

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE
SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO PARA LA MEJORA COMPETITIVA,
EN EL MARCO DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE DE
AREQUIPA 2020-2024”**

Tesis presentada por la Bachiller:
Arias Huanacuni, Karina Teresa
Para optar el Título Profesional de:
Ingeniera Industrial

Asesor:
Ing. Zevallos Gonzáles, Wilbert

Arequipa - Perú
2020

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**INFORME DICTAMINATORIO
DE BORRADOR DE TESIS**



VISTO

EL BORRADOR DE TESIS TITULADO:

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE
SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO PARA LA MEJORA COMPETITIVA, EN
EL MARCO INTEGRADO DE TRANSPORTE DE AREQUIPA - 2019

PRESENTADO POR EL(LA) BACHILLER (ES) :

KARINA TERESA ARIAS HUANACUNI

NUESTRO DICTAMEN ES:

APROBADO

OBSERVACIONES:

NINGUNA

Arequipa, 18 de junio del 2020.



JURADO DICTAMINADOR

Nombre: Wilbert Zevallos Gonzales

Código: 1840

JURADO DICTAMINADOR

Nombre: _____

Código: _____

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**INFORME DICTAMINATORIO
DE BORRADOR DE TESIS**



VISTO

EL BORRADOR DE TESIS TITULADO: "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO
PARA UNA EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE PUBLICO PARA LA MEJORA
COMPETITIVA, EN EL MARCO DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE DE AREQUIPA
- 2019"

PRESENTADO POR EL(LA) BACHILLER (ES) :

___ KARINA TERESA ARIAS HUANACUNI _____

NUESTRO DICTAMEN ES:

APROBADO

OBSERVACIONES:

NINGUNA

Arequipa, 18 de Junio del 2020.



JURADO DICTAMINADOR

Nombre: _Edwing Jesús Ticse

Villanueva

Código: _1341

JURADO DICTAMINADOR

Nombre: _____

Código: _____

DEDICATORIA

A Dios,

Por haberme dado la vida, la salud y darme la fuerza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentan a lo largo del camino.

A mis padres, Teresa y Jesús,

Por ser mi mayor inspiración, mi apoyo incondicional, el motor de mi vida y mi modelo a seguir, con mucho amor les dedico todo mi esfuerzo y mi trabajo.

A mi hermana Vanessa,

Por su apoyo incondicional, su cariño, su compañía en todo momento, por ser mí impulso y darme la oportunidad de ser su ejemplo.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis sentimientos de gratitud y aprecio a:

Mi familia, por su amor, su apoyo incondicional y todo su esfuerzo para que pudiese estudiar una carrera universitaria.

Mis catedráticos que durante toda la carrera universitaria me impartieron sus conocimientos y su experiencia, contribuyendo a mi formación profesional.

Mis asesores Ing. Wilbert Zevallos Gonzáles e Ing. Edwing Jesús Ticse Villanueva por todas sus enseñanzas, su valioso aporte, su colaboración y sugerencias que fueron primordiales para la realización de esta Tesis.

Al Econ. Lizardo Calderón Romero, ex Director Ejecutivo del Sistema Integrado de Transporte de Arequipa, al Arqto. César Simborth Escudero, Director Ejecutivo del Sistema Integrado de Transporte de Arequipa 2020, al Arqto. César Durán Arróspide, Ex Presidente del Comité Especial de Licitación de Operación de Rutas del SIT y a la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” por brindarme su apoyo y amistad, además de confiarme toda la información necesaria para la realización de la presente investigación.

RESUMEN

El presente documento de tesis contiene el desarrollo de un Plan Estratégico para la mejora competitiva de la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” en el marco de la reciente implantación del Sistema Integrado de Transportes de la ciudad de Arequipa.

En este sentido el Plan Estratégico desarrollado es el producto de un riguroso y concienzudo análisis que comienza en primera línea con el análisis situacional de la empresa “ETKOINSA”, el análisis externo comprende el desarrollo del análisis PESTE, PORTER y análisis de la competencia resumido en la MEFE. El análisis interno comprende el análisis AMOFHIT y el análisis de la data actual, resumido en la MEFI.

El desarrollo del proceso estratégico continúa con el planteamiento de los OLP y con el desarrollo de las siguientes matrices: MIO, MFODA, MPYEA, MIE, MGE, MDE, MCPE y MR. Con las estrategias retenidas obtenidas con la ejecución de las anteriores matrices se desarrolló la Matriz de Estrategias vs OLP que corrobora que las estrategias propuestas están alineadas con los OLP.

Así mismo se desarrolló una propuesta estratégica tanto a nivel organizacional como a nivel económico. La propuesta estratégica a nivel económico incrementa las utilidades en un 51.98%. Todo el proceso de la propuesta estratégica planteado para “ETKOINSA” se ve resumido en un Mapa Estratégico desarrollado en el punto 5.4., del presente trabajo de tesis. Finalmente, para la Evaluación Estratégica se desarrolló un Tablero de Control general que sirva de herramienta para el seguimiento, monitoreo y evaluación de las estrategias.

Las estrategias que han sido propuestas para implementación en la empresa ETKOINSA buscan aumentar la competitividad de la empresa incrementando fundamentalmente la percepción de satisfacción del servicio brindado, incrementar el beneficio / costo, minimizar los incidentes relacionados a accidentes de tránsito y minimizar el impacto ambiental; contando con un sistema integrado de unidades vehiculares moderno, rápido, seguro, accesible, y amigable con el medioambiente; ayudando al progreso y contribuyendo al desarrollo ordenado de la ciudad de Arequipa.

Palabras Clave: Plan Estratégico, Transporte Público, Mejora Competitiva, Sistema Integrado de Transporte.

ABSTRACT

This thesis document contains the development of a Strategic Plan for the competitive improvement of the company Transportes Servicio Rapido Kombis Independencia S.A. "ETKOINSA" within the framework of the recent implementation of the Integrated Transport System of the city of Arequipa.

In this sense, the Strategic Plan developed is the product of a rigorous and conscientious analysis that begins in the first line with the situational analysis of the company "ETKOINSA", the external analysis includes the development of the PESTE, PORTER analysis and analysis of competition summarized in the HEAD. The internal analysis includes the AMOFHIT analysis and the analysis of the current data, summarized in the MEFI.

The development of the strategic process continues with the approach of the OLP and with the development of the following matrices: MIO, MFODA, MPYEA, MIE, MGE, MDE, MCPE and MR. With the retained strategies obtained with the execution of the previous matrices, the Matrix of Strategies vs OLP was developed, which corroborates that the proposed strategies are aligned with the OLP.

Likewise, a strategic proposal was developed both at the organizational and economic levels. The proposed economic strategy increases profits by 51.98%. The entire process of the strategic proposal proposed for "ETKOINSA" is summarized in a Strategic Map developed in point 5.4. Of this thesis work. Finally, for the Strategic Evaluation, a general Control Board was developed to serve as a tool for the follow-up, monitoring and evaluation of the strategies.

The strategies that have been proposed for implementation in the company ETKOINSA seek to increase the competitiveness of the company, fundamentally increasing the perception of satisfaction with the service provided, increasing the benefit / cost, minimizing incidents related to traffic accidents and minimizing the environmental impact; counting on an integrated system of modern, fast, safe, accessible, and environmentally friendly vehicle units; helping progress and contributing to the orderly development of the city of Arequipa.

Key Words: Strategic Plan, Public Transport, Competitive Improvement, Integrated Transport System.

INTRODUCCIÓN

La empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” administra y opera la ruta A14 del Sistema Integrado de Transporte de Arequipa, que va desde A.H. Villa Ecológica zona A, B, C, D y E – Cercado – A.H. Villa Ecológica zona A, B, C, D y E.

La empresa tiene deficiencias, tanto a nivel organizacional como operacional que se ve reflejado en el bajo incremento que ha venido teniendo en utilidades anualmente. El planteamiento del plan estratégico para la empresa busca la mejora competitiva de la misma basándose en estrategias que fundamentalmente ayuden a la mejora en la percepción de satisfacción del servicio brindado, el incrementar del beneficio / costo, la minimización de los incidentes relacionados a accidentes de tránsito y la reducción del impacto ambiental;

En el Capítulo I, se describirá los aspectos generales del trabajo de tesis.

En el Capítulo II, se desarrollará el marco de referencia teórico del estudio, en el que se presentará la información acerca de los antecedentes investigativos, el marco conceptual y el marco teórico referido al Sistema Integrado de Transportes y al proceso estratégico.

En el Capítulo III, se realizará un análisis situacional de la empresa, tanto interno como externo.

En el Capítulo IV, se desarrollará el proceso estratégico.

En el Capítulo V, se desarrollará la propuesta estratégica, tanto a nivel organizacional como económico.

En el Capítulo VI, se desarrollará la evaluación estratégica, mediante la implementación de un Tablero de Control General.

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii
INDICE GENERAL.....	ix
INDICE DE TABLAS.....	xiv
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	xix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xxi
CAPITULO I.....	1
1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1. Descripción del Problema.....	1
1.1.2. Tipo del Problema de Investigación.....	2
1.1.3. Interrogantes Básicas.....	2
1.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	2
1.2.1. Objetivo General.....	2
1.2.2. Objetivos Específicos.....	2
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	3
1.3.1. Justificación Económica.....	3
1.3.2. Justificación Académico - Profesional.....	3
1.3.3. Justificación Social.....	3
1.3.4. Campo, Área y Línea.....	3
1.4. VARIABLES E INDICADORES.....	4
1.5. HIPÓTESIS.....	4
1.6. LIMITACIONES.....	5
1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?.....	5
1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?.....	5
1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?.....	5
1.7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	5
1.7.1. Técnicas.....	5
1.7.2. Instrumentos.....	5
1.7.2.1. Encuesta.....	5

1.7.2.2.	Ficha de entrevista.....	6
1.7.2.3.	Observación.....	6
1.7.2.4.	Data actual.....	7
1.7.3.	Población	7
1.7.4.	Determinación de la muestra para aplicación de encuestas.....	9
1.7.5.	Estrategia	11
1.7.5.1.	Interacción con la zona de estudio	11
1.7.5.2.	Compilación y toma de datos	11
1.7.5.3.	Análisis y tratamiento de datos	12
1.7.6.	Criterios para el manejo de resultados.....	12
CAPITULO II.....		13
2.	MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO	13
2.1.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	13
2.2.	MARCO CONCEPTUAL	15
2.2.1.	Plan Estratégico	15
2.2.2.	Mejora Competitiva.....	15
2.2.3.	Transporte Público.....	16
2.2.4.	Sistema Integrado de Transporte	16
2.3.	MARCO TEÓRICO	16
2.3.1.	El Sistema Integrado de Transporte de la ciudad de Arequipa.....	16
2.3.1.1.	Componente de Operación de Rutas	17
2.3.1.2.	Componente Tecnológico	45
2.3.2.	Metodología de D´Alessio.....	52
2.3.2.1.	Análisis PESTE.....	54
2.3.2.2.	Análisis PORTER	55
2.3.2.3.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	55
2.3.2.4.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	56
2.3.2.5.	Análisis AMOFHIT.....	56
2.3.2.6.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	57
2.3.2.7.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	58
2.3.2.8.	Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA)	60
2.3.2.9.	Matriz Interna Externa (MIE)	60
2.3.2.10.	Matriz Gran Estrategia (MGE)	61
2.3.2.11.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	62
2.3.2.12.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	63

CAPITULO III	64
3. ANÁLISIS SITUACIONAL	64
3.1. LA EMPRESA.....	64
3.1.1. Rubro	64
3.1.2. Actividad principal	64
3.1.3. Breve Reseña Histórica de la Empresa.....	64
3.1.4. Ubicación.....	66
3.1.5. Misión.....	68
3.1.6. Visión	69
3.2. ANÁLISIS EXTERNO O DEL ENTORNO.....	69
3.2.1. Análisis PESTE	70
3.2.1.1. Factor Político	70
3.2.1.2. Factor Económico	73
3.2.1.3. Factor Social.....	75
3.2.1.4. Factor Tecnológico.....	75
3.2.1.5. Factor Ecológico	76
3.2.2. Análisis PORTER.....	77
3.2.2.1. Poder de negociación de los proveedores	78
3.2.2.2. Poder de negociación de los compradores	79
3.2.2.3. Amenaza de los sustitutos	80
3.2.2.4. Amenaza de los entrantes.....	83
3.2.2.5. Rivalidad de los competidores	84
3.2.3. Análisis de la competencia	85
3.2.3.1. Principales competidores a analizar	86
3.2.3.2. Factores para análisis y evaluación	88
3.2.3.3. Procesamiento de la información	89
3.2.3.4. Matriz MPC.....	106
3.2.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	108
3.3. ANÁLISIS INTERNO.....	110
3.3.1. Análisis AMOFHIT	111
3.3.1.1. Administración y gerencia (A).....	111
3.3.1.2. Marketing y ventas (M).....	113
3.3.1.3. Operaciones (O)	120
3.3.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	123
3.3.1.5. Recursos Humanos (H)	130
3.3.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	131

3.3.1.7.	Tecnología, investigación y desarrollo (T)	132
3.3.2.	Análisis de la data actual	134
3.3.2.1.	Carta Fianza.....	134
3.3.2.2.	Ingresos 2017	136
3.3.2.3.	Egresos 2017	136
3.3.2.4.	Ingresos 2018	137
3.3.2.5.	Egresos 2018	138
3.3.2.6.	Ingresos 2019	139
3.3.2.7.	Egresos 2019	139
3.3.2.8.	Número de unidades vehiculares operativas / mes.....	141
3.3.2.9.	Número de unidades vehiculares en mantenimiento / mes	143
3.3.2.10.	Unidades vehiculares presentadas para la acreditación	143
3.3.2.11.	Unidades vehiculares presentadas para la acreditación por año de fabricación.	145
3.3.2.12.	Número de capacitaciones / semestre	146
3.3.2.13.	Ingresos mensuales por unidad vehicular	147
3.3.2.14.	Egresos mensuales por unidad vehicular	147
3.3.2.15.	Hora punta / Hora valle.....	148
3.3.2.16.	Flujo de pasajeros por unidad vehicular / 1 vuelta	150
3.3.3.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	151
CAPITULO IV	153
4.	APLICACIÓN METODOLÓGICA.....	153
4.1.	EL PROCESO ESTRATÉGICO	153
4.1.1.	Objetivos a Largo Plazo (OLP)	153
4.1.2.	Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)	154
4.1.3.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) 155	
4.1.4.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPYEA) ..	159
4.1.5.	Matriz Interna Externa (MIE).....	163
4.1.6.	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	164
4.1.7.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	166
4.1.7.1.	Estrategias Retenidas.....	169
4.1.7.2.	Estrategias de Contingencia	170
4.1.8.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	171
4.1.8.1.	Nuevas estrategias Retenidas	174
4.1.8.2.	Nuevas estrategias de Contingencia.....	174
4.1.9.	Matriz de Rumelt (MR)	174

4.1.10. Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo	176
CAPITULO V	180
5. PROPUESTA ESTRATÉGICA	180
5.1. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	180
5.2. PROPUESTA A NIVEL ORGANIZACIONAL.....	181
5.2.1. Matriz de Políticas	181
5.2.2. Matriz de Recursos	183
5.2.3. Estructura de la Organización.....	187
5.2.4. Recursos Humanos	188
5.2.5. Responsabilidad Social y Manejo Ambiental.....	189
5.3. PROPUESTA ECONÓMICA	190
5.3.1. Propuesta de diseño de boletos numerados	191
5.3.2. Costo anual de la propuesta económica.....	192
5.3.3. Beneficio / Costo	197
5.4. MAPA ESTRATÉGICO.....	199
CAPITULO VI.....	200
6. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA.....	200
6.1. TABLERO DE CONTROL BALANCEADO	200
6.1.1. Matriz Balanced Scorecard.....	200
6.2. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	203
CONCLUSIONES.....	204
RECOMENDACIONES	205
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	206
ANEXOS	213
ANEXO 1 ENCUESTA DE OPINIÓN - SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO URBANO EMPRESA ETKOINSA S.A.....	214
ANEXO 2 ENTREVISTA A COLABORADORES DE LA EMPRESA ETKOINSA S.A.....	215
ANEXO 3 PANEL FOTOGRÁFICO	218

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables e Indicadores	4
Tabla 2: Número de pobladores del A.H. Villa Ecológica Zona A, B, C, D y E del distrito de Alto Selva Alegre – Arequipa por rango de edades	8
Tabla 3: Número de pobladores A.H. Villa Ecológica Zona A, B, C, D y E del distrito de Alto Selva Alegre, Arequipa por rango de edades y participación porcentual en la muestra	10
Tabla 4: Clasificación de rutas del SIT de acuerdo a sus características	18
Tabla 5: Asignación de Rutas del SIT concesionadas por unidad de negocio	21
Tabla 6: Flota equivalente necesaria para la operación por unidad de negocio	23
Tabla 7: Empresas de Transportes integrantes de cada Consorcio ganadoras de la Segunda Licitación y Fecha de Firma de Contrato con la Municipalidad Provincial de Arequipa.	25
Tabla 8: Empresas de Transportes integrantes de cada Consorcio ganadoras de la Tercera Licitación y Fecha de Firma de Contrato con la MPA.....	27
Tabla 9: Adjudicataria mediante proceso de conciliación y fecha de firma de contrato con la MPA.....	31
Tabla 10: Características de rutas que componen las unidades de negocio C1-A y C1-B	32
Tabla 11: Características de rutas que componen la unidad de negocio C2 – Cono Norte	33
Tabla 12: Características de rutas que componen la unidad de negocio C3 – Cayma ...	34
Tabla 13: Características de rutas que componen la unidad de negocio C4 – A.S.A. y Miraflores	35
Tabla 14: Características de rutas que componen la unidad de negocio C5 – Mariano Melgar.....	36
Tabla 15: Características de rutas que componen la unidad de negocio C6 – Paucarpatá, Miguel Grau.....	37
Tabla 16: Características de rutas que componen la unidad de negocio C7 – Paucarpatá, Ciudad Blanca	38
Tabla 17: Características de rutas que componen la unidad de negocio C8 – Sabandía, Characato.....	39
Tabla 18: Características de rutas que componen la unidad de negocio C9 - Socabaya	40

Tabla 19: Características de rutas que componen la unidad de negocio C10 - J. Hunter	41
Tabla 20: Características de rutas que componen la unidad de negocio C11 - Pachacútec	42
Tabla 21: Asignación de código de color por cada unidad de negocio del SIT - Arequipa	44
Tabla 22: Porcentaje de Participación de empresas dentro del Consorcio Unión AQP	65
Tabla 23: Factor Político del análisis de Peste	70
Tabla 24: Factor Económico del análisis de Peste	73
Tabla 25: Factor Social del análisis de PESTE	75
Tabla 26: Factor Tecnológico del análisis de PESTE	75
Tabla 27: Factor Ecológico del análisis de Peste	76
Tabla 28: Parámetros de capacidad de pasajeros por largo de bus en metros	79
Tabla 29: Distribución de usuarios según su género	89
Tabla 30: Distribución de usuarios según su edad	90
Tabla 31: Distribución de usuarios según su ocupación	91
Tabla 32: Distribución de usuarios según medio de transporte que usan	92
Tabla 33: Distribución de usuarios según tiempo que demoran en realizar su viaje	93
Tabla 34: Distribución de usuarios según percepción de calidad de los paraderos	94
Tabla 35: Distribución de usuarios según percepción de tiempo de espera en paradero	95
Tabla 36: Distribución de usuarios según percepción de calidad de vehículos	96
Tabla 37: Distribución de usuarios según percepción de tiempo de viaje	97
Tabla 38: Distribución de usuarios según percepción de comodidad del viaje	98
Tabla 39: Distribución de usuarios según percepción de tratamiento del conductor y cobrador	99
Tabla 40: Distribución de usuarios según percepción de limpieza de vehículos	100
Tabla 41: Distribución de usuarios según percepción de costo del servicio	101
Tabla 42: Distribución de usuarios según percepción de seguridad del viaje	102
Tabla 43: Distribución de usuarios según percepción de confiabilidad del servicio	103
Tabla 44: Percepción de los usuarios sobre el servicio de transporte brindado por la empresa ETKOINSA S.A.	104
Tabla 45: Factores importantes para los usuarios de transporte publico según su percepción	105
Tabla 46: Matriz de Perfil Competitivo (MPC) para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. "ETKOINSA"	107

Tabla 47: Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”.....	109
Tabla 48: Parámetros de capacidad de pasajeros por largo de bus en metros para buses de rutas complementarias del SIT	115
Tabla 49: Indicadores por ruta de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	117
Tabla 50: Hora de salida por unidad vehicular.....	121
Tabla 51: Estados financieros (expresado en soles) para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	128
Tabla 52: Resumen de ratios para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	130
Tabla 53: Pago anual por préstamo de ETKOINSA S.A.	135
Tabla 54: Detalle de la deuda de ETKOINSA S.A.	135
Tabla 55: Ingresos 2017 de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	136
Tabla 56: Egresos 2017 de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	136
Tabla 57: Ingresos 2018 de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	137
Tabla 58: Egresos 2018 de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	138
Tabla 59: Ingresos 2019 de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	139
Tabla 60: Egresos 2019 de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	140
Tabla 61: Número de unidades vehiculares operativas / mes.....	141
Tabla 62: Unidades vehiculares presentadas para la acreditación.....	143
Tabla 63: Distribución de unidades vehiculares presentadas para la acreditación por año de fabricación.	145
Tabla 64: Número de capacitaciones a operarios por semestre 2017 -2019 “ETKOINSA S.A.”	146
Tabla 65: Ingresos mensuales aproximados año 2019 por unidad vehicular afiliada a la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” ...	147

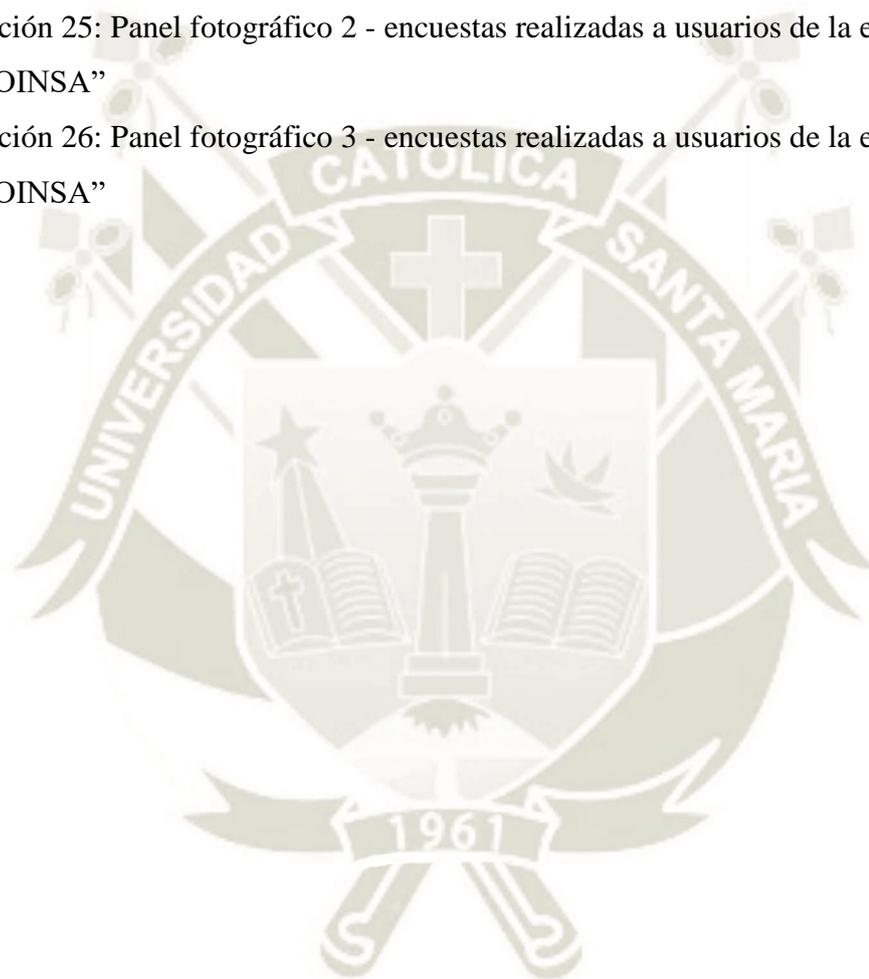
Tabla 66: Egresos mensuales aproximados año 2019 por unidad vehicular afiliada a la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” ...	147
Tabla 67: Número de vueltas recorridas en hora punta / día	148
Tabla 68: Flujo de pasajeros por (hora punta / hora valle) por 1 vuelta.....	150
Tabla 69: Flujo de pasajeros por unidad vehicular / 1 día.....	150
Tabla 70: Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA S.A.”.....	151
Tabla 71: Matriz OLP para la empresa ETKOINSA S.A.....	153
Tabla 72: Matriz de Intereses Organizaciones para la empresa ETKOINSA S.A.	154
Tabla 73: Matriz FODA para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	157
Tabla 74: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPYEA) para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA.	159
Tabla 75: Vectores Matriz PEYEA	161
Tabla 76: Vectores Direccionales Matriz PEYEA	161
Tabla 77: Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	167
Tabla 78: Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE) para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	172
Tabla 79: Matriz Rumelt para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	175
Tabla 80: Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	177
Tabla 81: Objetivos de Corto Plazo formulados para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	180
Tabla 82: Matriz de Políticas para la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	181
Tabla 83: Matriz de Recursos para la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	184
Tabla 84: Agentes contaminantes del aire en Arequipa	189
Tabla 85: Flujo total de pasajeros ETKOINSA en un día	190
Tabla 86: Costo de la Propuesta Económica proyectada para el año 2020 para la empresa ETKOINSA S.A.....	192

Tabla 87: Ingresos mensuales proyectados para el año 2020 por unidad vehicular afiliada a la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”.....	193
Tabla 88: Egresos mensuales proyectados para el año 2020 por unidad vehicular afiliada a la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	193
Tabla 89: Ingresos 2020 proyectados de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”.....	194
Tabla 90: Egresos 2020 proyectados de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	195
Tabla 91: Estado de resultados proyectado al 31 de Diciembre del 2020 para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	196
Tabla 92: Beneficio de la propuesta económica proyectada desde el 2020 al 2024	197
Tabla 93: Beneficio / Costo de la propuesta económica	198
Tabla 94: Matriz Balanced Scorecard de la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”.....	201

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa del proyecto de SIT de Arequipa	19
Ilustración 2: Esquema general del Sistema de Recaudo del SIT - Arequipa	46
Ilustración 3: El proceso estratégico	54
Ilustración 4: Ubicación en el mapa de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	67
Ilustración 5: Paradero de Buses y sede principal de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	68
Ilustración 6: Reparto modal de viajes en la ciudad de Arequipa por macrozona de destino	81
Ilustración 7: Reparto modal de viajes en la ciudad de Arequipa por macrozona de origen	82
Ilustración 8: Prototipo de unidad vehicular Categorías M2 y M3	115
<i>Ilustración 9:</i> Ruta de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	116
Ilustración 10: Logo de SITRANSPORTE en unidades vehiculares de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	118
Ilustración 11: Logo de SITRANSPORTE en unidades vehiculares de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	119
Ilustración 12: Distribución física de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	122
Ilustración 13: Balance General al 2019 de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	126
Ilustración 14: Estado de resultados integrales al 31 de Diciembre del 2019 de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	127
Ilustración 15: Prototipo de Tarjeta de Prueba de SITRANSPORTE cara frontal	133
Ilustración 16: Prototipo de Tarjeta de Prueba de SITRANSPORTE cara posterior	133
Ilustración 17: Matriz Interna Externa (MIE) para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	164
Ilustración 18: Matriz de la Gran Estrategia para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	165
Ilustración 19: Estructura organizacional para la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	188

Ilustración 20: Diseño de boletos ETKOINSA	191
Ilustración 21: Mapa estratégico formulado para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	199
Ilustración 22: Unidad vehicular afiliada a la empresa “ETKOINSA”	218
Ilustración 23: Paradero final de la empresa “ETKOINSA”	218
Ilustración 24: Panel fotográfico 1 - encuestas realizadas a usuarios de la empresa “ETKOINSA”	219
Ilustración 25: Panel fotográfico 2 - encuestas realizadas a usuarios de la empresa “ETKOINSA”	219
Ilustración 26: Panel fotográfico 3 - encuestas realizadas a usuarios de la empresa “ETKOINSA”	220



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Porcentaje de usuarios según su género	89
Gráfico 2: Porcentaje de usuarios según su edad	90
Gráfico 3: Porcentaje de usuarios según su ocupación	91
Gráfico 4: Porcentaje de usuarios según medio de transporte que usan.....	92
Gráfico 5: Porcentaje de usuarios según tiempo que demoran en realizar su viaje.....	94
Gráfico 6: Porcentaje de usuarios según percepción de calidad de parada	95
Gráfico 7: Porcentaje de usuarios según percepción de tiempo de espera en paradero .	96
Gráfico 8: Porcentaje de usuarios según percepción de calidad de vehículos.....	97
Gráfico 9: Porcentaje de usuarios según percepción de tiempo de viaje.....	98
Gráfico 10: Porcentaje de usuarios según percepción de comodidad del viaje.....	99
Gráfico 11: Porcentaje de usuarios según percepción de tratamiento del conductor y cobrador	100
Gráfico 12: Porcentaje de usuarios según percepción de limpieza de vehículos	101
Gráfico 13: Porcentaje de usuarios según percepción de costo del servicio	102
Gráfico 14: Porcentaje de usuarios según percepción de seguridad del viaje	103
Gráfico 15: Porcentaje de usuarios según percepción de confiabilidad del servicio....	104
Gráfico 16: Distribución de unidades vehiculares presentadas para la acreditación por año de fabricación.....	145
Gráfico 171: Crecimiento de capacitaciones a operarios por semestre 2017 -2019 “ETKOINSA S.A.”	146
Gráfico 18: Vectores Estratégicos Matriz PEYEA para la empresa ETKOINSA S.A.	162

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” necesita mejorar competitivamente, por lo que se debe realizar la propuesta de un plan estratégico que permita lo requerido, este plan debe estar circunscrito y adecuado dentro del marco del Sistema Integrado de Transportes de la ciudad de Arequipa.

1.1.1. Descripción del Problema

La empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” es una empresa de servicio de transporte público urbano que se dedica a la administración de la ruta A14 del Sistema Integrado de Transportes en la ciudad de Arequipa; su servicio de transporte está dirigido específicamente a usuarios del A.H. Villa Ecológica Zona A, B, C, D y E del distrito de Alto Selva Alegre.

Actualmente el servicio de transporte público urbano brindado por esta empresa es ineficiente, inadecuado y no se abastece a la demanda real de pasajeros que requieren del servicio; todo esto ocasionado por agentes externos tales como: la nula articulación entre el desarrollo urbano y movilidad, el crecimiento poblacional, el aumento del parque automotor en los últimos años en la ciudad, etc.; así mismo por agentes internos, en la actualidad la empresa carece de un plan estratégico claro y definido en el cual pueda darse apoyo, así también la falta de capacitación y control de los operadores de los buses, una planificación incorrecta, una gestión de mantenimiento nula, etc.

A fin de superar esta problemática es necesario desarrollar un plan estratégico para poder enfocarse en la mejora competitiva de la empresa a futuro en el marco del nuevo Sistema Integrado de Transporte, a través de la optimización de su administración y de sus procesos en el servicio brindado, de la mejora en el manejo de los recursos, en la toma de decisiones estratégicas, y mantener un enfoque sistémico mejorando su gestión del transporte.

Con base en lo antes descrito es de suma necesidad desarrollar un plan estratégico para la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” con la finalidad de poder mejorar competitivamente.

1.1.2. Tipo del Problema de Investigación

La presente investigación es de:

- Tipo descriptiva
Porque se describe la situación actual de la empresa a evaluar.
- Tipo explicativa
Porque se expone el planteamiento de una propuesta de mejora.
- Tipo no experimental
Porque no se altera ninguna variable en tiempo real.

1.1.3. Interrogantes Básicas

- ¿Cuál será la situación actual de la gestión del servicio de la empresa?
- ¿Cuál será la problemática actual de la empresa?
- ¿Cuál será la mejora propuesta?
- ¿Cuál será el beneficio – costo de la propuesta?
- ¿Cómo impactaría en los usuarios la aplicación de la propuesta?

1.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.2.1. Objetivo General

Realizar una propuesta de un plan estratégico para una empresa de servicio de transporte público urbano para su mejora competitiva.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa “ETKOINSA”.
- Identificar los factores más valorados e importantes para los usuarios del servicio de transporte público urbano de la empresa “ETKOINSA”.
- Analizar el beneficio – costo de la propuesta económica que demuestre el incremento de utilidades para la empresa “ETKOINSA”.
- Realizar una propuesta de Evaluación Estratégica que sirva como herramienta de control y evaluación de los OLP planteados para la empresa “ETKOINSA”.

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.3.1. Justificación Económica

Mejorar la gestión de la administración del servicio del transporte de la empresa a través del desarrollo de un plan estratégico y la optimización de procesos en el servicio, lo que permitirá un significativo ahorro de tiempo y dinero.

1.3.2. Justificación Académico - Profesional

Aplicar los conocimientos adquiridos durante los cinco años de la carrera profesional de Ingeniería Industrial.

1.3.3. Justificación Social

Brindar a la sociedad arequipeña en general un servicio de transporte público óptimo, integrado, rápido, seguro, accesible, con un sistema de buses modernos que sean amigables con el medioambiente; contribuyendo al progreso y desarrollo ordenado de la ciudad.

Replicar el modelo ajustado a la realidad de cada unidad de negocio concesionaria en el nuevo Sistema Integrado de Transporte de Arequipa – SITRANSPORTE.

1.3.4. Campo, Área y Línea

Campo : Transporte
Área : Estratégico
Línea : Mejora competitiva

1.4. VARIABLES E INDICADORES

Tabla 1: Variables e Indicadores

<p><u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u> Propuesta de plan estratégico para una empresa de transporte público.</p>	RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> Número de capacitaciones a los colaboradores / semestre
	Recursos Logísticos	<ul style="list-style-type: none"> Número de unidades vehiculares operativas / día
<p><u>VARIABLE DEPENDIENTE Mejora Competitiva</u></p>	Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Utilidad Neta
		<ul style="list-style-type: none"> Ingresos por unidad vehicular / día

Fuente: Elaboración Propia

1.5. HIPÓTESIS

Dado que al realizar una propuesta de plan estratégico para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” es posible que se logre su mejora competitiva.

1.6. LIMITACIONES

1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?

Se quiere analizar la situación actual de la administración y gestión del servicio de transporte de la empresa y desarrollar así un plan estratégico que permita optimizar el servicio a través de su mejora competitiva.

1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?

En la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?

El estudio tendrá una duración aproximada de cinco a seis meses.

1.7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.7.1. Técnicas

Con la necesidad de compilar la mayor cantidad de data actualizada y poder extraer información provechosa y necesaria para la investigación del problema objeto de estudio, es de suma importancia el uso de instrumentos tales como: cuestionarios, entrevistas, inspección de registros, revisión de campo y observación. Estas múltiples técnicas complementarán el trabajo realizado y servirán para garantizar una investigación íntegra y completa.

Es así que, con el objetivo de tener una visión mucho más amplia y extensa del funcionamiento de los instrumentos para la compilación de la data, cada uno de los instrumentos será explicado brevemente a continuación:

1.7.2. Instrumentos

1.7.2.1. Encuesta

Es un conjunto de interrogantes elaboradas para obtener información con un objetivo en concreto. Existen múltiples formatos y estilos de cuestionarios, de acuerdo a la finalidad específica de cada estudio. Es preciso recalcar que una encuesta se debe de diseñar y elaborar con sumo cuidado para que se obtenga la utilidad que se espera.

Para el presente estudio se diseñará una encuesta, la cual será utilizada como insumo para el análisis externo en general, con el principal objetivo de conocer determinar los factores más valorados e importantes para los usuarios, además de cuáles son los factores a mejorar y/o potenciar en el servicio ofrecido por parte de la empresa.

En conclusión, el fin de la realización de esta encuesta es determinar, examinar y evaluar todos los factores que podrían afectar positiva o negativamente al usuario, con el fin de generar estrategias para la mejora competitiva de la empresa.

1.7.2.2. Ficha de entrevista

La entrevista estará dirigida a todas las personas que estén directa e indirectamente relacionadas con la administración de la gestión del servicio de transporte público urbano ofrecido por la empresa “ETKOINSA” con el objetivo de adquirir una visión general del estado de la gestión empresarial interna actual.

Se realizarán entrevistas a través de cuestionarios, tomando como entrevistados a colaboradores de la empresa ETKOINSA que se encuentren en las diferentes áreas de la empresa tales como el gerente general, operadores de buses, cobradores de buses, el controlador de tiempos, etc.

Este instrumento será una herramienta que nos ayudará a obtener una visión general sobre la percepción que tienen los colaboradores de “ETKOINSA” acerca de la gestión en su administración y operaciones que se ejecutan actualmente, ya que como principales gestores de operaciones en la empresa conocen el proceso del servicio cabalmente, así como también pueden generar importantes aportes a la propuesta de plan estratégico.

1.7.2.3. Observación

Se realizarán observaciones en todos los procesos que intervienen en el servicio ofrecido, para así poder tener un registro del tiempo de duración del servicio, flujo de pasajeros, retrasos ocasionados por agentes externos,

como el tráfico, accidentes, etc. que se verán reflejados en sus ganancias o pérdidas monetarias.

1.7.2.4. Data actual

Se realizará una sistematización y análisis de la información con la que la empresa “ETKOINSA” cuenta hasta la actualidad, en este caso tenemos:

- Balance General, periodos 2017, 2018 y 2019
- Estado de Resultados, periodos 2017, 2018 y 2019
- Tiempo de servicio
- Flujo de pasajeros
- Ingresos / unidad vehicular / día

Analizaremos la data mencionada anteriormente, todos del periodo 2017-2029, esto con el objetivo de tener información real y concisa de los principales hechos que ocurrieron y se ejecutaron con relación a la gestión del servicio durante ese periodo.

1.7.3. Población

Para la ejecución de entrevistas tomaremos como informantes el mayor número posible de las personas involucradas en la gestión de operación del servicio, entre ellos tendremos:

- Operadores y cobradores de las unidades vehiculares de la empresa.
- Representante Legal y/o Gerente General (Administrador de la empresa)
- Encargados de mantenimiento, controladores de tiempo, etc.
- Profesionales especialistas en desarrollo de movilidad urbana de SITRANSPORTE
- El comité especial de la Licitación de Operación de Rutas del Sistema Integrado de Transporte de la Municipalidad Provincial de Arequipa.

Todo esto con el objetivo de obtener una visión interna del servicio que presta la empresa. Se entrevistará al grupo de personas mencionadas y así tener el primer diagnóstico general de la gestión del servicio de transporte de “ETKOINSA”.

Para la aplicación de encuestas y con el fin de obtener información para el análisis externo tomaremos como población objetivo a los pobladores de A.H. Villa Ecológica Zona A, B, C, D y E del distrito de Alto Selva Alegre, Arequipa ya que estos son los usuarios directos del servicio ofrecido por la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”.

Según el RENIEC el número de habitantes en el A.H. Villa Ecológica Zona A, B, C, D y E del distrito de Alto Selva Alegre, Arequipa actualizado al 2017 es de 13, 971.00 (trece mil novecientos setenta y uno) y se encuentra dividida por edades de la siguiente manera:

Tabla 2: Número de pobladores del A.H. Villa Ecológica Zona A, B, C, D y E del distrito de Alto Selva Alegre – Arequipa por rango de edades

Edades	N° de pobladores	% de participación
5	205	1.47%
6	257	1.84%
7	254	1.82%
8	252	1.80%
9	240	1.72%
10	220	1.57%
11	226	1.62%
12	216	1.55%
13	204	1.46%
14	216	1.55%
15	206	1.47%
16	227	1.62%
17	242	1.73%
18	247	1.77%
19	274	1.96%
20 - 24	1506	10.78%
25 - 29	1521	10.89%

30 - 34	1314	9.41%
35 - 39	1166	8.35%
40 - 44	1015	7.27%
45 - 49	900	6.44%
50 - 54	808	5.78%
55 - 59	684	4.90%
60 - 64	514	3.68%
65 - 69	344	2.46%
70 - 74	246	1.76%
75 - 79	180	1.29%
80 a más	287	2.05%
Total	13971	100%

Fuente: Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, (2017)

1.7.4. Determinación de la muestra para aplicación de encuestas

Para el cálculo de la muestra del número de encuestas necesario a aplicar para obtener la información para el análisis externo del presente estudio, se aplicó la ecuación para población finita siguiente:

$$n = \frac{Z^2(p*q)*N}{e^2(N-1)+Z^2(p*q)}$$

Donde:

Z = nivel de confianza (95%)

N = Universo o población (163)

e = error de estimación (0.05)

n = tamaño de muestra.

p = Probabilidad de ocurrencia (0.5)

q = Probabilidad de no ocurrencia (0.5)

Reemplazando valores en la ecuación tenemos que:

$$n = \frac{1.96^2(0.5*0.5)*13971}{0.05^2(13971-1)+(1.96^2(0.5*0.5))}$$

n = 374 usuarios

Realizado el cálculo, se puede concluir que, para una información válida con un 95% de confianza, es necesario encuestar a 374 (trescientos setenta y cuatro) usuarios de transporte público del A.H. Villa Ecológica Zona A, B, C, D y E del distrito de Alto Selva Alegre, Arequipa.

Para la realización de las encuestas se consideraron los porcentajes de participación mostrados en la siguiente tabla hasta alcanzar el tamaño de 374 usuarios, con el propósito de eliminar el sesgo de la información.

Tabla 3: Número de pobladores A.H. Villa Ecológica Zona A, B, C, D y E del distrito de Alto Selva Alegre, Arequipa por rango de edades y participación porcentual en la muestra

Edades	N° de usuarios (muestra)	% de participación
5	5	1.47%
6	7	1.84%
7	7	1.82%
8	7	1.80%
9	6	1.72%
10	6	1.57%
11	6	1.62%
12	6	1.55%
13	5	1.46%
14	6	1.55%
15	5	1.47%
16	6	1.62%
17	6	1.73%
18	7	1.77%
19	7	1.96%
20 - 24	40	10.78%
25 - 29	41	10.89%

30 - 34	35	9.41%
35 - 39	31	8.35%
40 - 44	27	7.27%
45 - 49	24	6.44%
50 - 54	22	5.78%
55 - 59	18	4.90%
60 - 64	14	3.68%
65 - 69	9	2.46%
70 - 74	7	1.76%
75 - 79	5	1.29%
80 y más	8	2.05%
Total	374	100%

Fuente: Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, (2017)

1.7.5. Estrategia

Se plantearán y formularán estrategias halladas mediante la aplicación de la metodología de D'Alessio, con la finalidad de proponer un plan estratégico que genere competitividad a la empresa "ETOKINSA".

1.7.5.1. Interacción con la zona de estudio

- Elaboración de los instrumentos para la ejecución y toma de los datos mencionados en el punto 1.7.2. como son: encuestas, entrevistas, observación y registros de la data actual.
- Coordinar con el personal y/o involucrados que intervienen en el proceso de servicio de transporte de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. "ETKOINSA", para poder acompañarlos y seguirlos en su labor diaria con el objetivo de lograr la recolección de datos.

1.7.5.2. Compilación y toma de datos

- Se realizará un diagnóstico previo con el fin de que al momento de compilar la información este proceso se encuentre de acuerdo a las características de la investigación. La recolección deberá ser integral tratando de profundizar el problema a investigar.

- Se efectuará la recopilación de datos cumpliendo el rol de fechas establecido y consensuado con los responsables de la empresa y el investigador.
- Los datos compilados serán clasificados por fecha y por población.

1.7.5.3. Análisis y tratamiento de datos

Se efectuará mediante la aplicación de técnicas e instrumentos a las fuentes e informantes indicados anteriormente en los puntos 1.7.2 y 1.7.3. Estos datos serán introducidos al MS Office Excel y con ellos se obtendrán gráficos con precisiones porcentuales, relaciones, tablas, etc. donde se procesará toda la información obtenida con el fin de obtener evidencia necesaria para poder diseñar la propuesta de mejora.

1.7.6. Criterios para el manejo de resultados

En relación a la información obtenida, que se presentará en forma de gráficos, tablas, cuadros y/o resúmenes, se trabajará en el desarrollo de un proceso de análisis para poder obtener una valoración objetiva en relación del problema planteado.

Estas valoraciones se usarán como premisas para comparar nuestra hipótesis global y así obtener una línea base para poder formular nuestras conclusiones.

Las conclusiones servirán de fundamento para las recomendaciones de esta investigación.

Los resultados obtenidos serán esenciales para su posterior análisis, es por eso que estos tendrán que ser tomados con cuidado y llevados a estudio utilizando métodos que permitan entender la situación actual, y en consecuencia poder generar un planeamiento estratégico que cumpla con los objetivos propios de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”.

CAPITULO II

2. MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

TITULO 1: Planeamiento Estratégico para el Transporte Público Masivo en Buses en Lima Metropolitana.

AÑO: 2018

AUTORES:

- Guillermo Javier Camino Bellido
- Mónica Beatriz Cieza Lamas
- Walter Augusto García Rojas
- Tiffany Nan Sin Porlles

UNIVERSIDAD: Pontificia Universidad Católica del Perú.

RESUMEN: La tesis desarrolló un plan estratégico para el sector de Transporte Público Masivo en Buses en Lima Metropolitana producto de un exhaustivo análisis de los factores externos e internos del sector transporte, a partir del cual se identificaron las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de este. Luego, como parte del proceso estratégico, se formularon y seleccionaron estrategias para cumplir los objetivos a largo plazo y así alcanzar la visión establecida. Todas las estrategias buscaron cumplir con varios objetivos, entre ellos reducir el tiempo de viaje, reducir los accidentes de tránsito, reducir el gasto en transporte, reducir la contaminación ambiental e incrementar la satisfacción general del servicio de transporte público, y con ello alcanzar la visión de estar dentro de las tres mejores ciudades de Latinoamérica en transporte público de calidad; contando con un sistema de buses moderno, integrado, rápido, seguro, accesible, y amigable con la naturaleza; ayudando al progreso de sus habitantes y contribuyendo al desarrollo ordenado de la ciudad (Camino Bellido; Cieza Lamas; García Rojas; Sin Porlles, 2018).

TITULO 2: Plan Estratégico para la empresa transportes Julio César S.A.C.

AÑO: 2016

AUTORES:

- Sigifredo Erwin Alva Peralta
- Miguel Ángel Manrique Valdez

UNIVERSIDAD: Universidad San Ignacio de Loyola

RESUMEN: Los autores desarrollaron un Plan Estratégico para la empresa TRANSPORTES JULIO CÉSAR S.A.C. dedicada al servicio de transporte terrestre interprovincial en la ruta Lima – Huaraz. En la tesis de grado quedó demostrado como la aplicación del modelo de Administración Estratégica del autor Fred R. David y la aplicación del modelo de gestión Balanced Scorecard aplicadas a la evaluación financiera obtuvo como resultado un impacto positivo en el beneficio - costo de la empresa. El análisis interno que se realizó, nos mostró las fortalezas y debilidades, por otro lado, el análisis externo expuso las principales amenazas y oportunidades, en conjunto, fueron el soporte para la definición de las estrategias que contribuyeron al desarrollo de la empresa.

Para la implementación de las estrategias definidas, se precisó el uso del Balanced Scorecard, desarrollado por Robert Kaplan y David Norton. Para finalizar se realizó una evaluación financiera que básicamente muestra dos escenarios, resultados sin aplicar la estrategia y resultados con la estrategia aplicada, lo cual demostró la viabilidad de la propuesta planteada (Alva Peralta & Manrique Valdez, 2016).

TITULO 3: Planeación estratégica para la Empresa de Transportes El Dorado S.A.S.

AÑO: 2015

AUTORES:

- María Alejandra Jaramillo Angarita
- Sergio González Acevedo

UNIVERSIDAD: Universidad Industrial de Santander – Bucaramanga

RESUMEN: El estudio demostró que para llevar a cabo la planeación estratégica en la empresa Transportes El Dorado S.A.S. fue necesaria la aplicación de cinco fases correspondientes a: 1.- el análisis situacional, 2.- la estrategia empresarial, 3.- la alineación estratégica, 4.- la medición de la estrategia y 5.- la operatividad de la estrategia. Así mismo se usó información interna y se estudió el entorno actual en el que se encontraba la empresa objeto de estudio, a su vez se contemplaron todos los factores directos e indirectos que afectaban positiva y negativamente el funcionamiento de la organización.

Finalmente, la planeación estratégica para la empresa de transportes El Dorado S.A.S. se desarrolló desde la construcción del análisis situacional hasta la determinación de las iniciativas estratégicas y planes de acción en la metodología del Balanced Scorecard (BSC) (González Acevedo & Jaramillo Angarita, 2015).

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Plan Estratégico

Según D'Alessio (2015) el plan estratégico es un agregado y sucesión de actividades que desarrolla una organización / empresa para lograr la visión inicialmente planteada, contribuyendo a su proyección al futuro. Para ello como insumos los análisis Hax y Majluf, externo e interno con el fin de obtener como producto la formulación de las estrategias deseadas que guiarán a la organización / empresa en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos.

2.2.2. Mejora Competitiva

La mejora competitiva se refiere a la capacidad que tiene una organización para alcanzar la mayor eficiencia posible de sus recursos y aumentar su productividad, para ello se evalúan factores externos e internos como la innovación, la situación del sector en que se desarrolla, la estabilidad económica, etc. En este contexto actualmente las organizaciones deben batallar por preservar su competitividad presente y futura (Nicole Roldán, 2020).

2.2.3. Transporte Público

El transporte público forma parte del conjunto de la movilidad urbana, y está definido como un sistema de medios (infraestructuras y vehículos) para trasladar a personas de un lugar a otro dentro de la ciudad. Este sistema está caracterizado, por la motorización (transporte) y por la colectividad (público) (Porto Schettino, 2020).

2.2.4. Sistema Integrado de Transporte

Un Sistema Integrado de Transporte Público consiste en el trabajo articulado de los diferentes medios de transporte de pasajeros que hay una ciudad, estructurado de tal forma que brinden al ciudadano un servicio confiable, eficiente, cómodo y seguro, que permita que se puedan desplazar con altos estándares de calidad, acceso y cobertura en toda la ciudad (Gobierno de Mexico, 2019).

2.3. MARCO TEÓRICO

2.3.1. El Sistema Integrado de Transporte de la ciudad de Arequipa

Arequipa es la segunda ciudad más importante del Perú, en las últimas décadas ha tenido una explosión demográfica importante la cual ha generado mayor demanda de servicios vitales como salud, educación, empleo, así también como la mayor demanda del servicio de transporte urbano.

El transporte urbano en la ciudad de Arequipa actualmente está caracterizado por su lentitud, incomodidad, inseguridad, efectos contaminantes, etc. El sistema de transporte está conformado por unas 200 rutas extensas que se superponen en el centro de la ciudad; las mismas están atendidas por vehículos con poca capacidad como combis, custeres, colectivos, etc. que compiten entre sí para lograr la mayor cantidad de pasajeros por viaje. La operación de este sistema ha llevado a la generación de una congestión vehicular que se ha ido acrecentando año a año durante la última década.

Con el propósito de mejorar y resolver el gran problema actual del transporte público urbano en la ciudad de Arequipa, el gobierno a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones en conjunto con la Municipalidad Provincial de Arequipa y con el apoyo de la Corporación Andina de Fomento, el Banco

Interamericano de Desarrollo, EMBARQ y la Agencia Francesa de Desarrollo han desarrollado estudios y sumado esfuerzos para la implementación de un Sistema Integrado de Transporte en la ciudad de Arequipa que brinde a los usuarios una movilidad urbana sostenible, conformado por varios servicios de transporte, los cuales deben trabajar operacional, física y tecnológicamente integrados para ofrecer un servicio óptimo y eficiente con cobertura en toda la ciudad.

El principal objetivo del SIT es implementar un sistema integrado de movilidad urbana eficiente, equitativo y sustentable en la ciudad de Arequipa, mejorando en gran parte el nivel de calidad del servicio actual, ofreciendo eficiencia, seguridad y una operación eco amigable (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2017).

El Sistema Integrado de Transporte de la ciudad de Arequipa consta de dos grandes componentes:

- a) Componente de Operación de Rutas, y
- b) Componente Tecnológico.

El nuevo sistema contempla 79 (setenta y nueve) rutas, las cuales deberán estar integradas operacional y tecnológicamente de manera virtual y física en paraderos especiales y/o puntos de transferencia, con cobertura en toda la ciudad de Arequipa y operados por los dos componentes.

Asimismo, complementando a los dos componentes principales, el SIT también considera la implementación de ciclo vías, la edificación de escaleras en zonas que son difíciles de acceder, la señalización horizontal y vertical para rutas alimentadoras y estructurantes, e implementación de interconexiones (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2017).

2.3.1.1. Componente de Operación de Rutas

Las 79 (setenta y nueve) rutas que conformarán el Sistema Integrado de Transporte de la ciudad de Arequipa en su fase operativa, se clasificarán de acuerdo a sus características, como se muestra en la siguiente Tabla:

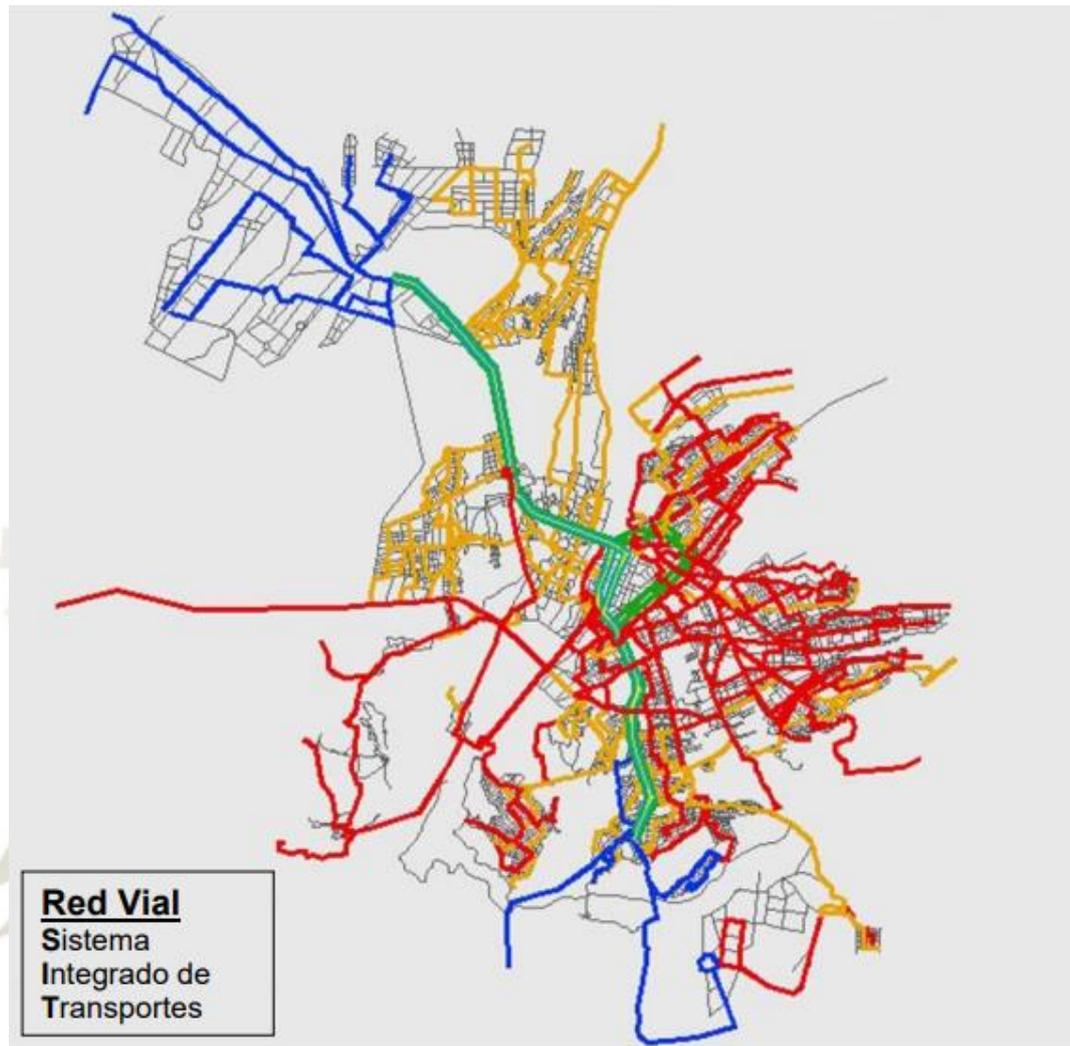
Tabla 4: Clasificación de rutas del SIT de acuerdo a sus características

Rutas Estructurantes	Rutas Alimentadoras	Rutas Troncales
Serán 35 (treinta y cinco), ofrecerán un servicio directo con origen y destino propio, en direcciones de Este-Oeste de la ciudad. La operación se hará efectiva en buses y minibuses con pago a bordo y paraderos simples.	Serán 42 (cuarenta y dos), operarán 8 en la periferia norte y sur de la ciudad, y 34 en zonas intermedias. Terminan su recorrido en puntos de transferencia con las líneas “Troncales” (Estaciones de intercambio) y operarán con buses y minibuses con pago a bordo y paraderos simples	Serán inicialmente dos (02), que operarán sobre un corredor de 23 Km. con carriles priorizados, con prioridad semafórica. Operarán con buses de gran capacidad, con pago a bordo, paraderos simples y/o estaciones de intercambio.

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2017)

En la siguiente ilustración podemos visualizar el mapa en general de la distribución de las 79 (setenta y nueve) rutas del SIT de acuerdo a sus características.

- Las rutas sombreadas de verde son las 2 rutas troncales, de sur a norte y de norte a sur.
- Las rutas sombreadas de rojo son las 35 rutas estructurantes.
- Las rutas sombreadas de amarillo son las 34 alimentadoras intermedias.
- Las rutas sombreadas de azul son las 8 alimentadoras de cabecera.

Ilustración 1: Mapa del proyecto de SIT de Arequipa

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2017)

2.3.1.1.1. Del proceso de licitación de operación de rutas

Desde febrero del año 2009, la Municipalidad Provincial de Arequipa ha venido desarrollando un proceso de socialización y concertación con los operadores de transporte público y la sociedad civil respecto al “Plan Regulador de Rutas”, existiendo en ellos disposición al cambio.

En setiembre del año 2010 la Municipalidad Provincial de Arequipa lanzó la primera convocatoria para licitar la concesión de la operación del Sistema Urbano Masivo de Pasajeros del Sistema Integrado de Transporte de la Ciudad de Arequipa, proceso que concluyó con el acta de cierre de fecha 29 de diciembre de 2010, mediante la cual se declaran desiertas las unidades de negocio C2, C3, C4, C5, C8, C9 y C10, así

mismo mediante Resolución de Alcaldía Nro. 232-2011-MPA se declaró la nulidad de las decisiones del comité especial en cuanto al otorgamiento de la buena pro de las unidades de negocio C1, C6 y C7 declarando desiertas las mismas. Lo que fue ratificado por la Resolución de Alcaldía Nro. 482 del 29 de Abril del 2015 y la Resolución de Alcaldía Nro. 2355, de fechas 23 de noviembre del 2015.

Por lo expuesto habiéndose declarado desiertas las 10 unidades de negocio que comprenden las 79 rutas aprobadas en el plan regulador de rutas 2010-2020, se hizo necesario convocar a una segunda licitación pública especial para la concesión de la operación del servicio urbano masivo de pasajeros del Sistema Integrado de Transportes de la ciudad de Arequipa. Finalmente, el 21 de abril de 2017 el comité especial encargado de la segunda licitación pública especial para la concesión de la operación del servicio urbano masivo de pasajeros del Sistema Integrado de Transporte de la ciudad de Arequipa entregó la buena pro de las unidades de negocio C-1A, C-1B, C3, C5 y C9, declarando desiertas las demás unidades de negocio.

En este contexto la Municipalidad Provincial de Arequipa mediante su comité especial encargado convoca a una Tercera licitación pública especial para la concesión de la operación del servicio urbano masivo de pasajeros del Sistema Integrado de Transporte de la ciudad de Arequipa, finalizando el proceso el 22 de Septiembre del 2017 con la entrega en concesión de la unidades de negocio C-2, C-4, C-6, C-8 y C-10. En la siguiente tabla se muestra la asignación de las 79 rutas que contempla el SIT – Arequipa dadas en concesión por cada una de las 10 unidades de negocio (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2017).

Tabla 5: Asignación de Rutas del SIT concesionadas por unidad de negocio

UNIDAD DE NEGOCIO	CÓDIGO	CONCESIONARIO (Consortios Ganadores Buena Pro)	Códigos de Rutas	Rutas Sub alimentadoras
Corredor Troncal	C-1 A	Integra Arequipa	BT1	
Corredor Troncal	C-1 B	-	BT2	
Cono Norte (Cerro Colorado)	C-2	Empresarial Cono Norte	A25, A27, A28, A29, A30, A32, A33, A37, A38	S5, S6, S7, S8
Cayma	C-3	Transcayma	A5, A26, A31, A34, A36, A39	S9
Selva Alegre – Miraflores	C-4	Unión AQP	A14, T13, T14, T38, A14, A40, A41, T15, T16, T17, T18	S10, S11, S12, S13
Mariano Melgar	C-5	Divino Sur	A43, T7, T8, T35,	S14, S15, S16, S17
Paucarpata – Miguel Grau	C-6	Unión Grau	T5, T11, T32, T3, T4, T33,	
Paucarpata – Ciudad Blanca	C-7	AQP Masivo (Vía Judicial)	A7, T6, A10, T9, T12, T37	S18, S19, S20
Sabandía – Characato	C-8	Transporte Sabandía Characato	A6, A21, T1, T2	
Socabaya	C-9	Transporte Socabaya	A11, A12, A13, A18, A35, A44, T22, T23, T36	
Hunter –Tiabaya – Sachaca	C-10	Megabus HTS	A19, A20, A42, A22, T19, T20, T21, T26, T28, T29, T30, T31	S1, S2, S3, S4
Pachacútec	C-11	Gran Pachacútec	A1, A2, A3, A4, A8, A9, A17, A24, T24, T25	

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2017)

2.3.1.1.2. Fase Pre Operativa

La etapa de pre operación del Sistema Integrado de Transporte de la ciudad de Arequipa da inicio con la firma de contrato entre la Municipalidad Provincial de Arequipa (El Concedente) y la empresa de transportes ganadora por cada unidad de negocio asignada (El Concesionario) que le otorga la administración operacional de las rutas durante 15 (quince) años a partir de la firma de contrato.

Durante esta primera etapa la Municipalidad Provincial de Arequipa establecerá la implantación gradual del Sistema Integrado de Transporte, de acuerdo a la propuesta de implementación anticipada de flota por cada unidad de negocio licitada conforme al plan de renovación presentado en su propuesta técnica.

La flota requerida, hace referencia al 100% de la flota que se estima cuando la empresa cuente con toda la flota renovada.

En el caso del proyecto SIT la demanda de viajes por día, para el cálculo de operación (Km. recorridos), serán programados en la etapa de operación efectiva; para la modelación financiera se ha considerado que, de un periodo de 365 días anuales, 247 días son considerados útiles; dado que se identifican 52 días sábados, 52 días domingos y aproximadamente 14 días feriados, en los cuales la programación debe ser restringida, dado que los índices de demanda sufren una significativa variación. Según los análisis desarrollados por el equipo técnico de SITRANSPORTE, los días sábados representan un flujo aproximado del 60% de un flujo de demanda normal y los días domingos solo representan el 30% de la demanda normal; por lo tanto los días equivalente anuales para la estimación de demanda considerada para el estudio es de 298 días al año.

En la siguiente tabla se muestra el número de flota vehicular requerido para la operación de rutas por cada unidad de negocio. La flota corresponde a unidades M2 y M3 con fecha de fabricación desde el 2008 en adelante.

- Por cada bus de 42 pasajeros, se considera una proporción de 1.0 unidad vehicular de servicio actual.
- Por cada bus de 60 pasajeros, se considera una proporción de 1.5 unidad vehicular de servicio actual.
- Por cada bus de 80 pasajeros, se considera una proporción de 2.0 unidad vehicular de servicio actual.
- Por cada bus de 100 pasajeros, se considera una proporción de 2.5 unidad vehicular de servicio actual (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2017).

Tabla 6: Flota equivalente necesaria para la operación por unidad de negocio

Nombre de la Unidad de Negocio	Unidad de Negocio	Bus 100	Bus 80	Bus 60	Bus 42	Total
Troncal 1	C -1A	189				189
Troncal 2	C-AB	189				189
Cono Norte	C-2		42	44	20	106
Cayma	C-3		158	102	26	286
A.S.A. - Miraflores	C-4			252	197	449
Mariano Melgar	C-5			63	46	109
Paucarpata - Miguel Grau	C-6			219	14	233
Paucarpata - Ciudad Blanca	C-7			47	184	231
Sabandia	C-8			141		141
Socabaya	C-9			198	25	223
Hunter	C-10		34	137	62	233
Pachacútec	C-11		30	131	3	164
Total		378	264	1334	577	2553

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2017)

Así también en las siguientes tablas se hace mención a las empresas de servicio de transporte público que integran cada consorcio, los cuales fueron ganadores en las diferentes licitaciones y se les otorgaron la concesión de las 12 unidades de negocio correspondientemente. Se señala además la fecha de firma de contrato con el Concedente (Municipalidad Provincial e Arequipa), el nombre de empresa con el cual firmaron contrato (Concesionario) y la asignación final de rutas (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2017).



Tabla 7: Empresas de Transportes integrantes de cada Consorcio ganadoras de la Segunda Licitación y Fecha de Firma de Contrato con la Municipalidad Provincial de Arequipa.

SEGUNDA LICITACIÓN								
UNIDAD DE NEGOCIO	CÓDIGO	CONSORCIO GANADORES DE BUENA PRO (Consortios Ganadores de Buena Pro) FECHA: 21 DE ABRIL DEL 2017)	EMPRESAS QUE CONFORMAN CADA CONSORCIO	FLOTA PRESENTADA EN EL PROCESO DE LICITACIÓN	NOMBRE DE LA EMPRESA CON QUE SE FIRMÓ CONTRATO CON MPA	FECHA DE FIRMA DE CONTRATO CON MPA	CÓDIGOS DE RUTAS	RUTAS SUB ALIMENTADORAS
Corredor Troncal	C-1A	Consortio Integra Arequipa	1. Empresa Integra S.A. (Colombia)	-	Integra Arequipa S.A.C.	29 de Diciembre 2017	BT1	
			2. ET Integra Perú SAC					
			3. ET COTAP S.A.					
			4. ET Gran Poder GRAMPO					
			5. ET COTUM					
			6. ET Señor de Lampa TRANSLAMPA					

Cayma	C-3	Consortio Transcayma	1. Transportes Dean Valdivia S.A.	129 (Ciento veintinueve)	Empresa de Transportes Transcayma S.A.	12 de Enero 2018	A5, A26, A31, A34, A36, A39	S9
			2. Transacacia S.A.C.					
			3. Transtupi Transporte Colectivo Ltda.					
Mariano Melgar	C-5	Consortio Divino Sur	1. ET Ángeles del Sur	127 (Ciento veintisiete)	Empresa de Transportes Buses Mariano Melgar S.A.	29 de Diciembre 2017	A43, T7, T8, T35	S14, S15, S16, S17
			2. ET Afines Los Escorpiones					
Socabaya	C-9	Consortio de Transporte Socabaya	1. ET COTASPA	263 (Doscientos sesenta y tres)	Empresas Arequipeños Sistema Integrado de Transporte C-9 SOCIEDAD ANONIMA - EMARSISTRAN S.A.	12 de Enero 2018	A11, A12, A13, A18, A35, A44, T22, T23, T36	
			2. ETS 3 de Octubre					
			3. ET Unidos de Pasa. Y Servicios ETUPSA					
			4. ERT y Turismo Las Begonias					
			5. ET Correcaminos S.A.					

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2017)

Tabla 8: Empresas de Transportes integrantes de cada Consorcio ganadoras de la Tercera Licitación y Fecha de Firma de Contrato con la MPA.

TERCERA LICITACIÓN								
UNIDAD DE NEGOCIO	CÓDIGO	CONSORCIO GANADORES DE BUENA PRO (Consortios Ganadores de Buena Pro) FECHA: 22 DE SEPTIEMBRE DEL 2017)	EMPRESAS QUE CONFORMAN CADA CONSORCIO	FLOTA PRESENTADA EN EL PROCESO DE LICITACION	NOMBRE DE LA EMPRESA CON QUE SE FIRMÓ CONTRATO CON MPA	FECHA DE FIRMA DE CONTRATO CON MPA	CÓDIGOS DE RUTAS	RUTAS SUB ALIMENTADORAS
Cono Norte (Cerro Colorado)	C-2	Consortio Cono Norte	1. ET CIMA	457 (Cuatrocientos cincuenta y siete)	Empresa de Transportes Cono Norte S.A.C.	07 de Junio 2018	A25, A27, A28, A29, A30, A32, A33, A37, A38	S5, S6, S7, S8
			2. ET Litoral S.A.					
			3. ET Los Canarios de Socabaya					
			4. ET Los Ángeles de Ciudad de Dios					
			5. ET Señor de Luren					
			6. ET CETTAR S.A.					

			7. ET PERUARBO S.A.					
			8. Santa Clara S.A.					
Selva Alegre - Miraflores	C-4	Consorcio Unión AQP	1. ET Espíritu Santo	401 (Cuatrocientos uno)	Empresa de Transportes Unión AQP S.A.	26 de Marzo 2018	A14, T13, T14, T38, A14, A40, A41, T15, T16, T17, T18	S10, S11, S12, S13
			2. ET Servicio el Rápido de Selva Alegre					
			3. ET Rápido Kombis Independencia					
			4. ET Múltiples Pampas de Polanco					
			5. ET Múltiples Virgen Adorada					
			6. ET Independencia S.A.					
			7. ET Los Ases del Timón					
			8. ET San Martín Expres S.A.					

			9. ET Juan XXIII					
Paucarpata - Miguel Grau	C-6	Consortio Unión Grau	1. ET Gran Poder Monterrey "C" S.A.	180 (Ciento ochenta)	Empresa de Transportes Unión Grau S.A.C.	02 de Febrero 2018	T5, T11, T32, T3, T4, T33	
			2. ETS Múltiples Buses COTAP					
Sabandia - Characato	C-8	Consortio Sabandia- Characato	1. ET Servicios 6 de Diciembre	167 (Ciento sesenta y siete)	Empresa de Transportes Characato Sabandia C-8 S.A.	02 de Febrero 2018	A6, A21, T1, T2	
			2. ET Nuevo Horizonte					
Hunter - Tiabaya - Sachaca	C-10	Consortio Megabus HST	1. ET Oriol S.A.	265 (Doscientos sesenta y cinco)	Empresa de Transportes Mega Bus AQP - S.A.C.	02 de Febrero 2018	A19, A20, A42, A22, T19, T20, T21, T26, T28, T29, T30, T31	S1, S2, S3, S4
			2. ET Unidos por Hunter					
			3. ET Los Ángeles de Villalba					
			4. ET Corporación Palermo y Automotores					
			5. ET Nazareno San José de Tiabaya					

			6. ET Monteverde S.A.					
Pachacútec	C-11	Consortio Gran Pachacútec	1. ET COTUM S.A.	141 (Ciento cuarenta y uno)	Gran Pachacútec S.A.C.	09 de Febrero 2018	A1, A2, A3, A4, A8, A9, A17, A24, T24, T25	
			2. ET TRANSLAMPA S.A.					
			3. ET Integra Perú SAC					

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2017)



Tabla 9: Adjudicataria mediante proceso de conciliación y fecha de firma de contrato con la MPA.

PROCESO DE CONCILIACION								
UNIDAD DE NEGOCIO	CÓDIGO	PROCESO DE CONCILIACION (Acta de Conciliación N° 052-2017)	EMPRESAS QUE CONFORMAN CADA CONSORCIO	FLOTA PRESENTADA	NOMBRE DE LA EMPRESA CON QUE SE FIRMÓ CONTRATO CON MPA	FECHA DE FIRMA DE CONTRATO CON MPA	CÓDIGOS DE RUTAS	RUTAS SUB ALIMENTADORAS
Paucarpata - Ciudad Blanca	C-7	Consortio AQP Masivo	1. ET Señor de la Amargura S.A.	231 (Doscientos treinta y uno)	Empresa de Transportes AQP Masivo Arequipa S.A.C.	02 de Febrero 2018	A7, T6, A10, T9, T12, T37	S18, S19, S20
			2. ET Monterrey Vallecito S.A.					
			3. Mi Bus Express S.A.C.					

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2018)

Tabla 10: Características de rutas que componen las unidades de negocio C1-A y C1-B

Ruta	Pasajeros/día	km/día	Flota requerida	Tipo de Vehículo	km/día/bus	Longitud (km)	Velocidad Promedio	Pas/día/Bus	Carga máxima horaria
BT 1	126,838	10,741	47	Bus 100	229	32,8	20	2699	2,868
BT 2	173,928	26,063	104	Bus 100	251	37,1	20	1672	5,011

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2018)

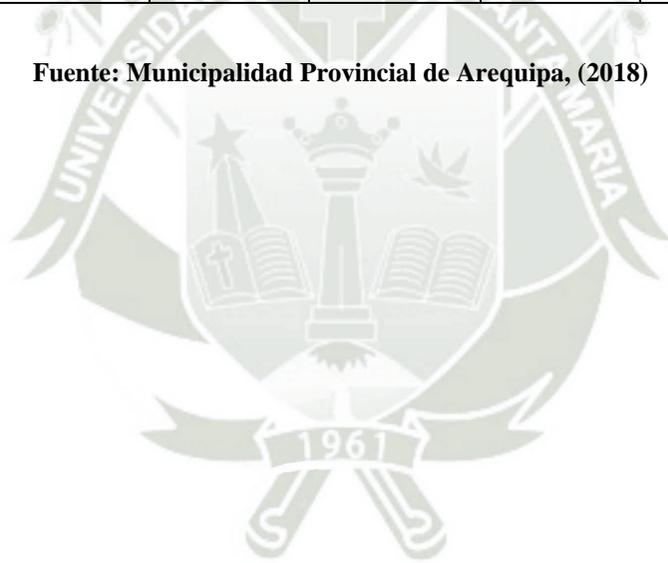


Tabla 11: Características de rutas que componen la unidad de negocio C2 – Cono Norte

Ruta	Pasajeros/día	km/día	Flota requerida	Tipo de Vehículo	km/día/bus	Longitud (km)	Velocidad Promedio	Pas/día/Bus	Carga máxima horaria
A25	5,824	812	5	Bus 60	162	12.5	18	1165	401
A27	7,968	1,148	12	Bus 42	96	10.8	18	664	284
A28	8684	1272	10	Bus 80	127	18.5	15	868	675
A29	10011	1236	8	Bus 42	154	8.5	18	1251	649
A30	7036	767	4	Bus 60	192	16.1	18	1759	296
A32	12533	1397	7	Bus 60	200	10.6	18	1790	736
A33	4780	666	5	Bus 60	133	13.2	18	956	437
A37	10762	926	8	Bus 60	116	9	18	1345	988
A38	15519	1464	11	Bus 80	133	15	15	1411	895

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2018)

Tabla 12: Características de rutas que componen la unidad de negocio C3 – Cayma

Ruta	Pasajeros/día	km/día	Flota requerida	Tipo de Vehículo	km/día/bus	Longitud (km)	Velocidad Promedio	Pas/día/Bus	Carga máxima horaria
A26	39142	3866	24	Bus 80	161	17	18	1631	1206
A31	2290	358	2	Bus 60	179	13	18	1145	145
A34	19814	5867	26	Bus 42	226	37.1	18	762	438
A36	64107	11254	55	Bus 60	205	21	18	1166	2840
A39	6881	1139	1	Bus 60	104	14.7	18	626	308
A5	85182	9361	55	Bus 80	170	24.9	15	1549	2133

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2018)

Tabla 13: Características de rutas que componen la unidad de negocio C4 – A.S.A. y Miraflores

Ruta	Pasajeros/día	km/día	Flota requerida	Tipo de Vehículo	km/día/bus	Longitud (km)	Velocidad Promedio	Pas/día/Bus	Carga máxima horaria
A14	25544	1857	50	Bus 60	120	20.4	18	547	180
A15	25658	6229	75	Bus 42	183	13.9	18	755	180
A40	5581	994	25	Bus 60	110	16	18	620	180
A41	15590	2749	65	Bus 42	98	16.7	18	557	180
T13	26695	5448	21	Bus 42	259	16.4	18	1271	180
T14	20888	4692	33	Bus 42	142	20.4	18	633	180
T15	39671	5484	29	Bus 60	189	16.1	18	1368	180
T16	9548	1877	15	Bus 60	125	20	18	637	180
T17	29346	5156	43	Bus 60	120	23.6	18	682	180
T18	51680	8573	72	Bus 60	119	22.1	18	718	180
T38	14607	4077	27	Bus 42	151	22.3	18	541	180

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2018)

Tabla 14: Características de rutas que componen la unidad de negocio C5 – Mariano Melgar

Ruta	Pasajeros/día	km/día	Flota requerida	Tipo de Vehículo	km/día/bus	Longitud (km)	Velocidad Promedio	Pas/día/Bus	Carga máxima horaria
A43	31588	4456	30	Bus 60	149	13.9	18	1053	2231
T35	25706	4887	28	Bus 42	175	16.8	18	918	1280
T7	14946	2923	18	Bus 42	162	13.4	18	830	1032
T8	13310	1544	12	Bus 60	129	11.9	18	1109	1069

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2018)

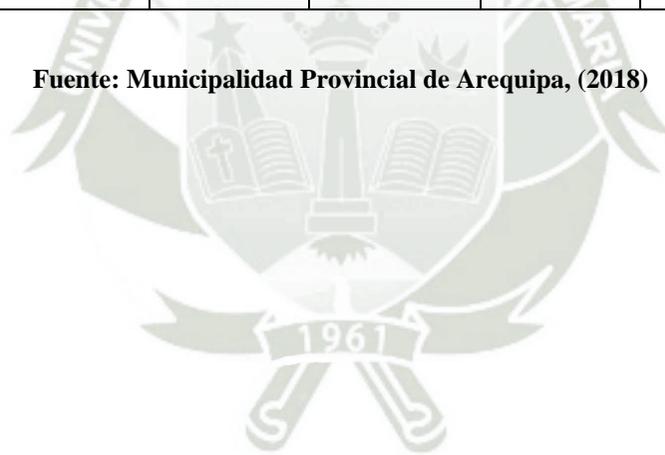


Tabla 15: Características de rutas que componen la unidad de negocio C6 – Paucarpata, Miguel Grau

Ruta	Pasajeros/día	km/día	Flota requerida	Tipo de Vehículo	km/día/bus	Longitud (km)	Velocidad Promedio	Pas/día/Bus	Carga máxima horaria
T11	51163	8813	55	Bus 60	160	21.8	18	930	2708
T3	20808	2895	22	Bus 60	132	16.9	18	946	1007
T32	6007	1104	6	Bus 42	184	15	18	1001	314
T33	15596	2559	28	Bus 60	91	19.8	18	557	1110
T4	43107	8670	41	Bus 60	211	18	18	1051	2084
T5	11342	2228	8	Bus 42	279	17.5	18	1418	236

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2018)

Tabla 16: Características de rutas que componen la unidad de negocio C7 – Paucarpata, Ciudad Blanca

Ruta	Pasajeros/día	km/día	Flota requerida	Tipo de Vehículo	km/día/bus	Longitud (km)	Velocidad Promedio	Pas/día/Bus	Carga máxima horaria
A10	35987	7896	63	Bus 42	125	20.8	18	571	2283
A7	21299	3978	31	Bus 60	128	19.5	18	687	1696
T12	4037	1385	17	Bus 42	81	20.7	18	237	509
T37	7326	2360	18	Bus 42	131	19.1	18	407	720
T6	31727	7846	48	Bus 42	163	18.4	18	661	1965
T9	21743	4326	38	Bus 42	114	14.9	18	572	1927

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2018)

Tabla 17: Características de rutas que componen la unidad de negocio C8 – Sabandía, Characato

Ruta	Pasajeros/día	km/día	Flota requerida	Tipo de Vehículo	km/día/bus	Longitud (km)	Velocidad Promedio	Pas/día/Bus	Carga máxima horaria
A21	19517	2787	15	Bus 60	186	17.3	18	1301	895
A6	6385	1260	10	Bus 60	126	22.1	18	638	469
T1	18476	3567	23	Bus 60	155	23.9	18	803	951
T2	40983	8286	46	Bus 60	180	27.1	18	891	1835

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2018)



Tabla 18: Características de rutas que componen la unidad de negocio C9 - Socabaya

Ruta	Pasajeros/día	km/día	Flota requerida	Tipo de Vehículo	km/día/bus	Longitud (km)	Velocidad Promedio	Pas/día/Bus	Carga máxima horaria
A11	16080	3516	46	Bus 60	76	19.6	18	350	1016
A12	1901	211	1	Bus 60	211	8.9	18	1901	126
A13	1590	147	2	Bus 42	73	4.9	18	795	245
A18	25094	2903	17	Bus 42	171	11.6	18	1476	1122
A35	10930	1165	6	Bus 60	194	14.5	18	1822	429
A44	9990	1624	6	Bus 42	271	11.5	18	1665	306
T22	3750	560	7	Bus 60	80	13.2	18	536	227
T23	42894	7000	36	Bus 60	194	19	18	1191	1718
T36	58004	8651	36	Bus 60	240	19.7	18	1611	1927

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2018)

Tabla 19: Características de rutas que componen la unidad de negocio C10 - J. Hunter

Ruta	Pasajeros/día	km/día	Flota requerida	Tipo de Vehículo	km/día/bus	Longitud (km)	Velocidad Promedio	Pas/día/Bus	Carga máxima horaria
A19	5065	1092	9	Bus 42	121	14.2	18	563	485
A20	10016	1826	8	Bus 60	228	20.2	18	1252	266
A22	1428	207	6	Bus 42	34	8.8	18	238	479
A42	23390	4833	32	Bus 42	151	17.1	18	731	1422
T19	9338	1171	6	Bus 60	195	19	18	1556	301
T20	1921	433	6	Bus 60	72	21	18	320	330
T21	13375	2609	20	Bus 60	130	21.7	18	669	1011
T26	11191	1538	17	Bus 80	90	19.4	18	658	1056
T28	6128	1797	16	Bus 60	112	26.7	18	383	646
T29	5286	1425	15	Bus 42	95	17.4	18	352	624
T30	10453	1496	17	Bus 60	88	14.8	18	615	1260
T31	16944	1775	18	Bus 60	99	13	18	941	1473

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2018)

Tabla 20: Características de rutas que componen la unidad de negocio C11 - Pachacútec

Ruta	Pasajeros/día	km/día	Flota requerida	Tipo de Vehículo	km/día/bus	Longitud (km)	Velocidad Promedio	Pas/día/Bus	Carga máxima horaria
A1	37876	4684	20	Bus 60	234	12.1	18	1894	914
A17	9314	1689	17	Bus 60	99	18.1	18	548	1023
A2	2992	467	2	Bus 60	233	12.6	18	1496	199
A24	17280	2147	19	Bus 60	113	13.1	18	909	327
A3	21092	2686	15	Bus 60	179	15.5	18	1406	789
A4	27872	2309	10	Bus 60	231	11.6	18	2787	950
A8	1832	210	2	Bus 60	105	13	18	916	122
A9	1213	183	3	Bus 42	61	9	18	404	168
T24	958	185	2	Bus 60	93	12.8	18	479	137
T25	11624	1526	15	Bus 80	102	18.8	15	775	706

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2018)

Durante la etapa pre operativa del SIT también se trabajará la apariencia externa de las unidades vehiculares. Los colores de buses por cada unidad de negocio variarán de acuerdo a un código de color del Catálogo Pantone asignado. Los colores externos de los Buses están de acuerdo a los colores permitidos a ser aplicados para fachadas del Centro Histórico y Zona Monumental de Arequipa, reglamentados por Decreto de Alcaldía Nro. 07-2003-MPA.

Los colores se ratificarán en el momento que sea adjudicada la concesión, conjuntamente con el diseño y aplicación de la imagen corporativa que fue ganadora en el concurso “Crea tu logo, SITRANSPORTE” realizado en enero del 2019. Así mismo las pinturas utilizadas para la carrocería deben ser resinas tipo poliuretano o superior (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2019).



Tabla 21: Asignación de código de color por cada unidad de negocio del SIT - Arequipa

Unidad de Negocio	Código	Color mate	Código de Color (Catálogo Pantone)
Troncales	C-1	Verde	PANTONE 375 EC
Cono Norte	C-2	Gris	PANTONE Cool Gray 2 EC
Cayma	C-3	Amarillo	PANTONE Process Yellow C
Miraflores - ASA	C-4	Naranja	PANTONE 1505 C
Mariano Melgar	C-5	Rojo	R255.G0.B0
Paucarpata Miguel - Grau	C-6	Marrón	PANTONE 464 EC
Paucarpata Ciudad Blanca	C-7	Marrón	PANTONE 464 EC
Sabandía	C-8	Turquesa	PANTONE 3395 EC
Socabaya	C-9	Azul	PANTONE Blue 072 EC
Hunter	C-10	Magenta	PANTONE 225 EC
Pachacútec	C-11	Verde Oscuro	PANTONE 627 U

Troncal C-1	
Cono Norte C-2	
Cayma C-3	
Miraflores – ASA C-4	
Mariano Melgar C-5	
Paucarpata M.G. C-6	
Paucarpata C.B. C-7	
Sabandía C-8	
Socabaya C-9	
Hunter C-10	
Pachacútec C-11	

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2016)

2.3.1.2. Componente Tecnológico

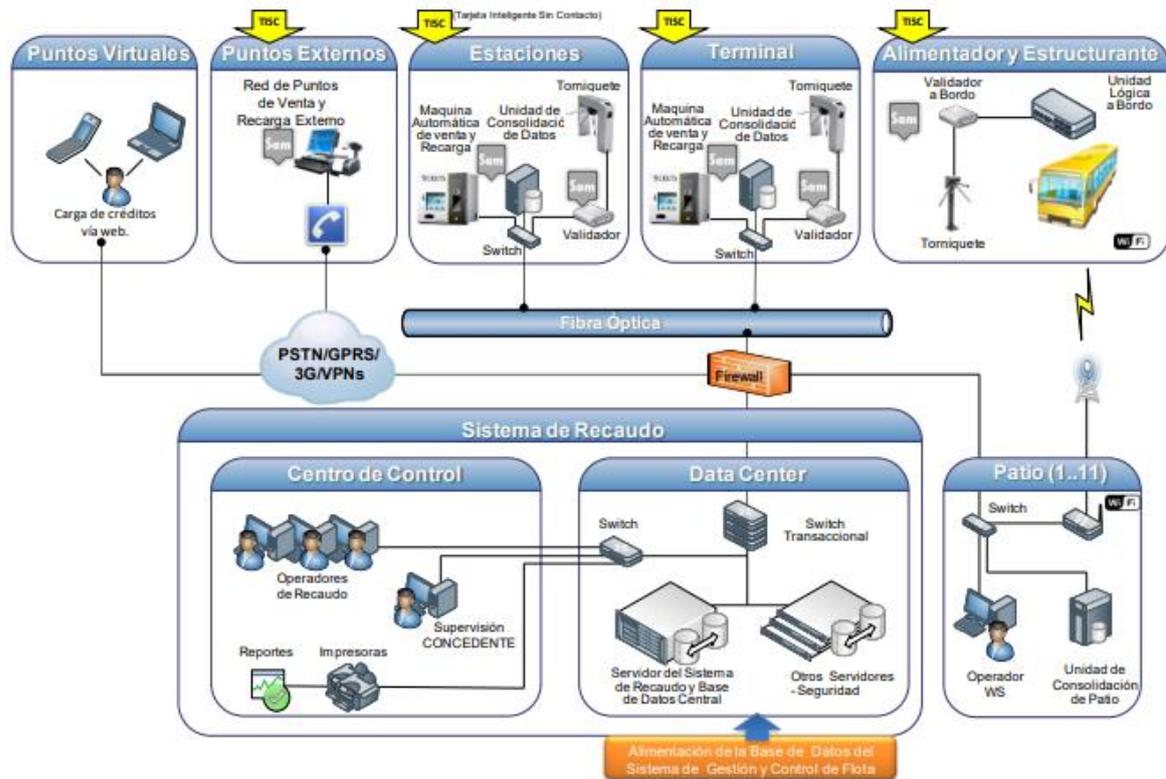
La Municipalidad Provincial de Arequipa está implementado un sistema de transporte urbano masivo de pasajeros, este sistema entre muchas otras características contará con una operación controlada, el servicio de transporte de pasajeros operará con buses cuya gestión estará a cargo de empresas privadas, siendo su operación programada a través de un Centro de Control, el cual establecerá los requerimientos de buses en cada Unidad de Negocio, tomando en consideración para ello los Corredores o Ejes Viales Troncales, las Vías Alimentadoras y las Vías Estructurantes, así como las frecuencias y velocidades con las que circularán.

Para otorgar mayor transparencia al Sistema, los ingresos provenientes del Servicio de Transporte de Pasajeros, serán transferidos a un fideicomiso que distribuirá la contraprestación correspondiente a cada operador de las Unidades de Gestión del Sistema, de acuerdo con lo pactado en los respectivos Contratos de Concesión.

La operación de las distintas Unidades de Gestión que conforman el Sistema, estará a cargo de inversionistas privados, en virtud de los contratos de concesión otorgados por el concedente (MPA), a través de procesos de licitación realizados conforme la a normatividad de la materia.

La estructura del Sistema comprende, principalmente, las siguientes Unidades de Gestión (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2017).

Ilustración 2: Esquema general del Sistema de Recaudo del SIT - Arequipa



Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2016)

2.3.1.2.1. Del proceso de licitación del Componente Tecnológico

Continuando con el proceso de la “SEGUNDA LICITACIÓN PÚBLICA ESPECIAL PARA LA ENTREGA EN CONCESIÓN DE LA OPERACIÓN DE LA UNIDAD DE RECAUDO, CONTROL DE FLOTA E INFORMACIÓN AL USUARIO DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE DE LA CIUDAD DE AREQUIPA”, y en mérito a la Circular N° 003-2017- MPA-CECTSIT el comité especial comunica a los postores interesados, mediante Circular N° 004-2017-MPA-CECTSIT (con fecha 30 de octubre del 2017) la publicación y entrega de Bases y Contratos para rueda de consultas a los postores inscritos (cinco empresas) (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2017).

1. Sonda S.A. (Chile) (Sonda S.A., 2019).
2. GMD S.A. - AI INVERSIONES PALO ALTO II S.A.C. (Ai inversiones palo alto II S.A.C., 2019).
3. Smartmatic International Holding B.V. (Venezuela) (Smartmatic International Holding B.V., 2019).
4. DATAPROM Equipamientos e Servicios de Informática Industrial LTDA. (Brasil) (DATAPROM Equipamientos e Servicios de Informática Industrial LTDA, 2019).
5. ACS Solutions Perú S.A. (ACS Solutions Perú S.A., 2019).

El 17 de Noviembre del 2017 se realizó la sexta presentación de consultas a las bases y contratos, presentados por tres (03) empresas las cuales son:

1. Sonda S.A. (Chile) (Sonda S.A., 2019).
2. AI INVERSIONES PALO ALTO II S.A.C. (Ai inversiones palo alto II S.A.C., 2019).
3. ACS Solutions Perú S.A. (ACS Solutions Perú S.A., 2019).

Posteriormente en el mes de mayo del año 2018 mediante Circular N° 005-2018-MPA-CECTSIT de la “SEGUNDA LICITACIÓN PÚBLICA ESPECIAL PARA LA ENTREGA EN CONCESIÓN DE LA OPERACIÓN DE LA UNIDAD DE RECAUDO, CONTROL DE FLOTA E INFORMACIÓN AL USUARIO DEL SISTEMA INTEGRADO DE TRANSPORTE DE LA CIUDAD DE AREQUIPA”, se informó que debido al gran número de consultas y/o sugerencias a las bases de licitación presentadas por las empresas postoras y debido a que se continuaba trabajando en la aprobación al contrato del componente tecnológico por parte del Ministerio de Económica y Finanzas, la absolución de las mismas quedaba suspendida hasta una nueva publicación de circular del comité especial (Mayo 2018) (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2017).

Paralelamente como parte del Proceso de Licitación del Componente Tecnológico, es necesaria la aprobación al “Contrato de Concesión de

la Operación de la Unidad de Recaudo, Control de Flota e Información al Usuario del Sistema Integrado de Transporte de la ciudad de Arequipa” por parte del Ministerio de Economía y Finanzas.

La Municipalidad Provincial de Arequipa mediante oficio N° 519-2017-MPA-A de fecha 02 de noviembre del 2017, solicitó la opinión a la Dirección General de Política de Promoción de la Inversión Privada del Ministerio de Economía y Finanzas, la aprobación a la versión final del Contrato de Concesión de la operación de la unidad del recaudo, control de flota e información al usuario del Sistema Integrado de Transporte de la Ciudad de Arequipa.

Adjuntando en formato impreso y digital el Proyecto de contrato de Concesión de la operación de la unidad del recaudo, control de flota e información al usuario del Sistema Integrado de Transporte de la Ciudad de Arequipa (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2017).

En respuesta al Oficio N° 519-2017-MPA-A emitido por la Municipalidad Provincial de Arequipa, el Ministerio de Economía y Finanzas, mediante Oficio N° 393-2017-EF/68.01 de fecha 17 de noviembre del 2017, solicitó se adjunte la siguiente información para poder emitir opinión acerca del contrato de concesión señalado anteriormente:

- a. Informe de evaluación Integrado
- b. Los estudios técnicos, estudios económicos financieros, informe que sustente la adecuada asignación de riesgos y valuación de contingencias.
- c. El modelo Económico – Financiero que sustente el esquema de financiamiento y pagos del proyecto (Diario El Peruano, 2017).

La Municipalidad Provincial de Arequipa mediante oficio N° 214-2018-MPA-A de fecha 11 de mayo del 2018, en respuesta al Oficio N° 393-2017-EF/68.01 del Ministerio de Economía y Finanzas, cumplió con enviar la información solicitada hizo nueva solicitud para la emisión de opinión favorable a la versión final del Contrato de Concesión de la Operación de la Unidad de Recaudo, Control de Flota

e Información al Usuario del Sistema Integrado de Transporte de la ciudad de Arequipa al Ministerio de Economía y Finanzas, en el marco de lo dispuesto en el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 1224 y el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1224, aprobado mediante Decreto Supremo N° 410-2015-EF (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017).

Como respuesta al oficio N° 214-2018-MPA-A emitido por la MPA, el Ministerio de Economía y Finanzas mediante Oficio N°38-2018-EF/68.03 de fecha 23 de mayo del 2018, emitió el Informe N° 036-2018-EF/68.03 elaborado por la Dirección de Promoción de la Inversión Privada, en el que de acuerdo con la Segunda Disposición Complementaria Transitoria del Texto Único del Decreto Legislativo N° 1224 y el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1224, aprobado mediante Decreto Supremo N° 410-2015-EF, las iniciativas estatales que a la fecha de entrada en vigencia del mencionado decreto supremo hayan sido incorporadas al proceso de promoción y hasta su adjudicación, seguirán sujetas al procedimiento vigente hasta antes de la entrada en vigencia de dicha normativa (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

En ese sentido informó que luego de la revisión del oficio N° 214-2018-MPA-A emitido por la MPA y de conformidad con los requerimientos de información adicional efectuados con las Direcciones Generales del MEF, resultó necesario solicitar a la MPA, el envío de información adicional a fin de que el Ministerio de Economía y Finanzas evalúe y emita su opinión a la versión final del Contrato de Concesión en los temas de su competencia (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

Al respecto cabe señalar que la Municipalidad Provincial de Arequipa en respuesta al Oficio N° 038-2018-EF/68.03 del Ministerio de Economía y Finanzas, mediante Oficio N° 543-2018-MPA/A envió la información adicional a fin de poder emitir opinión respecto a la versión final del contrato de Concesión de la operación de la unidad de recaudo, control de flota e información al usuario del Sistema Integrado de Transporte de la Ciudad de Arequipa, adjuntando los siguientes documentos:

1. Informe de evaluación integrado

El cual fue enviado con la siguiente información:

- a) Sustento de la aplicación de los criterios de elegibilidad del proyecto, según lo establecido y en aplicación de la metodología basada en los “Lineamientos para la aplicación de los Criterios de Elegibilidad de los Proyectos de Asociaciones Público Privadas” aprobado por el MEF, incluyendo la justificación de los indicadores de respuesta para cada criterio evaluado, pág. 48.
- b) Matriz de Riesgos del proyecto, de acuerdo con la metodología establecida en la RM N° 167-2016-EF/15, “Lineamientos para la asignación de riesgos en los contratos de APP y la subsección N° 3.4 de la R.D. 005-2016-EF/68.01, “Lineamientos para el desarrollo de las fases de formulación y estructuración en los proyectos de Asociaciones Público Privadas” (Ministerio de Agricultura y riego, 2015).
- c) Proyección de los diferentes pagos que tendría que realizar el concedente en los escenarios de caducidad anticipada, (Carpeta modelo financiero).
- d) Sustento del Nivel de Aseguramiento, monto asegurado y cobertura de riesgos.
- e) Diagnóstico de la provisión actual y oferta existente, pág. 60.
- f) Análisis técnico del proyecto que incluye las principales características, componentes y funcionalidad, además de la evaluación de alternativas.
- g) Niveles de indicadores de servicio.
- h) Identificación y explicación de las responsabilidades y obligaciones que asumirá el Concedente en el marco del Contrato de Concesión. Asimismo, la proyección de gastos y compromisos que asumirá el Concedente, así como el sustento de su capacidad presupuestal para asumir dichos montos.

- i) Estimación preliminar de los costos de supervisión y sustento de que dichos montos serán suficientes para realizar las labores respectivas, (Carpeta modelo financiero).
- j) Identificación preliminar, diagnóstico técnico legal y estado de propiedad de los inmuebles, bienes y derechos necesarios para el desarrollo del proyecto APP (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017).
- k) Descripción y evaluación del proyecto en materia económica, jurídica, regulatoria, organización, ambiental y social, (Carpeta modelo financiero).
- l) Sustento y modelo económico del proyecto, (Carpeta modelo financiero).
- m) Flujo de la proyección de demanda, (Carpeta modelo financiero).

2. Carpeta modelo financiero

Y habiendo cumplido con los requerimientos de información, la Municipalidad Provincial de Arequipa solicitó al Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección General de Política de Promoción de la Inversión Privadas e emita su opinión correspondiente, en el menor plazo posible a fin de lograr la mejora tan ansiada del sistema de transporte para la ciudad de Arequipa.

En ese sentido a partir de las coordinaciones sostenidas con los especialistas de la Dirección General de Política de Promoción de la Inversión Privada realizadas el día 20 de noviembre del año 2018, en las oficinas del Ministerio de Economía y Finanzas de la ciudad de Lima, es que la Municipalidad Provincial de Arequipa solicita el retiro del Oficio N° 543-2018-MPA/A, comprometiéndonos a reingresar en el más breve plazo la información complementaria, producto de las coordinaciones realizadas con los especialistas de la Dirección General de Política de Promoción de la Inversión Privada, con el objetivo de contar en el más breve plazo con la opinión favorable al contrato de concesión (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017).

Actualmente al año 2020 el proceso de licitación del componente tecnológico se encuentra temporalmente suspendido hasta nuevo aviso mediante circular emitido por el comité especial de licitación.

2.3.2. Metodología de D'Alessio

Esta metodología del planeamiento estratégico del profesor peruano Fernando Antonio D'Alessio Ipinza, está dirigida a las organizaciones que se proyectan al futuro con el fin de buscar la mayor probabilidad de éxito dentro de su industria en el largo plazo. Según la planificación permite canalizar estratégicamente todos los recursos de la organización y optimizar así los resultados (D'Alessio, 2015).

El proceso estratégico consta de tres principales etapas:

- a) Formulación
- b) Implementación
- c) Evaluación (D'Alessio, 2015).

La presente metodología se desarrolla en la primera etapa: *Formulación*, es así que inicia con el desarrollo de un análisis situacional actual de la organización objeto de estudio, posteriormente se desarrolla una evaluación externa y análisis del entorno PESTE derivado de la matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Del análisis PESTE y el análisis de las 5 fuerzas de PORTER se deriva la evaluación de la organización con relación a sus competidores, de la cual se desprende la matriz de Perfil Competitivo (MPC), luego se procede al desarrollo de la evaluación interna AMOFHIT del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización, de ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP (Objetivos a largo plazo).

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los

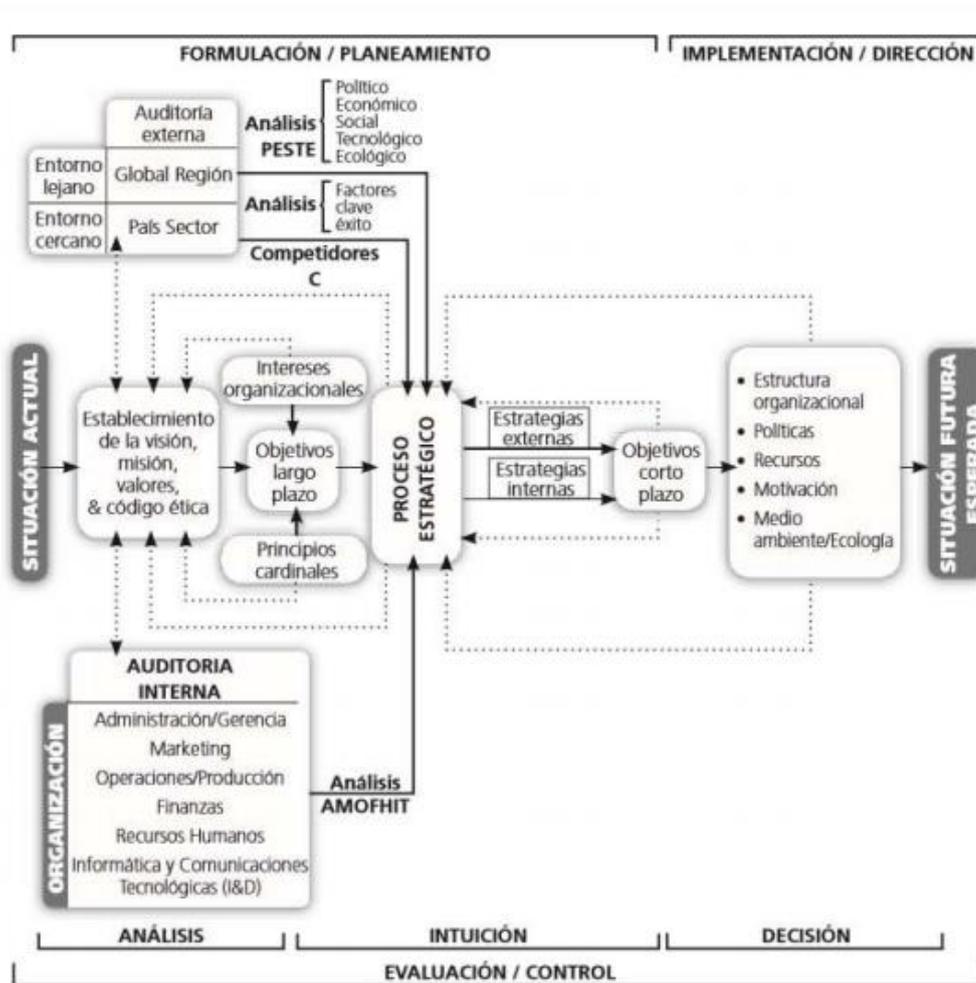
análisis previos usando como herramientas las siguientes matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz Interna Externa (MIE); y (d) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices Rumelt y de Ética. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP (Camino Bellido; Cieza Lamas; García Rojas; Sin Porlles, 2018).

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la implementación estratégica. Esta consiste en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados (Camino Bellido; Cieza Lamas; García Rojas; Sin Porlles, 2018).

Finalmente, la evaluación estratégica utiliza 4 perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC), para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización (D'Alessio Ipinza, 2008).

Ilustración 3: El proceso estratégico



Fuente: D'Alessio, (2015)

2.3.2.1. Análisis PESTE

Para D'Alessio, (2015) el objetivo de análisis PESTE es revelar información que sea de suma importancia para que a partir y con ayuda de ésta, se puedan formular las estrategias. El análisis PESTE examina el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que puedan tener influencia directa o indirecta en su desarrollo futuro.

En el análisis PESTE se definen cinco factores clave que pueden tener influencia directa sobre la evolución del negocio, y son:

Factores políticos

Factores económicos

Factores sociales

Factores tecnológicos

Factores ecológicos (D'Alessio, 2015).

2.3.2.2. Análisis PORTER

El análisis de las cinco fuerzas de PORTER es un modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria con el fin de desarrollar estrategias.

El análisis de las cinco fuerzas de PORTER permite entender la rivalidad a largo plazo de cualquier sector, así como de qué forma las compañías pueden mejorar su competitividad en el sector en el que se encuentran (Porter, 2008).

Las cinco fuerzas de PORTER son:

El poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los proveedores

La amenaza de nuevas entradas

La amenaza de los sustitutos

La intensidad de la rivalidad (Porter, 2008).

2.3.2.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La MPC nos muestra a los competidores más relevantes de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra.

El objetivo principal de la MPC es indicar cómo se encuentra una organización con respecto a los competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda elaborar sus posibles estrategias.

La Matriz de Perfil Competitivo tiene como base los factores clave de éxito que repercuten en todos los competidores, y son críticos para tener éxito

en el sector industrial. Su determinación es muy importante para el éxito del análisis y evaluación, estos factores se definen como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones en la industria (D'Alessio, 2015).

2.3.2.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Mediante el desarrollo de una auditoría externa se realiza la cuantificación de las oportunidades que serían favorecedoras para una empresa u organización, así también de las amenazas que pudiesen obstaculizar su crecimiento y competitividad; dentro de este contexto la MEFE identifica y define las variables principales que influirían en la organización.

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) posibilita sintetizar y analizar la información respecto a temas puntuales como son: Política, gubernamental y legal (P); Económica y financiera (E), Social, cultural y demográfica (S); Tecnológica (T), y Ecológica y ambiental (E), después de la síntesis y análisis de información recabado se procede a la cuantificación de los resultados en oportunidades y amenazas que ofrece el entorno de la organización sujeta a estudio, a partir de ello la organización debería corresponder a estos factores ofensiva y/o defensivamente según le sea conveniente (D'Alessio, 2015).

2.3.2.5. Análisis AMOFHIT

Una eficaz evaluación a cerca de los problemas que afectan a la organización va a depender en gran parte de la correcta evaluación de los recursos con los que esta cuenta. Por medio de esta evaluación podemos establecer si las decisiones estratégicas fueran adecuadas y/o beneficiosas, y si las decisiones que se pusieron en marcha se ejecutaron de una forma correcta y eficiente (D'Alessio, 2015).

Se debe tener en especial consideración que el rol primordial de los recursos en una organización es crear valor, una organización que es incapaz de agregar valor en sus procesos a los insumos que obtiene de su entorno, no tiene razón de existencia en el largo plazo.

Para especificar el valor de una organización, se tiene como herramienta la descripción y el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, estas son:

Administración y Gerencia (A)

Marketing y Ventas (M)

Operaciones y Logística (O)

Finanzas y Contabilidad (F)

Recursos Humanos (H)

Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

Tecnología e Investigación y Desarrollo (T) (D'Alessio Ipinza, 2008).

En cada una de estas siete áreas se valoran los aspectos que son críticos para la organización y son los siguientes:

- Identificar las competencias características de la organización
- Identificar los recursos que exterioricen problemas, aquellos que presenten los síntomas.
- Determinar el orden de importancia de estos problemas en función al impacto en la organización.
- Evidenciar las causas reales del por qué se están presentando esos problemas, a través de la auditoria de las variables, y fijar acciones inmediatas para mejora del sistema.
- Medir y/o valorar las consecuencias de las acciones correctivas que se tomarán para evitar que la solución propuesta influya en otras variables de manera no deseada (D'Alessio, 2015).

2.3.2.6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades primordiales en las diversas áreas que funcionan dentro de una organización, así también sirve de base para establecer y ponderar las relaciones entre estas.

Para la aplicación de la MEFI es necesario realizar un juicio cualitativo en el proceso de desarrollo, puesto que el entendimiento total de los factores incluidos es más relevante que los valores resultantes (D'Alessio, 2015).

Para la evaluación de factores internos se requiere desarrollar el siguiente procedimiento:

- Enumerar una lista de los principales factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna, entre 10 y 20, así mismo se debe de incluir tanto fortalezas como debilidades, primero nombrar las fortalezas y luego las debilidades.
- Se debe de asignar un peso ponderado entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso asignado a cada factor señala la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa en la industria donde compite. Los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.
- La sumatoria simple de los pesos ponderados de cada factor deberá ser igual a 1.0
- El puntaje más alto posible para la organización es 4.0; el más bajo, 1.0; y el promedio 2.5. Los puntajes obtenidos totales que arrojan un resultado por debajo de 2.5 son característicos de organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.
- Las fortalezas y debilidades son factores que pueden ser controlados por la gerencia. En especial debe ponerse mayor atención a las debilidades, desarrollando estrategias internas para superarlas de ser posible (D'Alessio, 2015).

2.3.2.7. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA) es una herramienta de análisis situacional. Para la realización de esta matriz se exige un análisis del entorno exhaustivo de la competencia

directa e indirecta para poder generar las estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz.

Los cuatro cuadrantes son los siguientes: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA) (Molina Roa, 2015).

El proceso que se realiza en los cuatro cuadrantes es el de emparejamiento (matching) para que a partir de ese procedimiento generar y registrar las estrategias en la matriz, para lo cual es necesario realizar los siguientes pasos:

a. Estrategias FO. Explotar

Emparejar las fortalezas internas con las oportunidades externas. Luego proceda a gestar las estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan generar ventaja de las oportunidades externas.

b. Estrategias DO. Buscar

Emparejar las debilidades internas con las oportunidades externas. Generar las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas.

c. Estrategias FA. Confrontar

Emparejar las fortalezas internas con las amenazas externas. Generar las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o minimizar el impacto de las amenazas externas.

d. Estrategias DA. Evitar

Emparejar las debilidades internas con las amenazas externas. Generar las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (Villajuan Mory, 2010).

La MFODA genera estrategias específicas, las que son útiles para el trabajo con las otras matrices que generan estrategias específicas y estrategias alternativas.

El emparejamiento es una actividad sumamente importante en el proceso estratégico ya que el resultado de hacerlo correctamente permite la visualización de las estrategias específicas, muchas veces como resultado

de la experiencia e intuición de los estrategas, quienes son concedores del sector industrial, de los competidores, de la influencia del entorno y de las capacidades y debilidades de la propia organización. No obstante, no existe una fórmula para este emparejamiento, y hacerlo en forma correcta será un paso decisivo para conseguir un buen resultado final del proceso estratégico (D'Alessio, 2015).

2.3.2.8. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA)

El objetivo principal de la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA) es determinar una adecuada y óptima postura estratégica de una organización.

Esta matriz está conformada por dos ejes principales que entrelazan factores relacionados a la industria a la que pertenece la organización (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que entrelazan factores relacionados a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, los cuales están asociados con alguna de las siguientes posturas estratégicas básicas:

Postura Agresiva

Postura Defensiva

Postura Conservadora

Postura Competitiva (D'Alessio, 2015).

Finalmente, el resultado de la utilización de la matriz PEYEA nos indica claramente la postura estratégica más apropiada que la organización objeto de estudio debe adoptar.

2.3.2.9. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa nos exhibe las divisiones o productos de la organización, ubicándolos en una de las 9 celdas por medio de 2 dimensiones, los cuales corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices de factores internos y factores externos para cada división.

La MIE tiene como ejes los rangos de los puntajes obtenidos de las matrices EFE y EFI, es por ello que ofrece gran amplitud para exhibir y evaluar las complejidades de los negocios de una organización pues son diversos los factores internos y externos determinantes del éxito evaluados para llegar a esos puntajes, estos permiten ponderaciones en tres rangos: alto, medio y bajo; y hacer mayor diferencia entre las posibles posiciones de las divisiones del portafolio de negocios al ofrecer 9 celdas en lugar de 4 (D'Alessio Ipinza, 2008).

La matriz IE, presenta dos ejes, con 3 regiones cada uno, los cuales conforman las 9 celdas. El eje x hace referencia al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI. Seccionado en 3 regiones que muestran la posición estratégica interna de la división, débil: de 1.0 a 1.9, promedio de 2.0 a 2.9 y fuerte: 3.0 a 4.0.

El eje y, que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE, también está dividido en tres regiones, bajo: de 1.0 a 1.9, medio: de 2.0 a 2.9, y alto: 3.0 a 4.0 que indican la capacidad de la división para capitalizar oportunidades y evitar amenazas.

La MIE cuenta con 3 regiones que recomiendan distintas estrategias para las divisiones posicionadas en las celdas.

- La región 1: sugiere crecer y construir (invertir para crecer);
- La región 2: sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades)
- La región 3: sugiere cosechar o desinvertir recurso.

Se puede calificar como exitosa la organización que logra manejar su portafolio de negocios alrededor de la celda I (D'Alessio, 2015).

2.3.2.10. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE ayuda a evaluar y perfeccionar la elección apropiada de estrategias para la organización. El MGE tiene como base la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y de la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2017).

Al evaluar estas dos variables, simultáneamente, un negocio puede ser categorizado en uno de cuatro cuadrantes:

2.3.2.10.1. Cuadrante I:

La empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido.

2.3.2.10.2. Cuadrante II:

Posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido.

2.3.2.10.3. Cuadrante III:

Posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento.

2.3.2.10.4. Cuadrante IV:

Posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento.

Cada cuadrante sugiere alternativas de estrategia en orden de atractivo para la selección de la gran estrategia.

La posición estratégica que deberían adoptar las organizaciones está determinada según su ubicación en cada cuadrante de la MGE (D'Alessio, 2015).

2.3.2.11. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Todas las estrategias que fueron generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las matrices FODA, PEYEA, IE y GE, son reunidas en la matriz de decisión estratégica (MDE), que permite visualizar las repeticiones de cada estrategia.

El desarrollo de la MDE consiste en sumar estas repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición. Las estrategias que se retuvieron no deben ser genéricas o alternativas, sino deben ser explícitamente detalladas (específicas), para luego utilizarlas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde serán evaluadas las estrategias para calificar cuan atractivas son con relación a los factores clave de éxito.

El criterio de retención varia, usualmente, las que se repiten 3 o más veces se escogen dejando las otras como estrategias de contingencia (D'Alessio, 2015).

2.3.2.12. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE es una herramienta que permite evaluar estrategias objetivamente, es así que esta matriz determina el atractivo relativo de estrategias alternativas viables, esta matriz muestra objetivamente las mejores estrategias alternativas. Utiliza como entradas el resultado del análisis de las matrices anteriores para decidir objetivamente entre las posibles estrategias, con base en la identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos.

Para el desarrollo de la MCPE es necesario la realización de buen juicio intuitivo para evaluar cuan atractivas son cada una de las estrategias con relación a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Las estrategias usadas con la MCPE deben ser específicas.

Dentro de esta matriz, la columna de la izquierda posee toda la información que fue obtenida de la MEFE, MEFI. Así mismo la fila superior posee las estrategias específicas obtenidas con la MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE, y seleccionadas con la MDE luego del proceso de clasificación.

En la MCPE se puede incluir cualquier número de grupos de estrategias específicas, y cualquier número de estrategias puede conformar un grupo, pero solo las estrategias que están dentro de un grupo dado son evaluadas relativamente entre sí. El resultado del uso de esta matriz está sustentado en la lógica de calificación de atractivo, que hace del mismo algo racional, defendible y razonable (D'Alessio, 2015).

CAPITULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. LA EMPRESA

3.1.1. Rubro

Transporte Terrestre

3.1.2. Actividad principal

Servicio de Transporte Urbano Masivo de Pasajeros

3.1.3. Breve Reseña Histórica de la Empresa

La empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” con RUC N° 20272798991, inscrita en la Partida Electrónica N° 71406141 del Registro de Personas Jurídicas - Libro de Sociedades Mercantiles y domicilio fiscal ubicado en Mza. R Lote 3 APV. Villa Ecológica Zona E (Terminal Kombis Línea 7ª Villa Ecológica) Arequipa – Arequipa – Alto Selva Alegre, es una empresa dedicada exclusivamente al Servicio de Transporte Urbano de Pasajeros, en el distrito de Alto Selva Alegre de la Ciudad de Arequipa desde el año 1992.

Actualmente cuenta con una flota operativa de 35 (treinta y cinco) unidades vehiculares categoría M3, las cuales cubre una ruta principal:

1. Ruta “A14” ó “7A”: A.H. Villa Ecológica zona A, B, C, D y E – Cercado – A.H. Villa Ecológica zona A, B, C, D y E.

“ETKOINSA S.A.” se rige bajo las decisiones de una Junta General de Accionistas, la cual es el Órgano Supremo de la sociedad y designa a los miembros de Directorio y al Gerente General anualmente desde el inicio de sus operaciones.

Actualmente para el periodo 2020 es representada por su Gerente General el Sr. ELOY ZOYLO CERVANTES LAZARO, identificado con DNI N° 29690643 (Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., 2020).

En el año 2017 “ETKOINSA S.A.” en conjunto con ocho empresas de transporte público que cubren rutas diferentes en el mismo distrito, Alto Selva Alegre, las cuales fueron:

1. Empresa de Transportes Espíritu Santo S.A. (Espíritu Santo S.A., 2019).
2. Empresa de Transportes Servicios Múltiples El Rápido de Selva Alegre S.A. (Servicios Múltiples El Rápido de Selva Alegre S.A., 2019).
3. Empresa de Transportes Servicios Múltiples Pampas de Polanco Sociedad Anónima “TRANSPOL S.A.” (Servicios Múltiples Pampas de Polanco Sociedad Anónima TRANSPOL S.A., 2019).
4. Empresa de Transportes de Servicios Múltiples Virgen Adorada S.A. (Servicios Múltiples Virgen Adorada S.A., 2019).
5. Bus Service Independencia S.A. (Bus Service Independencia S.A., 2019).
6. Empresa de Transportes Los Ases del Timón S.A. (Empresa de Transportes Los Ases del Timón S.A., 2019).
7. Empresa de Transportes Royal San Martin Express Buss S.A. (Royal San Martin Express Buss S.A., 2019).
8. Empresa de Transportes Urbano e Interprovincial Juan XXIII S.R.L. (Urbano e Interprovincial Juan XXIII S.R.L., 2019).

“ETKOINSA S.A.” representa el 9.71% de participación dentro del Consorcio Unión AQP, según el Contrato Consorcio presentado en su propuesta de Admisibilidad a la “Tercera Licitación Pública Especial para la entrega en concesión de la Operación del Servicio Urbano Masivo de Pasajeros del Sistema Integrado de Transportes de la Ciudad de Arequipa” (Consorcio Unión, 2017).

Tabla 22: Porcentaje de Participación de empresas dentro del Consorcio Unión AQP

N°	Empresa	Porcentaje de Participación (%)
1	Empresa de Transportes Espíritu Santo S.A.	0.2021

2	Empresa de Transportes de Servicios Múltiples Virgen Adorada S.A.	18.11%
3	Empresa de Trasportes Servicios Múltiples El Rápido de Selva Alegre S.A.	14.17%
4	Empresa de Transportes Servicios Múltiples Pampas de Polanco Sociedad Anónima “TRANSPOL S.A.”	12.07%
5	Empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”	9.71%
6	Empresa de Transportes Royal San Martin Express Buss S.A.	8.14%
7	Bus Service Independencia S.A.	7.87%
8	Empresa de Transportes Urbano e Interprovincial Juan XXIII S.R.L.	5.25%
9	Empresa de Transportes Los Ases del Timón S.A.	4.47%
Total		100.00%

Fuente: Consorcio Unión AQP (2017)

Esto con el fin de poder participar como Consorcio UNIÓN AQP en la “Tercera Licitación Pública Especial para la entrega en concesión de la Operación del Servicio Urbano Masivo de Pasajeros del Sistema Integrado de Transportes de la Ciudad de Arequipa”, obteniendo la Buena Pro para la Unidad de Negocio C-4 Alto Selva Alegre, el 22 de Septiembre del año 2017.

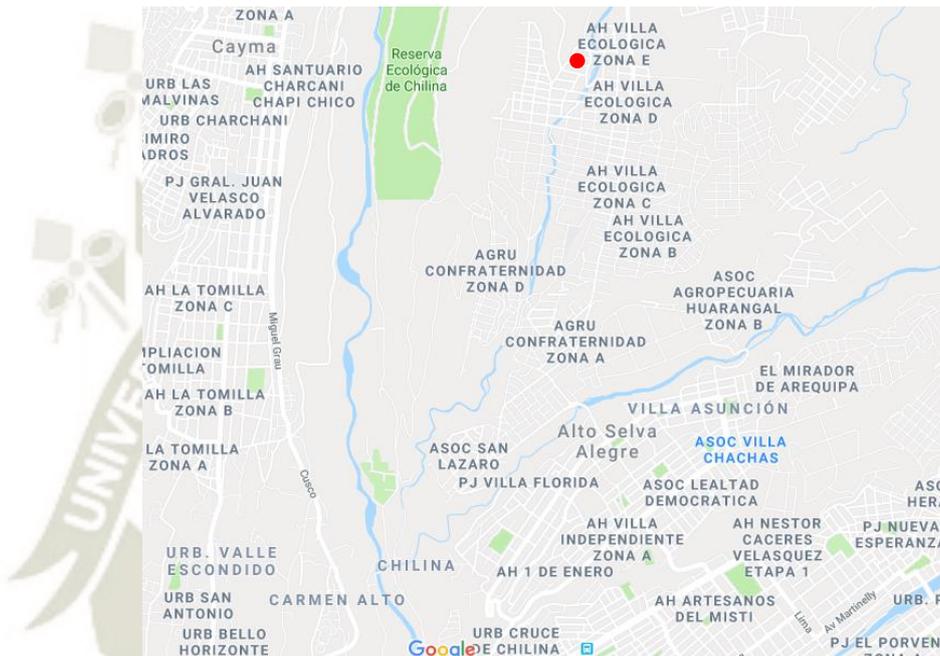
Asimismo, el 26 de marzo del 2018 se firmó el Contrato de Concesión para la operación del Servicio de Transporte de la Unidad de Negocio C-4 Alto Selva Alegre del Sistema Integrado de Transporte Masivo de Pasajeros de la Ciudad de Arequipa, celebrado entre la Municipalidad Provincial de Arequipa (Concedente) y la empresa de Transporte Unión AQP S.A. (Concesionario).

3.1.4. Ubicación

La empresa está ubicada en: Avenida Principal de Villa Ecológica Zona E s/n, Terminal de Buses de la línea 7-A, distrito de Alto Selva Alegre, Arequipa, Arequipa.

En la siguiente ilustración se muestra el paradero de buses y fachada de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”:

Ilustración 4: Ubicación en el mapa de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”



Fuente: Google Maps, (2019)

La empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” es una empresa que cuenta con un terreno pequeño de 300 m² como sede única y principal, como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 5: Paradero de Buses y sede principal de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”



Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

3.1.5. Misión

La empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” actualmente no cuenta con una misión.

La Misión para cualquier organización representa una especie de concepto de identificación y las necesidades que cubren; la misión es la razón o motivo de ser de la empresa siempre enfocado en las actividades que realiza hoy.

La misión de la organización expresa lo que la diferencia de otras organizaciones de su competencia dentro de la industria del transporte público, para así poder fijar su dirección hacia un propósito.

Las características que debe cumplir la misión de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” son:

- a. Describir el trabajo de la organización de forma clara y concreta.
- b. Debe ser fácil de entender por toda la empresa y quien la lea.
- c. Debe estar orientada a los usuarios, enfocándose a los bienes y servicios.

Con todo lo antes mencionado formulamos el enunciado de la misión de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”:

“Somos una empresa de servicio de transporte público arequipeña comprometida en brindar a nuestros usuarios en general un servicio con un nivel de alta eficiencia, puntualidad, seguridad, y comodidad; satisfaciendo totalmente sus expectativas”.

3.1.6. Visión

La empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” actualmente no cuenta con una visión.

La visión de una organización tiene como principal característica representar el futuro que se desea alcanzar, nos expresa la situación que se desea tener bajo un escenario realista.

Una visión tiene que ser simple y clara, para ser entendida y comprendida, ya que tiene que marcar directrices que puedan motivar y guiar a los resultados deseados (D’Alessio, 2015).

Entonces la nueva Visión de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” es:

“Convertirnos en una de las empresas líderes de transporte público urbano de pasajeros Arequipeño para el 2024, logrando que nuestros estándares de servicio sean lo más altos posibles, de manera que los usuarios se sientan totalmente a gusto y seamos reconocidos por nuestros valores empresariales”.

3.2. ANÁLISIS EXTERNO O DEL ENTORNO

El análisis del entorno, evaluación externa y/o auditoría externa de la gestión estratégica, es un proceso orientado hacia la investigación del entorno y el análisis de la industria objeto de estudio, con el sustancial objetivo de poder reconocer y evaluar las tendencias y sucesos más relevantes que estén más allá del dominio inmediato de la empresa (D’Alessio Ipinza, 2008).

El análisis del entorno nos develará el panorama real de la condición de los competidores del sector de transporte público urbano. Con este análisis se podrá presentar a la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” una dirección eficaz para la formulación de estrategias que le permitan sacar provecho de las oportunidades, evitar y/o minimizar el impacto de

las amenazas, entender y dominar los factores clave para tener éxito en el sector y así triunfar sobre la competencia.

3.2.1. Análisis PESTE

Para la formulación de un plan estratégico integral para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”, que le permita mejorar su competitividad, es sumamente necesario el desarrollo en primer lugar del análisis del entorno externo, con el objetivo de identificar factores y/o variables que pueden influenciar positiva o negativamente a la empresa de servicios.

El método de análisis busca identificar estos factores bajo las siguientes categorías:

- Políticas (P),
- Económicas (E)
- Sociales (S)
- Tecnológicas (T)
- Ecológicas (E) (Bernal Fandiño, Lozano Puyana, Mejía Ferrero, & Velandia Garzón, 2018).

A continuación, el desarrollo del Análisis PESTE

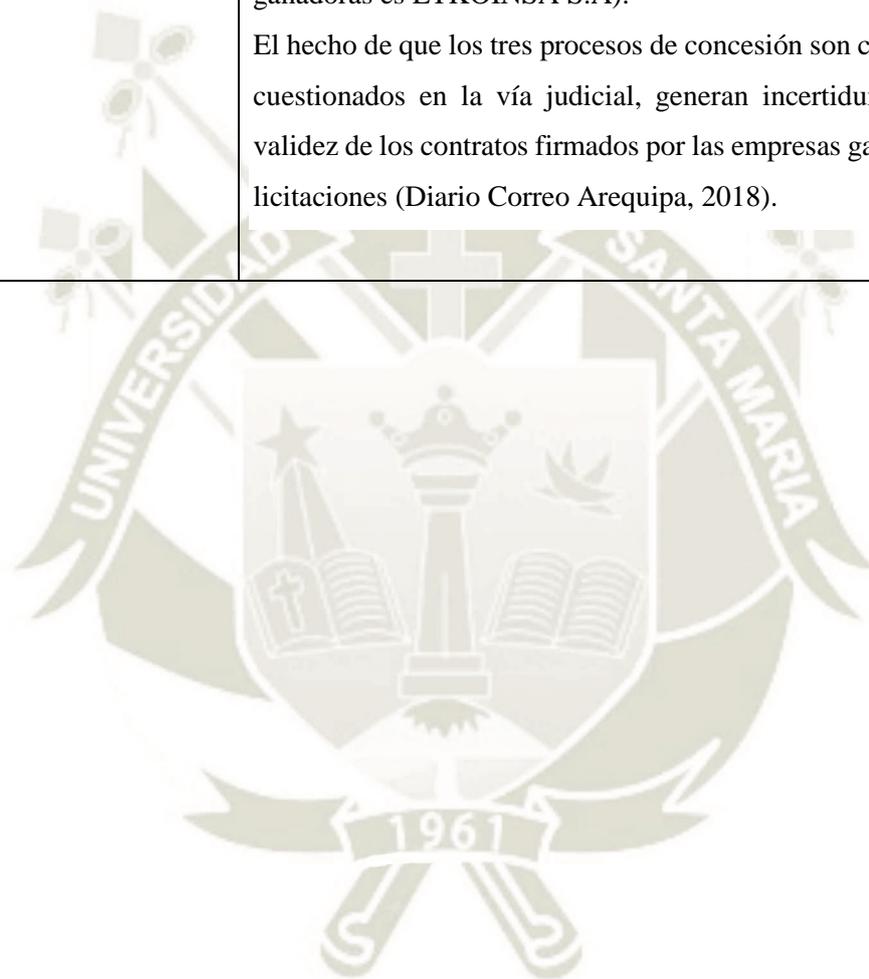
3.2.1.1. Factor Político

Tabla 23: Factor Político del análisis de Peste

Factor	Influencia
1. Política del Transporte del Gobierno Local de Arequipa	<p>Positiva. - La Municipalidad Provincial de Arequipa ha venido trabajando en el desarrollo e implementación de diversas políticas en transporte locales desde el año 2009 hasta la gestión actual, con el objetivo de brindar un respaldo legal a todos los operadores del SIT de acuerdo a la normativa vigente.</p> <p>Algunas de estas acciones implementadas en política son: la creación de una OPD como SITRANSPORTE para garantizar la eficiente operatividad del SIT; la firma de once contratos de concesión de rutas del SIT por Unidad de Negocio a empresas de servicios de transporte público arequipeñas como ETKOINSA S.A.; la contratación de inspectores municipales que se encarguen</p>

	<p>del cumplimiento de las disposiciones en el marco del proyecto SIT durante todas sus etapas (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2016).</p>
<p>2. Política del Transporte del Gobierno Central</p>	<p>Positiva. - El Gobierno a través de normativa y entidades que regulan el servicio del transporte público, garantiza la estabilidad de las reglas y el trato equitativo a los agentes privados que puedan intervenir en el SIT – Arequipa, de manera que no se alteren injustificadamente las condiciones de mercado sobre la base de las cuales toman sus decisiones sobre inversión y operación en materia de transporte. Algunas de las normativas que tienen influencia sobre la empresa objeto de estudio son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre. Ley N° 27181 • Convenio del MTC con la Municipalidad Provincial de Arequipa • Decreto Supremo que crea el Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible. DS N° 027-2019-MTC (Ministerio de transportes y comunicaciones, 2019).
<p>3. Tipo de Gobierno</p>	<p>Positiva. - Este es un factor positivo, nuestro país es una república presidencialista de representación democrática.</p> <p>Por este sistema se tiene la facultad de elegir representantes democráticamente y tiene otros poderes del estado como el legislativo y judicial que contribuyen a la promulgación de leyes y supervisión y protección de los intereses de los ciudadanos, brindando así estabilidad y seguridad a la inversión privada que apuesten por hacer empresa en el Perú (Portal del Estado Peruano, 2019).</p>
<p>4. Estabilidad Política</p>	<p>Negativa. - La estabilidad política es uno de los pilares primordiales en el desarrollo del país. En este contexto, hechos poco convencionales en la política actualmente afectan negativamente la economía, la inversión privada, etc., generando incertidumbre e inestabilidad en los pequeños empresarios (Diario Gestión, 2019).</p>

<p>5. Corrupción</p>	<p>Negativa. - En el 2018 la Fiscalía Especializada en Delitos de Corrupción de Funcionarios dispuso iniciar una investigación preliminar en torno a las tres licitaciones del SIT, específicamente en la conciliación extrajudicial de la primera concesión de la MPA con AQP Masivo; la convocatoria de la segunda licitación y, su consiguiente anulación por medida cautelar, y la convocatoria de la tercera licitación (en esta última licitación una de las empresas ganadoras es ETKOINSA S.A).</p> <p>El hecho de que los tres procesos de concesión son constantemente cuestionados en la vía judicial, generan incertidumbre sobre la validez de los contratos firmados por las empresas ganadoras de las licitaciones (Diario Correo Arequipa, 2018).</p>
----------------------	--



3.2.1.2. Factor Económico

Tabla 24: Factor Económico del análisis de Peste

Factor	Influencia
<p>1. Tasa de interés baja para financiamiento</p>	<p>Positiva. - El menor crecimiento de los créditos en los últimos meses responde al dinamismo por debajo de lo esperado que ha mostrado la actividad económica en lo que va del presente año. El débil desempeño de algunos sectores económicos, principalmente primarios y no primarios, han afectado la demanda de los créditos, especialmente de empresas.</p> <p>Este factor puede usarse positivamente para la empresa ETKOINSA S.A., ya que con esta tendencia se podría acceder a un crédito con una tasa baja de interés baja con el objetivo de la renovación de su flota vehicular y alcanzar los márgenes de renovación de flota anual que se comprometió a seguir (Asociación de Bancos del Perú - ASBANC, 2019).</p>
<p>2. Producto Bruto Interno</p>	<p>Positiva. - Según el Informe del MEF, la proyección de crecimiento del PBI para el año 2019 se mantiene en 4,2% y por encima de lo registrado en 2018 (4,0%), debido a la dinámica favorable de la inversión privada.</p> <p>La inversión privada continuará con su proceso de aceleración y se consolidará como uno de los principales motores de crecimiento de la economía. La inversión pública crecerá 4,5% por la continuidad de proyectos de gran escala; además del conjunto de medidas implementadas para fortalecer las inversiones públicas de los nuevos gobiernos sub nacionales (Ministerio de economía y finanzas, 2019).</p> <p>Asimismo, el PBI real per cápita de Arequipa se encuentra en el puesto 2 de 25 al año 2019, sólo después de Lima, con un valor de S/. 23.066. Este es un factor económico favorable ya que proyecta un escenario propicio, favorable y sostenido para la inversión privada en la ciudad (Instituto Peruano de Economía, 2019).</p>
<p>3. Inestabilidad en el precio del</p>	<p>Negativa. - Este es un factor desfavorable para la empresa ETKOINSA S.A., pues el precio de los combustibles a nivel</p>

<p>combustible a nivel mundial</p>	<p>mundial es determinado por factores externos. Según el Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios (OPECU) alertó que el OSINERGMIN publica los precios de combustibles de referencia internacional con variaciones mixtas de hasta 1.05% por galón y 0.55% a la baja, con excepción del gasohol 90 y residuales que no modificaron sus precios.</p> <p>De otro lado, el gas licuado de petróleo (GLP) de uso comercial, industrial y vehicular bajó a junio 2019 en 1.11% (Diario Gestión, 2019).</p>
------------------------------------	--



3.2.1.3. Factor Social

Tabla 25: Factor Social del análisis de PESTE

<p>1. Conflictos Sociales</p>	<p>Negativa. - Los transportistas informales que quedaron fuera de las licitaciones, realizan paralizaciones y protestas constantes desde la adjudicación de las rutas complementarias del SIT en el año 2017, con el objetivo de anular los contratos de concesión y convocar a un nuevo proceso.</p> <p>Esto es un factor negativo ya que pone en riesgo el proceso generando incertidumbre.</p> <p>Es así que estas empresas informales, al no respetar y reconocer este proceso, compiten diariamente informalmente contra los concesionarios de las rutas del SIT, ocasionando pérdidas económicas a las empresas ganadoras que desde un inicio apostaron por la reforma del transporte; muchas de estas empresas tienen obligaciones financieras que deben cumplir todos los meses, siendo altamente perjudicados por los informales (Diario Correo, 2019).</p>
-------------------------------	--

3.2.1.4. Factor Tecnológico

Tabla 26: Factor Tecnológico del análisis de PESTE

<p>1. Aplicaciones de las nuevas tecnologías al transporte público</p>	<p>Positiva.- El factor tecnológico es una variable para usar a favor de la empresa ETKOINSA S.A., con el desarrollo de nuevas tecnologías y la existencia de diversas investigaciones sobre el diseño de sistemas de control de ruta por medio del uso de dispositivos GPS, se ha podido lograr el marcaje y la localización en tiempo real de las unidades vehiculares de las empresas de transporte urbano (Gómez, A., Bermúdez, G. J., & Chávez, E. P, 2014).</p> <p>Así mismo el SIT - Arequipa, contempla la implementación del componente tecnológico, cuya estructura tiene las siguientes unidades de gestión:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Centro de Control: Programará la frecuencia de salidas de los buses, su velocidad, capacidad, retén y todas las condiciones
--	---

	<p>que permitan la calidad eficiente del Servicio de Transporte Urbano Masivo de pasajeros.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Unidad de Recaudo: Responsable de la emisión, venta, recarga, distribución y validación de medios de acceso del usuario al Sistema, así como del manejo, depósito y custodia de los ingresos por concepto del Sistema de Transporte Urbano Masivo de Personas (SIT) hasta su entrega al ente fiduciario. 3. Unidad de Información al usuario 4. Operadores de Transporte <p>Este componente tecnológico, bien implementado será de gran beneficio para los operadores y usuarios del sistema (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2017).</p>
--	---

3.2.1.5. Factor Ecológico

Tabla 27: Factor Ecológico del análisis de Peste

<p>1. Acciones del Gobierno en materia ambiental y regulación ecológica</p>	<p>Positiva. - Actualmente el MTC en conjunto con el MINAM y los diferentes actores clave, vienen trabajando en acciones para la mitigación frente al cambio climático al 2030.</p> <p>El MTC promueve 9 medidas de mitigación, que se agrupan en 3 componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transporte Sostenible - Eficiencia Energética en el transporte - Mejora de la Infraestructura Ferroviaria <p>Las cuales pretenden dar como resultado beneficios sociales, ambientales y económicos directamente relacionados al sector del servicio del transporte urbano (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2019).</p> <p>Un factor positivo adicional y como parte del Plan de Competitividad, es que el Ejecutivo se alista a emitir un proyecto de ley para crear un bono de chatarreo a nivel nacional y con el fin de promover la sostenibilidad ambiental en las actividades económicas, se aspira a renovar 50,000 vehículos del parque automotor al año 2030.</p>
---	--

	Esta medida permitirá otorgar un subsidio a los conductores con un vehículo de transporte público que decidan hacer una renovación (Diario Gestión, 2019).
--	--

El factor político, es una variable ambivalente, por un lado la legislación y normativa planteada por el gobierno central y local en torno a la implementación y apoyo de los sistemas integrados de transporte e inversión privada en general es positiva para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” ya que en esta se protegen y amparan los intereses y deberes tanto del usuario como del inversionista, bajo la protección de la constitución.

No obstante, el clima de inestabilidad política que se ha venido generando debido a la pugna de poder entre el ejecutivo y el legislativo causa una sensación de inseguridad, además del lastre de la corrupción que permanece presente.

Así mismo del desarrollo del análisis PESTE se concluye que económicamente nuestro país se encuentra en un momento favorable para la inversión en nuevas empresas, incentivado por políticas del gobierno y la estabilidad económica que posiciona a Perú como un país seguro.

El factor social nos habla de una ciudad que aún se resiste y desconfía de la adopción de nuevos sistemas, deberá pasar un buen tiempo para que las empresas y usuarios se sensibilicen y adopten una cultura preventiva antes que una de oposición y obstruccionista, que a todas luces es mucho más costosa, tanto financiera, como socialmente.

3.2.2. Análisis PORTER

Según la metodología planteada por Michael Porter, el análisis de las 5 fuerzas de Porter es necesario para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad (Porter, 2008). Así desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones (Germán Ramírez T, 2019).

El poder colectivo de las cinco fuerzas determinará la capacidad de beneficio para el sector servicio de transporte público. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El objetivo de la aplicación de las estrategias en la empresa ETKOINSA S.A. es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación (Germán Ramírez T, 2019).

3.2.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre el sector transporte, ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios, la reducción de calidad, etc. Este es punto importante ya que la empresa debe llegar a encontrar proveedores con baja capacidad de influencia que interfiera en sus decisiones.

Los principales proveedores de la empresa de servicio de transporte son 4:

- a. Las empresas fabricantes y/o proveedoras de las unidades de transporte.

Como principio básico y esencial, todo bus o mini bus que brinde el servicio de transporte regular de personas dentro del SIT, deberá cumplir las características establecidas por tipo de vehículo en el Reglamento Nacional de Administración del Transporte RNAT, Decreto Supremo 017-2009-MTC y el Reglamento Nacional de Vehículos RNV, (D.S. 058-2003-MTC), las modificatorias establecidas en el D.S. 006-2010-MTC, Norma Técnica Peruana NTP 383.071 y la Resolución Directoral 843-2010- MTC/15, así como en la Ordenanza Municipal 640, (Reglamento Complementario de Administración de Transporte de la Municipalidad de Arequipa), siendo este el marco jurídico dentro del cual se establecen los requerimientos siguientes (Ministerio de transportes y comunicaciones, 2009; Ministerio de transportes y comunicaciones, 2010; Diario el peruano, 2018; Ministerio de transportes y comunicaciones, 2010).

Para el servicio de las rutas del Sistema Integrado de Transporte - SIT se requieren 3 tipos de vehículos, entre buses, minibuses y microbuses

de servicio urbano, que deberán cumplir las características técnicas mínimas.

Se requieren vehículos entre 7.0 a 12.0 metros, de un solo cuerpo cuya capacidad se encuentre en el rango entre 42 a 100 pasajeros, (sentados y de pie), dentro de los siguientes parámetros (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2018).

Tabla 28: Parámetros de capacidad de pasajeros por largo de bus en metros

Largo del bus en metros	Capacidad de pasajeros
7.5 (+-0.5)	42 - 50
9.0 (+-0.5)	60 - 70
10.5 (+-0.5)	80 - 90
12.0 (+-0.5)	100

(*) Rango referencial, para el pago del servicio por tipo de bus

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2018)

- b. Las empresas proveedoras de combustible.
- c. Las empresas proveedoras de seguros de accidentes de tránsito.
- d. Las empresas prestadoras de servicio de geolocalización y GPS.

En conclusión, todos estos factores muestran que hay una negociación de media a alta con los proveedores (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2018).

3.2.2.2. Poder de negociación de los compradores

Los usuarios del servicio de transporte público de la empresa son todos los ciudadanos residentes en el Pueblo Joven Independencia del distrito de Alto Selva Alegre de la Ciudad de Arequipa que tienen la necesidad de trasladarse hacia otros puntos de la ciudad y todos aquellos que desde otros distritos tienen la necesidad de transportarse hacia el distrito.

Dada la escasa oferta de medios de transporte el usuario tiene que aceptar las condiciones impuestas por las empresas de transporte, con lo cual su poder de negociación es bajo (Camino Bellido; Cieza Lamas; García Rojas; Sin Porlles, 2018).

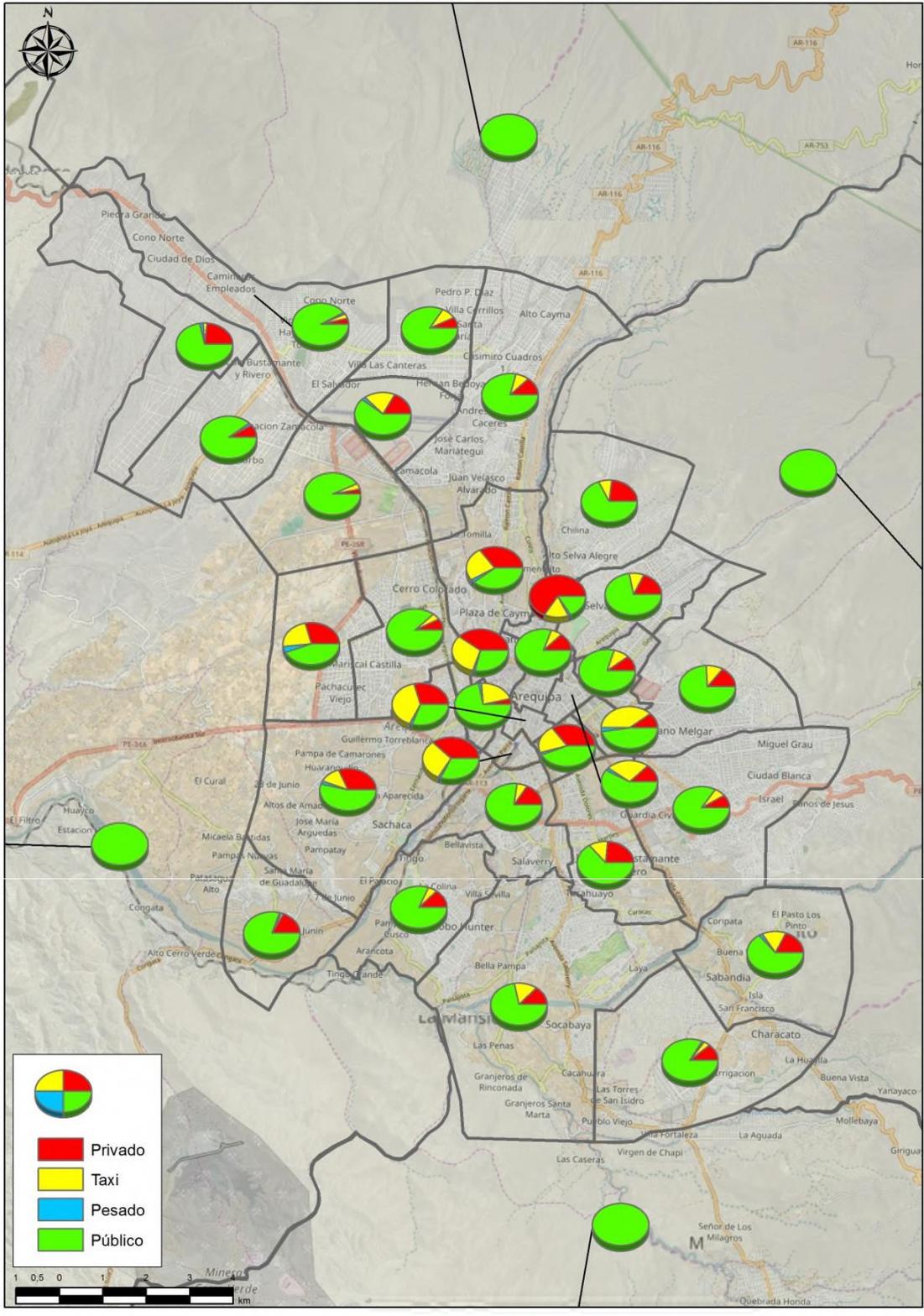
3.2.2.3. Amenaza de los sustitutos

Dada la crisis por la que atraviesa el sector de transporte público urbano, existen diversos sustitutos del servicio de transporte público para estas rutas en el distrito de Alto Selva Alegre, siendo los principales sustitutos: los colectivos, las combis informales, las custeres, taxis y autos privados.

Según el Informe Final sobre el “Proyecto de Transporte Masivo del Corredor Troncal 1 – Arequipa, Perú” elaborado por la Agencia Francesa de Desarrollo el reparto modal de viajes en general, en la ciudad de Arequipa, utilizado es:

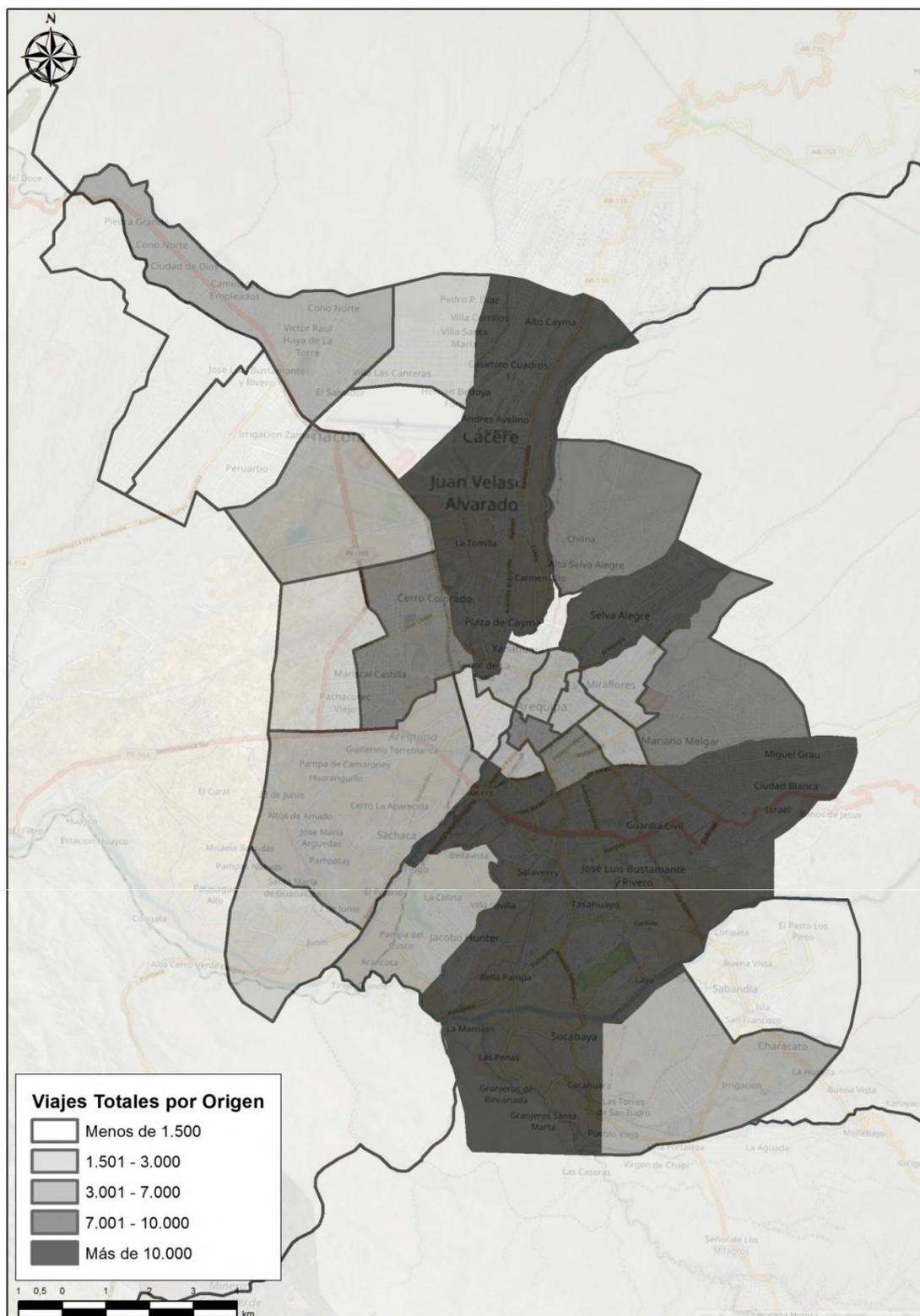
- a. El transporte en buses.
- b. El transporte en las combis y custeres.
- c. El transporte en colectivos.
- d. Transporte individual entre auto, moto y taxi (Agencia Francesa de Desarrollo AFD, 2017).

Ilustración 6: Reparto modal de viajes en la ciudad de Arequipa por macrozona de destino



Fuente: Agencia Francesa de Desarrollo AFD, (2017)

Ilustración 7: Reparto modal de viajes en la ciudad de Arequipa por macrozona de origen



Fuente: Agencia Francesa de Desarrollo AFD, (2017)

Según la ilustración N° 6, el reparto modal de viajes por macrozona de destino, específicamente hacia el distrito de Alto Selva Alegre, el porcentaje de uso del auto privado y de taxi representan un aproximado de 50% de preferencia (Agencia Francesa de Desarrollo AFD, 2017).

Así también, según la ilustración N° 7, el reparto modal de viajes por macrozona de origen, específicamente desde el distrito de Alto Selva Alegre, el número de viajes de origen asciende a más de 10,000 (Agencia Francesa de Desarrollo AFD, 2017).

Por tanto, se considera que existe una alta amenaza de sustitutos para la empresa.

3.2.2.4. Amenaza de los entrantes

Considerando que el sistema regulatorio nacional y local por muchos años no ha sido muy claro y específico en cuanto a la regulación de empresas del sector transporte, específicamente del servicio de transporte público urbano, las barreras de entrada a este sector fueron sumamente vulnerables y durante este periodo las posibilidades a todo tipo de medio de transporte público quedaron abiertas, por tanto era factible el ingreso de nuevas empresas operadoras, que no necesariamente brinden las condiciones mínimas del servicio, situación que viene cambiando actualmente a 2020 con la progresiva implementación del Sistema Integrado de Transporte en la ciudad de Arequipa, ya que mediante varios procesos de licitaciones públicas en el año 2017 se concesionaron 11 unidades de negocio que cubran las rutas complementarias contempladas dentro del SIT; únicamente las empresas ganadoras de estas licitaciones están autorizadas a brindar el servicio de transporte público para su respectiva unidad de negocio esto por un plazo de 15 años a partir de la firma de contrato.

No obstante, en septiembre del 2019 se presentando diversas observaciones a los contratos por parte de los opositores al proyecto, poniendo en riesgo la validez de los contratos en que se les concede la administración de las rutas complementarias del SIT (Agencia Francesa de Desarrollo AFD, 2017).

Finalmente se concluye que existe una media a baja amenaza de entrantes.

3.2.2.5. Rivalidad de los competidores

Se ha identificado como principales competidores en el servicio de transporte urbano de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” a las siguientes empresas:

1. Empresa de Transportes Espíritu Santo S.A. (Espíritu Santo S.A., 2019).
2. Empresa de Transportes Servicios Múltiples El Rápido de Selva Alegre S.A. (Servicios Múltiples El Rápido de Selva Alegre S.A., 2019).
3. Empresa de Transportes Servicios Múltiples Pampas de Polanco Sociedad Anónima “TRANSPOL S.A.” (Servicios Múltiples Pampas de Polanco Sociedad Anónima TRANSPOL S.A., 2019).
4. Empresa de Transportes de Servicios Múltiples Virgen Adorada S.A. (Servicios Múltiples Virgen Adorada S.A., 2019).
5. Bus Service Independencia S.A. (Bus Service Independencia S.A., 2019).
6. Empresa de Transportes Los Ases del Timón S.A. (Empresa de Transportes Los Ases del Timón S.A., 2019).
7. Empresa de Transportes Royal San Martín Express Buss S.A. (Royal San Martín Express Buss S.A., 2019).
8. Empresa de Transportes Urbano e Interprovincial Juan XXIII S.R.L. (Urbano e Interprovincial Juan XXIII S.R.L., 2019).

Estas empresas formalmente constituidas y que son parte de las rutas complementarias del SIT, comparten tramos en sus rutas principales con la empresa ETKOINSA S.A., a esto se le denomina “rutas superpuestas”, generando competencia.

Asimismo, existe una competencia desleal por parte de los transportistas informales que cubren las mismas rutas de la empresa, además de los colectivos bajo el nombre de “Águilas de Independencia” cubren la misma ruta que ETKOINSA S.A.

Se concluye que existe una alta amenaza de rivalidad de competidores.

Del análisis de las 5 fuerzas de PORTER realizado, se infiere que los principales y más importantes sustitutos y que representan una amenaza

para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” son los siguientes: las combis y/o custeres informales, colectivos “Águilas de Independencia” y el transporte individual entre auto, moto y taxi (Agencia Francesa de Desarrollo AFD, 2017).

Así mismo la rivalidad de los competidores es considerada alta, debido a la gran cantidad de combis y/o custeres informales que ejecutan la misma ruta que ETKOINSA S.A., perjudicándola a todo nivel, tanto económicamente, así como su imagen.

Por otro lado, la amenaza de los entrantes formales a este sector es media a baja debido a que en el año 2017 la Municipalidad Provincial de Arequipa concesionó las rutas del distrito de Alto Selva Alegre al Consorcio Unión AQP por un periodo de 15 años a partir de la fecha de contrato. ETKOINSA S.A forma parte de este consorcio.

La negociación con los proveedores de la empresa, como lo son: las empresas abastecedoras de combustible, las aseguradoras, la empresa que brinda el servicio de GPS y las empresas fabricantes y proveedoras de vehículos es considera de media a alta ya que existen ciertos proveedores dominantes que utilizan su influencia para imponer los precios y disponibilidad.

Por último, del análisis realizado, la negociación con los compradores es baja, esto ocasionado por la insuficiente oferta de medios de transporte público que el usuario diariamente tiene que aceptar bajo las condiciones impuestas por las empresas de transporte (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017).

3.2.3. Análisis de la competencia

Para el desarrollo de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), se ha tomado en cuenta a los competidores directos y sustitutos como son: las empresas de transporte público de la misma unidad de negocio que comparten ruta en algún punto de su recorrido (rutas superpuestas), las combis y/o custeres informales, los colectivos “Águilas de Independencia”, taxis tradicionales y los taxis por aplicativo y/o empresa.

Cabe resaltar la existencia de otros medios de transporte no públicos (el auto privado, la bicicleta o movilidad a pie) que no están siendo considerados en la matriz MPC dado que los factores a evaluar no aplican a estos medios (Camino Bellido; Cieza Lamas; García Rojas; Sin Porlles, 2018).

3.2.3.1. Principales competidores a analizar

1. Empresas del Consorcio C-4 Unión AQP

- Empresa de Transportes Espíritu Santo S.A. (Espíritu Santo S.A., 2019).
- Empresa de Transportes Servicios Múltiples El Rápido de Selva Alegre S.A. (Servicios Múltiples El Rápido de Selva Alegre S.A., 2019).
- Empresa de Transportes Servicios Múltiples Pampas de Polanco Sociedad Anónima “TRANSPOL S.A.” (Servicios Múltiples Pampas de Polanco Sociedad Anónima TRANSPOL S.A., 2019).
- Empresa de Transportes de Servicios Múltiples Virgen Adorada S.A. (Servicios Múltiples Virgen Adorada S.A., 2019).
- Bus Service Independencia S.A. (Bus Service Independencia S.A., 2019).
- Empresa de Transportes Los Ases del Timón S.A. (Empresa de Transportes Los Ases del Timón S.A., 2019).
- Empresa de Transportes Royal San Martin Express Buss S.A. (Royal San Martin Express Buss S.A., 2019).
- Empresa de Transportes Urbano e Interprovincial Juan XXIII S.R.L. (Urbano e Interprovincial Juan XXIII S.R.L., 2019).

Se consideran juntas, ya que forman parte de la misma unidad de negocio C-4 Alto Selva Alegre y representan el 70% de participación en el mercado de servicio de transporte urbano público para el distrito (Agencia Francesa de Desarrollo AFD, 2017).

2. Custeres / combis informales

Según la Gerencia de Transportes y Circulación Vial de la Municipalidad Provincial de Arequipa al 2017, el servicio de buses de transporte público es suministrado por 214 operadoras autorizadas. De

los operadores autorizados, unos 165 proveen efectivamente el servicio.

Existen aproximadamente 3 723 buses operando, que e distribuyen en combis (camionetas rurales), sedans (colectivos), así como ómnibuses y microbuses.

Generalmente estos vehículos no están en buenas condiciones y son una gran fuente de contaminación para la ciudad en general (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2017).

3. Colectivos

El transporte en colectivo nace como consecuencia del insuficiente número de unidades vehiculares que las empresas tienen operativas actualmente y la gran demanda del servicio.

Los carros colectivos “Águilas de Independencia” generalmente brindan servicio en horas punta de (7:00 hrs. a 9:00 hrs.) y en la noche de (20:00 hrs a 22 hrs.) donde hay gran cantidad de demanda, cabe indicar que la tarifa que cobran por este servicio es impuesta por ellos (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2017).

4. Taxis

Representan el 15% de preferencia de transporte en el distrito de A.S.A. (Agencia Francesa de Desarrollo AFD, 2017). El servicio de taxi juega un rol muy importante como medio de transporte intermedio (más rápidos que los buses, pero más costosos). Además, son una fuente de empleo importante (como fuente primaria y secundaria de ingresos). En la ciudad operan alrededor de 13. 000 taxis registrados, conjuntamente con miles de taxis no registrados, hasta sumar una cifra que se ha estimado en torno a los 30. 000 vehículos.

Existe una importante sobreoferta de taxis en comparación con la demanda. Es común ver a varios taxis sin ocupar servicio durante las horas de la mañana y aún en las horas pico (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2017).

5. Taxis de empresa y/o por aplicativo

Representan menos 5% de preferencia en el mercado, es un servicio de transporte relativamente nuevo, que tiene un costo más elevado, pero brinda mayor seguridad al usuario. Por la ubicación geográfica del

A.H. Villa Ecológica y su poca inversión en infraestructura vial es de difícil acceso para este tipo de transporte (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2017).

3.2.3.2. Factores para análisis y evaluación

Existen 13 factores que son importantes para los usuarios del servicio de transporte público en una ciudad en general para la elección de un medio de transporte urbano al momento de trasladarse común y diariamente, estos factores son:

1. Tarifa o costo del servicio
2. Forma de manejo (personal capacitado)
3. Tiempo que pasa el usuario en el autobús y/o vehículo (tiempo de viaje)
4. Forma de pago
5. Distancia de caminata,
6. Estado físico del autobús y/o vehículo (calidad de los vehículos)
7. Tiempo de espera
8. Identificación visual del autobús y/o vehículo
9. Respeto y calidad de las paradas establecidas (paraderos)
10. Trato al usuario y apariencia del conductor y cobrador
11. Servicio a una hora establecida
12. Asientos disponibles (comodidad del viaje)
13. Información de las rutas en las paradas (Sánchez Flores, Romero Torres, 2015).

Adicionalmente a estos factores se les suma la limpieza de los buses y/o vehículos, la seguridad en el viaje, la confiabilidad en el servicio, la emisión de contaminantes de los buses y/o vehículos y por último, pero no menos importante la calidad de la vía donde el vehículo hace el recorrido.

Para poder determinar la valoración de cada uno de estos factores identificados por parte de los usuarios es necesario el uso de un instrumento para obtener esta información, en este caso una encuesta (el formato de la misma se encuentra anexa al presente estudio como **Anexo**

1). Los factores a evaluar son de tipo cualitativos y cuantitativos (Sánchez Flores, Romero Torres, 2015).

3.2.3.3. Procesamiento de la información

Luego de la aplicación de las encuestas a la población objetivo que calculamos en el punto 1.7.4., se procede al procesamiento de la data obtenida por cada pregunta contenida en la encuesta (**Anexo 1**), así tenemos que:

a) Género

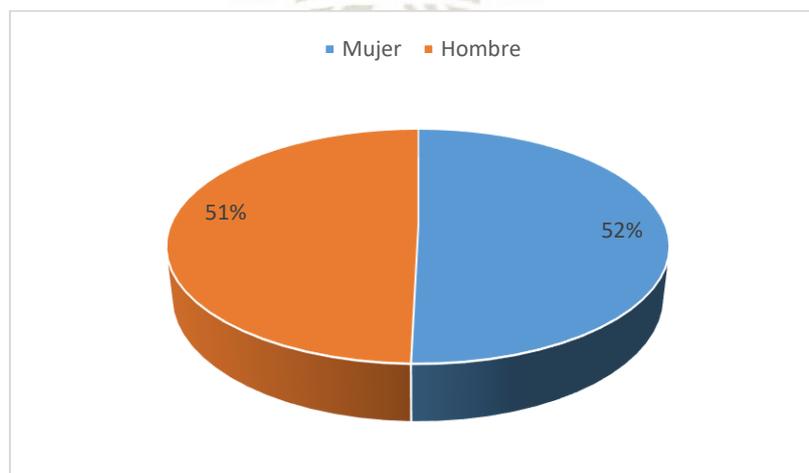
Tabla 29: Distribución de usuarios según su género

Género	N° de usuarios	Porcentaje de participación
Mujer	194	52%
Hombre	191	51%
Total	374	100%

Fuente: Elaboración propia

De una población total de 374 usuarios encuestados, 194 fueron mujeres las que representan un 52% y un total de 191 de los encuestados fueron hombres, los que representan un 51%.

Gráfico 1: Porcentaje de usuarios según su género



Fuente: Elaboración propia

b) Edad

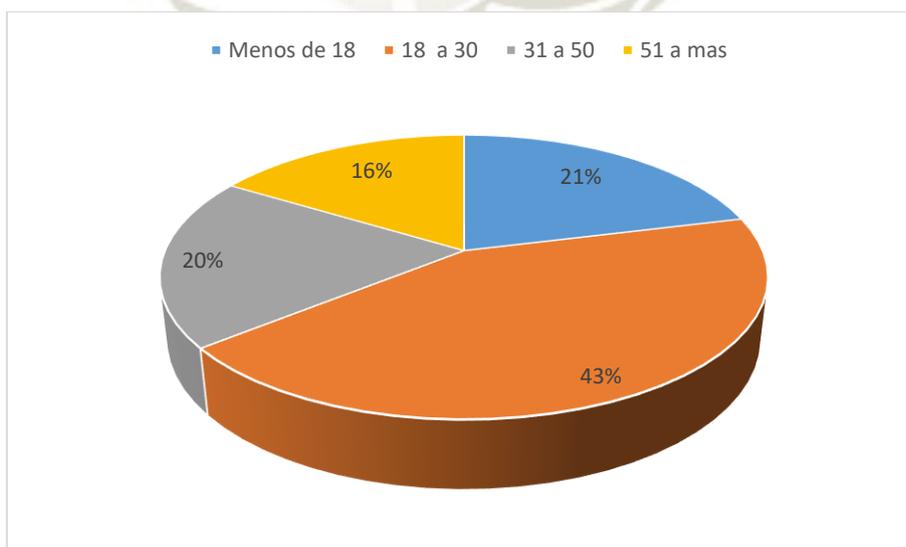
Tabla 30: Distribución de usuarios según su edad

Edad	N° de usuarios	Porcentual de participación
Menos de 18	79	21%
18 a 30	161	43%
31 a 50	73	20%
51 a mas	61	16%
Total	374	100%

Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados, el rango de edad predominante en la demanda del servicio de la empresa ETKOINSA S.A. es el de 18 años a 30 años con un 43%, seguido de los usuarios menores a 18 años que representan un 21%, en tercer lugar, de la demanda se ubica el rango de edad que oscila entre 31 a 50 años con un 20% y finalmente el rango de edad de 51 años a más que representa un 16%.

Gráfico 2: Porcentaje de usuarios según su edad



Fuente: Elaboración propia

c) ¿A qué se dedica? Ocupación

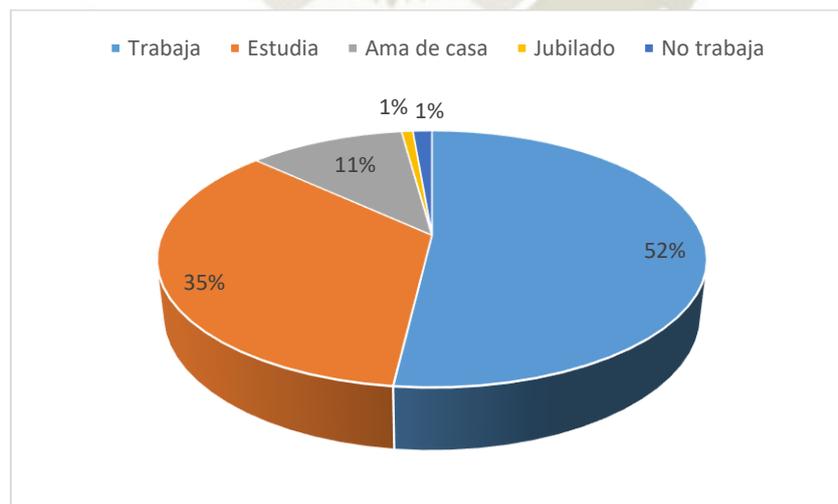
Tabla 31: Distribución de usuarios según su ocupación

Ocupación	N° de usuarios	Porcentaje de participación
Trabaja	194	51.87%
Estudia	131	35.03%
Ama de casa	41	10.96%
Jubilado	3	0.80%
No trabaja	5	1.34%
Total	374	100%

Fuente: Elaboración propia

Según su ocupación los usuarios se clasifican de la siguiente forma: En mayor proporción se encuentran los usuarios que trabajan con un 51.87% de la participación; los usuarios que estudian representan el 35.03%, las amas de casa representan el 10.96% de la participación total, por último, los jubilados y los desempleados menos del 3%.

Gráfico 3: Porcentaje de usuarios según su ocupación



Fuente: Elaboración propia

d) ¿Qué medio de transporte está empleando o empleará para su viaje?

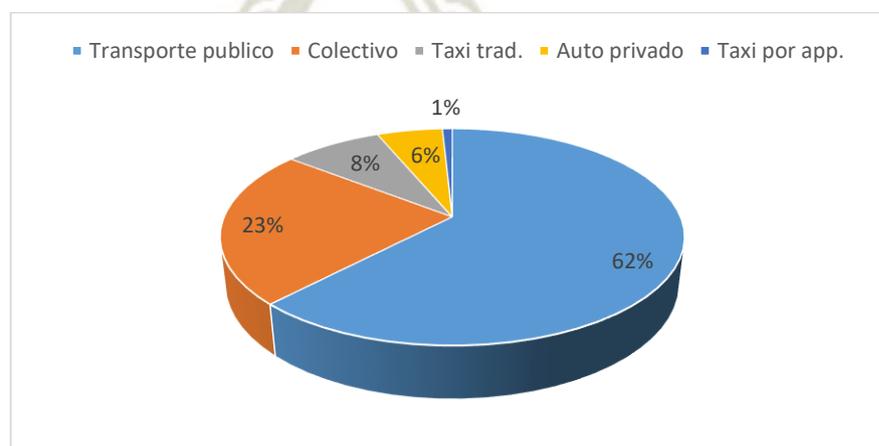
Tabla 32: Distribución de usuarios según medio de transporte que usan

Medio de transporte	N° de usuarios	Porcentaje de participación
Transporte publico	228	62.13%
Colectivo	86	23.43%
Taxi trad.	30	8.17%
Auto privado	20	5.45%
Taxi por app.	3	0.82%
Total	367	100%

Fuente: Elaboración propia

La distribución de los usuarios según el medio de transporte que usan comúnmente se encuentra dividida de la siguiente manera: Un 62.13% hace uso del transporte público, el 23.43% hace uso del servicio de los colectivos, un 8.17% toma taxi y un 5.45% hace uso de su auto privado.

Gráfico 4: Porcentaje de usuarios según medio de transporte que usan



Fuente: Elaboración propia

e) ¿Cuánto tiempo demora en realizar su viaje?

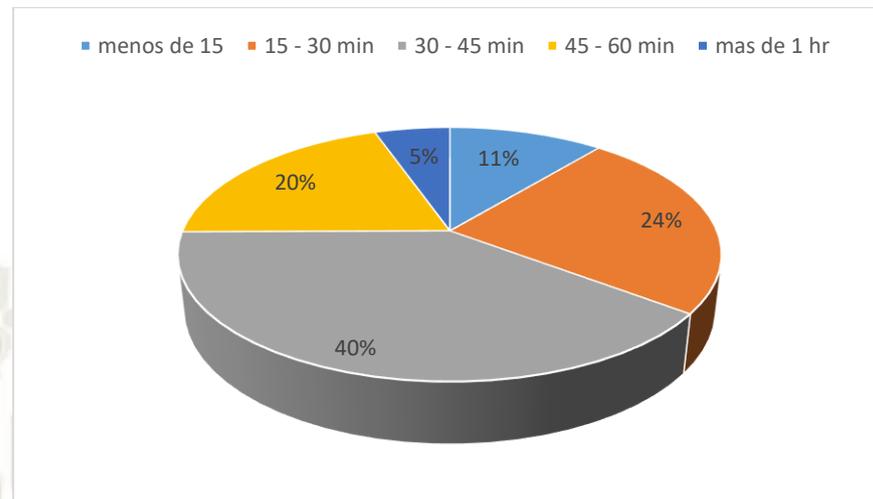
Tabla 33: Distribución de usuarios según tiempo que demoran en realizar su viaje

Tiempo de viaje	N° de usuarios	Porcentaje de Participación
Menos de 15	41	10.96%
15 - 30 min	91	24.33%
30 - 45 min	148	39.57%
45 - 60 min	74	19.79%
más de 1 hr	20	5.35%
Total	374	100%

Fuente: Elaboración propia

La distribución de usuarios según el tiempo que demoran en realizar su viaje se encuentra distribuida así: Los usuarios que demoran menos de 15 min representan un 10.96%, los usuarios que demoran entre 15 a 30 min representan un 24.33%, los usuarios que demoran entre 30 a 145 min representan un 39.57%, los usuarios que demoran entre 45 min a 60 min representan un 1.79% y finalmente los usuarios que demoran más de 1 hora representan un 5.35%.

Gráfico 5: Porcentaje de usuarios según tiempo que demoran en realizar su viaje



Fuente: Elaboración propia

- f) ¿Cómo usted calificaría a las siguientes variables de transporte público?
f.1. Calidad de los paraderos

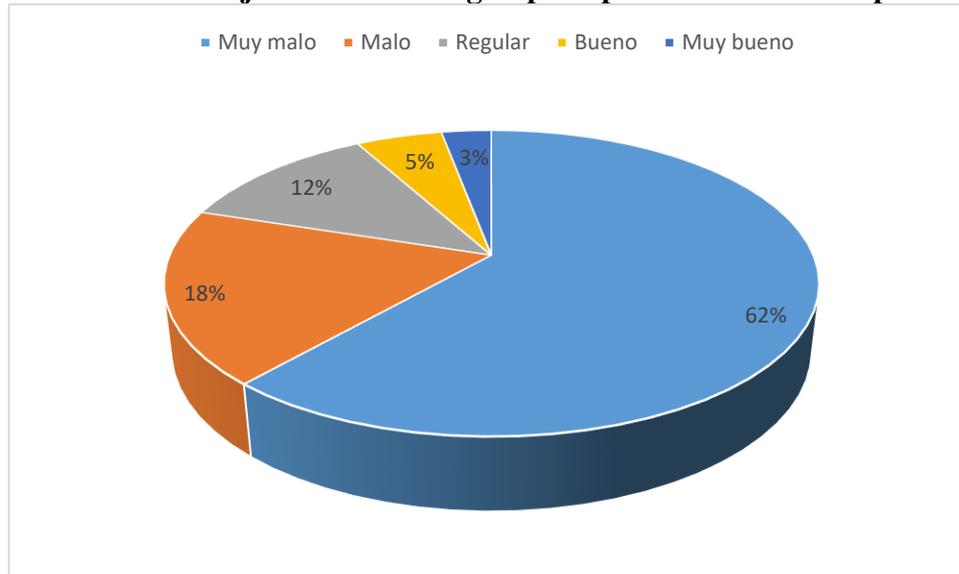
Tabla 34: Distribución de usuarios según percepción de calidad de los paraderos

N°	Percepción	N° de usuarios	Porcentaje de participación
1	Muy malo	230	61.50%
2	Malo	69	18.45%
3	Regular	45	12.03%
4	Bueno	19	5.08%
5	Muy bueno	11	2.94%
Total		374	100%

Fuente: Elaboración propia

La distribución de usuarios según percepción de calidad de los paraderos se distribuye así: el 61.50% piensa que es muy mala, el 18.45% piensa que es malo, el 12.03% piensa que es regular, solo un 5.08% piensa que la calidad de los paraderos es buena y un mínimo del 2.94% percibe que es muy bueno.

Gráfico 6: Porcentaje de usuarios según percepción de calidad de parada



Fuente: Elaboración propia

f.2) Tiempo de espera en paradero

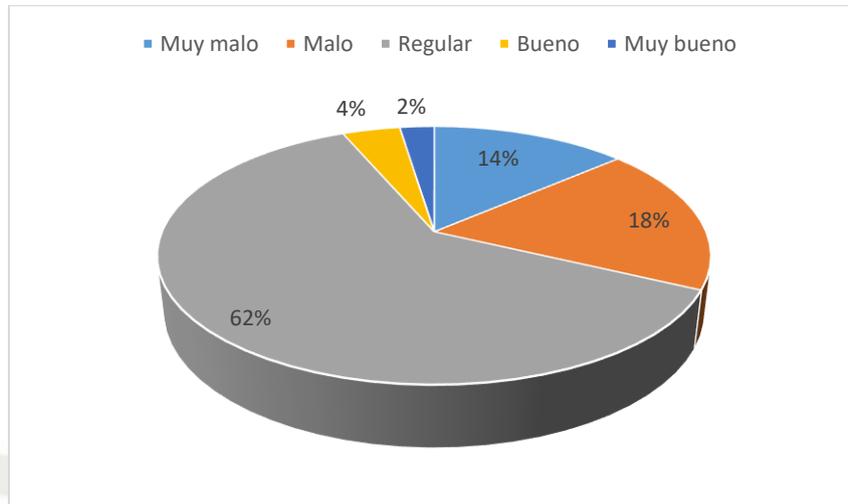
Tabla 35: Distribución de usuarios según percepción de tiempo de espera en paradero

N°	Percepción	N° de usuarios	Porcentaje de participación
1	Muy malo	51	13.64%
2	Malo	69	18.45%
3	Regular	230	61.50%
4	Bueno	15	4.01%
5	Muy bueno	9	2.41%
Total		374	100%

Fuente: Elaboración propia

La distribución de usuarios según la percepción del tiempo de espera en paradero se percibe de la siguiente manera: Un 61.50% piensa que es regular, seguido de un 18.45% piensa que es malo. Un mínimo de 2.41% piensa que el tiempo de espera en paradero es muy bueno.

Gráfico 7: Porcentaje de usuarios según percepción de tiempo de espera en paradero



Fuente: Elaboración propia

f.3) Calidad de los vehículos (el estado, antigüedad, etc.)

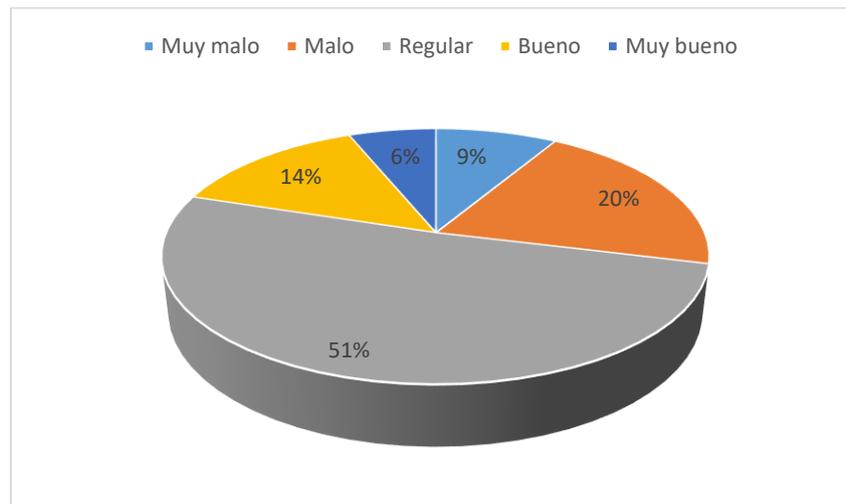
Tabla 36: Distribución de usuarios según percepción de calidad de vehículos

N°	Percepción	N° de usuarios	Porcentaje de participación
1	Muy malo	32	8.56%
2	Malo	76	20.32%
3	Regular	191	51.07%
4	Bueno	52	13.90%
5	Muy bueno	23	6.15%
Total		374	100%

Fuente: Elaboración propia

De la distribución de usuarios según su percepción de calidad de vehículos, un amplio 51.07% piensa que es regular, seguido de un 20.32% que piensa que es malo, un 13.90% piensa que es bueno y un 8.56% de los encuestados piensa que es muy malo. Solo un 6.15% de los usuarios piensa que la calidad de los vehículos es muy buena.

Gráfico 8: Porcentaje de usuarios según percepción de calidad de vehículos



Fuente: Elaboración propia

f.4) Tiempo de Viaje

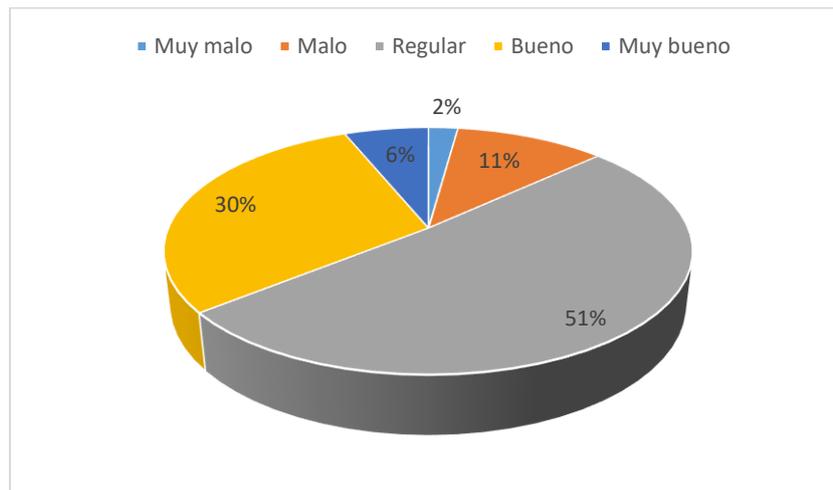
Tabla 37: Distribución de usuarios según percepción de tiempo de viaje

N°	Percepción	N° de usuarios	Porcentaje de participación
1	Muy malo	8	2.14%
2	Malo	41	10.96%
3	Regular	191	51.07%
4	Bueno	111	29.68%
5	Muy bueno	23	6.15%
Total		374	100%

Fuente: Elaboración propia

De la distribución de los usuarios según percepción de tiempo de viaje se concluye que: El 2.14% piensa que es muy malo, un 10.96% opina que es malo, un 51.07% opinas que es regular y un 29.68% de los usuarios piensa que es bueno.

Gráfico 9: Porcentaje de usuarios según percepción de tiempo de viaje



Fuente: Elaboración propia

f.5) Comodidad del Viaje (espacio, capacidad)

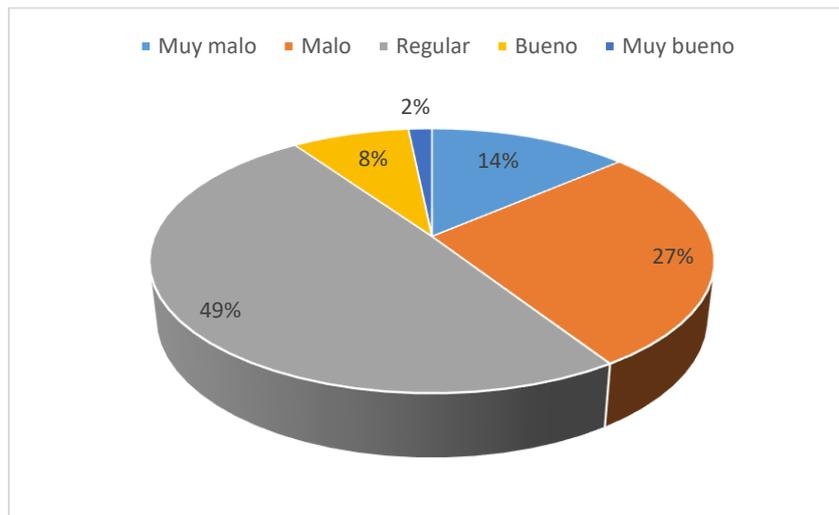
Tabla 38: Distribución de usuarios según percepción de comodidad del viaje

N°	Percepción	N° de usuarios	Porcentaje de participación
1	Muy malo	51	13.64%
2	Malo	102	27.27%
3	Regular	185	49.47%
4	Bueno	30	8.02%
5	Muy bueno	6	1.60%
Total		374	100%

Fuente: Elaboración propia

Sobre la distribución de usuarios según percepción de comodidad del viaje un 49.47% piensa que es regular, un 27.27% piensa que es malo y un 13.64% piensa que muy malo. Un 8.02% de los usuarios tiene la percepción que es bueno y un 1.6% piensa que es muy bueno.

Gráfico 10: Porcentaje de usuarios según percepción de comodidad del viaje



Fuente: Elaboración propia

f.6) Tratamiento del Conductor y cobrador

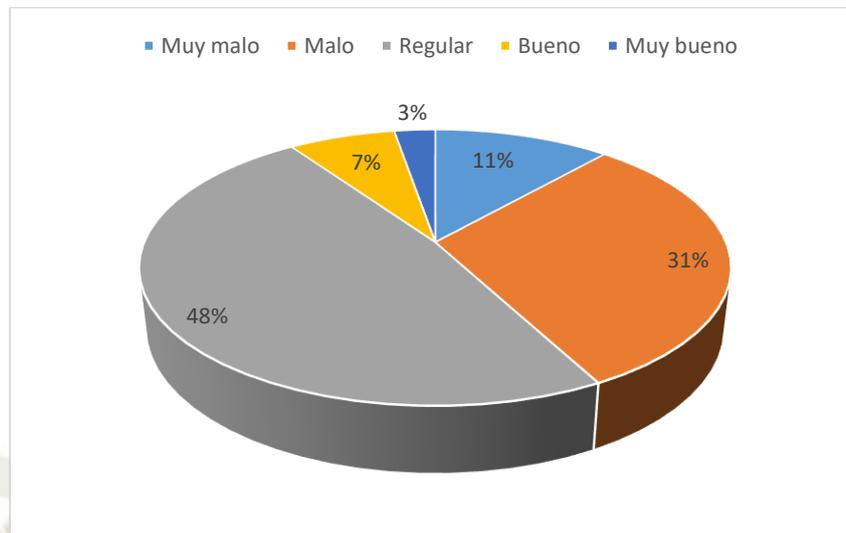
Tabla 39: Distribución de usuarios según percepción de tratamiento del conductor y cobrador

N°	Percepción	N° de usuarios	Porcentaje de participación
1	Muy malo	43	11.50%
2	Malo	115	30.75%
3	Regular	180	48.13%
4	Bueno	26	6.95%
5	Muy bueno	10	2.67%
Total		374	100%

Fuente: Elaboración propia

De la distribución de usuarios según percepción de tratamiento del conductor y cobrador se concluye que un 48.13% opina que es regular, un 30.75% piensa que es malo y sólo un 6.95% opina que es bueno, un mínimo del 2.67% opina que es muy bueno.

Gráfico 11: Porcentaje de usuarios según percepción de tratamiento del conductor y cobrador



Fuente: Elaboración propia

f.7) Limpieza de los Vehículos

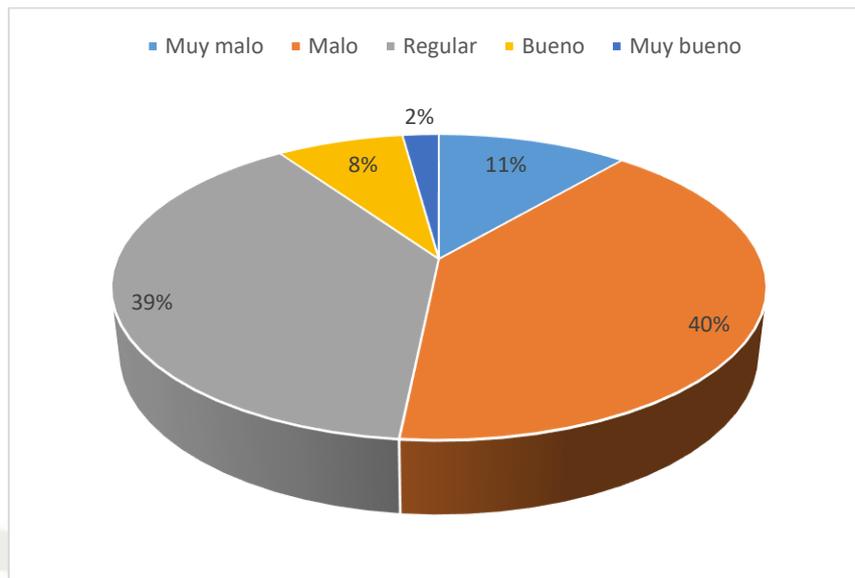
Tabla 40: Distribución de usuarios según percepción de limpieza de vehículos

N°	Percepción	N° de usuarios	Porcentaje de participación
1	Muy malo	42	11.23%
2	Malo	151	40.37%
3	Regular	145	38.77%
4	Bueno	28	7.49%
5	Muy bueno	8	2.14%
Total		374	100%

Fuente: Elaboración propia

Sobre el factor de distribución de usuarios según percepción de limpieza de vehículos se concluye que un 40.37% opina que la limpieza de los vehículos es mala, un 38.77% piensa que es regular y solo un 7.49% piensa que es buena.

Gráfico 12: Porcentaje de usuarios según percepción de limpieza de vehículos



Fuente: Elaboración propia

f.8) Costo del Servicio

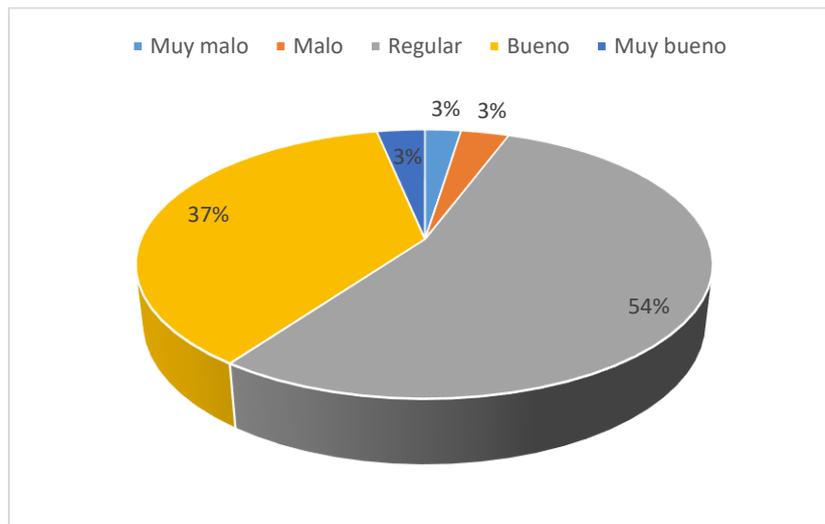
Tabla 41: Distribución de usuarios según percepción de costo del servicio

N°	Percepción	N° de usuarios	Porcentaje de participación
1	Muy malo	9	2.41%
2	Malo	12	3.21%
3	Regular	203	54.28%
4	Bueno	138	36.90%
5	Muy bueno	12	3.21%
Total		374	100%

Fuente: Elaboración propia

De la distribución de usuarios según percepción de costo del servicio un 54.28% de los usuarios opina que el costo es regular, un 36.90% piensa que es bueno y un 3.21% opina que es malo.

Gráfico 13: Porcentaje de usuarios según percepción de costo del servicio



Fuente: Elaboración propia

f.9) Seguridad del Viaje

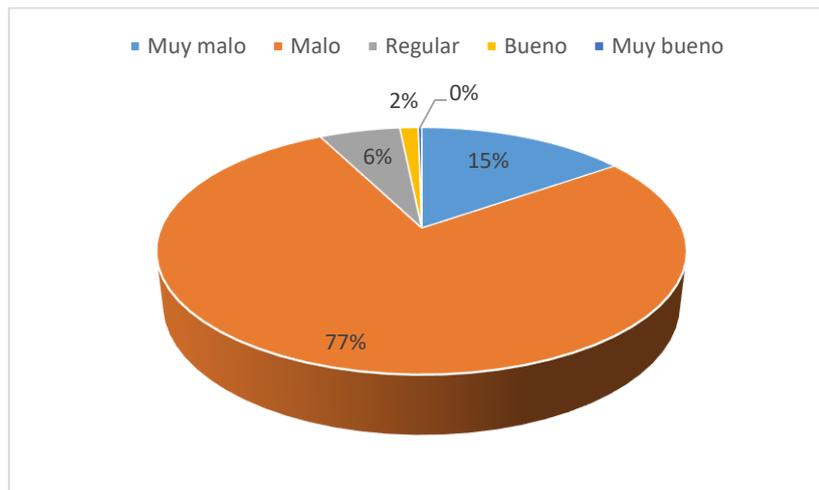
Tabla 42: Distribución de usuarios según percepción de seguridad del viaje

Nº	Percepción	Nº de usuarios	Porcentaje de participación
1	Muy malo	57	15.24%
2	Malo	289	77.27%
3	Regular	22	5.88%
4	Bueno	5	1.34%
5	Muy bueno	1	0.27%
	Total	374	100%

Fuente: Elaboración propia

Sobre la distribución de usuarios según su percepción de seguridad del viaje un contundente 77.27% percibe que es malo, esto va de la mano con la alta tasa de percepción de inseguridad ciudadana en general en el país. Solo un 1.34% tiene la percepción que es bueno en conjunto con un 0.27% que piensa que es muy bueno.

Gráfico 14: Porcentaje de usuarios según percepción de seguridad del viaje



Fuente: Elaboración propia

f.10) Confiabilidad en el servicio

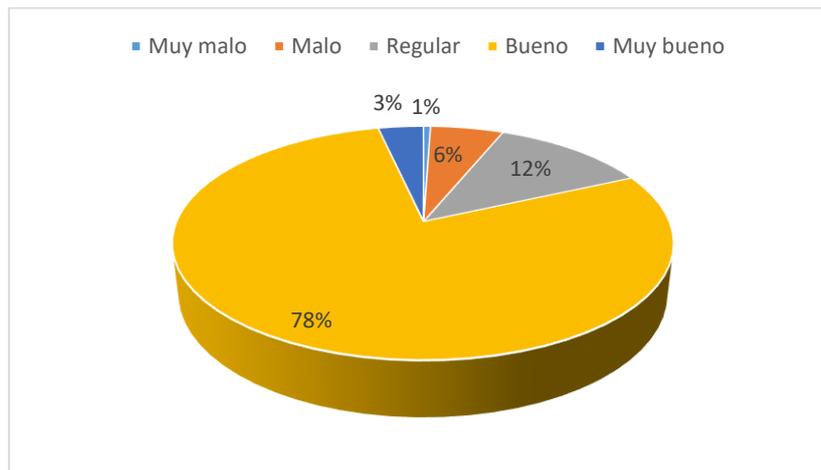
Tabla 43: Distribución de usuarios según percepción de confiabilidad del servicio

Nº	Percepción	Nº de usuarios	Porcentaje de participación
1	Muy malo	2	0.53%
2	Malo	21	5.61%
3	Regular	45	12.03%
4	Bueno	293	78.34%
5	Muy bueno	13	3.48%
Total		374	100%

Fuente: Elaboración propia

Con relación al factor de distribución de usuarios según percepción de confiabilidad del servicio un 78.34% de usuarios opina que la confiabilidad del servicio es bueno, seguido del 12.03% de usuario que bajo su percepción opina que es regular. Un 5.61% opina que es muy malo y un 3.48% piensa que la confiabilidad del servicio es muy buena.

Gráfico 15: Porcentaje de usuarios según percepción de confiabilidad del servicio



Fuente: Elaboración propia

- g) ¿Se siente usted satisfecho con el servicio brindado por la empresa ETKOINSA S.A. línea “7A”?

Tabla 44: Percepción de los usuarios sobre el servicio de transporte brindado por la empresa ETKOINSA S.A.

Percepción	N° de usuarios	Porcentaje
Nada satisfecho	187	50.00%
Poco satisfecho	105	28.07%
Satisfecho	45	12.03%
Muy Satisfecho	37	9.89%
Total	374	100%

Fuente: Elaboración propia

De un total de 374 usuarios encuestados, solo el 9.89% declaró que se siente satisfecho con el servicio que actualmente brinda la empresa ETKOINSA S.A.

Luego de la aplicación de la encuesta, de su procesamiento y su interpretación se determinó la importancia que tiene cada factor para los usuarios de transporte público urbano.

Tabla 45: Factores importantes para los usuarios de transporte publico según su percepción

N°	Factor	N° de usuarios	%
1	Tarifa (costo del viaje)	63	16.84 %
2	El tiempo que está dentro del bus y/o vehículo (tiempo de viaje)	59	15.78 %
3	El estado físico de los buses y/o vehículos	56	14.97 %
4	La forma de manejo del conductor (personal capacitado)	49	13.10 %
5	El trato al usuario	47	12.57 %
6	La seguridad del viaje	40	10.70 %
7	El cuidado del medio ambiente	35	9.36 %
8	Comodidad del viaje (asientos disponibles)	25	6.68 %
Total		374	100.00

Fuente: Elaboración propia

De esta manera se obtuvo que los factores que determinan la calidad del servicio y son los más relevantes para los usuarios del transporte público urbano son:

- 1) La tarifa (costo del viaje),
- 2) El tiempo que está dentro del bus y/o vehículo (tiempo de viaje),
- 3) El estado físico de los buses y/o vehículos,
- 4) La forma de manejo del conductor (personal capacitado),
- 5) El trato al usuario.
- 6) La seguridad del viaje
- 7) El cuidado del medio ambiente

8) Comodidad del viaje (asientos disponibles)

3.2.3.4. Matriz MPC

En base a la información obtenida en los puntos 3.2.3.1, 3.2.3.2. y 3.2.3.3., se procedió a desarrollar la matriz de perfil competitivo para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” como se muestra en la siguiente tabla:



Tabla 46: Matriz de Perfil Competitivo (MPC) para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

Factor crítico para el éxito	Peso ETKOINSA S.A.		Empresas del Consorcio C-4		Custeres / Combis informales		Colectivos		Taxi		Taxi por aplicativo y/o de empresa		
	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	
1. Tarifa (costo del viaje)	0.17	4	0.68	4	0.68	1	0.17	2	0.34	1	0.17	1	0.17
2. Tiempo de viaje	0.16	2	0.32	2	0.32	2	0.32	3	0.48	4	0.64	4	0.64
3. Estado físico de los buses y/o vehículos	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	2	0.30	4	0.6	4	0.6
4. Forma de manejo	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14	2	0.28
5. Trato al usuario	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24
6. Seguridad del viaje	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	4	0.36
7. Cuidado del medio ambiente	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18
8. Comodidad del viaje (asientos disponibles)	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Total	1.00		2.15		2.15		1.16		1.88		2.47		2.79

Nota. 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; 1 = Debilidad mayor

Fuente: Elaboración propia

Del desarrollo de la MPC para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” se pueden concluir que los taxis por aplicativo cuentan con una mayor ponderación en la tabla porque prestan un mejor servicio esto debido a que reducen el tiempo de viaje y brindan mayor seguridad factores muy valorados por los usuarios a pesar de su elevado costo, en segundo lugar en la tabla de ponderaciones se encuentran los taxis tradicionales, estos también reducen el tiempo de viaje pero no son percibidos como muy seguros, luego sigue el servicio de transporte público brindado por los buses que tienen una ponderación de 2.15, podría decirse que se encuentra en el medio.

Así mismo dentro de las preferencias de modalidad de viaje de transporte urbano, se tienen a los colectivos, los cuales tienen una tarifa por encima de la tarifa de los buses pero no es tan elevada como la de los taxis, este medio de transporte tiene confiabilidad en el servicio ya que no tienen horarios establecidos y no es seguro que pasen. Por último, se encuentran las custeres y buses informales que brindan un pésimo servicio, pero son requeridos por los usuarios porque los buses formales no se dan abasto con la gran cantidad de demanda.

3.2.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con base en la información obtenida mediante el análisis PESTE, el análisis PORTER y la Matriz MPC, se realizó la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) como se muestra en la Tabla N° 8, la cual nos permitirá realizar un estudio de campo, identificando y evaluando los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”; esta matriz facilita la formulación de estrategias para poder aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos.

**Tabla 47: Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE para la empresa
Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”**

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
O1	Tecnología para el sistema de transporte existente en el mercado global	0.04	2	0.08
O2	Diferentes estudios a nivel técnico sobre la problemática y potenciales alternativas de solución para el sistema de transporte público.	0.05	3	0.15
O3	Voluntad política del Gobierno para la protección medioambiental	0.05	3	0.15
O4	Apoyo de organismos internacionales	0.05	2	0.1
O5	Inseguridad de los medios de transporte publico informales	0.06	1	0.06
O6	Estabilidad económica con proyección de crecimiento	0.07	3	0.21
O7	Aumento de demanda del transporte público ocasionado por el crecimiento demográfico y expansión urbana	0.07	3	0.21
O8	Concesión de rutas del Sistema Integrado de Transporte	0.08	3	0.24
	Subtotal	0.47		1.2
Amenazas				
A1	Perjuicio económico a los ciudadanos en general por el caos vehicular y la contaminación ambiental	0.08	1	0.08
A2	Sistema de transporte que privilegia la movilidad en auto privado	0.05	1	0.05
A3	Poca eficiencia de una autoridad que articule el sistema de transporte	0.08	2	0.16
A4	Resistencia al cambio por parte de los transportistas	0.09	3	0.27
A5	Baja eficiencia para crear nuevas regulaciones en el sector transporte	0.05	2	0.1
A6	Informalidad del mercado laboral	0.05	2	0.1
A7	Escasez de infraestructura vial	0.06	2	0.12
A8	Perjuicio a la salud por la contaminación ambiental	0.06	1	0.06
	Subtotal	0.52		0.94
	Total	0.99		2.14

Fuente: Elaboración propia

Nota: Valor 4 = responde muy bien; 3 = responde bien; 2 = responde promedio; 1 = responde mal

A través de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, se consignaron las ponderaciones correspondientes a dieciséis factores clave de éxito (FCE) identificados en el análisis PESTE, PORTER y MPC, de los cuales ocho son oportunidades y ocho son amenazas, obteniendo como resultado un ponderado total de 2.13

El valor obtenido nos permite concluir que existe gran probabilidad de que la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” pueda crecer en el corto plazo.

Dentro de las oportunidades más importantes podemos nombrar tres FCE que son: el aumento de la demanda del transporte público ocasionado por el crecimiento demográfico de la ciudad de Arequipa y expansión urbana, la concesión de rutas del sistema integrado de transporte a empresas nacionales por catorce años y la estabilidad económica con proyección de crecimiento del país.

Como amenazas se ha podido determinar cómo los FCE más relevantes los siguientes: la resistencia al cambio por parte de los transportistas, así como la falta de una autoridad ejecutora que articule el sistema de transporte, ello debido a la falta de integración y coordinación entre las distintas entidades gubernamentales que, basándose en su autonomía, regulan y fiscalizan el servicio de transporte de manera independiente. Otras amenazas son el perjuicio a los ciudadanos arequipeños ocasionado por el congestionamiento vehicular y el aumento de la contaminación ambiental (Camino Bellido; Cieza Lamas; García Rojas; Sin Porlles, 2018).

3.3. ANÁLISIS INTERNO

La empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” es una empresa que ofrece servicio de transporte público urbano masivo de pasajeros en la ciudad de Arequipa, específicamente a usuarios que tienen como origen y/o destino el A.H. Villa Ecológica Zona A, B, C, D y E del distrito de Alto Selva Alegre.

Visto el porcentaje estimado de crecimiento anual de la población, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019), Arequipa posee 1 millón 80 mil 635 habitantes y una tasa de

crecimiento de 2,3% anual, y por ende existe una tendencia al aumento en la demanda de usuarios del transporte público en general. La empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”, consciente de la creciente demanda se encuentra actualmente en proceso de renovación y aumento de flota vehicular con el objetivo de mejorar la capacidad operativa y así poner al servicio los buses que se requieren para satisfacer la demanda de usuarios creciente, por lo que el desarrollo y análisis del análisis interno de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” nos permitirá realizar un diagnóstico de los múltiples factores internos que puedan intervenir en su proceso de servicio, de tal forma que se pueda mitigar y/o reducir el impacto que pueda generar algún tipo de perjuicio al desarrollo de esta y potenciar aquellos factores que tengan una influencia positiva al proceso de servicio de la empresa (Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., 2020).

Según D’Alessio (2015), distinguir las fortalezas y las debilidades que una organización tiene permite reconocer el potencial interno, así como identificar los principales problemas y las causas de estos. Priorizando cada uno de ellos, se hará posible la preparación del planteamiento estratégico donde se implementen las acciones correctivas de manera que no impacten los otros aspectos de la organización.

3.3.1. Análisis AMOFHIT

El desarrollo del análisis AMOFHIT habilitará la identificación de los elementos que forman parte del proceso de servicio de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” y los principales problemas que afecten su desarrollo. Los elementos dentro de la organización puestos a analizar son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología, investigación y desarrollo (Camino Bellido; Cieza Lamas; García Rojas; Sin Porlles, 2018).

3.3.1.1. Administración y gerencia (A)

La empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” es una pequeña empresa conformada en primera línea por

20 accionistas que conforman la “Junta General de Accionistas”; la cual es el órgano supremo de la sociedad y designa al Gerente General anualmente desde el inicio de sus operaciones.

La Junta de Accionistas está conformada por:

1. Mario Ramos Callañaupa identificado con DNI N° 29370839
2. Víctor Flores Quispe identificado con DNI N° 29393593
3. Walter Ramos Ñaupa identificado con DNI N° 29517391
4. Juan Pastor Patiño Medina identificado con DNI N° 29239641
5. Francisco Mamani Ochoa identificado con DNI N° 29208047
6. Eduardo Murillo Ayala identificado con DNI N° 04434810
7. Juan Arias Cáceres identificado con DNI N° 29403736
8. Ladislao Condori Coaquira identificado con DNI N° 29495870
9. Juana Teniente Aite viuda de Cruz identificada con DNI N° 29371445
10. Luis Enrique Moller Santillana identificado con DNI N° 29616224
11. Víctor Moller Santillana identificado con DNI N° 24665994
12. Marcos Juárez Condori identificado con DNI N° 29289491
13. Marco Antonio Juárez Sánchez identificado con DNI N° 29535889
14. Juvenal Valverde Baca identificado con DNI N° 29289060
15. Juan Zegarra Cárdenas identificado con DNI N° 29333753
16. Eduardo Zarate Chillca identificado con DNI N° 29204178
17. José Palma Ortiz identificado con DNI N° 29525190
18. Martín Aquino Condori identificado con DNI N° 24664292
19. Natividad Soledad Garate Velásquez de Ortiz identificada con DNI N° 29213184
20. Andrés Ccahua Suny identificado con DNI N° 30771376 (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017).

La Gerencia General de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” para el periodo 2020 está a cargo del Sr. ELOY ZOYLO CERVANTES LAZARO, identificado con DNI N° 29690643 (Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., 2020).

“ETKOINSA” tiene muy definidos dos estilos de decisión:

- La Junta General de Accionistas toma decisiones de tipo directivas, según D'Alessio *“La toma de decisiones de tipo directivo son validadas por personas con baja tolerancia a la ambigüedad, optan por lo racional, siendo eficaces y lógicos, así mismo evalúan pocas alternativas para poder tomar decisiones rápidas generalmente enfocadas al corto plazo”* (D'Alessio, 2015).
- La Gerencia General toma decisiones de tipo analíticas, según D'Alessio: *“La toma de decisiones de tipo analítico son validadas por personas con tolerancia a la ambigüedad, manejando mayor información y por ende amplían sus alternativas de solución, viéndose en la necesidad de tomar una decisión con cautela y ser capaces de enfrentar cualquier adversidad que pudiera presentarse en el camino”* (D'Alessio, 2015).

3.3.1.1.1. Principales conclusiones

Del análisis se concluye que:

- Una de las principales fortalezas de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” es la dirección a nivel gerencial en sus tres niveles, ya que cuenta con 28 años de experiencia los cuales respaldan la capacidad de dirigir correctamente la empresa.
- Una de las debilidades de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” son los diferentes estilos de decisión que presentan los diferentes niveles gerenciales de la empresa y las herramientas básicas con las que cuenta para la toma de decisiones (Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., 2020).

3.3.1.2. Marketing y ventas (M)

3.3.1.2.1. Unidades Vehiculares

Los buses urbanos que prestan el servicio de transporte en la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” mueven grandes cantidades de pasajeros diariamente, dentro del sistema integrado de transporte público.

Estos vehículos operan a diario por períodos extendidos sin interrupción, en vías que por tramos no se encuentran asfaltadas, tiene pendientes pronunciadas, curvas cerradas y calles bastante estrechas, todo ello bajo una fuerte radiación solar. Estas circunstancias operacionales, ambientales y topográficas han determinado ciertas características de diseño de buses generales para todos sus vehículos.

Como principio básico y esencial, todo bus o mini bus que brinde el servicio de transporte regular de personas dentro del SIT, deberá cumplir las características establecidas por tipo de vehículo en el Reglamento Nacional de Administración del Transporte RNAT, Decreto Supremo 017-2009-MTC y el Reglamento Nacional de Vehículos RNV, (D.S. 058-2003-MTC), las modificatorias establecidas en el D.S. 006-2010-MTC, Norma Técnica Peruana NTP 383.071 y la Resolución Directoral 843-2010- MTC/15, así como en la Ordenanza Municipal 640, (Reglamento Complementario de Administración de Transporte de la Municipalidad de Arequipa), siendo este el marco jurídico dentro del cual se establecen los requerimientos (Ministerio de transportes y comunicaciones, 2009; Ministerio de transportes y comunicaciones, 2003; Diario el peruano, 2018; Ministerio de transportes y comunicaciones, 2010).

Para el servicio de las rutas del Sistema Integrado de Transporte - SIT se requiere de buses que deberán cumplir las siguientes características técnicas mínimas, y que la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” viene requiriendo para los buses de su flota actual.

Para las rutas complementarias que administra ETKOINSA S.A. se requieren vehículos entre 7.0 a 10.5 metros, de un solo cuerpo cuya capacidad se encuentre en el rango entre 42 a 90 pasajeros, (sentados y de pie), dentro de los siguientes parámetros (Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., 2020).

Tabla 48: Parámetros de capacidad de pasajeros por largo de bus en metros para buses de rutas complementarias del SIT

Largo del bus en metros	Capacidad de pasajeros
7.5 (+-0.5)	42 - 50
9.0 (+-0.5)	60 - 70
10.5 (+-0.5)	80 - 90

(*) Rango referencial, para el pago del servicio por tipo de bus

Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2018)

Los buses podrán estar propulsados por motores de ciclo Diésel, motores con suministro de Gas Natural Concentrado Vehicular – GNV, motores híbridos o eléctricos.

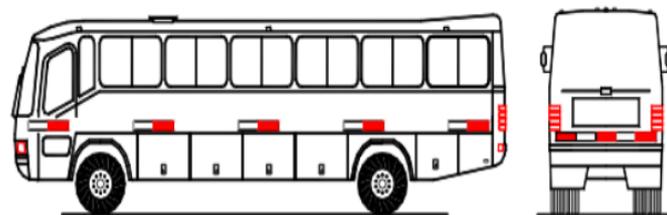
Respecto al Control de Emisiones, debe cumplir como mínimo la Norma Euro III. Se aceptará posición delantera o trasera del motor.

Asimismo, el bus deberá contar con un sistema de dirección asistida ya sea hidráulico o electrónico.

Todos los buses de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” son unidades catalogadas dentro de la Categoría M3 del MTC (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2016).

Ilustración 8: Prototipo de unidad vehicular Categorías M2 y M3

Categorías M₂ y M₃



Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones, (2019)

3.3.1.2.2. Servicio

Empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” es una empresa que ofrece el servicio de transporte

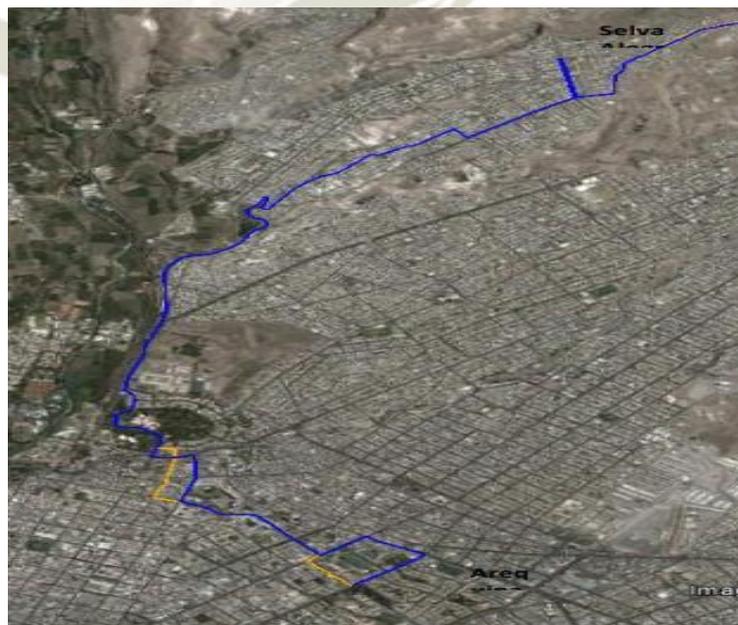
público urbano en el distrito de Alto Selva Alegre en Arequipa. Posee una demanda estacional, los meses de enero a marzo son los meses con menor demanda del servicio, ya que durante esos meses los estudiantes de colegio y universidades se encuentran de vacaciones. Las edades oscilan entre 5 a 24 años. Ellos representan el 35.73% del total de su demanda.

ETKOINSA S.A. administra la ruta “A14” ó “7A”, que tiene el siguiente recorrido:

Dirección de Norte a Sur: Av. Principal de Villa Ecológica - Av. Independencia Americana - Carretera a Chilina - Coop. Vista Alegre - Av. Las Torres - Av. Víctor Raúl Haya de la Torre - Álvarez Thomas - Oscar. R. Benavides - Av. Juan de la Torre - Calle Villaba - Cruz Verde - Calle Sucre – Salaverry - Av. La Marina.

Dirección de Sur a Norte: Av. La Marina - Av. Juan de la Torre - Oscar. R. Benavides - Álvarez Thomas - Av. Víctor Raúl Haya de la Torre - Av. Las Torres - Coop. Vista Alegre - Carretera a Chilina - Av. Independencia Americana - Av. Principal de Villa Ecológica (Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., 2020).

Ilustración 9: Ruta de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”



Fuente: Google Maps, (2019)

A continuación, se muestran los siguientes indicadores para la ruta A14 o “7A” de la empresa ETKOINSA S.A.:

Tabla 49: Indicadores por ruta de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

Indicadores por ruta	
Longitud (CICLO)	20.4 km.
Velocidad (km./h.)	18
Flota (Bus/60 Pasajeros)	40
Frecuencia	5 min
Km. Día	1857

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

3.3.1.2.3. Costo del servicio

Desde el mes de Mayo del año 2017 el servicio de transporte público de la ciudad de Arequipa tuvo un incremento de S/ 0.80 (ochenta centavos de sol) a S/ 1.00 (un sol con 00/100) para Adulto y Universitario, y de S/ 0.50 (cincuenta centavos de sol) a S/ 0.70 (setenta centavos de sol) para colegiales.

Desde esa fecha hasta la actualidad la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” ha mantenido este precio por su servicio.

El aumento de la tarifa de los pasajes del transporte público está supeditado a la oferta y la demanda, y quienes lo determinan son las propias empresas transportistas en general (Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., 2020).

3.3.1.2.4. Promoción y/o publicidad

La empresa ETKOINSA S.A. carece de una página web o redes sociales sólo cuenta con una Fan Page en Facebook, con muy pocos seguidores. Así mismo la página no se encuentra actualizada y no se cuelga información de ningún tipo desde el 2015.

Por otro lado, SITRANSPORTE de la Municipalidad Provincial de Arequipa a partir de la puesta en marcha de la etapa Pre Operativa del SIT ha sumado esfuerzos en promocionar el nuevo sistema a toda la ciudad por redes sociales, anuncios impresos, conferencias de prensa, participación en ferias, etc.

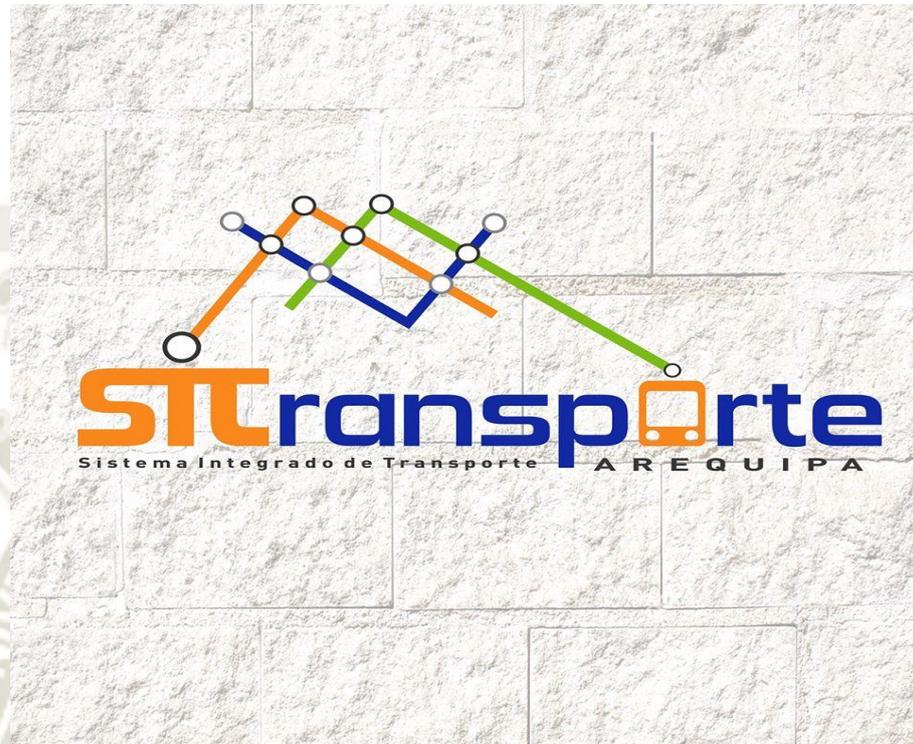
En la actualidad ETKOINSA S.A. ha realizado esfuerzos de promoción y publicidad con el impresión del logo de SITRANSPORTE oficial y el pintado de sus unidades vehiculares a color mate naranja de código de color según lo asignado a la unidad de negocio C-4 según el catálogo PANTONE 1505 EC (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2018), como se muestra en la siguiente Ilustración al 100% de su flota vehicular, esto con el fin de diferenciarse ante los usuarios y fidelizarlos (Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., 2020).

Ilustración 10: Logo de SITRANSPORTE en unidades vehiculares de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”



**Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A.,
(2020)**

Ilustración 11: Logo de SITRANSPORTE en unidades vehiculares de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”



Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2018)

3.3.1.2.5. Principales conclusiones

Del análisis se concluye que:

- Una de las principales fortalezas de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” es la buena promoción que ha venido ejecutando SITRANSPORTE en Arequipa y su renovada flota vehicular.
- ETKOINSA S.A. no tiene una plataforma virtual, no tiene presencia en la red social “Facebook” y no invierte en publicidad (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2017).

3.3.1.3. Operaciones (O)

Para brindar el servicio de transporte urbano a los usuarios es necesaria una gestión en operaciones. El área de Operaciones es el área encargada de ejecutar el proceso de servicio.

El proceso de servicio comienza con la llegada desde las 5:00 am hasta las 6.00 am de los buses al paradero de ETKOINSA S.A. cada bus es operado por un chofer y un cobrador designado por cada propietario de cada unidad vehicular. Ya en el paradero se procede a una verificación y limpieza general del bus, acto seguido el controlador entrega a cada unidad los horarios de partida por 5 turnos distribuidos en el día, estos deberán cumplir y respetar el orden signado.

Acto seguido las unidades vehiculares empiezan su salida desde las 6:00 am del paradero principal en intervalos de 5 minutos aproximadamente, hacen su recorrido de ida y vuelta que dura aproximadamente 2 horas y media hasta llegar nuevamente al paradero final de ETKOINSA S.A.

Nuevamente se procede a marcar llegada en control y se procede a la verificación y limpieza de la unidad; todo este proceso se repite 5 veces.

Al llegar a la vuelta N° 5 al paradero final, las unidades se trasladan a los grifos de su conveniencia, para recarga de combustible para operar al día siguiente. Algunos también se abastecen de combustible muy temprano de madrugada antes de empezar a operar. Las unidades vehiculares no se quedan estacionadas en el paradero de ETKOINSA. S.A. sino que cada propietario determina donde el estacionamiento, generalmente es en su vivienda o alquilan alguna cochera cercana.

En la siguiente tabla se muestra la hora de salida de cada unidad vehicular y el número de vueltas que recorren diariamente. Todas las unidades cumplen con las 5 vueltas diarias hasta las 20:05 hrs aproximadamente. Las unidades que realizan una sexta vuelta son unidades voluntarias, generalmente son aquellas que tienen alguna deuda en el banco, etc (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2017).

Tabla 50: Hora de salida por unidad vehicular

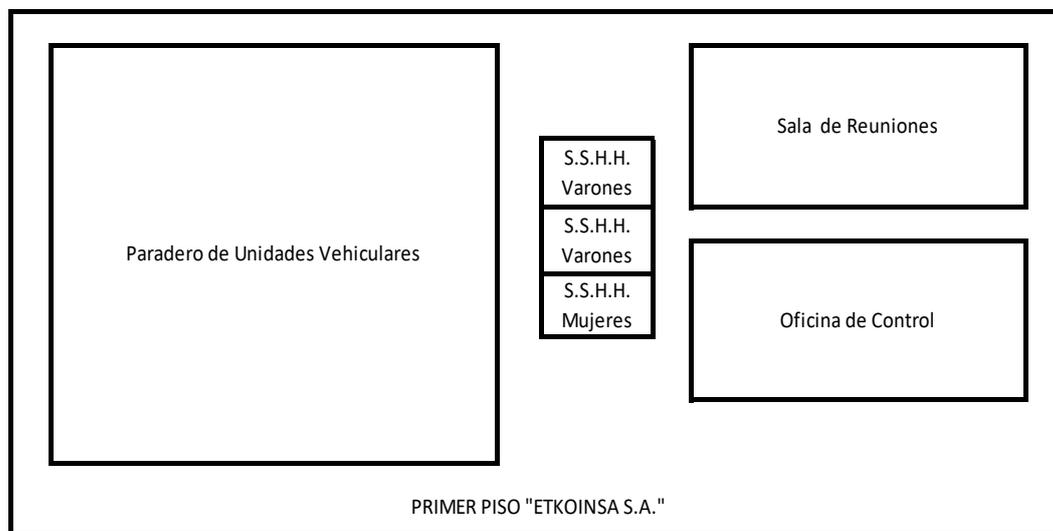
N° Unidad Vehicular	Placa de Unidad Vehicular	Hora de salida por unidad vehicular					
		1era vuelta	2da vuelta	3era vuelta	4ta vuelta	5ta vuelta	6ta vuelta
1	V0Q-874	6.00	8.55	11.50	14.45	17.40	20.40
2	V9B-922	6.05	9.00	11.55	14.50	17.45	20.50
3	V9N - 727	6.10	9.05	12.00	14.55	17.50	21.00
4	V9N-907	6.15	9.10	12.05	15.00	17.55	21.10
5	V9B-824	6.20	9.15	12.10	15.05	18.00	21.20
6	Z6H-802	6.25	9.20	12.15	15.10	18.05	21.30
7	V8I-661	6.30	9.25	12.20	15.15	18.10	-
8	A5Y-915	6.35	9.30	12.25	15.20	18.15	-
9	V8Q-729	6.40	9.35	12.30	15.25	18.20	-
10	V7Y-832	6.45	9.40	12.35	15.30	18.25	-
11	V8K-714	6.50	9.45	12.40	15.35	18.30	-
12	V8F-924	6.55	9.50	12.45	15.40	18.35	-
13	X3U-934	7.00	9.55	12.50	15.45	18.40	-
14	V8I-952	7.05	10.00	12.55	15.50	18.45	-
15	C9P-495	7.10	10.05	13.00	15.55	18.50	-
16	B0M-961	7.15	10.10	13.05	16.00	18.55	-
17	V50-718	7.20	10.15	13.10	16.05	19.00	-
18	Z2U-393	7.25	10.20	13.15	16.10	19.05	-
19	X2X-819	7.30	10.25	13.20	16.15	19.10	-
20	V3S-742	7.35	10.30	13.25	16.20	19.15	-
21	X2L-704	7.40	10.35	13.30	16.25	19.20	-
22	X3H-778	7.45	10.40	13.35	16.30	19.25	-
23	V3X-964	7.50	10.45	13.40	16.35	19.30	-
24	V2X-282	7.55	10.50	13.45	16.40	19.35	-
25	V1Y-771	8.00	10.55	13.50	16.45	19.40	-
26	V1N-715	8.05	11.00	13.55	16.50	19.45	-
27	X1H-751	8.10	11.05	14.00	16.55	19.50	-
28	X1X - 954	8.15	11.10	14.05	17.00	19.55	-

29	V2Q-958	8.20	11.15	14.10	17.05	20.00	-
30	A2S-790	8.25	11.20	14.15	17.10	20.05	-
31	A2F-778	8.30	11.25	14.20	17.15	20.10	-
32	W2A-953	8.35	11.30	14.25	17.20	20.15	-
33	X1B-744	8.40	11.35	14.30	17.25	20.20	-
34	T2Y - 965	8.45	11.40	14.35	17.30	20.25	-
35	B2K-734	8.50	11.45	14.40	17.35	20.30	-

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

A continuación, en la ilustración se siguiente se muestra la distribución física actual del paradero de buses y el local de operaciones de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”.

Ilustración 12: Distribución física de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”



Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

3.3.1.3.1. Principales conclusiones

La empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” no cuenta con una infraestructura óptima que permita trabajar con comodidad y confort a sus colaboradores, sus unidades vehiculares se ven perjudicadas por la falta de una estructura que proteja las unidades vehiculares del sol, del polvo, y otras condiciones ambientales como la lluvia, etc.

Las unidades vehiculares operativas actualmente no son suficientes y se requiere de unas 15 unidades más aproximadamente para que los horarios de trabajo cumplan con las 8hrs diarias de acuerdo a ley vigente y para que su frecuencia de salida de vehículos sea menor a 5 min.

Asimismo, la empresa no cuenta con proveedores estratégicos que le proporcionen los servicios de mantenimiento de unidades vehiculares en general y suministradores de combustible (Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., 2020).

3.3.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El área de Finanzas y contabilidad de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” es la responsable de contabilizar y cuantificar los recursos económicos, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad y el costo requerido para que la empresa pueda operar de manera sostenida, actualmente la empresa contrata los servicios externos de una contadora la C.P.C. Josefina Macedo Ilasaca desde el año 2017 (D’Alessio, 2015).

La situación actual de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” es detallada en los Estados Financieros de la empresa, a continuación, se muestran los Estados Financieros desde el año 2017 al año 2019.

3.3.1.4.1. Estado de Resultados 2017

**Ilustración 11: Estado de resultados integrales al 31 de Diciembre del
2017 de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis
Independencia S.A. “ETKOINSA”**

Estado de Resultados - 2017

Ingresos por aportes	S/75,600.00
Compras	S/0.00
Variación de existencias	S/0.00
Ganancia Bruta	S/75,600.00
Servicios prestados por terceros	S/41,736.00
Utilidad Operativa	S/33,864.00
Otros gastos de gestión	S/328,290.35
Otros ingresos de gestión	S/0.00
Resultado antes de impuestos	-S/294,426.35
Impuesto a la renta	S/0.00
Resultados del ejercicio	S/0.00

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

3.3.1.4.2. Balance General 2018

Ilustración 10: Balance General al 2018 de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

ACTIVO		PASIVO	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	S/82,530.00	<u>PASIVO CORRIENTE</u>	S/60,856.91
Efectivo y equivalente de efectivo	S/82,530.00	Tributos por pagar	S/616.91
Ctas. Por Cobrar Accionistas	S/0.00	Gastos administrativos	S/36,300.00
		Gastos operativos	S/23,940.00
		<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	S/20,233.62
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>	S/3,648.00	Compromisos	S/20,233.62
Equipo de Computo	S/3,048.00	<u>PATRIMONIO</u>	S/5,087.47
Inmuebles, Maq. Y Equipo	S/0.00	Capital	S/5,087.47
Muebles de oficina	S/600.00	Resultados Acumulados	S/0.00
<u>TOTAL ACTIVO</u>	S/86,178.00	<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMO</u>	S/86,178.00

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

3.3.1.4.3. Estado de Resultados 2018

Ilustración 12: Estado de resultados integrales al 31 de Diciembre del 2018 de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

Estado de resultados 2018

Ingresos por aportes	S/82,530.00
Compras	S/0.00
Variación de existencias	S/0.00
Margen Comercial	S/82,530.00
Servicios prestados por terceros	S/23,940.00
Valor Agregado	S/58,590.00
Otros gastos de gestión	S/36,300.00
Otros ingresos de gestión	S/0.00
Compromisos	S/20,233.62

Resultado antes de impuestos	S/2,056.38
Impuesto a la renta	S/616.91
Resultados del ejercicio	S/1,439.46

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

3.3.1.4.4. Balance General 2019

Ilustración 13: Balance General al 2019 de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

ACTIVO		PASIVO	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	S/82,420.00	<u>PASIVO CORRIENTE</u>	S/62,711.91
Efectivo y equivalente de efectivo	S/82,420.00	Tributos por pagar	S/631.91
Ctas. Por Cobrar Accionistas	S/0.00	Gastos administrativos	S/37,300.00
		Gastos operativos	S/24,780.00
		<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	S/20,233.62
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>	S/7,052.46	Compromisos	S/20,233.62
Equipo de Cómputo	S/3,048.00	<u>PATRIMONIO</u>	S/6,526.93
Inmuebles, Maq. Y Equipo	S/3,404.46	Capital	S/5,087.47
Muebles de oficina	S/600.00	Resultados Acumulados	S/1,439.46
<u>TOTAL ACTIVO</u>	S/89,472.46	<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMO</u>	S/89,472.46

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

3.3.1.4.5. Estado de Resultados 2019

Ilustración 14: Estado de resultados integrales al 31 de Diciembre del 2019 de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

Estado de resultados 2019

Ingresos por aportes	S/84,420.00
Compras	S/0.00
Variación de existencias	S/0.00
Margen Comercial	S/84,420.00
Servicios prestados por terceros	S/24,780.00
Valor Agregado	S/59,640.00
Otros gastos de gestión	S/37,300.00
Otros ingresos de gestión	S/0.00
Compromisos	S/20,233.62
Resultado antes de impuestos	S/2,106.38
Impuesto a la renta	S/631.91
Resultados del ejercicio	S/1,474.46

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

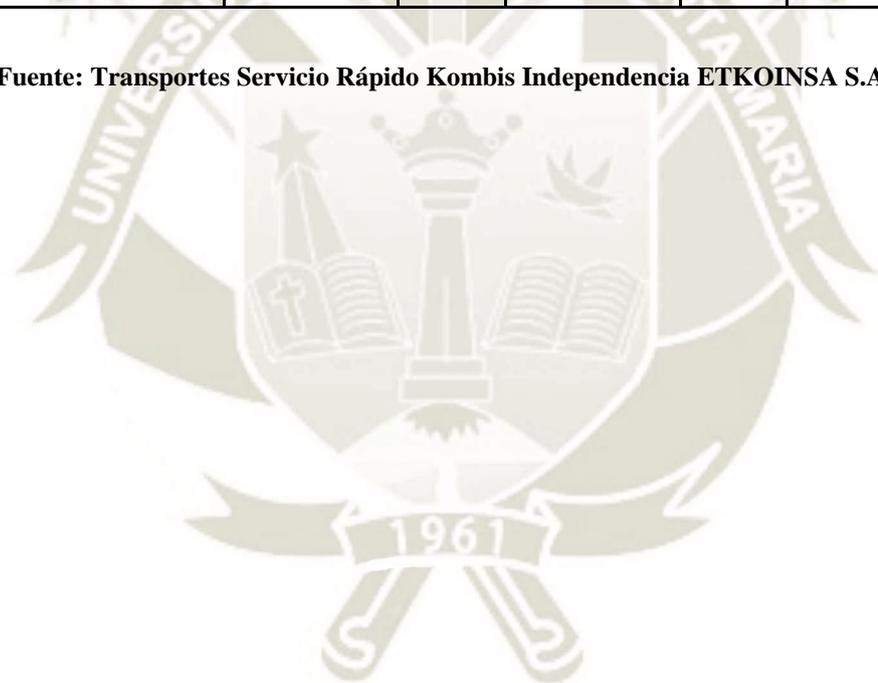
3.3.1.4.6. Resumen de Estados de Resultados

Tabla 51: Estados financieros (expresado en soles) para la empresa
Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

ETKOINSA S.A.						
ESTADOS FINANCIEROS (EN NUEVOS SOLES)						
CUENTA	Específico del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2019	%	Específico del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2018	%	VAR. S/.	VAR %
Ingresos de actividades ordinarias	S/84,420.00	100.00	S/82,530.00	100.00	S/1,890.00	0.00
Costo del Servicio	S/24,780.00	29.35	S/23,940.00	29.01	S/840.00	0.35
Ganancia (Pérdida) Bruta	S/59,640.00	70.65	S/58,590.00	70.99	S/1,050.00	-0.35
Gastos de Ventas y Distribución	S/0.00	0.00	S/0.00	0.00	S/0.00	0.00
Gastos de Administración	S/37,300.00	44.18	S/36,300.00	43.98	S/1,000.00	0.20
Ganancia (Pérdida) de la baja en Activos Financieros medidos al Costo Amortizado	S/0.00	0.00	S/0.00	0.00	S/0.00	0.00
Otros Ingresos Operativos	S/0.00	0.00	S/0.00	0.00	S/0.00	0.00
Otros Gastos Operativos	S/0.00	0.00	S/0.00	0.00	S/0.00	0.00
Otras ganancias (pérdidas)	S/0.00	0.00	S/0.00	0.00	S/0.00	0.00
Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	S/22,340.00	26.46	S/22,290.00	27.01	S/50.00	-0.55

Otros Gastos de Gestión	S/20,233.62	23.97	S/20,233.62	24.52	S/0.00	-0.55
Otros Ingresos de Gestión	S/0.00	0.00	S/0.00	0.00	S/0.00	0.00
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	S/2,106.38	2.50	S/2,056.38	2.49	S/50.00	0.00
Gasto por Impuesto a las Ganancias	S/631.91	0.75	S/616.91	0.75	S/15.00	0.00
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	S/1,474.46	1.75	S/1,439.46	1.74	S/35.00	0.00

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)



3.3.1.4.7. Resumen de Ratios

Tabla 52: Resumen de ratios para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

	2019	2018
ROE	0.2259	0.2829
ROA	0.01647	0.1670

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

3.3.1.4.8. Principales conclusiones

Empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” cuenta con indicadores financieros rentables que le permiten acceder a préstamos y nuevas fuentes de financiamiento.

3.3.1.5. Recursos Humanos (H)

ETKOINSA S.A. no tiene definido dentro de un Manual de Organización de Funciones MOF, el detalle de las actividades y responsabilidades de cada área operacional de la empresa.

El personal de la empresa se divide de la siguiente manera:

- Junta General de Accionistas
- Gerente General.
- Área de Control y Operaciones

La Junta General de Accionistas es propietaria de las 35 unidades vehiculares que operan en la empresa. Cada propietario es responsable de sub contratar a un chofer y un cobrador por cada unidad vehicular.

ETKOINSA S.A. para el Área de Control cuenta con 1 persona que es la encargada de controlar y monitorear la entrada y salida del paradero de las unidades vehiculares por medio del sistema GPS.

Todos ellos sumados al Gerente General, que es el encargado de la dirección y administración de la empresa, suman un total de 72 colaboradores.

Para el desarrollo de las actividades concernientes a su trabajo el controlador, los choferes y cobradores no cuentan con capacitaciones ni inducciones a su labor.

La comunicación dentro de la empresa ETKOINSA S.A. es directa, ya que Gerencia General tiene trato directo con los colaboradores los cuales pueden expresar los problemas en el desarrollo del trabajo que puedan tener, sus preocupaciones, plantear soluciones y viceversa (Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., 2020).

3.3.1.5.1. Principales conclusiones

ETKOINSA S.A cuenta con un buen clima laboral entre los colaboradores, pero debe trabajar en estructurar un organigrama, definir funciones y responsabilidades así se permitirá una mejor comunicación interna, detección y corrección de errores que facilitaría y agilizaría el trabajo.

Así también ETKOINSA S.A. ha descuidado el desarrollo de capacitaciones a los colaboradores que tengan que ver con el desarrollo y mejora del servicio (Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., 2020).

3.3.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

ETKOINSA S.A. en la actualidad sub contrata el servicio de geolocalización por medio del GPS a la empresa SOLINTTEC BELEN S.R.L.

SOLINTTEC BELEN S.R.L. es una empresa peruana que se dedicada al servicio de: monitoreo, gestión y control de unidades y flotas vehiculares, por medio de equipos GPS. Para ello cuenta con una plataforma que integra en un único sistema, el monitoreo de vehículos en tiempo real, así como también la gestión y control de la flota vehicular.

Brinda servicio a nivel regional y nacional, tanto en el ámbito del transporte urbano, privado y particular (Telefónica Digital España, 2020).

ETKOINSA S.A. realiza el pago mensual de S/. 54 (cincuenta y cuatro con 00/100 soles) por cada una de las 35 unidades vehiculares en tarifa fija por el servicio; este sistema de información es de mucha utilidad para la empresa ya que se puede tener un monitoreo y control en tiempo real de las unidades vehiculares, reportes de tráfico en tiempo real y algunos otros imprevistos que se puedan presentar (Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., 2020).

3.3.1.6.1. Principales conclusiones

La empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” cuenta con un buen sistema de monitoreo y control de flota vehicular en tiempo real mediante geolocalización GPS.

3.3.1.7. Tecnología, investigación y desarrollo (T)

La empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” no invierte en investigación y desarrollo de nuevos procesos y/o tecnologías para la mejora del servicio de transporte o sistemas nuevos de información, sus procesos son los tradicionales.

No obstante, con la implementación del componente tecnológico en la etapa operativa del Sistema Integrado de Transportes de Arequipa, será necesaria la implementación de un sistema de recaudo único para todo el sistema, el cual utilizará tarjetas recargables las cuales serán validadas como único medio de pago dentro del SIT.

Con esta tarjeta recargable se podrá pagar varios viajes mientras tenga saldo. A continuación, se muestra en la ilustración una imagen de la tarjeta de prueba propuesta por el equipo de SITRANSPORTE (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2017).

Ilustración 15: Prototipo de Tarjeta de Prueba de SITRANSPORTE cara frontal



Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2018)

Ilustración 16: Prototipo de Tarjeta de Prueba de SITRANSPORTE cara posterior



Fuente: Municipalidad Provincial de Arequipa, (2018)

3.3.1.7.1. Principales conclusiones

La empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” durante la etapa operativa del SIT tendrá que implementar el sistema único de recaudo detallado en el contrato del Consorcio AQP suscrito con la Municipalidad Provincial de Arequipa para la optimización del servicio.

No obstante, la empresa ETKOINSA S.A. no invierte en nuevas tecnologías para optimizar su proceso de servicio durante la etapa pre operativa del SIT (Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., 2020).

Finalmente, después del desarrollo del análisis AMOFHIT se puede concluir que la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” presenta áreas en donde se requiere mayor atención como son:

Operaciones, Administración y Recursos Humanos ya que estas son el pilar para el desempeño del buen servicio ofrecido.

3.3.2. Análisis de la data actual

El análisis de la data actual para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” se obtuvo con el objetivo de poder cuantificar todas las variables en costos que afectan el presupuesto y ganancias de la empresa, como son: ingresos, egresos, costos fijos / mes, costos variables / mes, número de unidades vehiculares operativas / mes, número de unidades vehiculares en mantenimiento / mes, números de unidades vehiculares renovadas por año, etc.

Los reportes y comportamiento de datos se consideraron por tres años desde el año 2017 al año 2019.

3.3.2.1. Carta Fianza

Uno de los requisitos para la firma de contrato para la concesión de rutas del Sistema Integrado de Transportes por un periodo de 15 años por parte de la Municipalidad Provincial de Arequipa, es la emisión de una carta fianza.

El monto solicitado para el Consorcio Unión AQP ascendió a S/3, 169, 898.00 (Tres millones ciento sesenta y nueve mil ochocientos noventa y ocho con 00/100 soles). Según contrato consorcio ETKOINSA tiene una participación de 9.71% dentro del consorcio, como se señala en la Tabla N° 22 “*Porcentaje de participación de empresas dentro del consorcio Unión AQP*), solicitándosele el monto de S/: 307, 797.10 (Trescientos siete mil setecientos noventa y siete con 10/100 soles).

ETKOINSA contaba con el 50% de dicha cantidad, solicitando al banco un préstamo por S/ 153, 898.55 (Ciento cincuenta y tres mil ochocientos noventa y ocho con 55/100 soles). A continuación, se menciona la tasa de interés y el monto fijo anual que se amortizará por 15 años.

Tabla 53: Pago anual por préstamo de ETKOINSA S.A.

Monto solicitado por Unión AQP	S/307,797.10
Monto solicitado para préstamo	S/153,898.55
Interés anual	10.00%
Periodos (años)	15.00
Pago anual	S/20,233.62

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

Tabla 54: Detalle de la deuda de ETKOINSA S.A.

N° DE PERIODO	SALDO INICIAL	CUOTA FIJA	INTERES	ABONADO	SALDO
0					S/153,898.55
1	S/153,898.55	S/20,233.62	S/15,389.86	S/4,843.77	S/149,054.78
2	S/149,054.78	S/20,233.62	S/14,905.48	S/5,328.15	S/143,726.64
3	S/143,726.64	S/20,233.62	S/14,372.66	S/5,860.96	S/137,865.68
4	S/137,865.68	S/20,233.62	S/13,786.57	S/6,447.06	S/131,418.62
5	S/131,418.62	S/20,233.62	S/13,141.86	S/7,091.76	S/124,326.86
6	S/124,326.86	S/20,233.62	S/12,432.69	S/7,800.94	S/116,525.92
7	S/116,525.92	S/20,233.62	S/11,652.59	S/8,581.03	S/107,944.89
8	S/107,944.89	S/20,233.62	S/10,794.49	S/9,439.13	S/98,505.75
9	S/98,505.75	S/20,233.62	S/9,850.58	S/10,383.05	S/88,122.71
10	S/88,122.71	S/20,233.62	S/8,812.27	S/11,421.35	S/76,701.35
11	S/76,701.35	S/20,233.62	S/7,670.14	S/12,563.49	S/64,137.86
12	S/64,137.86	S/20,233.62	S/6,413.79	S/13,819.84	S/50,318.03
13	S/50,318.03	S/20,233.62	S/5,031.80	S/15,201.82	S/35,116.21
14	S/35,116.21	S/20,233.62	S/3,511.62	S/16,722.00	S/18,394.20
15	S/18,394.20	S/20,233.62	S/1,839.42	S/18,394.20	S/0.00

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A.,
(2020)

3.3.2.2. Ingresos 2017

Los ingresos presentados en la siguiente tabla, corresponden a aquellos montos que ingresaron durante el año 2017. A continuación de pormenoriza y detallan los ingresos correspondientes al año 2017:

Tabla 55: Ingresos 2017 de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

Descripción 2017	S/.	Días	Meses	N° de unid. vehicular	Sub total
Cuota para el sueldo para el controlador	S/2.00	30	S/12.00	S/35.00	S/25,200.00
Monto de afiliación a las rutas	S/120.00	1	S/12.00	S/35.00	S/50,400.00
Otros					S/0.00
TOTAL					S/75,600.00

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

3.3.2.3. Egresos 2017

Los egresos presentados en la siguiente tabla, corresponden a aquellos montos desembolsados durante el año 2017, diferenciado entre gastos operativos y gastos administrativos. A continuación de pormenorizan los egresos correspondientes al año 2017:

Tabla 56: Egresos 2017 de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

Descripción	S/.	Días	Meses	N° de unid. vehicular	Sub total
Luz	S/90.00	1	12	-	S/1,080.00
Agua	S/150.00	1	12	-	S/1,800.00
Internet	S/68.00	1	12	-	S/816.00
Teléfono	S/50.00	1	12	-	S/600.00

Sueldo del Controlador	S/50.00	30	12	-	S/18,000.00
GPS	S/54.00	1	12	30	S/19,440.00
Total gastos operativos					S/41,736.00
Gastos de Postulación	S/4,050.00 *9.71%	-	-	-	S/393.26
Carta Fianza	S/307,797.10	-	-	-	S/307,797.10
Honorarios Gerente General	S/850.00	1	6	1	S/5,100.00
Honorarios Abogado	S/1,500.00	1	6	1	S/9,000.00
Honorarios Contadora	S/500.00	1	12	1	S/6,000.00
Total gastos administrativos					S/328,290.35
TOTAL EGRESOS 2017					S/370,026.35

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

3.3.2.4. Ingresos 2018

Los ingresos presentados en la siguiente tabla, corresponden a aquellos montos que ingresaron durante el año 2018. A continuación de pormenoriza y detallan los ingresos correspondientes al año 2018:

Tabla 57: Ingresos 2018 de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

Descripción 2018	S/.	Días	Meses	N° de unid. vehicular	Sub total
Cuota para el sueldo para el controlador	S/1.00	30	S/12.00	S/35.00	S/12,600.00
Monto de afiliación a las rutas	S/166.50	1	S/12.00	S/35.00	S/69,930.00
Otros	-	-	-	-	-
TOTAL					S/82,530.00

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

3.3.2.5. Egresos 2018

Los egresos presentados en la siguiente tabla, corresponden a aquellos montos desembolsados durante el año 2018, separado en gastos operativos y gastos administrativos. A continuación se pormenoriza y detallan los egresos correspondientes al año 2018:

Tabla 58: Egresos 2018 de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

Descripción	S/.	Días	Meses	N° de unid. vehicular	Sub total
Luz	S/100.00	1	12		S/1,200.00
Agua	S/150.00	1	12		S/1,800.00
Internet	S/70.00	1	12		S/840.00
Teléfono	S/50.00	1	12		S/600.00
GPS	S/45.00	1	12	35	S/18,900.00
Limpieza	S/20.00	1	12	1	S/240.00
Papelería	S/30.00	1	12	1	S/360.00
Total gastos operativos					S/23,940.00
Sueldo del Controlador	S/50.00	30	12		S/18,000.00
Honorarios Gerente General	S/850.00	1	12	1	S/10,200.00
Honorarios Abogado	S/850.00	1	6	1	S/5,100.00
Honorarios Contadora	S/500.00	1	6	1	S/3,000.00
Total gastos administrativos					S/36,300.00

Amortización Carta Fianza	S/20,233.62	-	-	-	S/20,233.62
TOTAL EGRESOS 2018					S/80,473.62

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

3.3.2.6. Ingresos 2019

Los ingresos presentados en la siguiente tabla, corresponden a aquellos montos que ingresaron durante el año 2019. A continuación de pormenoriza y detallan los ingresos correspondientes al año 2019:

Tabla 59: Ingresos 2019 de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

Descripción 2019	S/.	Días	Meses	N° de unid. vehicular	Sub total
Cuota para el sueldo para el controlador	S/1.00	30	12	35	S/12,600.00
Monto de afiliación a las rutas	S/171.00	1	12	35	S/71,820.00
TOTAL					S/84,420.00

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

3.3.2.7. Egresos 2019

Los egresos presentados en la siguiente tabla, corresponden a aquellos montos desembolsados durante el año 2019, separado en gastos operativos y gastos administrativos. A continuación de pormenoriza y detallan los egresos correspondientes al año 2019:

**Tabla 60: Egresos 2019 de la empresa Transportes Servicio Rápido
Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”**

Descripción	S/.	Días	Meses	N° de unid. vehicular	Sub total
Luz	S/150.00	1	12		S/1,800.00
Agua	S/150.00	1	12		S/1,800.00
Internet	S/80.00	1	12		S/960.00
Teléfono	S/60.00	1	12		S/720.00
GPS	S/45.00	1	12	35	S/18,900.00
Limpieza	S/20.00	1	12	1	S/240.00
Papelería	S/30.00	1	12	1	S/360.00
Total gastos operativos					S/24,780.00
Sueldo del Controlador	S/50.00	30	12		S/18,000.00
Honorarios Gerente General	S/850.00	1	12	1	S/10,200.00
Honorarios Abogado	S/850.00	1	6	1	S/5,100.00
Honorarios Contadora	S/500.00	1	8	1	S/4,000.00
Total gastos administrativos					S/37,300.00
Amortización Carta Fianza	S/20,233.62	-	-	-	S/20,233.62
TOTAL EGRESOS 2019					S/82,313.62

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A.,
(2020)

3.3.2.8. Número de unidades vehiculares operativas / mes

Tabla 61: Número de unidades vehiculares operativas / mes

N°	Placa	Nombre del propietario	DNI	Tarjeta de identificación vehicular
1	V0Q-874	Molina Aguilar, Rosa María	71711015	M3-C2
2	V9B-922	Luna Salazar, Ximena	29729708	M3
3	V9N - 727	Mayta, Víctor	00249726	M3 -C1
4	V9N-907	Pari Apaza, Jessica	46524089	M3 -C1
5	V9B-824	Llacho Cáceres, Eedel Jesús	30567374	M3
6	Z6H-802	Ccayahua Gonzales, Andrés	41311832	M3
7	V8I-661	Huamán Pacompia, Julia	30960985	M3 -C1
8	A5Y-915	Anculle Jiménez, Asunción	30573867	M3 -C2
9	V8Q-729	Molina Aguilar, Rosa María	29456445	M3 -C1
10	V7Y-832	Palomino Cardenas, Hernán Pablo	30564346	M3 -C1
11	V8K-714	Quispe Chuina, Julio E.	29542225	M3-C2
12	V8F-924	Ccayahua Gonzales, Andrés	41311832	M3-C2
13	X3U-934	Garfio Calachua, Julia Carlota	29409707	M3 -C1
14	V8I-952	Luna Salazar, Ximena	29729708	M3-C1
15	C9P-495	Mamani Parisuaña, Richar D.	70119612	M3
16	B0M-961	Carpio Huamani, Nicanor	29413392	M3-C3
17	V50-718	Fnerer de Paniura, Eloisa	29690700	M3-C3
18	Z2U-393	Celia Hanampa	41624304	M3
19	X2X-819	Arias Cáceres, Juan	29403736	M3-C1

20	V3S-742	Quellca Mamani, Roberto	43801651	M3
21	X2L-704	Cervantes Lázaro, Eloy	29690343	M3
22	X3H-778	Nicanor Carpio Huamani	29413392	M3
23	V3X-964	Cruz Aguilar, Juan E.	44769997	M3
24	V2X-282	Nicolás Mamani Condori	29365215	M3
25	V1Y-771	Flores Ticona, Juan Carlos	45541404	M3-C3
26	V1N-715	Arias Calle, Sara Melina	29242727	M3
27	X1H-751	Rosa Condori Locumbe	24566412	M3
28	X1X - 954	Delgado Montes, Max Antonio	29211886	M3
29	V2Q-958	Cueva Gordillo, Vilma	29706570	M3
30	A2S-790	Berruan Moza, Wenseslao	75711304	M3
31	A2F-778	Elvira Ferrel de Panuera	29690700	M3
32	W2A-953	José Luis Yancallo Huaccha	30772409	M3
33	X1B-744	Karina Acosta Quispe	41387486	M3
34	T2Y - 965	Agripina Aro Ticona	00178213	M3
35	B2K-734	Raúl E. Zegarra Mercado	29316940	M3

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

3.3.2.9. Número de unidades vehiculares en mantenimiento / mes

35 unid. Vehiculares / 1 semana / S/. 450 soles c/u

3.3.2.10. Unidades vehiculares presentadas para la acreditación

Tabla 62: Unidades vehiculares presentadas para la acreditación

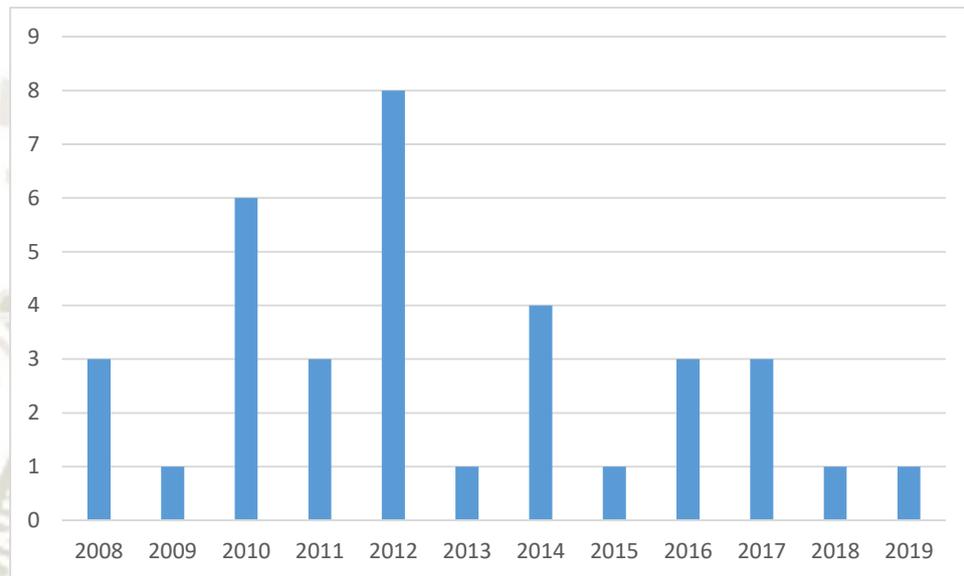
N°	PLACA	AÑO DE FAB.	NOMBRE DEL PROPIETARIO	TARJETA DE IDENTIFICACIÓN VEHICULAR	AFOCAT VIGENTE	REVISION TECNICA	VIGENCIA DE CIRCULACIÓN VIAL
1	V0Q-874	2019	Molina Aguilar, Rosa María	M3-C2	19.09.2019 a 19.09.2020	Nuevo	Nuevo
2	V9B-922	2018	Luna Salazar, Ximena	M3	20-04-19 a 20-04-2020	Nuevo	Nuevo
3	V9N - 727	2017	Mayta, Víctor	M3 -C1	04-02-2019 a 04-02-2020	Nuevo	Nuevo
4	V9N-907	2017	Pari Apaza, Jessica	M3 -C1	08.07.2019 a 08.07.2020	Nuevo	Nuevo
5	V9B-824	2017	Llacho Caceres, Eedel Jesús	M3	23-05-2019 a 23-05-2020	Nuevo	Nuevo
6	Z6H-802	2016	Ccayahua Gonzales, Andrés	M3	08-08-2019 a 08-08-2020	27/02/2020	FALTA
7	V8I-661	2016	Huamán Pacompia, Julia	M3 -C1	02.02.2019 a 02.02.2020	4/02/2020	Dic-17
8	A5Y-915	2016	Anculle Jiménez, Asunción	M3 -C2	10.07.2019 a 10.07.2020	01.01.2020	Nov-17
9	V8Q-729	2015	Molina Aguilar, Rosa María	M3 -C1	19.09.2019 a 19.09.2020	07.11.2019	Mar-17
10	V7Y-832	2014	Palomino Cárdenas, Hernan Pablo	M3 -C1	31.07.2019 a 31.07.2020	16.03.2020	Dic-17
11	V8K-714	2014	Quispe Chuina, Julio E.	M3-C2	30.04.2019 a 30.04.2020	06.02.2020	Dic-17
12	V8F-924	2014	Ccayahua Gonzales, Andrés	M3-C2	09.05.2019 a 09.05.2020		Abr-17
13	X3U-934	2014	Garfio Calachua, Julia Carlota	M3 -C1	19.09.2019 a 19.09.2020	01.02.2020	Nov-17
14	V8I-952	2013	Luna Salazar, Ximena	M3-C1	17.06.2019 a 17.06.2020	30.01.2020	Dic-17
15	C9P-495	2012	Mamani Parisuaña, Richar D.	M3		16.03.2020	
16	B0M-961	2012	Carpio Huamani, Nicanor	M3-C3	10.12.2018 a 10.12.2019		Dic-17

17	V50-718	2012	Fnerer de Paniura, Eloisa	M3-C3	14.08.2019 a 14.09.2020	16.03.2020	
18	Z2U-393	2012	Celia Hanampa	M3	05.07.2019 a 05.07.2020	18.01.2020	Dic-17
19	X2X-819	2012	Arias Cáceres, Juan	M3-C1	15.11.2018 a 15.12.2019	15.01.2020	Dic-17
20	V3S-742	2012	Quellca Mamani, Roberto	M3	19.09.2019 a 19.09.2020	24.01.2020	Dic-17
21	X2L-704	2012	Cervantes Lázaro, Eloy	M3	14.01.2019 a 14.01.2020	10.10.2019	Dic-17
22	X3H-778	2012	Nicanor Carpio Huamani	M3	05.09.2019 a 05.09.2020	19.03.2020	
23	V3X-964	2011	Cruz Aguilar, Juan E.	M3	04.12.2018 a 04.12.2019	04.12.2019	Nov-17
24	V2X-282	2011	Nicolas Mamani Condori	M3	27.06.2019 a 27.06.2020	01.12.2019	Dic-17
25	V1Y-771	2011	Flores Ticona, Juan Carlos	M3-C3	18.12.2019 a 18.12.2020	13.02.2020	
26	V1N-715	2010	Arias Calle, Sara Melina	M3	02.05.2019 a 02.05.2020	21.09.2019	Dic-17
27	X1H-751	2010	Rosa Condori Locumbe	M3	22.08.2019 a 22.08.2020	22.02.2020	Dic-17
28	X1X - 954	2010	Delgado Montes, Max Antonio	M3	23.08.2019 a 23.08.2020	22.02.2020	Dic-17
29	V2Q-958	2010	Cueva Gordillo, Vilma	M3	23.08.2019 a 23.08.2020	27.01.2020	Dic-17
30	A2S-790	2010	Berruan Moza, Wenseslao	M3	14.06.2019 A 13.06.2019	19.12.2019	Dic-17
31	A2F-778	2010	Elvira Ferrel de Panuera	M3	05.06.2019 a 05.06.2020	30.11.2019	Nov-17
32	W2A-953	2009	José Luis Yancallo Huaccha	M3	17.09.2019 a 17.09.2020	17.03.2020	Dic-17
33	X1B-744	2008	Karina Acosta Quispe	M3	04.02.2019 a 04.02.2020	04.03.2020	Dic-17
34	T2Y - 965	2008	Agripina Aro Ticona	M3	24.08.2019 a 24.08.2020	29.10.2019	Dic-17
35	B2K-734	2008	Raúl E. Zegarra Mercado	M3	17.09.2019 a 17.09.2020	17.03.2020	Dic-17

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

3.3.2.11. Unidades vehiculares presentadas para la acreditación por año de fabricación.

Gráfico 16: Distribución de unidades vehiculares presentadas para la acreditación por año de fabricación.



Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

Tabla 63: Distribución de unidades vehiculares presentadas para la acreditación por año de fabricación.

Año de Fabricación	Nº de Unidades vehiculares
2008	3
2009	1
2010	6
2011	3
2012	8
2013	1
2014	4
2015	1
2016	3

2017	3
2018	1
2019	1

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

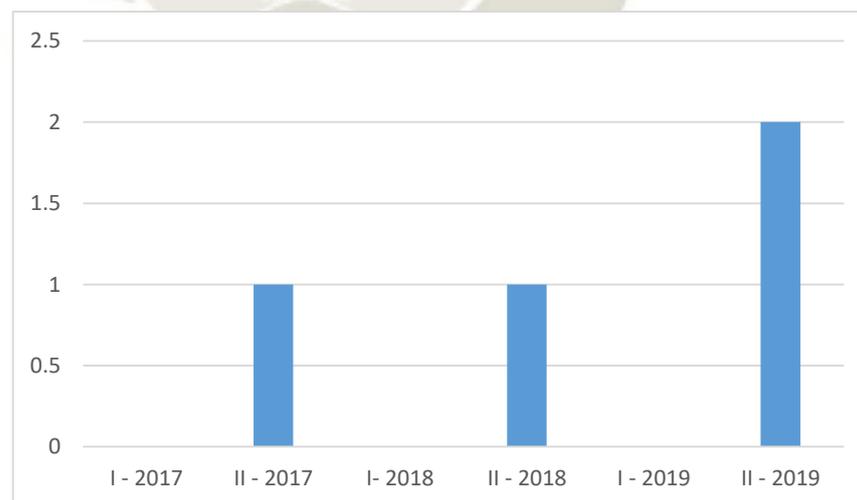
3.3.2.12. Número de capacitaciones / semestre

Tabla 64: Número de capacitaciones a operarios por semestre 2017 - 2019 “ETKOINSA S.A.”

Semestre	N° de capacitaciones
I - 2017	0
II - 2017	1
I- 2018	0
II - 2018	1
I - 2019	0
II - 2019	2

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

Gráfico 171: Crecimiento de capacitaciones a operarios por semestre 2017 -2019 “ETKOINSA S.A.”



Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

3.3.2.13. Ingresos mensuales por unidad vehicular

Tabla 65: Ingresos mensuales aproximados año 2019 por unidad vehicular afiliada a la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

Descripción	N°	S/.	Días	N° de vueltas completas recorridas	Subtotal
N° aproximado de pasajeros mínimo hora punta	95	S/1.00	30	2	S/5,700.00
N° aproximado de pasajeros mínimo hora valle	70	S/1.00	30	3	S/6,300.00
Total					S/12,000.00

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

3.3.2.14. Egresos mensuales por unidad vehicular

Tabla 66: Egresos mensuales aproximados año 2019 por unidad vehicular afiliada a la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

Descripción	Galones diarios requeridos	Precio por Galón de petróleo aprox.	S/.	Días	Subtotal
Costo de afiliación a la empresa ETKOINSA	-	-	S/5.70	30	S/171.00
Pago por servicio del conductor	-	-	S/60.00	30	S/1,800.00
Pago por servicio del cobrador	-	-	S/30.00	30	S/900.00
Pago al controlador	-	-	S/1.00	30	S/30.00

Mantenimiento en general	-	-	S/450.00	4	S/1,800.00
Combustible	15	S/13.00	-	30	S/5,850.00
Total					S/10,551.00

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

Utilidad aproximada por unidad vehicular / mes = S/ 1 449.00 (Mil cuatrocientos cuarenta y nueve soles aproximadamente).

Se debe tener en cuenta que también existen otro tipo de gastos como los son el pago del SOAT, la revisión técnica vehicular, etc. que son asumidos por el propietario de la unidad vehicular una vez al año o cada cierto tiempo según corresponda, pero no están siendo considerados porque no se efectúan mensualmente.

3.3.2.15. Hora punta / Hora valle

Para el sector de transporte público urbano existe lo que es la “hora punta” y “hora valle”.

La hora punta, se refiere al intervalo de tiempo en donde existe mayor afluencia de pasajeros. En este caso la hora punta para ETKOINSA en las mañanas abarca desde las 07:00 am hasta las 09.30 am., y en las noches desde las 18:00 pm hasta las 21.10 pm.

La hora valle, se refiere al intervalo de tiempo en donde existe menor afluencia de pasajeros.

Tabla 67: Número de vueltas recorridas en hora punta / día

N° Unidad Vehicular	Placa de Unidad Vehicular	Hora de salida por unidad vehicular						N° de vueltas recorridas en hora punta
		1era vuelta	2da vuelta	3era vuelta	4ta vuelta	5ta vuelta	6ta vuelta	
1	V0Q-874	6	8.55	11.5	14.45	17.4	20.4	2
2	V9B-922	6.05	9	11.55	14.5	17.45	20.5	2
3	V9N - 727	6.1	9.05	12	14.55	17.5	21	2
4	V9N-907	6.15	9.1	12.05	15	17.55	21.1	2

5	V9B-824	6.2	9.15	12.1	15.05	18	21.2	2
6	Z6H-802	6.25	9.2	12.15	15.1	18.05	21.3	2
7	V8I-661	6.3	9.25	12.2	15.15	18.1	-	2
8	A5Y-915	6.35	9.3	12.25	15.2	18.15	-	2
9	V8Q-729	6.4	9.35	12.3	15.25	18.2	-	1
10	V7Y-832	6.45	9.4	12.35	15.3	18.25	-	1
11	V8K-714	6.5	9.45	12.4	15.35	18.3	-	1
12	V8F-924	6.55	9.5	12.45	15.4	18.35	-	1
13	X3U-934	7	9.55	12.5	15.45	18.4	-	2
14	V8I-952	7.05	10	12.55	15.5	18.45	-	2
15	C9P-495	7.1	10.05	13	15.55	18.5	-	2
16	B0M-961	7.15	10.1	13.05	16	18.55	-	2
17	V50-718	7.2	10.15	13.1	16.05	19	-	2
18	Z2U-393	7.25	10.2	13.15	16.1	19.05	-	2
19	X2X-819	7.3	10.25	13.2	16.15	19.1	-	2
20	V3S-742	7.35	10.3	13.25	16.2	19.15	-	2
21	X2L-704	7.4	10.35	13.3	16.25	19.2	-	2
22	X3H-778	7.45	10.4	13.35	16.3	19.25	-	2
23	V3X-964	7.5	10.45	13.4	16.35	19.3	-	2
24	V2X-282	7.55	10.5	13.45	16.4	19.35	-	2
25	V1Y-771	8	10.55	13.5	16.45	19.4	-	2
26	V1N-715	8.05	11	13.55	16.5	19.45	-	2
27	X1H-751	8.1	11.05	14	16.55	19.5	-	2
28	X1X - 954	8.15	11.1	14.05	17	19.55	-	2
29	V2Q-958	8.2	11.15	14.1	17.05	20	-	2
30	A2S-790	8.25	11.2	14.15	17.1	20.05	-	2
31	A2F-778	8.3	11.25	14.2	17.15	20.1	-	2
32	W2A-953	8.35	11.3	14.25	17.2	20.15	-	2
33	X1B-744	8.4	11.35	14.3	17.25	20.2	-	2
34	T2Y - 965	8.45	11.4	14.35	17.3	20.25	-	2
35	B2K-734	8.5	11.45	14.4	17.35	20.3	-	2

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

Todas las unidades al día tienen 02 vueltas que recorren en “hora punta”, a excepción de 04 unidades que, por su condición de personas mayores, solicitaron se le coloque al servicio en intervalos de tiempo donde las eviten, ya que demanda mayor desgaste físico para ellos.

3.3.2.16. Flujo de pasajeros por unidad vehicular / 1 vuelta

Dentro de las mediciones realizadas, la más importante fue la medición de flujo de pasajeros por 1 vuelta (origen y fin paraderos de buses ETKOINSA S.A.), en hora punta y hora valle. Dando como resultado los datos siguientes:

Tabla 68: Flujo de pasajeros por (hora punta / hora valle) por 1 vuelta

N° de medición	Flujo de pasajeros Hora Punta	Flujo de pasajeros Hora Valle
1era medición (6-01-2020)	99	74
2da medición (13-01-2020)	101	75
3era medición (20-01-2020)	99	76
Promedio	100	75

Fuente: Elaboración propia

Tabla 69: Flujo de pasajeros por unidad vehicular / 1 día

	Flujo de Pasajeros	N° de vueltas recorridas	Flujo de pasajeros
Hora Punta	100	2	200
Hora Valle	75	3	225
Total Flujo de pasajeros por unidad vehicular / 1 día			425

Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Con base en la información obtenida mediante el desarrollo y análisis AMOFHIT y el análisis de la data actual, se realizó la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) como se muestra en la tabla siguiente, la cual nos permitirá realizar una auditoría interna de la administración de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”, permitiendo así el análisis de la efectividad y eficiencia de las estrategias aplicadas actualmente y conocer el impacto generado (Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., 2020).

Así mismo el desarrollo y análisis de la MEFI permitirá evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuevas y mejoradas estrategias capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.

Tabla 70: Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA S.A.”

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1 Facultades y concesiones otorgadas	0.09	4	0.36
F2 Experiencia de la empresa	0.09	4	0.36
F3 Capacidad financiera	0.08	3	0.24
F4 Institución del transporte fuertemente consolidada	0.07	3	0.21
F5 Renovación progresiva de flota vehicular	0.09	4	0.36
F6 Buena capacidad organizativa	0.06	3	0.18
Subtotal	0.48		1.71
Debilidades			
D1 Deficiencias en sus procesos administrativos y operativos del servicio	0.09	1	0.09
D2 Baja capacitación a los transportistas y colaboradores en general	0.09	1	0.09

D3	Falta de alianzas estratégicas	0.09	1	0.09
D4	Sistemas de información no integrados	0.08	2	0.16
D5	Inestabilidad ante cambios organizacionales y políticos dentro y fuera de la empresa	0.08	2	0.16
D6	Inexistencia de una red integrada de pago	0.09	1	0.09
Subtotal		0.52		0.68
Total		1		2.39

Fuente: Elaboración propia

Nota: 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor

Es así que se han identificado doce factores críticos de éxito (FCE) seis fortalezas y seis debilidades, a los cuales se les asignó un peso relativo entre 0.05 y 0.09, dependiendo del grado de importancia que determine el éxito del subsector.

Asimismo, a estos factores críticos de éxito (FCE) se les asignó un valor entre 1 y 4, donde 4: fortaleza mayor, 3: fortaleza menor, 2: debilidad menor y 1: debilidad mayor; resultando como principales debilidades los factores: Deficiencias en sus procesos administrativos y operativos del servicio, la poca o nula capacitación a los transportistas y colaboradores en general, la falta de alianzas estratégicas y la inexistencia de una red integrada de pago (Camino Bellido; Cieza Lamas; García Rojas; Sin Porlles, 2018).

CAPITULO IV

4. APLICACIÓN METODOLÓGICA

4.1. EL PROCESO ESTRATÉGICO

4.1.1. Objetivos a Largo Plazo (OLP)

Los objetivos de largo plazo (OLP) se definen como los objetivos estratégicos para la organización, teniendo en cuenta cual es visión que se persigue.

Un ítem que es clave y debe tenerse siempre presente es el horizonte de tiempo, es por ello que los OLP deben ser coherentes para así poder llegar a cumplir la visión de la empresa ETKOINSA S.A. planteada en el punto 3.1.6.

A continuación, en la siguiente tabla se enumera y detalla cada OLP trazado para la empresa ETKOINSA S.A.:

Tabla 71: Matriz OLP para la empresa ETKOINSA S.A.

Objetivo de Largo Plazo Nro. 1 - OLP1	Para el 2024 se va incrementar el nivel de ingresos en un 20%. Un 5% anual de crecimiento durante los próximos cinco años.
Objetivo de Largo Plazo Nro. 2 - OLP2	Para el 2024 se va alcanzar el 22% de percepción de satisfacción por el servicio prestado, por parte de los usuarios.
Objetivo de Largo Plazo Nro. 3 – OLP3	Para el 2024 se debe mejorar la gestión organizacional de la empresa y capacitar a los colaboradores con seis cursos especializados mínimo por año.

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

Los 03 (tres) OLP trazados para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” se deberán ejecutar en un horizonte de cinco años.

4.1.2. Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Esta matriz hace referencia al beneficio que la empresa desea alcanzar impulsados por su misión y guiados por su visión. Por medio de la MIO se visualiza el nivel competitivo y las probables alianzas que se pueden concretar. Así mismo se deben comparar con sus competidores y mencionar las organizaciones en general con las que se tiene intereses comunes.

La intensidad de interés se encuentra dividida en tres partes:

- Vital: Si el hecho de no alcanzarlos genera serios daños.
- Importantes: Si afectan de manera adversa.
- Periféricos: Si solo tienen consecuencias secundarias (D'Alessio, 2015).

**Tabla 72: Matriz de Intereses Organizaciones para la empresa
ETKOINSA S.A.**

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Capacitación a los colaboradores	Todos		
Desarrollo de mejora en el servicio	Todos		
Incrementar la utilidad		Todos	
Inversión en Tecnología		Plataforma Tecnológico	

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

La Matriz de Intereses Organizaciones de la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”, cuenta con 4 intereses organizacionales, de los cuales *Capacitación a los colaboradores* y *Desarrollo de mejora en el servicio* son calificados de vitales para la empresa ya que se encuentran dentro de la visión, para ello se debe trabajar de la mano con capacitadores expertos en el tema de transporte urbano, proveedores de combustible y talleres de mantenimiento, los cuales serán facilitados por SITRANSPORTE, previa solicitud, a lo largo de los 15 años de concesión.

La implementación de un sistema de integrado de transporte que se ejecute exitosamente, conlleva a que más usuarios prefieran el servicio, por ende, su demanda aumenta, y con una buena gestión en sus operaciones económicas podría aumentar sus utilidades.

La inversión en tecnología también nos va a permitir la mejora de los procesos en el servicio, beneficiando tanto a los usuarios como a los colaboradores, ya que la empresa mejorará su competitividad (Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., 2020).

4.1.3. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

El desarrollo de la Matriz FODA tiene como principal objetivo suministrar a la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” estrategias externas que sean específicas, las cuales serán de gran aporte para el desarrollo y el análisis de las demás matrices.

Con base en los resultados y conclusiones obtenidas en las matrices MEFE y MEFI se logró vincular todos los factores claves de éxito externos e internos para poder obtener estrategias que provienen de: (a) explotar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas (FO), (b) mejorar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas (DO), (c) contraponer las fortalezas internas para neutralizar las amenazas externas (FA), y (d) minimizar las debilidades internas ante las amenazas externas (DA); produciéndose estrategias para los cuatro cuadrantes (Camino Bellido; Cieza Lamas; García Rojas; Sin Porlles, 2018).

Se formularon diez estrategias, distribuidas de la siguiente manera: (a) dos en el cuadrante FO; (b) tres en el cuadrante DO; (c) dos en el cuadrante FA y por últimos (d) tres en el cuadrante DA.

Las estrategias planteadas son producto del análisis detallado ejecutado en el Capítulo III Análisis Situacional, así también de las opiniones y experiencia de los gerentes y colaboradores de la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” y de los profesionales expertos en materia de transporte urbano de SITRANSPORTE (**Anexo 2 y Anexo 3**).

En siguiente tabla se desarrolla la matriz FODA para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” (Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., 2020).



Tabla 73: Matriz FODA para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Facultades y concesiones otorgadas	D1	Deficiencias en sus procesos administrativos y operativos del servicio
		F2	Experiencia de la empresa	D2	Poca o nula capacitación a los transportistas y colaboradores en general
		F3	Capacidad financiera	D3	Falta de alianzas estratégicas
		F4	Institución del transporte fuertemente consolidada	D4	Sistemas de información no integrados
		F5	Renovación progresiva de flota vehicular	D5	Inestabilidad ante cambios organizacionales y políticos dentro y fuera de la empresa
		F6	Buena capacidad organizativa	D6	Inexistencia de una red integrada de pago
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Tecnología para el sistema de transporte existente en el mercado global	FO1	Obtener inversión privada para la empresa (F1, F2,F3,F6, O3, O4, O6)	DO1	Trabajar en el uso de nuevas tecnologías que permitan la integración de todo el sistema de transporte (D4, D6, O1, O2, O8)
O2	Diferentes estudios a nivel técnico sobre la problemática y potenciales alternativas de solución para el sistema de transporte público.				
O3	Voluntad política del Gobierno para la protección medioambiental				
O4	Apoyo de organismos internacionales				
O5	Inseguridad de los medios de transporte publico informales	FO2	Implementar una política de uso de energía renovable, con estándares de calidad y cuidado ambiental (F4,F5, O1,O2, O5, O7, O8)	DO2	Incrementar las competencias empresariales para la gestión del transporte público (D1, D2, D3, D5, O5, O6, O7)
O6	Estabilidad económica con proyección de crecimiento				
O7	Aumento de demanda del transporte público ocasionado por el crecimiento demográfico y expansión urbana				
				DO3	Impulsar la implementación de un sistema único de recaudo (D6, O1, O3, O4)

O8	Concesión de rutas del Sistema Integrado de Transporte			
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA
A1	Perjuicio económico a los ciudadanos en general por el caos vehicular y la contaminación ambiental	FA1	Invertir en renovación de flota vehicular para satisfacer la demanda (F1, F3, F5, A1, A4, A8)	DA1 Capacitar a los administrativos, choferes, cobradores, etc. con el fin de profesionalizarlos y definir mecanismos de certificación y supervisión (D1, D2, D5, A2, A4, A5, A6)
A2	Sistema de transporte que privilegia la movilidad en auto privado			
A3	Poca eficiencia de una autoridad que articule el sistema de transporte			
A4	Resistencia al cambio por parte de los transportistas			
A5	Baja eficiencia para crear nuevas regulaciones en el sector transporte	FA2	Implementar políticas empresariales para darle a su servicio un valor agregado (F2, F4, A2, A3, A5, A6, A7)	DA2 Trabajar en la obtención de alianzas estratégicas con empresas que complementen el servicio de la empresa ETKOINSA S.A. para generar un valor agregado (D3, A3, A8)
A6	Informalidad del mercado laboral			
A7	Escasez de infraestructura vial			
A8	Perjuicio a la salud por la contaminación ambiental			
				DA3 Impulsar en conjunto con las entidades correspondientes, la implementación y mejoramiento de la infraestructura vial permitiendo una integración integral del sistema. (D1, D4, D6, A1, A7)

Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPYEA)

La matriz PEYEA maneja un esquema de cuatro cuadrantes e indica si una estrategia es conservadora, agresiva, defensiva o competitiva, así también nos indica si las estrategias que se van a tomar son la más adecuadas para una organización en este caso para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: Fuerza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC); y dos dimensiones externas: Estabilidad del Ambiente (EA) y Fuerza de la Industria (FI). Es así que estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de la empresa (Altamirano Tonato, M. R., & Calvache Ortiz, J. C, 2016).

En la siguiente tabla: “Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPYEA) para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” se seleccionaron 7 (siete) variables para cada uno de los cuatro grupos: Fuerza financiera (FF), Ventaja competitiva (VC), Estabilidad del ambiente (EA) y la Fuerza de la Industria (FI) (Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., 2020).

Tabla 74: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPYEA) para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA.

Grupo	Factores Determinantes	Valor
Fuerza Financiera (FF)	1 Tasa interna de retorno	3
	2 Apalancamiento	4
	3 Liquidez	3
	4 Capital de Trabajo	3
	5 Flujo de efectivo	3
	6 Riesgos implícitos del negocio	2
	7 Rotación de inventarios	1
	Promedio	2.71

Ventaja Competitiva (VC)	1	Calidad del servicio	-5
	2	Tiempo de duración del servicio	-3
	3	Participación en el mercado	-2
	4	Fidelidad de los usuarios	-2
	5	Conocimientos tecnológicos	-5
	6	Integración vertical	-5
	7	Utilización de la capacidad de los consumidores	-3
		Promedio	-3.57
Estabilidad del ambiente (EA)	1	Cambios tecnológicos	-5
	2	Tasa de inflación	-2
	3	Variabilidad de la demanda	-3
	4	Estabilidad política y social	-5
	5	Barreras de entrada al mercado	-1
	6	Rivalidad y/o presión competitiva	-3
	7	Cambios meteorológicos	-6
		Promedio	-3.57
Fuerza de la Industria (FI)	1	Potencial de crecimiento	5
	2	Estabilidad financiera	4
	3	Conocimientos tecnológicos	3
	4	Productividad / Aprovechamiento de la capacidad	3
	5	Poder de negociación con los proveedores	2
	6	Demanda	4
	7	Regulaciones del sector	3
		Promedio	3.43

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

Se asignó un valor numérico que varía en una escala del +1 (peor) a +6 (mejor) a las variables que integran las dimensiones de Fuerza financiera (FF) y Fuerza de la Industria (FI).

Asimismo, se asignó también un valor numérico que varía en una escala del -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones Estabilidad del Ambiente (EA) y Ventajas competitivas (VC).

Como resultado de la aplicación de la Matriz PEYEA, se obtuvieron los siguientes vectores resultantes (Convers Sorza, J., Leal Montaña, M. S., Lorenz Sánchez, Y., & López Bautista, N. D, 2019).

Tabla 75: Vectores Matriz PEYEA

Grupo de Factores		Promedio	Eje
FF	Fortaleza Financiera	2.71	+ Y
FI	Fortaleza en la Industria	3.43	+ X
EE	Estabilidad del Entorno	-3.57	- Y
VC	Ventaja Competitiva	-3.57	- X

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

Así mismo se obtuvo el siguiente vector direccional, que tiene como coordenadas la siguiente ubicación:

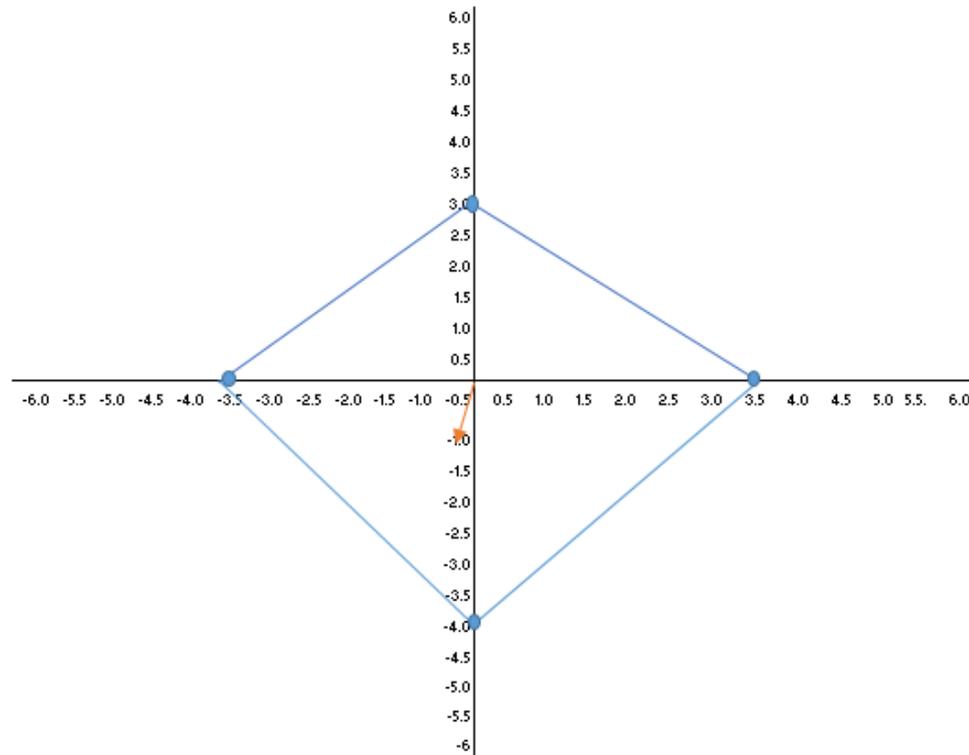
Tabla 76: Vectores Direccionales Matriz PEYEA

Eje	Vector direccional
Eje X	- 0.14
Eje Y	- 0.86

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

Con las coordenadas obtenidas en Matriz PEYEA, se procede al gráfico en plano cartesiano, así también se ubica el vector direccional resultante. A continuación se muestra en la siguiente ilustración el gráfico resultante:

Gráfico 18: Vectores Estratégicos Matriz PEYEA para la empresa ETKOINSA S.A.



Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

La matriz de la posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), según el vector direccional resultante indica una postura defensiva, indicando esta que la organización posee una Baja estabilidad del entorno y baja ventaja competitiva.

La postura defensiva es típica de una industria no atractiva en la cual la organización carece de productos/servicios competitivos y fortaleza financiera

El factor crítico es la competitividad. Es la estrategia de los defensores quienes se enfocan en un estrecho dominio producto/mercado. Esta estrategia está caracterizada por concentración, control centralizado y monitoreo del entorno limitado. Los defensores deben ser costo-eficientes y sus productos deben ser vacas lecheras (D'Alessio Ipinza, 2008).

4.1.5. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa – MIE tiene como base los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” desarrollados anteriormente en los puntos 3.2.4 y 3.3.3., según corresponde.

Estos valores obtenidos generarán una ubicación estratégica en un esquema de nueve celdas y dos dimensiones. El valor ponderado arrojado por la Matriz EFE es de 2.14 y el valor ponderado arrojado por la Matriz EFI es 2.39.

La ilustración siguiente muestra la Matriz Interna Externa (MIE) para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” que luego del cruce de los valores ponderados de las matrices EFE y EFI, ubica a la empresa en el cuadrante V (Convers Sorza, J., Leal Montaña, M. S., Lorenz Sánchez, Y., & López Bautista, N. D, 2019).

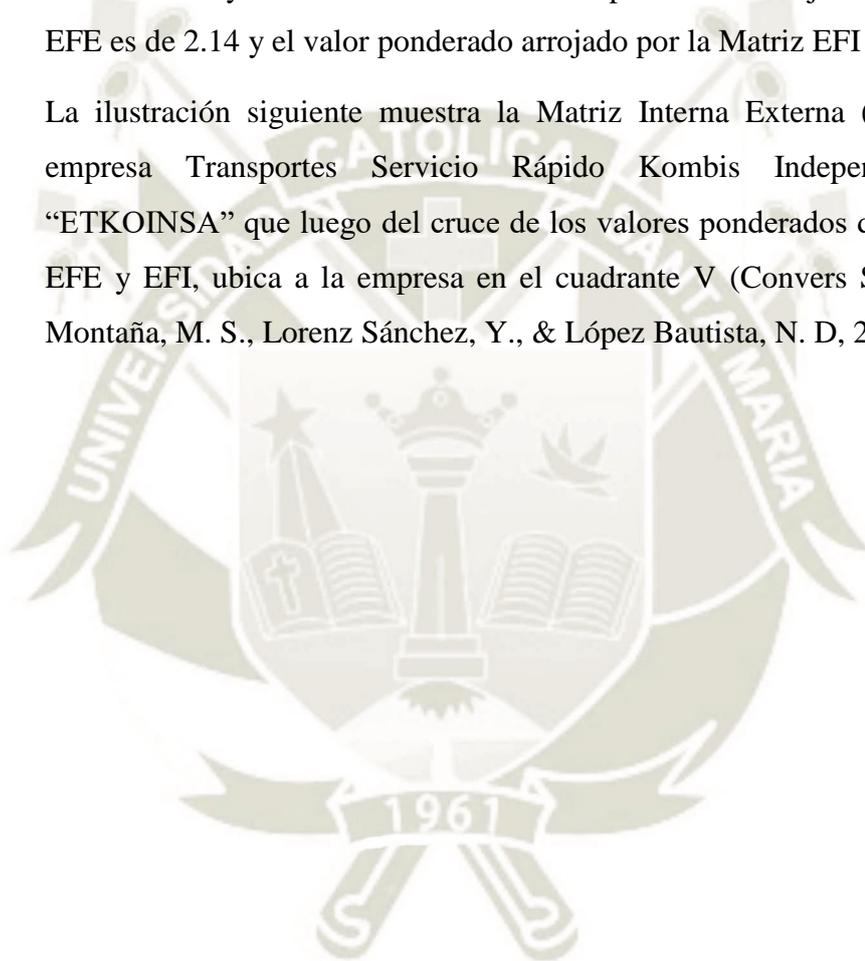
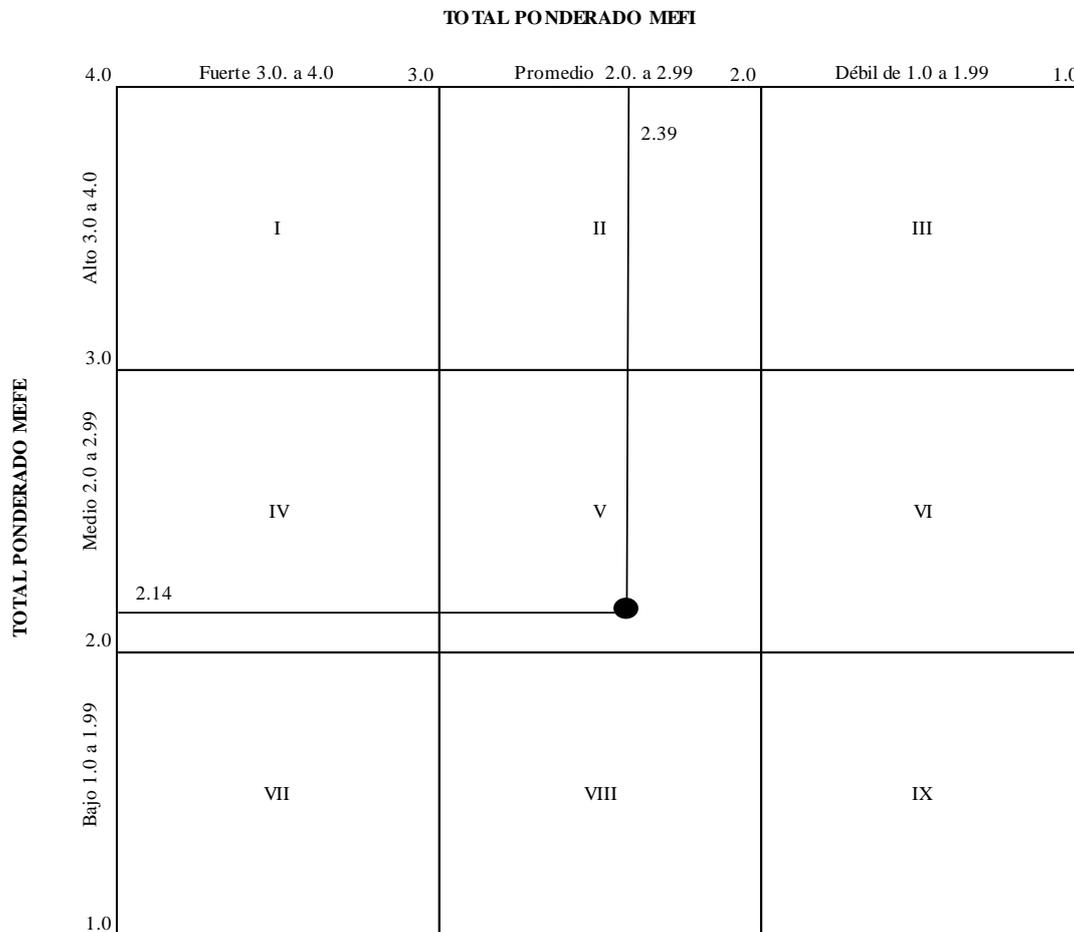


Ilustración 17: Matriz Interna Externa (MIE) para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”



Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

La ubicación estratégica está posicionada en el cuadrante V, esto nos indica que existe un gran campo de mejora para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”. En ese sentido se propone aplicar una estrategia de penetración de mercado y desarrollo del servicio a través del aumento y renovación de flota vehicular para mejor cobertura del servicio del transporte urbano, que permitirá satisfacer la demanda que es cada año más elevada (Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., 2020).

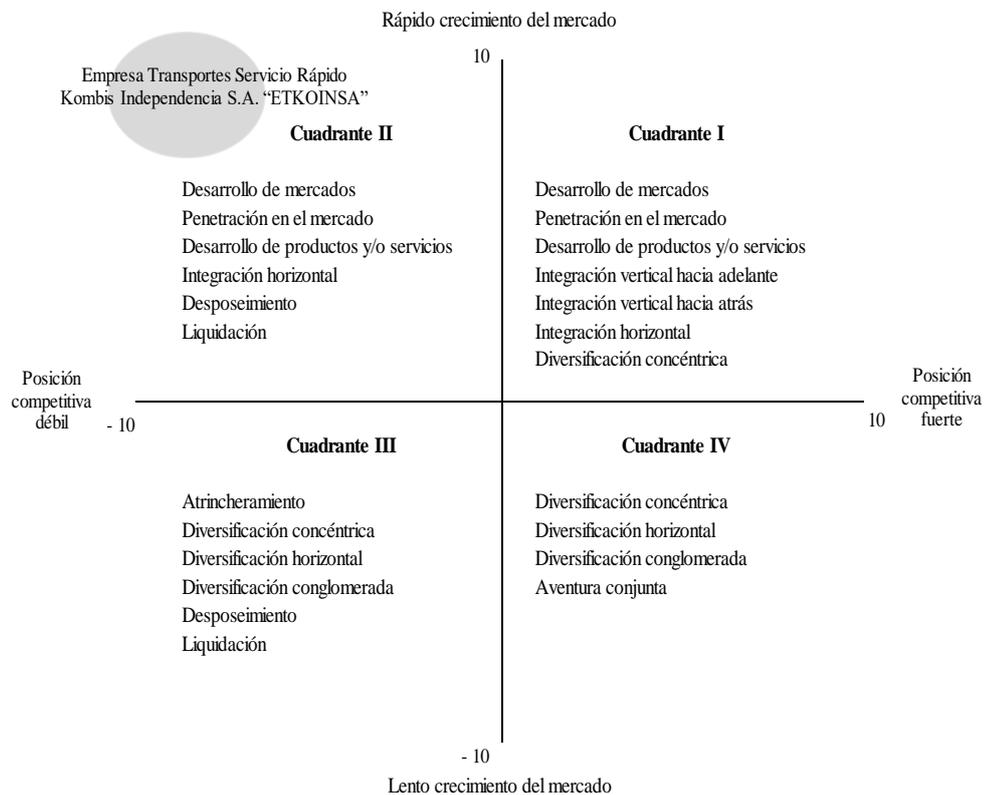
4.1.6. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la Gran Estrategia se ha convertido en una herramienta popular para formular estrategias y alternativas efectivas y eficientes, esta se basa en

dos dimensiones de valoración: (a) La posición competitiva y (b) El crecimiento del mercado (Escalona, I, 2000).

Luego de haberse desarrollado y analizado la matriz FODA en el punto 4.1.3., la MPEYEA en el punto 4.1.4., y la matriz IE en el punto 4.1.6. se puede concluir que la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” dentro de la MGE se ubica en el segundo cuadrante como se muestra en la siguiente ilustración (Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., 2020).

Ilustración 18: Matriz de la Gran Estrategia para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”



Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

Basándonos en la ubicación dentro de la matriz de la Gran Estrategia, las estrategias a seguir para el Cuadrante II son las orientadas a la penetración de mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo del producto y/o servicio, la integración horizontal, el desposeimiento y la liquidación. Para el caso de la

empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” la estrategia que más se ajusta es la de desarrollar mercados a partir de la ampliación de la cobertura de atención de la demanda mediante la renovación y aumento progresivo de flota vehicular (Camino Bellido; Cieza Lamas; García Rojas; Sin Porlles, 2018).

4.1.7. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Todas las estrategias que fueron generadas anteriormente en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las matrices FODA, PEYEA, IE y GE, son reunidas en la matriz de decisión estratégica (MDE), que permite visualizar las repeticiones de cada estrategia (Encalada Vidal, C. P, 2019).



Tabla 77: Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

	Estrategias genéricas competitivas				N°	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	IE	GE	Total	
	Integración	Intensivas	Diversificación	Defensivas								
	Integración vertical hacia adelante Integración vertical hacia atrás Integración horizontal	Penetración en el mercado Desarrollo de mercados Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica Diversificación conglomerada Diversificación horizontal	Aventura conjunta Atrinchamiento / reducción Desposeimiento / desinversión Liquidación								
Diferenciación		x			E1	FO1	Obtener inversión privada para la empresa (F1, F2, F3, F6, O3, O4, O6)	x	x	x	x	4
Diferenciación			x		E2	FO2	Implementar una política de uso de energía renovable, con estándares de calidad y cuidado ambiental (F4, F5, O1, O2, O5, O7, O8)	x	x	x	x	4
Diferenciación		x			E3	FA1	Invertir en renovación de flota vehicular para satisfacer la demanda (F1, F3, F5, A1, A4, A8)	x	x	x	x	4
Diferenciación	x				E4	FA2	Implementar políticas empresariales para darle a su servicio un valor	x	x	x	x	4

					agregado (F2, F4, A2, A3, A5, A6, A7)						
Diferenciación			x	E5	DO1	Trabajar en el uso de nuevas tecnologías que permitan la integración de todo el sistema de transporte (D4, D6, O1, O2, O8) Incrementar las competencias empresariales	x	x	x	x	4
Diferenciación		x		E6	DO2	para la gestión del transporte público (D1, D2, D3, D5, O5, O6, O7) Incrementar las competencias empresariales	x	x	x	x	4
Diferenciación		x		E7	DO3	Impulsar la implementación de un sistema único de recaudo (D6, O1, O3, O4) Capacitar a los administrativos, choferes, cobradores, etc. con el fin de profesionalizarlos y definir mecanismos de certificación y supervisión	x	x	x		3
Diferenciación	x			E8	DA1	(D1, D2, D5, A2, A4, A5, A6) Trabajar en la obtención de alianzas estratégicas con empresas que complementen el servicio de la empresa ETKOINSA S.A. para generar un valor agregado (D3, A3, A8)	x	x	x	x	4
Diferenciación		x		E9	DA2		x	x	x	x	4

Diferenciación	x	E10	DA3	Impulsar en conjunto con las entidades correspondientes, la implementación y mejoramiento de la infraestructura vial permitiendo una integración integral del sistema. (D1, D4, D6, A1, A7)	x	x	x	3
----------------	---	-----	-----	---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

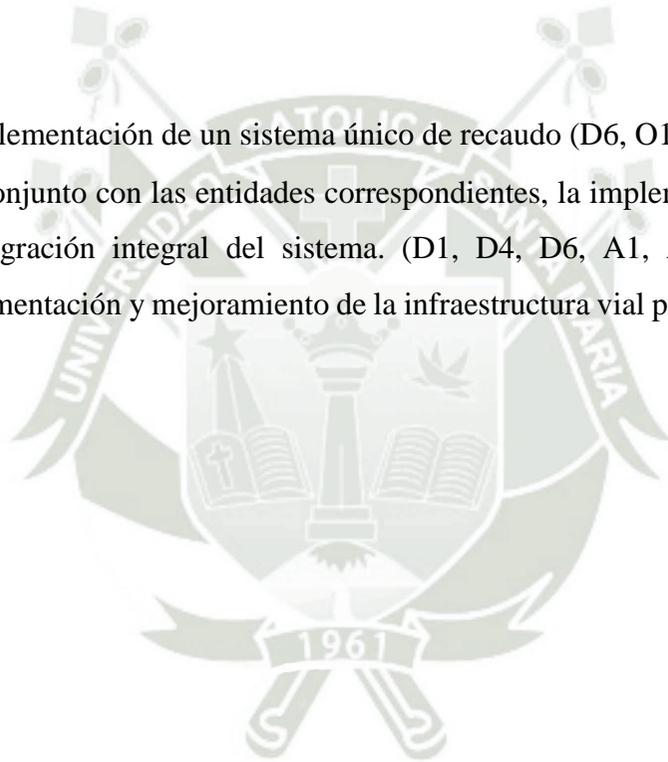
4.1.7.1. Estrategias Retenidas

- E1 - FO1: Obtener inversión privada para la empresa (F1, F2, F3, F6, O3, O4, O6)
- E2 - FO2: Implementar una política de uso de energía renovable, con estándares de calidad y cuidado ambiental (F4, F5, O1, O2, O5, O7, O8)
- E3 - FA1: Invertir en renovación de flota vehicular para satisfacer la demanda (F1, F3, F5, A1, A4, A8)
- E4 - FA2: Implementar políticas empresariales para darle a su servicio un valor agregado (F2, F4, A2, A3, A5, A6, A7)
- E5 - DO1: Trabajar en el uso de nuevas tecnologías que permitan la integración de todo el sistema de transporte (D4, D6, O1, O2, O8)
- E6 - DO2: Incrementar las competencias empresariales para la gestión del transporte público (D1, D2, D3, D5, O5, O6, O7)
- E8 - DA1: Capacitar a los administrativos, choferes, cobradores, etc. con el fin de profesionalizarlos y definir mecanismos de certificación y supervisión (D1, D2, D5, A2, A4, A5, A6)

- E9 - DA2: Trabajar en la obtención de alianzas estratégicas con empresas que complementen el servicio de la empresa ETKOINSA S.A. para generar un valor agregado (D3, A3, A8)

4.1.7.2. Estrategias de Contingencia

- E7 - DO3: Impulsar la implementación de un sistema único de recaudo (D6, O1, O3, O4)
- E10 - DA3: Impulsar en conjunto con las entidades correspondientes, la implementación y mejoramiento de la infraestructura vial permitiendo una integración integral del sistema. (D1, D4, D6, A1, A7) Impulsar en conjunto con las entidades correspondientes, la implementación y mejoramiento de la infraestructura vial permitiendo una integración integral del sistema. (D1, D4, D6, A1, A7).



4.1.8. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Con la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE) evaluaremos las estrategias objetivamente, es así que esta matriz determina el atractivo relativo de estrategias alternativas viables, esta matriz muestra objetivamente las mejores estrategias alternativas (Camino Bellido; Cieza Lamas; García Rojas; Sin Porlles, 2018).

Donde:

1 = no atractiva (no aceptable)

2 = Algo atractiva (algo aceptable)

3 = Razonablemente atractiva (aceptable)

4 = Altamente atractiva (Muy aceptable) (Valeriano Cárdenas, J. A., Ticona, V., & Muruxia, R, 2019).

El cálculo total de calificaciones de atractivo, donde los pesos asignados son multiplicados por los puntajes de atraktividad.

Se realiza la sumatoria total de calificaciones de atractivo. Esta evidencia cuál es la estrategia más atrayente en cada grupo de alternativas; siendo las que tienen las calificaciones más altas, las estrategias más atractivas y por ende serán las nuevas estrategias retenidas (Valeriano Cárdenas, J. A., Ticona, V., & Muruxia, R, 2019).

Tabla 78: Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE) para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis

Independencia S.A. “ETKOINSA”

Factores críticos para el éxito		Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E8		E9	
			FO1		FO2		FA1		FA2		DO1		DO2		DO2		DO2	
Oportunidades			PA	TPA														
O1	Tecnología para el sistema de transporte existente en el mercado global	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
O2	Diferentes estudios a nivel técnico sobre la problemática y potenciales alternativas de solución para el sistema de transporte público.	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12
O3	Voluntad política del Gobierno para la protección medioambiental	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
O4	Apoyo de organismos internacionales	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15
O5	Inseguridad de los medios de transporte publico informales	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12
O6	Estabilidad económica con proyección de crecimiento	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08
O7	Aumento de demanda del transporte público ocasionado por el crecimiento demográfico y expansión urbana	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14
O8	Concesión de rutas del Sistema Integrado de Transporte	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15
Amenazas																		
A1	Perjuicio económico a los ciudadanos en general por el caos vehicular y la contaminación ambiental	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18
A2	Sistema de transporte que privilegia la movilidad en auto privado	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08	1	0.04
A3	Poca eficiencia de una autoridad que articule el sistema de transporte	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1

A4	Resistencia al cambio por parte de los transportistas	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
A5	Baja eficiencia para crear nuevas regulaciones en el sector transporte	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
A6	Informalidad del mercado laboral	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
A7	Escasez de infraestructura vial	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07	1	0.07
A8	Perjuicio a la salud por la contaminación ambiental	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16
Fortalezas																		
F1	Facultades y concesiones otorgadas	0.095	4	0.38	3	0.29	4	0.38	3	0.29	1	0.1	3	0.29	3	0.29	2	0.19
F2	Experiencia de la empresa	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
F3	Capacidad financiera	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
F4	Institución del transporte fuertemente consolidada	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
F5	Renovación progresiva de flota vehicular	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24
F6	Buena capacidad organizativa	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16
Debilidades																		
D1	Deficiencias en sus procesos administrativos y operativos del servicio	0.085	4	0.34	3	0.26	3	0.26	2	0.17	3	0.26	2	0.17	3	0.26	2	0.17
D2	Poca o nula capacitación a los transportistas y colaboradores en general	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08
D3	Falta de alianzas estratégicas	0.095	3	0.29	3	0.29	2	0.19	2	0.19	2	0.19	3	0.29	3	0.29	3	0.29
D4	Sistemas de información no integrados	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27
D5	Inestabilidad ante cambios organizacionales y políticos dentro y fuera de la empresa	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24
D6	Inexistencia de una red integrada de pago	0.085	3	0.26	3	0.26	4	0.34	3	0.26	1	0.09	2	0.17	2	0.17	3	0.26
		2		6.69		6.42		6.12		6.18		4.74		5.04		4.84		4.77

Fuente: Elaboración propia

4.1.8.1. Nuevas estrategias Retenidas

- E1 - FO1: Obtener inversión privada para la empresa (F1, F2, F3, F6, O3, O4, O6)
- E2 - FO2: Implementar una política de uso de energía renovable, con estándares de calidad y cuidado ambiental (F4, F5, O1, O2, O5, O7, O8)
- E3 - FA1: Invertir en renovación de flota vehicular para satisfacer la demanda (F1, F3, F5, A1, A4, A8)
- E4 - FA2: Implementar políticas empresariales para darle a su servicio un valor agregado (F2, F4, A2, A3, A5, A6, A7)
- E6 - DO2: Incrementar las competencias empresariales para la gestión del transporte público (D1, D2, D3, D5, O5, O6, O7)

4.1.8.2. Nuevas estrategias de Contingencia

- E5 - DO1: Trabajar en el uso de nuevas tecnologías que permitan la integración de todo el sistema de transporte (D4, D6, O1, O2, O8)
- E8 - DA1: Capacitar a los administrativos, choferes, cobradores, etc. con el fin de profesionalizarlos y definir mecanismos de certificación y supervisión (D1, D2, D5, A2, A4, A5, A6)
- E9 - DA2: Trabajar en la obtención de alianzas estratégicas con empresas que complementen el servicio de la empresa ETKOINSA S.A. para generar un valor agregado (D3, A3, A8)

4.1.9. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt (MR), planteada por Rumelt (1980), permite finalmente la evaluación de las estrategias retenidas a concluir la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (Bernal Fandiño, Lozano Puyana, Mejía Ferrero, & Velandia Garzón, 2018).

**Tabla 79: Matriz Rumelt para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis
Independencia S.A. “ETKOINSA”**

Estrategias específica			Pruebas				
			Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	FO1	Obtener inversión privada para la empresa (F1, F2, F3, F6, O3, O4, O6)	Si	Si	Si	Si	Si
E2	FO2	Implementar una política de uso de energía renovable, con estándares de calidad y cuidado ambiental (F4, F5, O1, O2, O5, O7, O8)	Si	Si	Si	Si	Si
E3	FA1	Invertir en renovación de flota vehicular para satisfacer la demanda (F1, F3, F5, A1, A4, A8)	Si	Si	Si	Si	Si
E4	FA2	Implementar políticas empresariales para darle a su servicio un valor agregado (F2, F4, A2, A3, A5, A6, A7)	Si	Si	Si	Si	Si
E6	DO2	Incrementar las competencias empresariales para la gestión del transporte público (D1, D2, D3, D5, O5, O6, O7)	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

Las cinco estrategias evaluadas bajo la prueba de los cuatro criterios, tienen una respuesta aprobatoria, es decir, que se retienen todas las estrategias (Bernal Fandiño, Lozano Puyana, Mejía Ferrero, & Velandia Garzón, 2018).

4.1.10. Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

La Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) desarrollada para ETKOINSA S.A. corrobora que las estrategias propuestas estén alineadas con los objetivos a largo plazo planteadas anteriormente en el punto 4.1.1.

Las estrategias retenidas tienen que ayudar a conseguir los objetivos, caso contrario, la estrategia q no cumpla con lo que se menciona, pasará a ser una estrategia de contingencia más (Bernal Fandiño, Lozano Puyana, Mejía Ferrero, & Velandia Garzón, 2018).

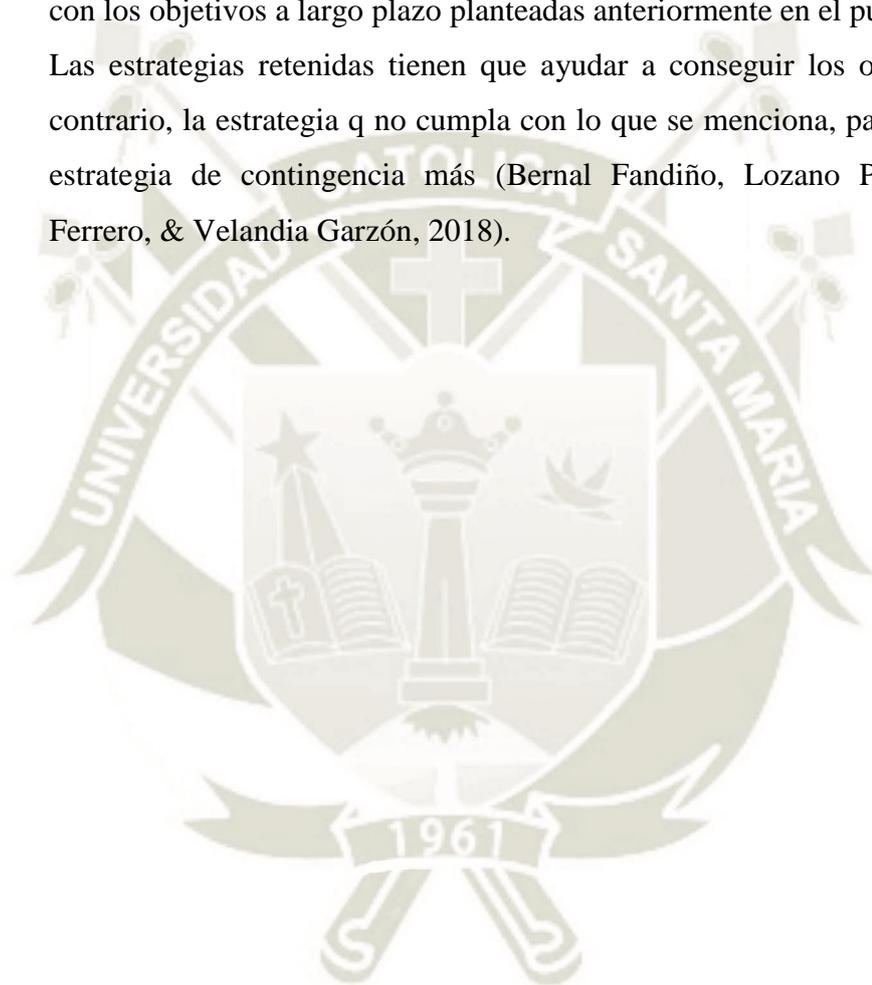


Tabla 80: Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

<p>Visión ETKOINSA S.A.: “Convertirnos en una de las empresas líderes de transporte público urbano de pasajeros Arequipeño para el 2024, logrando que nuestros estándares de servicio sean lo más altos posibles, de manera que los usuarios se sientan totalmente a gusto y seamos reconocidos por nuestros valores empresariales”.</p>									
Intereses organizacionales			Estrategia de contingencia			Estrategia retenida	OLP1	OLP2	OLP3
1	Mejora la calidad del servicio		De 3.r	De 2.r Orden	De 1.r Orden		<p>Para el 2024 se va incrementar el nivel de ingresos en un 20%. Un 5% anual de crecimiento durante los próximos cinco años.</p>	<p>Para el 2024 se va alcanzar el 22% de percepción de satisfacción por el servicio prestado, por parte de los usuarios.</p>	<p>Para el 2024 se debe mejorar la gestión organizacional de la empresa y capacitar a los colaboradores con seis cursos especializados mínimo por año.</p>
2	Modernizar el sistema		Retenidas Orden (<3)	(MCPE <5)	(No pasa Rumelt)				
3	Integrar el sistema en Arequipa								
4	Implementar un sistema colaborativo entre la empresa privada y el Estado								
5	Formalización del sistema								
Estrategia									
E1	FO1	Obtener inversión privada para la empresa (F1, F2, F3, F6, O3, O4, O6)					x	x	x

E2	FO2	Implementar una política de uso de energía renovable, con estándares de calidad y cuidado ambiental (F4,F5, O1,O2, O5, O7, O8)					x	x	x
E3	FA1	Invertir en renovación de flota vehicular para satisfacer la demanda (F1, F3, F5, A1, A4, A8)					x	x	x
E4	FA2	Implementar políticas empresariales para darle a su servicio un valor agregado (F2, F4, A2, A3, A5, A6, A7)					x	x	x
E6	DO2	Incrementar las competencias empresariales para la					x	x	x

		gestión del transporte público (D1, D2, D3, D5, O5, O6, O7)							
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

Las estrategias retenidas son sólidas y si se implementan de manera correcta bajo los principios éticos permitirán que la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” cuente con el servicio de transporte al que apunta para una mejora calidad de vida de los ciudadanos y una mejora organizacional de la empresa (Camino Bellido; Cieza Lamas; García Rojas; Sin Porlles, 2018).

Se concluye que cada una de las estrategias generadas para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”, ayudan con el cumplimiento de los 03 (tres) objetivos a largo plazo. Cada objetivo tiene un mínimo de 03 (tres) estrategias, cada una contribuye al logro de los objetivos a largo plazo, lo que significa que la empresa ETKOINSA S.A. alcanzará a cumplir con sus objetivos a largo plazo en el horizonte de 5 años planificado (Bernal Fandiño, Lozano Puyana, Mejía Ferrero, & Velandia Garzón, 2018).

CAPITULO V

5. PROPUESTA ESTRATÉGICA

En el presente capítulo se desarrolla el proceso que la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” debe seguir para poder llegar a la visión planteada en el punto 3.1.6. y los OLP planteados en el punto 4.1.1.

5.1. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Los Objetivos de Corto Plazo (OCP) son los mediadores para que la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” pueda alcanzar con gran éxito y eficacia los OLP planteados en el punto 4.1.1.

Tabla 81: Objetivos de Corto Plazo formulados para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

Objetivo a largo plazo (OLP)		Objetivo a corto plazo (OCP)	
OLP1	Para el 2024 se va incrementar el nivel de ingresos en un 20%. Un 5% anual de crecimiento durante los próximos cinco años.	OCP 1.1.	A 2020, haber implementado el control de flujo de pasajeros, mediante el proceso de entrega de boletos numerados.
		OCP 1.2.	A 2024, llevar un control minucioso anual de los ingresos y egresos de la empresa.
OLP2	Para el 2024 se va alcanzar el 22% de percepción de satisfacción por el servicio prestado, por parte de los usuarios.	OCP 2.1.	A 2021, haber incrementado la satisfacción de los usuarios de 9.89% a 13%
		OCP 2.2.	A 2022, haber incrementado la satisfacción de los usuarios de 13% a 16%
		OCP 2.3.	A 2023, haber incrementado la satisfacción de los usuarios de 16% a 19%
		OCP 2.4.	A 2024, haber incrementado la satisfacción de los usuarios de 19% a 22%
OLP3	Para el 2024 se debe mejorar la gestión	OCP 3.1.	A 2020, haber realizado 06 capacitaciones relacionadas a servicio al cliente

organizacional de la empresa y capacitar a los colaboradores con seis cursos especializados mínimo por año.	OCP 3.2.	A 2021, haber realizado 12 capacitaciones relacionadas a servicio al cliente
	OCP 3.3.	A 2022, haber realizado 18 capacitaciones relacionadas a servicio al cliente
	OCP 3.4.	A 2023, haber realizado 24 capacitaciones relacionadas a servicio al cliente
	OCP 3.5.	A 2024, haber realizado 30 capacitaciones relacionadas a servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia

5.2. PROPUESTA A NIVEL ORGANIZACIONAL

5.2.1. Matriz de Políticas

La empresa ETKOINSA S.A. mediante el establecimiento de políticas dirige el camino para llegar a la visión planteada en el punto 3.1.6.

En consecuencia, cada una de las estrategias retenidas tiene sus propias políticas, cumpliendo con los principios de ética, legalidad y responsabilidad social de ETKOINSA S.A. y de la sociedad en general.

Tabla 82: Matriz de Políticas para la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

Estrategias Retenidas			Políticas				
			Inculcar en los usuarios una nueva cultura de transporte	Promover el respeto a la normativa actual vigente	Cumplir con los estándares de calidad del servicio	Incentivar el desarrollo de capacidades de los colaboradores de la empresa	Promover el buen servicio y credibilidad de la empresa
E1	FO1	Obtener inversión privada para la empresa (F1, F2, F3,	X		X		X

		F6, O3, O4, O6)					
E2	FO2	Implementar una política de uso de energía renovable, con estándares de calidad y cuidado ambiental (F4, F5, O1, O2, O5, O7, O8)	X	X	X		X
E3	FA1	Invertir en renovación de flota vehicular para satisfacer la demanda (F1, F3, F5, A1, A4, A8)	X	X	X	X	X
E4	FA2	Implementar políticas empresariales para darle a su servicio un valor agregado (F2, F4, A2, A3, A5, A6, A7)	X	X	X	X	X

E6	DO2	Incrementar las competencias empresariales para la gestión del transporte público (D1, D2, D3, D5, O5, O6, O7)	X	X	X	X	X
----	-----	--	---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Matriz de Recursos

Los recursos son los insumos que deben ayudar a simplificar la ejecución de las estrategias.

Tabla 83: Matriz de Recursos para la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

OLP	OCP		Recursos			
			Físicos	Financieros	Humanos	Tecnológicos
OLP1	OCP 1.1.	A 2020, haber implementado el control de flujo de pasajeros, mediante el proceso de entrega de boletos numerados.	Impresión de 5 355 000 tickets numerados para la demanda anual de usuarios aprox.	Presupuesto de S/ 25, 200, 000.00 para el pago de la impresión de la demanda anual aproximada de tickets	1 controlador 1 contador	-
	OCP 1.2.	A 2024, llevar un control minucioso anual de los ingresos y egresos de la empresa.	-	Presupuesto para invertir en la contratación de un profesional en contabilidad	1 contador	-
OLP2	OCP 2.1.	A 2021, haber incrementado la satisfacción de los usuarios de 9.89% a 13%	Elaboración de encuestas de opinión	-	Gerente General y/o Administrador	Base de datos Excel
	OCP 2.2.	A 2022, haber incrementado la satisfacción de los usuarios de 13% a 16%	Elaboración de encuestas de opinión	-	Gerente General y/o Administrador	Base de datos Excel

	OCP 2.3.	A 2023, haber incrementado la satisfacción de los usuarios de 16% a 19%	Elaboración de encuestas de opinión	-	Gerente General y/o Administrador	Base de datos Excel
	OCP 2.4.	A 2024, haber incrementado la satisfacción de los usuarios de 19% a 22%	Elaboración de encuestas de opinión	-	Gerente General y/o Administrador	Base de datos Excel
OLP3	OCP 3.1.	A 2020, haber realizado 06 capacitaciones relacionadas a servicio al cliente	Sala de Eventos ETKOINSA	-	Gestionar con SITRANSPORTE capacitaciones gratuitas	-
	OCP 3.2.	A 2021, haber realizado 12 capacitaciones relacionadas a servicio al cliente	Sala de Eventos ETKOINSA	-	Gestionar con SITRANSPORTE capacitaciones gratuitas	-
	OCP 3.3.	A 2022, haber realizado 18 capacitaciones relacionadas a servicio al cliente	Sala de Eventos ETKOINSA	-	Gestionar con SITRANSPORTE capacitaciones gratuitas	-
	OCP 3.4.	A 2023, haber realizado 24 capacitaciones relacionadas a servicio al cliente	Sala de Eventos ETKOINSA	-	Gestionar con SITRANSPORTE capacitaciones gratuitas	-

	OCP 3.5.	A 2024, haber realizado 30 capacitaciones relacionadas a servicio al cliente	Sala de Eventos ETKOINSA	-	Gestionar con SITRANSPORTE capacitaciones gratuitas	-
--	----------	--	-----------------------------	---	---	---

Fuente: Elaboración Propia



5.2.3. Estructura de la Organización

Más de una entidad del estado peruano interviene en el sector transporte.

- El Ministerio de Transportes y Comunicaciones es el encargado del desarrollo y gestión de las infraestructuras nacionales. Así también se encarga de la gestión y desarrollo del transporte interprovincial (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2019).
- El Ministerio de Economía y Finanzas se encarga de la financiación de las infraestructuras y de la Aprobación de APP cofinanciadas en la implementación de sistemas integrados d transporte (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).
- El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento tiene competencias en la movilidad urbana, en la planificación del desarrollo urbano a nivel nacional (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2020).
- La Municipalidad Provincial de Arequipa a través de SITRANSPORTE se encarga de regular, normar, supervisar y fiscalizar todo el sistema de transporte urbano público de la ciudad, siempre bajo la normativa y lineamientos que se tengan en el sector transporte a nivel nacional (Municipalidad Provincial de Arequipa, 2017).

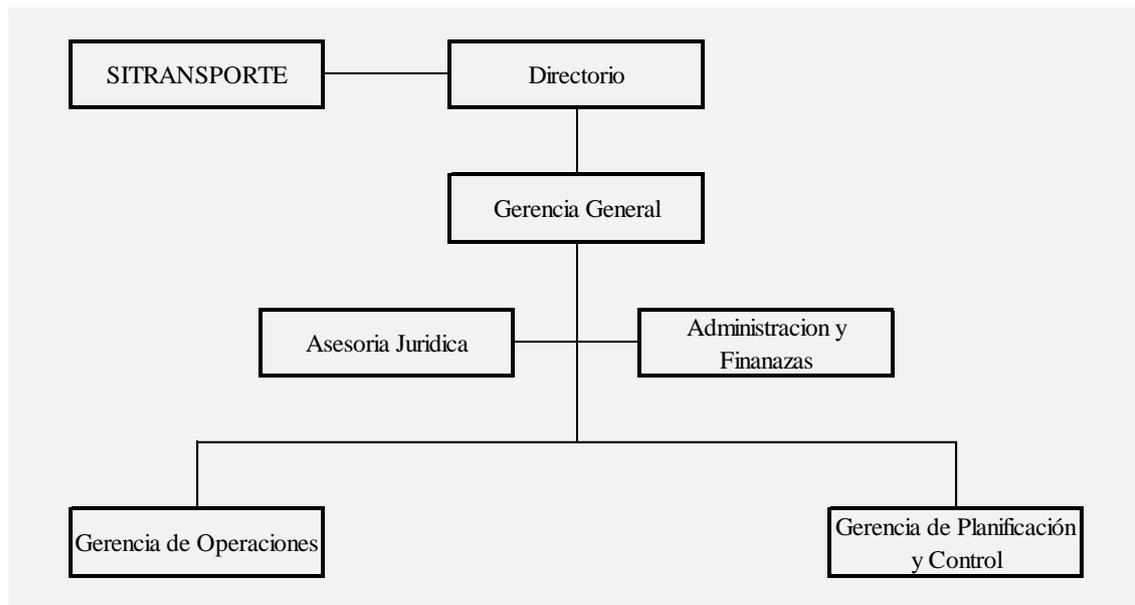
En ese sentido la empresa “ETKOINSA” se encuentra supeditada a las disposiciones que estas entidades le impongan para el desarrollo de su servicio.

Siguiendo esa línea la nueva estructura organizacional para ETKOINSA S.A. deberá contemplar a SITRANSPORTE como un órgano de regulación, supervisión y fiscalización que trabaje de la mano con el directorio el cual se debe encargar de definir las políticas y los lineamientos que como empresa se tienen.

En la línea de mando de la empresa, después del Directorio, se ubica la Gerencia General, la cual estará a cargo de la Gerencia de Operaciones,

Gerencia de Planificación y Control, Asesoría Jurídica y Administración y Finanzas, como se muestra en la siguiente ilustración (Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., 2020).

Ilustración 19: Estructura organizacional para la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”



Fuente: Elaboración propia

5.2.4. Recursos Humanos

Para la empresa “ETKOINSA” el capital humano debe ser considerado esencial para el logro de sus objetivos, es por ello que se requiere tener lineamientos claros con respecto de los perfiles necesarios para cada puesto clave y que compartan la visión de la organización.

Así también, se requiere de colaboradores que aporten valor con su trabajo mediante el fortalecimiento de sus capacidades y tengan vocación de servicio a la comunidad. Con ese fin, se propone gestionar ante SITRANSPORTE la programación de capacitaciones gratuitas en temas referidos a: Calidad y calidez en el servicio, Trabajo en equipo e integración, Manejo de conflictos, Creatividad e innovación en el servicio y Actitud de la calidad en el servicio (Camino Bellido; Cieza Lamas; García Rojas; Sin Porlles, 2018).

En consecuencia, es de suma importancia contar con colaboradores capacitados para el logro de los objetivos planteados, así también es prioritario tener motivado a los colaboradores para que puedan hacer suyos los objetivos de la empresa y se sientan parte del éxito. Todo esto en el marco de un ambiente de trabajo cómodo y agradable, una buena disposición al trabajo en equipo, adaptación al cambio y sobre todo comprometidos con la visión de ETKOINSA S.A.

5.2.5. Responsabilidad Social y Manejo Ambiental

La empresa “ETKOINSA”, al ser una empresa de transporte público urbano tiene la responsabilidad de cuidar mucho el tema de las emisiones de gases tóxicos al ambiente ya que estas repercuten directamente en la salud de la población ocasionando perjuicio en la salud de los arequipeños a lo largo del tiempo.

Según el Sistema Nacional de Información Ambiental del Ministerio del Ambiente (2019), el parque automotor es responsable del 60% de las emisiones de gases contaminantes del aire en la ciudad de Arequipa. La gran emisión de gases tóxicos provenientes de los vehículos de transporte público en general es un problema que ha ido en aumento, esta situación debe revertirse con la finalidad de preservar la salud de todos los ciudadanos través de políticas que promuevan el cuidado del medio ambiente con la utilización de buses que reduzcan considerablemente la emisión del monóxido de carbono (Camino Bellido; Cieza Lamas; García Rojas; Sin Porlles, 2018).

Tabla 84: Agentes contaminantes del aire en Arequipa

Emisiones	Porcentajes
Parque Automotor	60%
Las industrias (Fabricas)	21%
Las empresas y el comercio	11%
Calderos industriales	7%
CFC aerosoles y ambientadores	1%
Total	100%

Fuente: Elaborado por el Sistema Nacional de Información Ambiental del MINAM, 2018

Con el fin de minimizar el impacto con las emisiones emitidas por los buses de ETKOINSA, se propone controlar con más rigidez los documentos de revisión técnica de cada vehículo.

La revisión técnica es el procedimiento obligatorio e indispensable para certificar el buen estado de un vehículo.

5.3. PROPUESTA ECONÓMICA

Dentro de los objetivos específicos de la presente tesis, se planteó demostrar el beneficio / costo de la propuesta económica que el cuál debe ser positivo a favor de la empresa “ETKOINSA”.

En ese sentido, en el punto 4.1.1., el Objetivo de Largo Plazo Nro. 1: *“Para el 2024 se va incrementar el nivel de ingresos en un 20%. Un 5% anual de crecimiento durante los próximos cinco años”*, está referido a las metas y proyecciones a alcanzar en materia económica en un horizonte de 5 años.

Para lograr alcanzar lo propuesto en el OLP N° 1, se establecieron cuatro OCP que contribuyan con acciones específicas.

Se sabe que la empresa ETKOINSA cuenta con una flota vehicular operativa de 35 unidades. Cada unidad vehicular aproximadamente recorre 5 vueltas diarias, en intervalos de tiempo de 5 minutos en el horario de 6:00 am hasta 21:10 pm. Por vuelta ejecutada tiene una circulación aproximada de 100 pasajeros en hora punta y 75 pasajeros en hora valle, según la data obtenida en el punto 3.3.2.15. Dando un total aproximado de 14 875 boletos necesarios a emitir por día.

Tabla 85: Flujo total de pasajeros ETKOINSA en un día

Flujo total de pasajeros * 1 unidad vehicular * 1 día	N° de flota vehicular total ETKOINSA	Flujo total de pasajeros ETKOINSA en un día
425	35	14875

Fuente: Elaboración propia

La emisión de boletos numerados beneficiaría a la empresa con el control de los ingresos diarios evitando su filtración.

5.3.1. Propuesta de diseño de boletos numerados

A continuación, se presenta una propuesta de diseño para los boletos numerados que se pretende emitir, donde se plasma información básica e importante para los usuarios, tales como: el nombre de la empresa, código de ruta, RUC, el número del SOAT y un número de contacto para atención al usuario. Las dimensiones aproximadas serán de 4 cm de largo por 2.5 cm de alto.

A si también nos muestra una numeración que será correlativa y que le permitiría a la empresa llevar un mejor control.

Ilustración 20: Diseño de boletos ETKOINSA



Fuente: Elaboración propia

5.3.2. Costo anual de la propuesta económica

El costo anual de la emisión de boletos sería de S/ 25, 200.00 detallado en el desarrollo de la siguiente tabla:

Tabla 86: Costo de la Propuesta Económica proyectada para el año 2020 para la empresa ETKOINSA S.A.

GASTOS OPERATIVOS					
Descripción	N° de boletos requeridos aprox. diarios	Costo de impresión / 1 Boleto	Días	Meses	Sub total
Impresión de boletos	14875	S/0.0047058824	30	12	S/25,200.00

Fuente: Elaboración propia

Por la impresión de 212 boletos aproximadamente se paga el monto S/1.00 (un sol).

La implantación de un nuevo sistema de emisión diario de boletos numerados en todas sus unidades afiliadas, pretende disminuir el riesgo de filtración de ingresos mensuales por cada unidad vehicular. En el punto 3.3.2.12. se visualizan los ingresos y egresos mensuales con respecto al año 2019 de cada unidad vehicular por año. Su utilidad mensual es de S/ 1, 149.00.

Con la implementación de la propuesta económica la utilidad mensual por unidad vehicular proyectada para el año 2020, sería de S/ 2, 130.00 mensual aumentando en un 53.94% la utilidad mensual particular de cada dueño por unidad vehicular. Teniendo en cuenta además que se hizo un aumento en la comisión de afiliación de S/ 5.70 en el 2019 a S/ 8.00 para el 2020.

Tabla 87: Ingresos mensuales proyectados para el año 2020 por unidad vehicular afiliada a la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

Descripción	N°	S/.	Días	N° de vueltas completas recorridas	Subtotal
N° aproximado de pasajeros hora punta	100	S/1.00	30	2	S/6,000.00
N° aproximado de pasajeros hora valle	75	S/1.00	30	3	S/6,750.00
Total					S/12,750.00

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

Tabla 88: Egresos mensuales proyectados para el año 2020 por unidad vehicular afiliada a la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

Descripción	Galones diarios requeridos	Precio por Galón de petróleo aprox.	S/.	Días	Subtotal
Costo de afiliación a la empresa ETKOINSA	-	-	S/8.00	30	S/240.00
Pago por servicio del conductor	-	-	S/60.00	30	S/1,800.00
Pago por servicio del cobrador	-	-	S/30.00	30	S/900.00
Pago al controlador	-	-	S/1.00	30	S/30.00
Mantenimiento en general	-	-	S/450.00	4	S/1,800.00
Combustible	15	S/13.00	-	30	S/5,850.00
Total					S/10,620.00

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

Utilidad aproximada por unidad vehicular / mes = S/ 2 130.00 (Dos mil ciento treinta soles aproximadamente), aumentando en un 53.94% la utilidad mensual particular de cada dueño por unidad vehicular teniendo en consideración que la cuota de afiliación mensual tuvo un aumento de S/ 5.71 en el año 2019 a S/ 8.00 para el año 2020.

En consecuencia, los ingresos proyectados con el nuevo monto de afiliación mensual por unidad vehicular aumentaron a S/ 113, 400.00

Teniendo en cuenta los datos obtenidos, la empresa ETKOINSA. S.A. tiene pronosticado para el año 2020 una utilidad de S/ 2, 694.90, como se detalla en las tablas siguientes:

Tabla 89: Ingresos 2020 proyectados de la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

Descripción	S/.	Días	Meses	N° de unid. vehicular	Sub total
Cuota para el sueldo para el controlador	S/1.00	30	12	S/35.00	S/12,600.00
Monto de afiliación a las rutas	S/240.00	1	12	S/35.00	S/100,800.00
Otros	-	-	-	-	-
Total					S/113,400.00

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

**Tabla 90: Egresos 2020 proyectados de la empresa Transportes Servicio Rápido
Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”**

Descripción	S/.	Días	Meses	N° de unid. vehicular	Sub total
Total gastos operativos					S/25,380.00
Luz	S/200.00	1	12		S/2,400.00
Agua	S/150.00	1	12		S/1,800.00
Internet	S/80.00	1	12		S/960.00
Teléfono	S/60.00	1	12		S/720.00
GPS	S/45.00	1	12	35	S/18,900.00
Limpieza	S/20.00	1	12	1	S/240.00
Papelería	S/30.00	1	12	1	S/360.00
Total gastos administrativos					S/38,200.00
Sueldo del Controlador	S/50.00	30	12		S/18,000.00
Subtotal					S/20,200.00
Honorarios Gerente General	S/900.00	1	12	1	S/10,800.00
Honorarios Abogado	S/900.00	1	6	1	S/5,400.00
Honorarios Contadora	S/500.00	1	8	1	S/4,000.00
Total Egresos					S/63,580.00

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

Tabla 91: Estado de resultados proyectado al 31 de Diciembre del 2020 para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

Estado de resultados - 2020 Proyectado

Ingresos por aportes	S/113,400.00
Compras	S/0.00
Variación de existencias	S/0.00
Margen Comercial	S/113,400.00
Servicios prestados por terceros	S/25,380.00
Valor Agregado	S/88,020.00
Otros gastos de gestión	S/38,200.00
Otros ingresos de gestión	S/0.00
Compromisos	S/20,233.62
Costo de la propuesta	S/25,200.00
Resultado antes de impuestos	S/4,386.38
Impuesto a la renta	S/1,315.91
Resultados del ejercicio	S/3,070.46

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

5.3.3. Beneficio / Costo

Tabla 92: Beneficio de la propuesta económica proyectada desde el 2020 al 2024

Año	Ingresos por aportes / Año	Amortización Deuda (15 años)	Costos Administrativos / Año	Costos Operativos / Año	Costo de la propuesta / Año	Resultados antes de impuestos	Impuesto a la renta	Resultado del Ejercicio
2017	S/75,600.00	S/0.00	S/328,290.35	S/41,736.00	S/0.00	-S/294,426.35		-S/294,426.35
2018	S/82,530.00	S/20,233.62	S/36,300.00	S/23,940.00	S/0.00	S/2,056.38	S/616.91	S/1,439.46
2019	S/84,420.00	S/20,233.62	S/37,300.00	S/24,780.00	S/0.00	S/2,106.38	S/631.91	S/1,474.46
2020*	S/113,400.00	S/20,233.62	S/38,200.00	S/25,380.00	S/25,200.00	S/4,386.38	S/1,315.91	S/3,070.46
2021*	S/114,660.00	S/20,233.62	S/38,200.00	S/25,380.00	S/25,200.00	S/5,646.38	S/1,693.91	S/3,952.46
2022*	S/115,920.00	S/20,233.62	S/38,200.00	S/25,380.00	S/25,200.00	S/6,906.38	S/2,071.91	S/4,834.46
2023*	S/117,180.00	S/20,233.62	S/38,200.00	S/25,380.00	S/25,200.00	S/8,166.38	S/2,449.91	S/5,716.46
2024*	S/118,440.00	S/20,233.62	S/38,200.00	S/25,380.00	S/25,200.00	S/9,426.38	S/2,827.91	S/6,598.46

Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

Tabla 93: Beneficio / Costo de la propuesta económica

Año	Ingresos por aportes / Año	Amortización Deuda (15 años)	Costos Administrativos / Año	Costos Operativos / Año	Costo de la propuesta / Año	Resultados antes de impuestos	Impuesto a la renta	Resultado del Ejercicio
2019	S/84,420.00	S/20,233.62	S/37,300.00	S/24,780.00	S/0.00	S/2,106.38	S/631.91	S/1,474.46
2020*	S/113,400.00	S/20,233.62	S/38,200.00	S/25,380.00	S/25,200.00	S/4,386.38	S/1,315.91	S/3,070.46
								S/1,596.00

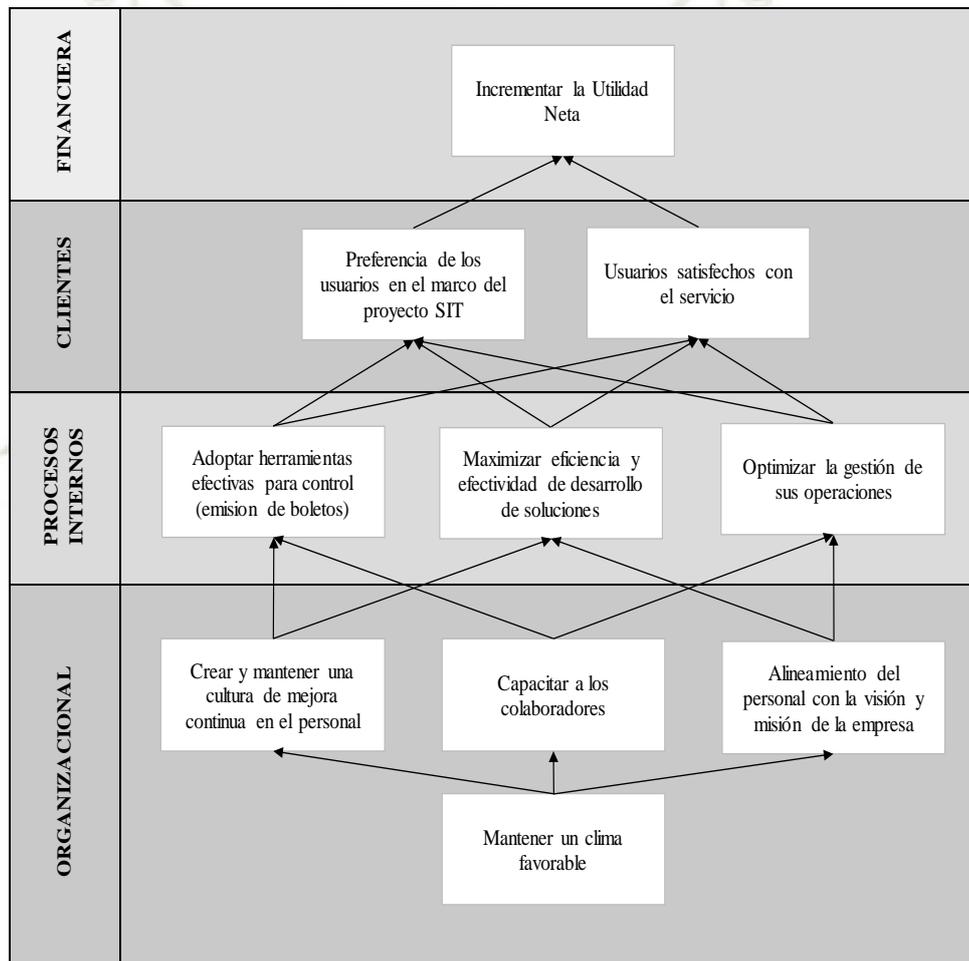
Fuente: Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A., (2020)

En el año 2019 los ingresos netos sin la aplicación de la propuesta económica son de S/ 1, 474.46. Para el año 2020 con la aplicación de la propuesta económica se tienen ingresos netos por el valor de S/ 3, 070.46, obteniendo un beneficio neto de S/.1, 596.00 que representa un 51.98% más de ingresos netos con respecto al año anterior.

5.4. MAPA ESTRATÉGICO

A continuación, el mapa estratégico presentado en la ilustración siguiente representa la relación causa-efecto que hay entre los OLP inicialmente trazados y los temas estratégicos. Mediante una clara relación entre todas las perspectivas se pueden comunicar y delegar las responsabilidades en forma efectiva.

Ilustración 21: Mapa estratégico formulado para la empresa Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VI

6. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

La evaluación y control de las estrategias es un proceso de evaluación y ajustes permanentes, esto se debe a los cambios del entorno que se puedan presentar como son la demanda y la competencia.

Durante el desarrollo de este capítulo que corresponde a la última etapa del proceso estratégico, se procede a la evaluación y control. Es aquí donde se genera una retroalimentación a todo el proceso y se toman acciones correctivas de ser necesarias.

Los procesos gestionados correctamente permitirán garantizar el cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo. En ese sentido se consignará como una herramienta de evaluación y control, el Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard), el cual nos permitirá monitorear el desempeño de los objetivos inmediatos de corto plazo (Camino Bellido; Cieza Lamas; García Rojas; Sin Porlles, 2018).

6.1. TABLERO DE CONTROL BALANCEADO

El tablero de control balanceado es una herramienta de control estratégico que facilita la evaluación de la estrategia por medio de la medición y comparación de los objetivos, de esta manera permite ver de forma oportuna hacia donde se dirige la organización y corregir el rumbo en caso de desviaciones (D'Alessio, 2015).

6.1.1. Matriz Balanced Scorecard

A continuación, se desarrolla la Matriz Balanced Scorecard para la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. "ETKOINSA" como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 94: Matriz Balanced Scorecard de la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”

Perspectiva	Objetivo a largo plazo (OLP)		Objetivo a corto plazo (OCP)		Recursos	Indicador	Fórmula	Valor Actual 2019	Valor Esperado
De procesos	OLP1	Para el 2024 se va incrementar el nivel de ingresos en un 20%. Un 5% anual de crecimiento durante los próximos cinco años.	OCP 1.1.	A 2020, haber implementado el control de flujo de pasajeros, mediante el proceso de entrega de boletos numerados.	Físicos, financieros y humanos	N° de boletos emitidos	(Flujo de pasajeros diaria ETKOINSA) * (30 días) * (12 meses)	S/0	Costo de la propuesta S/ 25, 200.00 anual
De finanzas			OCP 1.2.	A 2024, llevar un control minucioso anual de los ingresos y egresos de la empresa.	Financieros y Humanos	Utilidad Neta	Ingreso anual - Egreso anual - Impuesto a la renta	Utilidad 2019 ETKOINSA: S/ 1, 474.46	Utilidad proyectada 2020 ETKOINSA: S/ 3, 070.46
Del cliente	OLP2	Para el 2024 se va alcanzar el 22% de percepción de satisfacción por el servicio prestado, por parte de los usuarios.	OCP 2.1.	A 2021, haber incrementado la satisfacción de los usuarios de 9.89% a 13%	Físicos, Humanos y Tecnológicos	N° de usuarios del servicio (pobladores de Villa Ecológica Zona A, B, C, D y E)	Tamaño de la muestra (ecuación para población finita)	9.89%	13%
			OCP 2.2.	A 2022, haber incrementado la satisfacción de los usuarios de 13% a 16%	Físicos, Humanos y Tecnológicos	N° de usuarios del servicio (pobladores de Villa Ecológica Zona A, B, C, D y E)	Tamaño de la muestra (ecuación para población finita)	9.89%	16%
			OCP 2.3.	A 2023, haber incrementado la satisfacción de los usuarios de 16% a 19%	Físicos, Humanos y Tecnológicos	N° de usuarios del servicio (pobladores de Villa Ecológica Zona A, B, C, D y E)	Tamaño de la muestra (ecuación para población finita)	9.89%	19%

			OCP 2.4.	A 2024, haber incrementado la satisfacción de los usuarios de 19% a 22%	Físicos, Humanos y Tecnológicos	N° de usuarios del servicio (pobladores de Villa Ecológica Zona A, B, C, D y E)	Tamaño de la muestra (ecuación para población finita)	9.89%	22%
De Aprendizaje interno	OLP3	Para el 2024 se debe mejorar la gestión organizacional de la empresa y capacitar a los colaboradores con seis cursos especializados mínimo por año.	OCP 3.1.	A 2020, haber realizado 06 capacitaciones relacionadas a servicio al cliente	Físicos y Humanos	N° de capacitaciones ejecutadas	Cuantificación de capacitaciones año 2020	2	6
			OCP 3.2.	A 2021, haber realizado 12 capacitaciones relacionadas a servicio al cliente	Físicos y Humanos	N° de capacitaciones ejecutadas	Cuantificación de capacitaciones anuales acumulados años 2020, 2021	2	12
			OCP 3.3.	A 2022, haber realizado 18 capacitaciones relacionadas a servicio al cliente	Físicos y Humanos	N° de capacitaciones ejecutadas	Cuantificación de capacitaciones anuales acumulados años 2020, 2021, 2022	2	18
			OCP 3.4.	A 2023, haber realizado 24 capacitaciones relacionadas a servicio al cliente	Físicos y Humanos	N° de capacitaciones ejecutadas	Cuantificación de capacitaciones anuales acumulados años 2020, 2021, 2022, 2023	2	24
			OCP 3.5.	A 2024, haber realizado 30 capacitaciones relacionadas a servicio al cliente	Físicos y Humanos	N° de capacitaciones ejecutadas	Cuantificación de capacitaciones anuales acumulados años 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024	2	30

Fuente: Elaboración propia

6.2. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

- Objetivo de Largo Plazo Nro. 1 - OLP1: *“Para el 2024 se va incrementar el nivel de ingresos en un 20%. Un 5% anual de crecimiento durante los próximos cinco años”*.

Actualmente ETKOINSA S.A. tiene un crecimiento de menos de 3% anual, con las estrategias planteadas en materia económica el porcentaje de crecimiento proyectado para el año 2020 es de 51.98%.

- Objetivo de Largo Plazo Nro. 2 - OLP2: *“Para el 2024 se va alcanzar el 22% de percepción de satisfacción por el servicio prestado, por parte de los usuarios”*.

La insatisfacción de los usuarios con el servicio brindado deberá ser reducida con la aplicación de las estrategias organizacionales planteadas en el punto 5.2. Se debe trabajar en la mejora de la estructura organizacional, en el afianzamiento de las políticas de la empresa, el óptimo manejo de sus recursos, y en la responsabilidad social - ambiental. Esto será medido mediante la aplicación de una encuesta anual a los usuarios en donde se pueda cuantificar el porcentaje de satisfacción.

- Objetivo de Largo Plazo Nro. 3 – OLP3: *“Para el 2024 se debe mejorar la gestión organizacional de la empresa y capacitar a los colaboradores con seis cursos especializados mínimo por año”*.

Uno de los pilares más importantes para ETKOINSA S.A. es el recurso humano para ello se debe trabajar en la identificación de los colaboradores con la visión de la empresa mejorando el servicio ofrecido mediante la capacitación de los colaboradores. La programación de capacitaciones debe ser referidas a temas como: Calidad y calidez en el servicio, Trabajo en equipo e integración, Manejo de conflictos, Creatividad e innovación en el servicio y Actitud de la calidad en el servicio y se debe ofrecer un mínimo de 06 capacitaciones por año (Customer Care Associates, 2020).

CONCLUSIONES

PRIMERA. - En el Capítulo V de la presente tesis se desarrolló una propuesta de Plan Estratégico para mejora competitiva de la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” resumido en un Mapa de Estratégico detallado en el punto 5.4. de la presente tesis, fruto del desarrollo de un análisis externo especificado en el punto 3.2. y un análisis interno especificado en el punto 3.3.

SEGUNDA. - Del análisis realizado a la situación actual de la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” se identificaron como principales fortalezas la gran capacidad organizacional y disposición para mejora del proceso de servicio de sus colaboradores, así también el gran aporte que hace SITRANSPORTE a la empresa en materia de capacitación, todos estos factores le brindan valor agregado a su servicio. Como principales amenazas se concluye que la competencia informal que existe en el sector, perjudica la imagen de la empresa y la afecta económicamente viéndose reflejado en la disminución de sus ingresos.

TERCERA. - Se identificaron los factores que son más valorados por los usuarios al momento de hacer uso del transporte público urbano específicamente a los usuarios de la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” mediante la aplicación de una encuesta de opinión. El formato de la encuesta realizada se encuentra como Anexo 1 y el procesamiento de la información obtenida se desarrolla en el punto 3.2.3.4. de la presente tesis.

CUARTA. - El beneficio / costo de la propuesta económica planteada para la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”, refleja el aumento de 51.98% en utilidad neta anual proyectado para el año 2020 respecto del año pasado.

QUINTA. - En el capítulo VII de la presente tesis, se desarrolló la propuesta de Evaluación Estratégica para control y supervisión del Plan Estratégico planteado para la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA”.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. - Se recomienda implementar el plan estratégico propuesto para la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” ya que ha quedado demostrado que su correcta implementación realizará cambios significativos en beneficio de la empresa, logrando mejorar su competitividad e incrementando sus ingresos.

SEGUNDA. - Se recomienda trabajar en la familiarización con los colaboradores de la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” sobre la visión, misión, y políticas de la empresa planteados en el presente plan estratégico como un hito importante a partir del cual se generará cambio e identificación positiva con la empresa.

TERCERA. - Se recomienda aplicar anualmente una encuesta sobre preferencias declaradas a los usuarios de la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” con el fin de medir el nivel de satisfacción que perciben sus usuarios respecto del servicio brindado.

CUARTA. - Se recomienda desarrollar un análisis beneficio / costo de la propuesta económica cada 06 meses, que sirva como una herramienta de control y monitoreo para dar cumplimiento a los objetivos a corto y largo plazo en materia económica planteados en el Plan Estratégico.

QUINTA. - Se recomienda desarrollar un Tablero de Control Balanceado para la empresa de Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia S.A. “ETKOINSA” con el objetivo de dar seguimiento y evaluar los OLP planteados en el punto 4.1.1. de la presente tesis.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- ACS Solutions Perú S.A. (2019). *Empresa de Transportes*. Lima.
- Agencia Francesa de Desarrollo AFD. (2017). *Proyecto de Transporte Masivo del Corredor Troncal I - Arequipa, Perú*. Arequipa.
- Ai inversiones palo alto II S.A.C. (2019). *Empresa de Transportes*.
- Altamirano Tonato, M. R., & Calvache Ortiz, J. C. (2016). *Plan de marketing para mejorar el posicionamiento del comercial y créditos Quillupangui, ubicada en el sector "Pueblo solo Pueblo", del Distrito Metropolitano de Quito en el período 2015-2016*. [Tesis de Licenciatura].
- Alva Peralta, & Manrique Valdez. (2016). *Plan Estratégico para la empresa transportes Julio César S.A.C*. Lima. [Tesis para optar el título profesional de ingeniero industrial]: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Ariza Tirado, Ana Maria; Crespo Cortes, Paola Andrea; Mojica Cuellar, Jorge Alejandro. (2012). *Diagnostico y Estrategia para la explotacion del Nopal y sus frutos en Colombia*. ESAN.
- Asociación de Bancos del Perú - ASBANC. (09 de 09 de 2019). *Reportes Financieros*.
Obtenido de https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx?gclid=CjwKC AjjwzdLrBRBiEiwAEHrAYvo96J-fMoVK4dc_2VkwilD5c0MLRkuAzN-vOBkYaAZFzk43YQzNEhoC9EoQAvD_BwE
- Bernal Fandiño, Lozano Puyana, Mejía Ferrero, & Velandia Garzón. (2018). *Planeamiento Estratégico para el Departamento de La Guajira*. Bogotá [Tesis para obtener el grado de máster en administración estratégica de empresas]: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bus Service Independencia S.A. (2019). *Empresa de Transportes*. Arequipa.
- Camino Bellido; Cieza Lamas; García Rojas; Sin Porlles. (2018). *Planeamiento Estratégico para el Transporte Público Masivo en Buses en Lima Metropolitana*. Lima. [Tesis para optar el título profesional de ingeniero industrial]: Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Consorcio Unión. (2017). *Propuesta de Admisibilidad*. Arequipa.
- Convers Sorza, J., Leal Montaña, M. S., Lorenz Sánchez, Y., & López Bautista, N. D. (2019). *Planeamiento estratégico del sector software y servicios asociados en Colombia*. Surco: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Customer Care Associates. (2020). *Ofrecimiento y Acuerdos*. Obtenido de <https://www.customercareassoc.com/servicios/capacitacion-ti/itil-soa-ofrecimiento-y-acuerdos/>
- D'Alessio Ipinza. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. Lima: PUCP.
- D'Alessio. (2015). *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia*. PEARSON.
- DATAPROM Equipamientos e Servicios de Informática Industrial LTDA. (2019). *Empresa de Transportes*. Brasil.
- Diario Correo. (09 de 09 de 2019). *Transportistas ponen en jaque al municipio de Arequipa por el SIT*. Obtenido de <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/transportistas-ponen-en-jaque-al-municipio-de-arequipa-por-el-sit-834931/>
- Diario Correo Arequipa. (14 de 11 de 2018). *Fiscalías Anticorrupción investigan las tres licitaciones del SIT*. págs. <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/fiscalias-anticorrupcion-investigacion-las-tres-licitaciones-del-sit-853673/>.
- Diario El Peruano. (2017). *Decreto Supremo N° 068-2017-EF*. Obtenido de Docplayer: <http://docplayer.es/56427243-Economia-y-finanzas-desarrollo-e-inclusion-social.html>
- Diario el peruano. (2018). *Norma Técnica Peruana NTP 383.071*. Lima.
- Diario Gestión. (05 de 09 de 2019). *Bono de chatarreo: ¿Qué requisitos se plantearían para acceder a este beneficio?* Obtenido de <https://gestion.pe/economia/bono-chatarreo-requisitos-plantearian-acceder-beneficio-274532-noticia/>
- Diario Gestión. (04 de 06 de 2019). *Las claves de la crisis política e institucional de Perú*. págs. <https://gestion.pe/peru/politica/claves-crisis-politica-e-institucional-peru-269144-noticia/>.
- Diario Gestión. (05 de 09 de 2019). *Opecu: Precios de combustibles de referencia internacional rigen hoy con variaciones mixtas de hasta 1.05% por galón*.

Obtenido de <https://gestion.pe/economia/opecu-precios-combustibles-referencia-internacional-rigen-hoy-variaciones-mixtas-1-05-galon-271166-noticia/>

Empresa de Transportes Los Ases del Timón S.A. (2019). *Empresa de Transportes*. Arequipa.

Encalada Vidal, C. P. (2019). *Plan estratégico para Hipnosis Ii Pub, Karaoke, Discoteca, Restaurant Scrl*. Piura. [Para optar el título profesional de licenciada]: Universidad Nacional de Piura.

Escalona, I. (2000). *Aplicación de la planeación estratégica en la empresa NEPSA (UPIICSA IPN)*. El Cid Editor.

Espíritu Santo S.A. (2019). *Empresa de Transportes*. Arequipa.

Figueroa Morán, Grace Liliana; Paladines Morán, Julio Pedro; Paladines Morán, José Nervado; Caicedo Plua, Christian Ruperto; Romero Castro, Martha Irene. (2017). *Modelo de Plan Estretegico de Ssistemas para la Gestion y Organizacion a traves de una plataforma informatica*. Lima.

Germán Ramírez T. (05 de 09 de 2019). *Porter 5 fuerzas y diamante de la competitividad*. Obtenido de https://www.academia.edu/8550170/PORTER_5_FUERZAS_Y_DIAMANTE_DE_LA_COMPETITIVIDAD

Gobierno de Mexico. (2019). *Plataforma Nacional de Transparencia*. Obtenido de <https://www.gob.mx/>

Gómez, A., Bermúdez, G. J., & Chávez, E. P. (2014). *DISEÑO DE UN SISTEMA PARA LA MEJORA EN EL CONTROL DE LAS UNIDADES DE LAS*. *Diseño de un Sistema para la mejora en el control de las unidades de las empresas de transporte urbano en la ciudad de Trujillo*. Trujillo, Perú: Tesis de la Unversidad Nacional de Trujillo.

González Acevedo, & Jaramillo Angarita. (2015). *Planeación estratégica para la Empresa de Transportes El Dorado S.A.S*. Lima. [Tesis para optar el título profesional de ingeniero industrial]: Universidad Industrial de Santander – Bucaramanga.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (30 de 09 de 2019). *Bases de datos*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/enlaces/institutos-de-estadistica/>

- Instituto Peruano de Economía. (2019). *Indice de Competitividad Regional*. Lima:
https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE_2019_FIN AL.pdf.
- López Salazar. (01 de 07 de 2019). *Ingenieriaindustrialonline.Com*. Obtenido de
<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/procesos-industriales/>
- Ministerio de Agricultura y riego. (2015). *Compendio notas informativas*. Lima.
Obtenido de http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/rediagro/2016/notas/notas_junio2016.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *DECRETO SUPREMO N°254-2017-EF*.
Lima.
- Ministerio de economía y finanzas. (2019). *Informe de Actualizacion de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2022*.
- Ministerio de transportes y comunicaciones. (2003). *Reglamento Nacional de Vehículos RNV D.S. 058-2003-MTC*. Lima.
- Ministerio de transportes y comunicaciones. (2009). *Decreto Supremo 017-2009-MTC Reglamento Nacional de Administración del Transporte RNAT*. Lima.
- Ministerio de transportes y comunicaciones. (2010). *Decreto Supremo 006-2010-MTC*.
Lima.
- Ministerio de transportes y comunicaciones. (2010). *Resolución Directoral 843-2010-MTC/15*. Lima.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2017). *Comité de proinversión en proyectos de infraestructura vial, infraestructura ferroviaria e infraestructura aeroportuaria– pro integración*. Lima.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (02 de set de 2019). *Ministerio de Transportes y Comunicaciones* . Obtenido de <http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/wp-content/uploads/sites/127/2019/01/4.-MTC.pdf>

Ministerio de transportes y comunicaciones. (01 de 09 de 2019). *Normas Legales MTC*.

Obtenido de <https://www.gob.pe/mtc#normas-legales>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2020). *Trámites y servicios*.

Obtenido de <https://www.gob.pe/vivienda>

Ministerio del Ambiente. (2019). *Sistema Nacional de Información Ambiental del Ministerio del Ambiente*. Lima.

Molina Roa. (2015). *Taller de redacción de artículos para estudiantes universitarios*. LA Salle. Obtenido de

[https://books.google.com.pe/books?id=wefqDwAAQBAJ&pg=PT46&lpg=PT46&dq=Los+cuatro+cuadrantes+son+los+siguientes:+fortalezas+y+oportunidades+\(FO\),+debilidades+y+oportunidades+\(DO\),+fortalezas+y+amenazas+\(FA\),+y+debilidades+y+amenazas+\(DA\).&source=bl&ots=qlj](https://books.google.com.pe/books?id=wefqDwAAQBAJ&pg=PT46&lpg=PT46&dq=Los+cuatro+cuadrantes+son+los+siguientes:+fortalezas+y+oportunidades+(FO),+debilidades+y+oportunidades+(DO),+fortalezas+y+amenazas+(FA),+y+debilidades+y+amenazas+(DA).&source=bl&ots=qlj)

Municipalidad Provincial de Arequipa. (2016). *Sistema de transporte*. Obtenido de https://www.muniarequipa.gob.pe/sistema_transporte/

Municipalidad Provincial de Arequipa. (2017). *Bases para la segunda convocatoria de la licitación pública especial para la concesión de la operación del servicio urbano masivo de pasajeros del sistema integrado de transporte de la ciudad de Arequipa*. Obtenido de

https://www.muniarequipa.gob.pe/descargas/transportes/bases_integradas2015.pdf

Municipalidad Provincial de Arequipa. (30 de 10 de 2017). Bases para la segunda licitación pública especial para la entrega en concesion de la operacion de la unidad de recaudo, control de flota e informacion al usuario del SIT Arequipa. *BASES*. Arequipa, Arequipa, Perú.

Municipalidad Provincial de Arequipa. (08 de 06 de 2018). Anexos de las Bases Integradas de la Tercera Licitacion de Operacion de Rutas del SIT de Arequipa. *Anexos 08-06-2017*. Arequipa, Arequipa, Perú.

Municipalidad Provincial de Arequipa. (02 de 09 de 2019). *Sistema de transporte*. Obtenido de https://www.muniarequipa.gob.pe/sistema_transporte/

Nicole Roldán, P. (2020). *Competitividad*. Obtenido de Competitividad en el ámbito empresarial: <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>

- Portal del Estado Peruano. (01 de 09 de 2019). *Trámites y servicios*. Obtenido de <https://www.peru.gob.pe>
- Porter. (2008). *Ser Competitivo. Edición actualizada y aumentada*. Deusto.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*.
- Porto Schettino. (2020). *Ciudades para un Futuro más Sostenible*. Obtenido de <http://habitat.aq.upm.es/temas/a-transporte-publico-urbano.html>
- Registro Nacional de Identificación y Estado Civil. (2017). *Población identificada con DNI*. Obtenido de <https://www.reniec.gob.pe/portal/intro.htm>
- Royal San Martin Express Buss S.A. (2019). *Empresa de Transportes*. Arequipa.
- Sánchez Flores, Romero Torres. (2015). *Factores de calidad del servicio en el transporte público de pasajeros: estudio de caso de la ciudad de Toluca, México*. México.
- Servicios Múltiples El Rápido de Selva Alegre S.A. (2019). *Empresa de Transportes*. Arequipa.
- Servicios Múltiples Pampas de Polanco Sociedad Anónima TRANSPOL S.A. (2019). *Empresa de Transportes*. Arequipa.
- Servicios Múltiples Virgen Adorada S.A. (2019). *Empresa de Transportes*. Arequipa.
- Smartmatic International Holding B.V. (2019). *Empresa de Transportes*. Venezuela.
- Sonda S.A. (2019). *Empresa de Transportes*. Chile.
- Telefónica Digital España. (2020). *SOLINTTEC BELEN*. Obtenido de <https://partners.telefonica.com/partners-locator/solinttec-belen-srl-6244b7f3-d5f8-e811-8158-e0071b6641c1>
- Transportes Servicio Rápido Kombis Independencia ETKOINSA S.A. (2020). *Empresa de transportes*. Obtenido de <https://www.facebook.com/etkoinsa/>
- Urbano e Interprovincial Juan XXIII S.R.L. (2019). *Empresa de Transportes*. Arequipa.
- Valeriano Cárdenas, J. A., Ticona, V., & Muruxia, R. (2019). *La planeación estratégica y su impacto en el entorno empresarial de las MYPES exportadores de orégano-provincia Tacna, región Tacna año 2017*. Tacna. [Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial]: Universidad Católica San Pablo.

Villajuan Mory. (2010). *FODA*. Obtenido de
<https://www.slideshare.net/profesorSIGLOXXI/foda>





ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA DE OPINIÓN - SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO

URBANO EMPRESA ETKOINSA S.A.

Objetivo: Obtener información adecuada que sirva como herramienta y permita identificar la percepción de los usuarios con relación al actual sistema y servicio de transporte brindado por la empresa ETKOINSA S.A

Lugar de encuesta: A.H. Villa Ecológica
 Distrito: Alto Selva Alegre

Hora de encuesta: _____
 Fecha (día/mes/año): 07/12/2019

Características del Usuario:

a) Género: Masculino Femenino
 b) Edad: menos de 18 18 - 30 31 - 50 51 a más

c) ¿A qué se dedica? Ocupación
 Trabaja Jubilado
 Estudia No trabaja
 Ama de casa

Características del Viaje:

d) Que medio de transporte está empleando o empleará para su viaje?
 Transporte público Taxi por app
 Colectivo Auto privado
 Taxi tradicional

e) Cuanto tiempo demora en realizar su viaje?
 Nota: tiempo de la totalidad del viaje (desde el origen hasta el destino final).
 menos de 15 min 45 - 60 min
 15 - 30 min Más de 1 hr.
 30 - 45 min

f) Como usted calificaría a las siguientes variables de transporte público?

- f.1) Calidad de los paraderos
- f.2) Tiempo de espera en paradero
- f.3) Calidad de los vehículos (el estado, antigüedad, etc.)
- f.4) Tiempo de Viaje
- f.5) Comodidad del Viaje (espacio, capacidad)
- f.6) Tratamiento del Conductor y cobrador
- f.7) Limpieza de los Vehículos
- f.8) Costo del Servicio
- f.9) Seguridad del Viaje
- f.10) Confiabilidad en el servicio

	C1	C2

Colocar el número en la primera columna (C1):
 1.- Muy Malo 2.- Malo 3.- Regular
 4.- Bueno 5.- Muy Bueno

Indicar las 3 características más importantes (C2):

g) ¿Cuál es su percepción sobre el servicio brindado por la empresa ETKOINSA S.A. ruta "7A"?
 Nada satisfecho Satisfecho
 Poco satisfecho Muy satisfecho

ANEXO 2

ENTREVISTA A COLABORADORES DE LA EMPRESA ETKOINSA S.A.

La entrevista se realizó el día sábado 23 de noviembre del 2019 a las 10:00 am al Gerente General de la empresa., y al Sr. Bautista (conductor).

A continuación, se detalla el desarrollo de la entrevista:

Karina: Buenos días a todos, el objetivo de esta entrevista es recabar información sobre la administración y operación del servicio brindado por la empresa ETKOINSA S.A. Les haré preguntas relacionadas al proceso de servicio, su cultura organizacional, principales competidores, costos por operación del servicio, etc.

Bueno empecemos, ¿Cómo es su estructura organizacional?

Sr. Eloy: Buenos días señorita, la empresa viene operando desde el año 1992, fundada por sus accionistas los cuales deciden quién será el gerente general cada año. El gerente general se encarga de gestionar la parte administrativa y de operaciones de la empresa.

Karina: ¿Con cuántas unidades vehiculares cuenta ETKOINSA S.A.? ¿Cómo opera diariamente la empresa?

Sr. Eloy: Tenemos 35 unidades vehiculares que se encuentran operativas y que fueron declaradas ante SITRANSPORTE para su acreditación. El primer carro sale del paradero a las 6 de la mañana, quiere decir que ese carro tiene que estar media hora antes mínimo para limpiar el carro, etc. Los carros salen cada 5 minutos, cada carro da 5 vueltas mínimo. Cada propietario se encarga de gestionar quien será su cobrador y conductor diariamente.

Los carros no se guardan aquí en la empresa ya que no tenemos la infraestructura para resguardarlos, cada dueño ve donde guarda su carro. El último carro sale a las 9 y media de aquí del paradero. Cada vuelta dura maso menos 2 horas y media, depende del tráfico.

Karina: ¿Quiénes son sus principales competidores?

Sr. Eloy: Nuestros principales competidores son los informales, hay combis piratas que hacen la misma ruta, pero en combis pequeñas, y también los colectiveros, aquí en la zona de Villa Ecológica existe un grupo de colectiveros que se hacen llamar “Las águilas de independencia” son minibús que cubren la misma ruta.

Karina: ¿Quiénes son sus principales proveedores?

Sr. Eloy: Tenemos a la empresa SOLINTTEC BELEN S.R.L. que nos brinda el servicio de GPS para localización de los carros en tiempo real a cambio de un pago mensual. En cuanto al mantenimiento y combustible, cada propietario es libre de escoger sus proveedores.

Karina: ¿Cuál de los siguientes factores cree usted que es más valorado por los usuarios: La tarifa (costo del viaje), el tiempo de viaje, el estado físico de los buses, la forma de manejo del conductor (personal capacitado), el trato al usuario, la seguridad del viaje, el cuidado del medio ambiente, la comodidad del viaje (asientos disponibles) ? Nombre 3, del más importante al menos importante.

Sr. Eloy: Primero sería el costo del viaje, segundo sería el trato al usuario y tercero la calidad de los buses.

Karina: ¿Y usted Sr. Ildefonso?

Sr. Bautista: Primero sería también el costo del viaje, segundo sería la forma de manejo y en tercer lugar sería la comodidad del viaje.

Karina: ¿Cuáles cree usted que son sus principales fortalezas y debilidades como empresa?

Sr. Eloy: La principal fortaleza sería que estamos dentro del SIT, apostamos desde un primer momento por el SIT y ahora tenemos la concesión de nuestra ruta por 15 años. Y la principal debilidad sería el trato al usuario, nuestros colaboradores no están capacitados en ese aspecto y debemos cambiar.

Karina: ¿Y usted Sr. Ildefonso?

Sr. Bautista: Bueno nuestra principal fortaleza también sería que todas nuestras unidades son relativamente nuevas y de categoría M3, y otra debilidad sería que no existe buen control de los ingresos por unidad vehicular, existe mucha filtración de dinero.

Karina: Por último, ¿Qué mejoraría usted del proceso actual del servicio de ETKOINSA S.A.?

Sr. Eloy: Primero que se invierta en comprar mas carros, no nos damos abasto para cubrir todos los horarios. Las jornadas de trabajo de los cobradores y conductores son de más de 8 horas diarias. También en brindar más capacitación a mis colaboradores en tema de trato al usuario, etc.

Karina: Bueno, muchas gracias a todos por su apoyo y su participación.

Sr. Eloy: De nada señorita, un gusto.

Sr. Bautista: Un gusto señorita, adiós.



ANEXO 3 PANEL FOTOGRÁFICO

Ilustración 22: Unidad vehicular afiliada a la empresa “ETKOINSA”



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 23: Paradero final de la empresa “ETKOINSA”



Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 24: Panel fotográfico 1 - encuestas realizadas a usuarios de la empresa
“ETKOINSA”**



Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 25: Panel fotográfico 2 - encuestas realizadas a usuarios de la empresa
“ETKOINSA”**



Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 26: Panel fotográfico 3 - encuestas realizadas a usuarios de la empresa
“ETKOINSA”**



Fuente: Elaboración propia