

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL, Y PROPUESTA ECONOMICA Y FINANCIERA (PROYECTO DE INVERSIÓN) PARA EL CAMBIO DE LA FLOTA VEHICULAR POR UNIDADES CERO KILOMETROS CASO DE EMPRESAS DE TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS ADMINISTRADA POR LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL CALLAO.

Expositor: Econ. Juan A. Torres L.

CEL Nro. 7329

DATOS GENERALES PARA LIMA Y CALLAO:

- **POBLACIÓN:**

8.5 Millones de habitantes, con un crecimiento anual de 2.4% En Lima y Callao está aproximadamente el 30% de la Población Nacional.

- **DENSIDAD:**

En Lima es de 2,300 Hab/Km² y en el Perú 18 Hab/Km². en promedio

- **PARQUE AUTOMOTOR:**

- Lima y Callao concentran el 68.5% del parque automotor del País, aproximadamente 830,000 Unidades.

- **FLOTA DE TRANSPORTE PÚBLICO:**

Se tiene un aproximado de 32,000 Unidades Vehiculares. Casi el 84% de la flota está constituida por vehículos de poca capacidad, Ómnibus 5,120 (16.0%), Microbús 10,250 (32.3%), Camioneta Rural 16,630 (51.7%).

- **CARACTERISTICAS DE LA OFERTA DE TRANSPORTE**

- Antigüedad y estado de conservación:
Vehículos muy antiguos con una edad promedio de 16 años.

- Viajes:

Se generan cerca de 11.5 Millones de viajes diarios. De los cuales el 80% de los viajes se realizan en Transporte Público.

ALTA TASA DE ACCIDENTALIDAD:

- El Perú pierde aproximadamente 1,200 Millones de dólares anuales por muertes y lesiones graves a causa de los accidentes de tránsito. El promedio de decesos en el Perú es de 11 personas por cada día.
- Sólo en el 2005 se registraron 36,800 accidentes de tránsito en la Ciudad de Lima, la cifra de mortalidad fue de 2 personas diarias. Fuente PNP en 2005.
- Para Lima, el impacto económico estimado de muertos y heridos es de 500 millones de dólares al año.

SISTEMAS DE RUTAS:

- No se encuentra integrado, cada ruta busca atender un origen y un destino de forma independiente.
- Esta situación origina que las rutas tengan un extenso recorrido que, en algunos casos, superen los 100 Km (ida y vuelta).
- En la ciudad de Lima Operan 640 Rutas de Transporte.

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL:

- El 95% de Empresas Operadoras están conformadas por Concesionarios comisionistas. el objetivo del comisionista es obtener el mayor número de unidades afiliadas y cobrar una cuota por el uso de la ruta.
- No existe relación laboral entre la empresa y los operadores de la ruta (dueños, conductores, cobradores etc.)
- La calidad del servicio prestado hacia los pasajeros paso a un segundo plano

CANTIDAD DE EMPRESAS DE TRANSPORTE:

- En los últimos 10 años se ha incrementado el número de empresas inscritas ante la autoridad municipal de 387 en el año 1993 a cerca de 1,200 en el año 2003.
- Las 428 rutas autorizadas por la autoridad municipal son atendidas por 326 empresas, sin embargo existen en el mercado 824 empresas sin ruta asignada.

VIAJES POR TIPO DE UNIDAD VEHICULAR:

- Del total estimado de viajes diarios en Lima, el 18% se realiza en ómnibus, el 33% en micros y el 49% en combis, sin embargo el 51.7% de la flota operativa son combis.

CONSECUENCIAS DEL SISTEMA ACTUAL:

- Sistema ineficiente, costoso, contaminante y difícil de controlar
- Congestión vehicular con altas pérdidas de horas/hombre en el traslado
- Alta tasa de accidentalidad
- Informalidad y competencia desleal
- Permanente pugna en la calle por los pasajeros
- Atomización del servicio debilitando a las empresas formales
- Obsolescencia y deterioro de la flota de Transporte Público al estar impedidas las empresas de renovar o mantener sus unidades adecuadamente
- Sobrecostos para la autoridad municipal por acciones de control, fiscalización y procesos judiciales.

ANALISIS DEL SISTEMA IMPERANTE EN CUANTO A LA OFERTA:

- En Lima 282 Empresas de transporte operan 427 Rutas, administrando 22,752 Unidades de transporte público.
- En el Callao, 139 Empresas de transporte operan 184 Rutas que administran una flota de 7,250 Unidades de transporte público.
- En Huarochiri, operaban 22 empresas de transporte con acción de amparo que operan 29 rutas de transporte con una flota operativa de 31,577 Unidades Vehiculares.
- Totalizando 640 Rutas de transporte con una flota operativa de 31577 Unidades vehiculares.

UNA ALTERNATIVA DE MEJORAR LA GESTIÓN, PROPUESTA DEL CALLAO:

- Brindar estabilidad jurídica por 10 años a las Empresas de Transportes con permisos vigentes a la fecha que presenten hasta el mes de Octubre de 2010 una Propuesta Económica Financiera que sustente, el cambio del parque automotor por vehículos cero kilómetros, la reorganización administrativa y operacional de la Empresa.

Propuesta Callao

- Ordenanza Municipal Nro. 000040 del 14 de Agosto de 2009, que en su Artículo 2º Modifica el Artículo 4 Literal b) de la Ordenanza Municipal N° 000020 de fecha 31 de Marzo del 2007, el mismo que queda redactado de la siguiente manera:
- “b) Plan de Financiamiento económico en la que se determine la forma de adquisición de unidades vehiculares del año, cero kilómetros (Diesel, Biodiesel o Gas Natural Vehicular) conforme al siguiente cronograma:

Propuesta Callao

- 5% de la flota vehicular requerida en la ficha técnica de la ruta a ser operada, que deberán ser adquiridas en el primer año de la concesión o de la autorización.
 - 10% de la flota vehicular requerida que deberá ser adquirida en el segundo año de la concesión o de la autorización.
 - 15% de la flota vehicular requerida que deberá ser adquirida en el tercer año de la concesión o autorización.
 - 20% de la flota vehicular requerida que deberá ser adquirida en el Cuarto y Quinto año de la concesión o de la autorización.
 - 50% de la flota vehicular requerida las cuales deberán ser adquiridas dentro del sexto al noveno año de la concesión o de la autorización.
- Por el Artículo 6º Se faculta al Señor Alcalde a dictar las normas municipales necesarias para la correcta aplicación de la Ordenanza.

INFORMACIÓN REFERENCIAL:

- 1.- Ordenanza Municipal N° 000020 del 31 de Marzo del 2007, establece mediante su Artículo 1º que su objeto es dar estabilidad jurídica a las Empresas de Transportes que tengan autorización o permisos de operación vigentes, a fin de garantizar la inversión privada que se realicen en los servicios de transporte público de pasajeros, bajo la regulación y administración de la Municipalidad Provincial del Callao.

Propuesta Callao

- 2.- Por el Artículo 2do. Aprueba el procedimiento especial de acceso a autorizaciones municipales por el plazo de 10 años, siempre y cuando las Empresas de Transportes presenten y aprueben un PROYECTO DE INVERSIÓN y de REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL Y OPERACIONAL, que contenga la propuesta de renovación de flota por unidades cero kilómetros como parte del proceso de renovación del parque automotor.

Propuesta Callao

- 3.- Por el Artículo 3º, establece que el otorgamiento de las autorizaciones se realizará sobre la base de Proyectos de reestructuración empresarial y nueva estructura operacional que contengan un planeamiento financiero por el periodo de diez años, que incluya la producción del servicio en sus estados financieros de manera progresiva, que implique la administración del producto del pasaje sobre las unidades nuevas, el control de frecuencia, los mecanismos de control del servicio, jefaturas o gerencias de operaciones de planeamiento y de fiscalización interna del servicio público.

Propuesta Callao

- 4.- Por el Artículo 4º, Establece el contenido mínimo de los Proyectos de Inversión que deberán ser presentados por las E.T. que serán evaluados y aprobados por la Gerencia General de Transporte Urbano, el cual será:
 - a) Estudio Operacional de la Ruta, que permita determinar su flujo de rendimiento según demanda, que a su vez refleje la posibilidad de retorno de la inversión.
 - b) Plan de Financiamiento Económico en la que se determine la forma de adquisición de unidades vehiculares del año, cero kilómetros (Diesel, Biodiesel, o GNV) en un porcentaje no menor al 5% inicial sobre en operación, previa determinación del tipo de unidad y total de flota a operar establecida por la Gerencia General de Transporte Urbano. La autoridad se reserva el derecho de verificar la propuesta de financiamiento.

Propuesta Callao

- c) de la Empresa y el desarrollo de los cargos y funciones que la componen y operacional que contenga los mecanismos de control de frecuencia, la conformación y presentación de organismos internos de fiscalización priorizando el aspecto de buen trato al público y buen estado de las unidades, así como del cumplimiento integral del servicio.
- d) Otras que se establezca mediante Decreto de Alcaldía.

ACCIONES EFECTUADAS:

- Frente a este escenarios, se planteó la necesidad de en una primera instancia preparar un Plan Estratégico de Fortalecimiento de las Empresas de Transportes por un periodo aproximado de Dos años, a fin de que puedan efectuar los cambios mínimos necesarios que les permita afrontar la oportunidad del cambio según lo dispuesto en las normas anteriormente mencionadas y analizadas, esto se efectúo en varias empresas con autorización vigente tanto urbanas, las cuales trabajan en el ámbito de la jurisdicción de la Provincia Constitucional del Callao así como en algunas Empresas de Transporte que operan en Rutas de Interconexión Callao-Lima, para lo cual se diseño el siguiente PLAN:

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

- **INDICE**
-
- **1.- Introducción**
-
- **2.- Información de la Empresa**
-
- **3.- Organigrama existente**
-
- **4.- Diagnóstico de la Situación Actual**
-
- **4.1 Análisis Externo**
- **4.1.1 Factor Político Legal**
- 4.1.1.1 Oportunidades
- 4.1.2.2 Amenazas
-
- **4.1.2 Factor Económico**
- 4.1.2.1 Oportunidades
- 4.1.2.2 Amenazas
-
- **4.1.3 Factor Social**

- 4.1.3.1 Oportunidades
- 4.1.3.2 Amenazas
- **4.1.4 Factor Tecnológico**
- 4.1.4.1 Oportunidades
- 4.1.4.1 Amenazas
- **4.2 Análisis Interno**
- **4.2.1 La Estructura Organizacional**
- 4.2.1.1 Fortalezas
- 4.2.1.2 Debilidades
- **4.2.2 La Gerencia**
- 4.2.2.1 Fortalezas
- 4.2.2.2 Debilidades
- **4.2.3 La Participación en el Mercado**
- 4.2.3.1 Fortalezas
- 4.2.3.2 Debilidades
- **Los Recursos Humanos**
- 4.2.4.1 Fortalezas
- 4.2.4.2 Debilidades
- **4.2.5 Logística y abastecimiento**
- 4.2.5.1 Fortalezas
- 4.2.5.2 Debilidades

- **4.2.6 Aspectos Contables Financieros**
 - 4.2.6.1 Fortalezas
 - 4.2.6.2 Debilidades
- **4.2.7 Marketing Empresarial**
 - 4.2.7.1 Fortalezas
 - 4.2.7.2 Debilidades
- **4.2.8 Los Clientes**
 - 4.2.8.1 Fortalezas
 - 4.2.8.2 Debilidades
- **4.2.9 Las Ventas**
 - 4.2.9.1 Fortalezas
 - 4.2.9.2 Debilidades
- **4.2.10 Investigación y Desarrollo Económico**
 - 4.2.10.1 Fortalezas
 - 4.2.10.2 Debilidades
- **4.2.11 Seguridad Integral**
 - 4.2.11.1 Fortalezas
 - 4.2.11.2 Debilidades
-

- **5.- Lineamientos Estratégicos**
-
- **5.1 Visión**
-
- **5.2 Misión**
-
- **5.3 Valores Institucionales – Cultura Corporativa**
- 5.3.1 El respeto por las personas
- 5.3.2 Responsabilidad Social
- 5.3.3 Etica
- 5.3.4 Compromiso
- 5.3.5 Calidad
- 5.3.6 Otros Valores
- 5.3.6.1 La Competitividad
- 5.3.6.2 La Productividad
- 5.3.6.3 Rentabilidad
- 5.3.6.4 El Talento Humano

- **6.- Alternativas de Solución**
-
- **6.1 Identificación de Objetivos**
- 6.1.1 Area de Administración
- 6.1.2 Area de Operaciones
-
- **6.2 Identificación de Estrategias**
- 6.2.1 Desarrollar la Administración Científica
- 6.2.2 Mejorar la logística y abastecimiento
- 6.2.3 Mejorar la calidad de los Recursos Humanos
- 6.2.4 Mejorar el Clima Organizacional
- 6.2.5 Tomar decisiones informadas y oportunas
- 6.2.6 Aumentar la rentabilidad de la Empresa
- 6.2.7 Fidelizar Clientes
- 6.2.8 Captar nuevos Clientes

- 6.2.9 Mejorar los ingresos usando Terminal
- 6.2.10 Lucha por la Competencia
- 6.2.11 Seguridad Integral
- 6.2.12 Brindar servicio de transporte de calidad
- 6.2.13 Brindar servicio seguro sin accidentes ni infracciones
- 6.2.14 Optimizar los costos de operación
- 6.2.15 Capacitación en manejo a la defensiva.
-
- 7.- Plan Estratégico
-
- 7.1 Cuadros demostrativos del Plan Estratégico
-
- 8.- Programa de Inversiones para el fortalecimiento administrativo, organizacional económico y financiero 2008-2012
-

- **9.- Plan de Financiamiento**
 - **9.1** Formas de Financiamiento
 - **9.2** Tipos de Garantía
 - **9.3** Estado de Pérdidas y Ganancias Jul-Dic 08 y En-Dic 09
 - **9.4** Flujo de Caja estimado después de la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo y Fortalecimiento Empresarial.
- 10.- Conclusiones y Recomendaciones.**

- 2.- Actualmente, he preparado la PROPUESTA ECONOMICA Y FINANCIERA, establecida en las Ordenanzas anteriormente mencionadas, y se está en plena Formulación del mismo, cuya estructura se muestra a continuación:

**PROYECTO DE INVERSIÓN Y DE REESTRUCTURACION
EMPRESARIAL Y OPERACIONAL DE LA EMPRESA DE
TRANSPORTES.**

- **CONTIENE LA PROPUESTA DE RENOVACIÓN DE FLOTA POR UNIDADES TIPO OMNIBUS CERO KILOMETROS QUE SE EFECTUARA EN UN PLANEAMIENTO FINANCIERO POR EL PERIODO DE DIEZ AÑOS, LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL Y LA NUEVA ESTRUCTURA OPERACIONAL QUE PRESENTA LA EMPRESA DE TRANSPORTES PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS EN LA RUTA DE INTERCONEXION DE CODIGO CR-00, SEGÚN ORDENANZA MUNICIPAL Nº 000040 DEL 14 DE AGOSTO DE 2009.**

1.- OBJETIVO DEL ESTUDIO

1.1 Objetivos Generales

1.2 Objetivos Específicos

2.- PERFIL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES.

- 2.1 Nombre de la razón social
- 2.2 Constitución de la Empresa
- 2.3 Monto del Capital Social
- 2.4 Apellidos y Nombres de los representantes legales
- 2.5 Socios
- 2.6 Currículum Vitae de los Directores a cargo de la Gestión Empresarial
- 2.7 Infraestructura
- 2.8 Ruta autorizada en Operación actualmente
- 2.9 Organización empresarial actual

- 2.9.1 Organigrama actual
- 2.9.2 Manual de Organización y Funciones (MOF) actual
- 2.9.3 Recursos Humanos actualmente utilizados
 - 2.9.3.1 Ejecutivos
 - 2.9.3.2 Empleados Administrativos
 - 2.9.3.2.1 De Oficina
 - 2.9.3.2.2 Inspectores
 - 2.9.3.2.3 Despachadores
 - 2.9.3.2.4 Controladores
 - 2.9.3.3 Operadores del Servicio
 - 2.9.3.3.1 Conductores
 - 2.9.3.3.2 Cobradores

- 2.9.4 Ubicación de las Oficinas Administrativas
- 2.9.5 Ubicación del Paradero final ó terminal
- 2.9.6 Utilización de medios tecnológicos
- 2.9.7 Constitución de Alianzas Estratégicas
- 2.9.8 Factores de Competitividad
 - 2.9.8.1 Precio del Pasaje
 - 2.9.8.2 Calidad de la prestación del servicio de Transporte
 - 2.9.8.3 Sistema de Emergencia estructurado por la Empresa en casos de Accidentes de Tránsito.

- 2.10 Planeamiento Estratégico
- 2.10.1 Visión
- 2.10.2 Misión
- 2.10.3 Análisis FODA
 - 2.10.3.1 Fortalezas
 - 2.10.3.2 Oportunidades
 - 2.10.3.3 Debilidades
 - 2.10.3.4 Amenazas
 - 2.10.3.5 Los Objetivos
 - 2.10.3.6 Programa de actividades estratégicas

3.- ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS

- 3.1 Análisis de viabilidad Económica
- 3.2 Análisis de viabilidad Política
- 3.3 Análisis de viabilidad Legal
- 3.4 Análisis de viabilidad Tributaria
- 3.5 Análisis de viabilidad Tecnológica

4.- ESTUDIO OPERACIONAL

- 4.1 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LA RUTA
-
- 4.1.1 Plano de Recorrido de la Ruta 1/50,000
- 4.1.2 Tipo de Ruta
- 4.1.3 Recorrido ó Itinerario
- 4.1.4 Longitud del Recorrido:
 - 4.1.4.1 De ida
 - 4.1.4.1 De vuelta
- 4.1.5 Usos del Suelo del área de influencia de la Ruta.
- 4.1.6 Centros Generadores y Atractores de viajes
-

4.2 ESTUDIO DEL MERCADO

- 4.2.1 Análisis de la Demanda
- 4.1.1.1 Determinación de la Demanda actual
 - 4.1.1.1.1 Demanda en el ámbito Provincial
 - 4.1.1.1.2 Análisis socioeconómico de la Demanda
 - 4.1.1.1.3 Demanda en el itinerario que involucra el estudio
 - 4.1.1.1.4 Distribución de la demanda según destino de viaje
 - 4.1.1.1.5 Distribución de la demanda según tipo de pasajero
- 4.1.1.2 Estimación de la Demanda Futura
- 4.1.1.3 Proyección de la participación de la Empresa.

4.2.2 Análisis de la Oferta Actual

4.2.2.1 Oferta actualmente existente en el área que involucra el Estudio

4.2.2.2 Unidad de Producción de la Prestación del Servicio de Transporte:

4.2.2.2.1 Código de Ruta

4.2.2.2.2 Última autorización vigente

4.2.2.2.3 Descripción y ubicación de la Ruta

4.2.2.2.4 Frecuencia del Servicio

4.2.2.2.5 Número de vueltas promedio diarias por unidad y Flota

4.2.2.2.6 Número de días trabajados en forma mensual

4.2.2.3 Rutas con similar vocación de Servicio

4.2.3 Relación Oferta Demanda en el itinerario que involucra del Estudio

4.2.4 Análisis de las Características de la Oferta actual

4.2.4.1 Características de la Flota Vehicular existente, Padrón Vehicular

4.2.4.2 Operatividad actual de la prestación del servicio de transporte

• 4.2.5 Análisis de Rentabilidad de la Operatividad de la Oferta Actual

• 4.2.5.1 Costos Operativos actuales

• 4.2.5.2 Costos Fijos

• 4.2.5.3 Costos Variables

• 4.2.5.4 Costos de Personal

• 4.2.5.2 Capital de Trabajo

- 4.2.5.3 Ingresos Operativos Actuales
 - 4.2.5.3.1 Por Venta de Pasajes
 - 4.2.5.3.2 Por alquiler de la Ruta
 - 4.2.5.3.3 Por Venta de diversos productos
 - 4.2.5.3.4 Otros ingresos generados por la Empresa
- 4.2.5.4 Flujo de Caja Económico del Negocio Actual
 - 4.2.3 Análisis de los Estados Financieros
 - 4.2.3.1 Balance General
 - 4.2.3.2 Estado de Pérdidas y Ganancias
 - 4.2.3.3 Análisis de Indicadores Financieros

5.- PROPUESTA DEL PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO ECONÓMICO DE ADQUISICIÓN DE UNIDADES VEHICULARES NUEVAS.

- 5.1 Inversión en infraestructura
- 5.2 Características Técnicas de los Buses Nuevos a adquirir propuestos
- 5.3 Costo de Adquisición de los Buses Nuevos a adquirir
- 5.4 Análisis de Rentabilidad económica de los buses nuevos en la Ruta.
 - 5.4.1 Costos Operativos Estimados con Buses Nuevos
 - 5.4.2.1 Costos Fijos
 - 5.4.2.2 Costos Variables
 - 5.4.2.3 Costos de Personal
 - 5.4.2 Capital de Trabajo
 - 5.4.3 Ingresos Operativos Estimados con Buses Nuevos.
 - 5.4.4 Flujo de Caja Económico proyectado por Operación de Buses Nuevos

5.5 Programa de Inversión en buses nuevos:

- 5.5.1 5% de la flota vehicular requerida en la ficha técnica, que deberán ser adquiridas en el primer año de la concesión o de la autorización.
- 5.5.2 10% de la flota vehicular requerida en la ficha técnica, que deberán ser adquiridas en el segundo año de la concesión o de la autorización.
- 5.5.3 15% de la flota vehicular requerida en la ficha técnica, que deberán ser adquiridas en el tercero año de la concesión o de la autorización.
- 5.5.4 20% de la flota vehicular requerida en la ficha técnica, deberán ser adquiridas en el cuarto y quinto año de la concesión o de la autorización.
- 5.5.5 50% de la flota vehicular requerida en la ficha técnica deberán ser adquiridas dentro del sexto al noveno año de la concesión o de la autorización. Si el resultado obtenido luego de la aplicación de los porcentajes previstos termina en número decimal, se procederá al redondeo mayor de la cifra.

5.6 Fuente de financiamiento de la Inversión

5.6.1 Capital Propio

5.6.2 Financiamiento

5.6.2.1 Fuentes de Financiamiento

5.6.2.2 Modalidad del Financiamiento

5.6.2.3 Tasa de Interés

5.6.2.4 Forma de Pago

5.6.2.5 Programa de Pago

5.6.2.6 Instituciones Financieras

5.7 Flujo de Caja Económico-Financiero, proyectado solo del Negocio de los Buses Nuevos.

6.- PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA

6.1 Sistema de Gobierno Corporativo

6.1.1 Nuevo Organigrama de la Empresa

6.1.2 Manual de Organización y Funciones (MOF).

6.2 Los Sistemas de Seguimiento y Control Interno de las áreas de:

6.2.1 Prevención de Riesgos

6.2.1.1 Plan y Programa de Prevención de Accidentes de Tránsito

6.2.1.2 Plan y Programa de Prevención de Infracciones a los Reglamentos de Tránsito y Transportes vigentes.

6.2.2 Operaciones

6.2.2.1 Reglamento de Prestación de los Servicios

6.2.3 Mantenimiento

6.2.3.1 Reglamento del Mantenimiento Preventivo y Correctivo

6.3 Costos de los Recursos Humanos

7.- PLAN DE REESTRUCTURACIÓN OPERACIONAL

- 7.1 Operatividad de la Prestación del Servicio de Transporte:
 - 7.1.1 Zona de estacionamiento, paradero inicial y final
 - 7.1.2 Paraderos principales en la Ruta.
- 7.2 Mecanismos de Control de las operaciones
 - 7.2.1 Mecanismos de Control de Frecuencia
 - 7.2.2 Conformación y presentación del organismo interno de fiscalización
- 7.3 Reglamento del Servicio, priorizando el buen trato al público y el buen estado de las unidades vehiculares.
- 7.4 Plan de Fiscalización del cumplimiento integral del Reglamento de Servicio.
- 7.5 Costos de Operación:
 - 7.5.1 Costos Operativos Variables
 - 7.5.2 Costos Operativos Fijos.
 - 7.5.3 Costos de Personal

8.- FLUJO DE CAJA PROYECTADO CONSOLIDADO (TODOS LOS NEGOCIOS DE LA EMPRESA INCLUIDO EL DE BUSES NUEVOS)

9.- EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

- 9.1 Valor Actual Neto (VAN)
- 9.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)
- 9.3 Relación Beneficio Costo (B/C)
- 9.4 Análisis de Sensibilidad en tres escenarios supuestos
 - 9.4.1 Determinación del punto de equilibrio
 - 9.4.2 Análisis de la sensibilidad de la Demanda
 - 9.4.3 Análisis de la sensibilidad de la Oferta
 - 9.4.4 Análisis de sensibilidad de los Costos Operativos
- 9.5 Sostenibilidad del Proyecto de Inversión

8.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN.

Econ. Juan A. Torres L.

Email: controlderiesgos@yahoo.es

juantorres51@yahoo.es

