

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Plan de negocios: QuiBus S.A.

MARÍA GABRIELA CARRILLO GRIJALVA

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de
Licenciatura en Finanzas

Quito, 22 de mayo 2012

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACION DE TESIS

Plan de Negocios: QuiBus S.A.

María Gabriela Carrillo Grijalva

Sara Caria, Msg

Directora de la Tesis

Magdalena Barreiro, PHD

Decana del Colegio de Administración

Quito, 22 de mayo de 2012

© Derechos de autor

María Gabriela Carrillo Grijalva

2012

RESUMEN

QuiBus S.A. es una compañía de transporte de tipo ejecutivo cuyo objetivo principal es ofrecer el mejor transporte para pasajeros entre la ciudad de Quito y el nuevo aeropuerto internacional de Quito. Se ha planteado un plan de negocios para esta empresa, basado en la investigación sobre la constitución de nuevas empresas, la posición actual del Ecuador y la necesidad de la población relacionada con el nuevo aeropuerto. Este analiza desde el tipo de personal requerido, trámites legales y operacionales, hasta la estrategia de marketing, con el fin de determinar la factibilidad de desarrollo de este negocio nuevo en el mercado en el Ecuador. El estudio de mercado indica que la gente está dispuesta a utilizarlo principalmente por la elevada calidad y comodidad del servicio, y por el inconveniente que causa la distancia entre la ciudad y el aeropuerto a la cual la población no está acostumbrada. A la vez, se emplea un modelo llamativo en la apariencia de las unidades de transporte para promocionar la riqueza de flora, fauna y cultura que el país posee. Finalmente, se analiza el negocio desde un punto de vista financiero, el cual demuestra su rentabilidad y posibles flujos esperados.

ABSTRACT

QuiBus S.A. is an executive transportation company which main objective is the passengers' transportation from Quito to the new international airport of Quito. It has been realized a business plan for this enterprise, supported on the investigation of the constitution of new enterprises in Ecuador, the actual situation of the country and the population necessities related to the new airport. It analyses components since the required personnel, legal and operational procedures, until more complex procedures like the marketing strategy, in order to determine the feasibility of this new business development in Ecuador's market. The realized market survey shows that people are willing to use this kind of transportation, mainly because of the service high quality and comfort, and the distance inconvenient between the city and the airport at which people are not used to. Additional to the service offered by the company, there is the attractive design of the buses that promote the extensive variety of flora, fauna and culture of the country. Finally, there is an analysis from a financial point of view, the one that demonstrates the expected cash flows and return to the investors.

Tabla de contenido

| | |
|---|-----|
| © Derechos de autor | iii |
| Resumen | iv |
| Abstract | v |
| Tabla de contenido | vi |
| Lista de figuras | ix |
| 1 Resumen Ejecutivo | 1 |
| Módulo 1 | 3 |
| 2 Proposición de la empresa QuiBus S.A. | 3 |
| 2.1 Descripción y filosofía de la empresa QuiBus S.A. | 3 |
| 2.1.1 Misión de QuiBus S.A. | 3 |
| 2.1.2 Visión de QuiBus S.A. | 3 |
| 2.1.3 Valores de QuiBus S.A. | 3 |
| 2.1.4 Objetivos de QuiBus S.A. | 5 |
| 2.1.5 Constitución de QuiBus S.A. | 6 |
| 2.2 Análisis de la industria de transportes en Quito | 6 |
| 2.2.1 Características del nuevo aeropuerto internacional de Quito | 6 |
| 2.2.2 Competencia directa e indirecta de QuiBus S.A. | 7 |
| 2.2.3 Estadísticas y datos del Aeropuerto Int. Mariscal Sucre | 8 |
| 2.3 Servicios que ofrece QuiBus S.A. | 11 |
| 2.3.1 Descripción de la unidad de transporte QuiBus S.A. | 11 |
| 2.3.2 Descripción del servicio al cliente | 13 |
| 2.3.3 Rutas y adquisición de boletos | 15 |
| 2.3.4 Adquisición de boletos de QuiBus S.A. | 17 |
| Módulo 2 | 18 |
| 3 Oportunidad de mercado y estrategia de QuiBus S.A. | 18 |
| 3.1 Análisis de oportunidades y amenazas | 18 |
| 3.1.1 FODA de QuiBus S.A. | 18 |
| 3.1.2 Matriz de gestión de riesgos | 22 |
| 3.1.3 Tipos de impactos por parte de QuiBus S.A. en Ecuador | 23 |
| 3.2 Ventajas competitivas de QuiBus S.A. | 26 |
| 3.2.1 Diferenciación del mercado existente y tipo de tecnología | 26 |
| 3.2.2 Seguridad y atención al cliente | 28 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.3 | Marketing estratégico de QuiBus S.A. | 29 |
| 3.3.1 | Servicio | 29 |
| 3.3.2 | Precio | 30 |
| 3.3.3 | Distribución | 31 |
| 3.3.4 | Promoción | 32 |
| | Módulo 3 | 34 |
| 4 | Estructura operacional de QuiBus S.A. | 34 |
| 4.1 | Actividades previas al inicio de operación de QuiBus S.A. | 34 |
| 4.1.1 | Trámites y permisos legales | 34 |
| 4.1.2 | Trámites: legalización de importación de buses | 39 |
| 4.1.3 | Contratación de seguros para las unidades de transporte | 40 |
| 4.1.4 | Legalización de rutas y destinos | 40 |
| 4.2 | Plan de operaciones de QuiBus S.A. | 41 |
| 4.2.1 | Estándares de calidad y producción | 41 |
| 4.2.2 | Actividades previas al inicio del servicio de QuiBus S.A. | 43 |
| 4.2.3 | Procesos de producción del servicio de QuiBus S.A. | 46 |
| 4.3 | Recursos humanos de QuiBus S.A. | 49 |
| 4.3.1 | Contratación de personal capacitado y seguros | 49 |
| 4.3.2 | Estructuración del organigrama de QuiBus S.A. | 49 |
| 4.3.3 | Roles y funciones del personal | 50 |
| 4.3.4 | Política general de recursos humanos | 58 |
| | Módulo 4 | 61 |
| 5 | Financiación y rentabilidad de QuiBus S.A. | 61 |
| 5.1 | Estructura de costos de QuiBus S.A. | 61 |
| 5.1.1 | Inversión inicial | 61 |
| 5.1.2 | Presupuesto de costos | 64 |
| 5.1.3 | Forma de financiamiento | 65 |
| 5.2 | Proyección de ventas y estados financieros de QuiBus S.A. | 67 |
| 5.2.1 | Escenarios: positivo, negativo y realista | 67 |
| 5.2.2 | Proyección del estado de resultados | 73 |
| 5.2.3 | Proyección del balance general | 73 |
| 5.3 | Valoración de QuiBus S.A. | 74 |
| 5.3.1 | Flujo de caja para el negocio | 74 |
| 5.3.2 | Flujo de caja para el inversionista | 75 |
| 5.3.3 | Valor presente neto de los flujos | 75 |
| 5.3.4 | Ratios financieros, EVA y TIR | 78 |
| 6 | Bibliografía | 80 |

| | | |
|------|---|----|
| 7 | Anexos | 83 |
| 7.1 | Anexo 1: Minuta de constitución de la sociedad anónima | 83 |
| 7.2 | Anexo 2: Pasos requeridos para crear tu empresa | 85 |
| 7.3 | Anexo 3: Paso a paso: para registrar el nombre y la actividad de la empresa | 86 |
| 7.4 | Anexo 4: Paso a paso: para abrir la cuenta de integración de capital | 87 |
| 7.5 | Anexo 5: Paso a paso: para el registro de patentes municipales | 88 |
| 7.6 | Anexo 6: Paso a paso: para obtener el RUC | 89 |
| 7.7 | Anexo 7: Paso a paso: para registrar en el IESS la historia laboral | 90 |
| 7.8 | Anexo 8: Autorización previa a la importación y formulario | 91 |
| 7.9 | Anexo 9: Concesión de certificados de operación regular | 93 |
| 7.10 | Anexo 10: Formulario: solicitud de registro sanitario para productos alimenticios | 94 |
| 7.11 | Anexo 11: Permisos de funcionamiento del cuerpo de bomberos | 96 |
| 7.12 | Anexo 12: Pasos para la importación de mercancía | 97 |
| 7.13 | Anexo 13: Proyección del estado de resultados y balance general mensuales | |
| 7.14 | Anexo 14: Flujos de caja mensuales para el negocio y para el inversionista | |
| 7.15 | Anexo 15: Beta mensual, CAP-M: WACC mensual, R_e mensual, VPN, PE, TIR, ROA y ROE | |

Lista de figuras

| | | |
|------------|---|----|
| Gráfico 1 | Entradas y salidas de ecuatorianos y extranjeros, según años y sexo | 10 |
| Gráfico 2 | Interior de la unidad de transporte Volvo 9700 Luxury | 13 |
| Gráfico 3 | Conformación del snack de QuiBus S.A. | 14 |
| Gráfico 4 | Google Maps: Vista del área del aeropuerto, vía actual de tránsito | 16 |
| Gráfico 5 | Plan vial del Distrito Metropolitano de Quito: Vista de la vía en construcción para acceder al nuevo aeropuerto | 16 |
| Gráfico 6 | Plano interior de la unidad de transporte Volvo 9700 Luxury | 17 |
| Gráfico 7 | Matriz de gestión de riesgos | 22 |
| Gráfico 8 | Planilla: lista de verificación diaria del operador | 29 |
| Gráfico 9 | Plan de operaciones de QuiBus S.A. | 42 |
| Gráfico 10 | Diseño exterior de las unidades de transporte | 43 |
| Gráfico 11 | Proceso de desarrollo del servicio | 44 |
| Gráfico 12 | Flujo del proceso de servicio | 47 |
| Gráfico 13 | Organigrama QuiBus S.A. | 49 |
| Gráfico 14 | Porcentajes de los costos de importación | 62 |
| Gráfico 15 | Presupuesto de costos de importación de las unidades de transporte | 63 |
| Gráfico 16 | Presupuesto de costos de la obra civil inicial | 63 |
| Gráfico 17 | Presupuesto de costos de la contratación de seguros | 64 |
| Gráfico 18 | Presupuesto de mantenimiento y costos variables | 64 |
| Gráfico 19 | Presupuesto de los gastos administrativos | 65 |
| Gráfico 20 | Presupuesto del mantenimiento anual de las instalaciones, renovación de matrículas y seguros | 65 |
| Gráfico 21 | Tabla de amortización de la deuda con la CFN | 66 |
| Gráfico 22 | Escenario positivo | 67 |
| Gráfico 23 | Estado de resultados del escenario positivo | 68 |
| Gráfico 24 | Escenario negativo | 69 |
| Gráfico 25 | Estado de resultados del escenario negativo | 70 |
| Gráfico 26 | Escenario realista | 71 |
| Gráfico 27 | Estado de resultados del escenario realista | 72 |
| Gráfico 28 | Fórmula: cálculo ROE descompuesto | 78 |
| Gráfico 29 | Fórmula: cálculo ROA descompuesto | 78 |
| Gráfico 30 | Fórmula: cálculo EVA | 79 |

RESUMEN EJECUTIVO

1. Resumen Ejecutivo

QuiBus S.A. es una sociedad anónima, constituida por Andrés Ávalos, Gabriela Carrillo y Alejandra Proaño, quienes aportan montos iguales de capital de inversión. La empresa se dedica al transporte de tipo ejecutivo entre la ciudad de Quito y el nuevo aeropuerto internacional de Quito; las unidades empleadas son modelo Volvo 9700 Luxury, importadas desde México, y cuentan con las mejores instalaciones existentes en el mercado de transportes como internet, baños, pantallas personales, asientos reclinables, toma corrientes, entre otros. La razón social de la empresa es proveer un servicio de transporte de excelente y elevada comodidad, calidad, servicio y seguridad para los pasajeros.

El servicio inicia con la venta de boletos vía online o en las estaciones de la empresa a un precio de \$15, y el cliente puede escoger el asiento y la hora. Luego, los asistentes de la unidad revisan los boletos de los pasajeros, su equipaje de mano, registran a ambos, entregan el snack y los ubican en los asientos de la unidad correspondiente o pueden descansar en la sala de espera de la estación antes de embarcar. Al llegar al destino, el personal entrega a los pasajeros su equipaje y realiza la limpieza de las unidades.

Para ofrecer el mejor servicio, cada turno y estación dispone de 2 conductores por unidad, 2 personas de limpieza, 1 vendedor, 2 guardias de seguridad, 1 supervisor, y 1 jefe de parqueo, a parte de las 6 personas que conforman el personal administrativo, lo que suma un total de 60 trabajadores en la compañía. Todo empleado cumple con un perfil mínimo. Debido a que el personal relacionado directamente con el servicio es esencial para el desempeño del

servicio, contamos con más de una personas por turno en la mayoría de puestos, lo que podría cubrir una ausencia, y se podría contratar a una de las personas de otro turno para que cubra ambos, cumpliendo nuestra política de personal y sistema de pago.

En la industria de transportes no tenemos una competencia directa y nuestra competencia más cercana emplea taxis o vans, que no disponen de ninguna de nuestras instalaciones. Los buses que actualmente ofrecen transporte son básicos y sólo llegan hasta la zona del aeropuerto. Esto remarca nuestra ventaja competitiva ya que somos únicos en el mercado y ningún servicio de transporte del país ofrece nuestras características de alta calidad.

Las fortalezas más relevantes de QuiBus S.A. es el modelo de unidad de transporte de alta tecnología que utilizamos, la exclusividad y servicio personalizado. La principal oportunidad que tenemos es la de no tener competencia directa, por lo que es la primera vez que se introduce nuestro servicio en el Ecuador. Sin embargo, esto también es una debilidad ya que requerirá de tiempo para que la gente se acostumbre a usarlo y tenga aceptación. Por otro lado, las principales amenazas para nuestro funcionamiento son el retraso en la construcción del aeropuerto y la inestabilidad política que afectan a nuestro servicio.

La empresa se financia un 57.90% con un préstamo a la CFN, y el restante con capital de los inversionistas y un crédito mínimo de corto plazo con los proveedores. Para la proyección financiera se utiliza la información del estudio de mercado y el presupuesto de costos para armar el estado de resultados y balance general a 5 años mensualmente. Para descontar los flujos de caja, se prosigue con el método de Miller y Modigliani y CAP-M. Se recupera la inversión en un tiempo aproximado de 22 meses de funcionamiento.

MÓDULO 1

2. PROPOSICIÓN DE LA EMPRESA QUIBUS S.A.

2.1 Descripción y filosofía de la empresa QuiBus S.A

2.1.1 Misión QuiBus S.A.

Ser una empresa líder a nivel nacional en la industria de servicio de transporte terrestre para pasajeros relacionados con el nuevo aeropuerto de Quito, cuyo personal altamente calificado preste un servicio de excelencia, y brinde seguridad, comodidad y cumplimiento para convertirnos en aliados estratégicos de nuestros clientes.

2.1.2 Visión QuiBus S.A.

Incrementar el número de unidades empleadas en QuiBus S.A. y el número de rutas de movilización, para conservar el alto nivel de exigencia, superar constantemente las expectativas de nuestros clientes, incrementar y mejorar los procesos para contribuir mejoras continuas a la empresa, y cumplir estrictas normas de higiene y seguridad a nivel nacional e internacional, para mantener el liderazgo de esta industria.

2.1.3 Valores de QuiBus S.A.

Los valores de una empresa son parte de la filosofía diaria que se maneja en ella en cada actividad realizada. Generan cohesión entre los integrantes y proporcionan rasgos de identidad, lo que conduce hacia una dirección en común a la cual seguir. En QuiBus S.A. es de suma importancia que exista y se desarrolle la proactividad, ya que creemos que toda

contribución e iniciativa de los miembros de la empresa es beneficiosa para el desempeño y mejoramiento propio. Además, las grandes ideas vienen de diversas fuentes, por lo que creemos que se debe otorgar igual importancia y atención a todo criterio compartido por el personal, debido a la posibilidad de que estos contribuyan y favorezcan al crecimiento de QuiBus S.A. Se dará alta importancia a la comunicación dentro y fuera de las instalaciones, debido a que las interrelaciones y captación adecuada del mensaje son fundamentales para brindar un servicio de alta calidad a los clientes y miembros de la empresa.

Por otro lado, se difundirá constantemente el trabajo en equipo, lo cual es la base para la realización de un excelente trabajo hacia una misma causa o meta, fortalecerá los lazos entre el personal, y unificará las fuerzas y conocimientos para destacar en conjunto el desempeño de la empresa. QuiBus S.A. se compromete a brindar un servicio de primera calidad, orientar todo esfuerzo y dedicación para lograr lo prometido al cliente y mantener en funcionamiento a la empresa. De forma resumida, el trabajo realizado diariamente se basa en valores como:

- Desarrollo del Capital Humano,
- Compromiso con la calidad,
- Puntualidad,
- Contribución a la sociedad,
- Innovación permanente, y
- Orientación al cliente.

2.1.4 Objetivos de QuiBus S.A.

Objetivos Principales de QuiBus S.A.

- Brindar un servicio de calidad, comodidad y confort a nuestros clientes, para mejorar los procesos constantemente basado en un alto nivel de exigencia.
- Minimizar los costos de operación, y maximizar las utilidades y valor de la empresa.
- Ofrecer puntualidad y seguridad a un precio razonable.
- Impulsar la adquisición de nuevas capacidades, conocimiento y desarrollo personal.
- Complacer, buscar siempre la satisfacción del cliente y buscar su bienestar.

Objetivos Secundarios de QuiBus S.A.

- Capacitar y evaluar constantemente al personal y mantener bajo control los procesos llevados a cabo durante el servicio.
- Trabajar y llevar a cabo las operaciones con transparencia y honestidad.
- Vigilar y mantener actualización respecto a la competencia.
- Integrar a los miembros de la empresa y orientarlos a las metas de la misma.
- Crear fidelidad por parte de los clientes hacia la empresa.
- Mantener una comunicación clara y precisa entre la empresa y clientes.
- Solucionar conflictos relacionados con la empresa, dentro y fuera de la misma.
- Mantener en excelente condición los componentes de la flota.
- Realizar promociones y descuentos atractivos constantemente.

2.1.5 Constitución de la empresa QuiBus S.A.

Se constituirá una sociedad anónima llamada QuiBus, incorporada inicialmente por 3 socios, Andrés Ávalos, Gabriela Carrillo y Alejandra Proaño, quienes aportarán montos iguales para la inversión inicial, más los préstamos bancarios necesarios solicitados a nombre de la entidad para cubrir costos adicionales e inversión faltante. Es una sociedad anónima debido a que pensamos emitir acciones para financiar el crecimiento de la empresa en un futuro, sin las restricciones que implican las sociedades limitadas.

2.2 Análisis sectorial de la industria de transportes

Para realizar el estudio de mercados de la industria de transportes, es necesario realizar a la vez la investigación del estado de desarrollo actual de la construcción del nuevo aeropuerto internacional de Quito, la forma de transportarse actualmente desde y hacia el actual aeropuerto de Quito y las estadísticas del tráfico de pasajeros que ayuden a identificar a los principales clientes potenciales para QuiBus S.A.

2.2.1 Características del Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito

El nuevo aeropuerto internacional de Quito estará localizado a 2.850 metros sobre el nivel del mar, al este de Quito en la zona de Tababela. Dispondrá de dos terminales, una para vuelos nacionales y otra para internacionales, con un área de 38.000 metros cuadrados, lo cual va a facilitar la movilización de los pasajeros, brindar amplitud y beneficios a la organización de nuestro servicio. Se espera que incremente el número de pasajeros, lo que se espera que inicie con 4 millones de personas anualmente, lo que volverá aún más cotizado el servicio de

QuiBus S.A. Al nuevo aeropuerto se lo va a categorizar entre los mejores del mundo, y podrá ser comparado con los aeropuertos internacionales de Sao Paulo, Miami, Houston y otros, los cuales ya ofrecen servicios de transporte desde y hacia los aeropuertos de alto nivel, por lo que QuiBus S.A. ofrecerá ese mismo tipo de comodidad ya existente en grandes ciudad en otros países.

2.2.2 Competencia directa e indirecta de QuiBus S.A.

QuiBus S.A. no tiene competencia directa dentro del país debido a que en el mercado ecuatoriano no existe un servicio igual o similar que disponga de altos niveles de comodidad, seguridad y tecnología que pretendemos ofrecer con nuestras unidades. Sin embargo, existen empresas que conforman la competencia indirecta en el actual aeropuerto de Quito y se las puede ubicar en los siguientes tipos:

Autobuses

Sus tarifas son cercanas a los 0.25 dólares. Los sistemas de autobuses más conocidos y comunes son Trolebús y cooperativas que transitan por las principales avenidas; en este caso las más cercanas al Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre son Avenida La Prensa, Amazonas y América.

Vans

El servicio de vans o busetas es personalizado y está a cargo de empresas como Trans Rabbit y Achupallas. Estas realizan transporte especialmente desde y hacia los respectivos alojamientos de los clientes, y son mayormente empleadas por grupos pequeños de personas. Sus oficinas se encuentran en la salida de la terminal internacional de aeropuerto. Su tarifa

mínima es de \$10.00, pero el costo final depende de distancias y número de pasajeros.

Dentro del servicio de vans también se encuentran las busetas propias de los hoteles que ofrecen transporte entre el aeropuerto y el hotel que está incluido en las tarifas ofrecidas a sus huéspedes o agencias de viaje.

Taxis

La Cooperativa de taxis NA°34 dispone de su oficina en la salida de la terminal internacional, visible para todo pasajero. Dispone de 70 autos y ofrece un servicio personal; su costo depende del taxímetro, más la tarifa extra que cobran por ser transporte relacionado al aeropuerto. Otra opción es que el pasajero salga de la terminal y tome un taxi por su cuenta en la vía, si bien es menos costoso, no hay garantía de seguridad ni control por parte de una cooperativa que asuma la responsabilidad.

Alquiler de coches

Existen empresas que rentan autos, cuyas oficinas se encuentran en el exterior del edificio oficial del aeropuerto. Este servicio es el más costoso, pero ofrece total independencia en cuanto a movilización de los pasajeros, ya que está a su disposición la elección de rutas y destinos en cualquier momento. Un aspecto negativo es que la persona debe conocer las vías y ley de tránsito, depende de zonas de parqueadero y tráfico. Las principales empresas que brindan este servicio son Rent a Car, Localiza y Hertz.

2.2.3 Estadísticas de turismo y datos del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre

En la actualidad, el aeropuerto de Quito tiene una amplia diversidad de destinos

nacionales e internacionales. En cuanto a destinos nacionales se encuentra Esmeraldas, Guayaquil, Cuenca, Manta, San Cristóbal, El Coca, Lago Agrio, entre otros, disponibles en aerolíneas como Ícaro, LAN Ecuador, Tame y AeroGal. En cuanto a destinos internacionales, las principales operadoras son Continental Airlines, AeroGal, Copa Airlines, LAN Ecuador, American Airlines, Tame, Avianca, entre otros, que ofrecen destinos como Miami, Bogotá, Lima, Nueva York, Panamá, Madrid, entre otros. Como se puede observar, es amplia la variedad de destinos desde los cuales se pueden realizar conexiones con el resto del mundo, lo que acapara un alto número de vuelos y acoge a miles de pasajeros diariamente.

De acuerdo a estudios y estadísticas realizadas por el Ministerio de Turismo, el crecimiento en el mercado de turismo ha incrementado en los últimos años, ya que se ha registrado la entrada de 1.347.839 y salida de 1.245.697 personas, entre ecuatorianos y extranjeros en el año 2004, a la entrada de 1.788.791 y salida de 1.742.611 personas en el año 2009. La mayoría de turistas registrados provienen de países como Estados Unidos, Colombia y Perú, y también de países europeos principalmente España, Francia y Alemania. Como dato adicional, se ha registrado que más del 70% de turistas ingresan por vías aéreas, lo que potencializa el número de clientes que soliciten transporte como el que busca ofrecer QuiBus S.A. A la vez, nuestro servicio muestra compromiso con el turismo en Ecuador, ya que busca cooperar y elevar la calidad de experiencia de los viajeros en el país.

Además, se conoce que es elevado el número de personas que realizan viajes nacionales constantemente, ya que se registran diariamente al menos 60 vuelos de entrada y 60 vuelos de salida del aeropuerto de Quito, que suelen encontrar dificultades en cuanto a su movilización hacia el aeropuerto. En este caso, en el que el nuevo aeropuerto será construido

en el exterior de la ciudad, QuiBus S.A. busca facilitar y acercar a dichos viajeros a zonas altamente transitadas dentro de la ciudad, dónde resulte más factible la movilización hacia sus viviendas. Se busca evitar la problemática de transporte y el costo elevado de los servicios de transporte actualmente existentes al proveer una mejor comodidad en el transcurso del viaje.

Esto se puede respaldar con los siguientes datos estadísticos que recopilan información sobre viajes cortos frecuentes realizados por ecuatorianos y extranjeros con motivos de turismo y/o negocios:

Grafico 1: Entradas y salidas de ecuatorianos y extranjeros, según años y sexo

| AÑOS | Ecuatorianos | | Extranjeros | |
|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Entradas | Salidas | Entradas | Salidas |
| 2004 | 528.912 | 603.319 | 818.927 | 642.378 |
| Hombres | 272.764 | 316.909 | 499.464 | 383.550 |
| Mujeres | 256.148 | 286.410 | 319.463 | 258.828 |
| 2005 | 597.038 | 663.601 | 859.888 | 703.555 |
| Hombres | 291.745 | 320.032 | 474.496 | 380.932 |
| Mujeres | 305.293 | 343.569 | 385.392 | 322.623 |
| 2006 | 674.267 | 733.459 | 840.555 | 779.385 |
| Hombres | 345.209 | 374.985 | 485.919 | 450.855 |
| Mujeres | 329.058 | 358.474 | 354.636 | 328.530 |
| 2007 | 757.892 | 800.869 | 937.487 | 898.012 |
| Hombres | 394.028 | 415.324 | 538.421 | 513.673 |
| Mujeres | 363.864 | 385.545 | 399.066 | 384.339 |
| 2008 | 767.469 | 817.981 | 989.766 | 949.116 |
| Hombres | 404.062 | 429.352 | 563.633 | 539.185 |
| Mujeres | 363.407 | 388.629 | 426.133 | 409.931 |
| 2009 | 820.292 | 813.637 | 968.499 | 928.974 |
| Hombres | 427.802 | 420.925 | 554.666 | 529.843 |
| Mujeres | 392.490 | 392.712 | 413.833 | 399.131 |

Ecuador: Anuario de Entradas y Salidas Internacionales - INEC

2.3 Servicio de Quibus S.A.

2.3.1 Descripción de la unidad de transporte Quibus S.A.

Se realizará la compra de buses nuevos importados desde México, modelo Volvo 9700 Luxury, los cuales han sido calificados entre los buses más seguros del mercado y por ende serán las unidades de transporte de QuiBus S.A. Sus medidas son 13.80 metros de largo, 2.60 metros de ancho y 3.75 metros de alto. Desde una primera impresión, estas unidades ofrecen confianza ya que su carrocería es elaborada con última tecnología y la apariencia muestra elegancia y modernidad en su diseño. El ruido en el interior de la unidad es mínimo debido a la carrocería descrita y dispone una “suspensión neumática controlada electrónicamente y el diseño rígido del bastidor aseguran una conducción segura y un buen agarre” (“Volvo Buses”).

Estas unidades tienen capacidad para 24 personas en asientos individuales reclinables localizados en una columna de filas de un solo asiento, y otra columna de dos asientos por fila. Cada asiento dispone de una pantalla táctil personal de 10 pulgadas, que pondrá a disposición del cliente la selección de 8 películas diferentes, 8 tipos de música diferente y juegos. A la vez, cada asiento tiene conexiones eléctricas, luz y aire acondicionado con regulación individual, un revistero, descansa piernas, gancho para colgar chaquetas, portavasos y cinturón de seguridad de 3 puntos. En la parte superior, la unidad de transporte dispone de compartimentos separados para colocar bultos pequeños y equipaje de mano de los pasajeros. Dispone de amplias ventanas, elaboradas con cristal doble para proporcionar mayor seguridad, de color claro que permiten el paso de luz exterior y luminosidad en el interior de la unidad de transporte; cada una cuenta con una persiana o cortina de material grueso que impide el paso

de la luz en caso de necesitarlo. Toda la cabina es lo suficientemente elevada, con el fin de proveer un aspecto espacioso y mayor comodidad para el cliente. Dispone de varias salidas de emergencia, cajuela con alta capacidad de equipaje y puerta electrónica con giro de 90° para que ingresen o desciendan los pasajeros cómodamente.

Además, el bus cuenta con un baño para hombres y un baño para mujeres, una cafetería pequeña de autoservicio y conexión a internet inalámbrico. El conductor dispone de una cabina independiente, la cual le permite mantener concentración total en el recorrido y conducción del bus. Y, como otra medida de seguridad para el pasajero, la velocidad y ruta puede ser monitoreada y controlada, con el fin de que no ocurra ningún tipo de imprudencia que ponga en riesgo la movilización del cliente.

En cuanto a características de la unidad de transporte específicas, el volvo 9700 Luxury cuenta con un motor de 460 caballos de potencia; su estructura y porta equipaje está fabricado con acero inoxidable, experimentado y sometido a pruebas de seguridad e impacto para proteger tanto a los pasajeros como a agentes externos que colisionen con la unidad en caso de un accidente. Para el sistema eléctrico de la unidad, el volvo 9700 Luxury dispone de un sistema multiplex para las funciones de tren motriz, 24 V con dos baterías de 225 amperios, 2 alternadores de 120 amperios y opción a dos alternadores más de 150 amperios para garantizar el funcionamiento adecuado de todos sus componentes, especialmente el aire acondicionado, las conexiones eléctricas, el funcionamiento de pantallas y de luces personales.

Por otro lado, la nueva tecnología de fabricación también se encuentra enfocada en la importancia de la emisión de gases y altos costos de combustibles, ofrece un nuevo sistema que busca ofrecer un mayor rendimiento del combustible, es decir mayor kilometraje recorrido

por galón de gasolina consumido, para que los costos operativos no absorban la mayor parte de ingresos y no obstaculicen una utilidad elevada para el negocio. Este nuevo modelo ha sido elaborado con un dispositivo que cumple con la norma ambiental Euro 5, la cual busca reducir el impacto contaminante del medio ambiente, a través del sistema SCR (reducción catalítica selectiva), el cual trata los gases del tubo de escape y transforma el óxido de nitrógeno en nitrógeno y vapor de agua.

Gráfico 2: Interior de la unidad de transporte Volvo 9700 Luxury



2.3.2 Descripción del servicio al cliente

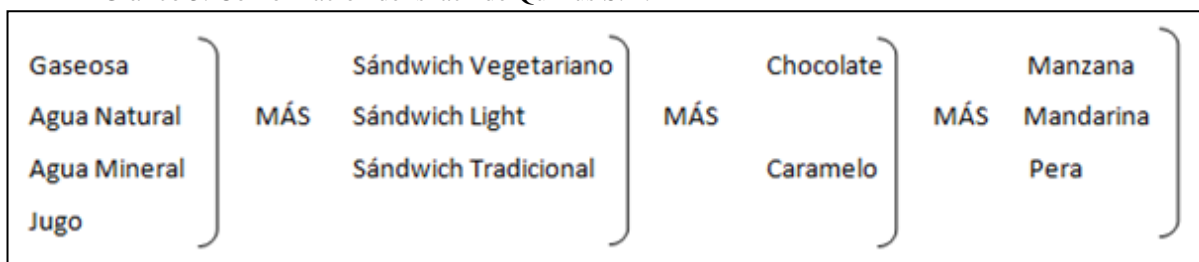
El cliente de Quibus S.A. podrá disfrutar de un asiento personal con regulaciones a su gusto como de inclinación del asiento, luz, aire acondicionado y otros. La espera por su bus la

realizará en la sala de espera exclusiva de QuiBus S.A. localizada en el interior del aeropuerto, cerca de la salida de los buses, donde dispondrá de cómodos asientos, revistas, y dos televisores, y una cafetería pequeña. Dichos servicio estará únicamente a disposición de la persona que haya realizado la compra del boleto de transporte en QuiBus S.A. El momento de ingresar a la sala de espera, el personal realizará un control de identidad, boletos y maletas, con el fin de registrar las personas y objetos que van a ingresar a la unidad de transporte y proveer la máxima seguridad para los clientes.

El equipaje será marcado con etiquetas y abordado a la unidad de transporte adecuadamente por el personal de QuiBus S.A., para que no existan pérdidas o confusión entre maletas. De igual forma, el momento de llegar al destino, el personal controlará por medio de los tickets la pertenencia correcta del equipaje ingresado a la unidad. La unidad de transporte no realizará ningún tipo de parada, únicamente en la terminal de salida y de llegada, para evitar incomodidades a los pasajeros y proveer mayor seguridad. En caso de existir pérdidas, QuiBus S.A. cuenta con la contratación de seguros que respaldará cualquier caso de pérdida de maletas.

Todo pasajero de la unidad de transporte QuiBus S.A., recibirá un snack minutos antes de que parta el bus, el cual estará constituido por:

Gráfico 3: Conformación del snack de QuiBus S.A.



Todo el viaje, los pasajeros contarán con atención de un asistente del conductor, el cual tiene como deber responder cualquier inquietud o facilitar alguna necesidad que se presente en el transcurso del viaje. Estará a disposición de los clientes un maletín de primeros auxilios en caso de emergencia y, según la gravedad, el cliente será transportado hasta el centro de atención médica más cercano. De igual forma, el pasajero y la unidad de transporte se encuentran asegurados en caso de accidentes.

2.3.3 Rutas utilizadas por QuiBus S.A. y adquisición de boletos

En los años 2012 y 2013, QuiBus S.A. dispondrá únicamente de una vía al nuevo aeropuerto, la cual pasa por la población de Cumbayá, Tumbaco y Pifo, y se desvía cerca del pueblo de Yaruquí directamente hasta el aeropuerto, con un tiempo estimado aproximadamente de 90 a 120 minutos por viaje. Como proyecto en un futuro próximo, a finales del año y comienzos del año 2014, se habilitarán otra vía alternativa, más rápida y directa según el proyecto indica. La nueva ruta, que se encuentra ya en construcción, parte desde la población de Calderón, rumbo a la población de Guayllabamba, y se desvía directamente hacia la zona del aeropuerto. Se calcula que esta nueva ruta tomará de 20 minutos a 30 minutos por viaje, lo que resultará más corto que la vía actualmente existente. Una vez habilitadas ambas vías, que se encuentran en obra actualmente, QuiBus S.A. ampliará sus servicios por las dos rutas, cada una destinada a una terminal diferente. De acuerdo a la terminal a la cual se prefiera llegar y de la disponibilidad de tiempo, el cliente puede optar por cualquiera de las vías según su conveniencia.

Gráfico 4: Google Maps: vista del área del aeropuerto, vía actual de tránsito

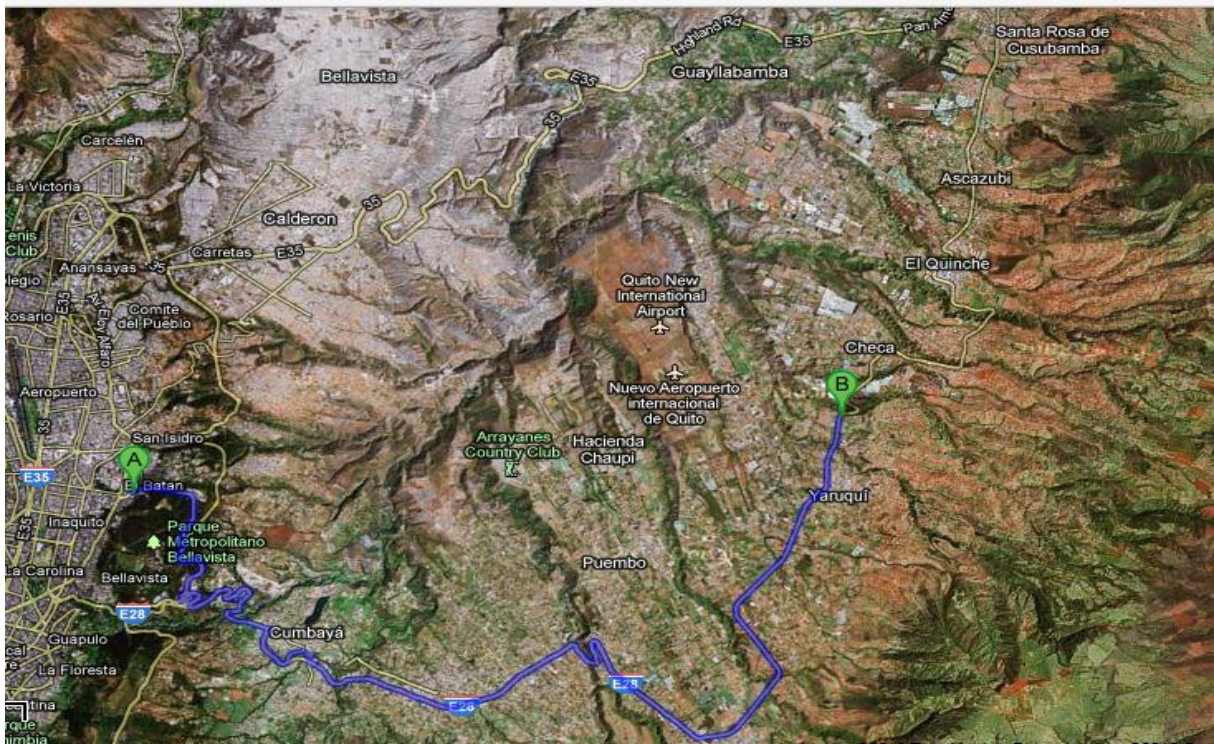


Gráfico 5: Plan vial del Distrito Metropolitano de Quito: vista de la vía en construcción para acceder al nuevo aeropuerto



2.3.4 Adquisición de boletos de QuiBus S.A.

La compra de boletos podrá realizarse de forma online, por teléfono o en los puntos de venta de QuiBus S.A. que estén localizados en el centro comercial, en las terminales terrestres o en el nuevo aeropuerto de Quito. El cliente puede escoger el asiento que desee, ya sea en la columna de un solo asiento por fila, o en la columna de doble asiento por fila, cerca de la ventana o del pasillo. El nombre y número de pasaporte será ingresado al sistema con el fin de asegurar el asiento del pasajero.

En un futuro próximo, QuiBus S.A. tiene como objetivo realizar convenios con locales como Fybeca, panadería Arenas y Supermaxi, para que puedan realizar ahí también las compras de boletos, ya que son negocios visitados frecuentemente que facilitarán la compra y brinda comodidad al cliente.

Gráfico 6: Plano interior de la unidad de transporte Volvo 9700 Luxury



MÓDULO 2

3. OPORTUNIDAD DE MERCADO Y ESTRATEGIA DE QUIBUS S.A.

3.1 Análisis de oportunidades y amenazas

3.1.1 FODA de QuiBus S.A.

- **Fortalezas de QuiBus S.A.**

La principal y mayor fortaleza que tiene la empresa QuiBus S.A. es el tipo de unidad de transporte Volvo 9700 Luxury que se va a utilizar porque es totalmente nuevo en el mercado ecuatoriano. Es el único bus en Ecuador que ofrece ese nivel de tecnología y tipo de servicios a los pasajeros (internet, conexiones eléctricas, pantallas personales, otros). Es decir que no tiene competencia directa en el mercado en la actualidad, y se lo puede desarrollar e implementar la tecnología y servicios del bus.

Otra fortaleza es la exclusividad y servicio personalizado que ofrece a cada cliente, totalmente independiente de los demás pasajeros ya que no debe compartir ni el asiento, pantalla, conexiones, u otros. Es por esto que su servicio distinguido del mercado general ofrece un alto nivel, categoría y reputación para el pasajero.

Por otro lado, el servicio de snacks también se distingue como fortaleza de QuiBus S.A. debido a que se preocupa por los distintos tipos de cuidado en la alimentación que puede existir entre sus clientes, ya que ofrece variedad y por lo menos una opción que se adapte a sus exigencias en el tipo de dieta de las personas. Además, QuiBus S.A. es el único servicio de transporte terrestre que ofrece la mayor seguridad y responsabilidad en cuanto al manejo de equipaje, el cual estará asegurado desde el momento en que este sea manipulado por el

personal de la empresa, al igual que también estará asegurado todo pasajero que ingrese a una unidad. Otro punto que la empresa ofrece para complementar las medidas de seguridad es brindar vigilancia todo el tiempo, especialmente durante el abordaje de las unidades para evitar problemas, robos y experiencias desagradables similares.

- **Oportunidades de QuiBus S.A.**

La principal oportunidad que se encuentra es que se desconoce la existencia de empresas que planeen ofrecer un sistema de transporte relacionado con el nuevo aeropuerto de Quito, por lo que QuiBus S.A. sería la primera en promocionarse y darse a conocer en el mercado. Al iniciar la empresa, ésta ya cuenta con una ventaja competitiva en cuando a nivel de tecnología y servicio por encima de las otras compañías, la cual se puede mantener actualizada para mantener liderazgo en el mercado y evadir a la competencia.

A la vez, es la primera vez que se va a ofrecer este tipo de servicio en Ecuador, el cual ya es ofrecido en un gran número de ciudades en países como México, Perú, España, Estados Unidos, entre otros. Esto es positivo desde el punto de vista de clientes extranjeros debido a que estos ya están acostumbrados a buscar este servicio en las salidas del aeropuerto, lo que nos proporcionará clientes automáticamente. Además, este servicio tiene buenos resultados en la mayoría de aeropuertos internacionales, lo que da a la empresa un nivel de certeza en cuanto a la demanda y al éxito del servicio.

El manejo de clientes internacionales ofrece la oportunidad a QuiBus S.A. de posicionarse como el mejor medio de transporte que brinde servicios desde y hacia el nuevo aeropuerto de Quito, ubicándolo como empresa líder en esta industria. De igual forma, ya que el target principal son clientes ejecutivos y pertenecientes a un nivel socioeconómico medio a

alto, automáticamente relaciona a la empresa y la posiciona como el servicio de transporte de mejor nivel y desarrollo del país.

Al ser la primera empresa que brinde transporte de tipo ejecutivo, existe la posibilidad de crear alianzas estratégicas con empresas como Supermaxi y Fybeca, cuyos locales se encuentran distribuidos por varias zonas estratégicas de la ciudad y facilitarían la venta de boletos. De igual forma, se puede obtener promociones y descuentos con empresas que provean snacks para los pasajeros de QuiBus S.A. a cambio de exclusividad, certeza de compra y consumo de sus productos.

Existe la oportunidad de generar lazos de fidelidad con los clientes, a través del excelente servicio que se ofrecerá, e incluso asegurar su consumo en próximas ocasiones. Una vez lanzado el servicio al mercado y haber adquirido reconocimiento de la empresa, va a existir la posibilidad de adquirir nuevas unidades de transporte de igual o mejor calidad para ampliar el servicio, ofrecer salidas de las estaciones con mayor frecuencia, mantener distinción de la competencia y continuar su funcionamiento como empresa líder de transporte.

- **Debilidades de QuiBus S.A.**

La principal debilidad de QuiBus S.A. es que el servicio no resulte lo suficientemente atractivo para las personas y que la demanda sea insuficiente, lo que generaría instantáneamente problemas de ingresos, con los que se la empresa cuenta para cubrir una parte de los costos de funcionamiento.

Otra debilidad de suma importancia es que el taller de Volvo del Ecuador no dispone de las mismas instalaciones y elevado nivel de tecnología que el taller de México, lo cual puede disminuir la calidad de las reparaciones o retrasar el mantenimiento de las unidades.

Junto a esto, hay la posibilidad de que exista una escasez de repuestos, y la importación de los mismos tome cierto tiempo, lo que afectaría el desenvolvimiento normal del servicio al contar con menos unidades en movilización. También podría darse una escasez de técnicos especializados en reparación de las unidades de transporte, o que el taller de Volvo se encuentre muy copado y aplase la reparación o mantenimiento de los buses. Otra debilidad es que es un servicio nuevo y va a requerir de tiempo para que la gente se acostumbre.

- **Amenazas de QuiBus S.A.**

La amenaza más preocupante es que se produzcan cambios en la construcción del nuevo aeropuerto que retrasen por un largo periodo el funcionamiento de la empresa. Otra amenaza de igual magnitud y gravedad es que no se termine la construcción de las vías hacia el nuevo aeropuerto internacional de Quito a tiempo, lo que elevaría el tiempo de viaje, consumo de gasolina y número de unidades requeridas.

La inestabilidad política y riesgo del país es otra amenaza principal para la empresa. El constante cambio de las leyes y reglamentos del Ecuador en cuanto a transporte, impuestos, requisitos, importaciones, pago de salarios, precios, entre otros, afecta directamente el funcionamiento del transporte. Inclusive, una nueva ley podría otorgar al municipio de Quito el control absoluto de todo sistema de transporte relacionado con el aeropuerto. Además, las variaciones de la inflación y el mercado podrían elevar el nivel de precios e incrementar los costos de funcionamiento, especialmente el de la gasolina que es fundamental para la empresa, lo que ocasionaría problemas de financiamiento. Incremente el costo de la gasolina.

También se encuentra la amenaza relacionada con nuestra demanda, es decir la falta de cuidado por parte de los pasajeros que podría ocasionar daños en las instalaciones de las

unidades como rayones o quebraduras en los asientos, pantallas, baños, gavetas, y otros. Por otro lado, existe la posibilidad de que se produzca un accidente de tránsito o un robo que afecte la reputación de la empresa o cause problemas que suspendan su funcionamiento.

Otra amenaza totalmente independiente de la empresa e impredecible es la variación climática, la que podría ocasionar derrumbes, dañar el estado de las vías y dificultar la movilización del transporte. El funcionamiento de la empresa también podría afectarse por la impuntualidad de los ecuatorianos, al ocasionar un mal desenvolvimiento del servicio e incumplimiento de la puntualidad ofrecida en cuanto a horarios de las unidades, retardando toda actividad relacionada. Finalmente, existe la amenaza de que las empresas no se interesen por el servicio de QuiBus S.A. y se pierdan las alianzas que busca tener la empresa.

3.1.2 Matriz de gestión de riesgos

A continuación se encuentra la matriz de gestión de los 10 principales riesgos a los que se podría enfrentar la empresa y necesitaría contar con planes de soluciones que ayuden a resolver ágilmente los problemas para evitar una interrupción de sus actividades:

Gráfico 7: Matriz de gestión de riesgos

| Riesgo | Respuesta | Plan de Acción |
|--|------------------|---|
| 1. Problemas con la importación de buses y/o repuestos. | Asumir | Rentar unidades de transporte con características similares y en buen estado a cooperativas existentes hasta solucionar problemas de aduana. |
| 2. Problemas con las vías de acceso al aeropuerto. | Evitar | Utilizar rutas alternativas y desvíos propuestos por el municipio para no suspender los servicios de la empresa, los cuales probablemente son de menor calidad. |
| 3. Retraso del personal a causa de problemas personales. | Reducir | Tener personal de respaldo que pueda continuar con el servicio. |

| | | |
|---|------------|--|
| 4. Accidentes de tránsito, robos y similares. | Transferir | Se contará con la contratación de seguros que transfieran el riesgo a la compañía aseguradora y responda cualquier pérdida. |
| 5. Incremento de impuestos, costos, requisitos, leyes. | Reducir | Estar siempre actualizado en cuanto a las políticas del país y proyectos de leyes para estar prevenidos ante cualquier nueva resolución. |
| 6. Falta de cumplimiento de alguna de las partes relacionadas con la empresa. | Reducir | Redacción clara de contratos con asesoramiento legal y provisión de soluciones inmediatas. |
| 7. Poca demanda del servicio. | Asumir | Implementar campañas de marketing, realizar descuentos y promociones temporales. |
| 8. Catástrofes naturales. | Transferir | Contratación de seguro contra terremotos, incendios y otros. |
| 9. Incremento de costos de funcionamiento. | Reducir | Tener provisiones financieras que permitan el desempeño de la empresa hasta ajustar precios y gastos. |
| 10. Retraso en el mantenimiento y reparación de las unidades. | Evitar | Mantener alianzas con los talleres Volvo en busca de prioridad de atención. |

3.1.3 Tipos de Impacto por parte de QuiBus S.A. en Ecuador

- **Impacto al medio ambiente:**

La emisión de gases no es amigable con el ambiente ya que contamina el aire. Sin embargo, la unidad de transporte fue diseñada con un sistema de reducción catalítica selectiva, que disminuye el impacto de los gases y fue aprobada con la norma ambiental Euro 5, para reducir al máximo la afectación al ecosistema. Por otro lado, están los desechos, envolturas de los snacks e impresión de tickets, por lo que la empresa los enviará a centros de reciclaje. Otro tipo de impacto al medio ambiente es el ruido ocasionado por las unidades de transporte, el

cual se puede combatir al mejorar la tecnología para aminorar el sonido y no afectar a las poblaciones cercanas a las vías.

- **Impacto tecnológico:**

El elevado nivel de tecnología que utiliza la empresa y las unidades de transporte generan necesidad en los ecuatorianos por desarrollar la tecnología existente en el país para poder proveer recursos a la empresa y que la competencia se esfuerce por mejorar y elevar el nivel de sus servicios. Las personas deberán complementar sus estudios y ampliar conocimientos para poder comprender la nueva tecnología. De esta forma, la sociedad alcanzará niveles tecnológicos internacionales y generará nuevas oportunidades.

- **Impacto cultural:**

El nuevo sistema de transporte, generación de empleo y nueva tecnología impactarán a la cultura del país al desarrollarla hacia el mundo internacional y globalizado, que a la vez ocasionarán cambios en las costumbres al fusionar los distintos tipos de vida.

- **Impacto en la sociedad:**

El impacto en la sociedad es positivo debido a que van a mejorar los sistemas de transporte y a facilitar el acceso al nuevo aeropuerto de Quito. Por otro lado, la empresa proporcionará fuentes de trabajo e ingresos salariales a sus familias, lo que mejorará su calidad de vida. Además, la constante capacitación contribuirá con el desarrollo educativo de los trabajadores al ampliar sus conocimientos y capacidades, e implementar su desarrollo personal.

- **Impacto económico:**

La creación de esta empresa ayudará a activar el consumo de la sociedad, ya que provee ingresos al personal y capacidad adquisitiva. El funcionamiento de la empresa se incluye en los índices económicos del país, por lo que estos incrementarán positivamente.

- **Impacto turístico:**

QuiBus S.A. busca ofrecer servicio de transporte desde y hacia el nuevo aeropuerto de Quito, al preocuparse por brindar un excelente servicio a los turistas que recibe el Ecuador. Una experiencia positiva es un incentivo para generar buenos comentarios sobre el país y atraer a nuevos clientes. Debido a que la mayoría de turistas ingresan por vías aéreas, la empresa ofrece una buena imagen del país ya que seremos la primera experiencia de movilización de los viajeros. Además, ya que este servicio se ofrece en muchas ciudades del mundo, el turista sabe cómo funciona el sistema y algo una experiencia conocida va a generar confianza en el resto de su estancia.

- **Impacto político:**

Al ser un nuevo servicio en el mercado y que el aeropuerto tendrá una nueva ubicación, el Consejo Nacional de Tránsito y el Municipio de Quito tendrán que adaptar y ampliar ciertas normas de tránsito, leyes y ordenanzas, según sus necesidades y puntos no cubiertos anteriormente, precisamente porque en un pasado no existían, no había mayor preocupación por la zona y era otro tipo de transporte.

3.2 Ventajas competitivas de QuiBus S.A.

3.2.1 Diferenciación del mercado existente y tipo de tecnología

La mayor preocupación de la población ecuatoriana en cuanto a la construcción y ubicación del nuevo aeropuerto es la distancia y el mal estado de las carreteras. Es por esto que la empresa QuiBus S.A. busca aprovechar la demanda de transporte entre el nuevo aeropuerto y la ciudad generada por el tiempo que tomará llegar hasta el lugar y volver, especialmente si las personas deben realizarlo frecuentemente.

Al comparar a la empresa con el servicio de taxis, la principal diferencia es el precio, ya que un taxi individual más el tiempo de viaje resultará muy costoso. Además, un taxi tiene una cabina pequeña que resulta incómoda el momento de transportar equipaje y ser más de dos pasajeros. Mientras que, las unidades de transporte de QuiBus S.A. cuentan con un amplio espacio para todo el equipaje del cliente, y proveen comodidad a todo pasajero.

Otra diferencia es todos los factores que se enfocan por brindar comodidad a los clientes como: baños en las unidades de transporte, asientos reclinables, pantallas personales, entre otros. Mientras que los buses actuales que desempeñan en el transporte de la ciudad de Quito son incómodos, desordenados, sucios, y son pocos los que ofrecen asientos semi reclinables o con un par de pantallas para todo el bus.

QuiBus S.A. quiere ofrecer la mejor experiencia en cuanto a transporte, es por esto que va a brindar seguridad para los pasajeros y para el equipaje; mientras que actualmente ambos factores son violados por la mayoría de buses del Ecuador, ya que muchas veces ocurren asaltos, robo de maletas. El transporte en bus es asociado automáticamente con inseguridad, ya que ninguna unidad se responsabiliza por los posibles incidentes que se puedan dar en el

recorrido. Es tan elevado el nivel de delincuencia en el transcurso del recorrido del transporte público que el gobierno ofreció invertir 120 millones de dólares el 17 de septiembre del 2011, en un plan de seguridad con cámaras y control de los trayectos; sin embargo, el proyecto no ha sido llevado a cabo hasta el momento.

Otra diferencia es que QuiBus S.A. ofrece puntualidad y un sistema de horarios de salidas de los buses, lo cual la mayoría de compañías de transporte no disponen o existen retrasos todos los días. Por otro lado, la empresa comenzará sus servicios con unidades de transporte nuevas, realizará chequeos frecuentes del estado en el que se encuentran las unidades y reportes diarios que permitan controlar mejor el desempeño del servicio y la seguridad de los viajes.

En cuanto a diferencias tecnológicas, las unidades de transporte de QuiBus S.A. ofrecen reducir al máximo los ruidos normalmente generados por el motor o el chasis. Además, el alto nivel de tecnología de la suspensión va a reducir la sensación del mal estado de las carreteras y los huecos de las vías, mejorando la experiencia del viaje.

En cuanto a la protección del medio ambiente, QuiBus S.A. va a cumplir toda norma referente a la emisión de gases, la cual la mayoría de buses existentes en el Ecuador no la cumplen y se lo puede apreciar en el smog que emiten mientras se encuentran en funcionamiento. Para evitar fallas al respecto, QuiBus S.A. realizará revisiones semestrales a sus unidades para controlar el nivel de gases que emiten. Esto es incentivado por el penoso reporte realizado por Cuencaire y Fundación Natura, quienes informan que el 85% de la contaminación es debida al parque automotor.

3.2.2 Seguridad y atención al cliente (vigilancia y seguros)

QuiBus S.A. garantiza a todo pasajero un viaje cómodo, agradable y seguro. La primera medida de seguridad es registrar a todo pasajero, respaldando la información con su documentación respectiva, con el fin de conocer a las personas que van a abordar las unidades, en caso de que ocurra algún incidente. De igual forma, el equipaje de los clientes será revisado, especialmente el equipaje de mano, para evitar el ingreso de objetos cortopunzantes y armas que puedan provocar accidentes.

Otra medida de seguridad es realizar rutas directas desde la estación de Quito hasta el nuevo aeropuerto de Quito, con el fin de no realizar ningún tipo de parada en el camino donde puedan ingresar objetos o nuevos pasajeros. De igual forma, las unidades de transporte tienen a prohibición de realizar paradas en gasolineras, restaurantes, o tiendas; es por esto, que las unidades serán equipadas con lo necesario antes de partir. Además, ningún pasajero puede solicitar el equipaje que se encuentre en la cabina cerrada o desembarcar antes de llegar a la estación de destino, con la única excepción de que se presente una emergencia. Dicha parada excepcional debe ser autorizada y supervisada por empresa en el momento en que se produzca.

Por otro lado, los buses contarán con un dispositivo de la empresa Carlink, para rastrear las unidades satelitalmente. Y, para complementar la seguridad, se contratarán seguros con la aseguradora Colonial, tanto para las unidades como para los pasajeros.

Finalmente, la planilla que será llenada por los conductores de las unidades al finalizar la ruta, con el fin de registrar cualquier daño, es la siguiente:

Gráfico 8: Planilla: lista de verificación diaria del operador

| QUIBUS S.A. | | No. 0000001 | |
|---|------------|-------------|---------------|
| Lista de verificación diaria del operador | | | |
| Nombre del Conductor:..... | | | |
| Fecha:..... | | | |
| Turno:..... | | | |
| CONTROLAR: Si está bien, colocar B | TURNO | | OBSERVACIONES |
| | Al empezar | Al terminar | |
| Combustible | | | |
| Nivel de presión de aceite | | | |
| Nivel de agua | | | |
| Aceite hidráulico | | | |
| Dirección y bocina | | | |
| Frenos | | | |
| Frenos y seguridad del asiento | | | |
| Neumáticos | | | |
| Luces | | | |
| Filtro de aceite | | | |
| Extintor de incendios | | | |
| Botiquín de primeros auxilios | | | |
| Estado del exterior | | | |
| Otras Condiciones | | | |

3.3 Marketing estratégico de QuiBus S.A.

3.3.1 Servicio

- **Atributos**

El principal atributo que ofrece la empresa QuiBus S.A. es la comodidad que prometen las unidades de transporte empleadas, lo que cubrirá la nueva necesidad que se va a presentar cuando el nuevo aeropuerto de Quito entre en funcionamiento, ya que se encuentra en la zona

rural, dónde son escasos los servicios. Además, estas incluyen asientos reclinables, servicio básico de catering, internet, pantallas individuales, baños, entre otros.

- **Marca**

La marca escogida para el servicio es QuiBus, una unión entre las palabras Quito y bus, lo que hace referencia al tipo de transporte ofrecido y la ciudad de destino.

3.3.2 Precio

El precio del servicio se fijó de acuerdo a:

- La percepción del servicio e intensidad de la necesidad: según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas en el estudio de mercado, las personas indicaron una disponibilidad de pago entre 10 a 20 dólares. Caso contrario, es posible que las personas opten por la competencia indirecta, especialmente si esta resulta menos costosa. Por otro lado, existe la posibilidad de que, debido a la necesidad que se presente una vez inaugurado el nuevo aeropuerto, las personas paguen nuestro precio o más.

- El poder adquisitivo del cliente: debido a que los principales clientes de la empresa serán personas que emprendan viajes aéreos dentro y fuera del país, implica que un gran porcentaje de ellos disponen de ingresos que pueden cubrir el precio de nuestro servicio. Esto puede respaldarse con la información adquirida de que un vuelo nacional cuesta aproximadamente 80 dólares y un vuelo internacional a partir de 400 dólares, sin tomar en cuenta sus gastos personales de hospedaje, alimentación, movilización y otros, lo que indica que sus salarios les permite disfrutar de placeres adicionales.

- La estructura de costos del servicio: el precio del ticket del servicio también fue analizado tomando en cuenta los costos futuros en los que vamos a incurrir, más una ganancia que deje utilidades a la empresa y el servicio resulte un negocio rentable. (La redacción detallada de los costos se encuentra en el análisis financiero de la empresa).

- El precio de la competencia y/o sustituto: es complicado determinar los precios de la competencia y/o sustitutos, ya que no existe competencia directa, y a la vez la distancia, tiempo de viaje y demanda va a cambiar. Actualmente, un taxi desde el actual aeropuerto de Quito hacia el sector La Pradera, cuesta aproximadamente 10 dólares; en cambio, un taxi desde el centro de Quito hasta el valle cuesta 20 dólares aproximadamente; y en ningún caso se ofrece el mismo servicio y comodidad que ofrecerá QuiBus S.A.

3.3.3 Distribución (plaza)

En un principio, la estrategia de distribución se va a centrar en la venta de los boletos de forma online y en las estaciones de destino ubicadas en Quito y el nuevo aeropuerto de Quito. Luego, al aplicar alianzas estratégicas con empresas como Supermaxi y Fybeca anteriormente mencionadas, la distribución se realizará principalmente vía online y por estos medios, buscando que la venta en las estaciones sea de última instancia.

- **Canal de distribución para nuestro servicio QuiBus S.A.**

El canal de distribución es selectivo ya que son pocos los intermediarios, el cliente será atendido de forma individual y podrá seleccionar el horario y asiento a su gusto, llenar la hoja de sugerencias, entre otros. Por otro lado, el sitio web de la empresa, www.quibus.com.ec,

también facilitará la atención al cliente de manera digital al poder comprar su boleto de forma online, enterarse del servicio, descuentos y demás.

3.3.4 Promoción

La estrategia de promoción se centra en una comunicación amigable y prometedora sobre los servicios de QuiBus S.A. La principal promoción que se ofrecerá será tarjetas individuales para los clientes, las cuales indicarán que cada diez viajes en nuestro servicio, se ofrecerá uno gratuito. Esto ayudará a crear lazos de fidelidad con el cliente y a mantenernos como su primera opción de transporte entre el nuevo aeropuerto y Quito.

- **Plan de Comunicación**

Se realizará un plan de comunicación promocionado a través de flyers, agencias de viaje, aerolíneas, hoteles y similares que tengan contacto frecuente con turistas y viajeros. La idea es enfocarse a un target de viajeros frecuentes, alto poder adquisitivo y turistas. Para tener éxito en la comunicación, se efectuarán capacitaciones al personal, para que transfieran los factores del servicio que ofrecemos de la forma más acertada y atractiva.

- **Comunicación cliente – Agencias QuiBus S.A**

Los clientes pueden comunicarse por vía telefónica, personal y online. Se mantendrá informado al cliente de las promociones ofrecidas. También, la empresa estará presente en la inauguración del nuevo aeropuerto, y en la mayoría de ferias y eventos nacionales, publicidad en televisión, periódicos y revistas, para mantenernos presentes en el mercado nacional.

Mientras que, para llegar al mercado internacional, la publicidad se basará en la página web de la empresa, redes sociales y aerolíneas.

- **Actividades de Publicidad**

En la inauguración y primer recorrido de la empresa, las unidades serán decoradas de forma llamativa, para atraer la atención de los primeros pasajeros que utilicen el nuevo aeropuerto. Además, nuestro BTL consistirá en que las personas podrán ingresar y conocer la unidad de transporte, se obsequiarán bolsos con un obsequio de recuerdo, se repartirán folletos de la empresa, y se ofrecerá servicio de catering de bebidas y bocaditos.

Por otro lado, en los días festivos, la empresa obsequiará recuerdos pequeños que identifiquen la festividad de nuestra sociedad. En caso de exista una reservación de un bus completo, la empresa obsequiará recuerdos que representen la cultura de Ecuador a cada pasajero.

El servicio de pos-venta se basará en la entrega de las actualizaciones de nuestros servicios y promociones, lo que muestra nuestra preocupación por satisfacer las necesidades. Los clientes más frecuentes recibirán un seguimiento más personalizado y eficaz, para mantener la fidelidad de consumo.

MÓDULO 3

4. ESTRUCTURA OPERACIONAL DE QUIBUS S.A.

4.1 Actividades previas al inicio de operación de QuiBus S.A.

4.1.1 Trámites y permisos legales

- **Minuta de Constitución Sociedad Anónima**

Primero, se debe realizar la minuta de Constitución de la Sociedad Anónima, la cual indicará formalmente la creación de la empresa, los miembros accionistas, ubicación, objeto social, manejo de la misma, capital, estatutos, normativa y demás, siendo la guía para su desempeño y base de sus principios y actividades a desarrollar. Se la desarrollará en conjunto a los 3 miembros iniciales y el abogado experto en el tema, encargado de notificar y redactar la minuta conforme a lo indicado por la ley. Aquí, se detallará que la empresa es una cooperativa de transporte, ya que actualmente todo servicio de transporte abierto al público debe pertenecer a una cooperativa de forma oficial. Se puede encontrar el inicio de la minuta en el Anexo 1.

- **Pasos Requeridos para crear la empresa (Anexo 2)**

1. Reservar el nombre de la compañía en la Superintendencia de Compañías (Anexo 3).

Aquí se indica los pasos que se van a realizar para registrar el nombre de la empresa y definir la actividad que se va a desarrollar. En este trámite se debe acudir a las siguientes entidades en el orden indicado en el Anexo 3: Superintendencia de Compañías, el Registro Mercantil y el Municipio de Quito.

2. Apertura de la cuenta de integración de capital (Anexo 4).

Para abrir la cuenta de integración de capital escogimos el Banco Pichincha, ya que es una empresa que muestra solidez y confianza. Se seguirán los pasos detallados en el Anexo 4, e iniciaremos con un capital de 800 USD, el cual podrá incrementar en cualquier momento según lo indicado en la minuta de constitución de la empresa. Este trámite es inmediato y depende del tiempo que tardemos en entregar los requisitos impuestos por la entidad.

3. Elevar a escritura pública la constitución de la compañía en cualquier notaría.

4. Presentar en la Superintendencia de Compañías: tres copias de la escritura pública con oficio de abogado y la papeleta de la cuenta de integración de capital.

5. Retirar en el lapso de 48 horas de la Superintendencia de Compañías la resolución aprobatoria o un oficio con las correcciones a realizar.

6. Publicar en un periódico de amplia circulación, en nuestro caso en el diario “El Comercio”, el extracto otorgado por la Superintendencia de Compañías, y adquirir tres ejemplares: uno para el Registro Mercantil, otro para la Superintendencia de Compañías y otro para los archivos societarios de la empresa.

7. Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil en la notaría en donde se elevaron las escrituras de constitución.

8. Inscribir en el Municipio de Quito las patentes (Anexo 5: Patentes para personas jurídicas nuevas), y solicitar el certificado de no estar en la Dirección Financiera Tributaria.

9. Inscribir en el Registro Mercantil los nombramientos del representante legal y administrador de la empresa (Acta de Junta general y nombramientos originales).

10. Para iniciar el trámite para sacar el RUC (Anexo 6) para QuiBus S.A., se debe presentar en la Superintendencia de Compañías: la escritura con la respectiva resolución de la

Superintendencia inscrita en el Registro Mercantil, un ejemplar del periódico donde se publicó el extracto, copias de los nombramientos inscritos en el Registro Mercantil, copia de la cédula de ciudadanía del representante legal y administrador, formulario del RUC lleno y firmado por el representante legal y copia de pago de agua, luz, teléfono.

11. Una vez revisada la documentación, la Superintendencia le deberá entregar: formulario del RUC, cumplimiento de obligaciones y existencia legal, datos generales, nómina de accionistas, oficio al banco (para retirar los fondos de la cuenta de integración de capital).

12. Los documentos obtenidos, entregarlos al SRI para obtener el RUC. En nuestro caso, como persona jurídica, se debe entregar el formulario RUC 01-A con los datos de la compañía, formulario RUC 01-B con los datos de las sucursales, y los demás requisitos indicados en el Anexo 6.

13. Finalmente, debemos acercarnos al IESS y registrar la empresa en la historia laboral (Anexo 7). En este paso, se debe ir a las oficinas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y seguir el procedimiento indicado en el Anexo 7.

Estos 13 pasos a seguir para la creación legal de la empresa tardan aproximadamente entre una a dos semanas, dependiendo de la cantidad de gente en las distintas entidades públicas, cumplimiento adecuado de los requisitos y tiempo de los tramitadores, en este caso, los miembros de la empresa.

- **Permisos otorgados por el Municipio de Quito**

El Municipio de Quito es la entidad que aprobará la formación de la cooperativa de transporte QuiBus S.A. y la ruta que emplearemos para el transporte de los pasajeros desde Quito hacia el nuevo aeropuerto de Quito. Esta revisará el camino, los puntos de salida y de

llegada, los horarios, los permisos de funcionamiento y demás, con el fin de comprobar la legalidad del servicio y autorizar el desempeño de las actividades programadas.

- **Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial (ANT)**

Esta entidad será quien emita los siguientes certificados necesarios para nuestro funcionamiento: certificado que permita poseer unidades en servicio público, emisión de matrículas para vehículos de servicio público, emisión de licencias profesionales para los conductores, propiedad e historial vehicular, emisión de títulos habilitantes de transporte de pasajeros por carretera, entre otros. La obtención de todos los certificados tardará aproximadamente dos semanas.

- **Ministerio de Transporte y Obras Públicas**

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas tiene como función el emitir políticas relacionadas con el transporte. Esta entidad será la encargada de entregarnos la autorización previa a la importación de las unidades de transporte (requisitos, procedimiento y formulario adjunto como Anexo 8). Su valor va de acuerdo al tonelaje del vehículo pesado, y la entrega de la autorización tarda 5 días aproximadamente.

También, emite la concesión de certificados de operación regular, el cual permite la circulación del vehículo de carga pesada por la red vial estatal, siempre que cumpla las especificaciones, dimensiones y capacidad regulares. El procedimiento a seguir se encuentra adjunto en el Anexo 9, el costo depende del tipo de certificado y el trámite tarda aproximadamente 48 horas.

- **Registro de la marca**

El registro de marca se lo realiza en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI). En nuestro caso, el nombre de la compañía QuiBus será la marca de la empresa, para poder impregnarla en las unidades de transporte, volantes, objetos y demás. A la vez, esto permite hacer exclusivo el uso de la invención y marca únicamente con fines relacionados a la empresa y diferenciarla de otras. El costo es aproximadamente de 200.00 USD.

- **Permiso de bomberos y registro sanitario**

El registro sanitario, que lo necesitaremos debido a que vamos a manipular alimentos el momento de entregar y almacenar los snacks, será tramitado con el Ministerio de Salud Pública del Ecuador. El formulario que debe llenarse para su solicitud se encuentra como Anexo 10. Además, necesitaremos el permiso del funcionamiento tipo A del Cuerpo de Bomberos para que califique las medidas de seguridad y posibles peligros, con el fin de adecuar los espacios y prevenir accidentes, los requisitos y descripción se encuentran en el Anexo 11.

- **Ministerio de Turismo**

Se afiliará a la compañía al ministerio de turismo del Ecuador, con el fin de ser promocionado como compañía de transporte que ofrece el servicio en el nuevo aeropuerto de Quito hasta la Capital. Es una forma de promocionar nuestro servicio y cumplir con los requisitos de calidad que exige el ministerio al afiliarse al mismo.

4.1.2 Trámites: Legalización de Importación de buses

Previo a la realización de permisos de importación de las unidades de transporte, se realiza la compra directa de los 6 buses pedidos al concesionario de Mazda localizado en México, con ellos se negociará el transporte y fletes de las unidades desde su concesionario hasta la ciudad de Quito, solicitando un seguro de la mercancía de puerta a puerta, por lo que nosotros sólo realizaremos el papeleo respectivo a la legalización de la importación, siempre con la asesoría de un abogado experto en el tema. Los pasos para legalizar la importación tardan aproximadamente dos semanas y se presentan de forma detallada en el Anexo 12. Sin embargo, los pasos principales a seguir son:

- 1.** Registrar los datos en la página web de la Aduana del Ecuador www.aduana.gob.ec.
- 2.** Llenar la solicitud de Concesión/Reinicio de claves y presentarla en una ventanilla de atención al usuario de la SENAE, firmada por el importador o representante legal de la compañía importadora. Si la información recibida es consistente con la información del formulario electrónico, se acepta del Registro inmediatamente.
- 3.** Al obtener la clave de acceso al sistema, se deben ingresar y registrar las firmas autorizadas para la Declaración Andina de Valor, y luego se puede proceder con la importación de la mercancía, siempre y cuando esta cumpla con las restricciones y requisitos previos según el tipo de mercancía que se va a importar, en nuestro caso buses de última tecnología.
- 4.** Una vez realizada la importación, para desaduanizar los buses importados, es necesario la asesoría de un Agente Acreditado por la Aduana del Ecuador, quien debe presentar física y electrónicamente la Declaración Aduanera Única a través del SICE, en el Distrito de Llegada de las mercancías, adjuntando los documentos indicados en el Anexo 7 como: documentos de acompañamiento y documentos de soporte

5. Finalmente, una vez transmitida la Declaración Aduanera, el sistema nos otorgará un número de validación y un Canal de Aforo. Una vez realizado el aforo, se podrá disponer y retirar las mercancías, previo al pago de tributos al Comercio Exterior. Para realizar el pago de tributos al comercio exterior, primero se debe conocer la clasificación arancelaria del producto, en este caso vehículos. Dentro de los tributos, se pagan derechos arancelarios, impuestos, tasas por servicios aduaneros, entre otros.

4.1.3 Contratación de seguros para las unidades de transporte

Según lo indica la ley de tránsito del Ecuador, toda unidad de transporte debe contratar el SOAT como mínima medida para proteger a toda persona que pueda relacionarse con el transporte, ya sea pasajero, conductor o peatón. Adicionalmente, se contratarán seguros privados para todas las unidades de transporte, salas de espera y locales con la aseguradora Seguros Equinoccial ya que esta dispone todos los tipos de seguros que buscamos: vehicular, de transporte, de vida (colectiva), robo, incendio, terremoto, explosión, equipo electrónico y responsabilidad civil. Las pólizas de seguro estarán a nombre de la empresa, el asegurado y beneficiario será la empresa, con excepción del seguro contratado para las personas de forma colectiva. El detalle de costos de los seguros se encuentra en el presupuesto de costos, en el módulo 4.

4.1.4 Legalización de Rutas y Destinos

En un comienzo se tendrá un único destino en la ciudad de Quito, el cuál se ubicará en la dirección: Azucenas N47-80 y Eloy Alfaro, sector Monteserrín, mientras que el destino en el nuevo aeropuerto será dentro del mismo, en el estacionamiento del aeropuerto, cerca de la

puerta de salida de pasajeros internacionales. La ruta principal empleada los primeros dos años seguirá las siguientes avenidas: Avenida Eloy Alfaro, Avenida Granados, Avenida Simón Bolívar, ruta Cumbayá-Yaruquí, Nuevo Aeropuerto de Quito. Una vez terminada la segunda vía, la ruta empleada será: Avenida Eloy Alfaro hacia el Norte de Quito, vía Carcelén-Guayllabamba, ruta Nuevo Aeropuerto de Quito.

La legalización de las rutas empleadas será aprobada por el Municipio de Quito, quien es la entidad encargada actualmente de autorizar el uso de las vías para brindar un servicio de transporte.

4.2 Plan de Operaciones

Es importante tener un plan de operaciones para planificar la parte operativa de nuestro servicio.

4.2.1 Estándares de calidad y producción

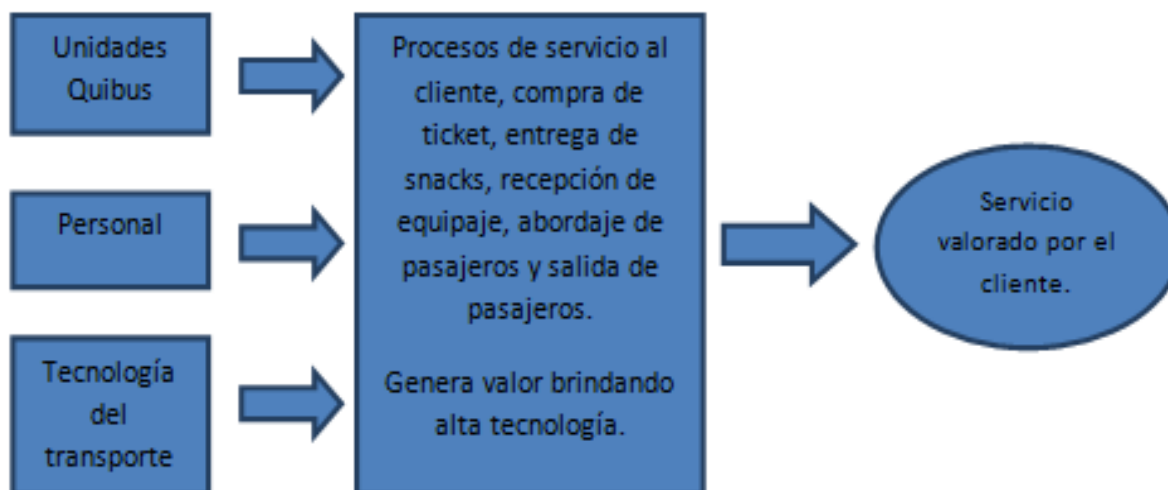
Nuestro servicio se basa en brindar un transporte cómodo y seguro desde y hacia el nuevo aeropuerto, por lo que no es nuestra meta principal el ofrecer viajes de corto plazo precisamente por la distancia a la que se encuentra el nuevo aeropuerto de la ciudad y por las posibles complicaciones de tráfico que podrían darse precisamente por la existencia de una sola ruta en el inicio de nuestras operaciones. Valoramos el tiempo que el pasajero va a emplear en el transporte, por esto les ofrecemos servicios de internet y entretenimiento para que puedan ocupar su tiempo de la mejor forma posible como al adelantar trabajo en sus computadoras portátiles, ver noticias, descansar o simplemente un filme que los relaje. Si

cumplimos con los estándares de calidad, podemos asegurar un consumo repetitivo, ganando clientela y demanda.

Los principales estándares y normas de calidad en los cuales concentraremos nuestro servicio son:

- Excelente atención por parte de nuestro personal, siempre cordial y eficiente.
- Mantenimiento a tiempo de nuestras unidades y reparación inmediata de cualquier falla.
- Atención del cliente en máximo 5 minutos de espera para la compra del boleto y una espera máxima de 10 minutos entre la recepción del boleto, entrega de equipaje y snack, e ingreso a la unidad, y una espera máxima de 5 minutos una vez abordados los pasajeros para la salida de la unidad de la estación.
- Funcionamiento adecuado de las instalaciones de las unidades como las pantallas, mantener un alto nivel de limpieza, acceso a internet, puntualidad en las horas de salida, organización al ingreso y salida de los buses.

Gráfico 9: Plan de operaciones de QuiBus S.A.



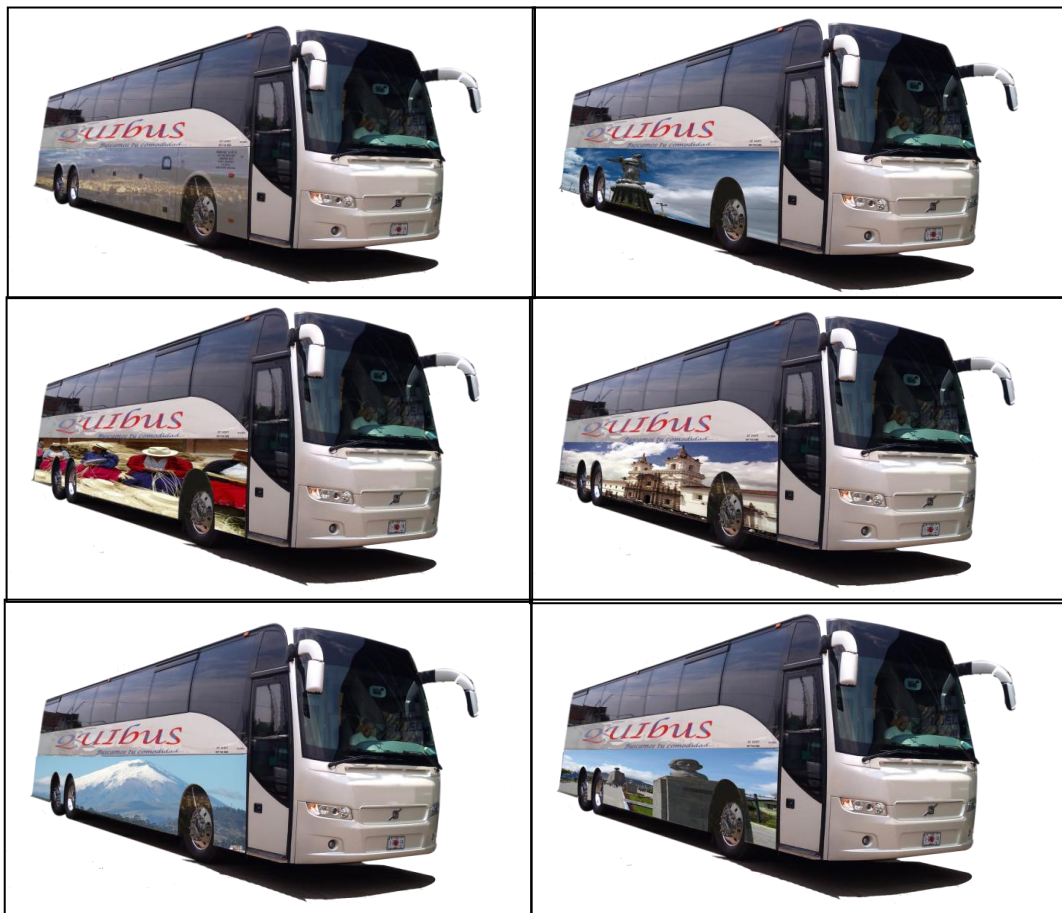
4.2.2 Actividades previas al inicio del servicio de Quibus S.A.

Es necesario planificar adecuadamente las actividades antes del inicio del funcionamiento de nuestros servicios para detectar posibles factores que deben ser implementados para el incremento de la satisfacción del cliente.

- **Diseño y prueba del servicio**

El esquema del transporte es único en el mercado a nivel tecnológico y de diseño, lo que agrega valor a nuestro servicio. Los prototipos de modelos de las unidades son las siguientes:

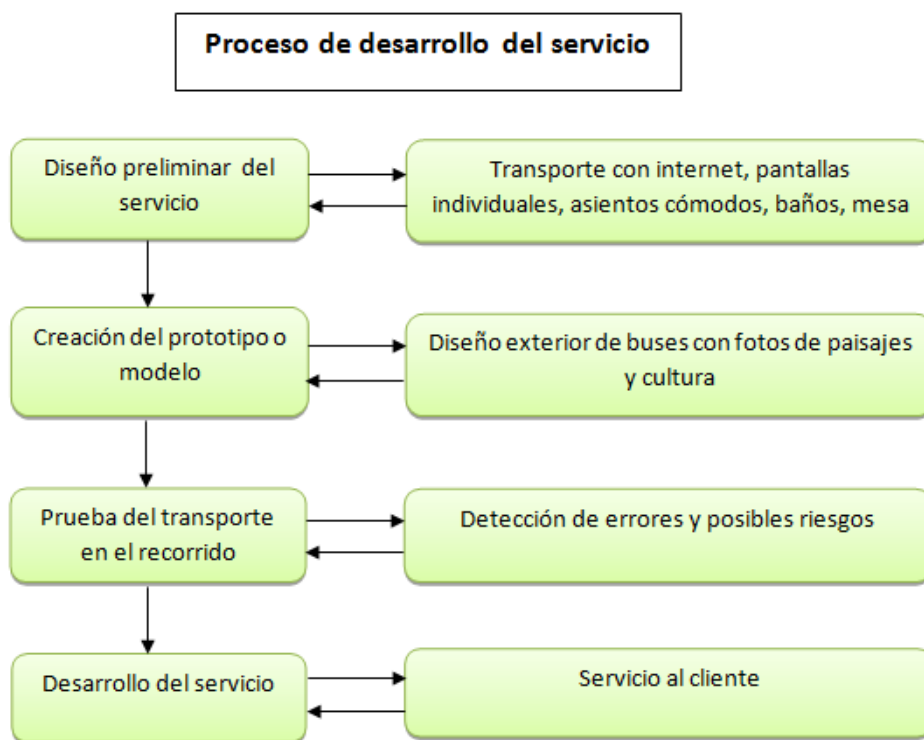
Gráfico 10: Diseño exterior de las unidades de transporte



Para el aspecto exterior se escogieron distintos paisajes que reflejen la cultura y riqueza del Ecuador para promocionar el potencial y belleza de nuestro país, y que relacionen a nuestro servicio con el respeto al mismo.

Se realizarán varias pruebas de recorrido una vez listas todas las unidades para verificar tiempos, ruta, funcionamiento adecuado y posibles riesgos, con el fin de tener un plan de respaldo en caso de inconvenientes.

Gráfico 11: Proceso de desarrollo del servicio



El diseño del servicio es una actividad permanente una vez iniciado el funcionamiento del servicio, lo que nos permite monitorear la satisfacción del cliente y movimiento de la competencia, siempre en búsqueda de la innovación para mejorar la satisfacción del cliente y permanecer liderando en esta industria. Es decir que el estudio de mercado debe actualizarse

periódicamente para alinear nuestro servicio a estos resultados, a reacciones positivas y negativas.

- **Aspectos técnicos del servicio**

Las especificaciones de los aspectos técnicos del servicio de QuiBus S.A. son las siguientes:

Compra de tickets online: esto podrá realizarse en nuestra página web www.quibus.ec, en la cual habrá la opción de comprar tickets online y se proveerá cualquier tipo de información referente a nuestro servicio.

Determinación de la ubicación de la empresa: las oficinas principales serán localizadas en un galpón adaptado en Quito, sector Montserrat, dirección Azucenas N47-80 y Eloy Alfaro, considerado una zona comercial. Dispondrá de un estacionamiento para aquellos viajeros que realicen viajes cortos y una vez llegados a la estación, todo el transporte lo realizamos y a su regreso pueda tomar su automóvil y dirigirse a su hogar. La ubicación dispone de facilidades como recolectores de basura, suministros de agua potable, electricidad y similares servicios brindados por el municipio. En este mismo local, se encuentra la parada de Quito, que dispondrá de una sala de espera y cafetería, de la cual partirán las unidades hacia el aeropuerto. De esta manera se logrará una mejor eficiencia y coordinación.

- **Diseño y distribución de las instalaciones**

Para lograr una distribución adecuada del servicio en ambos locales, debemos considerar los siguientes factores:

Orden y supervisión: el supervisor debe acordar y coordinar con los choferes los horarios y atención al cliente para lograr éxito en los procesos.

Tiempos de servicio: el horario debe coordinar con el tiempo que tarda el recorrido y nuestro objetivo de brindar cada media hora la salida de una unidad por estación, es decir seguir un cronograma establecido. Se debe mantener contacto con las aerolíneas, agencias de viaje y aeropuerto en caso de cualquier percance.

Circulación: organización de suplementos por parte del personal para mantener la fluidez del servicio.

Seguridad e higiene: todo el espacio en el que se efectúe nuestro servicio debe tener armonía, seguridad, limpieza y comodidad, para mantener un buen ambiente laboral y la satisfacción del cliente. A la vez, se mantendrá una presentación impecable del personal.

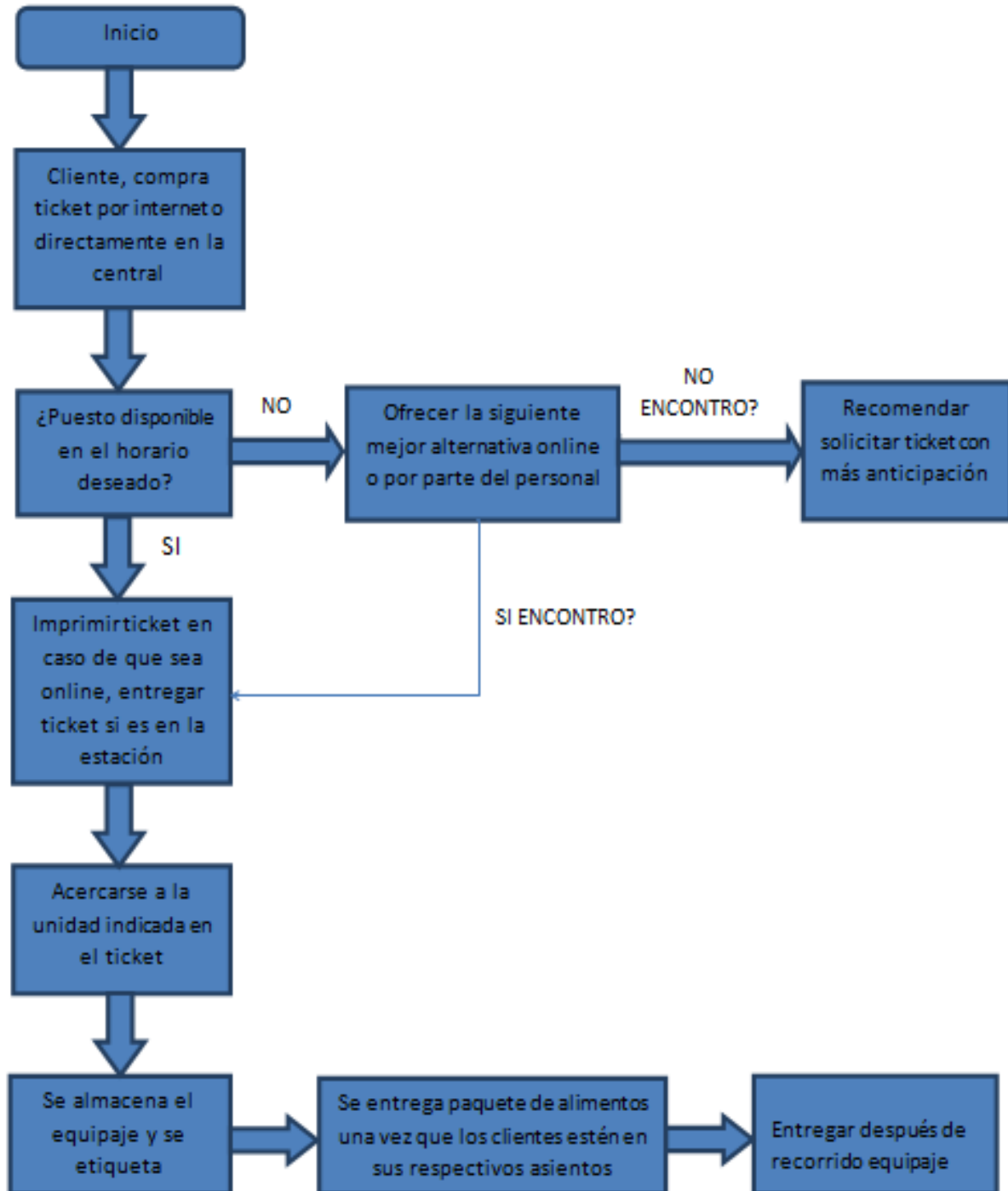
Normas de seguridad y protección: asegurar todas las puertas de las unidades una vez que entren en movimiento, tener guardias en ambas estaciones que estén pendientes del flujo adecuado de las operaciones, etiquetar y registrar todo equipaje y persona que ingrese.

Flexibilidad: adaptación inmediata a todo posible cambio que se presente o necesidad, para mejorar el servicio, instalaciones, atención, entre otros, con el fin de no interrumpir nuestro funcionamiento y objetivos como empresa.

4.2.3 Proceso de producción del servicio de QuiBus S.A.

Es de gran importancia detallar los procesos e indicadores que permiten programar las operaciones de la empresa. El siguiente gráfico muestra el flujo del proceso de servicio que la empresa lleva a cabo para su funcionamiento y prestación del servicio a los clientes.

Gráfico 12: Flujo del proceso de servicio



- **Estándares de Calidad**

Los estándares de calidad serán determinados por los siguientes indicadores:

Indicadores de cumplimiento: habrá un sistema diseñado para evaluar el número de ventas al día y una evaluación del servicio por parte de los clientes opcional para controlar el cumplimiento de las actividades; todo miembro del personal debe registrar su asistencia y se harán reportes semanales sobre el desempeño y cumplimiento del cronograma.

Indicadores de evaluación: se realizarán reuniones semanales con el comité para poder comparar los resultados semanales y revisar el cumplimiento de objetivos y servicio para realizar las correcciones respectivas.

- **Factores críticos para cumplir con procesos y estándares de calidad establecidos.**

Es importante cumplir con ciertos factores para no alterar el estándar de calidad:

Gestión de los recursos humanos: una selección acertada de los conductores y vendedores ya que son la primera imagen de nuestra empresa.

Gestión de logística: mantener en orden todos los insumos coordinados con el número de pasajeros, tanto en cuestiones de marketing, alimentación, impresión de boletos o cualquier otro suplemento se pueda requerir.

Tecnología: todo aparato tecnológico o instalación debe encontrarse en excelentes condiciones y totalmente habilitados, ya que es básico para destacar nuestra ventaja competitiva.

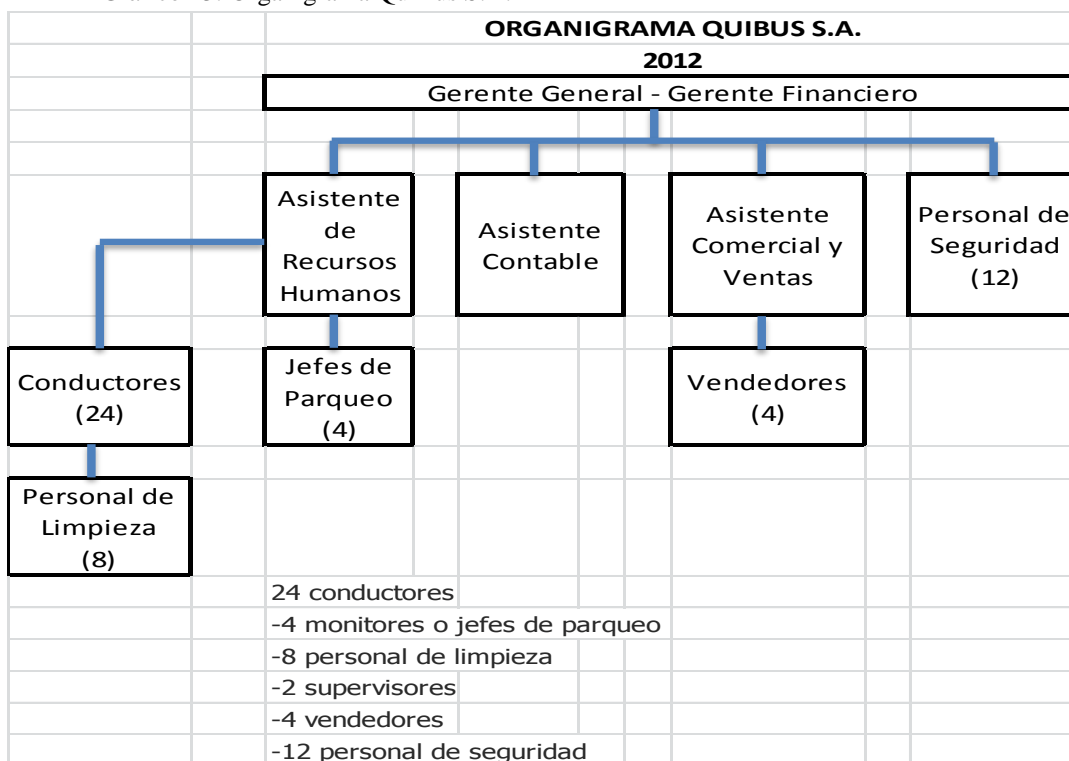
4.3 Recursos Humanos QuiBus S.A.

4.3.1 Contratación de personal capacitado y seguros

Los principales puestos como Gerente General, Gerente de Finanzas y Gerente de Marketing serán cubiertos por nosotros, principales inversores y creadores de la empresa. Para los demás puestos de trabajo, se emplearán los principales medios de comunicación de Quito, especialmente Diario “El Comercio”, “El Universo” y “La Hora”, para difundir anuncios que soliciten personal con los respectivos perfiles de personal para cada puesto que necesite la empresa para su funcionamiento. También se utilizarán bolsas de empleo y colocadoras electrónicas como www.opcionempleo.ec, www.porfinempleo.com, www.computrabajo.com.ec, entre otros.

4.3.2 Estructuración del organigrama de QuiBus S.A.

Gráfico 13: Organigrama QuiBus S.A.



4.3.3 Roles y funciones del personal

Los perfiles que requerimos que cumplan nuestros empleados, requisitos, habilidades, talentos, roles y funciones a cumplir en cada puesto son los siguientes:

- **Departamento de Recursos Humanos:**

Nombre del cargo: Asistente de Recursos Humanos

Edad: 20 a 50 años

Horario de Trabajo: 08:00 am. - 17:00 pm

Lugar de trabajo: Quito – Pichincha, sector Monteserrín (oficinas administrativas)

Nivel de Instrucción: Estudios superiores en: Comunicación Organizacional, Psicología Industrial y Administración.

Sueldo Base: \$ 600.00 mensual

Experiencia: 2 años de experiencia

Reporta directamente a y supervisado por: Gerente General

Coordina trabajo con: Asistentes de Recursos Humanos

Habilidades y talentos: el solicitante debe ser dinámico, perceptivo, capacidad de análisis, interactivo, adaptabilidad a cambios en las necesidades del cargo, organizado, tener iniciativa, capaz de encontrar soluciones a posibles problemas, comunicación eficiente, alta sociabilidad y liderazgo, y tener lealtad a la empresa.

Descripción, roles y funciones: la persona debe cumplir con los procesos de gestión de la empresa y las distintas áreas, para lograr los objetivos propuestos por la empresa. A la vez, hay independencia para programar su trabajo y realizar gestiones del área, siempre y cuando cumpla con los plazos y necesidades de la empresa. Requiere de alta integración con todo el personal de todo nivel, para facilitar compromiso, solución de problemas, comunicación, integración y relaciones personales. Está a cargo de parte de la retroalimentación de los trabajadores, programas de capacitación, contratación y cualquier gestión relacionada con el personal. La persona debe tener amplio conocimiento sobre el régimen laboral y los derechos del trabajador. Va a llevar la cuenta y cumplimiento de horas de trabajo, horas extras, atención y reclamos por parte del personal, información de todo el personal con respaldo de certificados, realización de actas de finiquito y liquidaciones, control sobre vestimenta del personal, relaciones externas a la empresa, manejo de los trámites de la seguridad social.

El trabajador será capacitado constantemente. Tendrá la disponibilidad de una oficina, ambiente higiénico y saludable, escritorio, computador, programas, internet, teléfono fijo y móvil, con el fin de proveer a la persona todas las comodidades para que desempeñe su trabajo sin contratiempos e inconvenientes.

- **Departamento de Contabilidad**

Nombre del cargo: Asistente de contabilidad

Edad: 20 a 50 años

Horario de Trabajo: 08:00 am. - 17:00 pm

Lugar de trabajo: Quito – Pichincha, sector Monteserrín (oficinas administrativas)

Nivel de Instrucción: Bachiller CBA – CPA. Licenciatura en Contabilidad.

Sueldo Base: \$ 300.00 mensual

Experiencia: 2 años de experiencia

Reporta directamente a y supervisado por: Gerente Financiero y Contador

Habilidades y talentos: el solicitante debe ser dinámico, recursivo, perceptivo, adaptabilidad al cambio y necesidades del cargo, mucha organización, comunicación eficiente.

Descripción, roles y funciones: el puesto tiene interdependencia para desarrollar el trabajo. Se requiere que la persona maneje información puntual, clara y a tiempo, coordinación con las personas involucradas. La persona debe planificar su trabajo semanal, manejar programas contables, especialmente Microsoft Excel, tener alto conocimiento en procesos contables adecuados, trámites bancarios, facturación, tributación y sus similares. El puesto requiere de la revisión de cuentas, realización de pagos (salarios, cuentas corrientes, impuestos, deuda, entre otros), registro de facturas, entre otros.

El trabajador será capacitado constantemente. Tendrá la disponibilidad de una oficina, ambiente higiénico y saludable, escritorio, computador con los programas necesarios, internet, teléfono fijo y móvil, con el fin de proveer a la persona todas las comodidades para que desempeñe su trabajo sin contratiempos e inconvenientes.

- **Departamento de Comercialización**

Nombre del cargo: Asistente Comercial y Ventas

Edad: 25 a 50 años

Horario de Trabajo: 08:00 am. - 17:00 pm

Lugar de trabajo: Quito – Pichincha, sector Monteserrín (oficinas administrativas)

Nivel de Instrucción: Estudios superiores en: Ing. Comercial y/o Administración.

Sueldo Base: \$ 600.00 mensual

Experiencia: 3 años de experiencia

Reporta directamente a y supervisado por: Gerente Financiero y Gerente General

Habilidades y talentos: la persona debe ser dinámica, perceptiva y tener iniciativa, saber desarrollar muestreos de ventas y estadística, poder adaptarse a las necesidades que presente el cargo, ser organizada, sociable, comunicativa y leal.

Descripción, roles y funciones: el puesto tiene interdependencia para desarrollar el trabajo. Requiere de la integración con el personal y comunicación adecuada para empatar objetivos. Debe saber descifrar e interpretar el comportamiento del mercado para realizar las estrategias de venta y fortalecerlas. Se debe planificar el trabajo semanalmente, manejar programas contables y realizar estadísticas de ventas, mantener un conocimiento actualizado del mercado y la industria del transporte, realizar estudios de mercado, mantener una base de datos actualizada, coordinar eventos relacionados con el objetivo de ventas y enfoque del mercado,

mantener contacto con clientes, brindar apoyo logístico y de gestión al área comercial, realizar presupuestos de ventas, entre otros.

El trabajador será capacitado constantemente. Tendrá la disponibilidad de una oficina, ambiente higiénico y saludable, escritorio, computador con los programas necesarios, internet, teléfono fijo y móvil, con el fin de proveer a la persona todas las comodidades para que desempeñe su trabajo sin contratiempos e inconvenientes.

- **Departamento de Finanzas**

Nombre del cargo: Gerente Financiero

Edad: 25 a 50 años

Horario de Trabajo: 08:00 am. - 17:00 pm

Lugar de trabajo: Quito – Pichincha, sector Monteserrín (oficinas administrativas)

Nivel de Instrucción: Estudios superiores en Finanzas, Economía o Auditoría.

Sueldo Base: \$ 600.00 mensual

Experiencia: 5 años de experiencia

Reporta directamente a y supervisado por: Gerente General

Habilidades y talentos: la persona debe ser dinámica, perceptiva, responsable, tener iniciativa, manejar programas de contabilidad y hojas de cálculo, adaptabilidad a las

necesidades que presente el cargo, tener alta capacidad de razonamiento y análisis, debe ser organizado y saber liderar.

Descripción, roles y funciones: el puesto implica el control financiero, desarrollo y revisión del presupuesto anual, participación activa en la planeación, coordinación, ejecución, control, supervisión y evaluación de recursos, análisis de indicadores financieros, proyecciones a futuro, creación de estrategias para la creación de valor de la empresa, reducción de costos, actualización de los reportes financieros, aplicación a las mejores oportunidades de financiamiento, coordinar y dirigir el Departamento de Finanzas y Contable, entre otros.

El trabajador será capacitado constantemente. Tendrá la disponibilidad de una oficina, ambiente higiénico y saludable, escritorio, computador con los programas necesarios, internet, teléfono fijo y móvil, con el fin de proveer a la persona todas las comodidades para que desempeñe su trabajo sin contratiempos e inconvenientes.

- **Perfil para conductores**

Nombre del cargo: Conductor

Edad: 23 a 60 años

Horario de Trabajo: 08:00 am. - 17:00 pm o 17:00 pm a 01:00 am

Lugar de trabajo: Quito – Pichincha, ruta nuevo aeropuerto.

Nivel de Instrucción: Bachiller.

Sueldo Base: \$ 460.00 mensual

Experiencia: 3 años de experiencia, licencia tipo D.

Reporta directamente a y supervisado por: Jefe de estacionamiento y Supervisor.

Habilidades y talentos: conducción de vehículos de tipo transporte de pasajeros de forma responsable, cumplimiento y conocimiento de las normas de tránsito, cordialidad, responsabilidad.

Descripción, roles y funciones: el cargo implica la conducción de una unidad constantemente en turnos de 8 horas al día, alternando con su asistente de bus. Debe cuidar y mantener en buen estado a la unidad de transporte y reportar cualquier daño o tipo de mantenimiento que requiera.

- **Perfil para personal de limpieza**

Nombre del cargo: Persona de limpieza

Edad: 20 a 60 años

Horario de Trabajo: 08:00 am. - 17:00 pm o 17:00 pm a 01:00 am

Lugar de trabajo: Quito – Pichincha, estaciones

Nivel de Instrucción: Bachiller.

Sueldo Base: \$ 300.00 mensual

Reporta directamente a: Supervisor.

Descripción, roles y funciones: el cargo implica la limpieza de las unidades de transporte, estaciones y oficinas de la empresa, mantener un ambiente higiénico, agradable y limpio.

- **Perfil para Supervisores y Jefes de Estacionamiento**

Nombre del cargo: Persona de limpieza

Edad: 20 a 60 años

Horario de Trabajo: 08:00 am. - 17:00 pm o 17:00 pm a 01:00 am

Lugar de trabajo: Quito – Pichincha, estaciones

Nivel de Instrucción: Bachiller.

Sueldo Base: entre \$ 290.00 y \$ 420.00 mensual, según cargo

Reporta directamente a: Recursos Humanos

Descripción, roles y funciones: el cargo implica la coordinación de las rutas y registro de horas de salida y llegada de los buses, ubicación en el estacionamiento, despeje de la vía, supervisión de personal de limpieza y conductores.

- **Perfil para Personal de Seguridad**

Nombre del cargo: Seguridad

Edad: 25 a 50 años

Horario de Trabajo: 08:00 am a 17:00 pm o 17:00 pm a 01:00 am o 01:00 am a 08:00 am

Lugar de trabajo: Quito – Pichincha, estaciones

Nivel de Instrucción: Certificado de seguridad. Pertenecer a agencia de Seguridad.

Sueldo Base: \$ 300.00 mensual

Reporta directamente a: Recursos Humanos

Descripción, roles y funciones: el cargo implica la seguridad y vigilancia de las estaciones, oficinas, pasajeros, personal y equipaje. Registra el ingreso de vehículos particulares y personas a las instalaciones.

4.3.4 Política General de Recursos Humanos

Jornada Máxima de Trabajo: tiene un máximo de 8 horas diarias, es decir 40 horas semanales.

Jornada Nocturna: realizada entre las 7 pm y las 6 am del día siguiente; su remuneración es igual al salario diurno más un aumento del 25%.

Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias: podrá excederse con la autorización del Inspector del Trabajo siempre y cuando las horas suplementarias: no excedan de 4 horas en un día ni de 12 horas a la semana, sean remunerada de forma adecuada dependiendo si es una hora extra diurna o nocturna o el fin de semana.

Indemnización al empleador: si el trabajador deja sin justificación su labor de 8 horas diarias perderá la parte proporcional a la remuneración, si el trabajador paraliza su labor por urgencias, el empleador tiene derecho a la indemnización por el perjuicio ocasionado, pero a éste último le corresponde probar la culpa del trabajador.

Acta de Finiquito: en un acta de finiquito deben constar datos como cargo, firma del Inspector de Trabajo, sueldo o salario, causas legales, lugar y fecha, las partes que acuerdan, antecedentes, liquidación, pagos al IESS, utilidades, fondos de reserva, vacaciones, etc.

En caso de que un chofer falte: la disposición de 24 conductores diarios permite cubrir al conductor ausente, y este recibirá el pago extra por realizar el trabajo sin asistente de bus.

Recuperación de las horas de trabajo: el empleador tiene derecho a recuperar el tiempo perdido aumentado hasta 3 horas sin pagar recargo, el límite del aumento de hora será hasta cubrir el número y monto de la remuneración a las del período interrumpido, si el empleador mantiene a los trabajadores dentro del lugar de trabajo hasta renovar labores pierde el derecho a la recuperación del tiempo perdido, el trabajador que no desee trabajar por concepto suplementario devolverá al empleador lo recibido por la remuneración que corresponde al tiempo interrumpido. Para la recuperación es necesaria la autorización del Inspector del Trabajo, previa solicitud donde conste la fecha y causa de interrupción, número de horas, remuneraciones pagadas, modificaciones en horarios y el número de personas a quienes se les recargará este tiempo.

Causas para pedir un Visto Bueno por parte del Empleador: faltas o atrasos repetidos, abandono por más de 3 días consecutivos injustificados, indisciplina a los reglamentos

internos, conducta inmoral, falta de probidad, injurias graves contra el empleador, su cónyuge o ascendientes, ineptitud física o intelectual para realizar el trabajo, denuncia injustificada del trabajador contra el empleador respecto a sus obligaciones con el IESS, desacato a las normas de seguridad, permisos sindicales no justificados, entre otros.

Capacitación de Personal: la empresa proveerá de cursos, seminarios y capacitaciones que fortalezcan las habilidades, conocimientos y destrezas del personal, ya que busca maneras de motivar al personal y participar en su crecimiento personal.

MÓDULO 4

5. FINANCIACIÓN Y RENTABILIDAD DE QUIBUS S.A.

5.1 Estructura de Costos de QuiBus S.A.

5.1.1 Inversión Inicial

Se realiza un presupuesto de costos iniciales, previos a la operación de la empresa para determinar el monto requerido para poder fundar la empresa y comenzar sus actividades operativas como la importación de las unidades de transporte, costos de importación, costo de trámites legales, gastos administrativos, matriculación de vehículos, entre otros. A partir de esta información, se puede determinar el tipo de financiamiento que vamos a tener, en nuestro caso una combinación de préstamo bancario, capital propio y un crédito por parte de proveedores y entidades con las que se relacionará el funcionamiento. La inversión inicial es la base para la elaboración de la proyección de los estados financieros, la rentabilidad y valoración de la empresa, y se divide en:

Unidades de transporte: debido a la falta de información y respuesta por parte de la casa matriz de Volvo en México, se empleó un estimado muy cercano a su precio real que hace referencia a un bus lujoso Volvo en una sucursal en Noruega, cuyo precio es de 239 000 euros aproximadamente, con el tipo de cambio de 1.30 USD/EUR, se obtiene el precio de 312 758 USD.

Costos de Importación: el costo de fletes, seguros de transporte, pago de impuestos por importación de vehículos y otros costos de aduana. Según la descripción de nuestro producto a importar, se deben cumplir los siguientes pagos:

Gráfico 14: Porcentajes de los costos de importación

| | |
|--|--|
| Código de producto TNAN | 2 |
| Antidumping | 0% |
| Avaloren | 20% |
| FDI | 0.50% |
| ICE | 0% |
| IVA | 12% |
| Salvaguardia por Porcentaje | 0% |
| Salvaguardia por Valor | |
| Aplicación Salvaguardia por Valor | |
| Techo Consolidado | 0% |
| Incremento ICE | 25% |
| Afecto a Derecho Específico | |
| Unidad de Medida | Unidades (UN) |
| Observaciones | PROHIBIDA IMPORTACIÓN EN ESTADO USADO, RES. 184 COMEXI |
| Es Producto Perecible | NO |

-Base Imponible o CIF: es la suma del valor de la mercancía importada, flete y seguro.

-Seguro: el seguro contratado sobre el flete y mercancía, también se cubre el transporte y cualquier percance relacionado a la importación.

-AD-Valorem: es el arancel cobrado por la mercancía y es administrado por la aduana del Ecuador. Este porcentaje es cobrado sobre el subtotal del valor de costo, seguro y flete.

-FODINFA: es el Fondo De Desarrollo para la Infancia y se aplica sobre la base imponible de la importación.

-ICE: impuesto a los consumos especiales, se aplica sobre el costo del producto y es administrado por el SRI.

-IVA: es el impuesto al valor agregado, es administrado por el SRI y se lo calcula sobre el subtotal de la base imponible, AD-Valorem, FODINFA, ICE y seguro.

El cálculo de la importación por cada unidad de transporte total sería:

Gráfico 15: Presupuesto de costos de importación de las unidades de transporte

| Costos de importación | |
|---|---------------|
| CIF: | \$ 350,913.93 |
| Precio FOB (costo de la mercadería en la factura) | \$ 312,757.51 |
| Flete (en frontera, 10% del valor del FOB de las mercancías importadas) | \$ 31,275.75 |
| Seguro (2% de la suma de precio FOB + Flete) | \$ 6,880.67 |
| AD-VALOREM Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador = 20% del CIF) | \$ 70,182.79 |
| FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia) (Impuesto que administra el INFA = 0,5% del CIF) | \$ 1,754.57 |
| I.C.E. (Impuesto a Consumos Especiales)* (Administrado por el SRI • Cuando aplique) 25% | \$ 87,728.48 |
| I.V.A. (Impuesto al Valor Agregado) (Administrado por el SRI = 12% del Subtotal I.V.A.) | \$ 42,109.67 |

Otros costos iniciales que se deben tomar en cuenta para la inversión son:

Gráfico 16: Presupuesto de costos de la obra civil inicial

| Obra civil: | INVERSION INICIAL |
|---|-------------------|
| Instalaciones 2 oficinas : Quito y Aeropuerto | \$ 30,000.00 |
| Parqueadero Quito (limpieza de terreno, compactar, pavimento) | \$ 35,000.00 |
| Renta de locales (Quito y aeropuerto) | \$ 10,000.00 |
| Gastos de tramites, permisos legales, matriculas, licencias: 800 los tramites, 700 cada matricula | \$ 5,000.00 |
| Marketing | \$ 800.00 |

Para el cálculo de primas de seguros, se obtiene el costo del SOAT según cilindraje y tipo de vehículo. Para la prima del seguro privado, realizado con la aseguradora Equinoccial, se conoce que el tipo de seguro que solicitamos, contra accidentes, robo, hurto, entre otros, es el 3% del monto asegurado, es decir el costo de la unidad de transporte.

Gráfico 17: Presupuesto de costos de la contratación de seguros

| SEGUROS | |
|---|-------------|
| Seguro SOAT | \$ 165.97 |
| Seguro vehiculo Valor total * 3% contra todo riesto | \$ 9,382.73 |

La suma de todos estos costos nos da una inversión inicial de \$3,454,228.77, tomando en cuenta la importación de las 6 unidades.

5.1.2 Presupuesto de Costos

El presupuesto de costos es el análisis de los precios de todos los posibles recursos que van a ser necesarios para el funcionamiento diario de la empresa. Se debe tomar en cuenta el funcionamiento de las 6 unidades de transporte, el número de rutas y horas al día que están en movimiento, número de clientes mensuales, mantenimiento, servicios, personal, arriendo, pago de la deuda, tributación, entre otros. La información de costos mensuales se encuentra en las siguientes tablas:

Gráfico 18: Presupuesto de mantenimiento y costos variables

| | |
|--|----------------------|
| gasolina mensual por unidad | \$ 3,000.00 |
| gasto utensilios limpieza mensual | \$ 200.00 |
| Mantenimiento de llantas | \$ 800.00 |
| Cambio de aceite, filtro y engrase | \$ 250.00 |
| Lavado y pulverizado | \$ 85.71 |
| Mantenimiento correctivo (respuestos) | \$ 500.00 |
| total mantenimiento unidad | \$ 4,635.71 |
| total mantenimiento 6 unidades | \$ 27,814.29 |
| snack | \$ 18,900.00 |
| papel/ticket | \$ 162.00 |
| TOTAL costo variable mensual unidad | \$ 19,062.00 |
| TOTAL costo variable mensual 6 unidades | \$ 114,372.00 |

Los gastos administrativos se basan en las remuneraciones establecidas por el IESS de acuerdo al tipo de cargo y funciones:

Gráfico 19: Presupuesto de los gastos administrativos

| GASTOS ADMINISTRATIVOS | |
|--|---------------------|
| 4 Conductores 451.5 x 4 choferes | \$ 10,836.00 |
| 2 jefes de parqueo 2 jornadas \$298.70 | \$ 1,194.80 |
| 2 Personas de limpieza, 3 jornadas \$300 | \$ 2,400.00 |
| 2 Supervisores \$417.62 | \$ 835.24 |
| 4 Vendedores \$317.26 | \$ 1,269.04 |
| Seguridad: 2 por jornada, 2 por estación, 2 jornadas) \$299.30 | \$ 3,591.60 |
| 6 Personal Administrativo \$600 (recursos humanos, marketing, gerente, contador, abogado, administrador) | \$ 4,800.00 |
| TOTAL mensual 6 unidades | \$ 24,926.68 |

Se encuentra el mantenimiento anual de las instalaciones y renovación de matrículas y seguros:

Gráfico 20: Presupuesto del mantenimiento anual de las instalaciones, renovación de matrículas y seguros

| Obra civil: | MANTENIMIENTO ANUAL |
|---|----------------------------|
| Instalaciones 2 oficinas : Quito y Aeropuerto | \$ 10,000.00 |
| Parqueadero Quito (limpieza de terreno, compactar, pavimento) | \$ 5,000.00 |
| Renta de locales (Quito y aeropuerto) | \$ 120,000.00 |
| Gastos de tramites, permisos legales, matrículas, licencias: 800 los tramites, 700 cada matricula | \$ 4,200.00 |
| Marketing | \$ 9,600.00 |
| Seguro SOAT | \$ 165.97 |
| Seguro vehiculo Valor total * 3% contra todo riesto | \$ 9,382.73 |
| Total seguro por unidad | \$ 9,548.70 |
| Total seguro por 6 unidades | \$ 57,292.17 |
| TOTAL MANTENIMIENTO: oficinas, terreno, 6 unidades con seguro | \$ 206,092.17 |

5.1.3 Forma de Financiamiento

Debido al elevado monto de inversión que necesitamos para montar la empresa y ponerla en funcionamiento, llevaremos a cabo las siguientes formas de financiamiento:

-Recursos personales: cada miembro fundador tiene la capacidad de poner un monto de \$484,742.92 USD, es decir un total de \$1,454,228.77 por parte de los accionistas.

-Endeudamiento con la CFN: la Corporación Financiera Nacional del Ecuador ofrece financiar hasta el 70% del monto de inversión inicial que requiere la empresa, con una tasa de interés del 10.25%. Nosotros solicitaremos el 57.90% del monto de inversión inicial, es decir una deuda de \$2,000,000. La cuota de pago es de \$ 42,740.53 y la tabla de amortización es la siguiente:

Gráfico 21: Tabla de amortización de la deuda con la CFN

| Mes | Monto | Pago | Interés | Capital | Mes | Monto | Pago | Interés | Capital |
|-----|-----------------|--------------|--------------|--------------|-----|-----------------|--------------|-------------|--------------|
| 0 | \$2,000,000.00 | | | | 31 | \$ 1,093,778.18 | \$ 42,740.53 | \$ 9,625.55 | \$ 33,114.98 |
| 1 | \$ 1,974,342.81 | \$ 42,740.53 | \$ 17,083.33 | \$ 25,657.19 | 32 | \$ 1,060,380.35 | \$ 42,740.53 | \$ 9,342.69 | \$ 33,397.84 |
| 2 | \$ 1,948,466.46 | \$ 42,740.53 | \$ 16,864.18 | \$ 25,876.35 | 33 | \$ 1,026,697.23 | \$ 42,740.53 | \$ 9,057.42 | \$ 33,683.11 |
| 3 | \$ 1,922,369.08 | \$ 42,740.53 | \$ 16,643.15 | \$ 26,097.38 | 34 | \$ 992,726.41 | \$ 42,740.53 | \$ 8,769.71 | \$ 33,970.82 |
| 4 | \$ 1,896,048.79 | \$ 42,740.53 | \$ 16,420.24 | \$ 26,320.29 | 35 | \$ 958,465.42 | \$ 42,740.53 | \$ 8,479.54 | \$ 34,260.99 |
| 5 | \$ 1,869,503.68 | \$ 42,740.53 | \$ 16,195.42 | \$ 26,545.11 | 36 | \$ 923,911.79 | \$ 42,740.53 | \$ 8,186.89 | \$ 34,553.64 |
| 6 | \$ 1,842,731.83 | \$ 42,740.53 | \$ 15,968.68 | \$ 26,771.85 | 37 | \$ 889,063.00 | \$ 42,740.53 | \$ 7,891.75 | \$ 34,848.78 |
| 7 | \$ 1,815,731.30 | \$ 42,740.53 | \$ 15,740.00 | \$ 27,000.53 | 38 | \$ 853,916.56 | \$ 42,740.53 | \$ 7,594.08 | \$ 35,146.45 |
| 8 | \$ 1,788,500.14 | \$ 42,740.53 | \$ 15,509.37 | \$ 27,231.16 | 39 | \$ 818,469.90 | \$ 42,740.53 | \$ 7,293.87 | \$ 35,446.66 |
| 9 | \$ 1,761,036.39 | \$ 42,740.53 | \$ 15,276.77 | \$ 27,463.76 | 40 | \$ 782,720.47 | \$ 42,740.53 | \$ 6,991.10 | \$ 35,749.43 |
| 10 | \$ 1,733,338.05 | \$ 42,740.53 | \$ 15,042.19 | \$ 27,698.34 | 41 | \$ 746,665.68 | \$ 42,740.53 | \$ 6,685.74 | \$ 36,054.79 |
| 11 | \$ 1,705,403.11 | \$ 42,740.53 | \$ 14,805.60 | \$ 27,934.93 | 42 | \$ 710,302.92 | \$ 42,740.53 | \$ 6,377.77 | \$ 36,362.76 |
| 12 | \$ 1,677,229.57 | \$ 42,740.53 | \$ 14,566.98 | \$ 28,173.54 | 43 | \$ 673,629.56 | \$ 42,740.53 | \$ 6,067.17 | \$ 36,673.36 |
| 13 | \$ 1,648,815.38 | \$ 42,740.53 | \$ 14,326.34 | \$ 28,414.19 | 44 | \$ 636,642.96 | \$ 42,740.53 | \$ 5,753.92 | \$ 36,986.61 |
| 14 | \$ 1,620,158.48 | \$ 42,740.53 | \$ 14,083.63 | \$ 28,656.90 | 45 | \$ 599,340.42 | \$ 42,740.53 | \$ 5,437.99 | \$ 37,302.54 |
| 15 | \$ 1,591,256.81 | \$ 42,740.53 | \$ 13,838.85 | \$ 28,901.67 | 46 | \$ 561,719.26 | \$ 42,740.53 | \$ 5,119.37 | \$ 37,621.16 |
| 16 | \$ 1,562,108.27 | \$ 42,740.53 | \$ 13,591.99 | \$ 29,148.54 | 47 | \$ 523,776.75 | \$ 42,740.53 | \$ 4,798.02 | \$ 37,942.51 |
| 17 | \$ 1,532,710.75 | \$ 42,740.53 | \$ 13,343.01 | \$ 29,397.52 | 48 | \$ 485,510.15 | \$ 42,740.53 | \$ 4,473.93 | \$ 38,266.60 |
| 18 | \$ 1,503,062.12 | \$ 42,740.53 | \$ 13,091.90 | \$ 29,648.62 | 49 | \$ 446,916.69 | \$ 42,740.53 | \$ 4,147.07 | \$ 38,593.46 |
| 19 | \$ 1,473,160.25 | \$ 42,740.53 | \$ 12,838.66 | \$ 29,901.87 | 50 | \$ 407,993.57 | \$ 42,740.53 | \$ 3,817.41 | \$ 38,923.11 |
| 20 | \$ 1,443,002.97 | \$ 42,740.53 | \$ 12,583.24 | \$ 30,157.28 | 51 | \$ 368,737.99 | \$ 42,740.53 | \$ 3,484.95 | \$ 39,255.58 |
| 21 | \$ 1,412,588.09 | \$ 42,740.53 | \$ 12,325.65 | \$ 30,414.88 | 52 | \$ 329,147.10 | \$ 42,740.53 | \$ 3,149.64 | \$ 39,590.89 |
| 22 | \$ 1,381,913.42 | \$ 42,740.53 | \$ 12,065.86 | \$ 30,674.67 | 53 | \$ 289,218.04 | \$ 42,740.53 | \$ 2,811.46 | \$ 39,929.06 |
| 23 | \$ 1,350,976.74 | \$ 42,740.53 | \$ 11,803.84 | \$ 30,936.68 | 54 | \$ 248,947.91 | \$ 42,740.53 | \$ 2,470.40 | \$ 40,270.12 |
| 24 | \$ 1,319,775.80 | \$ 42,740.53 | \$ 11,539.59 | \$ 31,200.93 | 55 | \$ 208,333.81 | \$ 42,740.53 | \$ 2,126.43 | \$ 40,614.10 |
| 25 | \$ 1,288,308.36 | \$ 42,740.53 | \$ 11,273.08 | \$ 31,467.44 | 56 | \$ 167,372.80 | \$ 42,740.53 | \$ 1,779.52 | \$ 40,961.01 |
| 26 | \$ 1,256,572.13 | \$ 42,740.53 | \$ 11,004.30 | \$ 31,736.23 | 57 | \$ 126,061.92 | \$ 42,740.53 | \$ 1,429.64 | \$ 41,310.88 |
| 27 | \$ 1,224,564.82 | \$ 42,740.53 | \$ 10,733.22 | \$ 32,007.31 | 58 | \$ 84,398.17 | \$ 42,740.53 | \$ 1,076.78 | \$ 41,663.75 |
| 28 | \$ 1,192,284.12 | \$ 42,740.53 | \$ 10,459.82 | \$ 32,280.70 | 59 | \$ 42,378.54 | \$ 42,740.53 | \$ 720.90 | \$ 42,019.63 |
| 29 | \$ 1,159,727.69 | \$ 42,740.53 | \$ 10,184.09 | \$ 32,556.43 | 60 | (\$ 0.00) | \$ 42,740.53 | \$ 361.98 | \$ 42,378.54 |
| 30 | \$ 1,126,893.17 | \$ 42,740.53 | \$ 9,906.01 | \$ 32,834.52 | | | | | |

-Crédito: los \$400 000 restantes serán cubiertos con las opciones de crédito que solicitaremos a la matriz de Volvo, arrendatario, proveedores de snacks, pagos publicitarios y similares.

Estos créditos son factibles ya que son cuentas por pagar de tipo corriente de \$5,500 aproximadamente de forma mensual.

Todas estas formas de financiamiento nos permitirán obtener el monto inicial de inversión (\$ 3,454,228.77), hasta empezar el funcionamiento y obtener ingresos mensuales de acuerdo al escenario realista presentado y cumplir con las obligaciones de la empresa.

5.2 Proyecciones de Ventas QuiBus S.A.

5.2.1 Escenarios: positivo, negativo y realista

Escenario Positivo: el escenario positivo presenta el mejor caso de las variables, especialmente relacionadas con las ventas. Empleamos una ocupación por unidad de transporte del 83%, es decir 20 pasajeros por unidad por cada ruta, y un precio del ticket de \$18.00. El siguiente cuadro presenta los resultados mensuales que se obtendrían:

Gráfico 22: Escenario positivo

| | |
|--|----------------------|
| Días operativos mensuales | 30 |
| Número buses | 6 |
| Número rutas por bus diarias | 15 |
| Número rutas total | 90 |
| Número pasajeros por bus por ruta | 20 |
| Número pasajeros por bus diario | 300 |
| Número pasajeros total | 1800 |
| Número pasajeros mensual total | 54000 |
| Precio ticket | \$ 18.00 |
| Ingresos por unidad | \$ 360.00 |
| Ingresos diarios por unidad | \$ 5,400.00 |
| Ingresos mensuales por unidad | \$ 162,000.00 |
| Ingresos mensuales total 6 unidades | \$ 972,000.00 |

Con este escenario positivo obtendríamos el siguiente estado de resultados:

Gráfico 23: Estado de resultados del escenario positivo

| | |
|--|----------------------|
| Ingresos mensuales total 6 unidades | \$ 972,000.00 |
| Costo fijo operativo por unidad | |
| Costo fijo operativo diario por unidad | |
| Costo fijo operativo mensual por unidad | \$ 18,084.41 |
| Costo fijo operativo mensual total 6 unidades | \$ 108,506.46 |
| SNACK+TICKET POR PERSONA | \$ 3.53 |
| Costo variable operativo por unidad | \$ 70.60 |
| Costo variable operativo diario por unidad | \$ 1,059.00 |
| Costo variable operativo mensual por unidad | \$ 31,770.00 |
| Costo variable operativo mensual total 6 unidades | \$ 190,620.00 |
| UTILIDAD BRUTA mensual 6 unidades | \$ 672,873.54 |
| Gastos Administrativos | \$ 24,926.68 |
| Gastos publicitarios/presentes | \$ 800.00 |
| Gasto renta locales (Quito y aeropuerto) | \$ 10,000.00 |
| Depreciación y Amortización | \$ 36,424.73 |
| UTILIDAD OPERATIVA mensual 6 unidades | \$ 600,722.14 |
| Pago de intereses | \$ 17,083.33 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS mensual 6 unidades | \$ 583,638.80 |
| Participación empleados y trabajadores | \$ 128,400.54 |
| Pago de Impuestos | \$ 136,571.48 |
| UTILIDAD NETA mensual 6 unidades | \$ 318,666.79 |
| Utilidad Retenida | \$ 223,066.75 |
| Pago Dividendos | \$ 95,600.04 |

El incrementar el número de pasajeros y precio del ticket, comparando con el escenario realista, muestra casi la duplicación de ingresos mensuales, lo cual esperamos una vez que

nuestro servicio sea reconocido y tenga acogida en el mercado. Depende del éxito del negocio, se podría realizar la importación de nuevas unidades e incrementar las rutas diarias.

Escenario Negativo: el escenario negativo presenta el peor caso de las variables. Empleamos una ocupación por unidad de transporte del 825%, es decir 6 pasajeros por unidad por cada ruta, y un precio del ticket de \$12.00. El siguiente cuadro presenta los resultados mensuales que se obtendrían:

Gráfico 24: Escenario negativo

| | |
|--|----------------------|
| Días operativos mensuales | 30 |
| Número buses | 6 |
| Número rutas por bus diarias | 15 |
| Número rutas total | 90 |
| Número pasajeros por bus por ruta | 6 |
| Número pasajeros por bus diario | 90 |
| Número pasajeros total | 540 |
| Número pasajeros mensual total | 16200 |
| | |
| Precio ticket | \$ 12.00 |
| | |
| Ingresos por unidad | \$ 72.00 |
| Ingresos diarios por unidad | \$ 1,080.00 |
| Ingresos mensuales por unidad | \$ 32,400.00 |
| Ingresos mensuales total 6 unidades | \$ 194,400.00 |

Con este escenario negativo, manteniendo costos, obtendríamos el siguiente estado de resultados:

Gráfico 25: Estado de resultados del escenario negativo

| | |
|--|----------------------|
| Ingresos mensuales total 6 unidades | \$ 194,400.00 |
| Costo fijo operativo por unidad | |
| Costo fijo operativo diario por unidad | |
| Costo fijo operativo mensual por unidad | \$ 18,084.41 |
| Costo fijo operativo mensual total 6 unidades | \$ 108,506.46 |
| SNACK+TICKET POR PERSONA | \$ 3.53 |
| Costo variable operativo por unidad | \$ 21.18 |
| Costo variable operativo diario por unidad | \$ 317.70 |
| Costo variable operativo mensual por unidad | \$ 9,531.00 |
| Costo variable operativo mensual total 6 unidades | \$ 57,186.00 |
| UTILIDAD BRUTA mensual 6 unidades | \$ 28,707.54 |
| Gastos Administrativos | \$ 24,926.68 |
| Gastos publicitarios/presentes | \$ 800.00 |
| Gasto renta locales (Quito y aeropuerto) | \$ 10,000.00 |
| Depreciación y Amortización | \$ 36,424.73 |
| UTILIDAD OPERATIVA mensual 6 unidades | -\$ 43,443.86 |
| Pago de intereses | \$ 17,083.33 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS mensual 6 unidades | -\$ 60,527.20 |
| Participación empleados y trabajadores | -\$ 13,315.98 |
| Pago de Impuestos | -\$ 14,163.36 |
| UTILIDAD NETA mensual 6 unidades | -\$ 33,047.85 |

El reducir el número de pasajeros y bajar el precio del ticket, comparando con el escenario realista, muestra una pérdida en la utilidad neta mensual. Si esto llegara a cumplirse, la empresa debería tomar grandes medidas como la venta de al menos dos unidades de transporte, reducir el número de personal y otros costos, para lograr una utilidad neta positiva.

Escenario Realista: el escenario realista es el cual vamos a emplear para la proyección de los estados financieros, e incluso es algo conservador. Refleja los resultados obtenidos en el estudio de mercado y la idea de nuestro negocio. Empleamos una ocupación por unidad de transporte del 50%, es decir 12 pasajeros por unidad por cada ruta, y un precio del ticket de \$15.00. El siguiente cuadro presenta los resultados mensuales que se obtendrían:

Gráfico 26: Escenario realista

| | |
|--|----------------------|
| Días operativos mensuales | 30 |
| Número buses | 6 |
| Número rutas por bus diarias | 15 |
| Número rutas total | 90 |
| Número pasajeros por bus por ruta | 12 |
| Número pasajeros por bus diario | 180 |
| Número pasajeros total | 1080 |
| Número pasajeros mensual total | 32400 |
| Precio ticket | \$ 15.00 |
| Ingresos por unidad | \$ 180.00 |
| Ingresos diarios por unidad | \$ 2,700.00 |
| Ingresos mensuales por unidad | \$ 81,000.00 |
| Ingresos mensuales total 6 unidades | \$ 486,000.00 |

Con este escenario realista, manteniendo costos, obtendríamos el siguiente estado de resultados:

Gráfico 27: Estado de resultados del escenario realista

| | |
|--|----------------------|
| Ingresos mensuales total 6 unidades | \$ 486,000.00 |
| Costo fijo operativo por unidad | |
| Costo fijo operativo diario por unidad | |
| Costo fijo operativo mensual por unidad | \$ 18,084.41 |
| Costo fijo operativo mensual total 6 unidades | \$ 108,506.46 |
| SNACK+TICKET POR PERSONA | \$ 3.53 |
| Costo variable operativo por unidad | \$ 42.36 |
| Costo variable operativo diario por unidad | \$ 635.40 |
| Costo variable operativo mensual por unidad | \$ 19,062.00 |
| Costo variable operativo mensual total 6 unidades | \$ 114,372.00 |
| UTILIDAD BRUTA mensual 6 unidades | \$ 263,121.54 |
| Gastos Administrativos | \$ 24,926.68 |
| Gastos publicitarios/presentes | \$ 800.00 |
| Gasto renta locales (Quito y aeropuerto) | \$ 10,000.00 |
| Depreciación y Amortización | \$ 36,424.73 |
| UTILIDAD OPERATIVA mensual 6 unidades | \$ 190,970.14 |
| Pago de intereses | \$ 17,083.33 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS mensual 6 unidades | \$ 173,886.80 |
| Participación empleados y trabajadores | \$ 38,255.10 |
| Pago de Impuestos | \$ 40,689.51 |
| UTILIDAD NETA mensual 6 unidades | \$ 94,942.19 |
| Utilidad Retenida | \$ 66,459.54 |
| Pago Dividendos | \$ 28,482.66 |

Si este escenario llegara a ser real, cumpliendo con las proyecciones estimadas de los estados financieros, la empresa lograría cubrir la inversión inicial, todos los costos fijos y variables, pagar gastos administrativos y otros, cumplir con la tributación al estado, reinvertir parte de la utilidad y repartir dividendos. Los resultados indican que el negocio sería altamente rentable siguiendo los patrones realistas.

5.2.2 Proyección del Estado de Resultados

Todas las proyecciones se realizaron en números reales. Para la proyección de estados de resultados se calculó el número de días por mes, utilizamos los presupuestos de costos mensuales, ingresos, pago de interés de la deuda, y los porcentajes de tributación (30% impuesto a la renta y 15% a la participación de trabajadores), y finalmente una tasa de reinversión de la utilidad neta del 70%. Se realizó la proyección por 5 años, es decir 60 periodos mensuales, ya que debido al monto de la inversión y tipo de negocio es un tiempo razonable para planificarlo. La proyección del estado de resultados se encuentra en el Anexo 1.

5.2.3 Proyección del Balance General

Se realizó la proyección del balance general durante 5 años, es decir 60 periodos mensuales. Dentro de activos corrientes se encuentra la cuenta caja/bancos, que equivale al 15% de los ingresos totales, en cartera se aplica el 18% de los ingresos totales y los otros activos corrientes varían por periodo independientemente, en este caso es la cuenta de cierre del balance. En activos fijos se encuentra toda la propiedad, planta y equipo de la empresa y la depreciación acumulada del activo fijo, el cual se deprecia a 5 años. En los pasivos corrientes se encuentran las cuentas por pagar, que varían independientemente por periodo y son los créditos que podría otorgarnos el arrendatario, talleres, entre otros. En pasivos de largo plazo se encuentra el endeudamiento con la CFN, es decir los montos de la tabla de amortización. Finalmente, en patrimonio, se encuentra el capital invertido por los fundadores de la empresa, que es el monto faltante para cubrir el costo de la inversión inicial dividido entre los 3

miembros. Además, a partir del primer periodo, contamos con la utilidad reinvertida la cual sirve para compensar una parte del monto invertido de los accionistas para que se vaya reduciendo el capital social. La proyección del balance general se encuentra en el Anexo 1.

5.3 Valoración del Negocio QuiBus S.A.

5.3.1 Flujo de Caja para el Negocio (Anexo 2)

El flujo libre de caja para el negocio es la suma del flujo operativo para el negocio más el flujo de inversión. El flujo operativo para el negocio toma todo flujo netamente relacionado al negocio, es decir que no se toma en cuenta el endeudamiento, ya que de acuerdo a los académicos Merton Miller y Franco Modigliani, el endeudamiento no interfiere con las operaciones de la empresa, simplemente es la forma en la que se consigue el financiamiento para su funcionamiento y no debe alterar a la utilidad operativa del periodo. Es por esto que para calcular el flujo operativo para el negocio se suma la utilidad neta ajustada, la cual es la utilidad neta del periodo más el pago del interés del periodo menos el pago de interés del periodo por la tasa de impuestos, más la depreciación del periodo.

A este subtotal se le suma el flujo de inversión para el negocio, el cual consiste en la suma de la variación del capital de trabajo neto más la variación en activos fijos. El flujo de inversión indica la cantidad necesitada para cubrir los pasivos corrientes con los activos corrientes, y la variación de los activos fijos, tomando en cuenta la depreciación mensual. La suma de ambos resultados da como resultado el flujo libre de caja para el negocio, el cual muestra la liquidez por periodo que genera el negocio, sin tomar en cuenta el tipo de financiamiento que tiene la empresa.

5.3.2 Flujo de Caja para el Inversionista (Anexo 2)

El flujo de caja para el inversionista es la suma del flujo operativo para el inversionista más el flujo de inversión más el flujo de deuda. El flujo operativo para el inversionista, en cambio, toma en cuenta la forma de financiamiento que tiene la empresa, por lo que se suma la utilidad neta del periodo más la depreciación del periodo. Es decir, que en la utilidad neta ya se descuenta el pago de intereses e impuestos que la empresa debe cumplir periódicamente, causados por el endeudamiento, en nuestro caso bancario.

A este subtotal del flujo operativo para el inversionista se le suma el flujo de inversión para el inversionista, el cual se calcula y se mantiene igual al flujo de inversión para el negocio, es decir la variación del capital de trabajo neto más la variación de los activos fijos. Luego, se calcula el flujo de deuda, el cual es la variación de la deuda de largo plazo de un periodo a otro. Al sumar estos tres subtotales se obtiene el flujo libre de caja para el inversionista. Este flujo es el flujo de caja por periodo que va a generar la empresa con el desempeño de sus servicios, tomando en cuenta el endeudamiento que tiene y el pago del mismo.

5.3.3 Valor Presente Neto de los Flujos (Anexo 3)

Para realizar la valoración de la empresa, se calcula el valor presente neto del flujo libre de caja para el negocio y el valor presente neto del flujo libre de caja para el inversionista. Si ambos VPN son positivos, significa que el desempeño del negocio cubre sus gastos y genera ganancias después de cubrir todo costo, gasto e inversión, lo que le convierte en una buena oportunidad de inversión y un negocio rentable.

Para descontar los flujos, se debe hacerlo con un costo de oportunidad que creamos adecuado para nuestro negocio. El costo de oportunidad debe reflejar el riesgo que implica el negocio y la oportunidad que perdemos al no realizar otro tipo de inversión. Es por esto, que el costo de oportunidad debe reflejar el retorno que esperamos al tomar en cuenta el riesgo, la inversión, el entorno macroeconómico y otros factores que pueden perjudicar nuestra inversión. Para el flujo libre de caja para el inversionista empleo un costo de oportunidad para el accionista, que sería el R_E , mientras que para el flujo libre de caja para el negocio empleo un costo de oportunidad para el negocio, que sería el WACC ya que tenemos endeudamiento externo.

Para calcular el costo de oportunidad para el accionista de QuiBus S.A. utilicé el método empleado por los mismos académicos, el cual consiste en tomar la beta de la industria de Estados Unidos, ya que Ecuador no tiene ese tipo de datos estadísticos, y adaptarle a la situación del país. Obtengo la beta del cuadro realizado por Damodaran, y selecciono la beta de la industria automotriz de 0.96, que es la que mejor se adapta a nuestro tipo de negocio, la multiplico por el ratio Deuda/Equity de nuestra empresa y $(1-Tax)$, que sería $B_Q = B_I * (1 + (D/E * (1 - Tax)))$. Sin embargo, en nuestro caso, el ratio Deuda/Equity varía cada mes, ya que se paga una parte de la deuda cada mes, por lo que se reduce el numerador y se disminuye dicho ratio, lo que genera una Beta distinta cada mes. A las betas obtenidas, aplico el método de CAP-M, es decir que multiplico a cada una por la prima de retorno del mercado y le sumo la tasa libre de riesgo, aplicando la fórmula $R_E = R_F + B_Q * (R_M - R_F)$. El retorno del mercado es el retorno de Standard & Poor 500, que promedia el retorno de las 500 empresas más grandes de Estados Unidos. A dichos retornos obtenidos, los deflacto con la tasa de inflación de Estados Unidos y luego le agrego la tasa de inflación de Ecuador, para reflejar mejor la

situación económica y política actual del país, $R_E = [((1+R_E)*(1+4.22%))/(1+2.65%)]-1$; finalmente, les agrego una prima extra que compense el riesgo país, $R_E = R_E + P_{RP}$. Es decir que obtenemos un costo de oportunidad diferente para cada periodo, uno para cada flujo de cada mes.

En nuestro caso, se pueden emplear dos tipos de tasas libres de riesgo, la tasa libre de riesgo empleada en Estados Unidos que es la tasa de los Treasury Bills (3.45%), o la tasa que paga Diners en Ecuador (5.20%) al invertir en su papel comercial que se relaciona más a nuestra situación y se puede decir que es una inversión segura en el país y garantiza el rendimiento. Sin embargo, para ser más realistas a nuestro entorno, únicamente emplearemos la tasa de retorno del papel comercial de Diners en el análisis.

Para calcular el costo de oportunidad para el negocio o WACC, empleo la fórmula de Miller y Modigliani que indica $WACC = (Deuda/Valor)*(Rendimiento\ deuda)*(1-Tax) + (Equity/Valor)*(Rendimiento\ equity)$. El rendimiento de la deuda es la tasa de interés que pago por el préstamo solicitado, el rendimiento del equity es el costo de oportunidad para el accionista, el ratio Deuda/Valor es el monto de la [deuda / (deuda+capital)] y el ratio Equity/Valor es el monto del [patrimonio / (deuda+patrimonio)]. En nuestro caso, como varía el rendimiento del equity cada mes, y los ratios Deuda/Valor, el WACC es diferente en cada mes, por lo que cada flujo tiene su propio WACC al cual ser descontado para obtener el valor presente neto del negocio.

Si sumo los valores presentes netos, una suma para el negocio y otra suma para los del accionista, hasta que este sea positivo, encuentro el mes en el cual recupero la inversión inicial. Esto se puede ver en el mismo anexo.

5.3.4 Ratios Financieros, EVA y TIR (Anexo 3)

- **ROE Descompuesto**

Este ratio financiero indica el retorno esperado para el inversionista, cuánto generará de utilidad neta por cada dólar de capital invertido. El ROE descompuesto toma en cuenta el retorno que se espera por cada dólar invertido y le agrega un peso por la deuda y un peso por el pago de intereses. El ROE descompuesto se calcula:

Gráfico 28: Fórmula: cálculo ROE descompuesto

$$\text{ROE descompuesto} = \text{ROA descompuesto} \times \text{Peso Deuda} \times \text{Peso Interés}$$

$$\text{ROE descompuesto} = \frac{\text{Util. Neta Ajustada}}{\text{Prom. Activos Tot.}} \times \frac{\text{Prom. Activos Tot.}}{\text{Prom. Pat. Tot.}} \times \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Util. Neta Ajustada}}$$

El ROE siempre debe ser mayor al ROA, y mayor al Re, lo que indica que no se destruye valor desde el punto de vista del inversionista. Mientras más elevado sea el ROE mejor, siempre que cumpla las condiciones anteriores.

- **ROA Descompuesto**

Este ratio financiero indica el retorno esperado del negocio, es decir cuánto se espera de ganancia por cada dólar de activos totales. El ROA descompuesto no toma en cuenta la forma de financiamiento, es por esto que se calcula:

Gráfico 29: Fórmula: cálculo ROA descompuesto

$$\text{ROA descompuesto} = \frac{\text{Utilidad Neta Ajustada}}{\text{Promedio Activos Totales}}$$

El ROA debe ser mayor al WACC, para que se no se destruya valor en el negocio. Mientras más elevado sea el ROA mejor, siempre que cumpla la condición anterior.

- **EVA**

El EVA indica el “Economic Value Added” o creación de valor para la empresa y el accionista. Mientras mayor sea el EVA es mejor, y debe ser positivo para que no se esté destruyendo valor de la empresa. Se lo calcula:

Gráfico 30: Fórmula: cálculo EVA

$$\text{EVA para negocio} = (\text{ROA} - \text{WACC}) \times (\text{Promedio Activos Totales})$$

$$\text{EVA para inversionista} = (\text{ROE} - \text{Re}) \times (\text{Promedio Patrimonio Total})$$

- **TIR**

La TIR o tasa interna de retorno es la tasa a la cual al descontar los flujos hace que el valor presente neto sea igual a cero. Mientras más alta la TIR, es más atractivo el negocio. Sin embargo, en nuestro caso, el retorno que ofrece nuestro negocio compensa la inversión y el riesgo, por lo que no se debe valorar únicamente a la TIR como indicador financiero, y analizar también los otros indicadores explicados anteriormente.

BIBLIOGRAFÍA

“Aduana del Ecuador”. SENAE. 27-Marzo-2012. 27-Marzo-2012.
<<http://www.aduana.gov.ec/contenido/procimportar.html>>

“Aeropuertos de Ecuador”. n.f. 07-Febrero-2012. <<http://www.aeropuertos.net/america-sur/ecuador/>>

“Aeropuerto de Quito”. Aeropuertos del Mundo. 07-Febrero-2012. 07-Febrero-2012.
<<http://www.aeropuertosdelmundo.com.ar/americaelsur/ecuador/aeropuertos/mariscal-sucre.php#Ubicacion>>

Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. 07-Febrero-2012. 07-Febrero-2012.
<<http://www.quiport.com/www/frontEnd/main.php>>

“Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial”. Trámites Ciudadanos. 04-Abril-2012. 04-Abril-2012.
<<http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/institucion.php?cd=5>>

“Agencia Nacional de Tránsito”. 04-Abril-2012. 04-Abril-2012.
<<http://www.ant.gob.ec/>>

“América del Sur se fortalece como mercado emisor de turistas hacia Ecuador “. El Mercurio. 13-Enero- 2011. 07-Febrero-2012. <<http://www.elmercurio.com.ec/265825-america-del-sur-se-fortalece-como-mercado-emisor-de-turistas-hacia-ecuador.html>>

Brealey, Myers y Marcus. Fundamentos de Finanzas Corporativas. Quinta Edición. Madrid: McGraw Hill, 2007.

“Cámara de Comercio de Quito”. 27-Marzo-2012. 27-Marzo-2012.
<http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_content&task=view&id=139&Itemid=157>

Cevallos, María Isabel. “Reducción de la Contaminación en Quito”. n.f. 10-Marzo-2012.
<<http://www.monografias.com/trabajos44/contaminacion-quito/contaminacion-quito2.shtml>>

“Comercio Exterior”. 27-Marzo-2012. 27-Marzo-2012.
 <http://comercioexterior.com.ec/qs/sites/default/files/INSTRUCTIVO%20GENERAL%20DEL%20IMPORTADOR_0.pdf>

“Comercio Exterior Partidas Arancelarias Ecuador”. 24-Abril-2012. 24-Abril-2012.
 <<http://www.todocomercioexterior.com.ec/partidas-arancelarias-ecuador.asp?producto=autobuses&lstqProd=des>>

“Contaminación del aire afecta al Centro Histórico de Cuenca”. El Tiempo. 26-08-2009. 10-Marzo-2012. <<http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/22707-contaminacion-del-aire-afecta-al-centro-historico-de-cuenca/>>

“Cuerpo de Bomberos Quito”. 04-Abril-2012. 04-Abril-2012.
 <http://www.bomberosquito.gob.ec/bomberos/index.php?option=com_content&view=article&id=38:visto-bueno-de-planos&catid=2:guia-de-tramites&Itemid=6>

“Entradas y Salidas Internacionales”. INEC. n.f. 08-Febrero-2012.
 <http://www.inec.gov.ec/inec/index.php?option=com_remository&Itemid=420&func=startdown&id=923&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800>

“Euro 5 para reducir el impacto contaminante”. 17-Septiembre-2011. 02-Febrero-2012.
 <<http://www.primeraedicionweb.com.ar/nota/impreso/71045/1545/euro-5-para-reducir-el-impacto-contaminante.html>>

“Instituto Nacional de Higiene”. 04-Abril-2012. 04-Abril-2012.
 <<http://www.inh.gob.ec/>>

Karen Weinberger Villarán. “Plan de Negocios Herramientas para evaluar la viabilidad de un en negocio”.

“Ministerio de Transporte y Obras Públicas”. Trámites Ciudadanos. 04-Abril-2012. 04-Abril-2012. <<http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/institucion.php?cd=5>>

“Minuta de Constitución Compañía Anónima”. n.f. 27-Marzo-2012.
 <<http://abogadosenlinea.ec/modelos-escritos/modelos-de-minutas/63-minuta-compania-anonima?format=pdf>>

“Nuevo aeropuerto para Quito”. 05-Enero-2010. 07-Febrero-2012.
<http://www.quito.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=210&Itemid=386>

“Plan para brindar seguridad en buses”. El Diario. 19-Septiembre-2011. 10-Marzo-2012.
<<http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/204998-plan-para-brindar-seguridad-en-buses/>>

“Plan vial del Distrito Metropolitano de Quito”. 01-Agosto-2010. 02-Febrero-2012.
<<http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=1182585>>

“Soat Ecuador”. 24-Abril-2012. 24-Abril-2012.
<<http://www.soatecuador.info/cuanticuesta.html>>

“Seguros Equinoccial”. 24-Abril-2012. 24-Abril-2012.
<<http://www.segurosequinoccial.info/web/cms.php?c=582>>

“Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador”. 05-Enero-2012. 26-Marzo-2012.
<http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=436&vp_tip=2&vp_buscr=57>

“Volvo Buses”. 2011. 02-Febrero-2012. <<http://www.volvobuses.com/bus/mexico/es-mx/productos/coaches/9700luxury/Pages/default.aspx>>

“Volvo 2000”. 24-Abril-2012. 24-Abril-2012.
<http://vehiculo.mercadolibre.com.mx/MLM-78271422-autobus-volvo-2000-_JM>

ANEXO 1: Minuta de Constitución Sociedad Anónima

Comparecientes:

PRIMERA.- COMPARECIENTES: Concurren al otorgamiento de esta escritura, los señores: MARÍA GABRIELA CARRILLO GRIJALVA, ALEJANDRA PROAÑO, ANDRÉS ÁVALOS: los comparecientes declaran ser ecuatorianos, mayores de edad, solteros y domiciliados en la ciudad de Quito. La primera y tercero de profesión licenciatura en finanzas, y la segunda de profesión licenciatura en marketing.

SEGUNDA.- DECLARACIÓN DE VOLUNTAD: Los comparecientes declaran su voluntad de constituir la compañía anónima de transporte QUIBUS S.A., la misma que se registrará por las leyes ecuatorianas; de manera especial por la Ley de Compañías, su Reglamento y estos estatutos.

TERCERA.- ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA «EMPRESA DE TRANSPORTE QUIBUS S.A.»

CAPITULO PRIMERO

ARTICULO UNO.- NOMBRE.- La compañía llevará el nombre de «EMPRESA DE TRANSPORTE QUIBUS S.A.».

ARTÍCULO DOS.- DOMICILIO.- El domicilio principal de la compañía es la ciudad de Quito, y por resolución de la Junta general de accionistas, podrá establecer sucursales, oficinas, representaciones y establecimientos en cualquier lugar del Ecuador, conforme a la ley.

ARTICULO TRES.- OBJETO SOCIAL.- La compañía tiene como objeto social principal:

El servicio de transporte tipo ejecutivo en general; enfocado en un inicio en el transporte entre la ciudad de Quito y el nuevo aeropuerto internacional de Quito. Esto incluye un servicio exclusivo para el pasajero, provisión de snacks, atención, seguridad, entre otros. La compraventa, importación, distribución y comercialización de repuestos, unidades de transporte y relacionados. La compañía podrá adquirir acciones de otras compañías, asociarse a otras sociedades o empresas, representar comercialmente a empresas y productos, ya sean de origen nacional o extranjero. Además, la compañía podrá realizar toda clase de actos y contratos civiles y mercantiles permitidos por la ley, relacionados con el objeto social principal de la empresa.

ARTICULO CUATRO.- DURACIÓN.- El plazo de duración de la compañía es de veinte años contados a partir de la fecha de inscripción de la escritura, pero podrá disolverse en cualquier tiempo o prorrogar su plazo de duración, si así lo resolviese la Junta general de accionistas en la forma prevista en estos estatutos y en la ley.

CAPITULO SEGUNDO

DEL CAPITAL DEL AUMENTO Y RESPONSABILIDAD

ARTICULO CINCO.- DEL CAPITAL.- El capital autorizado de la compañía es de mil dólares, dividido en mil acciones de un dólar cada una, nominativas y ordinarias, las que estarán representadas por títulos, que serán firmados por el presidente y por el gerente general de la compañía. El capital será suscrito, pagado y emitido hasta por el límite del capital autorizado en las oportunidades, proporciones y condiciones que decida la Junta general de accionistas y conforme a la ley. El capital suscrito y pagado de esta compañía consta en las declaraciones.

ARTICULO SEIS.- AUMENTO DE CAPITAL.- El capital de la compañía podrá ser aumentado en cualquier momento, por resolución de la Junta general de accionistas, por los medios y en la forma establecida en la Ley de Compañías. Los accionistas tendrán derecho preferente en la suscripción de las nuevas acciones en proporción de las que tuvieron pagadas al momento de efectuar dicho aumento.

ARTICULO SIETE.- RESPONSABILIDAD.- La responsabilidad de los accionistas por las obligaciones sociales, se limita al monto de sus acciones. La acción con derecho a voto lo tendrá en relación a su valor pagado. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la acción.

Anexo 2: Pasos requeridos para crear tu empresa



CÁMARA
DE COMERCIO
DE QUITO

sácale
provecho!

Unidad de Negocios

Pasos requeridos para crear tu empresa

1. Reservar el nombre de la compañía (1).
2. Aperturar la cuenta de integración de capital en cualquier institución bancaria.
3. Elevar a escritura pública la constitución de la compañía en cualquier notaría.
4. Presentar en la Superintendencia de Compañías, tres copias de la escritura pública con oficio de abogado y la papeleta de la cuenta de integración de capital (1)
5. Retirar en el lapso de 48 horas de la Superintendencia de Compañías (1) la resolución aprobatoria o un oficio con las correcciones a realizar.
6. Publicar en un periódico de amplia circulación, en el domicilio de la compañía, el extracto otorgado por la Superintendencia de Compañías; y, adquirir tres ejemplares (uno para el Registro Mercantil, otro para la Superintendencia de Compañías y otro para los archivos societarios de la empresa).
7. Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil, en la notaría en donde se elevaron las escrituras de constitución.
8. Inscribir en el Municipio de Quito, las patentes; y, solicitar el certificado de no estar en la Dirección Financiera Tributaria.
9. Inscribir en el Registro Mercantil los nombramientos del representante legal y administrador de la empresa (Acta de Junta general y nombramientos originales).
10. Presentar en la Superintendencia de Compañías los siguientes documentos:
 - a. Escritura con la respectiva resolución de la Superintendencia inscrita en el Registro Mercantil.
 - b. Un ejemplar del periódico donde se publicó el extracto
 - c. Copias de los nombramientos inscritos en el Registro Mercantil.
 - d. Copia de cédula de ciudadanía del representante legal y administrador
 - e. Formulario del RUC lleno y firmado por el representante legal.
 - f. Copia de pago de agua, luz o teléfono
11. Una vez revisada la documentación, la Superintendencia le deberá entregar:
 - a. Formulario del RUC
 - b. Cumplimiento de obligaciones y existencia legal
 - c. Datos generales
 - d. Nómina de accionistas
 - e. Oficio al banco (para retirar los fondos de la cuenta de integración de capital)
12. Los documentos obtenidos, en el numeral doce, entregarlos al SRI para obtener el RUC.
13. Finalmente, deberá acercarse al IESS y registrar la empresa en la historia laboral

Notas:

1. El trámite puede ser realizado en la ventanilla de la Superintendencia de Compañías ubicada en la Cámara de Comercio de Quito. Se estima que el tiempo de respuesta en esta ventanilla es menor debido al esquema de atención personalizada.
2. Los tiempos estimados para la constitución de la compañía varían dependiendo del lugar donde realice sus trámites, así como de los tiempos requeridos por la Superintendencia de Compañías, SRI, IESS, Registro Mercantil, Notarías, Municipio)
3. La información fue tomada de las guías e instructivos de la Superintendencia de Compañías: www.supercias.gov.ec

Anexo 3: Paso a paso: para registrar el nombre y la actividad de la empresa



Unidad de Negocios

Paso a Paso: Para registrar el nombre y la actividad de la empresa

1. Seleccionar un nombre y definir la actividad que se desarrollará en la nueva empresa
2. Acudir a una de las oficinas de la Superintendencia (1) de Compañías y reservar el nombre, el funcionario de dicha entidad le entregará un oficio 'Absolución de denominaciones', el mismo que es la garantía de la reserva del nombre.
3. Solicitar a su abogado que incorpore en el escrito de constitución de la compañía el nombre (reservado), el objeto social o actividad, nacionalidad, domicilio, el capital y la participación de acciones. El notario elevará a escritura pública la constitución de la compañía (3 copias).
4. Presentar las 3 copias de la escritura pública con un oficio de abogado a la Superintendencia de Compañías, quién emitirá la resolución aprobatoria (extracto) o el oficio de correcciones.
5. Publicar en un diario de alta circulación el extracto entregado por la Superintendencia de Compañías y adquirir tres ejemplares.
6. Completar el resto de trámites en el Registro Mercantil y el Municipio e ingresar conjuntamente con las escrituras, nombramientos y demás documentos habilitantes a la Superintendencia de Compañías (1).
7. En el momento en que se cumplimente el paso 6 quedará automáticamente ratificado el nombre de la empresa.

Notas:

1. El trámite puede ser realizado en la ventanilla de la Superintendencia de Compañías ubicada en la Cámara de Comercio de Quito. Se estima que el tiempo de respuesta en esta ventanilla es menor debido al esquema de atención personalizada.
2. Los tiempos estimados para la constitución de la compañía varían dependiendo del lugar donde realice sus trámites, así como de los tiempos requeridos por la Superintendencia de Compañías, SRI, IESS, Registro Mercantil, Notarías, Municipio)
3. La información fue tomada de las guías e instructivos de la Superintendencia de Compañías www.supercias.gov.ec

Anexo 4: Paso a paso: para abrir la cuenta de integración de capital



Unidad de Negocios

Paso a Paso: Para abrir la cuenta de integración de capital

Debe acercarse a la entidad financiera con los siguientes documentos:

- a. 'Absolución de denominaciones'.
- b. Carta de la empresa que solicite la integración de capital con el detalle de los socios y aporte de cada uno.
- c. Copias de cédulas y papeleta de votación a color de los socios.
- d. Una referencia personal (verbal).
- e. Planilla actual de pago de servicios.
- f. Formulario de declaración de licitud de fondos y transacciones para el caso de inversiones de integración de capital por transacciones que superen los USD 1.000,00.
- g. Entrevista inicial para especificar la fuente de ingresos.
- h. Depósito inicial que será congelado por 180 días, para sociedades anónimas USD 800,00 y para compañías limitadas USD 400,00.

Este trámite es inmediato y los requisitos varían de acuerdo a las políticas de la entidad financiera.

Notas:

1. Fuente: Banco del Pacífico

Anexo 5: Paso a paso: para el registro de patentes municipales



Unidad de Negocios

Paso a Paso: Para el registro de Patentes Municipales

- La institución responsable es el Municipio de Quito.
- Su registro e impuesto se grava a toda persona natural o jurídica que ejerce actividades comerciales dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

A. *Patentes para personas naturales*

Para inscribir y obtener por primera vez:

1. Presentar formulario de la declaración del RUC (001) original y copia, Ministerio de Finanzas y formulario de inscripción que se adquiere en Recaudaciones.
2. Presentar la planilla de mejoras emitidas por el Departamento de Salud Pública o Control Sanitario, para las actividades comerciales que requieran el permiso de funcionamiento.
3. Original y copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada.
4. Original y copia de carta de pago de impuesto predial.

B. *Patentes para personas jurídicas nuevas*

1. Original y copia de la escritura de constitución de la compañía.
2. Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías.
3. Original y copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal.
4. Dirección donde funciona la misma.

C. *Patentes personas naturales y jurídicas antiguas*

Este documento se obtiene al cancelar las obligaciones del 2 al 31 de enero de cada año, se requiere presentar el comprobante de haber cancelado la patente del año anterior.

Notas:

1. Fuente: Municipio de Quito

Anexo 6: Paso a paso: para obtener el RUC



Unidad de Negocios

Paso a Paso: Para obtener el RUC

- Deberá acercarse al Servicio de Rentas Internas con la documentación requerida, según su naturaleza
- El trámite es inmediato; en caso que el SRI necesite realizar la verificación de la dirección, el RUC es enviado por Courier en 48 horas.

DOCUMENTACION REQUERIDA

Personas naturales:

1. Original y copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del titular.
2. Planilla actual de pago de servicios.
3. Si el local es arrendado, presentar el contrato legalizado.

Personas jurídicas:

4. Formulario RUC 01-A lleno con los datos de la compañía.
5. Formulario RUC 01-B lleno con los datos de las sucursales.
6. Original y copia de la escritura de constitución de la compañía.
7. Original y copia del nombramiento del representante legal.
8. Original y copia de cédula de ciudadanía del representante legal.
9. Planilla actual de pago de servicios.
10. Si el local es arrendado, presentar el contrato legalizado.
11. Carta de compromiso firmada por el contador, incluyendo su número de RUC.

Si el trámite es realizado por una tercera persona, es necesario que presente su original y copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación, junto a una autorización firmada por el titular (natural) o representante legal (jurídica).

Notas:

1. Fuente: Servicio de Rentas Internas

Anexo 7: Paso a paso: para registrar en el IESS la historia laboral



Unidad de Negocios

Paso a Paso: Para registrar en el IESS la Historia Laboral

Para obtener el número de Historia Laboral, deberá acercarse a las oficinas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social portando la documentación requerida, organizada en una carpeta. El trámite en el IESS es inmediato (1)

Compañías limitadas y sociedades anónimas:

1. Copia del RUC.
2. Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del representante legal.
3. Copia del nombramiento del representante legal.
4. Copia de los contratos de trabajo debidamente legalizados en el Ministerio de Trabajo (empresas nuevas).
5. Copia del último pago de agua, luz o teléfono.

Personas naturales:

1. Copia del RUC.
2. Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del patrono.
3. Copia del comprobante del último pago de agua, luz o teléfono.
4. Copia de los contratos de trabajo debidamente legalizados en el Ministerio de Trabajo.

Artesanos:

1. Copia del RUC.
2. Copia de la calificación artesanal.
3. Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del maestro de taller.
4. Copia de los contratos de trabajo (en caso de tener trabajadores bajo su dependencia).
5. Copia del comprobante del último pago de agua, luz o teléfono.

Domésticos:

1. Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del patrono.
2. Copia del contrato de trabajo debidamente legalizado en el Ministerio de Trabajo.
3. Copia del comprobante del último pago de agua, luz o teléfono.

Notas:

1. El trámite puede ser realizado en la ventanilla del Instituto de Seguridad Social IESS, ubicado en la Cámara de Comercio de Quito. Se estima que el tiempo de respuesta en esta ventanilla es menor debido al esquema de atención personalizada a los socios de la Cámara.
2. Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Anexo 8: Autorización previa a la importación y formulario

Portal de Trámites Ciudadanos de la Presidencia de la República: Ministerio de Transporte y Obras Públicas

Autorización previa a la importación

Descripción:

Al Ministerio de Transporte y Obras Públicas, le corresponde controlar que los vehículos que ingresan al país estén bajo los parámetros técnicos de diseño de vías y puentes, de tal manera que estos se conserven en buen estado.

En cumplimiento a la Ley de Caminos y a su reglamento aplicativo vigente, el MTOP debe administrar y garantizar una infraestructura vial con adecuados niveles de servicios.

Requisitos:

1. Solicitud dirigida al señor Subsecretario de Transporte Terrestre y Ferroviario con las especificaciones técnicas del vehículo;
2. Nota de pedido (original y copia)
3. Catálogo original con certificación técnica de fábrica, consularizados en el país de origen del vehículo

EN EL CASO DE NACIONALIZACIÓN POR INTERNACIÓN TEMPORAL SE REALIZARÁ LA VERIFICACIÓN DE LOS VEHÍCULOS

Procedimiento:

- Entrega de documentos originales en Recepción de documentos en planta baja;
- Revisión de documentos por los Técnicos de la Dirección de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;
- Análisis de datos y clasificación según el reglamento de pesos y medidas;
- Elaboración de la orden de pago a ser cancelada en Tesorería piso 9;
- Fase de legalización realizada por el Director de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y por el Subsecretario de Transporte Terrestre y Ferroviario;
- Despacho de la autorización en el subsuelo 1.

Costo:

El valor de la autorización es de acuerdo al tonelaje del vehículo pesado. Estos trámites se realizan a través del proceso de Autogestión.

Tiempo Estimado de Entrega:

El tiempo aproximado de entrega es de 5 (cinco) días laborables



Ministerio de Transporte
y Obras Públicas

**SUBSECRETARÍA DE TRANSPORTE TERRESTRE Y FERROVIARIO
DIRECCIÓN DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL
AUTORIZACIÓN PREVIA A LA IMPORTACIÓN**

Nota de Pedido No.:

Fecha:

Señor
SUBSECRETARIO DE
TRANSPORTE TERRESTRE Y
FERROVIARIO
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con la Ley de Caminos y el Artículo 38 del Reglamento Aplicativo vigente, publicado en el Registro Oficial No. 515 de agosto de 1994, SOLICITO a Usted, se conceda la "AUTORIZACIÓN PREVIA A LA IMPORTACIÓN".

Marca:..... Modelo:..... Año:.....

Motor y serial:..... Serial de Chasis:.....

Tipo de Vehículo..... Número de ejes.....

Distancia entre ejes extremos (mm.).....

Largo total (mm.):..... Alto previsto (mm.):.....

Ancho del vehículo (mm.):.....

Peso vehículo descargado (kg.):.....

Capacidad de carga (kg.):.....

Peso Bruto Vehicular (kg.):.....

Distribución de cargas por ejes (kg.): Delantero..... Posterior:.....

A ser importado por:..... Ciudad:.....

N° de Unidades:.....

Para el efecto adjunto los documentos correspondientes.

Atentamente,
Nombres y Apellidos
Cl. /RUC.

Anexo 9: Concesión de certificados de operación regular

Portal de Trámites Ciudadanos de la Presidencia de la República:
Ministerio de Transporte y Obras Públicas

Concesión de certificados de operación regular

Descripción:

Documento necesario para la circulación de vehículos de carga pesada por la red vial estatal, que detalla las especificaciones, dimensiones y capacidad del vehículo.

Requisitos:

1. Ticket de Revisión (Entregado en la Estación de Pesaje);
2. Matrícula del vehículo (Original y Copia a color, legible notariada);
3. Para vehículos nuevos, documentos que certifiquen su propiedad (Factura o formulario de la licencia de importación notariada);
4. Cédula de Ciudadanía del propietario (Original y copia a color legible); RUC para empresas o compañía (copia legible notariada);
5. Papeleta de votación (Original y copia a color legible).

Procedimiento:

A partir de las 48 horas de revisado el vehículo en las estaciones de control de pesos y dimensiones, el usuario podrá acercarse a las oficinas de emisión de certificados del MTOP, adjuntando los requisitos anteriormente mencionados, previa a la cancelación de las especies valoradas. Con el comprobante de pago se procederá a la elaboración de los Certificados de Operación Regular.

Costo:

Los certificados de operación regular tendrán una duración de dos años desde la fecha de emisión:

| TIPO | Costo del Certificado |
|------|-----------------------|
| 2DA | 20,00 |
| 2DB | 36,00 |
| 3A | 52,00 |
| 4C | 60,00 |
| 4-0 | 64,00 |
| S1 | 24,00 |
| S2 | 40,00 |
| S3 | 48,00 |
| T2 | 36,00 |
| T3 | 52,00 |
| R2 | 48,00 |
| R3 | 64,00 |

Renovación de los certificados de operación regular:

Los certificados de operación regular serán renovados cada dos años; sin embargo, cuando el vehículo haya sido sometido a reparaciones o modificaciones que puedan implicar variaciones en su capacidad o dimensiones, así como el número de serie de sus partes, antes de que reinicie la circulación por carreteras, su propietario está obligado a renovar anticipadamente el certificado de operación.

Si las reparaciones o modificaciones no estuvieren permitidas por las condiciones del fabricante o autorizadas por su representante en el Ecuador, no se concederá la renovación del Certificado.

En caso de renovación por caducidad del documento, cambio de clase, pérdida o deterioro, el transportista deberá realizar los trámites descritos anteriormente.

Tiempo Estimado de Entrega:

Este certificado puede ser emitido en un plazo de 24 a 48 horas.

Anexo 10: Formulario: solicitud de registro sanitario para productos alimenticios



REPUBLICA DEL ECUADOR
 MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
 SISTEMA NACIONAL DE VIGILANCIA Y CONTROL
 INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL
 "LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ"



FORMULARIO ÚNICO DE SOLICITUD DE REGISTRO SANITARIO
 PARA PRODUCTOS ALIMENTICIOS EXTRANJEROS
 POR PRODUCTO

No. de trámite: _____

| | |
|--|--|
| 1. CIUDAD Y FECHA: _____ | |
| 2. DATOS DEL FABRICANTE: | |
| Nombre o razón social: _____ | |
| Dirección: _____ | |
| (País) | (Ciudad) |
| (Teléfono, Fax, Correo electrónico, otros) | |
| IMPORTADO DESDE: _____ | |
| 3. DATOS DEL SOLICITANTE: | Persona natural |
| Nombre o razón social: _____ | |
| CI o CC: _____ | RUC: _____ |
| Dirección.- Provincia: _____ | Ciudad: _____ |
| Parroquia: _____ | Sector: _____ |
| Calle(s): _____ | Número: _____ |
| Teléfono(s): _____ | Fax: _____ |
| Correo electrónico: _____ | |
| 4. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO | |
| Nombre completo: _____ | |
| Marca(s) comercial(es): _____ | |
| Fórmula cuali-cuantitativa: _____ | |
| (Porcentual y en orden decreciente) | |
| Código de lote (como lo va a describir): _____ | |
| Fecha de elaboración (como lo va a describir): _____ | Fecha de vencimiento (como lo va a describir): _____ |
| Tiempo máximo para el consumo _____ | |
| Formas de presentación | Envase interno: _____ |
| | Envase externo: _____ |
| Contenido (en Unidades del Sistema Internacional): _____ | |
| Condiciones de conservación: _____ | |

Adjunto los siguientes requisitos establecidos en la Legislación Sanitaria Ecuatoriana vigente:

- 1.- a) Certificado de existencia de la persona jurídica y nombramiento del representante legal, actualizados
- b) Copia de cédula de identidad o ciudadanía, para personas naturales (a colores)
- 2.- Certificado de libre venta, original y consularizado o apostillado.
- 3.- Estudio de estabilidad
- 4.- Certificación del fabricante extranjero nombrando al Representante Legal del producto en el Ecuador
- 5.- Certificado de análisis del producto
- 6.- Constancia de que el producto proviene de un fabricante o distribuidor autorizado, salvo cuando el titular del registro sea el mismo fabricante
- 7.- Especificaciones químicas del material de envase

- 8.- Etiqueta original del producto y proyecto de rótulo cumpliendo los requisitos establecidos en la Norma Técnica INEN correspondiente
 - 9.- Comprobante de pago (factura) por el importe de Registro Sanitario
 - 10.- Lista de ingredientes utilizados en la formulación (incluyendo aditivos), que deben declararse en orden decreciente de las proporciones usadas (fórmula cuali-cuantitativa).
 - 11.- Código de lote (interpretación)
- Nota: Los documentos del exterior redactados en otro idioma se aceptarán con su traducción al idioma español, debidamente notariados.

f) _____
 REPRESENTANTE LEGAL DEL PRODUCTO

f) _____
 RESPONSABLE TÉCNICO
 Reg. Título MSP

RECIBIDO POR (Nombre y firma):

Fecha de recepción:



REPUBLICA DEL ECUADOR
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
SISTEMA NACIONAL DE VIGILANCIA Y CONTROL
INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL
"LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ"



FORMULARIO UNICO DE SOLICITUD DE REGISTRO SANITARIO
PARA PRODUCTOS ALIMENTICIOS NACIONALES
POR PRODUCTO

No. de trámite: _____

| | |
|---|-------------------------|
| 1. CIUDAD Y FECHA: _____ | |
| 2. DATOS DEL FABRICANTE: | |
| Persona natural | Persona jurídica |
| Nombre o razón social: _____ | |
| CI o CC: _____ | RUC: _____ |
| Dirección.- Provincia: _____ | Ciudad: _____ |
| Parroquia: _____ | Sector: _____ |
| Calle(s): _____ | Número: _____ |
| Teléfono(s): _____ | Fax: _____ |
| Correo electrónico: _____ | |
| 3. DATOS DEL SOLICITANTE: | |
| Persona natural | Persona jurídica |
| Nombre o razón social: _____ | |
| CI o CC: _____ | RUC: _____ |
| Dirección.- Provincia: _____ | Ciudad: _____ |
| Parroquia: _____ | Sector: _____ |
| Calle(s): _____ | Número: _____ |
| Teléfono(s): _____ | Fax: _____ |
| Correo electrónico: _____ | |
| 4. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO | |
| Nombre completo: _____ | |
| Marca(s) comercial(es): _____ | |
| Fórmula cuali-cuantitativa: _____ (Porcentual y en orden decreciente) | |
| | |
| | |
| | |
| Código de lote (como lo va a describir, interpretación): _____ | |
| Fecha de elaboración (como lo va a describir): _____ Fecha de vencimiento (como lo va a describir): _____ | |
| Tiempo máximo para el consumo: _____ | |
| Formas de presentación | Envase interno: _____ |
| | Envase externo: _____ |
| Contenido (en Unidades del Sistema Internacional): _____ | |
| Condiciones de conservación: _____ | |

Adjunto los siguientes requisitos establecidos por la Legislación Sanitaria Ecuatoriana vigente:

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Certificado de constitución y existencia de la empresa fabricante y nombramiento de su representante legal, actualizados, para personas jurídicas 2) Copia de Cédula de identidad o ciudadanía, para personas naturales (a colores) 3) Informe técnico del proceso de elaboración del producto con firma del técnico responsable 4) Certificado de control de calidad e inocuidad emitido por un laboratorio acreditado 5) Ficha de estabilidad que acredite el tiempo máximo | <ol style="list-style-type: none"> de consumo con la firma del técnico responsable 6) Proyecto de etiqueta con la información que determina la Norma Técnica de Rotulado INEN correspondiente 7) Copia del Permiso de funcionamiento de la planta procesadora (fabricante) del producto y del solicitante según el caso, vigente 8) Especificaciones químicas del material de envase 9) Comprobante de pago (factura) por el importe de Registro Sanitario 10) Código de lote (Interpretación) |
|--|--|

f) PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL
DE LA EMPRESA FABRICANTE
RECIBIDO POR (Nombre y firma): _____

f) RESPONSABLE TÉCNICO
Reg. Título MSP
Fecha de recepción: _____

Anexo 11: Permisos de funcionamiento del cuerpo de bomberos

Permisos de Funcionamiento

El permiso de funcionamiento es la autorización que el Cuerpo de Bomberos emite a todo local para su funcionamiento y que se enmarca dentro de la actividad.

TIPO A

Empresas, industrias, fábricas, bancos, edificios, plantas de envasado, hoteles de lujo, centros comerciales, plantas de lavado, cines, bodegas empresariales, supermercados, comisariatos, clínicas, hospitales, escenarios permanentes.

TIPO B

Aserraderos, lavanderías, centros de acopio, gasolineras, mecánicas, lubricadoras, hoteles, moteles, hostales, bares, discotecas, casinos, bodegas de ví-veres.

TIPO C

Almacenes en general, funerarias, farmacias, boticas, imprentas, salas de belleza, ferreterías, picanterías, restaurantes, heladerías, cafeterías, panaderías, distribuidoras de gas, juegos electrónicos, vehículos repartidores de gas, tanqueros de líquidos inflamables, locales de centros comerciales.

Requisitos

1. Solicitud de inspección del local;
2. Informe favorable de la inspección;
3. Copia del RUC; y,
4. Copia de la calificación artesanal (artesanos calificados)

Anexo 12: Pasos para la importación de mercancía

GUIA DEL IMPORTADOR

En el siguiente instructivo damos a conocer el proceso y el inicio de una importación, donde vamos a conocer desde que es un importador y cuáles son los principales trámites y procedimientos realizados dentro de una Importación.

Comenzaremos con unos breves conceptos:

Qué es una importación a consumo?

Es la nacionalización de mercancías extranjeras ingresadas al país para su libre disposición; uso o consumo definitivo, una vez realizado el pago de los respectivos impuestos.

Quiénes pueden importar a consumo?

Todas las personas naturales y jurídicas, ecuatorianas o extranjeras radicadas en el país.

Luego de conocer que es una importación a consumo y quienes pueden importar debemos conocer que existen ciertos procedimientos que tenemos que seguir para importar productos al país. Entre los principales tenemos:

- 1.- Registro de Importadores (**Requisito Previo**)
- 2.- Registro en los diferentes Ministerio dependiendo del producto que importaremos (**Requisito Previo**)
- 3.- Listado de Productos Prohibidos (**Requisito Especifico**)
- 2.- Conocimiento de Normas y Reglamentos Técnicos (**Requisito Especifico**)
- 3.- Declaración Aduanera y desaduanización de las mercancías (**Requisito Especifico**)
- 4.- Otros Trámites Varios

Registro de Importadores.- Antes de importar debe realizar los siguientes pasos:

1. Obtenga el Registro Único de Contribuyente (RUC) que expide el Servicio de Rentas Internas (SRI). Al inicio del trámite de una importación o exportación, todas las personas naturales o jurídicas deberán estar registradas en el Registro Único de Contribuyente (RUC), constar en estado activo con autorizaciones vigentes para emitir comprobantes de ventas y guías de remisión, constar como contribuyente ubicado y estar en la lista blanca determinada en la base de datos del Servicio de Rentas Internas (SRI).

2. Regístrese como importador ante la Aduana del Ecuador, ingresando en la página: www.aduana.gob.ec, link: **OCE's** (*Operadores de Comercio Exterior*), menú: **Registro de Datos**. Una vez aprobado su registro, usted podrá acceder a los servicios que le brinda el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE). Adicionalmente para actuar como importador, la persona natural o jurídica obtendrá un registro con los requisitos que establezca el Directorio del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE). Así también deben registrarse en el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE) del Servicio Nacional de Aduanas (SENAE).

3. Dentro del SICE, registre su firma autorizada para la Declaración Andina de Valor (DAV), opción: **Administración, Modificación de Datos Generales**. De otra parte, los importadores deberán registrar las firmas de las personas jurídicas o sus delegados y de las personas naturales autorizadas para firmar la Declaración Andina de Valor (DAV). A tal efecto, el importador deberá ingresar a la página web de la CAE (opción "Servicios", SICE), una vez dentro del SICE, deberá seleccionar dentro del menú: Administración, la opción "Modificación de Datos Generales del Operador de Comercio Exterior (OCES) y dirigirse a la sección Registro de Autorización para Firmar DAV, en la cual deben llenar los campos solicitados, y acercarse a la Secretaría de cualquier distrito aduanero para ingresar la documentación referente al poder especial (delegados de personas jurídicas); documento de Ingreso de Datos del Operador de Comercio, (notariado); y, el Registro de Firma para Declaración Andina de Valor.

4. Una vez realizados los pasos anteriores, ya se encuentra habilitado para realizar una importación; sin embargo, es necesario determinar que el tipo de producto a importar cumpla con los requisitos de Ley. Esta información se encuentra establecida en las Resoluciones N°. 182, 183, 184 y 364 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) y actualmente constan en el COMEX (Comité de Comercio Exterior), www.mcpec.gob.ec.

5. Busque la asesoría y servicios de un Agente de Aduana de su confianza, quien realizará los trámites de desaduanización de sus mercancías. El listado de Agentes de Aduana autorizados se encuentra en nuestra página web: www.aduana.gob.ec

Registros Varios. - Dependiendo de la clase de producto que se vaya a importar, se podrá requerir otros registros previos como los que detallamos a continuación:

- Registro del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) para importadores de plaguicidas, fertilizantes y afines y material vegetal de ornamentación y permiso para importar material vegetal de propagación o consumo. www.magap.gob.ec

- Inscripción en la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro (AGROCALIDAD) para los establecimientos extranjeros que deseen exportar a Ecuador animales vivos, productos, subproductos y derivados. La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro – AGROCALIDAD, es la Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos, encargada de la definición y ejecución de políticas, y de la regulación y control de las actividades productivas del agro nacional, respaldada por normas nacionales e internacionales, dirigiendo sus acciones a la protección y mejoramiento de la producción agropecuaria, la implantación de prácticas de inocuidad alimentaria, el control de la calidad de los insumos, el apoyo a la preservación de la salud pública y el ambiente, incorporando al sector privado y otros actores en la ejecución de planes, programas y proyectos. www.agrocalidad.gov.ec
- Registro en el Ministerio de Defensa para importadores de armas, municiones, explosivos y accesorios. El Ministerio de Defensa Nacional armoniza los esfuerzos de las empresas militares mediante una mayor coordinación para producir, al menor costo y con el máximo rendimiento, productos y servicios requeridos por nuestras Fuerzas Armadas, enfocados en los ámbitos: armonización de la demanda de equipo militar, investigación y desarrollo tecnológico, así como el apoyo a las pequeñas y medianas empresas del país. www.midena.gov.ec
- Registro y calificación del Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP) para la importación de sustancias sujetas a fiscalización a favor de instituciones científicas de los sectores públicos y privado. Consolidar la institucionalidad relacionada al control de sustancias sujetas a fiscalización y medicamentos que las contengan. Administrar los bienes objetos de aprehensión, incautación y comiso, garantizando eficiencia y transparencia. www.consep.gov.ec
- Registro de importadores de flores y ramas cortadas, plantas, productos vegetales o material vegetal de propagación de especies de plantas ornamentales en AGROCALIDAD. www.agrocalidad.gov.ec
- Registro Sanitario para la importación de alimentos procesados, aditivos alimentarios, medicamentos en general, productos nutraceuticos, productos biológicos, naturales procesados de uso medicinal, plaguicidas para uso domestico e industrial, fabricados en el territorio nacional o en el exterior, para su importación , exportación, comercialización, dispensación y expendio incluidos los que se reciban en donación, en el Ministerio de Salud Publica (Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez), Apoyar la ejecución de un sistema ágil de Registro y Control post registro que proteja la salud y la economía del consumidor, a la vez que cubra la demanda de la Industria. www.inh.gov.ec

DECLARACION ADUANERA Y DESADUANIZACION DE LAS MERCANCIAS

Qué es una Declaración Aduanera.- El propietario, consignatario o consignante de las mercancías, personalmente o a través de un agente de aduana, presentara, en el formulario correspondiente, la declaración de las mercancías provenientes del extranjero en la que solicitara el régimen aduanero al que se someterán. En las importaciones, como resultado de su importación, el Agente de Aduana debe realizar la Declaración Aduanera Única (DAU); enviarla electrónicamente a través del SICE, y presentarla físicamente en el Distrito de Llegada de las mercancías; adjuntando los siguientes documentos exigidos la declaración.

En la importación a consumo, la declaración comprenderá la autoliquidación de los impuestos correspondientes.

Cuáles son los Documentos de acompañamiento Exigibles.- A la declaración aduanera se acompañara los siguientes documentos:

1. Original o copia negociable del Documento de Transporte (Conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte.
2. Factura comercial
3. Declaración Andina de Valor (DAV)
4. Póliza de seguros expedida de conformidad con la Ley.
5. Certificado de origen de los países con los que Ecuador mantiene acuerdos Comerciales. En caso de no presentar dicho certificado el producto no podrá acogerse a la liberación arancelaria.
6. Documentos de Control Previo (Pueden ser al embarque o a la presentación de la declaración aduanera), exigibles por regulaciones expedidas por el COMEX y/o por el Directorio del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), en el ámbito de sus competencias.

Procedimientos para el Trámite.- Una vez aceptada la transmisión electrónica de la Declaración Aduanera Única (DAU) en el SICE, se determinará el canal de aforo mediante la aplicación de criterios de análisis de riesgo; pudiendo ser este: físico, documental, o automático (canal verde).

En caso de existir observaciones a la declaración se devolverá al declarante para que la corrija dentro de los tres días hábiles siguientes, corregida esta, el distrito aduanero la aceptara. Si el declarante no acepta las observaciones, la declaración se considera firme y se sujetara en forma obligatoria al aforo físico.

La declaración aduanera no será aceptada por el distrito aduanero cuando se presente con borrones, tachones o enmendaduras. "En las importaciones, la declaración se presentará en la Aduana de destino, desde 7 días antes, hasta 15 días hábiles siguientes a la llegada de las mercancías". De no presentar la DAU dentro de este plazo, sus mercancías caerán en abandono tácito.

Que es el Aforo.- Aforo es el acto administrativo de determinación tributaria a cargo de la administración aduanera que consiste en la verificación física o documental del origen, naturaleza, cantidad, valor, peso, mediada y clasificación arancelaria de la mercancía. Los aforos físicos se realizan por parte de la administración aduanera o por las empresas contratadas o concesionadas y se efectuaran en destino sobre la base de perfiles de riesgo, que serán determinados conforme a los disposiciones que dicte para su aplicación el Directorio de la SENAE, en base a las practicas y normativa internacional.

El perfil de riesgo estará compuesto de un conjunto de variables relacionadas con las operaciones de comercio exterior y que permitan identificar el nivel de riesgo de las transacciones de importación a cualquier régimen aduanero. Las empresas contratadas o concesionadas serán responsables solidarias con el importador respecto de las obligaciones tributarias generadas por la importación de mercancías sujetas a su control, así como por las multas que se le impongan, sin perjuicio de las demás responsabilidades civiles y penales a que hubiere lugar, las cuales no podrán ser limitadas por el contrato.

Autorizaciones de pago.- Una vez efectuada la liquidación de los tributos deberá procederse al pago de los mismos, en las instituciones financieras autorizadas por el Directorio de la CAE para el efecto. El distrito aduanero autorizara el pago de los tributos aduaneros:

- Cuando el aforo documental sea firme y no se haya activado el mecanismo de selección aleatoria, y
- Si realizado el aforo físico no aparecieren observaciones que formular a la declaración.

Entrega de la mercancía.- Procede la entrega de las mercancías:

- Cuando se han pagado los tributos al comercio exterior
- Cuando se ha garantizado el pago de los tributos al comercio exterior y
- Cuando se ha presentado el certificado liberatorio otorgado por la autoridad competente

Cuando es Obligatoria la Participación de Agente de Aduana.- Es obligatoria la intervención del agente de aduanas en los despachos de importaciones de mercancías cuyo valor sobrepase los \$2000; para los regímenes especiales, salvo los casos que el Directorio de la SENA E exceptué, y, para importaciones y exportaciones efectuadas por entidades del sector público.

Embalajes de madera para la importación.- Todos los embalajes de madera que ingresan al Ecuador deben estar debidamente tratados y sellados conforme la Norma Internacional NIMF-15. Los embalajes que lleguen al país sin cumplir con las normas internacional y nacional sobre embalajes de madera, serán puesto bajo custodia oficial del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENA E) y de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro (AGROCALIDAD) para su reembarque, lo cual afectara tanto al embalaje como al producto.

Anexo 13: Proyección del estado de resultados y balance general

| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| PERIODO | INICIO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| EN MILES DE DÓLARES | oct-12 | nov-12 | dic-12 | ene-13 | feb-13 | mar-13 | abr-13 | may-13 | jun-13 | jul-13 | ago-13 | sep-13 | oct-13 | nov-13 | dic-13 | ene-14 | feb-14 | mar-14 | abr-14 |
| Ingresos mensuales total 6 U | | \$ 486.0 | \$ 502.2 | \$ 502.2 | \$ 453.6 | \$ 502.2 | \$ 486.0 | \$ 502.2 | \$ 486.0 | \$ 502.2 | \$ 502.2 | \$ 486.0 | \$ 502.2 | \$ 486.0 | \$ 502.2 | \$ 502.2 | \$ 453.6 | \$ 502.2 | \$ 486.0 |
| Costo fijo operativo total 6 U | | \$ 108.5 | \$ 38.9 | \$ 40.4 | \$ 40.1 | \$ 40.4 | \$ 37.7 | \$ 48.2 | \$ 37.7 | \$ 40.4 | \$ 43.7 | \$ 39.2 | \$ 38.9 | \$ 108.5 | \$ 38.9 | \$ 40.4 | \$ 40.1 | \$ 40.4 | \$ 37.7 |
| Costo variable op. total 6 U | | \$ 114.4 | \$ 118.2 | \$ 118.2 | \$ 106.7 | \$ 118.2 | \$ 114.4 | \$ 118.2 | \$ 114.4 | \$ 118.2 | \$ 118.2 | \$ 114.4 | \$ 118.2 | \$ 114.4 | \$ 118.2 | \$ 118.2 | \$ 106.7 | \$ 118.2 | \$ 114.4 |
| UTILIDAD BRUTA mensual 6 U | | \$ 263.1 | \$ 345.1 | \$ 343.6 | \$ 306.8 | \$ 343.6 | \$ 333.9 | \$ 335.8 | \$ 333.9 | \$ 343.6 | \$ 340.3 | \$ 332.4 | \$ 345.1 | \$ 263.1 | \$ 345.1 | \$ 343.6 | \$ 306.8 | \$ 343.6 | \$ 333.9 |
| Gastos Administrativos | | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 |
| Gastos publicitarios | | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 |
| Gasto renta locales | | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 |
| Depreciación y Amortización | | \$ 36.4 | \$ 36.4 | \$ 36.4 | \$ 36.4 | \$ 36.4 | \$ 36.4 | \$ 36.4 | \$ 36.4 | \$ 36.4 | \$ 36.4 | \$ 36.4 | \$ 36.4 | \$ 36.4 | \$ 36.7 | \$ 36.7 | \$ 36.7 | \$ 36.7 | \$ 36.7 |
| UTILIDAD OPERATIVA 6 U | | \$ 191.0 | \$ 272.9 | \$ 271.4 | \$ 234.6 | \$ 271.4 | \$ 261.8 | \$ 263.6 | \$ 261.8 | \$ 271.4 | \$ 268.1 | \$ 260.3 | \$ 272.9 | \$ 190.7 | \$ 272.6 | \$ 271.1 | \$ 234.3 | \$ 271.1 | \$ 261.4 |
| Pago de intereses | | \$ 17.1 | \$ 16.9 | \$ 16.6 | \$ 16.4 | \$ 16.2 | \$ 16.0 | \$ 15.7 | \$ 15.5 | \$ 15.3 | \$ 15.0 | \$ 14.8 | \$ 14.6 | \$ 14.3 | \$ 14.1 | \$ 13.8 | \$ 13.6 | \$ 13.3 | \$ 13.1 |
| UTILIDAD ANTES DE IMP. 6 U | | \$ 173.9 | \$ 256.1 | \$ 254.8 | \$ 218.2 | \$ 255.2 | \$ 245.8 | \$ 247.9 | \$ 246.3 | \$ 256.2 | \$ 253.1 | \$ 245.5 | \$ 258.4 | \$ 176.3 | \$ 258.5 | \$ 257.3 | \$ 220.7 | \$ 257.8 | \$ 248.4 |
| Participación trabajadores | | \$ 38.3 | \$ 56.3 | \$ 56.1 | \$ 48.0 | \$ 56.2 | \$ 54.1 | \$ 54.5 | \$ 54.2 | \$ 56.4 | \$ 55.7 | \$ 54.0 | \$ 56.8 | \$ 38.8 | \$ 56.9 | \$ 56.6 | \$ 48.6 | \$ 56.7 | \$ 54.6 |
| Pago de Impuestos | | \$ 40.7 | \$ 59.9 | \$ 59.6 | \$ 51.1 | \$ 59.7 | \$ 57.5 | \$ 58.0 | \$ 57.6 | \$ 59.9 | \$ 59.2 | \$ 57.4 | \$ 60.5 | \$ 41.3 | \$ 60.5 | \$ 60.2 | \$ 51.6 | \$ 60.3 | \$ 58.1 |
| UTILIDAD NETA 6 U | | \$ 94.9 | \$ 139.8 | \$ 139.1 | \$ 119.1 | \$ 139.4 | \$ 134.2 | \$ 135.3 | \$ 134.5 | \$ 139.9 | \$ 138.2 | \$ 134.0 | \$ 141.1 | \$ 96.3 | \$ 141.2 | \$ 140.5 | \$ 120.5 | \$ 140.7 | \$ 135.6 |
| Utilidad Retenida | | \$ 66.5 | \$ 97.9 | \$ 97.4 | \$ 83.4 | \$ 97.6 | \$ 93.9 | \$ 94.7 | \$ 94.1 | \$ 97.9 | \$ 96.7 | \$ 93.8 | \$ 98.7 | \$ 67.4 | \$ 98.8 | \$ 98.3 | \$ 84.4 | \$ 98.5 | \$ 94.9 |
| Pago Dividendos | | \$ 28.5 | \$ 41.9 | \$ 41.7 | \$ 35.7 | \$ 41.8 | \$ 40.3 | \$ 40.6 | \$ 40.3 | \$ 42.0 | \$ 41.5 | \$ 40.2 | \$ 42.3 | \$ 28.9 | \$ 42.3 | \$ 42.1 | \$ 36.2 | \$ 42.2 | \$ 40.7 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BALANCE GENERAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PERIODO | INICIO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| EN MILES DE DÓLARES | oct-12 | nov-12 | dic-12 | ene-13 | feb-13 | mar-13 | abr-13 | may-13 | jun-13 | jul-13 | ago-13 | sep-13 | oct-13 | nov-13 | dic-13 | ene-14 | feb-14 | mar-14 | abr-14 |
| ACTIVOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Caja/Bancos | \$ 72.9 | \$ 75.3 | \$ 75.3 | \$ 68.0 | \$ 75.3 | \$ 72.9 | \$ 75.3 | \$ 72.9 | \$ 75.3 | \$ 75.3 | \$ 72.9 | \$ 75.3 | \$ 72.9 | \$ 75.3 | \$ 75.3 | \$ 68.0 | \$ 75.3 | \$ 72.9 | \$ 75.3 |
| Cartera/cuentas por recibir | \$ 0.0 | \$ 87.5 | \$ 90.4 | \$ 90.4 | \$ 81.6 | \$ 90.4 | \$ 87.5 | \$ 90.4 | \$ 87.5 | \$ 90.4 | \$ 90.4 | \$ 87.5 | \$ 90.4 | \$ 87.5 | \$ 90.4 | \$ 90.4 | \$ 81.6 | \$ 90.4 | \$ 87.5 |
| Otros activos corrientes | \$ 1,195.8 | \$ 1,121.8 | \$ 1,129.5 | \$ 1,147.2 | \$ 1,158.8 | \$ 1,162.4 | \$ 1,172.6 | \$ 1,181.6 | \$ 1,191.3 | \$ 1,197.4 | \$ 1,208.6 | \$ 1,217.6 | \$ 1,210.4 | \$ 1,219.3 | \$ 1,224.5 | \$ 1,239.7 | \$ 1,248.8 | \$ 1,249.8 | \$ 1,257.4 |
| Total Activos Corrientes | \$ 1,268.7 | \$ 1,284.6 | \$ 1,295.2 | \$ 1,305.6 | \$ 1,315.8 | \$ 1,325.7 | \$ 1,335.4 | \$ 1,344.8 | \$ 1,354.1 | \$ 1,363.1 | \$ 1,371.9 | \$ 1,380.4 | \$ 1,373.7 | \$ 1,382.1 | \$ 1,390.2 | \$ 1,398.1 | \$ 1,405.7 | \$ 1,413.1 | \$ 1,420.3 |
| Planta, Prop. y Equipo Bruto | \$ 2,185.5 | \$ 2,185.5 | \$ 2,185.5 | \$ 2,185.5 | \$ 2,185.5 | \$ 2,185.5 | \$ 2,185.5 | \$ 2,185.5 | \$ 2,185.5 | \$ 2,185.5 | \$ 2,185.5 | \$ 2,185.5 | \$ 2,200.5 | \$ 2,200.5 | \$ 2,200.5 | \$ 2,200.5 | \$ 2,200.5 | \$ 2,200.5 | \$ 2,200.5 |
| Depreciación Acumulada | \$ 0.0 | \$ 36.4 | \$ 72.8 | \$ 109.3 | \$ 145.7 | \$ 182.1 | \$ 218.5 | \$ 255.0 | \$ 291.4 | \$ 327.8 | \$ 364.2 | \$ 400.7 | \$ 437.1 | \$ 473.8 | \$ 510.6 | \$ 547.3 | \$ 584.0 | \$ 620.8 | \$ 657.5 |
| Planta, Prop. y Equipo Neta | \$ 2,185.5 | \$ 2,149.1 | \$ 2,112.6 | \$ 2,076.2 | \$ 2,039.8 | \$ 2,003.4 | \$ 1,966.9 | \$ 1,930.5 | \$ 1,894.1 | \$ 1,857.7 | \$ 1,821.2 | \$ 1,784.8 | \$ 1,763.4 | \$ 1,726.6 | \$ 1,689.9 | \$ 1,653.2 | \$ 1,616.4 | \$ 1,579.7 | \$ 1,543.0 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 3,454.2 | \$ 3,433.7 | \$ 3,407.9 | \$ 3,381.8 | \$ 3,355.5 | \$ 3,329.0 | \$ 3,302.3 | \$ 3,275.4 | \$ 3,248.2 | \$ 3,220.8 | \$ 3,193.1 | \$ 3,165.2 | \$ 3,137.1 | \$ 3,108.7 | \$ 3,080.1 | \$ 3,051.3 | \$ 3,022.2 | \$ 2,992.8 | \$ 2,963.2 |
| PASIVOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuentas por pagar | \$ 0.0 | \$ 5.1 | \$ 5.2 | \$ 5.2 | \$ 5.3 | \$ 5.3 | \$ 5.4 | \$ 5.4 | \$ 5.4 | \$ 5.5 | \$ 5.5 | \$ 5.6 | \$ 5.6 | \$ 5.7 | \$ 5.7 | \$ 5.8 | \$ 5.8 | \$ 5.9 | \$ 5.9 |
| Total Pasivos Corrientes | \$ 0.0 | \$ 5.1 | \$ 5.2 | \$ 5.2 | \$ 5.3 | \$ 5.3 | \$ 5.4 | \$ 5.4 | \$ 5.4 | \$ 5.5 | \$ 5.5 | \$ 5.6 | \$ 5.6 | \$ 5.7 | \$ 5.7 | \$ 5.8 | \$ 5.8 | \$ 5.9 | \$ 5.9 |
| Deuda de Largo Plazo | \$ 2,000.0 | \$ 1,974.3 | \$ 1,948.5 | \$ 1,922.4 | \$ 1,896.0 | \$ 1,869.5 | \$ 1,842.7 | \$ 1,815.7 | \$ 1,788.5 | \$ 1,761.0 | \$ 1,733.3 | \$ 1,705.4 | \$ 1,677.2 | \$ 1,648.8 | \$ 1,620.2 | \$ 1,591.3 | \$ 1,562.1 | \$ 1,532.7 | \$ 1,503.1 |
| TOTAL PASIVOS | \$ 2,000.0 | \$ 1,979.5 | \$ 1,953.6 | \$ 1,927.6 | \$ 1,901.3 | \$ 1,874.8 | \$ 1,848.1 | \$ 1,821.1 | \$ 1,793.9 | \$ 1,766.5 | \$ 1,738.9 | \$ 1,711.0 | \$ 1,682.9 | \$ 1,654.5 | \$ 1,625.9 | \$ 1,597.0 | \$ 1,567.9 | \$ 1,538.6 | \$ 1,509.0 |
| PATRIMONIO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capital | \$ 1,454.2 | \$ 1,387.8 | \$ 1,356.4 | \$ 1,356.8 | \$ 1,370.8 | \$ 1,356.7 | \$ 1,360.3 | \$ 1,359.5 | \$ 1,360.1 | \$ 1,356.3 | \$ 1,357.5 | \$ 1,360.4 | \$ 1,355.5 | \$ 1,386.8 | \$ 1,355.4 | \$ 1,355.9 | \$ 1,369.9 | \$ 1,355.7 | \$ 1,359.3 |
| Utilidad Retenida Acum. | \$ 0.0 | \$ 66.5 | \$ 97.9 | \$ 97.4 | \$ 83.4 | \$ 97.6 | \$ 93.9 | \$ 94.7 | \$ 94.1 | \$ 97.9 | \$ 96.7 | \$ 93.8 | \$ 98.7 | \$ 67.4 | \$ 98.8 | \$ 98.3 | \$ 84.4 | \$ 98.5 | \$ 94.9 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 |
| TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO | \$ 3,454.2 | \$ 3,433.7 | \$ 3,407.9 | \$ 3,381.8 | \$ 3,355.5 | \$ 3,329.0 | \$ 3,302.3 | \$ 3,275.4 | \$ 3,248.2 | \$ 3,220.8 | \$ 3,193.1 | \$ 3,165.2 | \$ 3,137.1 | \$ 3,108.7 | \$ 3,080.1 | \$ 3,051.3 | \$ 3,022.2 | \$ 2,992.8 | \$ 2,963.2 |

| 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| may-14 | jun-14 | jul-14 | ago-14 | sep-14 | oct-14 | nov-14 | dic-14 | ene-15 | feb-15 | mar-15 | abr-15 | may-15 | jun-15 | jul-15 | ago-15 | sep-15 | oct-15 | nov-15 | dic-15 | ene-16 | feb-16 |
| \$ 502.2 | \$ 486.0 | \$ 502.2 | \$ 502.2 | \$ 486.0 | \$ 502.2 | \$ 486.0 | \$ 502.2 | \$ 502.2 | \$ 453.6 | \$ 502.2 | \$ 486.0 | \$ 502.2 | \$ 486.0 | \$ 502.2 | \$ 502.2 | \$ 486.0 | \$ 502.2 | \$ 486.0 | \$ 502.2 | \$ 502.2 | \$ 469.8 |
| \$ 48.2 | \$ 37.7 | \$ 40.4 | \$ 43.7 | \$ 39.2 | \$ 38.9 | \$ 108.5 | \$ 38.9 | \$ 40.4 | \$ 40.1 | \$ 40.4 | \$ 37.7 | \$ 48.2 | \$ 37.7 | \$ 40.4 | \$ 43.7 | \$ 39.2 | \$ 38.9 | \$ 108.5 | \$ 38.9 | \$ 40.4 | \$ 41.3 |
| \$ 118.2 | \$ 114.4 | \$ 118.2 | \$ 118.2 | \$ 114.4 | \$ 118.2 | \$ 114.4 | \$ 118.2 | \$ 118.2 | \$ 106.7 | \$ 118.2 | \$ 114.4 | \$ 118.2 | \$ 114.4 | \$ 118.2 | \$ 118.2 | \$ 114.4 | \$ 118.2 | \$ 114.4 | \$ 118.2 | \$ 118.2 | \$ 110.6 |
| \$ 335.8 | \$ 333.9 | \$ 343.6 | \$ 340.3 | \$ 332.4 | \$ 345.1 | \$ 263.1 | \$ 345.1 | \$ 343.6 | \$ 306.8 | \$ 343.6 | \$ 333.9 | \$ 335.8 | \$ 333.9 | \$ 343.6 | \$ 340.3 | \$ 332.4 | \$ 345.1 | \$ 263.1 | \$ 345.1 | \$ 343.6 | \$ 317.9 |
| \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 |
| \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 |
| \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 |
| \$ 36.7 | \$ 36.7 | \$ 36.7 | \$ 36.7 | \$ 36.7 | \$ 36.7 | \$ 37.2 | \$ 37.2 | \$ 37.2 | \$ 37.2 | \$ 37.2 | \$ 37.2 | \$ 37.2 | \$ 37.2 | \$ 37.2 | \$ 37.2 | \$ 37.2 | \$ 37.2 | \$ 37.8 | \$ 37.8 | \$ 37.8 | \$ 37.8 |
| \$ 263.3 | \$ 261.4 | \$ 271.1 | \$ 267.8 | \$ 259.9 | \$ 272.6 | \$ 190.2 | \$ 272.2 | \$ 270.7 | \$ 233.9 | \$ 270.7 | \$ 261.0 | \$ 262.9 | \$ 261.0 | \$ 270.7 | \$ 267.4 | \$ 259.5 | \$ 272.2 | \$ 189.6 | \$ 271.6 | \$ 270.1 | \$ 244.4 |
| \$ 12.8 | \$ 12.6 | \$ 12.3 | \$ 12.1 | \$ 11.8 | \$ 11.5 | \$ 11.3 | \$ 11.0 | \$ 10.7 | \$ 10.5 | \$ 10.2 | \$ 9.9 | \$ 9.6 | \$ 9.3 | \$ 9.1 | \$ 8.8 | \$ 8.5 | \$ 8.2 | \$ 7.9 | \$ 7.6 | \$ 7.3 | \$ 7.0 |
| \$ 250.5 | \$ 248.9 | \$ 258.8 | \$ 255.8 | \$ 248.1 | \$ 261.1 | \$ 179.0 | \$ 261.2 | \$ 260.0 | \$ 223.4 | \$ 260.5 | \$ 251.1 | \$ 253.3 | \$ 251.7 | \$ 261.6 | \$ 258.6 | \$ 251.1 | \$ 264.0 | \$ 181.7 | \$ 264.0 | \$ 262.8 | \$ 237.4 |
| \$ 55.1 | \$ 54.8 | \$ 56.9 | \$ 56.3 | \$ 54.6 | \$ 57.4 | \$ 39.4 | \$ 57.5 | \$ 57.2 | \$ 49.2 | \$ 57.3 | \$ 55.2 | \$ 55.7 | \$ 55.4 | \$ 57.6 | \$ 56.9 | \$ 55.2 | \$ 58.1 | \$ 40.0 | \$ 58.1 | \$ 57.8 | \$ 52.2 |
| \$ 58.6 | \$ 58.2 | \$ 60.6 | \$ 59.8 | \$ 58.1 | \$ 61.1 | \$ 41.9 | \$ 61.1 | \$ 60.8 | \$ 52.3 | \$ 61.0 | \$ 58.8 | \$ 59.3 | \$ 58.9 | \$ 61.2 | \$ 60.5 | \$ 58.7 | \$ 61.8 | \$ 42.5 | \$ 61.8 | \$ 61.5 | \$ 55.6 |
| \$ 136.8 | \$ 135.9 | \$ 141.3 | \$ 139.6 | \$ 135.5 | \$ 142.6 | \$ 97.7 | \$ 142.6 | \$ 141.9 | \$ 122.0 | \$ 142.2 | \$ 137.1 | \$ 138.3 | \$ 137.4 | \$ 142.9 | \$ 141.2 | \$ 137.1 | \$ 144.2 | \$ 99.2 | \$ 144.1 | \$ 143.5 | \$ 129.6 |
| \$ 95.7 | \$ 95.1 | \$ 98.9 | \$ 97.7 | \$ 94.8 | \$ 99.8 | \$ 68.4 | \$ 99.8 | \$ 99.4 | \$ 85.4 | \$ 99.6 | \$ 96.0 | \$ 96.8 | \$ 96.2 | \$ 100.0 | \$ 98.8 | \$ 96.0 | \$ 100.9 | \$ 69.5 | \$ 100.9 | \$ 100.4 | \$ 90.8 |
| \$ 41.0 | \$ 40.8 | \$ 42.4 | \$ 41.9 | \$ 40.6 | \$ 42.8 | \$ 29.3 | \$ 42.8 | \$ 42.6 | \$ 36.6 | \$ 42.7 | \$ 41.1 | \$ 41.5 | \$ 41.2 | \$ 42.9 | \$ 42.4 | \$ 41.1 | \$ 43.2 | \$ 29.8 | \$ 43.2 | \$ 43.0 | \$ 38.9 |
| 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
| may-14 | jun-14 | jul-14 | ago-14 | sep-14 | oct-14 | nov-14 | dic-14 | ene-15 | feb-15 | mar-15 | abr-15 | may-15 | jun-15 | jul-15 | ago-15 | sep-15 | oct-15 | nov-15 | dic-15 | ene-16 | feb-16 |
| \$ 72.9 | \$ 75.3 | \$ 75.3 | \$ 72.9 | \$ 75.3 | \$ 72.9 | \$ 75.3 | \$ 75.3 | \$ 68.0 | \$ 75.3 | \$ 72.9 | \$ 75.3 | \$ 72.9 | \$ 75.3 | \$ 75.3 | \$ 72.9 | \$ 75.3 | \$ 72.9 | \$ 75.3 | \$ 75.3 | \$ 70.5 | \$ 75.3 |
| \$ 90.4 | \$ 87.5 | \$ 90.4 | \$ 90.4 | \$ 87.5 | \$ 90.4 | \$ 87.5 | \$ 90.4 | \$ 90.4 | \$ 81.6 | \$ 90.4 | \$ 87.5 | \$ 90.4 | \$ 87.5 | \$ 90.4 | \$ 90.4 | \$ 87.5 | \$ 90.4 | \$ 87.5 | \$ 90.4 | \$ 90.4 | \$ 84.6 |
| \$ 1,263.8 | \$ 1,271.0 | \$ 1,274.4 | \$ 1,283.0 | \$ 1,289.3 | \$ 1,279.4 | \$ 1,285.6 | \$ 1,288.2 | \$ 1,300.7 | \$ 1,307.1 | \$ 1,305.4 | \$ 1,310.3 | \$ 1,313.9 | \$ 1,318.2 | \$ 1,318.8 | \$ 1,324.5 | \$ 1,327.9 | \$ 1,315.1 | \$ 1,318.5 | \$ 1,318.3 | \$ 1,325.6 | \$ 1,328.6 |
| \$ 1,427.1 | \$ 1,433.8 | \$ 1,440.1 | \$ 1,446.3 | \$ 1,452.1 | \$ 1,442.7 | \$ 1,448.4 | \$ 1,453.9 | \$ 1,459.1 | \$ 1,464.0 | \$ 1,468.7 | \$ 1,473.1 | \$ 1,477.2 | \$ 1,481.0 | \$ 1,484.5 | \$ 1,487.7 | \$ 1,490.7 | \$ 1,478.4 | \$ 1,481.3 | \$ 1,484.0 | \$ 1,486.4 | \$ 1,488.5 |
| \$ 2,200.5 | \$ 2,200.5 | \$ 2,200.5 | \$ 2,200.5 | \$ 2,200.5 | \$ 2,215.5 | \$ 2,215.5 | \$ 2,215.5 | \$ 2,215.5 | \$ 2,215.5 | \$ 2,215.5 | \$ 2,215.5 | \$ 2,215.5 | \$ 2,215.5 | \$ 2,215.5 | \$ 2,215.5 | \$ 2,215.5 | \$ 2,230.5 | \$ 2,230.5 | \$ 2,230.5 | \$ 2,230.5 | \$ 2,230.5 |
| \$ 694.3 | \$ 731.0 | \$ 767.7 | \$ 804.5 | \$ 841.2 | \$ 877.9 | \$ 915.1 | \$ 952.3 | \$ 989.4 | \$ 1,026.6 | \$ 1,063.7 | \$ 1,100.9 | \$ 1,138.0 | \$ 1,175.2 | \$ 1,212.3 | \$ 1,249.5 | \$ 1,286.6 | \$ 1,323.8 | \$ 1,361.6 | \$ 1,399.3 | \$ 1,437.1 | \$ 1,474.9 |
| \$ 1,506.2 | \$ 1,469.5 | \$ 1,432.8 | \$ 1,396.0 | \$ 1,359.3 | \$ 1,337.5 | \$ 1,300.4 | \$ 1,263.2 | \$ 1,226.1 | \$ 1,188.9 | \$ 1,151.8 | \$ 1,114.6 | \$ 1,077.5 | \$ 1,040.3 | \$ 1,003.2 | \$ 966.0 | \$ 928.8 | \$ 906.7 | \$ 868.9 | \$ 831.1 | \$ 793.4 | \$ 755.6 |
| \$ 2,933.4 | \$ 2,903.3 | \$ 2,872.9 | \$ 2,842.3 | \$ 2,811.4 | \$ 2,780.2 | \$ 2,748.8 | \$ 2,717.1 | \$ 2,685.2 | \$ 2,653.0 | \$ 2,620.5 | \$ 2,587.7 | \$ 2,554.6 | \$ 2,521.3 | \$ 2,487.7 | \$ 2,453.7 | \$ 2,419.5 | \$ 2,385.1 | \$ 2,350.3 | \$ 2,315.2 | \$ 2,279.8 | \$ 2,244.1 |
| \$ 6.0 | \$ 6.0 | \$ 6.1 | \$ 6.1 | \$ 6.2 | \$ 6.2 | \$ 6.3 | \$ 6.3 | \$ 6.4 | \$ 6.5 | \$ 6.5 | \$ 6.6 | \$ 6.6 | \$ 6.7 | \$ 6.7 | \$ 6.8 | \$ 6.9 | \$ 6.9 | \$ 7.0 | \$ 7.0 | \$ 7.1 | \$ 7.1 |
| \$ 6.0 | \$ 6.0 | \$ 6.1 | \$ 6.1 | \$ 6.2 | \$ 6.2 | \$ 6.3 | \$ 6.3 | \$ 6.4 | \$ 6.5 | \$ 6.5 | \$ 6.6 | \$ 6.6 | \$ 6.7 | \$ 6.7 | \$ 6.8 | \$ 6.9 | \$ 6.9 | \$ 7.0 | \$ 7.0 | \$ 7.1 | \$ 7.1 |
| \$ 1,473.2 | \$ 1,443.0 | \$ 1,412.6 | \$ 1,381.9 | \$ 1,351.0 | \$ 1,319.8 | \$ 1,288.3 | \$ 1,256.6 | \$ 1,224.6 | \$ 1,192.3 | \$ 1,159.7 | \$ 1,126.9 | \$ 1,093.8 | \$ 1,060.4 | \$ 1,026.7 | \$ 992.7 | \$ 958.5 | \$ 923.9 | \$ 889.1 | \$ 853.9 | \$ 818.5 | \$ 782.7 |
| \$ 1,479.1 | \$ 1,449.0 | \$ 1,418.7 | \$ 1,388.0 | \$ 1,357.2 | \$ 1,326.0 | \$ 1,294.6 | \$ 1,262.9 | \$ 1,231.0 | \$ 1,198.7 | \$ 1,166.2 | \$ 1,133.5 | \$ 1,100.4 | \$ 1,067.1 | \$ 1,033.4 | \$ 999.5 | \$ 965.3 | \$ 930.8 | \$ 896.0 | \$ 860.9 | \$ 825.6 | \$ 789.9 |
| \$ 1,358.5 | \$ 1,359.1 | \$ 1,355.3 | \$ 1,356.5 | \$ 1,359.4 | \$ 1,354.4 | \$ 1,385.8 | \$ 1,354.4 | \$ 1,354.9 | \$ 1,368.8 | \$ 1,354.7 | \$ 1,358.2 | \$ 1,357.4 | \$ 1,358.0 | \$ 1,354.2 | \$ 1,355.4 | \$ 1,358.3 | \$ 1,353.3 | \$ 1,384.8 | \$ 1,353.3 | \$ 1,353.8 | \$ 1,363.5 |
| \$ 95.7 | \$ 95.1 | \$ 98.9 | \$ 97.7 | \$ 94.8 | \$ 99.8 | \$ 68.4 | \$ 99.8 | \$ 99.4 | \$ 85.4 | \$ 99.6 | \$ 96.0 | \$ 96.8 | \$ 96.2 | \$ 100.0 | \$ 98.8 | \$ 96.0 | \$ 100.9 | \$ 69.5 | \$ 100.9 | \$ 100.4 | \$ 90.8 |
| \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 |
| \$ 2,933.4 | \$ 2,903.3 | \$ 2,872.9 | \$ 2,842.3 | \$ 2,811.4 | \$ 2,780.2 | \$ 2,748.8 | \$ 2,717.1 | \$ 2,685.2 | \$ 2,653.0 | \$ 2,620.5 | \$ 2,587.7 | \$ 2,554.6 | \$ 2,521.3 | \$ 2,487.7 | \$ 2,453.7 | \$ 2,419.5 | \$ 2,385.1 | \$ 2,350.3 | \$ 2,315.2 | \$ 2,279.8 | \$ 2,244.1 |

| 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| mar-16 | abr-16 | may-16 | jun-16 | jul-16 | ago-16 | sep-16 | oct-16 | nov-16 | dic-16 | ene-17 | feb-17 | mar-17 | abr-17 | may-17 | jun-17 | jul-17 | ago-17 | sep-17 | oct-17 |
| \$ 502.2 | \$ 486.0 | \$ 502.2 | \$ 486.0 | \$ 502.2 | \$ 502.2 | \$ 486.0 | \$ 502.2 | \$ 486.0 | \$ 502.2 | \$ 502.2 | \$ 453.6 | \$ 502.2 | \$ 486.0 | \$ 502.2 | \$ 486.0 | \$ 502.2 | \$ 502.2 | \$ 486.0 | \$ 502.2 |
| \$ 40.4 | \$ 37.7 | \$ 48.2 | \$ 37.7 | \$ 40.4 | \$ 43.7 | \$ 39.2 | \$ 38.9 | \$ 108.5 | \$ 38.9 | \$ 40.4 | \$ 40.1 | \$ 40.4 | \$ 37.7 | \$ 48.2 | \$ 37.7 | \$ 40.4 | \$ 43.7 | \$ 39.2 | \$ 38.9 |
| \$ 118.2 | \$ 114.4 | \$ 118.2 | \$ 114.4 | \$ 118.2 | \$ 118.2 | \$ 114.4 | \$ 118.2 | \$ 114.4 | \$ 118.2 | \$ 118.2 | \$ 106.7 | \$ 118.2 | \$ 114.4 | \$ 118.2 | \$ 114.4 | \$ 118.2 | \$ 118.2 | \$ 114.4 | \$ 118.2 |
| \$ 343.6 | \$ 333.9 | \$ 335.8 | \$ 333.9 | \$ 343.6 | \$ 340.3 | \$ 332.4 | \$ 345.1 | \$ 263.1 | \$ 345.1 | \$ 343.6 | \$ 306.8 | \$ 343.6 | \$ 333.9 | \$ 335.8 | \$ 333.9 | \$ 343.6 | \$ 340.3 | \$ 332.4 | \$ 345.1 |
| \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 | \$ 24.9 |
| \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 | \$ 0.8 |
| \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 | \$ 10.0 |
| \$ 37.8 | \$ 37.8 | \$ 37.8 | \$ 37.8 | \$ 37.8 | \$ 37.8 | \$ 37.8 | \$ 37.8 | \$ 39.0 | \$ 39.0 | \$ 39.0 | \$ 39.0 | \$ 39.0 | \$ 39.0 | \$ 39.0 | \$ 39.0 | \$ 39.0 | \$ 39.0 | \$ 39.0 | \$ 39.0 |
| \$ 270.1 | \$ 260.4 | \$ 262.3 | \$ 260.4 | \$ 270.1 | \$ 266.8 | \$ 258.9 | \$ 271.6 | \$ 188.4 | \$ 270.3 | \$ 268.8 | \$ 232.0 | \$ 268.8 | \$ 259.2 | \$ 261.0 | \$ 259.2 | \$ 268.8 | \$ 265.5 | \$ 257.7 | \$ 270.3 |
| \$ 6.7 | \$ 6.4 | \$ 6.1 | \$ 5.8 | \$ 5.4 | \$ 5.1 | \$ 4.8 | \$ 4.5 | \$ 4.1 | \$ 3.8 | \$ 3.5 | \$ 3.1 | \$ 2.8 | \$ 2.5 | \$ 2.1 | \$ 1.8 | \$ 1.4 | \$ 1.1 | \$ 0.7 | \$ 0.4 |
| \$ 263.4 | \$ 254.0 | \$ 256.2 | \$ 254.7 | \$ 264.6 | \$ 261.7 | \$ 254.1 | \$ 267.1 | \$ 184.2 | \$ 266.5 | \$ 265.3 | \$ 228.9 | \$ 266.0 | \$ 256.7 | \$ 258.9 | \$ 257.4 | \$ 267.4 | \$ 264.5 | \$ 256.9 | \$ 270.0 |
| \$ 57.9 | \$ 55.9 | \$ 56.4 | \$ 56.0 | \$ 58.2 | \$ 57.6 | \$ 55.9 | \$ 58.8 | \$ 40.5 | \$ 58.6 | \$ 58.4 | \$ 50.4 | \$ 58.5 | \$ 56.5 | \$ 57.0 | \$ 56.6 | \$ 58.8 | \$ 58.2 | \$ 56.5 | \$ 59.4 |
| \$ 61.6 | \$ 59.4 | \$ 60.0 | \$ 59.6 | \$ 61.9 | \$ 61.2 | \$ 59.5 | \$ 62.5 | \$ 43.1 | \$ 62.4 | \$ 62.1 | \$ 53.6 | \$ 62.2 | \$ 60.1 | \$ 60.6 | \$ 60.2 | \$ 62.6 | \$ 61.9 | \$ 60.1 | \$ 63.2 |
| \$ 143.8 | \$ 138.7 | \$ 139.9 | \$ 139.0 | \$ 144.5 | \$ 142.9 | \$ 138.7 | \$ 145.8 | \$ 100.6 | \$ 145.5 | \$ 144.9 | \$ 125.0 | \$ 145.2 | \$ 140.2 | \$ 141.4 | \$ 140.5 | \$ 146.0 | \$ 144.4 | \$ 140.3 | \$ 147.4 |
| \$ 100.7 | \$ 97.1 | \$ 97.9 | \$ 97.3 | \$ 101.1 | \$ 100.0 | \$ 97.1 | \$ 102.1 | \$ 70.4 | \$ 101.9 | \$ 101.4 | \$ 87.5 | \$ 101.7 | \$ 98.1 | \$ 99.0 | \$ 98.4 | \$ 102.2 | \$ 101.1 | \$ 98.2 | \$ 103.2 |
| \$ 43.1 | \$ 41.6 | \$ 42.0 | \$ 41.7 | \$ 43.3 | \$ 42.9 | \$ 41.6 | \$ 43.8 | \$ 30.2 | \$ 43.7 | \$ 43.5 | \$ 37.5 | \$ 43.6 | \$ 42.0 | \$ 42.4 | \$ 42.2 | \$ 43.8 | \$ 43.3 | \$ 42.1 | \$ 44.2 |

| 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| mar-16 | abr-16 | may-16 | jun-16 | jul-16 | ago-16 | sep-16 | oct-16 | nov-16 | dic-16 | ene-17 | feb-17 | mar-17 | abr-17 | may-17 | jun-17 | jul-17 | ago-17 | sep-17 | oct-17 |
| \$ 72.9 | \$ 75.3 | \$ 72.9 | \$ 75.3 | \$ 75.3 | \$ 72.9 | \$ 75.3 | \$ 72.9 | \$ 75.3 | \$ 75.3 | \$ 68.0 | \$ 75.3 | \$ 72.9 | \$ 75.3 | \$ 72.9 | \$ 75.3 | \$ 75.3 | \$ 72.9 | \$ 75.3 | \$ 75.3 |
| \$ 90.4 | \$ 87.5 | \$ 90.4 | \$ 87.5 | \$ 90.4 | \$ 90.4 | \$ 87.5 | \$ 90.4 | \$ 87.5 | \$ 90.4 | \$ 90.4 | \$ 81.6 | \$ 90.4 | \$ 87.5 | \$ 90.4 | \$ 87.5 | \$ 90.4 | \$ 90.4 | \$ 87.5 | \$ 90.4 |
| \$ 1,327.0 | \$ 1,329.0 | \$ 1,329.7 | \$ 1,331.0 | \$ 1,328.6 | \$ 1,331.3 | \$ 1,331.7 | \$ 1,315.7 | \$ 1,316.7 | \$ 1,314.0 | \$ 1,321.1 | \$ 1,322.1 | \$ 1,314.9 | \$ 1,314.2 | \$ 1,312.2 | \$ 1,310.9 | \$ 1,305.7 | \$ 1,305.6 | \$ 1,303.2 | \$ 1,297.0 |
| \$ 1,490.3 | \$ 1,491.8 | \$ 1,493.0 | \$ 1,493.8 | \$ 1,494.3 | \$ 1,494.6 | \$ 1,494.5 | \$ 1,479.0 | \$ 1,479.5 | \$ 1,479.7 | \$ 1,479.6 | \$ 1,479.1 | \$ 1,478.2 | \$ 1,477.1 | \$ 1,475.5 | \$ 1,473.7 | \$ 1,471.5 | \$ 1,468.9 | \$ 1,466.0 | \$ 1,462.7 |
| \$ 2,230.5 | \$ 2,230.5 | \$ 2,230.5 | \$ 2,230.5 | \$ 2,230.5 | \$ 2,230.5 | \$ 2,230.5 | \$ 2,245.5 | \$ 2,245.5 | \$ 2,245.5 | \$ 2,245.5 | \$ 2,245.5 | \$ 2,245.5 | \$ 2,245.5 | \$ 2,245.5 | \$ 2,245.5 | \$ 2,245.5 | \$ 2,245.5 | \$ 2,245.5 | \$ 2,245.5 |
| \$ 1,512.7 | \$ 1,550.5 | \$ 1,588.2 | \$ 1,626.0 | \$ 1,663.8 | \$ 1,701.6 | \$ 1,739.4 | \$ 1,777.1 | \$ 1,816.2 | \$ 1,855.2 | \$ 1,894.2 | \$ 1,933.3 | \$ 1,972.3 | \$ 2,011.3 | \$ 2,050.3 | \$ 2,089.4 | \$ 2,128.4 | \$ 2,167.4 | \$ 2,206.5 | \$ 2,245.5 |
| \$ 717.8 | \$ 680.0 | \$ 642.2 | \$ 604.5 | \$ 566.7 | \$ 528.9 | \$ 491.1 | \$ 468.3 | \$ 429.3 | \$ 390.3 | \$ 351.3 | \$ 312.2 | \$ 273.2 | \$ 234.2 | \$ 195.1 | \$ 156.1 | \$ 117.1 | \$ 78.1 | \$ 39.0 | \$ 0.0 |
| \$ 2,208.1 | \$ 2,171.8 | \$ 2,135.2 | \$ 2,098.3 | \$ 2,061.0 | \$ 2,023.5 | \$ 1,985.6 | \$ 1,947.4 | \$ 1,908.9 | \$ 1,870.0 | \$ 1,830.8 | \$ 1,791.3 | \$ 1,751.4 | \$ 1,711.2 | \$ 1,670.7 | \$ 1,629.8 | \$ 1,588.6 | \$ 1,547.0 | \$ 1,505.0 | \$ 1,462.7 |
| \$ 7.2 | \$ 7.3 | \$ 7.3 | \$ 7.4 | \$ 7.5 | \$ 7.5 | \$ 7.6 | \$ 7.7 | \$ 7.7 | \$ 7.8 | \$ 7.9 | \$ 7.9 | \$ 8.0 | \$ 8.1 | \$ 8.1 | \$ 8.2 | \$ 8.3 | \$ 8.3 | \$ 8.4 | \$ 8.5 |
| \$ 7.2 | \$ 7.3 | \$ 7.3 | \$ 7.4 | \$ 7.5 | \$ 7.5 | \$ 7.6 | \$ 7.7 | \$ 7.7 | \$ 7.8 | \$ 7.9 | \$ 7.9 | \$ 8.0 | \$ 8.1 | \$ 8.1 | \$ 8.2 | \$ 8.3 | \$ 8.3 | \$ 8.4 | \$ 8.5 |
| \$ 746.7 | \$ 710.3 | \$ 673.6 | \$ 636.6 | \$ 599.3 | \$ 561.7 | \$ 523.8 | \$ 485.5 | \$ 446.9 | \$ 408.0 | \$ 368.7 | \$ 329.1 | \$ 289.2 | \$ 248.9 | \$ 208.3 | \$ 167.4 | \$ 126.1 | \$ 84.4 | \$ 42.4 | \$ 0.0 |
| \$ 753.9 | \$ 717.6 | \$ 681.0 | \$ 644.0 | \$ 606.8 | \$ 569.2 | \$ 531.4 | \$ 493.2 | \$ 454.6 | \$ 415.8 | \$ 376.6 | \$ 337.1 | \$ 297.2 | \$ 257.0 | \$ 216.5 | \$ 175.6 | \$ 134.3 | \$ 92.7 | \$ 50.8 | \$ 8.5 |
| \$ 1,353.6 | \$ 1,357.1 | \$ 1,356.3 | \$ 1,356.9 | \$ 1,353.1 | \$ 1,354.2 | \$ 1,357.1 | \$ 1,352.1 | \$ 1,383.8 | \$ 1,352.4 | \$ 1,352.8 | \$ 1,366.8 | \$ 1,352.6 | \$ 1,356.1 | \$ 1,355.3 | \$ 1,355.9 | \$ 1,352.0 | \$ 1,353.2 | \$ 1,356.0 | \$ 1,351.0 |
| \$ 100.7 | \$ 97.1 | \$ 97.9 | \$ 97.3 | \$ 101.1 | \$ 100.0 | \$ 97.1 | \$ 102.1 | \$ 70.4 | \$ 101.9 | \$ 101.4 | \$ 87.5 | \$ 101.7 | \$ 98.1 | \$ 99.0 | \$ 98.4 | \$ 102.2 | \$ 101.1 | \$ 98.2 | \$ 103.2 |
| \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 | \$ 1,454.2 |
| \$ 2,208.1 | \$ 2,171.8 | \$ 2,135.2 | \$ 2,098.3 | \$ 2,061.0 | \$ 2,023.5 | \$ 1,985.6 | \$ 1,947.4 | \$ 1,908.9 | \$ 1,870.0 | \$ 1,830.8 | \$ 1,791.3 | \$ 1,751.4 | \$ 1,711.2 | \$ 1,670.7 | \$ 1,629.8 | \$ 1,588.6 | \$ 1,547.0 | \$ 1,505.0 | \$ 1,462.7 |

| 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| mar-16 | abr-16 | may-16 | jun-16 | jul-16 | ago-16 | sep-16 | oct-16 | nov-16 | dic-16 | ene-17 | feb-17 | mar-17 | abr-17 | may-17 | jun-17 | jul-17 | ago-17 | sep-17 | oct-17 |
| \$ 148.49 | \$ 143.17 | \$ 144.14 | \$ 143.07 | \$ 148.30 | \$ 146.45 | \$ 142.10 | \$ 148.97 | \$ 103.49 | \$ 148.19 | \$ 147.32 | \$ 127.17 | \$ 147.21 | \$ 141.88 | \$ 142.85 | \$ 141.77 | \$ 147.00 | \$ 145.14 | \$ 140.79 | \$ 147.66 |
| \$ 37.78 | \$ 37.78 | \$ 37.78 | \$ 37.78 | \$ 37.78 | \$ 37.78 | \$ 37.78 | \$ 37.78 | \$ 39.03 | \$ 39.03 | \$ 39.03 | \$ 39.03 | \$ 39.03 | \$ 39.03 | \$ 39.03 | \$ 39.03 | \$ 39.03 | \$ 39.03 | \$ 39.03 | \$ 39.03 |
| \$ 186.27 | \$ 180.94 | \$ 181.92 | \$ 180.85 | \$ 186.08 | \$ 184.23 | \$ 179.88 | \$ 186.75 | \$ 142.52 | \$ 187.22 | \$ 186.35 | \$ 166.20 | \$ 186.24 | \$ 180.91 | \$ 181.88 | \$ 180.80 | \$ 186.03 | \$ 184.17 | \$ 179.82 | \$ 186.68 |
| -\$ 1.72 | -\$ 1.42 | -\$ 1.11 | -\$ 0.79 | -\$ 0.48 | -\$ 0.16 | \$ 0.16 | \$ 15.49 | -\$ 0.44 | -\$ 0.11 | \$ 0.23 | \$ 0.56 | \$ 0.90 | \$ 1.24 | \$ 1.59 | \$ 1.93 | \$ 2.28 | \$ 2.63 | \$ 2.99 | \$ 3.35 |
| \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | -\$ 15.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| -\$ 1.72 | -\$ 1.42 | -\$ 1.11 | -\$ 0.79 | -\$ 0.48 | -\$ 0.16 | \$ 0.16 | \$ 0.49 | -\$ 0.44 | -\$ 0.11 | \$ 0.23 | \$ 0.56 | \$ 0.90 | \$ 1.24 | \$ 1.59 | \$ 1.93 | \$ 2.28 | \$ 2.63 | \$ 2.99 | \$ 3.35 |
| \$ 184.55 | \$ 179.53 | \$ 180.81 | \$ 180.06 | \$ 185.60 | \$ 184.07 | \$ 180.05 | \$ 187.24 | \$ 142.08 | \$ 187.11 | \$ 186.57 | \$ 166.76 | \$ 187.14 | \$ 182.15 | \$ 183.46 | \$ 182.74 | \$ 188.31 | \$ 186.81 | \$ 182.81 | \$ 190.03 |

| 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| mar-16 | abr-16 | may-16 | jun-16 | jul-16 | ago-16 | sep-16 | oct-16 | nov-16 | dic-16 | ene-17 | feb-17 | mar-17 | abr-17 | may-17 | jun-17 | jul-17 | ago-17 | sep-17 | oct-17 |
| \$ 143.81 | \$ 138.70 | \$ 139.89 | \$ 139.04 | \$ 144.49 | \$ 142.87 | \$ 138.74 | \$ 145.84 | \$ 100.58 | \$ 145.52 | \$ 144.88 | \$ 124.96 | \$ 145.25 | \$ 140.15 | \$ 141.36 | \$ 140.53 | \$ 146.00 | \$ 144.39 | \$ 140.29 | \$ 147.40 |
| \$ 37.78 | \$ 37.78 | \$ 37.78 | \$ 37.78 | \$ 37.78 | \$ 37.78 | \$ 37.78 | \$ 37.78 | \$ 39.03 | \$ 39.03 | \$ 39.03 | \$ 39.03 | \$ 39.03 | \$ 39.03 | \$ 39.03 | \$ 39.03 | \$ 39.03 | \$ 39.03 | \$ 39.03 | \$ 39.03 |
| \$ 181.59 | \$ 176.48 | \$ 177.67 | \$ 176.82 | \$ 182.27 | \$ 180.64 | \$ 176.52 | \$ 183.62 | \$ 139.61 | \$ 184.54 | \$ 183.91 | \$ 163.99 | \$ 184.27 | \$ 179.18 | \$ 180.39 | \$ 179.56 | \$ 185.03 | \$ 183.42 | \$ 179.32 | \$ 186.43 |
| -\$ 1.72 | -\$ 1.42 | -\$ 1.11 | -\$ 0.79 | -\$ 0.48 | -\$ 0.16 | \$ 0.16 | \$ 15.49 | -\$ 0.44 | -\$ 0.11 | \$ 0.23 | \$ 0.56 | \$ 0.90 | \$ 1.24 | \$ 1.59 | \$ 1.93 | \$ 2.28 | \$ 2.63 | \$ 2.99 | \$ 3.35 |
| \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | -\$ 15.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 | \$ 0.00 |
| -\$ 1.72 | -\$ 1.42 | -\$ 1.11 | -\$ 0.79 | -\$ 0.48 | -\$ 0.16 | \$ 0.16 | \$ 0.49 | -\$ 0.44 | -\$ 0.11 | \$ 0.23 | \$ 0.56 | \$ 0.90 | \$ 1.24 | \$ 1.59 | \$ 1.93 | \$ 2.28 | \$ 2.63 | \$ 2.99 | \$ 3.35 |
| -\$ 36.05 | -\$ 36.36 | -\$ 36.67 | -\$ 36.99 | -\$ 37.30 | -\$ 37.62 | -\$ 37.94 | -\$ 38.27 | -\$ 38.59 | -\$ 38.92 | -\$ 39.26 | -\$ 39.59 | -\$ 39.93 | -\$ 40.27 | -\$ 40.61 | -\$ 40.96 | -\$ 41.31 | -\$ 41.66 | -\$ 42.02 | -\$ 42.38 |
| \$ 143.81 | \$ 138.70 | \$ 139.89 | \$ 139.04 | \$ 144.49 | \$ 142.87 | \$ 138.74 | \$ 145.84 | \$ 100.58 | \$ 145.52 | \$ 144.88 | \$ 124.96 | \$ 145.25 | \$ 140.15 | \$ 141.36 | \$ 140.53 | \$ 146.00 | \$ 144.39 | \$ 140.29 | \$ 147.40 |

Anexo 15: Beta mensual, CAP-M: WACC mensual, R_e mensual, VPN, PE, TIR, ROA y ROE

| INFORMACIÓN CALCULO Re | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Beta industria automotriz US | 0.96 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| riesgo país Ecuador (anual) | 8.09% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| inflación US (anual) | 2.65% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| inflación Ecuador (anual) | 4.22% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D/E US | 134.6% | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| D/E Ecuador | 137.5% | 136.1% | 134.3% | 132.6% | 130.7% | 128.9% | 127.1% | 125.2% | 123.4% | 121.5% | 119.6% | 117.7% | 115.7% | 113.8% | 111.8% | 109.8% | 107.8% | 105.8% | 103.8% |
| D/V Ecuador | 57.9% | 57.6% | 57.3% | 57.0% | 56.7% | 56.3% | 56.0% | 55.6% | 55.2% | 54.8% | 54.5% | 54.1% | 53.6% | 53.2% | 52.8% | 52.3% | 51.9% | 51.4% | 50.9% |
| E/V Ecuador | 42.1% | 42.4% | 42.7% | 43.0% | 43.3% | 43.7% | 44.0% | 44.4% | 44.8% | 45.2% | 45.5% | 45.9% | 46.4% | 46.8% | 47.2% | 47.7% | 48.1% | 48.6% | 49.1% |
| TAX rate Ecuador | 30.00% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Beta Ecuador | 1.8842 | 1.8747 | 1.8628 | 1.8507 | 1.8386 | 1.8264 | 1.8140 | 1.8015 | 1.7890 | 1.7763 | 1.7635 | 1.7506 | 1.7377 | 1.7245 | 1.7113 | 1.6980 | 1.6845 | 1.6710 | 1.6573 |
| Retorno Mercado S&P | 9.57% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CAPM | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| WACC Y VP NEGOCIO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| WACC = D/V*rd(1-T) + E/V*re | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| risk free papel com. Dineros | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| WACC | 0.82% | 0.82% | 0.81% | 0.81% | 0.81% | 0.81% | 0.81% | 0.80% | 0.80% | 0.80% | 0.80% | 0.80% | 0.80% | 0.79% | 0.79% | 0.79% | 0.79% | 0.78% | 0.78% |
| WACC + riesgo país e inflación | 1.16% | 1.16% | 1.16% | 1.16% | 1.16% | 1.15% | 1.15% | 1.15% | 1.15% | 1.15% | 1.14% | 1.14% | 1.14% | 1.14% | 1.14% | 1.13% | 1.13% | 1.13% | 1.13% |
| risk free: papel comercial Dineros | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VP WACC | -\$ 3,454.23 | \$ 131.48 | \$ 174.64 | \$ 172.62 | \$ 151.97 | \$ 170.25 | \$ 164.05 | \$ 163.91 | \$ 161.85 | \$ 165.69 | \$ 162.92 | \$ 157.91 | \$ 163.17 | \$ 121.57 | \$ 160.91 | \$ 159.15 | \$ 140.41 | \$ 157.15 | \$ 151.58 |
| VPN | \$ 5,011.66 | PE | \$ 128.80 | mes 21 | | | | | | | | | | | | | | | |
| VP WACC + riesgo país e inflación | -\$ 3,454.23 | \$ 131.04 | \$ 173.45 | \$ 170.86 | \$ 149.90 | \$ 167.37 | \$ 160.73 | \$ 160.04 | \$ 157.49 | \$ 160.67 | \$ 157.45 | \$ 152.09 | \$ 156.63 | \$ 116.30 | \$ 153.41 | \$ 151.22 | \$ 132.96 | \$ 148.30 | \$ 142.55 |
| VPN | \$ 4,230.25 | PE | \$ 127.51 | mes 22 | | | | | | | | | | | | | | | |
| TIR | 4.97% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ROA Descompuesto | | 3.39% | 4.73% | 4.74% | 4.15% | 4.81% | 4.68% | 4.76% | 4.76% | 4.97% | 4.95% | 4.85% | 5.12% | 3.72% | 5.21% | 5.23% | 4.58% | 5.33% | 5.19% |
| Re Y VP INVERSIONISTA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Re = Rf + B(Rm-Rf) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| risk free papel com. Dineros | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
| Re | 1.12% | 1.12% | 1.11% | 1.11% | 1.10% | 1.10% | 1.09% | 1.09% | 1.08% | 1.08% | 1.08% | 1.07% | 1.07% | 1.06% | 1.06% | 1.05% | 1.05% | 1.04% | 1.04% |
| Re + riesgo país e inflación | 1.94% | 1.93% | 1.93% | 1.93% | 1.92% | 1.92% | 1.91% | 1.91% | 1.90% | 1.90% | 1.89% | 1.89% | 1.88% | 1.88% | 1.87% | 1.87% | 1.86% | 1.86% | 1.85% |
| risk free: papel comercial Dineros | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VP Re | -\$ 1,454.23 | \$ 93.89 | \$ 136.76 | \$ 134.59 | \$ 114.02 | \$ 131.95 | \$ 125.72 | \$ 125.46 | \$ 123.34 | \$ 126.97 | \$ 124.17 | \$ 119.20 | \$ 124.21 | \$ 83.93 | \$ 121.85 | \$ 120.07 | \$ 102.02 | \$ 118.01 | \$ 112.62 |
| VPN | \$ 4,753.49 | PE | \$ 26.06 | mes 11 | | | | | | | | | | | | | | | |
| VP Re + riesgo país e inflación | -\$ 1,454.23 | \$ 93.14 | \$ 134.57 | \$ 131.38 | \$ 110.40 | \$ 126.74 | \$ 119.78 | \$ 118.58 | \$ 115.63 | \$ 118.08 | \$ 114.55 | \$ 109.08 | \$ 112.76 | \$ 75.58 | \$ 108.84 | \$ 106.40 | \$ 89.67 | \$ 102.90 | \$ 97.41 |
| VPN | \$ 3,525.46 | PE | \$ 26.04 | mes 12 | | | | | | | | | | | | | | | |
| TIR | 9.65% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ROE Descompuesto | | 7.20% | 10.31% | 10.26% | 8.82% | 10.28% | 9.90% | 10.01% | 9.92% | 10.32% | 10.20% | 9.89% | 10.40% | 7.30% | 10.41% | 10.36% | 8.92% | 10.38% | 10.00% |

