

<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.459>

Plan de expansión empresarial para la Empresa Transnexos del Grupo Industrial Graiman

Business expansion plan for the Transnexos Company of the Graiman Industrial Group

Jhoana Alexandra Picón Vizhñay

jpiconv@psg.ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca

Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-9553-5937>

Juan Carlos Erazo Álvarez

jcerazo@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca

Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-6480-2270>

Cecilia Ivonne Narváez Zurita

inarvaez@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca

Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-7437-9880>

Recibido: 10 de agosto de 2019

Aprobado: 30 de agosto de 2019

RESUMEN

Se considera al plan de negocios de expansión una herramienta en donde se involucren diferentes análisis de los procesos necesarios para llevarse a cabo en un período dado de tiempo y permita el cumplimiento de los objetivos planteados. El presente trabajo de investigación realizada en la unidad de análisis la empresa Transnexos, la misma tiene una baja rentabilidad debido a la limitación de sus clientes siendo el 99% las empresas del Grupo Industrial Graiman (GIG). Se orientó a realizar un plan de negocios de expansión en la que se aplicó la investigación cuantitativa con un alcance descriptivo. Se realizó un estudio de mercado en el que se aplicó una encuesta para determinar la viabilidad de brindar el servicio de transporte a clientes potenciales, el estudio financiero estableció que se requiere una inversión de 1.273.000 mil dólares para adquisición de

vehículos que cubran las rutas de los clientes potenciales. Se identificó la evaluación del VAN positivo de 26.114 dólares y una TIR de 9.07% mostrando la factibilidad del proyecto.

Descriptor: Expansión; Plan; Empresa; Herramienta; Transporte.

ABSTRACT

The expansion business plan is considered a tool in which different analyzes of the processes necessary to be carried out in a given period of time and allow the fulfillment of the stated objectives are involved. The present research work carried out in the analysis unit of the company Transnexus, has a low profitability due to the limitation of its clients, 99% being the companies of the Graiman Industrial Group (GIG). It was oriented to carry out an expansion business plan in which quantitative research was applied with a descriptive scope. A market study was conducted in which a survey was applied to determine the feasibility of providing the transportation service to potential customers, the financial study established that an investment of 1,273,000 thousand dollars is required to acquire vehicles that cover the routes of potential customers. The evaluation of the positive NPV of \$ 26,114 and an IRR of 9.07% were identified showing the feasibility of the Project.

Descriptors: Expansion; Plan; Company; Tool; Transportation.

INTRODUCCIÓN

El transporte es un factor muy importante que mueve al sector económico, para brindar este servicio existen gremios asociados que regulan precios de acuerdo con el volumen de ventas que pueden incrementar o disminuir.

El mercado nacional cuenta con una amplia gama de camiones de carga, con tecnología de punta satisfaciendo las necesidades del sector tanto por capacidad como en seguridad. Según, La Corporación Financiera Nacional (CFN), en 2016 Ecuador contó con 4.703 empresas de transporte de este tipo, como se puede apreciar en la tabla 1, las mismas que emplearon a 26.505 personas (CFN, 2017).

Tabla 1

Transporte de carga por carretera

Transporte de carga por (H4923) carretera	# Empresas 2016	# Empleados 2016
Grande	66	4,991
Mediana	311	4,957
Micro	2,923	8,580
Pequeña	1,403	7,977
Total general	4,703	26,505

Fuente: CFN, 2017.

El sector de transporte y almacenamiento, en el año 2016 suma \$ 4,713 millones, con una participación en el total del PIB de 6.8%, como se puede valorar en la tabla 2, se evidencia un crecimiento del 0.12% respecto al año 2015 (CFN, 2017).

Tabla 2

PIB del Sector del Transporte

Año	Transporte Almacenamiento (Millones USD 2007)	y PIB (Millones USD de 2007)	Total Participación
2013	4,577	67,546	6.78%
2014	4,807	70,243	6.84%
2015	4,707	70,354	6.69%
2016	4,713	69,321	6.80%

Fuente: CFN, 2017.

Al momento existen 751 unidades operando legalmente en el área rural, esta modalidad según la ley es interprovincial es decir podrá realizar viajes desde y hacia los cantones. Debido a que brinda servicio a las áreas rurales del cantón Cuenca, no se conceden paradas para compañía alguna en el área urbana (GAD, 2015).

La unidad de análisis de esta investigación es la empresa Transnexos, es una prestadora de servicios de transporte de carga pesada que tiene como propósito atender las necesidades de movilidad de este tipo en toda la cadena de valor de la industria

manufacturera y comercial del Grupo Industrial Graitman (GIG), de forma eficiente, garantizando las operaciones de sus clientes. La empresa nace el 26 de Julio del año 2011, en respuesta a la necesidad de contar con una empresa de transporte que pueda brindar un servicio que cumpla con todos los parámetros establecidos por las diferentes entidades de control del Estado. Para operar su flota Transnexos cuenta con transportistas debidamente calificados y certificados.

En la actualidad la empresa brinda el servicio de transporte a nivel nacional, siendo el 99% de los clientes las empresas del GIG. El porcentaje de clientes es muy restringido para la empresa y no permite tener un crecimiento en los resultados financieros, por lo que surge la necesidad de diseñar un plan de negocios de expansión en donde se incorpore una nueva línea de ingresos para incrementar los clientes potenciales (externos GIG), empleando técnicas administrativas de modo que permitan optimizar las operaciones que se deriva en los siguientes puntos de mejora: estructura de costos de transporte relacionados a plan de ruta adecuada, análisis y estrategias de procesos, tecnología, personas, costo-beneficio de administración de flota, con el objetivo de incrementar su rentabilidad.

La expansión de los negocios, mediante la utilización de un plan innovador

Al hablar de innovación se puede definir “como la aplicación o utilización de nuevas ideas, productos o servicios” (Maqueda, 2010, p.20). No sería válido si solo se introduce al mercado el producto o servicio, la estrategia estaría en saberlo como introducirlo y sea aceptado. Todo modelo para las empresas modernas deben considerar el proceso innovador, el mismo debe abarcar desde la concepción de la idea, pasar las pruebas de viabilidad técnica y económica, terminando con la comercialización del nuevo producto o servicio (Maqueda, 2010).

Al buscar innovar un negocio, se debe analizar sobre estrategias para expandir o incrementar nuevas áreas del negocio de manera que se puedan crear oportunidades para alcanzar el crecimiento del mismo. Es necesario desarrollar de un plan de negocios

innovador que sirva como guía, de manera que se puedan aclarar y considerar todos los procesos requeridos para el cumplimiento de los objetivos.

Un plan de negocios innovador también puede verse como el documento en el que se identifican claramente los objetivos de la empresa, las rutas a seguir para alcanzar los objetivos, los obstáculos que se enfrentarán en el camino, la herramienta que utilizará el empresario para superar los obstáculos y los mecanismos para medir el avance del proceso. De tal manera que un plan de negocios innovador es un instrumento que nos permite llevar a cabo o capitalizar la idea del proyecto. (Castelán y Oros, 2011, p.2). Con el desarrollo del plan de negocios innovador se evalúa la posibilidad de crear una nueva empresa, empezando con la formulación de una idea de negocio a partir del análisis del entorno. En la figura 1 se detalla el proceso.

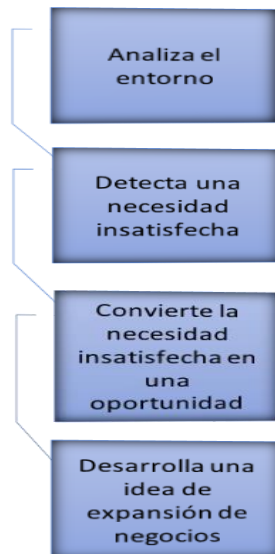


Figura 1. Proceso de expansión de negocio

Fuente: (Weinberger, 2009).

El plan de negocios innovador radica en que es una herramienta que permite a la gerencia, la adecuada gestión de las operaciones en un periodo dado de tiempo para el cumplimiento de los objetivos, una empresa sin un plan sería como un vehículo sin

dirección (Puente y Carrasco, 2017). Por ello, al plan de negocios innovador se lo ve como una guía a seguir por el empresario o usuario final recolectando las necesidades, estrategias y metas a alcanzar. El plan de negocios innovador ayuda a estructurar la forma de cómo deben operar las distintas áreas de la empresa, de manera que se puedan alcanzar los objetivos sea sinérgica y eficientemente (Viniegra, 2007). Así mismo, Blanco Bello, Machado Castillo & Tornos Olivera (2019), advierten la importancia de contar con un plan de negocios innovador que observe los diversos momentos de riesgos que puede tener la producción para gestionar anticipatoriamente las estrategias pertinentes a focalizar las amenazas y abordar sinérgicamente la visión de trabajo en consolidación de la empresa en el mediano y largo plazo.

Tipos de Planes de Negocios Innovadores

Los planes de negocios innovadores se muestran como una guía de las actividades puestas en marcha para el progreso de la empresa, también responden a necesidades que puede tener una empresa o un empresario con el objetivo de brindar información oportuna para el inversionista o accionista. Se explican los diferentes tipos:

Plan de negocios innovador para empresa en marcha; el objetivo es incrementar las unidades de negocio con el fin de ser más rentables, lo ideal es hacer un análisis independiente enfocado solo a la nueva unidad de negocio, distribuyendo todos los costos de la empresa hacia todas las unidades de negocio incluyendo a la nueva unidad de negocio, además de mostrar un análisis FODA de la nueva unidad de negocio.

Plan de negocios innovador para nuevas empresas; se le considera como una herramienta inicial de diseño y parte de la idea del negocio a la cual se le debe ir dando forma detallando la descripción de la idea, los objetivos, estrategias y acciones para alcanzar la meta. (Montero, Erazo, Narváez y Ormaza, 2019)

Plan de negocios innovador para inversionistas; a más de la información necesaria sobre la idea de negocio o puesta en marcha de la empresa, el plan debe contener datos relevantes sobre la factibilidad financiera, retorno de la inversión de manera que el inversionista esté en la capacidad de apostar por la idea propuesta (Weinberger, 2009).

Plan de negocios de expansión; ampliar el negocio resulta interesante, esto indica que el negocio va bien y esta listo para crecer al siguiente nivel. Este plan va de la mano del apoyo financiero que determina la puesta en práctica las ideas de expansión. Se puede incluir diversos aspectos y cada empresa lo puede personalizar de acuerdo a la representatividad de la misma (INFOCIF, 2015).

En la empresa Transnexos, se manejará en base al tipo plan de negocios de expansión teniendo en cuenta las características propias de la empresa.

Estructura del Plan de Negocios de Expansión

No existe una estructura definitiva para armar el plan de negocios de expansión, por lo que cada empresario debería adaptar los componentes de acuerdo con las necesidades de la empresa. Por lo que se plantea lo siguiente:

- 1.- Descripción General: se hace una breve descripción de la empresa fijada en la determinación de la visión refiriéndose a lo que la empresa quiere ser en el futuro, misión se refiere a la razón de ser de la empresa y objetivos estratégicos los mismos deben cumplir con tres condiciones: que se establezcan para toda la organización, que se establezcan de manera permanente y que se establezcan en términos cuantitativos.
- 2.- Diagnostico Situacional: debe considerar las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). A través de este análisis el empresario podrá estar en la posición de determinar que fortalezas y debilidades ayudarán, para aprovechar las oportunidades y vencer las amenazas que puedan presentarse.
- 3.- Estudio de Mercado: determina considerar lo siguiente para el correcto analisis de mercado: a) descripción de producto o servicio, detallando sus características, diseño, bondades, calidad, cantidad, disponibilidad, atributos. b) determinación de precio, se debe fijar en función a la estructura de costos de la empresa o a los precios de la competencia. c) distribución o plaza, se debe analizar cuales serán los canales de distribución sin dejar de lado el analisis de los costos que incurriera y evaluar si es conveniente o no. d) promoción, dar a conocer al mercado objetivo las bondades del

producto o servicio. e) servicio al cliente o postventa, la diferenciación entre ellos se dará en el ámbito de los servicios de pre y postventa. f) posicionamiento, se trata de una diferenciación de los demás productos o servicios, este atributo debe ser significativo que pueda ser reconocido fácilmente por el público objetivo (Weinberger, 2009).

4.- Proyecciones Financieras: deberá reflejar todas las decisiones que usted ha tomado a lo largo de su desarrollo. Por ejemplo, si usted decidió introducir un nuevo producto, desarrollar un nuevo mercado, contratar más personal, desarrollar actividades de integración que contribuyan a retener a sus trabajadores, comprar mayores inventarios de materia prima para evitar desabastecimientos, comprar nuevas maquinarias, hacer más publicidad o hacer mayores ofertas o descuentos para captar una mayor porción del mercado, todas esas decisiones tendrán un impacto en sus estados financieros. (Weinberger, 2009, p.93)

Después de realizar un análisis de los ingresos, costos y gastos de operación para la nueva unidad de negocio se debe realizar un presupuesto de inversión inicial, donde se debe incluir todo lo necesario para iniciar las operaciones del negocio como activos tangibles e intangibles.

El capital de trabajo se considera un recurso económico adicional, diferente al de la inversión inicial y sirve para financiar los primeros gastos o costos antes de percibir los ingresos por la venta del bien o servicio. Las fuentes de financiamiento se identifican mediante préstamos personales o familiares, financiamiento de terceros sea proveniente de los proveedores, financiamiento del sistema bancario mediante créditos y ayuda del estado.

El análisis de rentabilidad, se la expresa como una tasa en donde se espera que el dinero invertido le rente al empresario. Por lo que se debe considerar los índices: TIR y VAN. La elaboración de los estados financieros, considerados para el análisis y toma de decisiones oportunas deben ser el estado de resultados, flujo de caja y balance general (Weinberger, 2009).

5.- Plan de Acción: una vez determinados los objetivos a conseguir, se analiza cada una de las herramientas planteadas como: estrategias de marketing, ampliación o

modificación de instalaciones, adquisición de maquinaria, vehículos o herramientas, con los que se valdría la empresa para alcanzar la expansión del negocio (INFOCIF, 2015).

METODOLOGÍA

El tipo de investigación que se aplicó es mixto (Cuali-cuantitativo), analizando la situación actual de cada uno de los procesos del servicio de transporte. Según el alcance, se utilizó la investigación descriptiva - explicativa con el fin de pretender e identificar las características y rasgos importantes.

Se utilizó el método histórico-lógico, para levantar la información real de la empresa con el fin de conocer la situación existente de ciertas tareas que involucran la prestación del servicio. Con el método analítico-sintético se pudo analizar algunas situaciones que afectan de manera directa a la línea de resultados. También el método inductivo-deductivo ayudó para levantar información con respecto a la elaboración y entrega de los estados de resultados por parte del departamento contable. Se desarrolló el plan de negocios de expansión a través de un modelo, analizando todos los procesos considerados para el desarrollo de la empresa.

Se realizó una visita al Gerente General y a la Contadora, efectuando una guía de observación para levantar información de objetivos que se requieran ser considerados para el desarrollo de la empresa. Se ejecutaron encuestas a los clientes, los mismos respondieron a un cuestionario que contenía preguntas de interés y permitió recolectar datos de importancia para el desarrollo de la investigación. Finalmente se elaboró una entrevista al Gerente General y Jefe de Transporte, respondiendo interrogantes que permitió aportar con ideas y mejoras para el proceso del desarrollo de la empresa.

RESULTADOS

Los resultados de la investigación de campo se verán reflejados más adelante en el análisis de mercado.

A continuación, se presenta el esquema del plan de negocios de expansión.



Figura 2. Esquema Propuesto Plan de Negocio de Expansión

1. Descripción General

A continuación, se presenta el nombre y logo de la empresa Transnexos por el que va a ser identificado por los clientes.

Nombre y Logotipo

La empresa está registrada en el Servicio de Rentas Internas (SRI) con los siguientes datos:

Nombre Comercial: TRANSNEXOS S.A.

RUC: 0190376982001

Actividad: actividades de transporte de carga pesada, combustible y gas natural licuado por carretera.

Fecha de inicio de actividades: 26/07/2011

Logotipo:



Producto

En la figura 3 se describen los servicios que ofrece la empresa Transnexus enfocados en la estrategia de expansión:

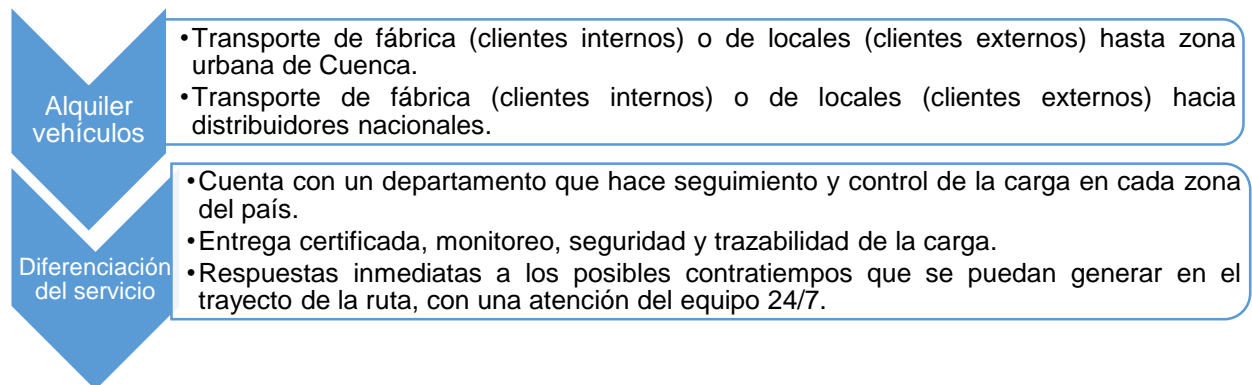


Figura 3. Descripción del servicio.

La empresa Transnexus busca expandir su negocio, con la integración y consolidación de los servicios para la movilidad de carga. En la figura 4 se explica la planeación estratégica planteada:

Jhoana Alexandra Picón Vizñay; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

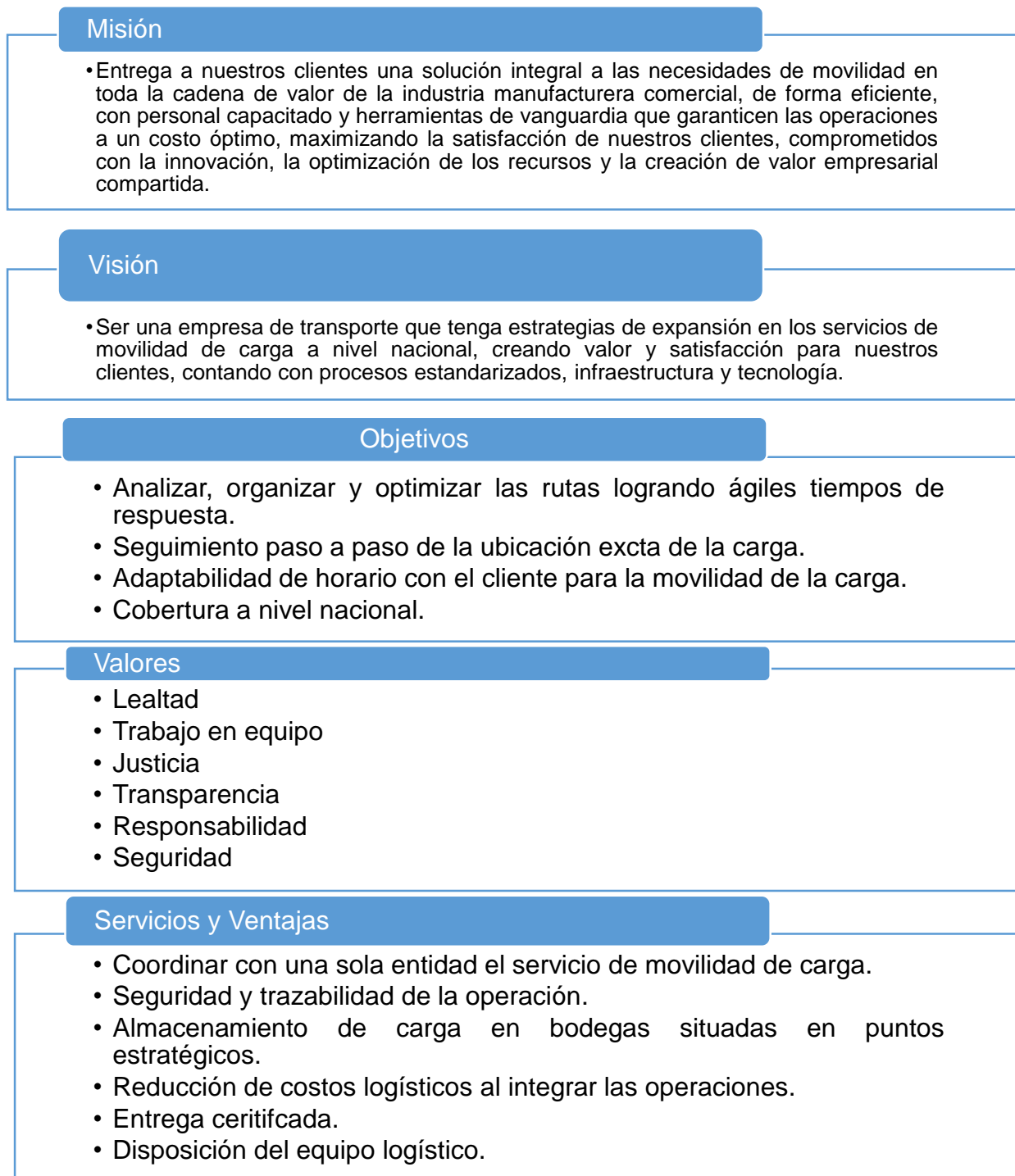


Figura 4. Planeación estratégica

Jhoana Alexandra Picón Vizñay; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

2. Diagnostico Situacional

Se desarrolló la matriz FODA para poder estimar las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa y pueda solventar las amenazas y debilidades mediante definición de estrategias para cada fase.

Factores	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Estrategias
Debilidades	50%			
1.- Cuenta con 17 tipos de vehículos para la movilidad de carga	0.08	3	0.24	Desarrollar la estrategia de inversión de cuantos vehículos se necesitan adquirir para cubrir rutas para clientes externos
2.- Brinda el servicio de transporte con una gran participación (99%) solo a las empresas del GIG	0.12	3	0.36	Elaborar un plan de expansión desarrollando los componentes necesarios para incrementar clientes externos
3.- Falta de comunicación en los procesos de la operación del servicio de transporte	0.09	2	0.18	Desarrollar la Gestión por procesos determinando las actividades en forma ordenada y controlada mediante flujogramas
4.- No cuenta con un plan de marketing para dar a conocer sobre la empresa a clientes externos o potenciales	0.09	2	0.18	Elaborar una estrategia de marketing para dar a conocer los servicios que brinda la empresa a los clientes externos
5.- Los recursos financieros que genera la empresa no permiten realizar inversiones para vehículos nuevos	0.11	3	0.33	Evaluar la estructura de costos operativos para poder optimizar de acuerdo a la ruta que sea menos rentable, de manera de incrementar los resultados financieros
Fortalezas	50%			
1.- Atender las necesidades de movilidad de carga para la industria manufacturera y comercial	0.08	4	0.32	Realizar un análisis de rutas en donde indique la rentabilidad de cada una, de manera que se pueda cubrir el servicio a nivel nacional
2.- Cuenta con transportistas debidamente calificados y certificados	0.09	3	0.27	Tener un plan de capacitación para los transportistas en lo que refiere a leyes de tránsito, normas y alcances en la tecnología de los vehículos
3.- Almacenamiento de la carga en bodegas situadas en puntos estratégicos del país	0.08	4	0.32	Plan de seguimiento y seguridad de la carga almacenando en las bodegas, con esto se evitan viajes innecesarios
4.- Fácil comunicación con los departamentos responsables de los clientes internos para los envíos	0.09	4	0.36	Disposición del equipo logístico para atender los requerimientos de los clientes
5.- La empresa tiene horarios accesibles para atender los requerimientos de sus clientes	0.07	3	0.21	Adaptabilidad al horario del cliente con ágiles respuestas para cubrir la ruta requerida por el cliente
Totales	100%		2.77	

Jhoana Alexandra Picón Vizhñay; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Factores	Peso	Calificación	Calificación ponderada	Estrategias
Amenazas	50%			
1.- Gremios asociados que regulan precios	0.09	2	0.18	Estrategia de precios considerando la optimización costos de operación y la ruta
2.- Gran número de empresas de transporte similares	0.12	3	0.36	Realizar un estudio de mercado en el que se identifique la competencia directa para la empresa
3.- Desastres climáticos o naturales que estropeen carreteras	0.09	2	0.18	Evaluar los estados de los vehículos con el fin que puedan sobrepasar un daño en la carretera y poder brindar el servicio a los clientes internos y externos
4.- Elevación de impuestos y aranceles al momento de importar repuestos para los vehículos	0.09	2	0.18	Realizar un plan correctivo para el mantenimiento de vehículos de manera que se pueda cronometrar el pedido de repuestos que sean importados y evitar los altos impuestos
5.- Cambios de políticas del gobierno actual	0.09	2	0.18	Tener al equipo logístico al tanto de los cambios para evitar costos innecesarios
Oportunidades	50%			
1.- Mercado nacional cuenta con gama de camiones con tecnología de punta	0.12	4	0.48	Evaluación de vehículos de acuerdo con la capacidad, recorrido y vida útil, con el fin de poder renovar o mejorar con los vehículos que tengan alcances tecnológicos.
2.- Gobierno cuenta con 9.998 km pavimentados	0.09	3	0.27	Optimización de tiempos de entregas de la carga a los clientes con mejores carreteras
3.- La comunicación se la realiza mediante correos electrónicos y mensajes whatsAap	0.08	4	0.32	Realizar un plan de comunicación mediante las redes sociales en donde se dé a conocer los servicios de la empresa para los clientes internos y externos
4.- Planes de financiamiento para inversión	0.09	4	0.36	Evaluar un plan de financiamiento con una entidad financiera obteniendo una tasa de interés acorde, que permita realizar inversiones
5.- Rutas accesibles a nivel nacional	0.07	3	0.21	Evaluación del estado de los vehículos que estén prestos a cubrir la movilidad de carga de los clientes en todas las rutas a nivel nacional
Totales	100%		2.72	

3. Estudio de Mercado

Oferta

La competencia directa de la empresa Transnexos se encuentran en otras operadoras logísticas del país y en las empresas de transporte de carga. En la tabla 3 se adjuntan las empresas de transporte de carga que operan en la ciudad de Cuenca y las operadoras logísticas registradas en el país, que se consideran competencia directa para la empresa.

Tabla 4

Detalle de empresas de transporte de carga y operadoras logísticas

Nombre	Dirección	Teléfono
Transporte de carga Semeria	Av. Hurtado de Mendoza	(07)287-1022
ENETSA		(07)280-2999
Transportes Ortiz S.A.	Calle Huacas	(07)408-7951
Transportes Mobachs Cuenca Cía. Ltda.	Calle del Batán	099 845 8822
Transporte CICAPSUR S.A.	Altiplano	(07)417-3085
Gaviota Express		099 735 4037
Empresa de Transporte Baculimatrans S.A.	Camino viejo a Baños	(07)405-4081
MATCOYCAPE S.A.		099 145 5100
CAVIAC S.A.	El Consorcio 101	(07)287-1647
Transporte Serviazuay S.A.	Ramona Cordero y León	(07)285-5529
Compañía de Transp. BRYSEAR CARGO S.A.		099 380 8457
Tran Sur	Edwin Sacoto	099 712 6994
Viajeros Internacional	Av. España	(07)287-7938
Transporte Miriumi S.A.	Calle Vieja	(07)411-0403
Trans Teresita		096 944 7547
Blue Target	Calle Cantón Paute	(07)240-4671
Trancisne Cía. Ltda.	La Feria	(07)285-4068
Cooperativa Santa Encomiendas		(07)286-8399
Trans. Méndez	Del Pasacalle	(07)284-9258
Trans. Narváez Cía. Ltda.	Carlos Arizaga Vega	(07)285-4773
Gescotrans	De Las Pencas	(07)285-8900
Transemil	Cristo del Consuelo	(07)410-0235
López Express e Hijos Cía. Ltda.	Buerán 1-44	

Jhoana Alexandra Picón Vizhñay; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Translod S.A.		099 808 6478
Transporte Yanzaoriente	Saraurco	(07)286-5584
Camiones Megatrans	Av. De Las Américas	099 755 9093
Carga Austral S.A.	Av. Ordoñez Lasso	(07)419-3551
Flex.net Operador Logístico	Quito	(02)202-2570
VIR Operador Logístico	Quito-Guayaquil	(04)372-6230

Demanda

Como estrategia de expansión del negocio se determinó incrementar el número de clientes externos del (GIG), de manera que se define la siguiente población:

- 1) El N° de clientes internos, se consideraron las empresas del (GIG), siendo los solicitantes del servicio los trabajadores de los departamentos de tráfico y distribución de producto terminado y los que coordinan la entrega de materia prima.
- 2) El N° clientes externos, se consideró los clientes de las empresas Graiman y Tubería Galvanizada que forman parte del (GIG), que corresponden a la ciudad de Cuenca y están creados en la base de la empresa como distribuidores, constructores y ferreteros que tengan un local comercial, para ello se solicitó la base de clientes de estas empresas. Se consideró estas dos empresas, debido a que se revisó las ventas del primer trimestre de la empresa Transnexus del año 2019 y se encontró que un 93% corresponde a facturaciones que se han hecho a Graiman y Tubería Galvanizada. Esto dio como indicador para poder buscar clientes externos en estas empresas.

Tabla 5

Tamaño de la muestra

Variables	Muestra (habitantes)	Tipo
Trabajadores	2	Entrevista
Transnexus		
Clientes Internos GIG	12	Encuesta
Clientes Externos	20	Encuesta
Total	34	

Fuente: Trabajo de investigación de campo

Cuantificación de la demanda

Se realizó el análisis del cuestionario a los clientes internos y externos de la empresa Transnexus, se adjunta el análisis de las preguntas de interés con respecto a la propuesta de incrementar la rentabilidad.

Medición de la frecuencia de envíos mensuales

De la encuesta aplicada a los clientes internos y externos, se obtuvo que el 44% de la población encuestada indicó que el número de veces que envían sus productos o materiales por una empresa de transporte es más de 10 veces al mes, otro 44% envía de 1 a 5 veces al mes y un 13% envía de 6 a 10 veces al mes.

Medición del lugar de destino a enviar

De acuerdo con la encuesta aplicada, se evidencia que el 25% de la población encuestada indicó que sus productos o materiales envían con más frecuencia a otras ciudades como: Loja, Machala, Santo Domingo, Azogues; el 20% envía a Guayaquil; un 17% envía a Quito; un 13% envía a Ambato; un 7% envía a Riobamba; quedando un 18% que indicaron que envían al restante de lugares que se enlistaron en el cuestionario.

Medición de la comunicación

Del total de clientes internos y externos encuestados, el 48% indicó que se comunica con la empresa de transporte mediante recomendaciones personales, seguido del 18% que se comunica mediante correo electrónico, un 8% mediante extensión telefónica, un 7%

mediante la guía telefónica, un 5% mediante WhatsApp y enlace empresarial, un 4% mediante una tarjeta de presentación, un 3% mediante otros medios como internet y un 1% acude a la oficina.

4. Proyecciones Financieras

En el análisis financiero se debe considerar todos los costos y gastos que involucran el desarrollo de las actividades de la empresa, incluyendo los costos de expansión del negocio, para el caso de Transnexus incrementar los clientes externos, de manera que se busque la optimización y se evidencien como mejora en los resultados financieros. Para ello se adjuntan los análisis de ingresos, costos y gastos operacionales para cada línea de ingreso.

Los estados financieros tienen una proyección para 5 años, con un % incremental en ventas, costos y gastos operacionales de acuerdo con la variación de índice de precios al consumidor referido en los últimos seis años en los meses de julio:

Tabla 6

Variación Índice de Precios al Consumidor

Año	Variación IPC
jul-14	4.11
jul-15	4.36
jul-16	1.58
jul-17	0.1
jul-18	-0.57
jul-19	0.71
Promedio	1.72%

Fuente: (INEC, 2019).

Estimación de los Ingresos

Para estimar los ingresos de los clientes externos se consideró la frecuencia de envíos mensuales a los destinos de preferencia, considerando las toneladas enviadas de acuerdo con la capacidad que tienen los vehículos y el precio estimado por la empresa Transnexus el mismo está regulado por el mercado.

Jhoana Alexandra Picón Vizñay; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Tabla 7

Desglose de ingresos mensuales clientes externos

Destino	N° de envíos al mes	Capacidad TN enviada	Precio TN	USD mensual
Quito	72	15	22.00	23,760
Guayaquil	88	15	10.30	13,596
Ambato	72	15	20.50	22,140
La Troncal	8	15	10.30	1,236
Milagro	8	15	10.30	1,236
Portoviejo	32	15	22.50	10,800
Manta	24	15	22.50	8,100
Babahoyo	16	15	12.50	3,000
Riobamba	40	15	20.50	12,300
Ibarra	8	15	10.30	1,236
Puyo	8	15	25.90	3,108
Loja	40	15	16.00	9,600
Quevedo	8	15	20.50	2,460
Machala	16	15	14.00	3,360
Interno Cuenca	16	15	2.22	533
TOTAL	456	225		116,465

Fuente: Empresa Transnexus, 2019.

Costos Operativos

Tabla 8

Detalle de costos operativos clientes internos

	2020 proyectado
Costo Operativo Clientes Internos	1,386,173
Variables	711,532
Mantenimiento y Rep. Vehículos	431,523
Combustibles	212,793
Alquiler renting / Neumáticos	20,039
Viáticos	47,177
Fijos	674,641
Mano de Obra	227,862
Depreciación	205,984
Seguros	85,224
Horas extras	79,072
Servicios Prestados y Honorarios	42,310
Matriculas	20,351
Alquiler maquinaria	7,142
Teléfonos y comunicaciones	4,907
Útiles de Oficina	1,789

Fuente: Empresa Transnexus, 2019.

Jhoana Alexandra Picón Vizhñay; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Tabla 8

Detalle de costos operativos clientes externos

	2020 proyectado
Costo Operativo Clientes Externos	863,675
Variables	559,963
Mantenimiento y Rep. Vehículos	183,306
Combustibles	286,241
Alquiler renting / Neumáticos	26,955
Viáticos	63,461
Fijos	303,712
Mano de Obra	96,774
Depreciación	84,018
Seguros	47,625
Horas extras	33,582
Servicios Prestados y Honorarios	23,644
Matriculas	11,373
Teléfonos y comunicaciones	4,907
Útiles de Oficina	1,789

Fuente: Empresa Transnexos, 2019.

Gastos Operacionales

Tabla 10

Detalle de gastos operacionales

	2020 proyectado
Gastos Operacionales	382,125
Gastos Administrativos	271,197
Nómina	172,007
Gastos del personal	43,943
Jubilación patronal y Desahucio	40,265
Honorarios y Servicios Prestados	7,032
Alquiler renting/Vehículos livianos	7,950
Gastos de Ventas	65,819
Gastos de personal	36,774
Gastos de comunicación	10,100
Alquiler renting/Vehículos livianos	11,763
Honorarios y Servicios Prestados	3,952
Impuestos y Contribuciones	3,230
Gastos Corporativos	45,110
Nómina	34,544
Gastos de personal	8,716
Honorarios y Servicios Prestados	1,850

Fuente: Empresa Transnexos, 2019.

Con la consolidación de los costos y gastos operativos se procedió a preparar los estados financieros:

- El estado de pérdidas y ganancias para el período 2019, se estructura considerando las ventas reales de enero a julio y se estima una proyección para los meses agosto a diciembre en base al primer semestre, para el período 2020 se muestra la expansión de la línea para clientes externos, de manera que se pueda evidenciar el incremento en la rentabilidad que se esperaría obtener.
- El balance general considera los valores reales hasta el mes de julio 2019, partiendo como base para la proyección para el período 2020.

Jhoana Alexandra Picón Vizñay; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

- El flujo de caja se elaboró en base a las necesidades de la empresa considerando el valor de la inversión y el financiamiento requerido.

Tabla 11

Estado de Resultados Proyectado para la empresa Transnexus

	0		1		2		3		4		5	
	2019	AV	2020	AV	2021	AV	2022	AV	2023	AV	2024	AV
Ventas	1,907,132	100%	3,282,876	100%	3,339,178	100%	3,396,444	100%	3,454,693	100%	3,513,941	100%
Transporte Clientes internos	1,885,299	99%	1,885,299	57%	1,917,631	57%	1,950,519	57%	1,983,970	57%	2,017,995	57%
Transporte Clientes externos	21,833	1%	1,397,578	43%	1,421,546	43%	1,445,926	43%	1,470,723	43%	1,495,946	43%
Costo de Ventas	1,402,226	74%	2,249,849	69%	2,288,434	69%	2,327,680	69%	2,367,600	69%	2,408,204	69%
Transporte Clientes internos	1,386,173	74%	1,386,173	74%	1,409,946	74%	1,434,127	74%	1,458,722	74%	1,483,739	74%
Transporte Clientes externos	16,053	74%	863,675	62%	878,487	62%	893,553	62%	908,878	62%	924,465	62%
Utilidad Bruta	504,905	26%	1,033,027	31%	1,050,744	31%	1,068,764	31%	1,087,093	31%	1,105,737	31%
Transporte Clientes internos	499,125	26%	499,125	26%	507,685	26%	516,392	26%	525,248	26%	534,256	26%
Transporte Clientes externos	5,780	26%	533,902	38%	543,059	38%	552,372	38%	561,845	38%	571,481	38%
Gastos Operacionales	387,820	20%	382,125	12%	388,678	12%	395,344	12%	402,124	12%	409,021	12%
Gastos Administración	273,663	14%	271,197	8%	275,848	8%	280,578	8%	285,390	8%	290,285	8%
Gastos de Ventas	68,582	4%	65,819	2%	66,947	2%	68,096	2%	69,263	2%	70,451	2%
Gastos Corporativos	45,575	2%	45,110	1%	45,883	1%	46,670	1%	47,471	1%	48,285	1%
Utilidad Operacional	117,086	6%	650,902	20%	662,065	20%	673,420	20%	684,969	20%	696,716	20%
Gastos Financieros	12,034	1%	101,836	3%	94,507	3%	86,550	3%	77,911	2%	68,532	2%
Otros Ingresos y Egresos	32,166	2%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Otros Ingresos	37,974	2%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Otros Egresos	-5,808	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Utilidad antes de impuestos	137,217	7%	549,066	17%	567,558	17%	586,870	17%	607,058	18%	628,184	18%

Fuente: Empresa Transnexus, 2019.

Jhoana Alexandra Picón Vizhñay; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Tabla 12

Balance General Proyectado para la empresa Transnexus

	0	1	2	3	4	5
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activos						
Activos Corrientes						
Efectivo y equivalentes de efectivo	244,499	1,187,472	1,094,616	993,802	1,078,228	1,450,197
Cuentas por cobrar a clientes	22,222	22,603	22,991	23,385	23,786	24,194
Cuentas por cobrar a compañías relacionadas	439,110	446,641	454,301	462,092	470,017	478,078
Cuentas por cobrar a empleados	442	449	457	465	473	481
Otras cuentas por cobrar	25,378	25,813	26,256	26,706	27,164	27,630
Impuestos por recuperar	13,340	13,569	13,802	14,038	14,279	14,524
Gastos pagados por anticipado	55,994	56,955	57,932	58,925	59,936	60,964
Total activos corrientes	800,985	1,753,503	1,670,353	1,579,413	1,673,883	2,056,068
Activos no Corrientes						
Propiedades, planta y equipos	1,214,691	2,132,394	1,820,395	1,508,395	1,196,395	884,395
Activos intangibles sujetos a amortización	7,624	7,624	7,624	7,624	7,624	7,624
Total activos no corrientes	1,222,314	2,140,018	1,828,018	1,516,019	1,204,019	892,019
Total de activos	2,023,300	3,893,521	3,498,372	3,095,432	2,877,902	2,948,087
Pasivos						
Pasivo Corriente						
Obligaciones bancarias CP	72,222	140,528	92,857	100,814	109,453	118,832
Cuentas por pagar a proveedores	82,492	83,907	85,346	86,810	88,299	89,813
Cuentas por pagar a compañías relacionadas	280,700	285,514	290,410	295,391	300,457	305,610
Otros impuestos por pagar	750	763	776	789	803	817
Otras cuentas por pagar	6,699	6,814	6,931	7,050	7,170	7,293
Beneficios sociales a corto plazo	48,507	49,339	50,186	51,046	51,922	52,812
Total del Pasivo Corriente	491,371	566,865	526,505	541,899	558,103	575,177
Pasivo no Corriente						
Obligaciones bancarias LP	44,444	1,246,906	852,907	394,188	118,832	129,015
Beneficios sociales LP	209,046	212,631	216,278	219,987	223,760	227,597
Impuesto diferido	-6,281	-6,389	-6,498	-6,610	-6,723	-6,839
Total del Pasivo No Corriente	247,209	1,453,149	1,062,686	607,566	335,869	349,774
Total de Pasivo	738,580	2,020,013	1,589,192	1,149,465	893,972	924,950
Patrimonio						
Capital Social	984,900	1,001,791	1,018,972	1,036,447	1,054,222	1,072,302
Reservas	322,650	322,650	322,650	322,650	322,650	322,650
Resultados acumulados	-80,106					
Resultados del ejercicio	57,275	549,066	567,558	586,870	607,058	628,184
Patrimonio Total	1,284,719	1,873,507	1,909,180	1,945,967	1,983,930	2,023,136
Total Pasivo + Patrimonio	2,023,300	3,893,521	3,498,372	3,095,432	2,877,902	2,948,087

Fuente: Empresa Transnexus, 2019.

Jhoana Alexandra Picón Vizhñay; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Tabla 13

Flujo de Caja Proyectado para la empresa Transnexus

	0	1	2	3	4	5
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas		3,282,876	3,339,178	3,396,444	3,454,693	3,513,941
Transporte Clientes internos		1,885,299	1,917,631	1,950,519	1,983,970	2,017,995
Transporte Clientes externos		1,397,578	1,421,546	1,445,926	1,470,723	1,495,946
Costo de Ventas		2,249,849	2,288,434	2,327,680	2,367,600	2,408,204
Transporte Clientes internos		1,386,173	1,409,946	1,434,127	1,458,722	1,483,739
Transporte Clientes externos		863,675	878,487	893,553	908,878	924,465
Utilidad Bruta		1,033,027	1,050,744	1,068,764	1,087,093	1,105,737
Transporte Clientes internos		499,125	507,685	516,392	525,248	534,256
Transporte Clientes externos		533,902	543,059	552,372	561,845	571,481
Gastos Operacionales		382,125	388,678	395,344	402,124	409,021
Gastos Administración		271,197	275,848	280,578	285,390	290,285
Gastos de Ventas		65,819	66,947	68,096	69,263	70,451
Gastos Corporativos		45,110	45,883	46,670	47,471	48,285
Utilidad Operacional		650,902	662,065	673,420	684,969	696,716
Gastos Financieros		101,836	94,507	86,550	77,911	68,532
Otros Ingresos y Egresos		-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos		549,066	567,558	586,870	607,058	628,184
Mas Gastos Depreciación		88,440	88,440	88,440	88,440	88,440
Menos Gastos Amortizaciones Deuda		85,528	92,857	100,814	109,453	118,832
Préstamo	-1,273,000					
Inversión inicial	-1,273,000					
Flujo neto efectivo	-1,273,000	-721,022	-157,880	416,615	1,002,660	1,600,452

Fuente: Empresa Transnexus, 2019.

Cálculo de VAN y TIR

Con intención de verificar que tan factible es la estrategia de expansión de la línea de ingresos para los clientes externos en la empresa Transnexus, se hará uso del flujo de caja proyectado para poder determinar el VAN y TIR.

Para determinar la tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR, se considera la tasa promedio de inflación siendo la variación del IPC 1.72% y el riesgo de inversión medio estimando el 7%, dado que se tiene una demanda limitada y una competencia alta. En la tabla 14 se evidencia los resultados obtenidos:

Jhoana Alexandra Picón Vizhñay; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Tabla 14.

Resultados VAN y TIR

TMAR	8.72%	Riesgo de la inversión	7.00%
VAN (8.72%)	\$ 26,113.53	(+) Tasa de inflación (IPC)	1.72%
TIR	9.07%	(=) TMAR	8.72%

Siendo el TIR mayor que la TMAR y el VAN mayor que 0 se considera viable la expansión del negocio en la empresa Transnexus

5.-Plan de Acción

Estrategias de Gestión Organizacional

División espacial

Para el desarrollo de plan de expansión se requerirá adecuar organizacionalmente la superficie física, de manera que se mejora la productividad en cada uno de los procesos, en la figura 5 se presenta la división espacial para la empresa Transnexus

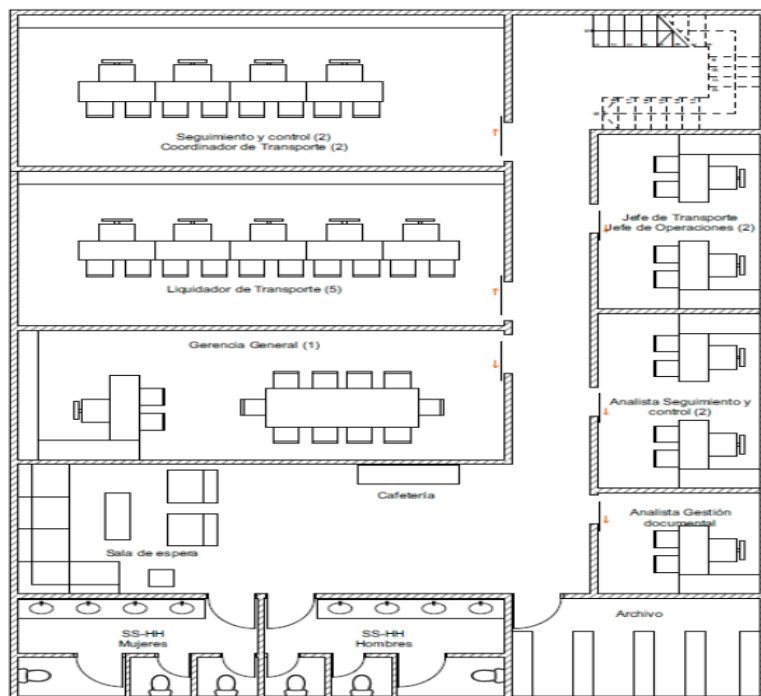


Figura 5. División espacial para la empresa Transnexus

Fuente: Empresa Transnexus, 2019.

Gestión por Procesos

Para lograr la mejora en la productividad mencionada anteriormente, se plantea la gestión por procesos que comprenden el desarrollo de manera ordenada y controlada de las actividades, para ello se elaboraron los siguientes flujogramas:

- Flujograma de Asignación de Vehículos

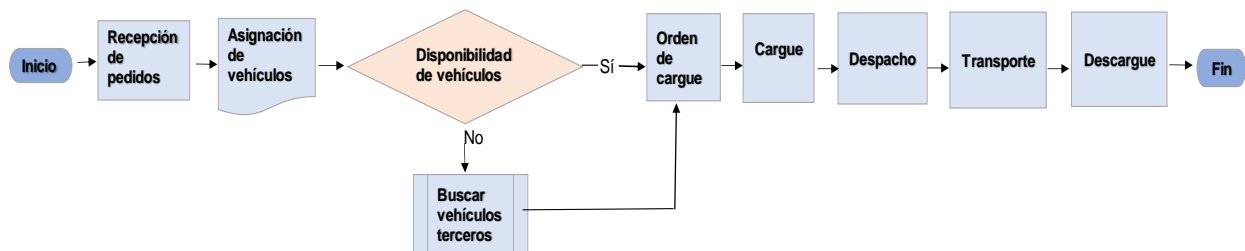


Figura 6. Flujograma de Asignación de Vehículos

Fuente: Empresa Transnexus, 2019.

- Flujograma de Seguimiento y Control

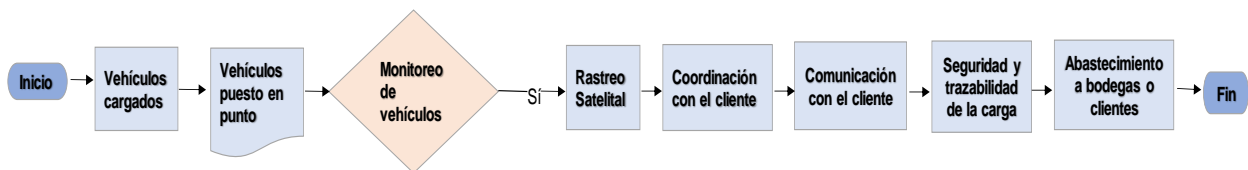


Figura 7. Flujograma de Seguimiento y Control

Fuente: Empresa Transnexus, 2019.

- Flujograma de Liquidación de Transporte

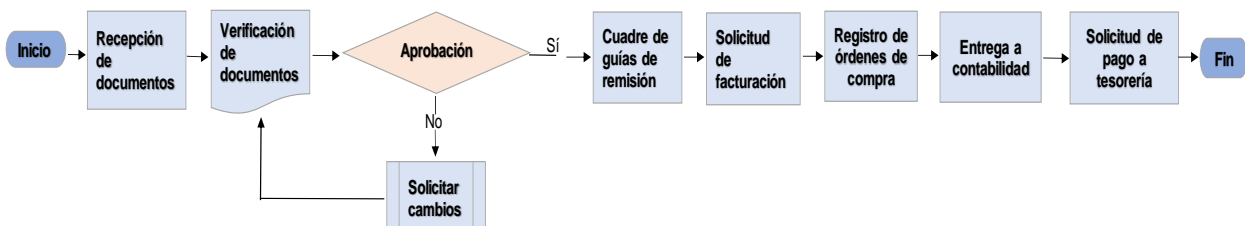


Figura 8. Flujograma de Liquidación de Transporte

Fuente: Empresa Transnexus, 2019.

Jhoana Alexandra Picón Vizhñay; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

- Flujograma de Gestión Documental

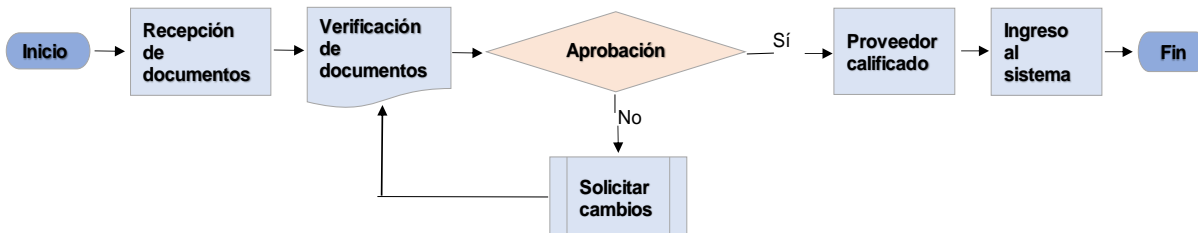


Figura 9. Flujograma de Gestión Documental
Fuente: Empresa Transnexus, 2019.

Capacidad Instalada

Para obtener la correcta gestión por procesos se requiere de los siguientes recursos:

- Personal

Tabla 16

Personal para atender a Clientes Internos

N°	Cargo	Cantidad	Cargo	Sueldo
1		4	Liquidador de Transporte	36,667
2		3	Analista de Seguimiento	33,295
3		14	Chofer de Tráiler	148,629
4		4	Chofer de Volquete	40,015
5		3	Coordinador de Transporte	27,707
6		1	Gerente General	6,500
7		1	Jefe de Operaciones	9,287
8		1	Jefe de Transporte	17,744
9		1	Paramédico	12,872
10		1	Presidente	6,500
		33	Total	339,216

Fuente: Empresa Transnexus, 2019.

Jhoana Alexandra Picón Vizhñay; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Tabla 17

Personal para atender a Clientes Externos

N° Cargo	Cantidad	Cargo	Sueldo
1	1	Liquidador de Transporte	9,167
2	1	Analista de Seguimiento	11,098
3	10	Chofer de Tráiler	106,164
4	1	Coordinador de Transporte	9,236
	13	Total	135,665

Fuente: Empresa Transnexus, 2019.

- **Activos Fijos**

Tabla 18

Detalle para cubrir vehículos para cubrir rutas de los Clientes Internos

Descripción	Cantidad	Valor en libros
Tráiler Freightliner	7	369,128
Cabecal-T Mercedes Benz	2	292,653
Volqueta Internacional	3	80,172
Camión Hino	1	27,382
Tráiler Mack	2	1,059
Tráiler Internacional	1	441
Tráiler Ford	1	69
Subtotal	17	770,904

Fuente: Empresa Transnexus, 2019.

Tabla 19

Detalle para cubrir vehículos para cubrir rutas de los Clientes Externos

N° vehículos	Tipo de vehículo	Capacidad (ton) por vehículo	Valor unitario	Valor Total
10	Tráiler Freightliner	30	134,000	1,273,000

Fuente: Empresa Transnexus, 2019.

Jhoana Alexandra Picón Vizhñay; Juan Carlos Erazo Álvarez; Cecilia Ivonne Narváez Zurita

Tabla 20

Detalle equipo de computación

Descripción	Total
Alquiler computadoras	3,433
Servicios de mantenimiento	1,705
Licencias	3,914
Subtotal	9,052

Fuente: Empresa Transnexus, 2019.

Estrategias de Marketing

Estrategia de precio

Los precios con lo que trabaja Transnexus están regulados al precio de mercado, apegados con la estructura de costos operativos, de acuerdo con la ruta asignada.

Estrategia de publicidad

Dado que la empresa Transnexus no tiene publicidad, se planteó como estrategia de marketing a desarrollar el posicionamiento en medios digitales por lo que se ha considerado la posibilidad de crear la página web en donde se pueda indicar los servicios y beneficios que ofrece la empresa, entrega de afiches a los clientes que visiten los locales comerciales del Grupo Industrial Graiman, y una campaña publicitaria en redes sociales (Facebook, LinkedIn).

Presupuesto de Marketing

Tabla 21

Presupuesto de marketing para la empresa Transnexus

Estrategia	Descripción	Gasto por mes	N° de meses	Gasto anual
Posicionamiento de la empresa Transnexus en medios digitales	Hosting y dominio web		12	100
	Diseño y programación web		12	1,000
	Campaña publicitaria en medios digitales (Facebook, LinkedIn)	500	6	3,000
	Contrato de soporte y mantenimiento de la página web	200	6	1,200
	Honorarios diseñador web	600	6	3,600
	Elaboración de 2.000 afiches	600	2	1,200
TOTAL		1,900		10,100

Fuente: Empresa Transnexus, 2019.

Estrategias de Inversión

Inversión

Para estimar el número de vehículos que la empresa Transnexus necesita para expandir su negocio y cubrir los envíos de los clientes externos, se consideró de acuerdo con: el número de viajes a realizar al mes para cada destino y el número de envíos al mes, sabiendo que cada vehículo tiene como capacidad total 30 toneladas de carga y la capacidad enviada será de 15 toneladas, obteniendo como resultado que se necesita 10 vehículos.

Los vehículos que la empresa Transnexus tiene en la actualidad son 17, los mismos cubren las rutas en total de su capacidad para los clientes internos por lo que se tiene la necesidad de invertir en 10 vehículos para cubrir las rutas de los clientes externos.

Tabla 22

Detalle de vehículos a requerir para expansión del negocio Transnexus

N° vehículos	Tipo de vehículo	Capacidad (ton) por vehículo	Valor unitario	Valor Total
10	Tráiler Freightliner	30	134,000	1,273,000

Fuente: Empresa Transnexus, 2019.

Financiamiento

El financiamiento será mediante un préstamo solicitado en el Banco del Pacífico en el que la empresa Transnexus se encuentra calificada, la tasa anual será 8.95% con un plazo de 10 años.

Tabla 23

Plan de financiamiento para la empresa Transnexos

Tasa Anual	8.25%
N° de pagos	10
Valor deuda	\$ 1,273,000
Cuota mensual	\$ 15,614

Fuente: Empresa Transnexos, 2019.

En la tabla 22 se muestra las cuotas a pagar durante cada año, junto con el desglose de interés y capital.

Tabla 24

Tabla de amortización de la deuda para la empresa Transnexos

Año	Cuota	Amortizaciones	
		Interés	Capital
1	\$ 187,364	\$ 101,836	\$ 85,528
2	\$ 187,364	\$ 94,507	\$ 92,857
3	\$ 187,364	\$ 86,550	\$ 100,814
4	\$ 187,364	\$ 77,911	\$ 109,453
5	\$ 187,364	\$ 68,532	\$ 118,832
6	\$ 187,364	\$ 58,349	\$ 129,015
7	\$ 187,364	\$ 47,294	\$ 140,071
8	\$ 187,364	\$ 35,291	\$ 152,073
9	\$ 187,364	\$ 22,259	\$ 165,105
10	\$ 187,364	\$ 8,111	\$ 179,253
Total	\$ 1,873,642	\$ 600,642	\$ 1,273,000

Fuente: Empresa Transnexos, 2019.

CONCLUSIONES

Se concluye que existe la factibilidad de incorporar una línea de ingresos que brinde el servicio de transporte a los clientes externos, con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa Transnexos. El estudio financiero desglosa costos operativos para cada línea de ingresos (clientes internos en la actualidad y clientes externos), con los que se determinaron el costo de venta.

Para la estimación del ingreso de los clientes externos se determinó a través del estudio de mercado realizado, el mismo ayudo a evaluar el número de viajes al mes y el lugar de

destino a donde se requiere enviar el material, con lo que ayudo a estimar las rutas necesarias. Se evaluó el requerimiento del número de vehículos con la capacidad necesaria para cubrir las rutas de los clientes externos, de manera de que se pueda valorar la inversión.

Con el desarrollo del plan de acción y los resultados obtenidos en el cálculo del VAN positivo de 26.114 dólares y una TIR de 9.07% siendo mayor a la TMAR requerida, se considera el proyecto viable generando utilidades positivas y cumpliendo el objetivo planteado.

REFERENCIAS CONSULTADAS

1. Blanco Bello, V., Machado Castillo, J., & Tornos Olivera, N. (2019). Evaluación de tres momentos de riego en el cultivo de la sábila en el Municipio Colina, Falcón. Venezuela. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(7), 280-292. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i7.205>
2. Castelán Valdivia, A., & Oros Méndez, L. A. (01 de Enero de 2011). Importancia de un Plan de Negocios. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de Contribuciones a la Economía: <http://www.eumed.net/ce/2011b/>
3. CFN, C. F. (2017). *Transporte de carga por carretera*. Cuenca: Sugerencia de análisis e información.
4. Faga, H., & Ramos, M. (2006). *Cómo conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*. Buenos Aires: Granica S.A.
5. GAD, G. M. (2015). *Plan de movilidad y espacios públicos*. Cuenca: GAD Municipal Cuenca.
6. Goercke Villarreal, J. R., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Quevedo Vázquez, J. O. (2019). Plan de negocio, proyecto constructora BellaTerra en la ciudad de Cuenca, Ecuador. *Visionario Digital*, 185.
7. Herbas, J. (2019). *Métodos de Localización para un Proyecto*. Obtenido de Academia.edu: https://www.academia.edu/5288401/METODOS_DE_LOCALIZACION_PARA_UN_PROYECTO_M%C3%89TODO_CUALITATIVO_POR_PUNTOS

8. Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. B. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: MCGRAW-HILL.
9. INEC. (2019). *Resultados Índice de precios al consumidor*. Cuenca: INEC.
10. INFOCIF, R. (23 de Junio de 2015). *Qué es y cómo se elabora un plan de expansión*. Obtenido de Qué es y cómo se elabora un plan de expansión: <https://noticias.infocif.es/noticia/que-es-y-como-se-elabora-un-plan-de-expansion>
11. Maqueda Lafuente, J. (2010). *Marketing, innovación y nuevos negocios*. España: ESIC editorial.
12. Montero Tapia, I. F., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Ormaza Andrade, J. E. (2019). Desarrollo organizacional como estrategia de modernización de la calidad del servicio de alimentos y bebidas. *Visionario Digital*, 111.
13. Ochoa, C. (29 de mayo de 2015). *Muestreo no probabilístico: muestreo por conveniencia*. Obtenido de Muestreo no probabilístico: muestreo por conveniencia: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>
14. Puente Riofrío, M. I., & Carrasco Salazar, V. A. (2017). Plan de negocios una guía empresarial para pequeños negocios. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2.
15. Truex, L. (s.f.). *Como crear un plan de negocios de expansión*. Obtenido de Como crear un plan de negocios de expansión: <https://pyme.lavoztx.com/cmo-crear-un-plan-de-negocios-de-expansin-4252.html>
16. Trust, B. (2009). Técnicas para la Optimización de Rutas de Transporte y Distribución . *Brain Trust Consulting services*, 4.
17. Viniegra Rocío, S. (2007). *Entendiendo el Plan de Negocios*. España: Lulu.com.
18. Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de Negocios Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Nathan Associates Inc, 2009.

REFERENCES CONSULTED

1. Blanco Bello, V., Machado Castillo, J., & Tornos Olivera, N. (2019). Evaluation of three irrigation moments in the cultivation of aloe in the Municipality of Colina, Falcón. Venezuela. *Interdisciplinary Arbitrated Review Koinonía*, 4 (7), 280-292. doi: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i7.205>

2. Castelán Valdivia, A., & Oros Méndez, L. A. (January 1, 2011). Importance of a Business Plan. Contributions to the Economy. Obtained from Contributions to the Economy: <http://www.eumed.net/ce/2011b/>
3. CFN, C. F. (2017). Freight transport by road. Cuenca: Analysis and information suggestion.
4. Faga, H., & Ramos, M. (2006). How to know and manage your costs to make profitable decisions. Buenos Aires: Granica S.A.
5. GAD, G. M. (2015). Mobility plan and public spaces. Cuenca: GAD Municipal Cuenca.
6. Goercke Villarreal, J. R., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Quevedo Vázquez, J. O. (2019). Business plan, BellaTerra construction project in the city of Cuenca, Ecuador. Digital Visionary, 185.
7. Herbas, J. (2019). Location Methods for a Project. Obtained from Academia.edu: https://www.academia.edu/5288401/METODOS_DE_LOCALIZACION_PARA_UN_PROYECTO_M%C3%89TODO_CUALITATIVO_POR_PUNTOS
8. Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. B. (2014). Investigation methodology. Mexico: MCGRAW-HILL.
9. INEC. (2019). Results Consumer price index. Basin: INEC.
10. INFOCIF, R. (June 23, 2015). What it is and how an expansion plan is elaborated. Obtained from What is and how an expansion plan is elaborated: <https://noticias.infocif.es/noticia/que-es-y-como-se-elabora-un-plan-de-expansion>
11. Maqueda Lafuente, J. (2010). Marketing, innovation and new business. Spain: ESIC editorial.
12. Montero Tapia, I. F., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Ormaza Andrade, J. E. (2019). Organizational development as a strategy to modernize the quality of the food and beverage service. Digital Visionary, 111.
13. Ochoa, C. (May 29, 2015). Non-probabilistic sampling: convenience sampling. Obtained from non-probabilistic sampling: convenience sampling: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>
14. Puente Riofrío, M. I., & Carrasco Salazar, V. A. (2017). Business plan a business guide for small businesses. Latin American Economy Observatory Magazine, 2.

15. Truex, L. (s.f.). How to create an expansion business plan. Obtained from How to create an expansion business plan: <https://pyme.lavoztx.com/cmo-crear-un-plan-de-negocios-de-expansin-4252.html>
16. Trust, B. (2009). Techniques for the Optimization of Transportation and Distribution Routes. Brain Trust Consulting services, 4.
17. Viniegra Rocío, S. (2007). Understanding the Business Plan. Spain: Lulu.com.
18. Weinberger Villarán, K. (2009). Business Plan Tool to evaluate the viability of a business. Peru: Nathan Associates Inc, 2009.

©2019 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).