial Pearson México, 2007.

Contabilidad de Costos, Edición McGraw –  
Hill, 3ra Edición, 1997, Colombia.

Universidad Regional Autónoma de los  
Andes, Modulo 05.

Enciclopedia Práctica de las PYME.

Diccionario de Contabilidad y Finanzas,  
Cultural S.A., Madrid – España.

**BERNAL C,**

Metodología de la Investigación. México 2006.

**LINCOGRAFÍA:**

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.rincondelvago.com](http://www.rincondelvago.com)

[www.promonegocios.com](http://www.promonegocios.com)

[www.infomipymes.com](http://www.infomipymes.com)

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

[www.google.com](http://www.google.com)

Microsoft Encarta 2008.

Microsoft Encarta 2010.

# ANEXOS

**ANEXO # 1**  
**(INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS DE MARKETING)**

**UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

La presente encuesta tiene la finalidad de oscultar ciertas características referentes Al servicio de transporte de las empresas florícolas de los cantones de Ibarra y Urcuquí, con la objetivo de obtener información confiable que sirva de sustentación para la creación de una empresa de transporte que brinde este servicio.

Encuestas dirigidas a los empresarios (gerente, gerentes de recursos humanos, gerentes administrativos) de las florícolas de los cantones Ibarra y Urcuquí.

**Características generales**

Número de encuesta: .....

Nombre de la empresa: .....

Número de empleados que tiene la empresa: .....

Fecha de realización de la encuesta: .....

**1.- Marketing.**

1.1. Su empresa tiene demanda de transporte para su personal.

SI ( )

NO ( )

1.2. La demanda de transporte para su personal es en forma temporal o permanente

Permanente ( )

Temporal ( )

1.3. El nivel de satisfacción de este servicio que actualmente le proveen es.

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

1.4. Su empresa tiene precios referenciales de este servicio

Si ( )

No ( )

1.5. Actualmente está conforme con el servicio de transporte que dispone

SI ( )

NO ( )

1.6. Qué tipo de contratación realiza la empresa con el servicio de transporte

Anual ( )

Mensual ( )

Trimestral ( )

Ocasional ( )

1.7. Cual es la forma de pago que utiliza la empresa

Al contado ( )

A crédito ( )  
Pago contractual ( )  
Pago por anticipo ( )

## 2. Criterios del Servicio

2.1. El servicio de transporte que tiene la empresa puede ser sustituido por otro ofertante.

Si ( )  
No ( )

Estaría dispuesto a establecer o estudiar la oferta de una nueva empresa de servicios de transporte para su empresa

Si ( )  
No ( )

2.2. Considera que el actual servicio de transporte que tiene su empresa si satisface sus requerimientos

Si ( )  
No ( )

Por qué:.....

2.3. Considera usted que sus empleados están conformes con el transporte que tiene la empresa.

Si ( )  
No ( )

## 3. Oferta

3.1. Considera usted que existen empresas ofertantes de este servicio

Si ( )  
No ( )

3.2. Las personas naturales o jurídicas que ofertan este servicio cumplen con las expectativas de la empresa.

Si ( )  
No ( )  
A veces ( )

3.3. Esta de acuerdo que se cree una empresa de transporte con objetivos fundamentales de atender a este tipo de empresa.

Si ( )  
No ( )

3.4. Que características significativas gustaría que tenga este tipo de empresa.

Transportes de buena calidad ( )  
Precios razonables ( )  
Estructura Organizacional ( )  
Garantía de servicio ( )  
Óptima atención al cliente ( )

Otras:.....

....

**ANEXO 2**  
**MATRIZ DE VARIABLES (ESTUDIO DE MERCADO)**

<b>OBJETIVO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>TECNICA</b>	<b>FUENTES DE INFORMACION</b>
Establecer la demanda de transporte para el personal que tienen las empresas florícolas en los cantones Ibarra y Urcuqui	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de demanda</li> <li>• Demanda potencial</li> <li>• Nivel de satisfacción</li> <li>• Precio</li> <li>• Servicio de transporte que utiliza</li> <li>• Tipo de contratación</li> <li>• Forma de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista a gerentes de las empresas florícolas y empleados de las mismas</li> </ul>	Empresas florícolas encuestadas.
	Segmentación de mercado de consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de criterios</li> <li>• Por cantones</li> <li>• Numero de recorridos</li> <li>• Numero de personal</li> <li>• Comportamiento para el alquiler</li> <li>• Tasa de utilización de este servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista a gerentes de las empresas florícolas y empleados de las mismas</li> </ul>	Empresas florícolas encuestadas.
Identificar la oferta existente de personas naturales o jurídicas que prestan el servicio de transporte para el personal de las empresas florícolas de los cantones Ibarra y Urcuqui	Servicios de transporte sustitutos (Marketing)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que empresas ofertan este servicio</li> <li>• Precios</li> <li>• Tipo de relación</li> <li>• Periodos de tiempo</li> <li>• promoción</li> <li>• Usos del servicio</li> <li>• Nivel de satisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista a gerentes de las empresas florícolas y empleados de las mismas</li> </ul>	Empresas florícolas encuestadas.
	Nivel de Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de competidores</li> <li>• Servicios que ofertan</li> <li>• Precios</li> <li>• Tipo de vehículos</li> <li>• Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista a gerentes de las empresas florícolas y empleados de las mismas</li> </ul>	Empresas florícolas encuestadas.



PROM-050-10  
Ibarra, 28 de mayo del 2010

Señora  
**Janeth Flores**  
Ciudad.-

**REF: COTIZACION POLIZA DE VEHICULOS PESADOS**

De mis consideraciones

A continuación sírvase encontrar nuestra oferta para el cliente en referencia la misma que considera un descuento por buena siniestralidad que será aplicado exclusivamente si el cliente la certifica por escrito ya sea mediante documento emitido por una aseguradora o por el mismo cliente, favor recuerde que la inspección es un requisito indispensable previo a la aceptación del riesgo.

**POLIZA DE VEHICULOS**

**Límite Geográfico:** Ecuador y pacto andino  
**Vigencia:** 1 año calendario

**COBERTURAS:**

**Todo riesgo, incluyendo:**

- ✓ Eventos de la naturaleza tales como: terremoto, erupción volcánica, huracán, tifón, tornado y ciclón, vientos fuertes, lluvia inundación, caída de rocas, etc.
- ✓ Robo y hurto Total
- ✓ Huelgas, conmoción civil y popular, revueltas populares, suspensión, paralización.
- ✓ Terrorismo y sabotaje y grupos subversivos o al margen de la Ley.
- ✓ Equipo adicional no original de los vehículos tales como Equipo refrigerado, si este se encuentra instalado al vehículo y sea reportado en la inspección
- ✓ Accesorios no originales siempre que sean reportados
- ✓ Paso por puentes y gabarras y caminos no entregados al público

**Otras Coberturas y Condiciones:**

- ✓ Amparo patrimonial para chofer asalariado
- ✓ No aplica depreciación en vehículos de hasta 10 años de fabricación, para más de 10 años se aplica el 1,5% mensual con máximo de 12% anual
- ✓ Gastos de Recuperación del vehículo 3% Valor asegurado
- ✓ Accidentes personales para conductor y acompañante US\$ 5.000
  
- ✓ Gastos médicos para conductor y acompañante US\$ 2.000
- Asistencia jurídica en proceso penal US\$ 2.000
- ✓ Responsabilidad Civil US\$ 20.000 LUC



- ✓ Gastos de wincha o remolque US\$ 500,00

**Cláusulas:**

- ✓ Adhesión
- ✓ Aviso de siniestros: 5 días hábiles

TASA: 4,0%

**DEDUCIBLES:**

Para vehículos mayores a 50.000,00

- 10% del valor del siniestro, mínimo 1,50% del valor asegurado, mínimo 750,00

Para vehículos menores a 50.000,00

- 10% del valor del siniestro, mínimo 1,50% del valor asegurado, mínimo 500,00

**Nota:** No se cubre los daños originados por la carga.

**Validez de la oferta: 30 días**

RAMO	VALOR ASEGURADO	TASA	PRIMA
<b>VEHICULOS</b>			
3 Buses Hino (c/u 30.973,33)	92.920,00	4,00%	3716,80
	92.920,00		

Prima Neta		3.716,80
Super de Bancos		148,67
Derechos emisión		9,00
IVA		464,94
<b>Total</b>		<b>4.339,41</b>

FORMAS DE PAGO	Cuota Inicial	Numero de cuotas	Valor de la Cuota
3 Pagos iguales	1446,47	2	1446,47
4 Pagos iguales	1084,85	3	1084,85
6 Pagos iguales	723,23	5	723,23
8 pagos iguales con débito bancario	542,43	7	542,43
30% y 6 Cuotas con interes	1.874,24	6	433,63



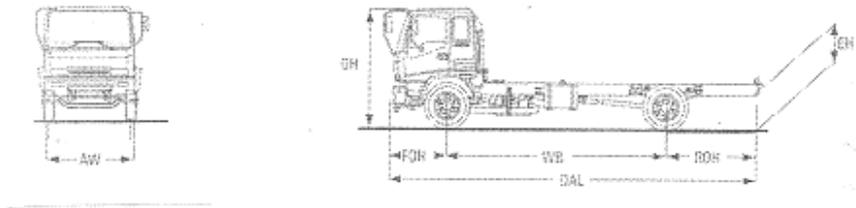
En caso de requerir cualquier información adicional, con gusto le atenderemos.

Sin más por el momento y en espera de sus comentarios, suscribo con un cordial saludo.

Atentamente,  
**COLONIAL CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.**

  
Edison Dávila Ruiz  
**EJECUTIVO MASTER  
SUCURSAL IBARRA**

<p><b>IMBAUTO</b>   SIEMPRE CONTIGO</p>	<p><b>OFERTA  VEHÍCULOS  COMERCIALES</b></p>	<p><b>Buses y Camiones</b>    <b>CHEVROLET</b></p>
<p>PÁGINA: 1 de 3</p>		



**CAPACIDAD DE CARGA: 45 Pasajeros**

**DIMENSIONES**

Unidad: mm

WB	DAL	FOH	ROH	AW	GH	EH
5050	8520	1270	2200	1930	2565	1645