

**GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTON SAN FRANCISCO DE MILAGRO**

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA
TERMINAL TERRESTRE DEL
CANTON SAN FRANCISCO DE
MILAGRO**



TERMINAL TERRESTRE DE MILAGRO: RÉGIMEN DE EXPLOTACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La presente propuesta refleja las proyecciones económicas y financieras realizadas para los servicios que prestará el Nuevo Terminal Terrestre de la Ciudad de Milagro.

Los **“ingresos proyectados”** en el modelo, se sustentan en un amplio análisis realizado de la información recopilada de estudios realizados y por la información recibida de la Municipalidad para el Nuevo Terminal Terrestre de la Ciudad de Milagro.

Un criterio similar sustentó el análisis, determinación y proyección de los **“costos operativos”** que han sido incorporados al modelo.

Los estudios han profundizado en el logro de una solución que permita la construcción del Terminal partiendo del hecho de que el Banco de Desarrollo financiará la construcción del Nuevo Terminal Terrestre de Milagro y el GAD Municipal de Milagro tendrá a su cargo la administración de este Terminal Terrestre. El Municipio de Milagro aportará con la entrega del terreno.

Las cifras de inversión incluidas en el Modelo Financiero han sido tomadas de los presupuestos de construcción de la obra.

Las tasas y tarifas, así como su metodología de ajuste han sido determinadas con el objetivo de que las mismas permitan financiar la operación y mantenimiento del Nuevo Terminal Terrestre de Milagro.

- Las inversiones en construcción y mantenimiento del Terminal
- Los costos de administración y operación

Basados en las experiencias de Guayaquil, Cuenca y Quito, se han tomado en cuenta tarifas y tasas por debajo de las utilizadas en dichos terminales a fin de hacer más viable la factibilidad económica del proyecto.

Para la correcta interpretación de los resultados de los análisis efectuados se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Todas las cifras expresadas en el Modelo de Evaluación están expresadas en Dólares Estadounidenses.
- Se han considerado pautas de corrección inflacionaria dentro del marco de desenvolvimiento económico que experimenta la República de Ecuador.
- Las cifras expresadas son en todos los casos antes de IVA.
- El efecto del Impuesto al Valor Agregado se muestra por separado en el Módulo de Impuestos del Modelo.

1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL NUEVO TERMINAL TERRESTRE DE MILAGRO (NTTM)

- La zona seleccionada, se ubica en los terrenos comprados por el Municipio de Milagro, en los predios ubicados a la altura del km 4 de la vía Milagro – Virgen de Fátima, con una dimensión de 40,000 metros cuadrados. Frente al terreno seleccionado, de topografía plana, se ubican los predios del Milagro Tennis Club y a un costado la línea eléctrica de transmisión del sistema interconectado.
- El sector presenta una conformación urbana de estrato bajo con poder adquisitivo medio y bajo; se observan pocas viviendas con estructuras mixtas.
- La estructura urbana de la ciudad de Milagro, representa a un núcleo en el cual el crecimiento de la población está desproporcionado con el de servicios como el de un Terminal Terrestre, el cual es uno de los desajustes más evidentes y de mayor incidencia en el funcionamiento del tránsito interno de la ciudad.
- La densidad poblacional de la zona marginal, donde se ubicará el nuevo Terminal Terrestre, es inferior a la media de la zona urbana de la ciudad de Milagro.
- Los terrenos están sin uso y se puede acceder por las siguientes vías:

Las alternativas actuales de accesibilidad al NTTM se corresponden con las posibilidades de compatibilizar los accesos urbanos con la vía Milagro – km 26. Desde este punto de vista los accesos previsibles a dicha vía desde el área norte del espacio urbano de Milagro hasta las áreas del sur son las siguientes:

- 1) Vía a Yaguachi – Av. Velasco Ibarra
- 2) Vía a Mariscal Sucre

- 3) Vía a Chobo – Av. García Moreno
- 4) Avenida 17 de septiembre
- 5) Avenida Cristóbal Colón
- 6) Vía Milagro – Virgen de Fátima

1.3 Análisis del Sector

- 1) Observamos que la buena parte de los pasajeros que utilizan el servicio de buses intercantionales e interprovinciales suben a los buses, fuera de las instalaciones del actual Terminal Terrestre y también en casi todo el trayecto urbano que realizan estas unidades, hasta salir de la ciudad.
- 2) Teniendo en cuenta que la principal fuente de ingresos del futuro terminal, que le permitirá recuperar sus inversiones y costos, es la “*tasa de torniquetes*” que deberán pagar los pasajeros como **derecho de uso del terminal** para el acceso a los andenes de salida de los buses, se debe lograr que el Municipio de Milagro tome como medida, la expedición de una **ordenanza** que **desaliente o anule** la propensión actual a tomar los buses fuera de las instalaciones del futuro terminal.
- 3) La referida **ordenanza, necesaria** para reducir el riesgo de la inversión podrá indicar que todos los buses intercantionales e interprovinciales, deberán iniciar sus operaciones dentro del nuevo terminal, a partir de la fecha de apertura y por tanto, dejarán y tomarán pasajeros dentro del mismo edificio, así como procederán a cerrar sus anteriores mini terminales o garajes.
- 4) Verificamos una competencia no deseada entre las Cooperativas de transporte intercantonal y buses urbanos, dado que las primeras toman pasajeros para realizar servicios de transporte urbano, cuando transitan dentro de la ciudad, la ubicación del nuevo terminal mitigará o anulará este efecto.
- 5) Los buses de transporte urbano e intercantonal producen congestión de tránsito, contaminación ambiental por escapes de gas y ruidos, problemas de circulación en horarios pico, cuando circulan dentro de la ciudad. El nuevo Terminal eliminará estos hechos y mejorará notablemente la circulación vehicular tanto en el área destinada a su construcción así como en el centro de la ciudad, que cerrará las viejas instalaciones del actual Terminal Terrestre.

TERMINAL TERRESTRE DE MILAGRO – MODELO DE NEGOCIO

Parte importante de la factibilidad económica de este proyecto se basa, en cobrar la tasa de torniquetes a la totalidad de pasajeros intercantonales e interprovinciales que utilizan el Terminal y que salen de la ciudad. En consecuencia la recuperación de la inversión se verá seriamente afectada si se permite que los buses tomen pasajeros fuera del Terminal.

La ubicación del NTTM resulta la correcta para los efectos del proyecto que nos concierne.



2 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO

2.1 DESCRIPCIÓN DEL “MODELO FINANCIERO”

El “**modelo sustentable**” utilizado para realizar las proyecciones de desempeño del futuro Terminal Terrestre de la Ciudad de Milagro busca como objetivo brindar información respecto a la forma en que matemática y contablemente se procesan cada una de las variables, respecto de los ingresos, costos, parámetros y presupuesto del costo de construcción.

2.1.1 Variables Críticas del Modelo Financiero

- **Variables económicas y financieras**
 - *Tasa anual de interés para préstamos de largo plazo:* marca el nivel de la tasa de interés del 8,5 %, que será tomada para el Financiamiento que la utilizamos para calcular el costo del dinero en la inversión de largo plazo.
 - *Inversiones en el Terminal:* permite ingresar el monto de las inversiones calculadas para las obras.
 - *Año de recuperación de la inversión realizada:* muestra el año en que el flujo de fondos acumulado se torna positivo, es decir el momento en que recuperaremos la inversión realizada y comenzamos a tener flujos.

La estructura de este segmento es la siguiente:

- **Tasas:** en este segmento se ingresan los distintos valores que tomará en cuenta el Modelo en su Módulo de Ingresos por Servicios. Este sector responde al siguiente esquema:

Tarifa de Estacionamiento	Año 1
Taxis	0.10
Livianos	0.50
Buses	2.00

- **Tarifas:** en este segmento se manejan los distintos tipos de precios que tomará en cuenta el Modelo Ingresos y que corresponderán al arriendo de áreas comerciales. Este sector responde al siguiente esquema:

PRECIOS & TARIFAS

Tasas por Uso de Terminal Cantonal	0,25	x pasajero
Tasas por Uso de Terminal Provincial	0,25	x pasajero
Tarifa de Estacionamiento Taxis	0,10	x fraccion u hora
Tarifa de Estacionamiento Livianos	0,50	x fraccion u hora
Tarifa de Estacionamiento Buses	2,00	x noche
VMC / m2 Boleterias	10,00	xm2
VMC / Locales Comerciales Interiores	15,00	xm2
VMC / Locales Comerciales Interiores 2	15,00	xm2
VMC / Locales Comerciales Exteriores	15,00	xm2
VMC / Oficina de encomiendas	8,00	xm2
VMC / Locales de Comida	15,00	xm2
VMC / Comedor choferes	10,00	xm2
VMC / Islas patio comidas	12,00	xm2
VMC / Islas corredor	12,00	xm2
VMC / Local Ancla 1	15,00	xm2
VMC / Local Ancla 2	15,00	xm2
VMC / Local Ancla 3	15,00	xm2
VMC / Local Interior 46	15,00	xm2
Alicuota / m2 Boleterias	3,00	xm2
Alicuota / Locales Comerciales Interiores	3,00	xm2
Alicuota / Locales Comerciales Interiores 2	3,00	xm2
Alicuota / Locales Comerciales Exteriores	3,00	xm2
Alicuota / Oficina de encomiendas	3,00	xm2
Alicuota / Locales de Comida	3,00	xm2
Alicuota / Comedor choferes	3,00	xm2
Alicuota / Islas patio comidas	3,00	xm2
Alicuota / Islas corredor	3,00	xm2
Alicuota / Local Ancla 1	3,00	xm2
Alicuota / Local Ancla 2	3,00	xm2
Alicuota / Local Ancla 3	3,00	xm2
Alicuota / Local Interior 46	3,00	xm2

2.1.2 Módulos auxiliares del Modelo Financiero

- **Ingresos:** Produce el procesamiento de la información referida a las futuras ventas.
- **Costos:** Produce el procesamiento de la información referida a los diferentes rubros de costos a ser asumidos para la administración y operación del Terminal.

- **Cuentas por Cobrar:** *Produce el procesamiento de la información referida al plazo en que se han de cobrar las ventas y establece los criterios de incobrabilidad proyectados.*
- **Cuentas por Pagar:** *Produce el procesamiento de la información referida al plazo en que se han de pagar los costos.*
- **Inversiones en Activos Fijos:** *Produce el procesamiento de la información referida al importe de las inversiones para la construcción en la etapa de construcción, las inversiones en mantenimiento, los importes referidos al IVA que debe ser activado según la legislación vigente y las amortizaciones anuales y acumuladas de los bienes.*
- **Otros Activos y Pasivos:** *Produce el procesamiento de la información referida a los créditos y pasivos.*
- **Impuestos:** *Produce el procesamiento de la información referida al cálculo del Impuesto de la Renta anual y de las posiciones de IVA de la concesión.*

2.1.3 Productos del Modelo Financiero

- **Estado de Resultados Proyectados:** Permite la determinación de los ingresos y costos anuales, cargos financieros, amortizaciones e impuestos, para finalmente mostrar las ganancias o pérdidas de cada año.
- **Balances Proyectados:** Produce la información de práctica referida a Activos y Pasivos y Patrimonio Neto.
- **Flujo de Fondos Proyectados:** Establece los orígenes y aplicaciones de fondos de cada año al efecto de permitir observar los flujos anuales, los flujos acumulados, el año de recuperación de la inversión inicial y la Tasa Interna de Retorno del proyecto.

2.2 INGRESOS PROYECTADOS

En el modelo analizaremos los ingresos por la concesión de locales comerciales, gastronómicos, boleterías, así como los ingresos por tarifas de estacionamiento tanto para vehículos livianos, taxis, como buses y los ingresos por tasas relativas al toque de andén para buses inter, al derecho de uso de terminal llamada “torniquetes” que pagarán los pasajeros que salen a los andenes de embarque.

2.2.1 Tasas y Tarifas

Los ingresos que se proyectan están basados en el cuadro de Tasas y Tarifas que se expone a continuación:

PRECIOS & TARIFAS

Tasas por Uso de Terminal Cantonal	0,25	x pasajero
Tasas por Uso de Terminal Provincial	0,25	x pasajero
Tarifa de Estacionamiento Taxis	0,10	x fraccion u hora
Tarifa de Estacionamiento Livianos	0,50	x fraccion u hora
Tarifa de Estacionamiento Buses	2,00	x noche
VMC / m2 Boleterías	12,00	xm2
VMC / Locales Comerciales Interiores	15,00	xm2
VMC / Locales Comerciales Interiores 2	15,00	xm2
VMC / Locales Comerciales Exteriores	15,00	xm2
VMC / Oficina de encomiendas	8,00	xm2
VMC / Locales de Comida	15,00	xm2
VMC / Comedor choferes	8,00	xm2
VMC / Islas patio comidas	12,00	xm2
VMC / Islas corredor	12,00	xm2
VMC / Local Ancla 1	20,00	xm2
VMC / Local Ancla 2	20,00	xm2
VMC / Local Interior 46	15,00	xm2
Alicuota / m2 Boleterías	3,00	xm2
Alicuota / Locales Comerciales Interiores	3,00	xm2
Alicuota / Locales Comerciales Interiores 2	3,00	xm2
Alicuota / Locales Comerciales Exteriores	3,00	xm2
Alicuota / Oficina de encomiendas	3,00	xm2
Alicuota / Locales de Comida	3,00	xm2
Alicuota / Comedor choferes	3,00	xm2
Alicuota / Islas patio comidas	3,00	xm2
Alicuota / Islas corredor	3,00	xm2
Alicuota / Local Ancla 1	3,00	xm2
Alicuota / Local Ancla 2	3,00	xm2
Alicuota / Local Interior 46	3,00	xm2

- **Valor:** Es el monto adoptado por el Modelo para cada uno de los conceptos de servicios expresado en USD.

- **Tasa de Torniquetes:** Este concepto responde al derecho que han de pagar los pasajeros para el acceso al andén de salida (NO se incluye en la tasa a los pasajeros que llegan al Terminal) y uso del terminal.
- **Tasa por Toque de Andén de Buses:** Corresponde al derecho que han de pagar las Cooperativas de Buses por cada frecuencia de salida y llegada desde el Terminal, tanto las referidas a servicios intercantonales, como provinciales e internacionales.
- **Valor Mensual de Arriendo por m2 a Boleterías de Cooperativas:** Corresponde al valor de concesión por metro cuadrado a ser aplicado a los locales de las empresas Cooperativas de transporte de pasajeros. Adicionalmente, se ha considerado que el valor de concesión de los espacios destinados a recepción y despacho de encomiendas.
- **Valor Mensual de Arriendo por m2 a Locales Comerciales:** Corresponde al valor de concesión por metro cuadrado a ser aplicado a locales comerciales y gastronómicos.
- **Valor de Alícuota:** Corresponde al valor por metro cuadrado por concepto de gastos de servicios comunitarios como el de limpieza, guardianía, servicios administrativos, entre otros.
- **Tarifa Estacionamiento de Vehículos Privados:** Se trata de la tarifa por el derecho de uso del parqueo del Terminal que deberán pagar los vehículos particulares que hagan utilización del mismo.
- **Tarifa por Ingreso de Taxis al Terminal:** Responde al derecho que deberán pagar los taxis por el ingreso al Terminal, ya sea llevando pasajeros o ingresando para recoger pasajeros que llegan a Milagro.
- **Tarifa Estacionamiento de Buses:** Corresponde al derecho de parqueo que deberán pagar los buses interprovinciales e intercantonales para hacer uso del estacionamiento durante el período de espera entre la llegada y la salida.

Será obligatorio ingresar a este parqueo cuando la demora entre el horario de llegada de un viaje y el horario de salida del próximo sea superior a 12 minutos.

- **Uso de Baños:** No se cobrará este derecho de ingreso a las instalaciones sanitarias a las personas que hagan uso de éstas.
- **Expensas Comunes:** Se establece un valor, estimado que deberá absorber respecto de costos como energía eléctrica, agua potable, limpieza, seguridad, debido a que el gasto no es susceptible de ser recuperado en un 100% por medio de alícuotas.
- **Actualización del Cuadro Tarifas:** Las tarifas precitadas estarán sujetas a una actualización automática cuando se produzca un incremento en los índices de inflación, medidos a partir del Índice de Precios del Consumidor, Índice Nacional elaborado por el INEC acumulado.
- **Actualización de Tasas:** Las tasas únicamente y exclusivamente serán modificadas por autorización del I. Municipio de Milagro.

2.2.2 Tasas de Inflación Consideradas en el Modelo

El Modelo ajusta los diferentes conceptos de costos y alimenta a la Fórmula de Actualización de Tarifas, a través de la estimación del 0 % anual de inflación.

Esto se ha hecho para estimar el escenario más desfavorable, incluso tomando en cuenta el hecho de que no se van a incrementar las tarifas ni tasas.

Nuestro Modelo Financiero estima de forma conservadora que las tasas por toque de andén para buses y la tasa por derecho de uso de terminal llamada torniquetes que pagarán los pasajeros que utilizarán el terminal y salen de la ciudad, se mantendrá estable por los próximos 12 años de operación considerados.

No obstante, lo prudente será que se revisen dichas tasas, por parte del Municipio, cada vez que se compruebe el incremento de costos por inflación, para estos efectos.

2.2.3 Ingresos por Tasa de Toque de Andén o Frecuencias de Buses

Hemos determinado la cantidad de buses diarios que utilizan los andenes de salida para los 12 años de proyección de la operación, en el siguiente cuadro se sintetizan los resultados:

Proyección de Frecuencias de Salida Diaria de Buses				
Año Base	Año 2	Año 5	Año 7	Año 12
1142	1212	1285	1285	1285

El Modelo ha proyectado el crecimiento de esta cantidad en función de un estimado de incremento de población equivalente al 3 % anual acumulativo.

La multiplicación de la cantidad de buses / día por 365 arrojó la cantidad de *buses / año* que se han proyectado. Esta cifra es de 416,830 para el *año 2019* o el primer año de la operación.

A dicha cantidad se la ha multiplicado por la “*tasa de toque de andén*” que inicialmente se ha previsto en la suma de \$ 1,20 por bus que utiliza el andén y que es más económica que la cobrada por otros terminales de Ecuador en la actualidad.

Adicionalmente, la tasa se deberá compensar mediante un incremento en función del *de Inflación* previa autorización Municipal, de éstas cada vez que se comprueba un incremento inflacionario acumulado.

2.2.4 Ingreso por Tasa de Torniquetes

Se ha determinado la cantidad de pasajeros diarios para los 12 años de proyección de la operación, en el siguiente cuadro se sintetizan los resultados:

Los Pasajeros Cantonales pagarán una tasa de	0.25	centavos.
Los Pasajeros Provinciales pagarán una tasa de	0.25	centavos.

Se ha proyectado el crecimiento en función de un incremento de población equivalente al 3 % anual acumulativo y las cifras fueron actualizadas respetando las bases y estudios previos, proyectando el crecimiento igual al parámetro definido.

La multiplicación de la cantidad de pasajeros / día por 365 arrojó la cantidad de *pasajeros / año* que se han proyectado. Esta cifra es de 7'502,940 para el primer año de la operación.

A dicha cantidad se la ha multiplicado por la "*tasa de torniquetes*" que inicialmente se ha previsto en la suma de \$ 0,25 por pasajero que utiliza el andén de salida intercantonales y \$ 0.25 por pasajero que utiliza el andén de salida interprovincial.

Consideramos para el proyecto que el 95 % de los pasajeros utilizan los servicios intercantonales y el 5 % lo hacen en buses interprovinciales.

2.2.5 Ingresos por Tarifa de Taxis

La cantidad de taxis que ingresen al terminal ha sido determinada en un promedio diario de 250, cifra que arroja un total anual de 91,250 para el año 1 de la concesión.

A dicha cantidad se la ha multiplicado por la "*tarifa por ingreso y estacionamiento de taxis*" que inicialmente se ha previsto en la suma de \$ 0,10 por vehículo, por hora o fracción.

Adicionalmente, la tasa se mantiene fija en este Modelo, de manera que no prevé un ajuste de éstas aunque se compruebe un incremento inflacionario acumulado.

2.2.6 Ingresos por Concesión de Área Comercial

De acuerdo a las estimaciones de cantidad total de locales destinados a la concesión comercial, se han previsto los siguientes conceptos:

TERMINAL TERRESTRE DE MILAGRO – MODELO DE NEGOCIO

Descripción	Cantidad	m2 por local	Total m2
Boleterías Tipo 1	22	8,47	186,34
Boleterías Tipo 2	5	11,70	58,50
Locales Comerciales Interiores	14	11,02	154,28
Locales Comerciales Interiores 2	18	15,08	271,44
Locales Comerciales Exteriores	18	14,50	261,00
Oficinas de Encomiendas	27	13,92	375,84
Locales de Comida	10	36,00	360,00
Comedor Choferes	1	60,25	60,25
Islas patio comidas	7	7,80	54,60
Local Ancla 1	1	353,43	353,43
Local Ancla 2	1	234,37	234,37
Local Ancla 3	1	234,37	234,37
Totales	125		2.604,42

El Modelo de cobro establece un canon de arrendamiento mensual en base al costo por metro cuadrado establecido para cada tipo de local u oficina. Tal como se detalla en el siguiente cuadro:

Descripción	Cantidad	VMC por m2	VMC LOCAL	VMC Mes	VMC AÑO 1
Boleterías Tipo 1	22	10	84,70	1.863	22.361
Boleterías Tipo 2	5	10	117,00	585	7.020
Locales Comerciales Interiores	14	15	165,30	2.314	27.770
Locales Comerciales Interiores 2	18	15	226,20	4.072	48.859
Locales Comerciales Exteriores	18	15	217,50	3.915	46.980
Oficinas de Encomiendas	27	8	111,36	3.007	36.081
			-		
Locales de Comida	10	15	540,00	5.400	64.800
Comedor Choferes	1	10	602,50	603	7.230
Islas patio comidas	7	12	93,60	655	7.862
			-		
Local Ancla 1	1	15	5.301,45	5.301	63.617
Local Ancla 2	1	15	3.515,55	3.516	42.187
Local Ancla 3	1	15	3.515,55	3.516	42.187
Totales	125			34.746	416.954

De igual forma, el Modelo toma los datos del total de metros cuadrados y los multiplica por la columna del Valor Mensual de Arriendo por metro cuadrado “VMC” y este resultado, se multiplica por los 12 meses del año para determinar los ingresos anuales por este concepto.

2.2.7 Ingresos por Expensas

El concepto de “*expensas*” corresponde a la recuperación de distintos costos operativos que el concesionario ha de obtener por medio de la distribución de los mismos entre los arrendatarios, en función de la cantidad de metros cuadrados comerciales concesionados sobre el total de metros cuadrados concesionables.

Los gastos a ser recuperados corresponden a los derivados de los servicios prestados en las áreas comunes del Terminal, como la limpieza, mantenimiento, seguridad, energía eléctrica y agua potable, no siendo susceptible de distribución los que correspondan a las oficinas del concesionario.

Estos datos también constan representados y se ha estimado un valor fijo para efectos de las proyecciones. Luego del primer mes de operaciones y posterior a la recepción y pago de las planillas por servicios básicos, más los rubros mercerizados, se podrá obtener la relación porcentual exacta de las mismas respecto del arriendo mensual para algunos de los locales.

Se puede observar claramente que en ninguno de los casos las alícuotas superan el valor por metro cuadrado de concesión en los diferentes tipos de locales.

Descripción	Cantidad	ALICUOTA m2	ALICUOTA LOCAL	ALICUOTA MES	ALICUOTA AÑO
Boleterías Tipo 1	22	3	25	559	6.708
Boleterías Tipo 2	5	3	35	176	2.106
Locales Comerciales Interiores	14	3	33	463	5.554
Locales Comerciales Interiores 2	18	3	45	814	9.772
Locales Comerciales Exteriores	18	3	44	783	9.396
Oficinas de Encomiendas	27	3	42	1.128	13.530
				-	-
Locales de Comida	10	3	108	1.080	12.960
Comedor Choferes	1	3	181	181	2.169
Islas patio comidas	7	3	23	164	1.966
				-	-
Local Ancla 1	1	3	1.060	1.060	12.723
Local Ancla 2	1	3	703	703	8.437
Local Ancla 3	1	3	703	703	8.437
Totales	125			7.813	93.759

2.2.8 Estacionamiento de Vehículos Particulares

El año base presenta 166 autos diarios equivalentes a 60,580 para el primer año de operación del terminal.

A dicha cantidad se la ha multiplicado por la “*tarifa de estacionamiento privado*” que inicialmente se ha previsto en la suma de \$ 0,50 centavos por hora o fracción de hora, por vehículo que ingrese al parqueo, habida cuenta que la experiencia en otros Terminales de Ecuador indica que el promedio de estadía de un auto es de 30 minutos.

Adicionalmente, la tarifa se mantiene fija en este modelo, de manera que solamente se prevé un ajuste de éstas cuando se compruebe un incremento inflacionario acumulado.

2.2.9 Estacionamiento de Buses

En el Modelo se considera, en las bases, que el 100 % de los buses interprovinciales e intercantonales ingresarán al parqueo destinado a regulación de horarios.

Estimamos que la cantidad de frecuencias oficialmente autorizadas por el Consejo Nacional de Tránsito para buses interprovinciales e intercantonales que se producen en la Ciudad de Milagro es de 1142 diarias.

Por lo tanto el Modelo toma la cantidad de 7,300 ingresos al parqueo para el primer año de la concesión. Se ha proyectado el crecimiento de esta cantidad en función de un estimado de incremento de población equivalente al 3 % anual acumulativo.

A dichas cantidades se las ha multiplicado por la “*tarifa de estacionamiento de buses*” que inicialmente se ha previsto en la suma de \$ 2,00 por vehículo que ingrese al parqueo.

Adicionalmente, la tarifa se mantiene fija en este modelo, de manera que no prevé un ajuste de éstas aunque se compruebe un incremento inflacionario acumulado.

2.2.10 Módulo de Ingresos del Modelo Financiero

El siguiente cuadro expone los ingresos calculados por nuestro Modelo Financiero:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
AÑOS												
INGRESOS												
Tasas												
Derecho uso de Terminal	1.875.735	1.932.007	1.989.967	2.049.666	2.111.156	2.111.156	2.111.156	2.111.156	2.111.156	2.111.156	2.111.156	2.111.156
Toque de Andén	416.830	429.335	442.215	455.481	469.146	469.146	469.146	469.146	469.146	469.146	469.146	469.146
	2.292.565	2.361.342	2.432.182	2.505.148	2.580.302	2.580.302	2.580.302	2.580.302	2.580.302	2.580.302	2.580.302	2.580.302
Tarifas												
Parqueo Vehículos Particulares	30.295	31.204	32.140	33.104	34.097	34.097	34.097	34.097	34.097	34.097	34.097	34.097
Parqueo Buses	14.600	15.038	15.489	15.954	16.432	16.432	16.432	16.432	16.432	16.432	16.432	16.432
Parqueo Taxis y Camionetas	9.125	9.399	9.681	9.971	10.270	10.270	10.270	10.270	10.270	10.270	10.270	10.270
	54.020	55.641	57.310	59.029	60.800	60.800	60.800	60.800	60.800	60.800	60.800	60.800
Arriendo locales												
Valor Mensual de Concesión VMC	416.954	416.954	425.293	425.293	433.799	433.799	442.475	442.475	451.324	451.324	451.324	451.324
Valor Inicial de Concesión VIC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	416.954	416.954	425.293	425.293	433.799	433.799	442.475	442.475	451.324	451.324	451.324	451.324
Otros Ingresos												
Expensas comunes	93.759	93.759	95.634	95.634	97.547	97.547	99.498	99.498	101.488	101.488	101.488	101.488
Multas, venta tarjetas y carnet, int.ganados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	93.759	93.759	95.634	95.634	97.547	97.547	99.498	99.498	101.488	101.488	101.488	101.488
Total Ingresos	2.857.298	2.927.696	3.010.419	3.085.104	3.172.448	3.172.448	3.183.075	3.183.075	3.193.914	3.193.914	3.193.914	3.193.914

Puede observarse la marcada y decisoria influencia que tienen algunos rubros de ingresos de la futura concesión, especialmente los referidos a Tasa por Uso de Terminal para Pasajeros, Valor Mensual de Concesión, y Tasa por Toque de Andén para Buses, en ese orden.

2.3 COSTOS PROYECTADOS

El Modelo de Evaluación presenta los siguientes rubros de presupuesto de costos:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
AÑOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
GASTOS OPERATIVOS												
Gastos Personal	291.105	291.105	291.105	305.660	305.660	305.660	320.943	320.943	320.943	320.943	320.943	320.943
Gastos Administrativos	70.500	70.853	71.207	71.563	71.921	72.280	72.642	73.005	73.370	73.737	74.105	74.476
Telecomunicaciones	12.000	12.060	12.120	12.181	12.242	12.303	12.365	12.426	12.488	12.551	12.614	12.677
Energía Eléctrica	85.800	86.229	86.660	87.093	87.529	87.967	88.406	88.846	89.293	89.739	90.188	90.639
Agua Potable	24.000	24.120	24.241	24.362	24.484	24.606	24.729	24.853	24.977	25.102	25.227	25.353
Seguridad	96.000	96.480	96.962	97.447	97.934	98.424	98.916	99.411	99.908	100.407	100.909	101.414
Limpieza	96.000	96.480	96.962	97.447	97.934	98.424	98.916	99.411	99.908	100.407	100.909	101.414
Materiales, repuestos y gtos. en maquinaria y equi	1.500	1.508	1.515	1.523	1.530	1.538	1.546	1.553	1.561	1.569	1.577	1.585
	676.905	678.834	680.772	697.276	699.234	701.202	718.463	720.450	722.448	724.455	726.473	728.500
Gastos Financieros												
Impuestos	46.296	46.527	46.760	46.994	47.229	47.465	47.702	47.941	48.181	48.421	48.664	48.907
Otros	1.000	1.030	1.061	1.093	1.126	1.159	1.194	1.230	1.267	1.305	1.344	1.384
Dividendo Intereses	1.043.775	990.383	932.453	869.598	801.401	727.407	647.124	560.016	465.505	362.960	251.698	130.980
	1.091.071	1.037.941	980.274	917.685	849.755	776.031	696.020	609.187	514.952	412.686	301.706	181.271
Depreciación y Amortización												
Amortización: Seguros y Programas	36.250	36.250	36.250	36.250	36.250	36.250	36.250	36.250	36.250	36.250	36.250	36.250
Depreciación	804.195	804.195	804.195	804.195	804.195	804.195	804.195	804.195	804.195	804.195	804.195	804.195
	840.445	840.445	840.445	840.445	840.445	840.445	840.445	840.445	840.445	840.445	840.445	840.445

2.3.1 Gastos en Personal

Estos Valores han sido presupuestados en función del siguiente esquema de personal, cuyo detalle se muestra posteriormente. Entre otros tenemos:

Personal	Cantidad	Sueldo Puesto	Horas Suplem.	Alimen. Transp.	Benef. Ley	Costo Puesto	Costo Mensual	Costo Anual
Gerente Terminal Terrestre	1	2.500	-	-	648	3.148	3.148	37.770
Asesor Jurídico	1	1.500	-	-	401	1.901	1.901	22.812
Jefe de Operaciones	1	1.500	-	-	401	1.901	1.901	22.812
Jefe de Contabilidad y RRHH	1	1.500	-	-	401	1.901	1.901	22.812
Jefe de Seguridad Industrial	1	1.500	-	-	401	1.901	1.901	22.812
Analista de Operaciones	1	800	-	-	228	1.028	1.028	12.341
Analista de Compras	1	800	-	-	228	1.028	1.028	12.341
Analista de Sistemas	1	800	-	-	228	1.028	1.028	12.341
Analista de Contabilidad	3	800	-	-	228	1.028	3.085	37.024
Supervisores Seguridad 2 turnos	2	650	-	-	191	841	1.683	20.195
Supervisor Limpieza y Mantenimiento	1	650	-	-	191	841	841	10.098
Supervisores de Recaudación 2 turnos	1	650	65	-	207	922	922	11.070
Recaudadores 2 turnos 2puntos	4	450	45	-	153	648	2.593	31.117
Controladores Operaciones de Buses 2 tur	2	450	45	-	153	648	1.297	15.558
Total Recurso Humano	21						24.259	291.105

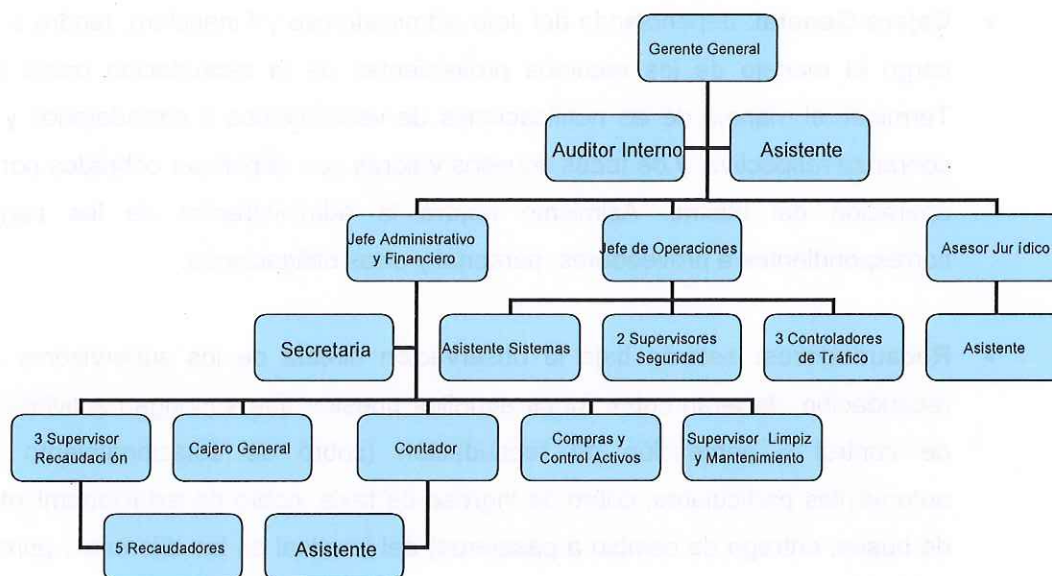
El costo anual del 1er período es ajustado en el Modelo Financiero en los años subsiguientes por las tasas de inflación anuales previstas en el Modelo.

Respecto de la estructura y valores citados se realizan las siguientes consideraciones:

- Los valores salariales han sido determinados, conforme a valores de mercado.

- La estructura diseñada es adecuada para un eficiente funcionamiento del terminal, tanto en cuestiones de índole administrativa como operativa.
- Consideramos todos los beneficios de ley.
- La cantidad de personal permanente proyectada para el nuevo Terminal es de 36 empleados, situación que marca la esperada eficiencia en la administración de recursos humanos por parte de un operador moderno.

El organigrama resultante del cuadro precedente es el que se expone a continuación:



Las funciones previstas para los distintos empleados son las siguientes:

- **Gerente Terminal:** será la máxima autoridad del Terminal Terrestre, y estará bajo su responsabilidad el manejo operativo, administrativo y financiero del mismo.
- **Jefe Contabilidad y TH:** Será la persona encargada de administrar los recursos económicos del proyecto para atender pagos a acreedores y administración de la operación. Como también mantener el público interesado en el centro comercial para promover las ventas de los concesionarios, que generen estabilidad y rentabilidad en dicha operación, para garantizar la permanencia de los clientes.
- **Jefe de Operaciones:** reportará al Gerente y tendrá a su cargo la supervisión directa de la correcta operación técnica y la seguridad del terminal. Tendrá, asimismo, la responsabilidad de controlar el estricto cumplimiento de las

normas de funcionamiento previstas en el “Reglamento de Operaciones del Terminal Terrestre” y coordinará su trabajo con las cooperativas de transporte.

- **Asesor Jurídico:** procesará toda contratación, desde la elaboración de contratos, hasta su correcto cumplimiento, y reportará al Gerente.
- **Asistente:** será la asistente del Asesor Jurídico.
- **Supervisores de Recaudación:** reportarán directamente al Jefe Administrativo y supervisarán en diferentes turnos la tarea de los recaudadores.
- **Cajero General:** dependiendo del Jefe Administrativo y Financiero, tendrá a su cargo el manejo de los recursos provenientes de la recaudación diaria del Terminal, el manejo de las notificaciones de vencimientos a arrendatarios y la cobranza respectiva, y de todos aquellos valores que deban ser cobrados por la operación del mismo. Asimismo tendrá la administración de los pagos correspondientes a proveedores, personal y otras obligaciones.
- **Recaudadores:** estarán bajo la observación directa de los supervisores de recaudación, deberán cubrir todos aquellos puestos que supongan actividades de control y percepción de recaudación (cobro de estacionamiento de automóviles particulares, cobro de ingreso de taxis, cobro de estacionamientos de buses, entrega de cambio a pasajeros) del terminal en los diferentes puntos asignados.
- **Contador:** reportando al Jefe Administrativo y Financiero, estarán a su cargo las actividades correspondientes a la confección de informes económicos y financieros, como así también la contabilidad del Terminal y control de obligaciones impositivas, y otras obligaciones de carácter laboral, legal o contractual.
- **Compras y Control de Activos:** reportará al Jefe Administrativo y tendrá a su cargo los procesos de adquisiciones de partes, piezas, mobiliarios, así como su registro e inventario permanente.

- **Asistente de Sistemas:** reportará al Jefe de Operaciones y lo asistirá en sus obligaciones, así como también emitirá reportes para la administración y para el Contador.
- **Supervisores de Seguridad:** estarán bajo la coordinación del Jefe de Operaciones, y su función deberá cubrir la totalidad del horario operativo del Terminal. Deberán detectar y reportar a su superior todo tipo de anomalía que se verifique y que afecte el normal desenvolvimiento de las actividades.
- **Control de Tráfico:** dependiendo del Jefe de Operaciones, trabajarán en turnos y serán los encargados de asignar el correspondiente andén a cada bus que finaliza o inicia una frecuencia. Tendrán a su cargo elaborar las estadísticas correspondientes que serán la base para el cobro periódico de la Tasa por Toque de Andén a cada Cooperativa.
- **Auxiliar Administrativo:** reportará al Contador.

2.3.2 Honorarios por Auditoría Externa

Ha sido presupuestado los honorarios para actividades de apoyo a la Gerencia del Terminal Terrestre, correspondiente a los trabajos de auditoría de balances. Se consideran abonos mensuales de \$ 333 para este rubro, cifra que representa un costo anual de \$ 4.000. Estos conceptos son ajustados anualmente por la inflación estimada en el Modelo.

2.3.3 Gastos de Oficina

En el Modelo de Evaluación ha considerado los siguientes conceptos dentro de este rubro de costos:

- Telecomunicaciones
- Energía eléctrica
- Agua Potable y desagüe
- Otros gastos administrativos de oficina

Seguidamente se desarrollarán los análisis de cada uno de estos componentes:

2.3.3.1 Telecomunicaciones

Este gasto corresponderá al pago el consumo del servicio por telefonía y banda ancha para Internet y se estimó en \$ 1.000 al mes, lo cual entrega un monto de \$ 12.000 anuales para el primer año de operación del terminal.

2.3.3.2 Energía Eléctrica

El cálculo de este costo responde a la construcción del edificio y su Consumo Medio Estimado surge de considerar: el Consumo Medio Estimado de kw/hora/mes (kwh multiplicado por 24 horas por 30 días y por 365 días al año).

El costo del kwh está considerado al precio inicial de \$ 0,13 centavos. El consumo medio estimado es de 55.000 kw, lo cual suma un monto de \$ 7,150 mensuales por pagar y \$ 85,800 anuales para el primer año. Se ha incrementado el mismo teniendo en cuenta las tasas de inflación anual que se han citado precedentemente.

2.3.3.3 Agua Potable

El cálculo de este costo responde a tarifas obtenidas de EPAMIL (empresa encargada de la distribución de agua potable y alcantarillado en la Ciudad de Milagro), con el condicionante de que se ha considerado al futuro terminal dentro de la categoría “comercial”, por entenderse en primera instancia que ese es el concepto aplicable.

El gasto estimado en el Modelo Financiero se prevé en \$ 24,000 anuales.

2.3.3.4 Otros gastos administrativos de oficina

Este concepto refleja el costo de aquellos gastos varios de oficina, como por ejemplo: el pago por el servicio de correos; difusión de información, publicidad; gastos legales, mantenimiento de plantas interiores; movilización; suministros para equipos de computación; alimentos, bebidas; vestuario, prendas de protección; combustible; materiales de oficina como, tintas, papel, copias; y, formas membretadas de seguridad. El costo ha sido estimado en el primer año de la proyección en la suma de \$ 70,500. El costo anual del 1er año es ajustado en el Modelo Financiero en los años subsiguientes por factores: por la tasa de inflación anual previstas en el Modelo.

2.3.4 Servicios de Terceros

El consultor prevé y así se ha presupuestado que determinados servicios a ser desarrollados en el futuro terminal puedan subcontratarse a terceras empresas. En los siguientes puntos se describen estos servicios y las correspondientes hipótesis de cálculo y de ajuste anual del costo de los mismos.

2.3.4.1 Seguridad

Se ha considerado una dotación de personal contratado para el servicio de seguridad con una inversión en el primer año de \$ 96,000 de acuerdo a las hipótesis de cálculo. Se consideran 4 puestos de 24 horas- El costo anual del 1er año es ajustado en el Modelo Financiero en los años subsiguientes por las tasas de inflación anuales previstas en el Modelo.

2.3.4.2 Limpieza

Se ha considerado una dotación de personal contratado para el servicio de mantenimiento de 4 personas de 24 horas, a un costo mensual de \$ 8,000, cifra que arroja un total anual de \$ 96,000.

2.3.5 Módulo de Costos del Modelo Financiero

El modelo financiero se estructura con financiamiento por parte del Banco de Desarrollo del Ecuador por \$ 12,279,708.00 más IVA, para ser cancelada en 12 años a una tasa del 8.5% anual. El siguiente cuadro expone los cálculos efectuados

TABLA DE AMORTIZACION TERMINAL TERRESTRE					
Monto	12.279.708				
Tasa anual	8,50%				
Plazo (años)	12				
Periodo de Gracia (años)	0				
Forma de pago	Dividendos mensuales				
Periodo (años)	Interés	Amortización de Capital	Saldo de Capital	Dividendo Anual	Promedio Mensual
0			12.279.708		
1	1.043.775	628.142	11.651.566	1.671.917	139.326
2	990.383	681.534	10.970.032	1.671.917	139.326
3	932.453	739.465	10.230.567	1.671.917	139.326
4	869.598	802.319	9.428.248	1.671.917	139.326
5	801.401	870.516	8.557.731	1.671.917	139.326
6	727.407	944.510	7.613.221	1.671.917	139.326
7	647.124	1.024.794	6.588.428	1.671.917	139.326

TERMINAL TERRESTRE DE MILAGRO – MODELO DE NEGOCIO

8	560.016	1.111.901	5.476.527	1.671.917	139.326
9	465.505	1.206.413	4.270.114	1.671.917	139.326
10	362.960	1.308.958	2.961.157	1.671.917	139.326
11	251.698	1.420.219	1.540.938	1.671.917	139.326
12	130.980	1.540.938	0	1.671.917	139.326
Totales	7.783.300	12.279.708		20.063.008	

Puede observarse la marcada influencia que tienen algunos rubros de costos especialmente los referidos a los gastos por servicios generales dentro de los cuales están algunos rubros tercerizados, la amortización del préstamo para la construcción, los recursos humanos, servicios básicos, y gastos administrativos.

2.4 INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS PROYECTADOS

El Módulo de Inversiones del Modelo Financiero presenta las siguientes características:

MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA

Descripción	Cantidad	Costo Unit.	Costo Total
Equipos de Computación			
PC	8	1.100	8.800
Impresora Personal	2	450	900
Impresora Red	2	650	1.300
PC Portable	1	2.300	2.300
Servidor	2	2.500	5.000
Windows X P	8	210	1.680
Office	8	300	2.400
Power Point	8	300	2.400
Antivirus	8	500	4.000
Cableado y programacion de red	8	200	1.600
Hub	1	250	250
			<u>30.630</u>
Equipos de Oficina			
Contadora de monedas	2	2.500	5.000
Detectores billetes falsos	2	500	1.000
Máquina Tarjetas de identificación	1	8.000	8.000
Fotocopiadoras	1	2.600	2.600
Central Telefónica	1	3.000	3.000
Teléfonos	8	150	1.200
			<u>20.800</u>
Mobiliario			
Escritorios y sillas estación de trabajo	8	950	7.600
Archivadores	8	350	2.800
Caja Fuerte	1	1.500	1.500
			<u>11.900</u>

Seguidamente se detallará el contenido de cada uno de los rubros del cuadro precedente:

- **Equipos de Computación:** Corresponde a las inversiones (sin considerar el IVA) que el concesionario deberá realizar en el año de construcción (año 1) y que ha sido presupuestada.

Puede apreciarse que en el año de Inicio se produce la compra por \$ 30.630 que corresponde a la inversión necesaria para atender las operaciones del Terminal.

- **Equipos de Oficina:** En este rubro se considera la cantidad mínima de equipos par a la operación administrativa y financiera con una inversión de \$ 20.800 sin IVA.
- **Mobiliarios:** Constan los muebles y enseres básicos para el área administrativa y de operaciones de tráfico, cuya inversión estimada es \$ 11.900, sin IVA.
- **Amortizaciones:** La depreciación de las inversiones ha sido calculada en función de la vida útil de las mismas, dependiendo ésta de la duración del período de la concesión. Los criterios han sido los siguientes:

Depreciación	Costo	Años	Monto anual
Edificaciones	4.115.000	20	205.750
Equipos	65.000	10	6.500
Maquinaria	120.000	10	12.000
Equipo de computacion	30.630	3	10.210
Muebles y Equipos de Oficina	32.700	10	3.270
	<u>4.363.330</u>		<u>234.460</u>

➤ **Amortización de las Inversiones:**

- La correspondiente al año de Inicio, es decir la de construcción del Terminal para su funcionamiento, ha sido calculada para una vida útil de 20 años. Con este criterio, las mismas tienen un valor de cero en los últimos 5 años de la concesión.

- **Depreciación de Maquinaria y Equipo:** se han realizado previendo una vida útil de las mismas de 10 años.
- **Depreciación Equipos de Computación:** se ha previsto una vida útil de 3 años.
- **Seguros:** Se incluyen las primas y coberturas para incendio, terremoto, aliadas, rotura de maquinaria, responsabilidad civil, robo, robo, asalto y fidelidad.

Seguros	Cobertura	%	Prima
Incendio y Aliadas con terremoto	4.000.000	0,50%	20.000
Rotura de Maquinaria	65.000	2,00%	1.300
Equipo Electrónico	30.000	1,50%	450
Responsabilidad Civil	50.000	4,00%	2.000
Robo y asalto: maquinaria y equipo	50.000	2,00%	1.000
Fidelidad	30.000	5,00%	1.500
			<u>26.250</u>
Programas			
Programa para Cobranza y recaudaciones	1	5.000	5.000
Programa de Contabilidad	1	5.000	5.000
			<u>10.000</u>

- **Programas:** Incorporamos en este rubro, el diseño de un programa para cobranzas, recaudaciones, programas de registro y reportes contables.

2.5 OTROS ACTIVOS Y PASIVOS PROYECTADOS

En este Módulo del Modelo Financiero se desarrollan los valores de gastos financieros, para el caso de que se necesite retornar el valor de la inversión.

2.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

Este Módulo recibe los datos de todos los Módulos del Modelo Financiero, precedentemente expuestos, que producen ingresos o costos y como se puede apreciar en el cuadro siguiente, los resultados obtenidos permiten determinar que en ninguno de los años de la proyección se verifican pérdidas.

Cabe destacar que en ese estado de resultados ha contemplado costos financieros para amortizar la inversión que si no son tomados en cuenta producen un alto resultado favorable desde el primer año de operación.

El proyecto demanda un financiamiento bancario debido a la cuantía de su inversión, por la alta capacidad de generación de flujos y por el modelo de negocio

TERMINAL TERRESTRE DE MILAGRO – MODELO DE NEGOCIO

de largo plazo. Los mismos que deberán ser gestionados por el Banco de Desarrollo bajo la figura de modelo de negocio para que no afecte el cupo de endeudamiento del GAD Municipal.

Bajo estas premisas, el modelo financiero con financiamiento genera una Tasa Interna de Retorno del 16.99% anual y un VAN de USD \$1.805.178

	AÑOS											
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS												
Tasas												
Derecho uso de Terminal	1.875.735	1.932.007	1.989.967	2.049.666	2.111.156	2.111.156	2.111.156	2.111.156	2.111.156	2.111.156	2.111.156	2.111.156
Toque de Andén	416.830	429.335	442.215	455.481	469.146	469.146	469.146	469.146	469.146	469.146	469.146	469.146
	2.292.565	2.361.342	2.432.182	2.505.148	2.580.302	2.580.302	2.580.302	2.580.302	2.580.302	2.580.302	2.580.302	2.580.302
Tarifas												
Parqueo Vehículos Particulares	30.295	31.204	32.140	33.104	34.097	34.097	34.097	34.097	34.097	34.097	34.097	34.097
Parqueo Buses	14.600	15.038	15.489	15.954	16.432	16.432	16.432	16.432	16.432	16.432	16.432	16.432
Parqueo Taxis y Camionetas	9.125	9.399	9.681	9.971	10.270	10.270	10.270	10.270	10.270	10.270	10.270	10.270
	54.020	55.641	57.310	59.029	60.800	60.800	60.800	60.800	60.800	60.800	60.800	60.800
Arriendo locales												
Valor Mensual de Concesión VMC	416.954	416.954	425.293	425.293	433.799	433.799	442.475	442.475	451.324	451.324	451.324	451.324
Valor Inicial de Concesión VIC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	416.954	416.954	425.293	425.293	433.799	433.799	442.475	442.475	451.324	451.324	451.324	451.324
Otros Ingresos												
Expensas comunes	93.759	93.759	95.634	95.634	97.547	97.547	99.498	99.498	101.488	101.488	101.488	101.488
Multas, venta tarjetas y carnet, int.ganados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	93.759	93.759	95.634	95.634	97.547	97.547	99.498	99.498	101.488	101.488	101.488	101.488
Total Ingresos	2.857.298	2.927.696	3.010.419	3.085.104	3.172.448	3.172.448	3.183.075	3.183.075	3.193.914	3.193.914	3.193.914	3.193.914
GASTOS OPERATIVOS												
Gastos Personal	291.105	291.105	291.105	305.660	305.660	305.660	320.943	320.943	320.943	320.943	320.943	320.943
Gastos Administrativos	70.500	70.853	71.207	71.563	71.921	72.280	72.642	73.005	73.370	73.737	74.105	74.476
Telecomunicaciones	12.000	12.080	12.120	12.181	12.242	12.303	12.365	12.426	12.488	12.551	12.614	12.677
Energía Eléctrica	85.800	86.229	86.660	87.093	87.529	87.967	88.405	88.848	89.293	89.739	90.188	90.639
Agua Potable	24.000	24.120	24.241	24.362	24.484	24.606	24.729	24.853	24.977	25.102	25.227	25.353
Seguridad	96.000	96.480	96.962	97.447	97.934	98.424	98.916	99.411	99.908	100.407	100.909	101.414
Limpieza	96.000	96.480	96.962	97.447	97.934	98.424	98.916	99.411	99.908	100.407	100.909	101.414
Materiales, repuestos y gtos. en maquinaria y equi	1.500	1.508	1.515	1.523	1.530	1.538	1.546	1.553	1.561	1.569	1.577	1.585
	676.905	678.834	680.772	697.276	699.234	701.202	718.463	720.450	722.448	724.455	726.473	728.500
(=) Resultado Operativo	2.180.393	2.248.862	2.329.647	2.387.828	2.473.214	2.471.246	2.464.612	2.462.625	2.471.467	2.469.459	2.467.442	2.465.414
Gastos Financieros												
Impuestos	46.296	46.527	46.760	46.994	47.229	47.465	47.702	47.941	48.181	48.421	48.664	48.907
Otros	1.000	1.030	1.061	1.093	1.126	1.159	1.194	1.230	1.267	1.305	1.344	1.384
Dividendo Intereses	1.043.775	990.383	932.453	869.598	801.401	727.407	647.124	560.016	465.505	362.960	251.698	130.980
	1.091.071	1.037.941	980.214	917.685	849.755	776.031	696.020	609.187	514.952	412.686	301.706	181.271
Depreciación y Amortización												
Amortización: Seguros y Programas	36.250	36.250	36.250	36.250	36.250	36.250	36.250	36.250	36.250	36.250	36.250	36.250
Depreciación	804.195	804.195	804.195	804.195	804.195	804.195	804.195	804.195	804.195	804.195	804.195	804.195
	840.445	840.445	840.445	840.445	840.445	840.445	840.445	840.445	840.445	840.445	840.445	840.445
(=) Resultado Neto del ejercicio	248.877	370.476	508.928	629.698	783.013	854.769	928.147	1.012.992	1.116.069	1.216.328	1.325.290	1.443.698

	AÑOS													TOTAL	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	% Ingresos	
Saldo Inicial	-	-	92.054	243.737	465.882	736.848	1.082.318	1.425.416	1.760.198	2.092.583	2.432.097	2.769.187	3.103.942		
Ingresos															
Tasas															
Tarifas	2.292.565	2.361.342	2.432.182	2.505.148	2.580.302	2.580.302	2.580.302	2.580.302	2.580.302	2.580.302	2.580.302	2.580.302	2.580.302	25.073.049	81%
Arriendo locales	54.020	55.641	57.310	59.029	60.800	60.800	60.800	60.800	60.800	60.800	60.800	60.800	60.800	590.799	2%
Otros Ingresos	416.954	416.954	425.293	433.799	433.799	433.799	433.799	442.475	442.475	451.324	451.324	451.324	451.324	4.338.691	14%
	93.759	93.759	95.634	95.634	95.634	97.547	97.547	99.498	99.498	101.488	101.488	101.488	101.488	975.852	3%
Etinar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Préstamo Banco de Desarrollo	12.279.708														
Aporte Municipalidad	1.473.565														
Recuperación de IVA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Total Ingresos	13.753.273	2.857.298	2.927.696	3.010.419	3.085.104	3.172.448	3.172.448	3.183.075	3.183.075	3.193.914	3.193.914	3.193.914	3.193.914	30.979.392	100%
Egresos															
Gastos Personal	291.105	291.105	291.105	305.660	305.660	305.660	305.660	320.943	320.943	320.943	320.943	320.943	320.943	3.074.066	11%
Gastos Administrativos	70.500	70.853	71.207	71.563	71.563	71.921	72.280	72.642	73.005	73.370	73.737	74.105	74.476	721.076	3%
Servicios Básicos	121.800	122.409	123.021	123.636	124.254	124.876	125.500	126.127	126.758	127.392	128.029	128.669	129.304	1.245.774	4%
Servicios Generales	193.500	194.468	195.440	196.417	197.399	198.386	199.378	200.375	201.377	202.384	203.396	204.413	205.431	1.979.123	7%
Impuestos	47.296	47.557	47.821	48.087	48.354	48.624	48.896	49.171	49.447	49.726	50.007	50.291	50.575	484.981	2%
Seguros	26.250	26.381	26.513	26.646	26.779	26.913	27.047	27.183	27.319	27.455	27.592	27.730	27.868	268.486	1%
Intereses Credito	1.043.775	990.383	932.453	869.598	801.401	727.407	647.124	560.016	468.505	382.960	291.698	130.980	7.400.622	26%	
Amortizacion Credito	628.142	681.534	739.465	802.319	870.516	944.510	1.024.794	1.111.901	1.206.413	1.308.958	1.420.219	1.540.938	1.673.551	9.318.551	33%
Aporte GAD	342.876	351.323	361.250	370.213	380.694	380.694	381.969	383.270	383.270	383.270	383.270	383.270	383.270	3.717.527	13%
Obra por Ejecutar															
IVA															
Maquinaria															
Equipos de Computación															
Muebles y equipos de Oficina															
Total Egresos	13.753.273	2.765.244	2.776.013	2.788.274	2.814.138	2.826.978	2.826.350	2.848.293	2.850.690	2.854.401	2.856.824	2.859.260	2.861.709	28.210.205	100%
Saldo Final	-	92.054	243.737	465.882	736.848	1.082.318	1.425.416	1.760.198	2.092.583	2.432.097	2.769.187	3.103.942	3.436.047		
Proyecto (Flujo Anual)	-	92.054	151.682	222.145	270.966	345.470	343.098	334.782	332.345	339.514	337.091	334.655	332.205	2.769.187	
Tasa de Descuento	8,50%														
VAN (10 años)	\$1.805.178														
Aporte Municipal	1.473.565														
Crédito Bancario	12.279.708														
TIR GAD	13,53%														

3 SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

3.1 SÍNTESIS

El I. Municipio de la Ciudad de Milagro, desea construir el Nuevo Terminal Terrestre en los predios ubicados en el terreno ubicado en el km 4 de la vía Milagro – Virgen de Fátima en un terreno que tiene una dimensión de 40,000 metros cuadrados, por conveniencia geográfica dado que la ubicación seleccionada permite el desarrollo ordenado de la ciudad sin influir en los actuales y principales asentamientos urbanos. Este Nuevo Terminal Terrestre va a reemplazar al actual Terminal Terrestre que por su actual ubicación en el centro de la ciudad y por su tamaño, no cumple con las condiciones necesarias para dar un buen servicio a los usuarios.

El nuevo Terminal tendrá efectos positivos en temas ambientales al eliminarse las congestiones de tránsito en la ciudad y generará sin lugar a dudas un polo de desarrollo en su perímetro.

El proyecto **tiene factibilidad económica**, si se logra cobrar la tasa de “torniquetes” o Derecho de Uso de Terminal, a la totalidad de pasajeros que para salir de la ciudad necesitan acceder al servicio de los andenes de buses, por lo tanto, la recuperación de la inversión será factible en la medida en que el **Municipio garantice** la emisión de una ordenanza que permita a todos los buses intercantonales e interprovinciales a llegar y salir desde ese único terminal así como facilitar el tránsito para la llegada y salida de buses urbanos alimentadores del terminal, taxis, camionetas para carga y vehículos livianos en general, manteniendo las vías de acceso en perfecto estado.

Este evento de la emisión de la ordenanza, también deberá indicar que el actual terminal deberá cerrarse y por consiguiente dejar de operar como tal, pudiendo, su actual propietario, destinar su uso para otras actividades que no signifiquen la transportación de pasajeros desde y hacia ese lugar.

La cantidad de frecuencias de buses diarios, así como de pasajeros está proyectada en función de la información obtenida en los estudios técnicos de campo.

Estos valores resultan básicos porque de ellos se desprenden los cálculos de ingresos, costos, dimensiones del Terminal e inversiones para su construcción inicial, y propuesta de operación al efecto de atender la demanda proyectada para

los años previstos. Dichos valores básicos han sido actualizados año por año de la proyección, teniendo en cuenta un incremento poblacional del 3 % anual acumulativo.

Los cálculos de ingeniería también han permitido establecer la cantidad de taxis diarios promedio que ingresarán en el año 1 de la concesión en la cifra de 250 y, en cuanto a automóviles particulares que accederán al estacionamiento en la cifra de 166 de promedio diario.

Se estableció un cuadro de tasas y tarifas, que permite recuperar las inversiones, costos operativos y una adecuada rentabilidad.

Los **costos de personal** han sido basados en una estructura de 36 empleados, con un costo anual inicial de \$ 291.105.

Los **servicios contratados a terceros** (mantenimiento, personal operativo, limpieza y vigilancia) tienen un costo anual inicial de \$ 192,000.

Los demás **gastos administrativos** involucran pago por mantenimiento, gastos legales, combustibles, materiales de oficina, y gastos en mobiliarios como un concepto para servicios generales. El gasto inicial resultante es de \$ 192,300 anual.

Todos los Ingresos y los Costos han sido actualizados a lo largo de la proyección por distintos factores de crecimiento para cada concepto, esencialmente por el incremento de pasajeros, de salida de buses, y adicionalmente por la inflación estimada en el primer año de la concesión en un 3 % anual, manteniendo estabilizado este valor a partir del segundo año en adelante.

En cuanto a las inversiones a realizar para la construcción del futuro Terminal, se han estimado para una inversión inicial en USD \$ 12.279.708 más IVA, con un crédito inicial de Banco de Desarrollo del Ecuador a doce años plazo. No obstante, el operador podrá efectuar otras inversiones adicionales para mejorar el proyecto, hasta llegar a terminar la construcción y equipamiento inicial del Terminal, que atenderá la demanda de servicios durante los años de la operación y cuya infraestructura tendrá una vida útil no menor a 50 años.

Los valores del costo de construcción, como todo presupuesto, deben considerarse al mismo como un cálculo anticipado del costo de obra y una predicción del mismo.

Resultando probable que al ser realizada la construcción del terminal, como es normal en estos casos, algunos rubros varíen respecto de su estimación.

Las **amortizaciones** han previsto que el concesionario pueda depreciar su inversión durante el plazo de la concesión, el cual ha sido proyectado de acuerdo al modelo financiero, en 12 años.

Respecto de las **cuentas por cobrar y por pagar**, las mismas han sido consideradas con período de pago de 60 días desde la fecha de factura de los bienes o servicios. En el caso de las cuentas a cobrar se ha estimado una incobrabilidad del 5 % anual.

3.2 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Se resumen en el **Cuadro Tarifas** y tienen como principales componentes a:

- a) la tarifa de ingreso de taxis de \$ 0,10 por hora o fracción;
- b) la tarifa de ingreso de buses al parqueo de espera entre frecuencias de \$ 1.20, con un límite de 6 horas como tiempo máximo.
- c) la tarifa de estacionamiento de automóviles particulares de \$ 0,50 por hora o fracción;
- d) Los locales y oficinas cancelarán un canon de arrendamiento mensual establecidos por el costo por metro cuadrado para cada actividad; adicionalmente al iniciar el arrendamiento deberán pagar 2 meses de arriendo como depósito de garantía.

Los valores de tarifas se han de ajustar anualmente de acuerdo al índice de incremento en la inflación anual acumulada reportado por el INEC.

Respecto de las **expensas**, las mismas no superarán el valor de los arrendamientos mensuales, y se podrá distribuir mediante ellas los gastos mensuales que se refieran a limpieza, mantenimiento, electricidad, agua, alcantarillado y seguridad.

3.3 CONCLUSIONES

Han sido detallados en el punto anterior los grandes lineamientos de los rubros de este modelo financiero. Como resultado de la evaluación se ha podido concluir lo siguiente:

- Estamos ante un proyecto que es auto sustentable ya que la operación y administración del Terminal del mismo solventa en exceso los costos.
- El modelo ha contemplado el pago de la inversión. En el caso de no necesitarlo el flujo deja remanentes aún mayores.
- Por razones de economía de costos, se comprenderá que la contratación del Gerente General que administrará el terminal, se realizará luego de concluida la construcción, antes de la entrada en operación, no obstante lo cual, se recomienda solicitar las hojas de vida de los profesionales con quienes se controlará la operación de este centro de servicios público.
- En atención a lo expresado, consideramos que la inversión tiene un riesgo normal en la medida que se garantice a los participantes, que se ha de mantener una "**zona de exclusividad**" dentro de toda la Ciudad de Milagro. Es decir una zona en la que únicamente se podrá ascender a los buses interprovinciales e intercantonales desde el nuevo Terminal, que impida a los pasajeros evadir el pago de la tasa de torniquetes, o que las Cooperativas de buses puedan influir en dicha evasión.