

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
TRANSPORTE ESCOLAR EN EL DISTRITO DE SULLANA 2016”**

**PRESENTADA POR:**

**BR. MARIA ANTONIA RETO ALBURQUEQUE**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Línea de Investigación: Plan de Negocio**

**PIURA - PERÚ**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
TRANSPORTE ESCOLAR EN EL DISTRITO DE SULLANA 2016”**

**PRESENTADA A LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

---

**BR. M. ANTONIA RETO ALBURQUEQE**  
**EJECUTOR**

---

**DR. LUIS U. CUEVA JIMENEZ**  
**ASESOR**

**PIURA – PERÚ**

**2018**

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS

Yo, María Antonia Reto Alburquerque, identificado con DNI N° 70051484, Bachiller de la Escuela Profesional de Administración, de la Facultad de Ciencias Administrativas y domiciliado en calle Moquegua 704 del Distrito Bellavista, Provincia Sullana, Departamento Piura, celular 950936144, Email: anto\_9854hotmail.com.

**DECLARO BAJO JURAMENTO:** que la tesis que presento es original e inédita, no siendo copia parcial ni total de una tesis desarrollada, y/o realizada en el Perú o en el Extranjero, en caso contrario de resultar falsa la información que proporciono, me sujeto a los alcances de lo establecido en el Art. N° 411, del Código Penal concordante con el Art. 32° de la Ley N° 27444, Y Ley del Procedimiento Administrativo General y las Normas Legales de Protección a los Derechos de Autor.

En fe de lo cual firmo la presente.

Piura, 24 de octubre del 2018

  
BR. M. ANTONIA RETO ALBURQUEQE  
DNI N° 70051484

Artículo 411.- El que, en un procedimiento administrativo, hace una falsa declaración en relación con hechos o circunstancias que le corresponde probar, violando la presunción de veracidad establecida por ley, será reprimido con pena privativa de libertad no menor de uno ni mayor de cuatro años.

Art. 4. Inciso 4.12 del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI Resolución de Consejo Directivo N° 033-2016-SUNEDU/CD

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
TRANSPORTE ESCOLAR EN EL DISTRITO DE SULLANA 2016”**

**APROBADO EN CONTENIDO Y ESTILO POR:**

Firma manuscrita en tinta azul de Dr. David Noriega Saavedra.

**DR. DAVID NORIEGA SAAVEDRA**  
Presidente

Firma manuscrita en tinta negra de Dr. Fernando Suarez Carrasco.

**DR. FERNANDO SUAREZ CARRASCO**  
Secretario

Firma manuscrita en tinta negra de Dr. Mario Ruesta Yarlequé.

**DR. MARIO RUESTA YARLEQUÉ**  
Vocal

**PIURA - PERÚ**  
**2018**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA**  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



“AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL”

**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 007-2018-UNP-FCCAA-UI**

Los miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por la señorita **Bachiller MARÍA ANTONIA RETO ALBURQUEQUE**, denominado: “**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE ESCOLAR EN EL DISTRITO DE SULLANA 2016**”, asesorada por el **DR. LUIS UBALDO CUEVA JIMENEZ**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, la declaran:

**APROBADA** (X)

**DESAPROBADA** ( )

Con la mención de:

Muy buena

- ( ) En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.
- (X) En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que la sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.

Piura, 24 de Enero de 2018.

**DR. DAVID NORIEGA SAAVEDRA**  
Presidente

**DR. FERNANDO SUAREZ CARRASCO**  
Secretario

No Asistió

**DR. MARIO RUESTA YARLEQUE**  
Vocal

## **DEDICATORIA**

A Dios por la oportunidad que me da hasta el momento de poder superarme profesionalmente

A mi madre Dora por su arduo trabajo y sacrificio en mi formación personal y profesional

A mi asesor Luis por ser mi guía en la elaboración del presente proyecto, a mi querida sobrina Cielo y finalmente a mis familiares y amigos que colaboraron de una u otra manera en la culminación del mismo.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por proveerme de la fuerza de voluntad suficiente para no rendirme y poder concluir con éxito mis estudios universitarios y el presente proyecto de investigación.

Agradezco a mi madre por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y por elegir dejarme la mejor herencia a través de su ejemplo y constancia: mi carrera profesional.

A mi asesor Dr. Luis U. Cueva Jiménez, por el enorme bagaje de conocimientos que me ha brindado para la elaboración del presente trabajo de investigación, por su paciencia, comprensión y amistad en todo momento del plan de negocios.

A todos los profesores que fueron mi guía durante mis estudios y además por sus conocimientos impartidos en clase.

A mi hermana Priscila y mi mejor amigo Víctor por sus constantes oraciones y palabras de aliento, asimismo por su colaboración en el recojo de datos imprescindibles para la elaboración de este plan de negocios.

Con afecto:

Antonia Reto Alburqueque

## INDICE

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN .....                                                                                                  | 1  |
| I. ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA .....                                                                                | 3  |
| 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....                                                                   | 3  |
| 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....                                                                            | 4  |
| 1.3.1. Objetivo general:.....                                                                                       | 4  |
| 1.3.2. Objetivos específicos: .....                                                                                 | 4  |
| II. MARCO TEÓRICO.....                                                                                              | 5  |
| 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....                                                                         | 5  |
| 2.1.1. Antecedentes Nacionales.....                                                                                 | 5  |
| 2.1.2. Antecedentes Internacionales .....                                                                           | 5  |
| 2.2.1. Plan de negocio: .....                                                                                       | 7  |
| 2.2.1.2. Estructura del plan de negocio: .....                                                                      | 10 |
| 2.2.2. Transporte escolar .....                                                                                     | 28 |
| III. MARCO METODOLÓGICO .....                                                                                       | 48 |
| 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....                                                                                     | 48 |
| 3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....                                                                                | 48 |
| 3.3. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN O RECOLECCIÓN DE DATOS.....                                                 | 48 |
| 3.3.1. Métodos de investigación.....                                                                                | 48 |
| 3.3.2. Instrumentos cuantitativos y/o cualitativos de medición.....                                                 | 49 |
| 3.4. TIPO Y TÉCNICAS DE MUESTREO, POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE MUESTRAS EN ENFOQUES CUANTITATIVOS Y/O CUALITATIVOS..... | 49 |
| 3.4.1. Tipo de Muestreo .....                                                                                       | 49 |
| 3.4.2. Población.....                                                                                               | 50 |
| 3.4.3. Muestra.....                                                                                                 | 51 |
| 3.4.4. Resultados de la prueba piloto.....                                                                          | 53 |
| 3.4.5. Técnicas de procesamiento de datos .....                                                                     | 54 |
| IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....                                                                                     | 55 |
| 4.1. RESUMEN EJECUTIVO .....                                                                                        | 55 |



|         |                                                             |     |
|---------|-------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2.    | FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO .....                     | 56  |
| 4.3.    | ANÁLISIS DEL ENTORNO .....                                  | 57  |
| 4.3.1.  | Análisis Externo .....                                      | 57  |
| 4.3.2.  | Análisis Interno .....                                      | 64  |
| 4.4.    | SONDEO DEL MERCADO .....                                    | 65  |
| 4.4.1.  | Análisis del perfil del consumidor.....                     | 65  |
| 4.4.2.  | Análisis de los competidores actuales .....                 | 70  |
| 4.5.    | ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....                              | 79  |
| 4.5.1.  | Rivalidad entre los competidores existentes .....           | 80  |
| 4.5.2.  | Amenaza de entrada de nuevos competidores.....              | 80  |
| 4.5.3.  | Productos o servicios sustitutos.....                       | 80  |
| 4.5.4.  | Poder de negociación de los clientes.....                   | 80  |
| 4.5.5.  | Poder de negociación de los proveedores.....                | 80  |
| 4.6.1.  | Estimación de la Demanda.....                               | 81  |
| 4.6.4.  | Estimación de la Oferta que brindará Transport School ..... | 85  |
| 4.7.    | PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA .....                        | 88  |
| 4.7.1.  | Análisis FODA.....                                          | 88  |
| 4.7.2.  | Visión .....                                                | 90  |
| 4.7.3.  | Misión .....                                                | 90  |
| 4.7.4.  | Valores .....                                               | 90  |
| 4.7.5.  | Objetivos Estratégicos.....                                 | 91  |
| 4.8.    | ESTRATEGIA DE NEGOCIO .....                                 | 91  |
| 4.9.    | PLAN DE MARKETING .....                                     | 93  |
| 4.9.1.  | Objetivos de Marketing .....                                | 94  |
| 4.9.2.  | Mezcla de Marketing.....                                    | 95  |
| 4.10.   | PLAN DE OPERACIONES.....                                    | 100 |
| 4.10.1. | Objetivos de Operaciones.....                               | 100 |
| 4.10.2. | Diseño del Servicio .....                                   | 100 |
| 4.10.3. | Localización .....                                          | 100 |

|           |                                                                         |     |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.10.5.   | Diseño y Distribución de las Instalaciones.....                         | 103 |
| 4.10.6.   | Proceso de Prestación del Servicio.....                                 | 105 |
| 4.10.7.   | Ubicación en el mapa de los colegios .....                              | 106 |
| 4.10.8.   | Rutas de recorrido (Propuesta).....                                     | 107 |
| 4.10.9.   | Determinación de los recursos a necesitar.....                          | 111 |
| 4.11.     | PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....                                          | 113 |
| 4.11.1.   | Objetivos .....                                                         | 113 |
| 4.11.2.   | Estructura Organizacional .....                                         | 113 |
| 4.11.3.   | Descripción de Puestos.....                                             | 114 |
| 4.11.4.   | Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal..... | 115 |
| 4.11.5.   | Estrategias de Inducción, Capacitación y Evaluación del Personal .....  | 116 |
| 4.11.6.   | Estrategias de Motivación y Desarrollo del Personal.....                | 116 |
| 4.11.7.   | Políticas de Remuneraciones y Compensaciones.....                       | 117 |
| 4.11.8.   | Políticas de Administración del Personal.....                           | 119 |
| 4.12.     | ESTUDIO LEGAL.....                                                      | 119 |
| 4.12.1.   | Procedimiento para la constitución de una empresa.....                  | 119 |
| 4.12.2.   | Régimen Societario .....                                                | 121 |
| 4.12.3.   | Régimen Tributario .....                                                | 121 |
| 4.13.     | PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO .....                                       | 122 |
| 4.13.1.   | Inversión Fija Tangible e Intangible .....                              | 122 |
| 4.13.2.   | Capital de Trabajo .....                                                | 122 |
| 4.13.3.   | Cálculo del Capital de Trabajo.....                                     | 127 |
| 4.13.4.   | Estructura de Capital .....                                             | 128 |
| 4.13.5.   | Depreciación de Activos .....                                           | 129 |
| 4.13.6.   | Reposición de Inversiones.....                                          | 133 |
| 4.13.7.   | Calculo del IGV .....                                                   | 134 |
| 4.13.8.   | Estados Financieros.....                                                | 135 |
| 4.13.8.1. | Estado de Ganancias y Pérdidas Económico.....                           | 135 |

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| 4.13.9. Análisis de la Rentabilidad.....              | 138 |
| 4.13.10. Periodo de recuperación de la inversión..... | 141 |
| 4.13.11. Análisis de Sensibilidad .....               | 142 |
| V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....                      | 143 |
| VI. CONCLUSIONES .....                                | 144 |
| VII. RECOMENDACIONES .....                            | 145 |
| VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                | 146 |
| IX. ANEXOS.....                                       | 149 |

## INDICE DE TABLAS

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 2.1. Definición de plan de negocios .....                                                                | 9  |
| Tabla 2.2. Estructura del Plan de Negocios.....                                                                | 11 |
| Tabla 2.3. Características de los vehículos M1, M2 y M3 .....                                                  | 31 |
| Tabla 2.4. Vehículos que prestan servicio de transporte escolar en Sullana .....                               | 32 |
| Tabla 3.1. Número de estudiantes por colegios particulares del distrito de Sullana .....                       | 50 |
| Tabla 3.2. Número de padres de la IE. Diego Thomson .....                                                      | 50 |
| Tabla 3.3. Número de padres de familia por centro educativo.....                                               | 51 |
| Tabla 3.4. Muestra estratificada por escuela .....                                                             | 52 |
| Tabla 3.5. Número de encuestas por escuela (prueba piloto).....                                                | 53 |
| Tabla 4.1. Precio de los vehículos .....                                                                       | 59 |
| Tabla 4.2. Población estimada 2012 - 2021 .....                                                                | 61 |
| Tabla 4.3. Cálculo de la tasa de crecimiento de la población de Sullana 2012-2021.....                         | 62 |
| Tabla 4.4. Tasa de crecimiento poblacional de Sullana 2012 y 2021 .....                                        | 62 |
| Tabla 4.5. Matriz EFE .....                                                                                    | 64 |
| Tabla 4.6. Matriz EFI .....                                                                                    | 64 |
| Tabla 4.7. Género de los encuestados.....                                                                      | 65 |
| Tabla 4.8. Edad de los encuestados .....                                                                       | 66 |
| Tabla 4.9. Estado civil de los encuestados .....                                                               | 66 |
| Tabla 4.10. Grado de instrucción de los encuestados.....                                                       | 67 |
| Tabla 4.11. Institución educativa de los encuestados.....                                                      | 67 |
| Tabla 4.12. Zona de vivienda de los encuestados.....                                                           | 68 |
| Tabla 4.13. Ingreso familiar mensual de los encuestados .....                                                  | 69 |
| Tabla 4.14. Medio de transporte para la escuela .....                                                          | 71 |
| Tabla 4.15. Conocimiento de empresas dedicadas a prestar exclusivamente el servicio de transporte escolar..... | 71 |
| Tabla 4.16. Contratación previa del servicio de transporte escolar.....                                        | 72 |
| Tabla 4.17. Análisis de la Competencia .....                                                                   | 74 |
| Tabla 4.18. Estado de las unidades móviles .....                                                               | 75 |
| Tabla 4.19. Matriz del Perfil Competitivo.....                                                                 | 76 |
| Tabla 4.20. Promedio de niños por moto Colegio Chanel.....                                                     | 78 |
| Tabla 4.21. Promedio de niños por moto Colegio Santa Rosa .....                                                | 78 |
| Tabla 4.22. Promedio de niños por moto Colegio IEDUBER.....                                                    | 79 |
| Tabla 4.23. Tasa de niños movilizados en moto .....                                                            | 79 |
| Tabla 4.24. Disposición de contratar a una empresa de transporte escolar .....                                 | 81 |
| Tabla 4.25. Ingreso familiar mensual de los encuestados .....                                                  | 82 |
| Tabla 4.26. Estimación de la demanda.....                                                                      | 83 |
| Tabla 4.27. Estimación de la oferta .....                                                                      | 84 |
| Tabla 4.28. Porcentaje de demanda insatisfecha que atenderá “Transport School”.....                            | 84 |
| Tabla 4.29. Padres de familia con ingresos entre 1501-3000 que definitivamente contratarían el servicio.....   | 85 |
| Tabla 4.30. Proyección de la demanda de “Transport School” .....                                               | 85 |

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 4.31. Proyección de la Oferta de “Transport School” .....                                               | 86  |
| Tabla 4.32. Demanda Potencial del proyecto (Incluye clientes que probablemente adquirirían el servicio) ..... | 86  |
| Tabla 4.33. Contratación del servicio para el programa vacacional.....                                        | 87  |
| Tabla 4.34. Contratación del servicio para el programa vacacional por colegio.....                            | 88  |
| Tabla 4.35. FODA .....                                                                                        | 89  |
| Tabla 4.36. Aspectos relevantes para la elección del servicio de transporte escolar .....                     | 90  |
| Tabla 4.37. Objetivos de Marketing .....                                                                      | 94  |
| Tabla 4.38. Disposición de forma de pago .....                                                                | 95  |
| Tabla 4.39. Disposición de pago mensual .....                                                                 | 96  |
| Tabla 4.40. Medios de difusión por los que se enteraron del servicio quienes alguna vez le contrataron.....   | 97  |
| Tabla 4.41. Presupuesto de Publicidad y Promoción .....                                                       | 98  |
| Tabla 4.42. Objetivos de operaciones.....                                                                     | 100 |
| Tabla 4.43. Calificación para evaluar la localización.....                                                    | 102 |
| Tabla 4.44. Matriz de Localización .....                                                                      | 102 |
| Tabla 4.45. Distribución de las instalaciones de la empresa .....                                             | 103 |
| Tabla 4.46. Descripción de maquinaria y equipo de oficina .....                                               | 111 |
| Tabla 4.47. Costo de Maquinaria, Muebles - Enseres y Equipo de Oficina.....                                   | 112 |
| Tabla 4.48. Costo de suministros de oficina.....                                                              | 112 |
| Tabla 4.49. Costo de útiles de limpieza.....                                                                  | 112 |
| Tabla 4.50. Objetivos de Recursos Humanos.....                                                                | 113 |
| Tabla 4.51. Descripción del puesto de Propietario/gerente .....                                               | 114 |
| Tabla 4.52. Descripción del puesto Chofer .....                                                               | 115 |
| Tabla 4.53. Porcentajes de aportación .....                                                                   | 117 |
| Tabla 4.54. Planilla de remuneraciones.....                                                                   | 118 |
| Tabla 4.55. Retenciones del trabajador .....                                                                  | 118 |
| Tabla 4.56. Pagos a realizar para la constitución de la empresa .....                                         | 120 |
| Tabla 4.57. Inversión Fija Tangible .....                                                                     | 122 |
| Tabla 4.58. Proyección del precio de venta.....                                                               | 123 |
| Tabla 4.59. Presupuesto de ventas anual .....                                                                 | 123 |
| Tabla 4.60. Costos de ventas .....                                                                            | 124 |
| Tabla 4.61. Promedio del precio del combustible G84 .....                                                     | 124 |
| Tabla 4.62. Proyección del Costo de venta .....                                                               | 125 |
| Tabla 4.63. Gastos administrativos .....                                                                      | 125 |
| Tabla 4.64. Equipo de primeros auxilios.....                                                                  | 125 |
| Tabla 4.65. Gastos de ventas .....                                                                            | 125 |
| Tabla 4.66. Gastos generales .....                                                                            | 126 |
| Tabla 4.67. Proyección de gastos fijos .....                                                                  | 126 |
| Tabla 4.68. Capital de trabajo.....                                                                           | 127 |
| Tabla 4.69. Gastos de publicidad mensuales.....                                                               | 128 |
| Tabla 4.70. Gastos generales mensuales .....                                                                  | 128 |
| Tabla 4.71. Inversión Inicial.....                                                                            | 128 |

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 4.72. Fuente de financiamiento .....                                        | 129 |
| Tabla 4.73. Cronograma de pagos en dólares.....                                   | 129 |
| Tabla 4.74. Cronograma de pagos en soles .....                                    | 129 |
| Tabla 4.75. Datos para depreciación de minibuses .....                            | 130 |
| Tabla 4.76. Depreciación de minibuses.....                                        | 130 |
| Tabla 4.77. Datos para depreciación de laptop.....                                | 130 |
| Tabla 4.78. Depreciación de laptop.....                                           | 131 |
| Tabla 4.79. Datos para depreciación de impresora.....                             | 131 |
| Tabla 4.80. Depreciación de impresora.....                                        | 131 |
| Tabla 4.81. Datos para depreciación de teléfono.....                              | 131 |
| Tabla 4.82. Depreciación de teléfono.....                                         | 132 |
| Tabla 4.83. Datos para depreciación de archivador.....                            | 132 |
| Tabla 4.84. Depreciación de archivador.....                                       | 132 |
| Tabla 4.85. Datos para depreciación de escritorio.....                            | 133 |
| Tabla 4.86. Depreciación de escritorio.....                                       | 133 |
| Tabla 4.87. Depreciación total anual.....                                         | 133 |
| Tabla 4.88. Calendario de Reposición de Inversiones.....                          | 134 |
| Tabla 4.89. Cálculo del IGV.....                                                  | 134 |
| Tabla 4.90. Estado de Ganancias y Pérdidas Económico.....                         | 135 |
| Tabla 4.91. Estado de ganancias y pérdidas financiero.....                        | 136 |
| Tabla 4.92. Flujo de caja económico.....                                          | 137 |
| Tabla 4.93. Flujo de Caja Financiero .....                                        | 138 |
| Tabla 4.94. Datos para Calcular el COK.....                                       | 139 |
| Tabla 4.95. Datos para calcular el WACC .....                                     | 140 |
| Tabla 4.96. Flujo Acumulado.....                                                  | 141 |
| Tabla 4.97. Análisis de sensibilidad VANE y TIRE ante variaciones del precio..... | 142 |
| Tabla 4.98. Análisis de sensibilidad VANF y TIRF ante variaciones del precio..... | 142 |
| Tabla 5.1. Cuadro resumen - discusión de resultados .....                         | 143 |

## INDICE DE FIGURAS

|                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 2.1. FODA.....                                                                                           | 21  |
| Figura 4.1. Evolución de la tasa de interes .....                                                               | 58  |
| Figura 4.2. Minibuses Jinbei H2L .....                                                                          | 60  |
| Figura 4.3. Población estimada 2012 – 2015.....                                                                 | 61  |
| Figura 4.4. Diagrama EFE - EFI.....                                                                             | 65  |
| Figura 4.5. Género de los encuestados .....                                                                     | 65  |
| Figura 4.6. Edad de los encuestados.....                                                                        | 66  |
| Figura 4.7. Estado civil de los encuestados .....                                                               | 66  |
| Figura 4.8. Grado de instrucción de los encuestados .....                                                       | 67  |
| Figura 4.9. Institución educativa de los encuestados.....                                                       | 68  |
| Figura 4.10. Zona de vivienda de los encuestados .....                                                          | 69  |
| Figura 4.11. Ingreso familiar mensual de los encuestados .....                                                  | 69  |
| Figura 4.12. Perfil del cliente objetivo .....                                                                  | 70  |
| Figura 4.13. Medio de transporte para la escuela .....                                                          | 71  |
| Figura 4.14. Conocimiento de empresas dedicadas a prestar exclusivamente el servicio de transporte escolar..... | 72  |
| Figura 4.15. Contratación del servicio de transporte escolar .....                                              | 72  |
| Figura 4.16. Diagrama radial de competidores.....                                                               | 77  |
| Figura 4.17. Disposición de contratar a una empresa de transporte escolar.....                                  | 81  |
| Figura 4.18. Ingreso familiar mensual de los encuestados .....                                                  | 82  |
| Figura 4.19. Comportamiento de la oferta del proyecto.....                                                      | 86  |
| Figura 4.20. Contratación del servicio para el programa vacacional .....                                        | 87  |
| Figura 4.21. Aspectos relevantes para la elección del servicio de transporte escolar .....                      | 91  |
| Figura 4.22. Segmentación del mercado .....                                                                     | 93  |
| Figura 4.23. Disposición de forma de pago.....                                                                  | 95  |
| Figura 4.24. Disposición de pago mensual.....                                                                   | 96  |
| Figura 4.25. Canal de Distribución Directa.....                                                                 | 96  |
| Figura 4.26. Medios de difusión por los que se enteraron del servicio quienes alguna vez le contrataron .....   | 97  |
| Figura 4.27. Logotipo de “Transport School” .....                                                               | 99  |
| Figura 4.28. Diseño del Servicio .....                                                                          | 100 |
| Figura 4.29. Macrolocalización de la empresa .....                                                              | 101 |
| Figura 4.30. Microlocalización de la Empresa .....                                                              | 103 |
| Figura 4.31. Plano de la Empresa .....                                                                          | 104 |
| Figura 4.32. Flujo de Prestación del Servicio.....                                                              | 105 |
| Figura 4.33. Ubicación de los colegios en el mapa de Sullana .....                                              | 106 |
| Figura 4.34. Zonas de Sullana que recorreran las unidades móviles.....                                          | 107 |
| Figura 4.35. Ruta de unidad movil 1 .....                                                                       | 108 |
| Figura 4.36. Ruta de unidad movil 2 .....                                                                       | 109 |
| Figura 4.37. Ruta de unidad movil 2 (continuación).....                                                         | 110 |
| Figura 4.38. Organigrama Estructural de “Transport School” .....                                                | 114 |
| Figura 4.39. Pagos a realizar para la constitución de la empresa .....                                          | 121 |

Figura 4.40. Fórmula para la proyección del precio.....123



## INDICE DE ANEXOS

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| ANEXO 1: ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA.....     | 149 |
| ANEXO 2: GUIA DE ENTREVISTA.....               | 151 |
| ANEXO 3: GUIA DE OBSERVACIÓN.....              | 152 |
| ANEXO 4: DETALLE DE PRESTAMO A INTERBANK.....  | 153 |
| ANEXO 5: FICHA TÉCNICA MINIBUS JINBEI H2L..... | 154 |
| ANEXO 6: ENTREVISTAS A LA COMPETENCIA.....     | 155 |

## RESUMEN

El objetivo principal o general de la presente investigación fue determinar la viabilidad de la creación de una empresa de transporte escolar mediante un plan de negocios en el distrito de Sullana 2016.; para lo cual se ha medido la viabilidad comercial, factibilidad operacional y la rentabilidad económica y financiera; que fueron los objetivos específicos del proyecto. Se ha utilizado como base teórica el modelo de Karen Weinberger, que define el plan de negocios y su estructura. Para la recolección de datos, se aplicaron técnicas como el análisis documental de bibliografía, páginas web, encuesta a los padres de familia en escuelas particulares de 19 colegios de Sullana, la entrevista a posibles competidores y asimismo la observación; y el tipo de muestreo utilizado fue el muestreo estratificado por conveniencia. Con ayuda del Programa Excel se procesaron los datos de 295 encuestas, para luego proceder a analizar e interpretar los resultados. Posteriormente se evaluó el proyecto desde el aspecto económico y financiero, determinando una inversión de S/.174,042.98 de la cual un 75% siendo financiado externamente y el remanente con recursos propios, asimismo se calcularon los presupuestos. Finalmente se verificó la viabilidad del proyecto a través de indicadores como el VANE (S/.20,556.33) y TIRE (11%); VANF (S/. 1,635.15) y la TIRF (13%), haciendo el proyecto económica y financieramente viable. Con los resultados antes mencionados se demuestra que el proyecto en estudio es factible de realizarse y por tanto conveniente de ejecutarse.

**Palabras clave:** Plan de Negocio, Transporte Escolar.

## ABSTRAC

The main or general objective of the present investigation was to determine the feasibility of creating a school transport company through a business plan in the district of Sullana 2016; for which commercial viability, operational feasibility and economic and financial profitability have been measured; which were the specific objectives of the project. The model of Karen Weinberger, which defines the business plan and its structure, has been used as a theoretical basis. For the collection of data, techniques were applied, such as bibliographic analysis of documents, web pages, surveys of parents in private schools in 19 schools in Sullana, interviews with possible competitors and also observation; and the type of sampling used was stratified sampling for convenience. With the help of the Excel Program, the data of 295 surveys were processed, and then proceed to analyze and interpret the results. Subsequently, the project was evaluated from the economic and financial point of view, determining an investment of S / .174,042.98 of which 75% was financed externally and the remainder with own resources, the budgets were also calculated. Finally, the viability of the project was verified through indicators such as VANE (S / .20,556.33) and TIRE (11%); VANF (S / . 1,635.15) and the TIRF (13%), making the project economically and financially viable. With the aforementioned results it is shown that the project under study is feasible to be carried out and therefore convenient to execute.

**Keywords:** Business Plan, School Transportation.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años el sector transportes ha tenido una participación considerable en el crecimiento de la PEA (Población Económicamente Activa) de Sullana, tal como indica la Municipalidad Provincial de Sullana en su plan de Desarrollo Concertado (2015) “los sectores comercio, **transporte** y comunicación tienen una mayor participación en la actividad económica del Distrito de Sullana. Así el sector **transportes**, almacenes y comunicaciones participa en la generación de empleo con un significativo 10%”.

Como se menciona, el sector transporte hace un aporte considerable a la economía del distrito, incluyendo al transporte escolar; sin embargo y a pesar de la creciente participación del sector, es lamentable considerar que la mayor parte de las unidades móviles que prestan este tipo de servicio se encuentran aún bajo la informalidad, ocasionando la ausencia de un medio de transporte seguro para trasladar a los escolares desde su casa a la escuela y viceversa. Así lo confirma Diario Gestión (28-02-2015), cuando menciona:

“El Organismo peruano de Consumidores y Usuarios (OPECU), alerta a los padres de familia a ser acuciosos y en extremo rigurosos antes de contratar la movilidad escolar (...), porque el transporte formal se redujo en más de 45% este año, es decir creció la informalidad y, por ende aumenta el riesgo de los viajes inseguros de sus hijos”.

Específicamente en Sullana para el año 2015, solo una unidad móvil se encontraba debidamente formalizada y por lo tanto apta para prestar el servicio de transporte escolar, según Diario El Comercio (2015), mientras que para el año 2016 solo se han sumado 2 unidades móviles más que actualmente se encuentran registradas, según información dada por el área de Transporte y Circulación Vial del distrito de Sullana; las cifras antes presentadas nos permiten conocer la realidad del transporte escolar, sobretudo en el Distrito de Sullana, ocasionando una preocupación por parte de los padres de familia que buscan un medio de transporte seguro, confiable y puntual, que traslade a sus hijos.

Sumado a ello y desde la perspectiva del emprendedor, está la ausencia de un plan de negocios como herramienta que le permita conocer el mercado al que pretende incursionar, las oportunidades y amenazas del mismo, esto se constituye en una desventaja, que podría conllevar a pérdidas, si bien es cierto el plan de negocios no siempre garantiza el éxito de una idea, pero contribuirá a que el emprendedor de manera predeterminada pueda identificar y contrarrestar sus debilidades para hacer frente a las oportunidades y amenazas de su entorno.

Por las razones antes mencionadas, el presente trabajo de investigación plantea como problema principal: ¿Cuál es la viabilidad de la creación de una empresa de transporte escolar en el distrito de Sullana?, y como problemas específicos: ¿Existe viabilidad comercial para la creación de una empresa de transporte escolar en el distrito de Sullana?, ¿cuál es su factibilidad operacional? y ¿cuál es su rentabilidad económica y financiera? A fin de dar respuesta a dichas preguntas, se han establecido los siguientes objetivos que serán desarrollados en el presente estudio, como objetivo general: Determinar la viabilidad de la creación de una empresa de transporte escolar mediante un plan de negocios en el distrito de Sullana 2016, y como específicos: Estimar la viabilidad comercial, determinar la factibilidad operacional y estimar la rentabilidad económica y financiera para la creación de una empresa de transporte escolar en el distrito de Sullana.

Para el desarrollo del marco teórico del presente trabajo de investigación, se ha tomado en cuenta la revisión bibliográfica de autores expertos en el tema como Ignacio de La Vega (2004), Dickson Greg (2008), Karen Weinberger (2009) Jack Fleitman (2010) y Pedro Franco (2013), tanto para el desarrollo de conceptos como para la estructura de un plan de negocios, sin embargo se ha elegido el modelo teórico

de la autora Karen Weinberger, para el desarrollo de la estructura del plan de negocios, porque es la teoría que se ha utilizado en el antecedente nacional, por lo tanto genera confianza su uso, conformada por: Plan Estratégico, Plan de Marketing, Plan de Operaciones, Plan Organizacional y Plan Económico y Financiero. Asimismo se ha recurrido a la revisión documental propios de la Municipalidad Distrital de Sullana, de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), páginas web y diarios como El Comercio.

El presente trabajo de investigación se encuentra dividido en 4 capítulos que a manera de resumen se describen a continuación: el primer capítulo que describe el marco de referencia, desde los antecedentes nacionales e internacionales, hasta el marco teórico que comprende la definiciones acerca del plan de negocios y las partes que conforman su estructura, asimismo se conceptualiza el transporte escolar en términos generales y luego de manera específica el transporte escolar en el Distrito de Sullana, temas que serán desarrollados con más minuciosidad en los siguientes capítulos.

El segundo capítulo Materiales y Métodos, contiene el planteamiento de la problemática y consecuentemente los objetivos general y específicos, el tipo y diseño de investigación que es del tipo descriptiva, la metodología e instrumentos a usar y asimismo la muestra para lo cual se eligió un tipo de muestreo aleatorio simple.

El capítulo tres Resultados y Discusión, al que considero el corazón del presente trabajo de investigación, contiene el desarrollo del plan de negocios aplicado al presente proyecto, tomando en cuenta la estructura esbozada por Karen Weinberger conformado por: resumen ejecutivo, formulación de la idea de negocio, análisis del entorno, análisis del mercado y estimación de la demanda, plan estratégico, plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos, estudio legal, plan económico y financiero mediante el cual se obtuvo un VANE (S/.20556.33) y una TIRE (11%), asimismo a través del flujo de caja financiero se obtuvo un VANF (S/. 1635.15) y una TIRF (13%), convirtiendo al proyecto es viable.

Luego del desarrollo del plan de negocio, el capítulo cuatro y cinco redactan las conclusiones y recomendaciones, respectivamente; mientras que en el capítulo seis y siete encontramos las referencias bibliográficas y anexos importantes a la investigación.

Resaltando la relevancia del presente trabajo de investigación acerca de un Plan De Negocio Para La Creación De Una Empresa De Transporte Escolar En El Distrito De Sullana, se justifica porque es importante para: la investigadora pues le permitirá obtener el grado de licenciatura, posibles inversionistas que luego de analizar la rentabilidad de la idea de negocio propuesta deseen ponerla en marcha y finalmente la comunidad académica de la universidad Nacional de Piura interesada y dispuesta a realizar posteriores trabajos de investigación relacionados al tema.

# **I. ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA**

## **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Años atrás la imagen tradicional, en que solo el padre trabajaba para dar sostén a su familia y la madre se dedicaba al cuidado de la casa y los niños, ha sufrido cambios drásticos; pues debido a la demanda de una vida con calidad, ya no es una excepción que en el hogar ambos padres trabajen para sustentar los gastos; así pues en Sullana el porcentaje de mujeres que trabajan PEA (Población Económicamente Activa) según la Municipalidad provincial de Sullana (2015) es de 95% del total de la población, resaltando una importante participación en la misma; situación que ha ocasionado que tengan muy poco tiempo disponible para dedicarlo a actividades cotidianas como llevar a sus hijos al colegio y recogerlos a tiempo.

Por otra parte, debido a la inseguridad que presenta la ciudad de Sullana, catalogada como una zona de riesgo, ocupando el segundo lugar como ciudad más peligrosa del país según la Municipalidad Provincial de Sullana (2010-2019, p. 26); ha ocasionado incertidumbre en los padres de usar cualquier medio de transporte para trasladar a sus hijos a la escuela.

Surge pues la necesidad de contar con un medio de transporte seguro y confiable que se dedique exclusivamente al transporte escolar, por lo que un inversionista requeriría contar con información valiosa que le permita estimar la rentabilidad de dicho emprendimiento. Tomando en cuenta las razones antes mencionadas se formula la pregunta: **¿Cuál es la viabilidad de la creación de una empresa de transporte escolar en el distrito de Sullana?**

## **1.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La carencia de un servicio de transporte escolar, en la ciudad de Sullana, que supla la necesidad existente de aquellos hogares en los cuales ambos padres se dedican a trabajar para el sustento diario y mejor calidad de vida a su familia; que les impide tener tiempo suficiente para llevar y recoger a sus hijos a tiempo a la escuela con seguridad; contribuir con una propuesta para la solución de dicho problema es el motivo principal de la elaboración del presente trabajo de investigación que busca determinar la viabilidad de la creación de una empresa de transporte escolar mediante un plan de negocios. Asimismo se aprovechara que el sector transportes es una de las actividades que tiene mayor participación en la actividad económica del distrito con un significativo 10% según el Plan de Desarrollo Concertado elaborado por la Municipalidad Provincial de Sullana (2015, p. 98); como un aliciente para la elaboración del presente trabajo de investigación.

El presente estudio es importante para aquellos investigadores que tengan interés en realizar trabajos de investigación posteriores relacionados a este y que estén en búsqueda de antecedentes que contribuyan a profundizar su estudio. Asimismo para posibles inversionistas que luego de analizar la rentabilidad de la idea de negocio propuesta deseen ponerla en marcha.

Los beneficiarios directos de este estudio es toda la comunidad académica de la universidad Nacional de Piura interesada y dispuesta a realizar posteriores trabajos de investigación relacionados al tema, a fin de profundizar su estudio. Como beneficiarios indirectos se encuentran los inversionistas interesados en nuevos emprendimientos en la ciudad de Sullana.

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Objetivo general:**

Determinar la viabilidad de la creación de una empresa de transporte escolar mediante un plan de negocios en el distrito de Sullana 2016.

#### **1.3.2. Objetivos específicos:**

- Estimar la viabilidad comercial para la creación de una empresa de transporte escolar mediante un plan de negocios en el distrito de Sullana.
- Determinar la factibilidad operacional para la creación de una empresa de transporte escolar mediante un plan de negocios en el distrito de Sullana.
- Estimar la rentabilidad económica y financiera para la creación de una empresa de transporte escolar en el distrito de Sullana.

### **1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se desarrolló en la Provincia de Sullana durante el año 2016

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1.1. Antecedentes Nacionales

La investigación de Neil Ericson Miranda Núñez (2014) acerca de un **Plan de negocios para empresa de transporte Escolar en la Ciudad de Piura**, con el objetivo Elaborar un plan de negocios que determine la rentabilidad según VAN y TIRE-TIRF de una empresa formal de transporte escolar en la ciudad de Piura, a través del uso de una metodología descriptiva, mediante análisis documentario, observación, encuesta a 196 padres de familia y entrevistas a los competidores; concluyó que la estrategia adecuada para ingresar en el mercado de transportes; que cuenta con una demanda de 1,832 personas en Piura; es la aplicación de una estrategia de crecimiento intensivo en términos de penetración (precio competitivo). Este proyecto obtuvo como resultado en el VAN S/. 76,207.47, la TIR 63.35%, con una inversión de S/. 60,424 (con un aporte de S/.15,000 de los socios) y un periodo de recuperación de 3 años, lo que hace que el proyecto aquí formulado sea rentable.

El aporte de este trabajo de investigación en el presente estudio es acerca de establecer entre las políticas de la empresa, la del tiempo de espera que aplica el chofer por cada niño (hasta 3 min) y asimismo que el primer niño a recoger debe estar listo antes de la hora de entrada, a fin de poder cumplir a tiempo con los horarios establecidos de entrada y salida de todos los niños a su respectivo centro de estudios.

#### 2.1.2. Antecedentes Internacionales

La investigación de Cristina Reina Ángeles (2013) – Ecuador; acerca de un **Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa de Transporte Escolar, en el Cantón San Pedro de Huaca-Provincia del Carchi**, con el objetivo: Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de transporte escolar, en el cantón San Pedro de Huaca Provincia del Carchi. A través de una metodología descriptiva mediante el uso de instrumentos de investigación primarios (encuestas a 502 padres de familia, entrevistas realizadas a directivos de empresas de transporte escolar de la ciudad de Tulcán y al alcalde del cantón San Pedro de Huaca y observación directa a las empresas de transporte escolar) y secundarios (libros, textos e internet); concluyó que el mercado de transportes es altamente atractivo debido a la información obtenida en la investigación de campo que se determinó que el 62.84% de la población rural del cantón están dispuestos a aumentar el servicio, situación que muestra claramente que el servicio que desea ofertar la nueva unidad productora es aceptado por los futuros usuarios. Este proyecto obtuvo como resultado en el VAN \$ 6.658,40 (en soles es S/. 17,977.68<sup>1</sup>), la TIR 12.94 %, con una inversión de \$ 16.206,79 (teniendo en cuenta que debido al alto coste de la inversión en los vehículos, el investigador propone que cada socio aporte un vehículo, es decir 8) y un período de recuperación de la inversión de 3 años 9 meses. Todo lo cual hace que el proyecto aquí formulado sea factible, sustentable y viable, garantizando la inversión y la rentabilidad de la empresa a implantarse.

Este estudio es importante para la presente investigación porque al analizar la demanda el investigador ha tomado en cuenta ofrecer otros servicios adicionales, como transporte turístico, para suplir la baja demanda durante el tiempo de las vacaciones escolares; lo cual permite diseñar estrategias para que

---

<sup>1</sup> El tipo de cambio promedio venta para el año 2013, fue de 2.70, según datos obtenidos del cuadro “tipo cambio desde 1950” elaborado por el BCR (Banco Central de Reserva). <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>



durante los meses de enero y febrero nuestro servicio siga teniendo acogida entre nuestros principales clientes que son los padres de los estudiantes.

La investigación de Ingrid Verdesoto y Ericka Arcos (2013) - Ecuador; acerca de un **Estudio de Factibilidad para la creación de una Cooperativa de Transporte Escolar y su impacto en los expresos piratas en el Cantón Milagro**, con el objetivo crear una cooperativa de transporte escolar para el beneficio de los estudiantes que sustituya a las cooperativas piratas en la Ciudad de Milagro; a través de un tipo de investigación descriptiva mediante el uso de fuentes primarias, como la encuesta a 368 padres de familia (uso del Excel para el tratamiento de los datos) y la entrevista a los representantes de los centros educativos, y secundarias como libros, internet; concluyó que existe una demanda insatisfecha, en cuanto a la calidad del servicio prestado por quienes ofrecen el “Transporte Escolar Informal”, por ello los padres de los estudiantes si consideran conveniente la implementación de una Cooperativa de Transporte Escolar. Este proyecto obtuvo como resultado en el VAN \$ 65,461.00 (en soles es S/. 176,744.70<sup>2</sup>), la TIR 78.64 % con préstamo, con una inversión de \$102,885.00 (siendo aporte de los socios de \$ 30,865.50) y un periodo de recuperación de 5 años; haciendo rentable el proyecto.

Lo que se rescata de este trabajo de investigación es que las investigadoras ha tomado en cuenta la informalidad de empresas de transporte público para dar énfasis a su estudio contrastándola con el punto de vista de los padres de familia de los escolares; esto permite que en el presente trabajo de investigación se tome en cuenta dichos puntos a fin de diseñar estrategias que ofrezcan un servicio diferenciado.

La investigación de Marisol Amado Rodas (2010) – Guatemala, acerca de un **Estudio de Factibilidad para la creación de una empresa que brindará el servicio de transporte de niños en edad escolar hacia centros de formación complementaria**, con el objetivo establecer la factibilidad de la creación de una empresa que brinde el servicio de inscripción, cuidado y transporte de niños en edad escolar desde sus centros educativos hacia centros especializados que brinden cursos de formación complementaria; con una metodología conformada por técnicas como la observación para analizar comportamiento del mercado y análisis de la competencia, la entrevista con profesionales en el tema y además la encuesta a una muestra de 350 personas de la ciudad de San Cristóbal, asimismo el de fuentes de información secundarias como libros y paginas virtuales; concluyó que es factible la creación de una empresa que brinde el servicio de transporte de niños en edad escolar de sus centros educativos hacia centros de educación complementaria, en base a los estudios de mercado, técnico operativo y financiero. Este proyecto obtuvo como resultado una TIR de 29.97%, el TREMA<sup>3</sup> de 22%, con una inversión de Q 418 092.52<sup>4</sup>en dólares de EE.UU. es de \$ 3,338,974.66 y en soles es S/. 9,449,298.29<sup>5</sup> (con el aporte de tres socios de Q 240 000.00, el equivalente a una unidad móvil por socio) y un periodo de recuperación de 3 años; haciendo rentable el proyecto.

---

<sup>2</sup> El tipo de cambio promedio venta para el año 2013, fue de 2.70, según datos obtenidos del cuadro “tipo cambio desde 1950” elaborado por el BCR (Banco Central de Reserva). <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

<sup>3</sup> TREMA (Tasa de rendimiento mínima atractiva), se refiere al rendimiento mínimo que un inversionista desea para decidirse a invertir y la cual está determinada por la estructura financiera empleada en el financiamiento de los activos del proyecto. Si la TREMA es mayor que la TIR es aceptable el proyecto.

<sup>4</sup> El tipo de cambio para el quetzal, en dólares de EE.UU. al 30/11/2010 fue 7.98621, según datos obtenidos del Banco de Guatemala. <http://www.banguat.gob.gt/cambio/historico.asp?ktipo=3&kdia=30&kmes=11&kano=2010&submit1=Consultar>

<sup>5</sup> El tipo de cambio promedio venta para el año 2010, fue de 2.83, según datos obtenidos del cuadro “tipo cambio desde 1950” elaborado por el BCR (Banco Central de Reserva). <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Lo más sobresaliente en el presente trabajo de investigación es la metodología que ha empleado el autor para la elaboración del trabajo de campo a través de las encuestas; por ello es que se tomara en cuenta algunos aspectos reflejados en las preguntas de dicha encuesta.

## **2.2. BASES TEORICAS**

Para la presente investigación se tomó en cuenta el modelo teórico de la autora Karen Weinberger, específicamente el propuesto para una empresa nueva, pues a través de este estudio se evaluó la rentabilidad de una nueva idea de negocio; cuyo modelo está conformado por la siguiente estructura de plan de negocios:

1. Resumen Ejecutivo
2. Formulación de la idea de negocio
3. Planeamiento Estratégico
4. Análisis del entorno
5. Análisis del mercado y estimación de la demanda.
6. Plan de Marketing
7. La Mezcla de marketing
8. Plan de Operaciones
9. Diseño de la estructura y Plan de Recursos Humanos
10. Estudio Legal
11. Plan Financiero
12. Proyección de los Estados Financieros
13. Conclusiones y Recomendaciones
14. Anexos

Se ha escogido tomando como criterio la fiabilidad, puesto que es la teoría que ha utilizado el investigador en el antecedente nacional; sin embargo considerando que para la planeación estratégica se debe haber hecho un análisis exhaustivo del entorno y del mercado en el que se desenvolverá la empresa que se pretende instalar; se ha creído conveniente invertir el orden de los puntos tres, cuatro y cinco del esquema presentado por la autora en mención. El esquema del presente proyecto será de la siguiente manera:

1. Resumen Ejecutivo
2. Formulación de la idea de negocio
3. Análisis del entorno
4. Análisis del mercado y estimación de la demanda.
5. Planeamiento Estratégico
6. Plan de Marketing
7. La Mezcla de marketing
8. Plan de Operaciones
9. Diseño de la estructura y Plan de Recursos Humanos
10. Estudio Legal
11. Plan Financiero
12. Proyección de los Estados Financieros
13. Conclusiones y Recomendaciones
14. Anexos

### **2.2.1. Plan de negocio:**

El plan de negocios es “un documento, que identifica describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y

estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto” (De La Vega Garcia, 2004, p. 1)

Tomando como punto de partida el concepto dado por líneas arriba, un plan de negocio es de manera escrita la primera impresión que una idea de negocio muestra no solo al emprendedor sino también ante los ojos de aquellos que deseen invertir, pues muestra en un lenguaje lo más claro y sencillo posible, cuan rentable (operacional, técnica, económica y financiera) será en la realidad misma, luego de poner en la práctica aquello que se ha supuesto en el papel; de allí la importancia de aplicar la ética en el momento de redactar un plan de negocios; tal y como lo dice García Pastor: “Una premisa indispensable para dotar de validez a un plan de negocio es la de basarse por encima de todo en supuestos veraces y desplegar toda nuestra honestidad personal y capacidad profesional en su desarrollo” (De La Vega García, 2004, p. 2).

Por su parte (Greg, 2008) define al plan de negocios como “un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. (...) para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas”. (p. 6)

La definición dada por Greg, al mencionar que el plan de negocios documenta los proyectos del propietario, hace referencia a que si bien es cierto aunque no sea de manera escrita todo emprendedor tiene proyectos que quiere alcanzar a través de una idea de negocio, pero al no tenerlas plasmadas en un documento o planificadas, ocasiona que tomen decisiones incorrectas en el momento de dar inicio al negocio, pues al final quizás resulte que lo que ellos esperaban obtener no sea lo mismo en la realidad; además al no tener un documento que sustente la importancia de la idea de negocio y su rentabilidad, limita al emprendedor a que pueda conseguir inversionistas potenciales para su idea, en el caso de que su inversión inicial sea muy alta.

El concepto presentado por De La Vega Garcia guarda cierta similitud con el de Weinberger quien afirma que el plan de negocios “es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación (...) porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos”. (Weinberger, 2009, p. 33).

Si bien es cierto aunque los autores antes mencionados han aportado sus conocimientos acerca del plan de negocios en años diferentes, ambos concuerdan en que el plan de negocios es un proceso que parte desde una oportunidad o idea de negocio, que puede ser una necesidad insatisfecha o un producto o servicio mal brindado, pero que necesita de la planeación tanto operacional, económica y financiera que bien puede brindarla el plan de negocios, si se elabora con minuciosidad y conciencia; permitiendo de esta manera que el inversionista no se fie del “azar”, por así decirlo, y esperar estar en el mercado para recién conocerlo, sino que a través del plan de negocios el inversionista y empresario antes de, ya tengan idea de cómo funciona el mercado al que se están involucrando, sepan cómo hacer frente a los inconvenientes que se puedan presentar y cómo saber aprovecharlos para convertirlos en fortalezas a través de estrategias de negocios pre meditadas.

Asimismo (Fleitman, 2010) afirma: “Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas”(p. 1).

De acuerdo con lo mencionado por el autor; es necesario que haya una relación entre las diferentes actividades que conforman a un plan de negocio; es decir la parte operativa, comercial, económica y financiera; de tal manera que ayuden en conjunto a lograr las metas establecidas en beneficio del emprendedor y de los inversionistas.

Haciendo una comparación de los conceptos presentados por los tres autores; se hallan similitudes que permiten unificarlos y obtener un solo concepto tomando en cuenta el aporte de cada uno de ellos:

**Tabla 2.1. Definición de plan de negocios**

| <b>Ignacio de La Vega (2004)</b>                                                                                                                                                                                  | <b>Dickson Greg (2008)</b>                                                                                                                                                                                                                          | <b>Karen Weinberger (2009)</b>                                                                                                                     | <b>Jack Fleitman (2010)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Un plan de negocios es una serie de <b>actividades</b> relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de <b>planeación</b> tendiente a alcanzar metas determinadas. | Es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. (...) para comunicar los <b>planes</b> , estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas”. | El plan de negocios es un <b>documento</b> , escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de <b>planeación</b> . | El plan de negocios es un <b>documento</b> , que identifica describe y analiza una <b>oportunidad de negocio</b> , examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto. |

Fuente: Elaboración propia

Luego de analizar los conceptos dados por los cuatro autores antes mencionados, a continuación a modo de aporte, se presenta el siguiente concepto, formulado por la investigadora, habiendo tomado en cuenta las similitudes de los tres conceptos presentados en el cuadro anterior:

**El plan de negocio es un documento claro, preciso y sencillo que describe y analiza la viabilidad técnica, económica y financiera de una oportunidad de negocio, como resultado de un proceso de planeación para alcanzar las metas determinadas.**

### **2.2.1.1. Importancia**

La mayoría de los empresarios no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de un negocio, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Por lo común, los planes aplicados durante la etapa inicial determinan el fracaso o el éxito. La curva de aprendizaje puede ser mucho más costosa, complicada y dolorosa si no se tiene un plan de negocios bien concebido (Fleitman, 2010, p. 2).

El plan de negocios es un fuerte aliado del empresario e inversionistas en el momento de evaluar la posibilidad de iniciar un nuevo negocio en el mercado o uno ya existente, pues proporciona un panorama claro y sencillo de la empresa en términos comerciales, operativos, financieros y económicos, permitiéndole la posibilidad de planear “antes de” para poder hacer frente a las diversas circunstancias que presente el mercado, reduciendo de esta manera el riesgo de invertir en aquello que se desconoce y que sin un plan de negocios, ocasione dinero mal invertido y sobretodo perdidas en lugar de beneficios.

Desagregando el concepto de (Weinberger, 2009), la autora menciona que un plan de negocios “sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos”. (p. 33).

Weinberger resalta que un plan de negocios es una guía, que permite que el empresario sepa hacia donde ir y qué recursos son necesarios para que la empresa marche bien desde su inicio, es como una brújula que permitirá que el emprendedor tome decisiones de acuerdo a los objetivos que se haya planteado; pues no basta una simple idea en la mente del emprendedor cuando no está plasmada a través de un plan de negocios y donde ningún potencial inversionista la puede conocer para así interesarse y tomar la decisión de invertir en ella o no.

A fin de sustentar la idea anterior, (Greg, 2008) recomienda: “una meta solo revela su propósito o el lugar en el cual usted espera acabar. Un plan de negocios formal detalla la formula exacta que usted necesita desarrollar para conseguir sus metas fundamentales” (p. 7).

De acuerdo con el comentario de Greg, la importancia del plan de negocios radica en que es como la “receta correcta” que indica los pasos a seguir para el consecuente alcance de las metas del emprendedor, especialmente la de la rentabilidad que espera obtener de la inversión que realice; pues a mayor planificación, mayores serán las ganancias que se obtengan.

### **2.2.1.2. Estructura del plan de negocio:**

Un plan de negocios está conformado por diferentes partes que entrelazadas se convierten en un todo que contribuirá a dar una visión general de la oportunidad de negocio que se pretende poner en marcha por el emprendedor.

Según (Weinberger, 2009), desde mediados de los años 90, se viene dando mayor realce al tema del plan de negocios tanto así que es considerable el número de escritos e incluso concursos que se han realizado para definir la estructura de un plan de negocios; pero aun así no existe una única forma de estructura para redactarlo, y aún más cada emprendedor es libre de elegir la estructura que mejor se acomode a su idea de negocio.

Si bien es cierto no existe una forma universal de redactar un plan de negocios pues este se adecúa a las características de la idea de negocio y es el emprendedor quien elige la forma de estructura que mejor le convenga, de esta manera (Fleitman, 2010) afirma que para elaborar un plan de negocios “pueden utilizarse diferentes formatos, ya que no existe un contenido universalmente aceptado para su elaboración. El contenido (...) debe de adaptarse a cada empresa, (...) también debe adecuarse al tamaño y giro de la empresa” (p. 2).

Habiendo sido preciso afirmar que no existe una única forma de estructurar un plan de negocios, pero que de cierta forma la estructura de uno y otro autor guardan ciertas similitudes, a continuación se ha elaborado un cuadro comparativo acerca de la estructura de plan de negocio propuesta por cinco autores, ellos son De La Vega Garcia (2004), Greg (2008), Weinberger (2009), Fleitman (2010) y Botero (2010) ; a fin de poder elegir la que sea más conveniente para ser aplicada al presente trabajo de investigación

**Tabla 2.2. Estructura del Plan de Negocios**

| Ignacio de La Vega (2004)<br>El Plan De Negocios: Una Herramienta Indispensable. | Dickson Greg (2008)<br>Cómo Preparar Un Plan De Negocios Exitoso | Karen Weinberger (2009) Plan de Negocios Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.                                                                                                                                                 |                                                    | Jack Fleitman (2010)<br>Negocios Exitosos: Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. | Antonio Botero (2010) Estructura del Plan de Negocio. |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                                                                                  |                                                                  | Empresa en marcha                                                                                                                                                                                                                              | Nueva empresa                                      |                                                                                                          |                                                       |
| Sumario ejecutivo<br>Introducción<br>Índice                                      | Resumen Ejecutivo                                                | Resumen Ejecutivo                                                                                                                                                                                                                              | Resumen Ejecutivo                                  | Resumen ejecutivo<br>Introducción                                                                        | Resumen ejecutivo                                     |
| Descripción del negocio                                                          | Descripción del negocio                                          | Descripción de la Empresa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia de la empresa</li> <li>• Análisis de la industria</li> <li>• Productos y servicios ofrecidos</li> <li>• Estados financieros</li> <li>• Equipo gerencial</li> </ul> | Formulación de la idea de negocio                  |                                                                                                          | Idea de negocio                                       |
|                                                                                  | Productos y servicios                                            |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                    |                                                                                                          |                                                       |
|                                                                                  |                                                                  | Planeamiento Estratégico                                                                                                                                                                                                                       | Planeamiento Estratégico                           |                                                                                                          |                                                       |
|                                                                                  | Análisis de la industria                                         |                                                                                                                                                                                                                                                | Análisis del entorno                               |                                                                                                          | Factores macro ambientales                            |
| Estudio de mercado                                                               | Análisis del mercado                                             | Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo.                                                                                                                                                              | Análisis del mercado y estimación de la demanda.   | Situación del mercado                                                                                    |                                                       |
| Descripción comercial                                                            | Estrategias de Marketing                                         | Estrategias de marketing y ventas.                                                                                                                                                                                                             | Plan de Marketing<br>La Mezcla de marketing        | Mercadotecnia<br>Productos y servicios<br>Ventas                                                         | Plan de mercadeo                                      |
| Descripción técnica/proceso productivo/operaciones                               | Administración, operaciones y organización                       | Análisis de la infraestructura                                                                                                                                                                                                                 | Plan de Operaciones                                | Planes programas y presupuestos                                                                          | Plan de producción                                    |
| Plan de compras                                                                  |                                                                  | Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa                                                                                                                                                                                   | Diseño de la estructura y Plan de Recursos Humanos | Personal de confianza y sindicalizado                                                                    | Plan de recursos humanos                              |
| Organización y recursos humanos                                                  |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                | Estudio Legal                                      | Contratos y oportunidades de negocios nuevos                                                             | Estructura legal                                      |
| Estructura legal                                                                 |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                    |                                                                                                          |                                                       |
| Estudio económico-financiero                                                     | Plan Financiero                                                  | Modelo Financiero                                                                                                                                                                                                                              |                                                    | Contabilidad y finanzas                                                                                  | Plan financiero                                       |
|                                                                                  | Plan de implementación                                           |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                    |                                                                                                          |                                                       |
| Valoración del riesgo                                                            |                                                                  | Evaluación Financiera                                                                                                                                                                                                                          | Evaluación Financiera                              |                                                                                                          | Evaluación del negocio                                |
| Resumen                                                                          | Plan de Contingencia y Emergencia                                | Conclusiones y recomendaciones                                                                                                                                                                                                                 | Conclusiones y Recomendaciones                     | Conclusiones                                                                                             |                                                       |
|                                                                                  |                                                                  | Anexos                                                                                                                                                                                                                                         | Anexos                                             |                                                                                                          |                                                       |

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta el cuadro elaborado anteriormente; si bien es cierto se puede observar que la estructura de plan de negocio presentada por Karen Weinberger; es mucho más completa que la de los otros autores citados, dicha estructura se puede decir que contiene los elementos de la estructura de los otros autores; por tanto para el presente trabajo de investigación se tomara como estructura del plan de negocios la presentada por Weinberger (2009) para una nueva empresa, pues es la más conveniente y adaptable a la naturaleza de este estudio, la misma que se detalla a continuación; sin embargo para la definición de algunos términos se tomarán en cuenta los propuestos por los otros cuatro autores mencionados anteriormente, a fin de enriquecer el marco teórico de la presente investigación.

#### **a) Resumen Ejecutivo:**

Para (De La Vega García, 2004) “este breve documento (...) es un requisito “comercial”, especialmente a la hora de negociar con potenciales inversores en nuestro proyecto empresarial” (p. 4)

De acuerdo con el concepto, el resumen ejecutivo o también conocido como sumario ejecutivo, es una parte indispensable que no debe estar ausente en la redacción del plan de negocios, pues es la primera impresión que los lectores (beneficiarios) tendrán acerca de la idea de negocio que se planteará en el resto del documento.

Asimismo (Weinberger, 2009) define al resumen ejecutivo como “una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado (...), cuya extensión máxima será de unas tres páginas” (p. 44).

Su mismo nombre describe su naturaleza; pues esta sección muestra de manera puntual los aspectos más resaltantes de todo lo realizado con mayor detalle en el plan de negocios. Una referencia importante que recomienda Weinberger en su concepto es que la extensión del resumen ejecutivo no debe sobrepasar las 3 páginas, lo cual es relevante, pues como su mismo nombre lo dice, lo que se hace en esta parte es hacer un breve resumen de todo lo que en profundidad se encuentra a lo largo de la estructura del plan de negocios; de lo contrario perderá su esencia y función.

#### **- Importancia**

La importancia del resumen ejecutivo, como lo menciona (Greg, 2008), radica en que “proporciona a quien lo lee una perspectiva general de alto nivel sobre todo su plan de negocios (...) debe ser una fotografía instantánea: si el lector desea información adicional, (...) puede encontrar los detalles en otra parte del documento” (p. 191).

De la misma manera que cuando se lee un libro se leen las primeras páginas para conocer su contenido; asimismo un inversionista al estar interesado en una idea de negocio lo primero que lee es el sumario ejecutivo, pues es a primera vista la síntesis del contenido de todo el plan de negocios; depende de cuan bien elaborado esté para que invite al inversionista a continuar leyendo o dejar de hacerlo, pues lo que más le interesa es saber si es rentable o no, de ahí parte la importancia del resumen ejecutivo.

Asimismo (Weinberger, 2009) menciona que “es la sección más importante del plan de negocios, pues muchas veces es la única que se lee” (p. 44). Conuerdo con Weinberger en que esta sección es muy importante porque es lo que dará la primera impresión al inversionista para decidir si continuar leyendo el contenido del plan de negocios y al final disponer si desea invertir su capital y tiempo en la puesta en marcha del Proyecto; en realidad es lo único que lee y solo recurrirá a leer datos más detallados si es que el resumen ejecutivo ha despertado su interés.

Complementando lo antes mencionado, cabe citar lo que menciona (De La Vega García, 2004) quien dice que “aunque figure en primer lugar dentro del plan de negocio descrito, el resumen ejecutivo es en realidad el último documento que hay que elaborar” (p. 4). Lo cual tiene lógica, pues ¿cómo se redactará el resumen ejecutivo sin antes haber desarrollado el resto de la estructura del plan de negocios?

#### - **Contenido**

En cuanto al contenido del resumen ejecutivo, según (Weinberger, 2009, p. 45), el resumen ejecutivo debe mencionar:

- el perfil de la empresa, el producto o servicio que se quiere ofrecer.
- el mercado objetivo que se quiere satisfacer,
- las estrategias que se emplearán para el logro de los objetivos,
- los resultados económicos esperados, y
- los indicadores financieros del plan de negocios.

#### b) **Formulación de la idea de negocio**

Toda idea de negocio nace con una oportunidad que el emprendedor logra detectar en el entorno que le rodea, basándose ya sea en una necesidad existente, o quizás se trate de algún servicio o producto que ya esté en el mercado pero con deficiencias y que el emprendedor decide mejorar, convirtiéndolo en un buen negocio que le genera ingresos.

A continuación se muestra un resumen de la definición y lo que debe contener una idea y el modelo de negocio, según (Weinberger, 2009):

#### - **Idea de Negocio**

Para descubrir una oportunidad y poder formular una idea de negocio, el empresario debe observar a su alrededor.

En esta etapa se deberá responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesidad ha sido identificada?
- ¿Qué productos y/o servicios piensa ofrecer?
- ¿Qué ventaja tiene el servicio frente a cualquier producto o servicio de la competencia?
- ¿Quiénes serán los clientes de la empresa y a qué sector pertenecerá la empresa?

Por otro lado, **el modelo de negocio** se refiere a los medios que utiliza una empresa para entregar valor a sus clientes y generar una utilidad de esa actividad. Incorpora:

- ✓ la selección de clientes,
- ✓ la diversidad de sus productos o servicios

El modelo de negocio suele responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el cliente y cuál es su perfil?
- ¿Con qué productos, servicios o procesos se satisfacen sus necesidades?

#### c) **Análisis del entorno**

Según (Greg, 2008), El análisis del entorno “muestra los factores externos que están más allá de su control (...) que pueden afectar su negocio mientras usted elabora su plan de negocios”. (pp. 23-24)

Si bien es cierto un emprendedor que busca tener éxito, luego de identificada una oportunidad de negocio, no se aventura a su suerte esperando resultados, sino por el contrario es precavido y analiza la situación de su entorno a fin de conocerlo y saber a qué se está enfrentando, permitiéndole de esta manera planear estrategias para poder afrontar las amenazas del entorno en que se encontrara inmerso.



Asimismo (Franco, 2013) conceptualiza al entorno como “el conjunto de hechos y factores externos relevantes que influyen directa o indirectamente en el desarrollo de las actividades de la empresa” (p.29).

Lo que sucede en el entorno externo a la empresa, son hechos que el empresario no puede controlar, pues suceden de manera imprevista; pero tienen influencia en el andar diario de la empresa, sea directa o indirectamente; aunque es imposible evitar que sucedan, lo que sí se puede hacer es contrarrestar su impacto a través de la correcta respuesta de la empresa ideando estrategias que le permitan convertir dichas amenazas en oportunidades para el desarrollo de la empresa.

A continuación se detallan los factores externos que se analizarán para el presente trabajo de investigación y los indicadores que los conforman a fin de conocer la industria, para ello se ha tomado como referencia a (Weinberger, 2009)

- **Factores económicos**
  - ✓ El ingreso promedio familiar
  - ✓ PBI
  
- **Factores socioeconómicos.**
  - ✓ El tamaño de la población
  - ✓ El nivel de educación y cultura de la población
  
- **Factores políticos y legales**
  - ✓ Leyes que regularizan el sector al que pertenece la empresa.

**d) Sondeo del mercado:**

El sondeo o estudio del mercado para el inicio de un nuevo negocio, es definido por (Franco, 2013) como “el proceso sistemático y objetivo que permite captar la información necesaria para evaluar el proyecto” (p.45).

El mercado es el ambiente o contexto en que se desenvolverá la nueva empresa, es por ello que para el diseño de un plan de negocios se tome en cuenta su estudio, a fin de conocer sus características, de esta manera le será más sencillo al empresario adaptarse al mismo conociéndolo, antes que aventurarse sin siquiera haber obtenido información que será relevante para su toma de decisiones.

- **Importancia**

“La realización de un completo estudio de mercado es parte fundamental para un buen plan de negocio. La información obtenida a través de este estudio nos permitirá aventurar la viabilidad técnica, económica y financiera de nuestro proyecto empresarial. Igualmente nos ayudará a determinar la existencia de un mercado para nuestro producto o servicio y, mediante la información que obtengamos de los principales actores que operan en un mercado determinado, podemos diseñar una precisa estrategia de penetración y diferenciación” (De La Vega García, 2004, p. 6)

Es importante estudiar el mercado al que se pretende ingresar con la idea de negocio que hemos formulado, de esta manera el empresario podrá diseñar estrategias a fin de poder hacer frente a los inconvenientes que se presenten en él.

A continuación se presentan las interrogantes más resaltantes que según (Weinberger, 2009), todo empresario debería realizarse a fin de analizar el mercado al que pretende ingresar y conocer cómo se comportan:

- Los clientes.
- Los competidores.
- Los proveedores.

A continuación, y sólo a manera de ejemplo, se presentan algunas preguntas que usted podría formular durante su sondeo:

- **Respecto a los clientes**

- ¿Qué edad tiene?
- ¿Cuál es su género?
- ¿Qué actividades realiza?
- ¿Cuál es su ingreso promedio?
- ¿Dónde está ubicado el público objetivo?
- ¿Cuáles deberán ser las características de los productos o servicios para poder satisfacer las necesidades insatisfechas de los clientes objetivos?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el bien o servicio ofrecido

- **Respecto a los competidores**

Por lo general, cuando se analiza la competencia, se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Cuáles son los bienes o servicios sustitutos?
- ¿Qué servicios venden?
- ¿Cuáles son los precios de la competencia y cómo se comparan con los nuestros?
- ¿Qué estrategias de marketing usan para llegar a sus clientes?

- **Respecto de los proveedores**

- ¿Quiénes son nuestros proveedores?
- ¿Cuáles son sus condiciones de pago?
- ¿Brindan crédito?

e) **Análisis de la industria**

Cuando se habla de industria, se entiende que es el conjunto de empresas que fabrican productos que compiten entre ellos o que son sustitutos cercanos.

El análisis de una industria, implica el estudio de aquellas fuerzas que podrían afectar directamente el desarrollo y desempeño de una empresa. De acuerdo con el modelo de Porter (1979) citado por (Weinberger, 2009), estas fuerzas son:

- Los competidores actuales.
- Los productos o servicios sustitutos.
- Los clientes.
- Los proveedores.

Este análisis debe llevar al empresario a tomar decisiones, por eso no debe ser una descripción de variables, sino un profundo análisis, que permita responder a las siguientes cinco preguntas:

- **¿Cuáles son las barreras de ingreso a una industria en particular?**

Las barreras de ingreso más comunes a una industria son:

- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- **¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores de la empresa?**  
A una nueva empresa, le conviene que el poder de negociación de los proveedores (de materia prima, de productos o servicios) sea bajo para que se pueda asegurar mejores condiciones de negociación.
- **¿Cuál es el poder de negociación de mis clientes o compradores?**  
Como empresario, su deseo es satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, pero debe estar atento a no ser una víctima de ellos.
- **¿Quiénes son los competidores y cuál es el nivel de rivalidad existente entre ellos?**  
El empresario debe identificar qué empresas ofrecen productos o servicios similares y emplean estrategias parecidas a las suyas para acercarse a sus clientes; es decir, con quiénes compite, para luego compararse y determinar cuán fuerte es su empresa o amenazadora es la competencia.
- **¿Cuáles son las barreras de salida de la industria?**  
Por lo general, las barreras de salida son:
  - El monto de la inversión.
  - Contratos firmados con los clientes.

#### **f) Plan Estratégico de la empresa**

Según (Franco, 2013) el plan estratégico es “la estructura o el esquema sobre el cual se elaboran los planes de las distintas áreas de la empresa (recursos humanos, Comercialización, operaciones, finanzas y contabilidad) que definen las líneas de acción de la gestión operativa de la misma” (p.71).

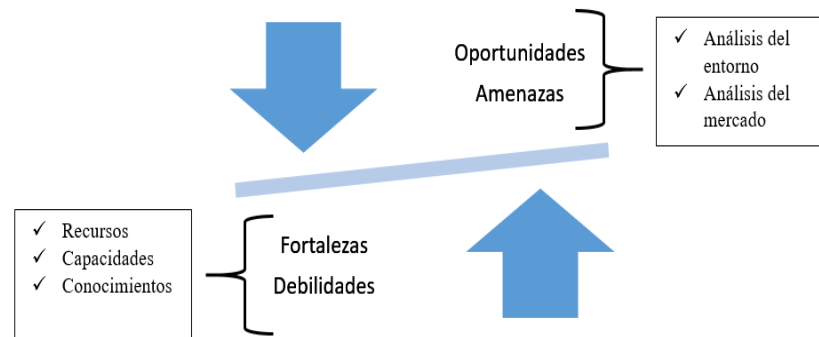
Luego de haber formulado la idea de negocio y analizado el entorno externo e interno de la empresa, es necesario que para poder abarcar el mercado meta y tener resultados rentables, se diseñen estrategias, metas y objetivos que orienten el actuar diario de la empresa a fin de cumplir con los objetivos propuestos; esto es precisamente la función que cumple el plan estratégico dentro del plan de negocios, pues en este apartado se define, la razón de ser de la empresa (misión), lo que quiere llegar a ser (visión) y los objetivos estratégicos que permitirán alcanzar la visión .

Según (Weinberger, 2009) un plan estratégico, debe estar compuesto, primero de un análisis FODA, visión (lo que quiere ser la empresa en el futuro), misión (lo que la empresa es en la actualidad) y objetivos estratégicos (dentro del cual se encuentran las estrategias de negocio, para lo cual se ha elegido la estrategia de diferenciación, por considerarse como la adecuada de acuerdo a la naturaleza de la idea de negocio presentada por la investigadora); a continuación se ha hecho un breve resumen de lo expuesto por la autora en mención.

#### **- Análisis FODA**

El plan estratégico de una empresa comienza con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para ella. (...) para una nueva iniciativa empresarial, se comienza con un listado de las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis del entorno y en el análisis de la industria, gracias al

estudio o sondeo del mercado. Luego se presentan las debilidades y las fortalezas de la empresa o del equipo gerencial.



**Figura2.1. FODA**

Fuente: Elaboración propia

- **Visión**

Realizado el análisis FODA, el siguiente paso es determinar la visión de la empresa, es decir, lo que la empresa quiere ser en el futuro. (...) responde a la visión o sueño del empresario y suele establecerse por un periodo superior a los tres años.

- **Misión**

La misión de una empresa es su razón de ser. Para poder definirla se debe responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Qué hacemos?
- ✓ ¿Para quién lo hacemos?
- ✓ ¿Cómo lo hacemos?
- ✓ ¿Dónde lo hacemos?
- ✓ ¿Por qué lo hacemos?

La idea es que su redacción sea lo suficientemente corta, para que todos los miembros de la organización la recuerden, pero también debe ser lo suficientemente precisa, para que la empresa pueda diferenciarse claramente de sus competidores.

Complementando la definición dada por Weinberger, (Fleitman, 2010, pág. 3) considera que “la misión debe ser precisa, amplia, motivadora y convincente, ya que es la base para que todas las acciones del personal avancen hacia la misma dirección”.

De acuerdo con lo dicho por Fleitman, una de las principales características de la misión es que define de manera breve lo que es la empresa y a que se dedica, mientras más breve sea será mucho mejor, pues así se asegura su posicionamiento en la mente de quienes son parte de la empresa.

- **Objetivos Estratégicos**

Todo objetivo estratégico debe cumplir con tres condiciones:

1. Establecerse para toda la organización.
2. Establecerse de manera permanente.
3. Establecer en términos cuantitativos, en la medida de lo posible.

- **Estrategia del negocio**

Las estrategias se refieren a la forma como las organizaciones alcanzan sus objetivos. (...) responden a la siguiente pregunta: ¿Cómo voy a actuar para alcanzar los objetivos propuestos y cómo voy a responder a la competencia?

➤ **Estrategia de diferenciación**, las empresas que aplican una estrategia de diferenciación están en una lucha constante por mantener las características o atributos que muestran su diferencia. Las empresas que optan por este modelo, deben continuar siendo eficientes, pero además buscarán diferenciarse constantemente, para dar a conocer a los clientes las características que hacen único su producto o servicio.

**g) Plan de marketing**

Según Greg, (2008), el marketing es “el proceso por el cual la información acerca de un producto o servicio diseñado para satisfacer una necesidad –real o no- se comunica a aquellos que la requieren”(p.85).

De acuerdo con Greg, el plan de marketing dentro del plan de negocios, estará conformado por las estrategias que se utilizarán para comunicar a los clientes objetivo las bondades del servicio que se busca posicionar, lo cual es importante realizar con mayor realce sobretodo cuando se trata de un nuevo producto o servicio, pues aun no es conocido por los clientes objetivo.

Como lo resume (Botero, 2010), “El propósito final de este proceso es que los clientes repitan la compra y que les recomienden el producto a otros” (p.15).

Sin duda alguna el plan de Marketing contribuirá a que el producto o servicio sea conocido por los clientes y de esta manera opten por hacer uso del mismo, además al establecer objetivos de marketing, permitirá conseguir los objetivos generales de la empresa establecidos en el plan estratégico.

Según (Weinberger, 2009), el plan de Marketing gira entorno a los objetivos del marketing y la mezcla o mix de Marketing; a continuación se muestra un resumen de ambos puntos presentados por la autora.

- **Objetivos de marketing**

Todo plan debe contener objetivos y el primer objetivo del plan de marketing es el de ventas. Otros objetivos fundamentales del plan de marketing están vinculados a:

- La diversificación del servicio
- Los niveles de satisfacción de los clientes.,
- El objetivo de participación en el mercado.
- El nivel de recordación de la empresa en la mente del público objetivo.

Los objetivos deben:

- Ser claros, sencillos, precisos, medibles y realizables.
- Tener indicadores que sirvan para evaluar el desempeño de las actividades planeadas y ser constantemente controlados.
- Expresarse, en la medida de lo posible, en términos cuantitativos y por un periodo determinado.

- **La Mezcla de Marketing:**

La mezcla de marketing se define como las 4 P: producto y servicio, precio, promoción y plaza.

- **Descripción del servicio**

El primer elemento de la mezcla de marketing es el **producto o servicio**. Cuando se le describe se está haciendo referencia a: sus características, sus bondades, su calidad y la calidad; disponibilidad y los beneficios que aporta.

- **Estrategia de precio**

Es sumamente importante definir los precios de los servicios y además establecer las políticas de fijación de precios. La lista de precios se fijará en función a la estructura de costos de la empresa, a los precios de la competencia, a la percepción de los clientes y los resultados económicos esperados por el empresario. Recuerde que sus ventas representan los ingresos de la empresa.

- **La estrategia de distribución o plaza,**

También conocida como la estrategia de lugar, hace referencia a la forma cómo se llegará al cliente (...) final.

- **Estrategia de promoción**

El objetivo fundamental de la estrategia de promoción es comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del servicio que se ofrece. Las estrategias de promoción están relacionadas con:

- Actividades de publicidad.
- Marketing directo.
- Promociones.

**h) Plan de Operaciones**

Según (Franco, 2013) “las operaciones en una empresa representan el conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios” (p. 127).

En el plan de operaciones se detalla todo lo necesario para que la empresa puesta en marcha supla la demanda requerida por los clientes objetivos, incluye desde sus objetivos, localización de las instalaciones de la empresa, distribución de las instalaciones de la empresa, procedimientos, etc.

En el caso de un servicio (De La Vega García, 2004) menciona que como no existe un proceso productivo, se tomara en cuenta la descripción técnica, limitándose a describir de forma detallada los procedimientos que se utilizaran para prestar el servicio concreto (p.9).

A continuación se muestran los puntos más relevantes para la presente investigación de lo citado por (Weinberger, 2009), con respecto a los objetivos de operaciones.

- **Objetivos de Operaciones**

Los objetivos (...) deben establecerse en función a la demanda estimada y a la capacidad de producción disponible.

Para el presente trabajo de investigación se tomará en cuenta para la fijación de los objetivos de operaciones, la decisión de adquirir los vehículos para prestar el servicio de transporte escolar o si debido a la alta inversión se realizarán asociaciones con transportistas, quienes aportarán su propia unidad móvil, a fin de reducir el monto de la inversión inicial.

- **Diseño del Servicio**

El diseño de un (...) servicio es una actividad permanente, pues al monitorear el nivel de satisfacción del cliente y los movimientos de la competencia, la empresa debe estar innovando constantemente para buscar el liderazgo en su industria y la fidelización de sus clientes. Se debe tener en cuenta las siguientes variables:

- La calidad, es decir, que cumpla con los estándares establecidos por el cliente.
- La fiabilidad, es decir, que (...) no falle.
- La simplicidad, es decir, que (...) sea de fácil uso.

- **Localización de la empresa**

La ubicación de una empresa es muy importante, pues debe tener como premisa el minimizar los costos de instalación y aprovechar los recursos del entorno, para satisfacer las exigencias del negocio.

¿Qué se debe considerar para ubicar adecuadamente la empresa?

- La proximidad a los clientes.
- La facilidad de acceso para clientes y trabajadores.

- **Diseño y distribución de las instalaciones**

La distribución de las instalaciones tiene que ver con la adecuación y orden (...), es decir, cómo se ordenará físicamente la empresa, para que el trabajo se desarrolle de manera eficiente (...) donde pueda desempeñarse el personal.

**i) Plan de Recursos Humanos**

Según (De La Vega García, 2004, págs. 10-11) “este apartado del plan de negocio debe incluir una descripción de las categorías que existirán en la empresa, las tareas que desempeñaran, las formas de contratación y finalmente la remuneración correspondiente a cada grupo de trabajadores y el coste total de la nómina”

Es necesario decir que este segmento del plan de negocios es muy importante, pues constituye el capital intelectual con el que la empresa dispondrá para poder realizar las funciones propias del negocio y dar vida a los objetivos que se planean lograr y que han sido propuestos en el segmento anterior, plan estratégico, es por ello que es de vital importancia que se redacte de la manera más minuciosa posible, pues incluye las funciones de cada puesto acorde a lo que la empresa necesite, asimismo las cualidades y capacidades propias de cada puesto y las remuneraciones.

Asimismo (Franco, 2013), define al plan de recursos humanos como “un documento que contiene la estrategia general de recursos humanos que guiará los principales aspectos organizativos asociados con la gestión de los colaboradores”

Al igual que en el plan de marketing y de operaciones, el plan de recursos humanos necesita estrategias, pero esta vez enfocadas en cómo se logrará el óptimo rendimiento del capital humano de la nueva empresa, teniendo en cuenta que a diferencia del resto, en este plan se involucra a personas, no objetos materiales, que han sido previamente seleccionadas por contar con las capacidades que necesita cada puesto de trabajo, y que si existen deficiencias en su administración, puede ocasionar problemas al momento de poner en marcha el negocio.

Tal como lo dice (Weinberger, 2009), a continuación se muestra un resumen acerca de los puntos más importantes que se debe tomar en cuenta a la hora de redactar el plan de recursos humanos y asimismo a cerca de las estrategias a diseñar, según la autora antes mencionada, quien afirma que “las personas son el elemento clave del éxito empresarial y por ello un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa”.

El plan de recursos humanos debe considerar:

- Las principales funciones que se requieren en el negocio.
- Las habilidades y conocimientos que cada función requiere.
- El organigrama que representa la estructura general de la empresa.
- Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano.
- La planilla de la empresa, es decir el presupuesto de las remuneraciones (de acuerdo a las leyes laborales).

## - **Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal**

Para reclutar personal, primero, debe establecerse la necesidad de un puesto determinado y describir las tareas que tiene que cumplir la persona que se encargue de él. Asimismo, debe detallar las especificaciones que se adecuen al puesto que está ofreciendo, aquí es elemental considerar los conocimientos y la experiencia previa que pudiera tener la persona en un puesto de trabajo similar, así como las referencias personales y profesionales.

Una vez que se tiene la lista de candidatos, la empresa debe evaluar quién es apto para ocupar la vacante ofrecida. La evaluación puede basarse en:

- El currículum personal.
- La entrevista personal, oportunidad que sirve para corroborar la información descrita en el currículum y evaluar actitudes y valores subjetivos.

Luego de evaluar a los candidatos, es necesario tomar la decisión de seleccionar a aquel que mejor se adecue a las necesidades y el perfil del puesto. Durante el proceso de selección es fundamental que el candidato sea evaluado por quien será su jefe inmediato, para que dé su visto bueno. Finalmente, el trabajador seleccionado firmará un contrato laboral de acuerdo con las condiciones fijadas por la empresa y negociadas con él.

### **j) Estudio legal**

Es necesario que luego de haber realizado los planes estratégico, de operaciones y recursos humanos, se tome en cuenta los aspectos legales que regirán a la empresa; lo cual incluye, qué tipo de régimen constitucional asumirá la empresa, asimismo indagar los requisitos necesarios para constituir a la empresa, la leyes que la regirán de acuerdo con el sector a la que pertenezcan y del lugar en el que se vaya a establecer. Tal como lo afirma (De La Vega García, 2004):

“Debemos recoger aquí la forma jurídica que revestirá la empresa y motivo de su elección frente a otras fórmulas jurídicas recogidas por nuestro ordenamiento, asimismo todos los trámites administrativos y legales necesarios para constituir la empresa –por ejemplo: constitución de la sociedad, registros, licencia fiscal, licencias de actividad o de obras, etc. – han de constar detallados paso a paso, con indicación de tiempo requerido para llevarlos a cabo y su coste”. (pág. 11)

### **k) Plan financiero**

El plan financiero según (De La Vega García, 2004) es “otro de los elementos básicos incluidos en un plan de negocios, su propósito es evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar alternativas viables de financiación para el” (p.11)

El plan financiero es aquel que mostrara a través de términos cuantitativos cuan viable será para el inversionista la idea de negocio planteada, es en realidad lo que el inversionista desea conocer, pues es en este apartado en el que se detallara la inversión necesaria para dar inicio a la empresa, cuánto será el aporte de los socios y cuánto de ese capital necesitara quizás ser financiado por una entidad financiera, esto luego de haber realizado los presupuestos necesarios y estados financieros.



Para complementar la definición antes mencionada, (Franco, 2013), menciona que “el plan financiero es la proyección en cifras, o presupuesto, del plan estratégico de una empresa, dado que representa una síntesis que conjuga las estrategias seleccionadas con los recursos financieros necesarios para llevarlas a cabo” (p.165).

El plan financiero es el plan estratégico expresado en números, pues permite conocer la rentabilidad que se espera obtener al aplicar las estrategias diseñadas en el plan estratégico.

A modo de resumen se muestran aspectos relevantes en cuanto a un plan financiero su importancia y elementos que son necesarios (Análisis de costos, inversión inicial, financiamiento, fuentes de financiamiento y presupuestos) según (Weinberger, 2009) para el presente trabajo de investigación:

#### - **Importancia del plan financiero**

El plan financiero es sumamente importante porque permite:

- Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.
- Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.
- Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios.

De esta manera, el plan financiero permite a los posibles socios de la empresa conocer:

- ✓ ¿Cuál es la rentabilidad que esperan recibir por su dinero?
- ✓ ¿En qué momento podrán recuperar su inversión?

#### - **Análisis de costos**

Los componentes de ingresos, costos y gastos, estimados a lo largo del plan de negocios, permitirán hacer un análisis de costos con la finalidad de proyectar estados financieros y evaluar la rentabilidad del negocio. La forma más común de visualizar los costos es la siguiente:

**Costo total** = Total de costos variables + Total de costos fijos

- ✓ **Los costos variables**, varían proporcionalmente a la cantidad o volumen de producción; son los costos por “producir” o “vender”.
- ✓ **Los costos fijos**, son aquellos que permanecen constantes, independientemente de la variación del volumen de producción. (...) aunque no se produzca o venda, igual hay que pagarlos.

#### - **Inversión inicial**

El presupuesto de inversión inicial incluirá todos los activos fijos, tangibles e intangibles, que se necesitan para iniciar las operaciones del negocio.

#### - **Capital de trabajo**

El capital de trabajo es el recurso económico adicional, diferente de la inversión inicial, que se requiere para poner en marcha la empresa. El capital de trabajo sirve para financiar la primera producción de la empresa antes de recibir sus primeros ingresos por ventas. El capital de trabajo servirá para financiar materia prima, pagar mano de obra directa, otorgar créditos en las primeras ventas y contar con ciertos gastos que implica el negocio

### - **Fuentes de financiamiento**

Una vez calculada la inversión inicial y el capital de trabajo necesarios hay que determinar las fuentes económicas para financiar las operaciones de la empresa.

### - **Proyección de flujo de caja**

El flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un plan de negocios. Empieza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas, (...) los gastos y finalmente el financiamiento.

En resumen, el flujo de caja debe considerar tres aspectos importantes:

- Ingresos: Total de cantidad vendida multiplicada por el precio unitario de venta.
- Egresos: Suma de costos de fabricación + costos administrativos + costos de comercialización.
- Financiamiento: amortizaciones de intereses y capital.

Para elaborar el flujo de caja es recomendable trabajar con los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción.
- Presupuesto de materiales directos.
- Presupuesto de mano de obra directa.
- Presupuesto de costos indirectos de fabricación.
- Presupuesto de costos administrativos y de comercialización.
- Inversión inicial.
- Tabla de amortización de préstamos.

Al flujo de caja proyectado, se le hacen algunas modificaciones para llegar al Flujo de Fondos y luego se le aplica una tasa de descuento para estimar el valor del proyecto en el presente, es decir, para calcular el Valor Actual Neto (VAN).

Este valor constituye una medida en valor actual y absoluto (no es una tasa) de la capacidad generadora de renta de una inversión. Sólo convendrá realizar la inversión si el VAN es positivo.

**El Valor Actual Neto** = Valor actualizado de los ingresos (incluyendo el valor residual del proyecto) – Valor actualizado de los egresos (incluyendo la inversión inicial).

### **D) Análisis de rentabilidad**

Cualquier persona que invierta en un negocio desea una rentabilidad, la cual puede variar en función al riesgo del negocio y a sus propias expectativas.

Los índices generalmente utilizados para determinar la rentabilidad del plan de negocios son:

- La Tasa Interna de Retorno: que deberá ser mayor a la tasa de interés a largo plazo del mercado.
- El Valor Actual Neto: que debe ser positivo.

### - **Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa**

El Estado de Ganancias y Pérdidas, también llamado Estado de Resultados, es un estado financiero que muestra la ganancia (utilidad) o pérdida de un periodo determinado, es decir, la rentabilidad del negocio desde un punto de vista operativo.

Es importante señalar que en el Estado de Ganancias y Pérdidas, la información se trabaja sin IGV. Se tratan de ingresos y costos netos.

## - **Balance General proyectado de la empresa**

El Balance General muestra la situación financiera de una empresa en un momento determinado. Es una “fotografía” de la empresa que muestra los activos (lo que la empresa tiene), los pasivos (lo que la empresa debe) y el patrimonio, es decir lo que la empresa vale (diferencia entre activos y pasivos).

### **m) Análisis de Sensibilidad**

Este proceso consiste en analizar diferentes escenarios, ya sean muy conservadores o muy optimistas, modificando algunas variables del flujo de caja, como por ejemplo: el precio de los productos, las tasas de interés, la variación de los ingresos, entre otros.

### **n) Conclusiones y Recomendaciones**

Luego de elaborar las diversas partes del plan de negocio, es necesario resumir los resultados obtenidos del plan de negocios como un todo, de tal manera que se determine si es factible, operacional, económica y financieramente; es precisamente en esta parte del plan de negocios en la que se concluye de manera breve los resultados obtenidos y se hacen recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos en el mismo.

Según (Weinberger, 2009), el plan de negocios debe terminar con algunas conclusiones, que por lo general responderán a las siguientes preguntas:

- ¿La empresa es viable en términos económicos?
- ¿La empresa es viable en términos operativos?
- ¿La rentabilidad que muestra el proyecto es atractiva para los inversionistas?

## **2.2.2. Transporte escolar**

### **2.2.2.1. Concepto**

Según la Ordenanza Reglamentaria del Servicio Público de Transporte Escolar N° 615 de la Municipalidad Metropolitana de Lima (2004), en el Artículo 3, el transporte escolar “es la actividad económica que prestan las personas naturales o jurídicas, que consiste en el traslado de escolares en vehículos habilitados, desde su domicilio hasta su centro educativo y viceversa”.

De acuerdo con el concepto citado, se puede resaltar que el transporte escolar es un servicio que cumple la función exclusiva de trasladar a escolares desde su lugar de residencia hasta su respectivo centro de estudios y viceversa, garantizando a los padres de familia, a través de la seguridad (aplicación de normativa) y calidad, la llegada de sus niños a, y desde sus centros de estudio; con la confianza que tuvieran si ellos mismos les llevaran a la escuela.

Como complemento a la definición anterior, se muestra la definición de bus escolar, que es otro término con el que se conoce al servicio de transporte escolar brindada por (“Wikipedia”, 2016, párr.1):

El autobús escolar es un servicio de transporte para los alumnos de escuelas primarias. Se trata por lo general de autobuses pequeños o medianos, por lo general de color amarillo o naranja. El servicio puede ser público, privado o compartido con los miembros de las propias escuelas. Los estudiantes serán recibidos y acompañados de un cierto tiempo en los puntos de parada preestablecidos.

Esta definición denota que previamente la empresa que brinde el servicio de transporte escolar, debe establecer las rutas de acuerdo al lugar de residencia de los escolares y la ubicación de las escuelas

destino, a fin de determinar el orden en el que serán recogidos los escolares, con la mayor prontitud y seguridad posible.

### **2.2.2.2. Importancia**

Según Etrasa Editorial Tráfico Vial S.A. (2008), menciona que:

El transporte escolar surge como respuesta al sistema educativo, la distribución territorial hace necesario el traslado de escolares fuera de su lugar de residencia para poder llegar a su centro de estudios, esto le da una relevancia especial, pues quienes lo usan son alumnos y alumnas de educación inicial, primaria y secundaria diariamente. (pp. 5-6)

Como se sabe, una idea de negocio nace ante la presencia de una necesidad, en este caso la necesidad de que los niños y adolescentes en etapa escolar cuenten con un medio de transporte que les permita llegar a tiempo a, y desde, sus lugares de residencia; es aquí donde se da énfasis a la importancia de la existencia de una empresa que brinde exclusivamente dicho servicio, sobre todo garantizando a los padres la seguridad necesaria para el traslado de sus niños; tal y como lo agrega Etrasa Editorial Tráfico Vial S.A. (2008):

Los padres encomiendan a diario al conductor y al acompañante la carga más preciosa: sus hijos e hijas. La responsabilidad que conlleva la prestación del servicio de transporte escolar exige una implicación de todos los que intervienen en el mismo: Administración, padres, comunidad educativa, empresas de transporte, conductores, acompañantes, etc. (p. 6).

### **2.2.2.3. Aspectos legales**

Dada la importancia y singularidad del servicio de transporte escolar, pues si bien es cierto es una gran responsabilidad trasladar niños, es necesario conocer la normativa que regula el sector al que pertenecerá la empresa que se desea poner en marcha a fin de tomarla en cuenta; de esta manera el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) según el Artículo 24 del Decreto Supremo N° 058-2003-MTC del Reglamento Nacional de Vehículos publicada el 7 de octubre del 2003; menciona los requisitos técnicos necesarios que deben reunir los vehículos que sean destinados a brindar el Servicio de transporte escolar. Como se muestra a continuación:

#### **Artículo 24.- Requisitos técnicos para los vehículos destinados al Servicio de Transporte Escolar**

Adicionalmente, los vehículos que presten el Servicio de Transporte Escolar deben cumplir con las características y/o contar con los dispositivos señalados a continuación y, de ser el caso, conforme a las precisiones del Anexo.

##### **- Vehículos de categoría M1:**

- a) Peso neto mínimo de 1200 kg y cilindrada mínima de 1450 cm<sup>3</sup> (\*) Literal modificado por el Artículo 1 del Decreto Supremo N° 002-2005-MTC, publicada el 22 Enero 2005, cuyo texto es el siguiente: "a. Peso neto mínimo de 1000 kg y cilindrada mínima de 1450 cm<sup>3</sup>."
- b) Rotulo de color negro, en la parte delantera y posterior del vehículo consignando: SERVICIO ESCOLAR. Los caracteres del rótulo deben tener una altura mínima de 75 mm y un grosor mínimo de 10 mm.
- c) Estos vehículos no podrán transportar escolares en la zona destinada para equipajes.

- **Vehículos de categoría M2:**

- a) Rotulo de color negro, en la parte delantera y posterior del vehículo consignando: SERVICIO ESCOLAR. Los caracteres del rótulo deben tener una altura mínima de 100 mm y un grosor mínimo de 10 mm.
- b) Mínimo una puerta de servicio en el lado derecho del vehículo.
- c) Salidas de emergencia debidamente señalizadas y con las instrucciones sobre su uso.
- d) Piso interior recubierto con material antideslizante.
- e) Asientos no rebatibles o plegables, tapizados o de fibra de vidrio, con estructura de tubos de acero, fijados a la estructura del vehículo y con distancia útil mínima entre ellos de 65 cm. El espaldar debe contar con asideros.
- f) Indicador de señal visible para el conductor, que indique la posición “abierto” de la puerta de servicio.
- g) Retrovisor adicional (espejo interior montado sobre el marco de la puerta delantera que permita al piloto observar el acceso o salida de los pasajeros).
- h) Dispositivos de alumbrado (luces blancas en los pasadizos y estribos que iluminen el ingreso y salida de los pasajeros)
- i) Dispositivos de señalización óptica intermitentes adicionales (cuatro luces de color amarillo en la parte superior delantera y en la parte posterior dos rojas exteriores y dos amarillos centrales accionadas al abrirse la puerta).
- j) Cinturones de seguridad de mínimo dos puntos en todos los asientos posteriores.

- **Vehículos de categoría M3:**

Adicionalmente a los requisitos exigidos para los vehículos de la categoría M2, deben reunir las siguientes características:

- a) Mínimo dos ventanas superiores de ventilación (claraboyas), posible de abrir en mínimo dos tiempos.
- b) División posterior del piloto con un ancho mínimo de 1m y altura mínima de 1.10 m.
- c) Altura interior medida en el centro del pasadizo no menor de 1,80 m.
- d) Freno auxiliar de tipo retardador hidráulico y electromagnético. Requisito exigible para los vehículos que habiendo sido incorporados a partir del 1 de enero de 2004, presten el servicio de transporte escolar.
- e) La carrocería debe estar pintada íntegramente de color amarillo.

La clasificación para los vehículos idóneos para la prestación del servicio de transporte escolar, mencionados anteriormente (M1, M2 Y M3) se describe a continuación, según la Directiva N° 002-2006-MTC/15 Clasificación Vehicular y Estandarización de Características Registrables Vehiculares, publicada el 24 de agosto de 2006; en el ítem 4: Tablas de estandarización de características vehiculares.

**Tabla 2.3. Características de los vehículos M1, M2 y M3**

| <b>Vehículos automotores de cuatro ruedas o más diseñados y construidos para el transporte de pasajeros</b> |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| M1                                                                                                          |    | Vehículos de 8 asientos o menos sin contar el asiento del conductor                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| M2                                                                                                          | C1 | Vehículos de más de 8 asientos sin contar el asiento del conductor y peso bruto vehicular de 5 toneladas o menos. Construidos con áreas para pasajeros de pie permitiendo el desplazamiento frecuente de éstos.                                                                                                                                     |
|                                                                                                             | C2 | Vehículos de más de 8 asientos sin contar el asiento del conductor y peso bruto vehicular de 5 toneladas o menos. Construidos principalmente para el transporte de pasajeros sentados y también diseñados para permitir el transporte de pasajeros de pie en el pasadizo y/o en un área que no excede el espacio provisto para dos asientos dobles. |
|                                                                                                             | C3 | Vehículos de más de 8 asientos sin contar el asiento del conductor y peso bruto vehicular de 5 toneladas o menos. Construidos exclusivamente para el transporte de pasajeros sentados.                                                                                                                                                              |
| M3                                                                                                          | C1 | Vehículos de más de 8 asientos sin contar el asiento del conductor y peso bruto vehicular de más de 5 toneladas. Construidos con áreas para pasajeros de pie permitiendo el desplazamiento frecuente de estos.                                                                                                                                      |
|                                                                                                             | C2 | Vehículos de más de 8 asientos sin contar el asiento del conductor y peso bruto vehicular de más de 5 toneladas. Construidos principalmente para el transporte de pasajeros sentados y también diseñados para permitir el transporte de pasajeros de pie en el pasadizo y/o en un área que no excede el espacio provisto para dos asientos dobles.  |
|                                                                                                             | C3 | Vehículos de más de 8 asientos sin contar el asiento del conductor y peso bruto vehicular de más de 5 toneladas. Construidos exclusivamente para el transporte de pasajeros sentados.                                                                                                                                                               |

Fuente: MTC (2006, ítem 4: Tablas de estandarización de características vehiculares)

#### **2.2.2.4. Transporte escolar en Sullana**

Según datos obtenidos del Diario El Comercio (2015, párr. 1-2) Solo un vehículo en toda la provincia de Sullana, en Piura, tiene autorización de la municipalidad para brindar el servicio de movilidad escolar. El resto traslada escolares en la informalidad, poniéndolos en riesgo. Según el subgerente de Transportes y Circulación Vial de la Municipalidad de Sullana, Jorge Galopino Ruiz, son al menos 50 los vehículos que realizan transporte escolar en Sullana, entre station wagon, combis y minivan.

Se puede percibir que si bien es cierto no existe en la ciudad de Sullana una empresa que se dedique a brindar exclusivamente el servicio de transporte escolar, existe un considerable número de unidades móviles que brindan este servicio de manera informal, sin contar con los requisitos establecidos por la Municipalidad Distrital de Sullana para su respectivo funcionamiento.

Observando el número antes citado de unidades móviles que prestan este servicio y que solo uno de ellos está legalmente autorizada para ello, muestra la situación actual del transporte escolar en Sullana; poniendo de esta manera en peligro la vida de los escolares transportados; surge pues la necesidad de una empresa que brinde este servicio garantizando la calidad y seguridad de la que carecen las unidades móviles que actualmente se desempeñan como transporte escolar.

Luego de consultar con el gerente de Transportes y Seguridad Vial, Sabino Saavedra Távara, se pudo obtener información acerca de las unidades móviles que prestan el servicio de transporte escolar, los nombres de sus propietarios, la resolución con que fueron aprobadas, las instituciones educativas a quienes prestan servicios y la dirección de su domicilio, que actualmente se encuentra registradas y debidamente legalizadas, a continuación se muestran en el siguiente cuadro:

**Tabla 2.4. Vehículos que prestan servicio de transporte escolar en Sullana**

| Representante              | Resolución                     | Vigencia                        | Origen                                                                                                                                                                        | Destino                                                                      | Domicilio de representante                                         |
|----------------------------|--------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Córdova<br>Martínez Adelmo | R.G. N° 0232-<br>2016/MPS-GDEL | 2016-04-11<br>al 2016-12-<br>31 | Calle Santa Catalina<br>N° 998-A.H. Sánchez<br>cerro – Sullana                                                                                                                | IE. Fe y Alegría<br>Tte. Miguel<br>Cortez<br>Santa Úrsula<br>Roberto Morales | Calle Santa<br>Catalina N° 998-<br>A.H. Sánchez<br>cerro - Sullana |
| Huanca Jiménez<br>Segundo  | R.G. N° 0221-<br>2014/MPS-GDEL | 2016-03-12<br>al 2014-12-<br>31 | Calle Ancash N° 679 -<br>AH. Túpac Amaru                                                                                                                                      | I.E. Tte. Miguel<br>Cortez                                                   | Calle Ancash N°<br>679 - AH. Túpac<br>Amaru                        |
| Rojas Silva<br>Feliciano   |                                |                                 | Ca. Uno, Tra.<br>Tarapacá, Ca. Grau,<br>Tra. Junín, Ca. Sucre,<br>Ca. Sucre, Ca. Bolívar,<br>Av. Santa Rosa, Tra.<br>Tumbes, Ca. Leoncio<br>Prado, Tra. Tacna, Ca.<br>Ugarte. | Colegio Chanel                                                               | Calle Ugarte N°<br>1487 – Sullana                                  |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, son sólo 3 las unidades móviles que prestan el servicio de transporte escolar y que se encuentran debidamente registradas en la Municipalidad Provincial de Sullana, sin embargo no se debe olvidar que existen unidades móviles que se dedican a prestar servicio de transporte, no exclusivamente al escolar, pero que está dentro de sus actividades, como el caso del transporte vehicular colectivo, que brinda este servicio y a un bajo costo, y asimismo los moto taxis, pero que no siempre son confiables y seguros, pues no ofrecen el servicio de transporte escolar de puerta a puerta, es decir que traslade a los niños desde, y a su centro de estudios.

#### **2.2.2.5. Aspectos legales del transporte escolar según la municipalidad provincial de Sullana**

Consultando en la municipalidad Provincial de Sullana, no existe una Ordenanza municipal que regule exclusivamente el transporte escolar; lo que si se establece son los requisitos que se deben reunir para formalizar e inscribir a las unidades móviles que presten de manera individual este servicio, a continuación se mencionan, según lo establecido en el Texto Único de Procesos Administrativos (TUPA) 2014 de la Municipalidad provincial de Sullana, publicada el 22 de noviembre del 2014, en la sección Sub Gerencia Transportes y Circulación Vial, con el número de orden 14.002:

- Solicitud bajo la forma de Declaración Jurada, indicando N° DNI y/o N° RUC.
- Copia(s) de las Licencia(s) de Conducir categoría Profesional según corresponda
- Copia(s) de tarjeta(s) de circulación
- Copia de certificado de inspección técnica vehicular cuando corresponda.
- Copia de constitución de la empresa debidamente registrada ante (SUNARP) (si fuere el caso).
- Copia de la póliza de seguro (SOAT) vigente para el servicio de movilidad escolar.
- Croquis o plano simple de recorrido.
- Declaración jurada detallando de horario de recorrido.
- Recibo(s) de pago(s) o copia del mismo por unidad vehicular.
- Copia de certificado que acredite haber aprobado 10 horas lectivas el curso de tránsito y seguridad vial.

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Dado a que el presente trabajo de investigación busca medir las características de las variables (plan de negocio – transporte escolar), que son relevantes para el estudio en mención, a fin de conocer el comportamiento de las mismas; se ha usado un tipo de investigación descriptiva; (como se citó en Hernandez, Fernandez, & Baptista, 1991):

Muy frecuentemente el proposito del investigador es describir situaciones y eventos, es decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así –y valga la redundancia– describir lo que se investiga. (p.60)

#### **3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio de investigación, puesto que se ha basado en la observación y análisis de situaciones ya existentes, como es el caso de datos estadísticos para conocer la demanda y oferta existente de un servicio de transporte escolar en la ciudad de Sullana, la investigadora hizo uso de un diseño de investigación no experimental, porque no busca manipular las variables a fin de observar un comportamiento en particular, sino solo las ya existentes en el mercado. Tal y como lo menciona (Hernández, et al. 1991) a continuación:

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (p.189)

Eligiendo el tipo de investigación no experimental transaccional descriptiva que se define por (Hernández, et al. 1991) de la siguiente manera:

Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o –generalmente– más variables y proporcionar su descripción. (p.193)

Se ha elegido este tipo debido a que lo que se buscó observar el comportamiento de las variables para describirlas en un grupo de personas (clientes), para luego de analizarlas y conocer en este caso que tan factible resulta la creación de una empresa de transporte escolar en la ciudad de Sullana, mediante un plan de negocios.

#### **3.3. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN O RECOLECCIÓN DE DATOS**

##### **3.3.1. Métodos de investigación**

Los enfoques de la investigación se han dividido en dos enfoques principales: Cuantitativo, cualitativo y mixto (convergencia o fusión de ambos enfoques) (Hernández, et al. 2003)

En la presente investigación se ha aplicado el enfoque mixto, pues es necesario el uso de ambos enfoques: Cuantitativo a través de la medición numérica y análisis estadístico de los datos; y cualitativo a través de la descripción de características.



### **3.3.2. Instrumentos cuantitativos y/o cualitativos de medición**

Para el recojo de información primaria en el desarrollo del presente trabajo de investigación se hizo uso de instrumentos con carácter cuantitativo y cualitativo, como la encuesta a los posibles clientes del servicio de transporte escolar, es decir a los padres de familia de los niños de escuelas particulares del nivel primario y secundario del distrito de Sullana, utilizando para ello cuestionarios que involucraron preguntas cerradas en donde el encuestado ha tenido opciones que elegir para dar una respuesta única o múltiple según sea el caso; entrevistas, con cuestionarios de preguntas abiertas, a los potenciales competidores, en este caso son los 3 choferes que prestan servicio de transporte escolar en Sullana desde su propia unidad móvil y que están debidamente registrados y legalizados en la Municipalidad Provincial de Sullana, según dato que proporcionado por el Área de Transporte de la entidad, mencionados en el cuadro N° 1.4 del presente trabajo de investigación, asimismo para la obtención de la muestra se han obtenido datos de la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local), quien proporcionó el número de estudiantes por colegios privados del distrito de Sullana del nivel primario. La guía de observación, que se ha realizado de la misma manera a los competidores antes mencionados, a fin de observar la calidad de servicio que ofrecen a los escolares desde los puntos (seguridad, puntualidad y rapidez) tanto en la atención como en lo que respecta a la parte técnica de los vehículos que se utilizan para este servicio, a fin de conocer los beneficios y también las falencias en el servicio brindado; esto nos proporcionó una perspectiva de las características del mercado y de cómo idear estrategias para que la propuesta de servicio planteada en el presente plan de negocios sea mejor al que se presta actualmente en el mercado.

Asimismo se utilizaron fuentes secundarias como el análisis documental, revisión bibliográfica de libros, antecedentes (tesis relacionadas al tema de investigación) revistas, normas legales de la Municipalidad Provincial de Sullana y del Perú debido a la naturaleza del tema, diarios, páginas web, datos estadísticos de fuentes como el INEI, a fin de obtener información relevante para este estudio.

## **3.4. TIPO Y TÉCNICAS DE MUESTREO, POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE MUESTRAS EN ENFOQUES CUANTITATIVOS Y/O CUALITATIVOS**

### **3.4.1. Tipo de Muestreo**

El tipo de muestreo utilizado en el presente estudio es el muestreo estratificado por conveniencia pues se eligió a tantos padres de familia, que aceptaron responder a la encuesta, de las escuelas privadas del distrito de Sullana del nivel primario y secundario hasta completar la muestra hallada, para cada centro educativo privado en el distrito de Sullana. Para ello se ha tomado como fuente de información la UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local), quien proporcionará datos sobre el número de estudiantes por colegios particulares del distrito de Sullana del nivel primario y secundario, con lo cual se obtuvo la muestra correspondiente. A continuación se muestra una tabla resumen acerca de la cantidad de estudiantes según el Censo de estudiantes (2016) realizado por la UGEL, se ha seleccionado a 19 centros educativos particulares. Cabe mencionar que la cantidad de alumnos es con respecto sólo al nivel primario de cada escuela, pues solo se ha podido tener acceso a dichos datos, por ello es que debido a que los colegios mencionados a continuación tienen doble turno, primaria en turno diurno y secundaria turno vespertino, se asumió que la capacidad que tiene cada colegio para albergar a los alumnos de primaria (turno mañana) es la misma para los de la tarde, por lo tanto es la misma cantidad de alumnos en ambos niveles. De esta manera, la muestra hallada se aplicó indistintamente para ambos turnos.

**Tabla 3.1. Número de estudiantes por colegios particulares del distrito de Sullana**

|    | <b>Colegio</b>                               | <b>Alumnos</b> |
|----|----------------------------------------------|----------------|
| 1  | Santa Úrsula                                 | 482            |
| 2  | San José Obrero                              | 535            |
| 3  | San Pedro Chanel                             | 825            |
| 4  | Santa Rosa                                   | 682            |
| 5  | Divino Maestro                               | 340            |
| 6  | Niño Jesús De Praga                          | 100            |
| 7  | Adventista Sullana                           | 82             |
| 8  | Sagrado Corazón De Jesús                     | 173            |
| 9  | Martin A. Dioses Torres                      | 107            |
| 10 | Nuestra Señora Del Carmen                    | 206            |
| 11 | Nuestro Pequeño Universo                     | 97             |
| 12 | Ieduber                                      | 87             |
| 13 | Virgen Del Carmen                            | 305            |
| 14 | Emanuel                                      | 109            |
| 15 | Exitus                                       | 146            |
| 16 | Diego Thomson                                | 121            |
| 17 | Virgen De Guadalupe                          | 75             |
| 18 | Teniente Miguel Cortes                       | 652            |
| 19 | San Juan                                     | 157            |
|    | <b>Sub Total Primaria Privada Particular</b> | <b>5281</b>    |

Fuente: UGEL, Censo 2016 educación primaria escolarizada.

Como se visualiza en la tabla, el total de estudiantes de las 19 escuelas particulares del distrito de Sullana es de 5281.

### 3.4.2. Población

La población tomada en cuenta para este trabajo de investigación enfocado en el servicio de transporte escolar, está basada en los padres de familia de colegios particulares del nivel primario y secundario quienes son los clientes potenciales, para lo cual se tuvo como punto de partida al número de estudiantes por colegios particulares del nivel primario del distrito de Sullana; siendo el número de ellos, como se mencionó en el tipo de muestreo, es de 5281 estudiantes, sin embargo, debido a que asumimos que por cada estudiante existe un padre de familia, pues no todos los estudiantes son hijos únicos, sino que existen hermanos en los centros educativos, se calculó el número promedio de padres de familia por alumno, a fin de poder aplicarlo a las escuelas .

Para ello, se ha recogido información directa de la Institución Educativa Diego Thomson, acerca del número de padres con 1 hijo y con dos hijos como se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 3.2. Número de padres de la IE. Diego Thomson**

| <b>N° de hijos</b> | <b>N° de Padres</b> | <b>Ponderación</b> |
|--------------------|---------------------|--------------------|
| 1                  | 84                  | 0.8814             |
| 2                  | 11                  | 0.1186             |
| <b>Total</b>       | <b>95</b>           | <b>1</b>           |

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la cantidad de padres en la IE. Diego Thomson es de 95, asimismo para poder realizar el promedio ponderado se ha obtenido, la ponderación en decimales que se muestra en la tercera columna, datos que se utilizarán para aplicar la siguiente fórmula que arrojará el promedio del número de padres de familia por niño.  $(0.8814*1+0.1186*2)/1 = 1.12$

Entonces esto nos indica que por cada padre de familia hay 1.12 alumnos, éste se dividió entre el número de alumnos por escuela, obteniendo los resultados que se muestran en el siguiente cuadro:

**Tabla 3.3. Número de padres de familia por centro educativo**

|    | <b>Colegio</b>                        | <b>Alumnos</b> | <b>PPFF</b> |
|----|---------------------------------------|----------------|-------------|
| 1  | Santa Úrsula                          | 482            | 431         |
| 2  | San José Obrero                       | 535            | 478         |
| 3  | San Pedro Chanel                      | 825            | 738         |
| 4  | Santa Rosa                            | 682            | 610         |
| 5  | Divino Maestro                        | 340            | 304         |
| 6  | Niño Jesús De Praga                   | 100            | 89          |
| 7  | Adventista Sullana                    | 82             | 73          |
| 8  | Sagrado Corazón De Jesús              | 173            | 155         |
| 9  | Martin A. Dioses Torres               | 107            | 96          |
| 10 | Nuestra Señora Del Carmen             | 206            | 184         |
| 11 | Nuestro Pequeño Universo              | 97             | 87          |
| 12 | Ieduber                               | 87             | 78          |
| 13 | Virgen Del Carmen                     | 305            | 273         |
| 14 | Emanuel                               | 109            | 97          |
| 15 | Exitus                                | 146            | 131         |
| 16 | Diego Thomson                         | 121            | 108         |
| 17 | Virgen De Guadalupe                   | 75             | 67          |
| 18 | Teniente Miguel Cortes                | 652            | 583         |
| 19 | San Juan                              | 157            | 140         |
|    | Sub Total Primaria Privada Particular | <b>5281</b>    | <b>4722</b> |

Fuente: Elaboración propia

De esta manera se obtuvo el número de padres de familia por escuela, con un total de 4722, que es la población para el presente trabajo de investigación, de la cual posteriormente se obtuvo la muestra para la aplicación de los instrumentos de investigación.

### 3.4.3. Muestra

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características s al que llamamos población. (...). En realidad, pocas veces se puede medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y se pretende desde luego que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población”. (Hernández, et al. 1991, p.212)

Aplicando la fórmula Para hallar N, se tomó en cuenta el número de los padres de familia de 19 colegios particulares, como se mencionó anteriormente la población para el estudio fue de 4722 padres de familia

**N = 4722 padres de familia**

N = Tamaño de la población = Número de padres de familia

E = Error de Estimación

Z = Nivel de confianza 95%

P = Variabilidad Positiva  
 Q = Variabilidad Negativa

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$e = 0.05$$

$$Z = 1,96$$

Se aplicó la siguiente fórmula para hallar la muestra poblacional:

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

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 4722}{0,05^2(4722 - 1) + 1,96^2 - 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{4535.00}{15.39}$$

$$n = 295$$

Por lo tanto el tamaño de la muestra fue 295, asimismo se calculó la muestra estratificada por conveniencia, por centros educativos, como se muestra a continuación:

**Tabla 3.4. Muestra estratificada por escuela**

|    | <b>Colegio</b>                               | <b>PPFF</b> | <b>Participación %</b> |            |
|----|----------------------------------------------|-------------|------------------------|------------|
| 1  | Santa Úrsula                                 | 431         | 9.13%                  | 27         |
| 2  | San José Obrero                              | 478         | 10.12%                 | 30         |
| 3  | San Pedro Chanel                             | 738         | 15.63%                 | 46         |
| 4  | Santa Rosa                                   | 610         | 12.92%                 | 38         |
| 5  | Divino Maestro                               | 304         | 6.44%                  | 19         |
| 6  | Niño Jesús De Praga                          | 89          | 1.88%                  | 6          |
| 7  | Adventista Sullana                           | 73          | 1.55%                  | 5          |
| 8  | Sagrado Corazón De Jesús                     | 155         | 3.28%                  | 10         |
| 9  | Martin A. Dioses Torres                      | 96          | 2.03%                  | 6          |
| 10 | Nuestra Señora Del Carmen                    | 184         | 3.90%                  | 11         |
| 11 | Nuestro Pequeño Universo                     | 87          | 1.84%                  | 5          |
| 12 | Ieduber                                      | 78          | 1.65%                  | 5          |
| 13 | Virgen Del Carmen                            | 273         | 5.78%                  | 17         |
| 14 | Emanuel                                      | 97          | 2.05%                  | 6          |
| 15 | Exitus                                       | 131         | 2.77%                  | 8          |
| 16 | Diego Thomson                                | 108         | 2.29%                  | 7          |
| 17 | Virgen De Guadalupe                          | 67          | 1.42%                  | 4          |
| 18 | Teniente Miguel Cortes                       | 583         | 12.35%                 | 36         |
| 19 | San Juan                                     | 140         | 2.96%                  | 9          |
|    | <b>Sub Total Primaria Privada Particular</b> | <b>4722</b> | <b>100.00%</b>         | <b>295</b> |

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de comprobar que los instrumentos de recolección de datos (encuestas), estén bien formulados y permitan cumplir los objetivos de la investigación, se realizó una prueba piloto aplicando el 10% de la muestra antes hallada.

$$10\% * 295 = 30$$

Para la aplicación de las 30 encuestas se elaboró el siguiente cuadro a fin de saber la cantidad de encuestas aplicadas por escuela:

**Tabla 3.5. Número de encuestas por escuela (prueba piloto)**

|    | <b>Colegio</b>                               | <b>Participación %</b> | <b>N° de encuestas</b> |
|----|----------------------------------------------|------------------------|------------------------|
| 1  | Santa Úrsula                                 | 9.13%                  | 3                      |
| 2  | San José Obrero                              | 10.12%                 | 3                      |
| 3  | San Pedro Chanel                             | 15.63%                 | 5                      |
| 4  | Santa Rosa                                   | 12.92%                 | 4                      |
| 5  | Divino Maestro                               | 6.44%                  | 2                      |
| 6  | Niño Jesús De Praga                          | 1.88%                  | 1                      |
| 7  | Adventista Sullana                           | 1.55%                  | 0                      |
| 8  | Sagrado Corazón De Jesús                     | 3.28%                  | 1                      |
| 9  | Martin A. Dioses Torres                      | 2.03%                  | 1                      |
| 10 | Nuestra Señora Del Carmen                    | 3.90%                  | 1                      |
| 11 | Nuestro Pequeño Universo                     | 1.84%                  | 1                      |
| 12 | Ieduber                                      | 1.65%                  | 0                      |
| 13 | Virgen Del Carmen                            | 5.78%                  | 2                      |
| 14 | Emanuel                                      | 2.05%                  | 1                      |
| 15 | Exitus                                       | 2.77%                  | 1                      |
| 16 | Diego Thomson                                | 2.29%                  | 1                      |
| 17 | Virgen De Guadalupe                          | 1.42%                  | 0                      |
| 18 | Teniente Miguel Cortes                       | 12.35%                 | 4                      |
| 19 | San Juan                                     | 2.96%                  | 1                      |
|    | <b>Sub Total Primaria Privada Particular</b> | <b>100.00%</b>         | <b>30</b>              |

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.4. Resultados de la prueba piloto

Luego de aplicar las 30 encuestas se pudo recolectar información importante para medir el nivel de entendimiento de los encuestados hacia las interrogantes del instrumento (encuestas), y de esta manera mejorarlas a fin de que contengan un lenguaje claro que proporcionen información importante para el desarrollo del presente trabajo de investigación. Se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se obtuvo el siguiente perfil del cliente: en su mayoría mujeres (58%), de 31- 40 años de edad (56%), casadas (60%), en su mayoría con estudios superiores técnicos o universitarios (70%) y con ingresos familiares que oscilan entre 801-1500 (52%) nuevos soles.
- El medio de transporte que utilizan para sus hijos es en mayoría las mototaxis (60%), seguido por la opción movilidad propia (16%), movilidad contratada (13%), colectivo(9%) y solo un pequeño porcentaje se traslada a pie (2%); lo que nos indica que la empresa tendrá que idear estrategias de

diferenciación a fin de poder hacer frente a la competencia de las mototaxis (informales), además solo un 2 % camina hacia el colegio por la cercanía de sus casas, lo cual indica que los padres de familia hacen uso de algún medio de transporte para la escuela, indistintamente del que sea, con lo cual se puede decir que el proyecto bien pudiera ser aceptado por los clientes.

- En cuanto al conocimiento de los clientes acerca de alguna empresa que se dedique exclusivamente a prestar el servicio de transporte escolar en la ciudad de Sullana, la mayor parte de los encuestados (98%) dio una respuesta negativa y solo un 2% respondió afirmativamente, pero se referían a personas que de manera individual prestan el servicio de transporte en una unidad móvil pero no de manera exclusiva pues realizan otras actividades en horarios libres, mas no como empresa constituida como se pretende realizar a través del presente proyecto.
- De los 6 aspectos que se toman en cuenta en el momento de contratación del servicio, mencionados en la encuesta, los más elegidos son: seguridad (40%), responsabilidad (21%) y puntualidad (15%); podemos notar que los padres de familia valoran mucho la seguridad de sus hijos, es un aporte muy importante para el desarrollo del proyecto.
- En cuanto a la aceptación del proyecto un 70% definitivamente estaría dispuesto a contratar el servicio, un 20% probablemente aceptaría, y un 5% probablemente no aceptaría; con lo cual podemos decir que la propuesta es aceptada por los encuestados.
- Se eligió el tipo de pago mensual (100%) como forma de pago; siendo el precio entre S/. 150 a S/. 200 el elegido por todos los encuestados.
- De los encuestados el 85% no ha contratado el servicio de transporte escolar, mientras que un 25% si lo ha hecho alguna vez; la forma en que pudieron conocer el servicio fue a través de la recomendación. Asimismo para aquellos colegios que cuentan con programa vacacional, se formuló la pregunta si durante ese periodo estarían dispuestos a contratar el servicio de transporte escolar dando una respuesta afirmativa el 63%, mientras que el 37% no usaría el servicio de transporte vacacional; esto nos indica que durante dicho periodo la empresa contara con ingresos.

Consecuentemente se aplicaron las 295 encuestas divididas entre los 19 colegios particulares, según la muestra, en el mes de octubre al mediodía, se eligió esta hora con el fin de poder encuestar a los padres de familia del turno diurno y del vespertino. La aplicación de las encuestas tuvo una duración de 3 semanas consecutivas.

#### **3.4.5. Técnicas de procesamiento de datos**

Después de aplicar las encuestas, se procesarán los datos a través de la tabulación de los mismos en el programa Excel, mediante el cual se obtendrá además la media, desviación estándar, variación; resultados que permitirán describir las variables conociendo su comportamiento a fin de dar respuesta a nuestros objetivos general y específicos.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. RESUMEN EJECUTIVO

La empresa “Transport School” es una organización que brinda exclusivamente el servicio de transporte escolar a padres de familia con hijos que cursen sus estudios en escuelas particulares de la ciudad de Sullana, caracterizándose por brindar una experiencia segura, responsable y oportuna en cada viaje. Creada con la visión de ser reconocida al 2020 como la empresa líder en el ámbito del transporte escolar en Sullana, caracterizada por la seguridad y excelencia brindada en su servicio. “Transport School” es una EIRL por lo cual tendrá como representante legal al propietario o administrador y quien además tendrá a cargo a los dos conductores de las unidades móviles, a través de una estructura organizacional funcional en la que cada miembro de la empresa desempeñará sus funciones indicadas según el puesto que ocupa para bienestar de la organización.

Luego de realizar el estudio de mercado, se estableció como población a los padres de familia con niños que estudien primaria y secundaria en colegios particulares de Sullana, dato proporcionado por UGEL, dado que solo se tuvo acceso a la información de primaria se tomó como criterio que si la infraestructura del colegio es la misma para los alumnos de la mañana (primaria), por ende será la misma para el turno de tarde (secundaria), por lo tanto se asumió una misma muestra de 295 padres de familia de 19 colegios de la ciudad de Sullana a quienes se aplicó la encuesta; además con estos datos se calculó una demanda insatisfecha de 156 padres de familia que estaban dispuestos a contratar el servicio de la empresa, de la cual solo se satisfaría el 41%, según la capacidad operativa de la empresa, es decir 64, que cursen el año escolar en 9 colegios particulares (San Pedro Chanel, Santa Rosa, Miguel Cortes, San José Obrero, Santa Úrsula, Divino Maestro, Exitus y Nuestro Pequeño Universo) de la ciudad de Sullana que han sido seleccionados, de entre los 19 colegios encuestados, tomando como criterio la ubicación y aceptación de la propuesta.

Contará con 2 unidades móviles (minibuses modelo Jinbei H2L) de 16 asientos cada una y asimismo transportará a alumnos de ambos turnos (mañana y tarde) tanto primaria como secundaria, es decir un total de 64 niños, logrando de esta manera cubrir su capacidad operativa en totalidad.

Como estrategias de Marketing, dado que es una empresa nueva en el mercado se usará la difusión a través de volantes durante los horarios de ingreso y salida de los escolares y anuncios en el periódico “La Hora” por tres meses durante los tres primeros años de funcionamiento del proyecto, luego se enfocará en la recomendación. El precio del servicio es de S/. 180 mensuales, el cual ha sido fijado según la estrategia de diferenciación que se pretende aplicar al servicio, además tomando en cuenta el nivel de precio más elegido por los encuestados y potenciales clientes, quienes eligieron el rango de precio entre 150 – 200 nuevos soles mensuales.

Para las instalaciones de la empresa, a través de una matriz de localización, de entre dos opciones se eligió alquilar el inmueble ubicado en Calle Dos con Transv. Tumbes a un costo de S/. 1000 mensuales, que será la ubicación de la empresa “Transport School” por estar ubicada estratégicamente entre los colegios particulares a donde se trasladará a los estudiantes.

A modo de propuesta (es decir puede ser modificado por el inversionista) se han diseñado 2 rutas de recorrido para la 2 unidades móviles, ambas partirán de las instalaciones de la empresa; la primera recorrerá los AAHH. El Obrero y 9 de Octubre donde se encuentran ubicados los colegios San José Obrero y Divino Maestro, mientras que la segunda recorrerá las zonas Sullana centro y Urb. Santa Rosa donde se ubican los colegios Exitus, Santa Rosa, Santa Úrsula, Miguel Cortes, Ieduber, San Pedro Chanel y Mi pequeño Universo. El recorrido dependerá además del horario de entrada y salida establecido en cada colegio.

En el aspecto financiero, se calculó una inversión inicial fija tangible S/.174,042.98 inversión fija intangible S/.756.20 y un capital de trabajo de S/. 856.98; un total de S/.174,045.33, del cual un 75%

será financiado a través de un préstamo al banco INTERBANK a una tasa de 12.86% anual y el 25% será solventada con recursos propios. Asimismo se sometió a evaluación el proyecto a través de indicadores como el VAN y TIR, teniendo como resultados:

- VAN Económico = S/. 20,556.33 y TIR Económico = 11%
- VAN Financiero = S/. 1,635.15 y TIR Financiero = 13%

Luego de analizar el entorno y realizado el estudio de mercado, concluimos que las razones por las cuales la empresa será sostenible son:

- Existen oportunidades que pueden ser muy bien aprovechadas como la economía del Perú que está en crecimiento, además en Sullana no existe una empresa que se dedique exclusivamente a prestar el servicio de transporte escolar con las características con las que contará la empresa “Transport School”, si bien es cierto si existen unidades móviles que prestan el servicio de transporte escolar, pero al estudiarlas no cumplen en su totalidad con las medidas de seguridad para transportar a niños, característica con la que la empresa en mención si contará, además de la tecnología que distingue a los minibuses.

De esta manera la empresa causará un impacto positivo en la manera que satisfará la necesidad de seguridad transporte escolar para aquellos padres de familia con hijos en escuelas particulares de la ciudad de Sullana, que sobrevaloran su tiempo, pero aún más la seguridad de sus hijos, sin importar tanto el precio que fueran a pagar por ello, y además que estén disconformes con el servicio que prestan unidades móviles informales (mototaxis) o unidades móviles formales pero con deficiencias en la seguridad de los buses.

## **4.2. FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO**

Como todo emprendedor, estamos en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, es por ello que la idea de negocio en el presente trabajo de investigación acerca de crear una empresa que se dedique al transporte escolar, nace como resultado de observar una necesidad existente en los hogares en donde ambos padres de familia trabajan y por lo tanto carecen de tiempo suficiente para dedicarlo a actividades cotidianas como llevar y recoger a sus hijos de la casa a la escuela y viceversa, y aún más debido a la inseguridad que ocasiona enviarlos solos; o en vehículos poco confiables; en una ciudad donde es frecuente el peligro; poniendo en riesgo el bienestar de sus niños.

Es cierto que existen en el mercado personas que de manera personal se dedican a prestar el servicio de transporte escolar a través de su propia unidad móvil pero que lamentablemente no reúnen los requisitos de seguridad necesaria para prestar dicho servicio, cabe mencionar que en Sullana existen a la actualidad solo 3 unidades móviles que están debidamente registradas en la Municipalidad provincial de Sullana y que por lo tanto están autorizadas para prestar dicho servicio, sin embargo la realidad es distinta, pues esto significa que el resto de unidades móviles están prestando el servicio pero de manera informal.

Es por ello que la idea que la investigadora pretende formular en este plan de negocio, es brindar a los padres de familia una alternativa diferente para el transporte escolar de sus niños, enfocándose en la seguridad y calidad del servicio que les garantice confianza y tranquilidad; esto será lo que nos diferencie de la competencia conformada por aquellos que brindan un servicio de transporte escolar desde su propia unidad móvil y además medios de transporte afines como los colectivos y mototaxis que brindan el servicio pero no de manera exclusiva, como se pretende en este plan de negocios.

Esta idea de negocio estará enfocada a aquellos padres de familia que tengan niños cursando el nivel primario y secundario en escuelas particulares de la provincia de Sullana.

A fin de resumir, lo que todo padre de familia desea es que sus hijos no corran peligro, y que regresen de la escuela a sus hogares con bienestar, con la seguridad que le garantizaría si ellos mismo les llevaran a la escuela, pero que les resulta difícil, pues no tienen el tiempo suficiente para hacerlo,



pues el secreto de esta idea consiste en facilitar a los padres de familia el servicio de transporte para sus niños, garantizando la seguridad, de esta manera depositaran su confianza en el servicio prestado.

### **4.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Según el modelo establecido por la autora Karen Weinberger, el plan estratégico es antes que el análisis del entorno y el sondeo de mercado; sin embargo la investigadora considera que antes de redactar el plan estratégico de la empresa es necesario haber analizado su entorno y sondeado el mercado, es por eso que por propósitos del proyecto se tomarán estos puntos antes de diseñar la estrategia del negocio.

#### **4.3.1. Análisis Externo**

Para el presente estudio se analizarán los factores externos sobre los cuales la empresa no puede tener control, pero que influyen en el desarrollo de toda empresa, de ahí su importancia de conocerlos para estar prevenidos y aprovechar las oportunidades inmersas en él. Tales como los Económicos (PBI, ingreso promedio familiar), Socioeconómicos (Crecimiento poblacional, PEA, Sector transportes) y Legales (Sector transporte)

##### **4.3.1.1. Factores Económicos**

###### **a) Economía en el Perú**

Conocer que la economía en el Perú está en constante crecimiento es un indicador muy importante para una empresa que está en miras de insertarse en el mercado; pues si bien es cierto un incremento en la economía del país genera que haya más trabajo, lo cual nos lleva a ingresos en los hogares y por lo tanto mayor probabilidad de adquisición del servicio que la empresa pretende ofrecer en el mercado. Es por ello que a continuación se analizará la economía del Perú a través de indicadores como el PBI, a fin de conocer el escenario al que se enfrentará la empresa que se pretende poner en marcha.

###### **b) PBI en el Perú**

“Durante el año 2016 el PBI creció 3,9 por ciento impulsado por el crecimiento de los sectores primarios (9,8 por ciento), especialmente por la minería metálica. (...) se espera un crecimiento del PBI de 4,1 por ciento para 2018.” (BCRP, 2017)

Si bien es cierto el crecimiento del PBI, es un factor externo muy favorable, pues su incremento refleja una mayor actividad económica en el país, lo cual indica mayor probabilidad de puestos de trabajo y por ende aumento en los ingresos per cápita. De ahí la importancia de analizar este indicador por los inversionistas, ya que significa aumento en la rentabilidad de la empresa.

Además, según el Informe Técnico presentado por el INEI (2017) entre los sectores que han crecido y que han contribuido al PBI en el Perú, está el del Sector transporte que ha tenido un incremento del 2.8%. Siendo que el presente trabajo de investigación está enmarcado en el sector de transporte, específicamente en el escolar que está inmerso en este porcentaje, nos da a conocer que es un sector en crecimiento y por lo tanto con expectativas de que siga en constante desarrollo, lo cual es un aliciente más para la empresa que se pondrá en marcha.

###### **c) PBI Per Cápita**

El PBI per cápita de Perú se empezó a desacelerar en el 2014, de la mano con un menor crecimiento de la economía peruana y este año cerraría en US\$ 5,976, pero, según el consenso de analistas, mantendría una tendencia ascendente al menos hasta el 2020 (Diario Gestión, 2016)

Calcular el PBI per cápita, que se obtiene de dividir el PBI entre la población total, permite calcular el ingreso por persona, lo cual implica estimar su poder adquisitivo o de consumo, el incremento de

este indicador según lo estima y lo proyectan expertos en el tema, como se indica en el párrafo anterior, es una buena noticia para los inversionistas pues al aumentar el ingreso por persona, implica que tendrán mayor poder adquisitivo, esto como resultado del aumento del empleo, así sus ingresos económicos también aumentan.

#### d) Tipo de Cambio

“Entre diciembre de 2016 y el 10 de marzo de 2017, el tipo de cambio registró una apreciación de 2.0 por ciento, pasando de S/ 3.357 a S/ 3.291 por dólar” (BCRP, 2017).

Dado que el giro del negocio que se pretende poner en marcha es el transporte escolar, nuestro principal insumo a utilizar son los vehículos, los cuales están valorizados a precio de dólar; así su variación provocará alteraciones en el costo de los vehículos, afectando positiva o negativamente en la adquisición de los mismos.

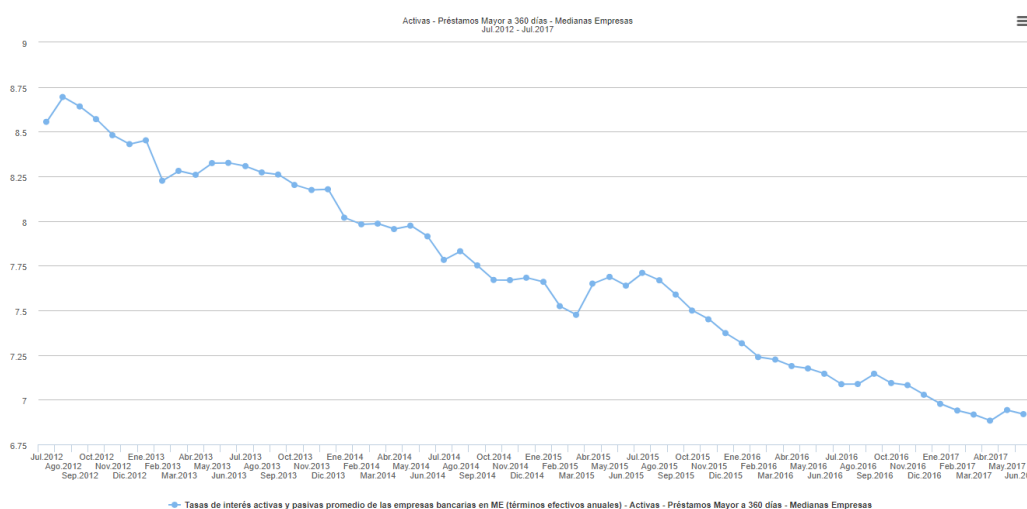
La apreciación del tipo de cambio según lo mencionado líneas arriba, nos muestra un escenario incierto para la empresa que se pretende instalar, pues la constante apreciación del tipo de cambio significa de manera directa una alza en el precio de los vehículos que se adquirirán, asimismo de los repuestos que se necesitan para su mantenimiento.

Sin embargo es necesario mencionar que no existe un comportamiento exacto del tipo de cambio, pues según el BCRP (2017) para mayo del 2017, “el tipo de cambio registró una ligera depreciación de 0.2 por ciento, pasando de S/ 3.263 a S/ 3.271 por dólar” (p.78).

Ante un escenario que genera incertidumbre la empresa deberá plantear estrategias a fin de responder favorablemente ya sea a la apreciación como a la depreciación del tipo de cambio. Sin embargo, diferentes extrapolaciones de datos nos llevan a una mayor depreciación del sol frente al dólar, lo que se constituye en una amenaza para el proyecto.

#### e) Tasa de Interés

Con el fin de conocer la evolución de la tasa de interés durante los últimos años, se obtuvo información del Banco Central de Reserva, con lo cual observamos que las tasas de interés activas para préstamos mayores a 360 días en ME que ha tenido un comportamiento decreciente durante los años 2012 al 2017 tal como lo observamos en la siguiente imagen. De esta manera dicho factor se convierte en una oportunidad para el proyecto.



**Figura 4.1** Evolución de la tasa de interés

Fuente: Tasas de Interés (BCRP, 2017)

#### f) Precio de Vehículos

A fin de analizar el comportamiento del precio de los vehículos, se ha tomado como referencia la evolución del precio del minibús modelo JIBEI H2L, durante los tres últimos años; información que ha sido recogida de páginas web como Neoauto y Todoautos:

**Tabla 4.1. Precio de los vehículos**

| 2015     | 2016     | 2017     |
|----------|----------|----------|
| \$19 900 | \$23 900 | \$25 990 |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo que muestra la tabla el precio del vehículo ha venido aumentando en aproximadamente 13%, esto es debido a que cada año se incorporan a los vehículos diversos atributos que mejoran su calidad de fabricación; por lo cual será tomado como una amenaza para el proyecto, sin embargo la empresa podrá hacer frente a esta amenaza con una adecuada estrategia, pues si bien es cierto el costo de los vehículos es alto, pero lo compensa el hecho de saber que son unidades móviles modernas que cumplen con los estándares de seguridad y además con las expectativas de los exigentes padres de familia.

#### g) Precio del Combustible

El Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios OPECU (2017) menciona que “La cotización mensual del petróleo WTI es US\$ 45,16 y cae 6,9% respecto del anterior”.

Conocer que el precio del petróleo y asimismo de las gasolinas ha bajado considerablemente, es una noticia alentadora, sin embargo su caída, no se refleja en el precio al consumidor en el país porque las refinerías no trasladan el íntegro de la baja internacional al mercado interno. Así a modo de ejemplo, como lo cita OPECU (2017)

“Las refinerías La Pampilla (Relapasa) y Petróleos del Perú (Petroperú) emitieron sus respectivas listas de precios de combustibles con bajas parciales en gasoholes de hasta 1,1%, diésel B5 y B5S50 1%, residuales 1,6% por galón, incluido impuestos, mientras el diésel vehicular redujo en 4,4% y el GLP no varió”

Aunque las refinerías mencionadas anteriormente han reducido un mínimo porcentaje en el precio del combustible, esperemos que con el tiempo, esto repercuta en el precio al consumidor muy pronto; pues esto significaría un aliciente para la empresa que se pretende establecer. De esta manera consideramos este factor como una oportunidad para el proyecto.

#### 4.3.1.2. Factores Tecnológicos

A fin de analizar los aspectos tecnológicos del entorno, se tomará en cuenta las características de los vehículos que adquirirá la empresa para la prestación del servicio de transporte escolar, como se muestra a continuación:

- **Marca:** Jinbei H2L
- **Capacidad de pasajeros:** 16
- **Tipo de motor:** Diesel Turbo cargado con inyección CRDI de 2.5 litros
- **Características:**
  - ✓ Posee cuatro puertas: dos en la cabina, una en la zona de pasajeros y otra detrás de la última fila de asientos.
  - ✓ Cuenta con 10 cinturones de seguridad de tres puntos y seis de dos puntos.
  - ✓ Asientos confortables de tela.



**Figura 4.2. Minibuses Jinbei H2L**

Fuente: Ficha técnica (JINBEI, 2017)

#### ▪ **Evolución de los materiales usados en la fabricación de automóviles**

Según el diario El Universal (2015), la evolución de los materiales usados en la fabricación de los automóviles ha sido de acuerdo a la necesidad presente en la época de fabricación, como se menciona a continuación:

Se buscaba que la producción fuera dinámica, con materia prima más económica y que tuviera suficiente resistencia para la carga de toda la estructura del vehículo, por eso se utilizó el acero, pero tenía un espesor grueso, equivalente a un mayor consumo de gasolina en la década de los 70, se buscó reducir este gasto; la clave se centraba en la reducción del peso, por eso se buscó trabajar con aleaciones como el aluminio que es más ligero, el problema en este caso sería que el costo de fabricación es más elevado. Asimismo la fibra de carbono es mucho más resistente, es un material donde se baja el peso a un nivel que ningún metal va a competir y en los procesos de producción del auto no se necesita soldar sino pegar.

Como nos muestra la cita anterior, el material con el que se elaboran actualmente los automóviles es mucho más liviano y descartable que el que se utilizaba antaño, esto con el fin de dar un buen uso al combustible, aunque esto implique un mayor costo en la adquisición de los vehículos. Esto indica que la empresa que se pretende instalar podrá contar con vehículos modernos garantizando un servicio cómodo, pero al mismo tiempo deberá plantear estrategias a fin de reducir el costo de adquisición.

#### **4.3.1.3. Factores Socioeconómicos**

##### **a) Índice de empleo en Sullana**

“El sector transportes, almacenes y comunicaciones participa en la generación de empleo con un significativo 10%, (...) el aporte del sector transporte a la generación de empleo se sustenta en la ubicación estratégica de la provincia” (Municipalidad Provincial de Sullana, 2015, p. 98-99).

Como consecuencia del aumento del PBI en el Perú, el empleo también ha aumentado considerablemente, esto se refleja en las cifras mencionadas específicamente para Sullana; es muy alentador saber que el empleo en dicho distrito está progresando y aún más que el sector transporte en general y otros sectores están contribuyendo a dar crecimiento al mismo, esto nos da un escenario favorable, pues la idea de negocio acerca de una empresa de transporte escolar en el distrito de Sullana está enmarcada en dicho sector, lo que significa que es un sector rentable, pues otorgará nuevos puestos de trabajo, y por lo tanto aumentará el porcentaje de PEA en el distrito de Sullana.

Por otra parte el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2015) informó que Paita (9.2%) y Sullana (9%) fueron las ciudades en las que más creció el empleo.

En resumen podemos decir que el empleo ha crecido entre 9% y 10%, esta variación es debido a que los organismos no utilizan cifras exactas para medir índices como este. Siendo un factor externo oportuno para el proyecto.

**b) Población en Sullana**

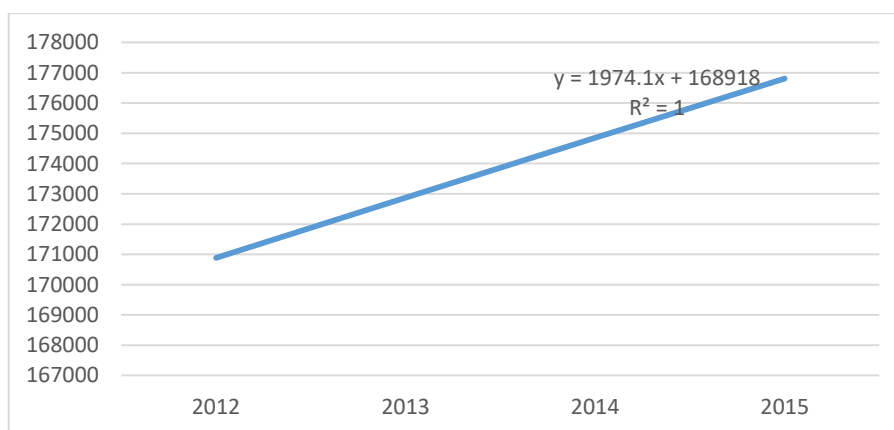
“El distrito de Sullana es el más importante de la provincia del mismo nombre, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, la ciudad capital Sullana, es la decimoquinta ciudad más poblada del Perú, que albergaba en el año 2012 una población de 233,615 habitantes y proyectada al 2015 en 176,804 habitantes” (Gobierno Regional de Piura, 2015).

El crecimiento demográfico en el distrito de Sullana es constante, como se observa en el siguiente cuadro acerca de las proyecciones realizadas por el INEI, (2007) en base al último Censo realizado en el año 2007; sin embargo es menester para el proyecto conocer la proyección de la población para los próximos años, de esta manera tomando como base las proyecciones realizadas por el INEI en el censo del 2007; se ha elaborado la siguiente tabla

**Tabla 4.2. Población estimada 2012 - 2021**

|    | <b>Distrito</b> | <b>Sullana</b> |
|----|-----------------|----------------|
| 1  | <b>2012</b>     | 170,883        |
| 2  | <b>2013</b>     | 172,874        |
| 3  | <b>2014</b>     | 174,852        |
| 4  | <b>2015</b>     | 176,804        |
| 5  | <b>2016</b>     | 178,789        |
| 6  | <b>2017</b>     | 180,763        |
| 7  | <b>2018</b>     | 182,737        |
| 8  | <b>2019</b>     | 184,711        |
| 9  | <b>2020</b>     | 186,685        |
| 10 | <b>2021</b>     | 188,659        |

Fuente: (INEI, 2007)



**Figura 4.3. Población estimada 2012 – 2015**

Fuente: Elaboración propia

Al tener un comportamiento creciente, significa una oportunidad para nuestro negocio pues al aumentar el número de personas aumenta la posibilidad de padres de familia que deseen contratar el servicio de transporte escolar para sus hijos.

“La tendencia de crecimiento poblacional es de 1.77 en el distrito capital Sullana ocupando el segundo lugar en las tasas de crecimiento poblacional provincial después de Miguel Checa”, según el Gobierno Regional de Piura (2007).

- **Tasa de crecimiento poblacional de Sullana**

Dado que solo se han hallado datos de la tasa de crecimiento para la provincia de Sullana del último censo realizado por el INEI en el año 2007, se ha realizado el cálculo respectivo para la proyección aplicando la tasa de crecimiento

**Tabla 4.3. Cálculo de la tasa de crecimiento de la población de Sullana 2012-2021**

| Año  | Dist. Sullana | Tasa Crecim. |
|------|---------------|--------------|
| 2012 | 170,883       |              |
| 2013 | 172,874       | 0.0117       |
| 2014 | 174,852       | 0.0114       |
| 2015 | 176,804       | 0.0112       |
| 2016 | 178,789       | 0.0112       |
| 2017 | 180,763       | 0.0110       |
| 2018 | 182,737       | 0.0109       |
| 2019 | 184,711       | 0.0108       |
| 2020 | 186,685       | 0.0107       |
| 2021 | 188,659       | 0.0106       |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4.4. Tasa de crecimiento poblacional de Sullana 2012 y 2021**

| Ciudad  | Tasa de Crecimiento Poblacional |
|---------|---------------------------------|
| Sullana | 0.01                            |

Fuente: Elaboración Propia

**c) Necesidad de seguridad**

Según medios de comunicación como RPP NOTICIAS (2016), basándose en un sondeo aplicado a 500 personas y 102 empresarios, se obtuvo como resultado que “la inseguridad ciudadana con el 53.2 % es el principal problema de la región, seguido de la corrupción”.

Considerar a la inseguridad ciudadana como un factor a analizar es muy importante pues, dado que es el entorno en el que la empresa se desenvolverá, de esa manera según la cifra mencionada, la inseguridad en la región de Piura (Sullana) es uno de los principales problemas de la región. Lejos de representar una amenaza para la empresa, esta será aprovechada como una oportunidad para la presentación de la idea de negocio.

**d) Demanda estacional**

Si bien es cierto el transporte escolar, como se deriva de su mismo nombre, es un servicio que se brinda durante dicho periodo que abarca desde los meses marzo a diciembre, mientras que en el periodo de vacaciones (enero-febrero), su demanda tiende a disminuir; esto es a lo que conocemos como demanda estacional. Es un factor externo a considerar, pues es necesario que la empresa plantee estrategias que le permitan suplir la baja demanda del servicio durante ese periodo de tal manera que no incurra en pérdidas. Diversos colegios cuentan con programa vacacional que permite contrarrestar el efecto estacional; por lo cual consideramos que es una oportunidad para el proyecto de investigación.

#### 4.3.1.4. Factores legales

Si bien es cierto no existe una ordenanza Municipal en la ciudad de Sullana que rija el sector de transporte escolar, es por ello que se ha tomado en cuenta los requisitos técnicos necesarios que deben reunir los vehículos que sean destinados a brindar el Servicio de transporte escolar establecidos por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) según el Artículo 24 del Decreto Supremo N° 058-2003-MTC del Reglamento Nacional de Vehículos publicada el 7 de octubre del 2003; siendo que los vehículos a usar serán minibuses, los cuales pertenecen a la categoría M2, a continuación detallamos sus requisitos:

- **Vehículos de categoría M2:**

- Rotulo de color negro, en la parte delantera y posterior del vehículo consignando: **SERVICIO ESCOLAR.**

- ✓ Mínimo una puerta de servicio en el lado derecho del vehículo.
- ✓ Salidas de emergencia debidamente señalizadas y con las instrucciones sobre su uso.
- ✓ Piso interior recubierto con material antideslizante.
- ✓ Asientos no rebatibles o plegables, tapizados o de fibra de vidrio
- ✓ Retrovisor adicional.
- ✓ Cinturones de seguridad de mínimo dos puntos en todos los asientos posteriores.

Es razonablemente posible para la empresa aplicar la legislación antes mencionada y por lo tanto alienta a la inversión, convirtiéndose en una oportunidad para el proyecto.

Si bien es cierto aunque aún no existe una Ordenanza Municipal en Sullana que regule el transporte escolar, es muy probable que posteriormente se formule, debido a que el mercado de transporte escolar es atractivo y puede crecer con la entrada de más inversionistas, por ello la empresa deberá plantear estrategias que le permitan adaptarse a los cambios del entorno.

**a) Informalidad de las empresas de Transporte Escolar**

Al no contar con datos acerca de la informalidad en el transporte escolar en el distrito de Sullana tomaremos como referencia datos reales de la ciudad de Lima, esto nos dará una noción acerca del estado de la informalidad en este sector a nivel nacional; tal como se menciona a continuación:

“la Municipalidad Metropolitana de Lima dispuso el retiro definitivo de 1,942 o 57.5% de vehículos de servicio de transporte escolar autorizado a febrero 2016, por ello se estima que 15,000 o más colegiales estarían expuestos a viajar en movibilidades informales este año, pues la oferta formal sería 1,430 vehículos o 42.5% (Gestión, 2017)

Son alarmantes las cifras que nos indican que más de 15000 niños estarán en riesgo de usar una movilidad escolar informal e insegura, este factor lejos de representar una amenaza será aprovechada como una oportunidad en la que la empresa a diferencia de la competencia informal mantendrá un estricto cumplimiento de los estándares de seguridad que establecen las autoridades para el transporte escolar de niños.

A continuación se presenta la matriz de evaluación de los factores externos (EFE), la cual nos permite resumir y valorar las posibles oportunidades y amenazas identificadas que determinan el éxito de la empresa en el sector en el que se desenvuelve. Para ello se asigna un peso o valor según la relevancia de impacto de cada factor, siendo (1) el escenario más pesimista y (4) el mejor escenario.

Para la asignación de los valores se ha tomado como criterio la importancia de la influencia positiva (oportunidades) o negativa (amenazas) de los factores externos con respecto al proyecto de investigación, este análisis permitirá conocer en qué medida le beneficiarán o afectarán y cómo la empresa responderá al entorno a través del establecimiento de estrategias.

**Tabla 4.5. Matriz EFE**

| FACTOR EXTERNO CLAVE               | PESO     | VALOR | PONDERADO   |
|------------------------------------|----------|-------|-------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>               |          |       |             |
| PBI per cápita en Perú             | 0.19     | 4     | 0.76        |
| Precio de combustible              | 0.11     | 4     | 0.44        |
| Tasa de interés                    | 0.1      | 3     | 0.3         |
| Inseguridad Ciudadana              | 0.1      | 3     | 0.3         |
| Índice de Empleo en Sullana        | 0.06     | 4     | 0.24        |
| Competencia informal en el mercado | 0.05     | 3     | 0.15        |
| Tecnología                         | 0.05     | 3     | 0.15        |
| Crecimiento de la Población        | 0.03     | 2     | 0.06        |
| Demanda estacional                 | 0.02     | 2     | 0.04        |
| <b>AMENAZAS</b>                    |          |       |             |
| Tipo de cambio                     | 0.09     | 3     | 0.27        |
| Precio de Vehículos                | 0.2      | 4     | 0.8         |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>1</b> |       | <b>3.51</b> |

Fuente: Elaboración propia

El promedio ponderado obtenido es de 3.51; este resultado de la matriz EFE, indica que la empresa está respondiendo de manera favorable a las oportunidades y amenazas existentes en su entorno. Es decir, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

#### 4.3.2. Análisis Interno

Para realizar el análisis interno, se definirán los factores internos, para lo cual se enumerarán una serie de fortalezas y debilidades, y los factores externos, tomando en cuenta las oportunidades y amenazas

Para este análisis se utilizará la Matriz de Evaluación, este análisis se podrá diagnosticar si las fortalezas serán mayores a las debilidades o viceversa y determinar estrategias que nos permitan convertir las debilidades en fortalezas y asimismo con las oportunidades y amenazas. Para cada factor se le asignará un valor ponderado de acuerdo al total de factores internos y externos. Además, se definirá una calificación del 1 al 4 a cada factor según su impacto sobre el resultado del análisis interno y externo.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos del análisis mediante la matriz de evaluación:

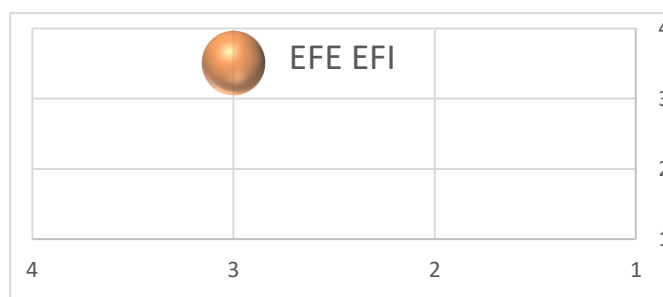
**Tabla 4.6. Matriz EFI**

| FACTOR INTERNO CLAVE                                | PESO     | CALIFICACIÓN | PONDERADO |
|-----------------------------------------------------|----------|--------------|-----------|
| <b>FORTALEZAS</b>                                   |          |              |           |
| Flexibilidad Organizativa                           | 0.3      | 4            | 1.2       |
| Unidades Móviles modernas                           | 0.15     | 3            | 0.45      |
| <b>DEBILIDADES</b>                                  |          |              |           |
| Poca experiencia en el sector de transporte escolar | 0.25     | 1            | 0.25      |
| Capacidad de inversión inicial                      | 0.2      | 4            | 0.8       |
| Falta de Posicionamiento                            | 0.1      | 3            | 0.3       |
| <b>TOTAL</b>                                        | <b>1</b> |              | <b>3</b>  |

Fuente: Elaboración propia



Según los resultados de la matriz EFI se obtiene un promedio de 3.00, por lo cual la posición estratégica interna general de la empresa está por encima de la media, lo que indica que posee mayores fortalezas que debilidades, pero sin duda alguna es necesario un arduo esmero a fin de lograr superar las debilidades internas para convertirlas en fortalezas de la misma.



**Figura 4.4. Diagrama EFE - EFI**

Fuente: Elaboración propia

Al promediar los resultados de ambas matrices obtenemos 3.255, de esta manera como observamos en el gráfico la burbuja se ubica en entre los cuadrantes I, II, IV y V lo cual nos indica aplicar estrategias de penetración de mercado a fin de posicionar el servicio en la mente del consumidor, pues es una empresa nueva en el mercado, este resultado es muy favorable pues alienta a idear estrategias que logren convertir a la empresa en una muy competitiva.

#### 4.4. SONDEO DEL MERCADO

Para poder estudiar el mercado al que se dirigirá la empresa se analizarán los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas

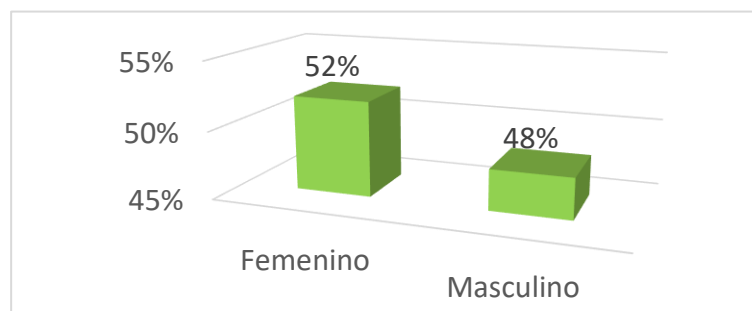
##### 4.4.1. Análisis del perfil del consumidor

Para conocer el perfil del consumidor se aplicó una encuesta (Ver Anexo 2) a 295 padres de familia de las escuelas privadas del distrito de Sullana, cantidad que resultó del cálculo del tamaño de la muestra. Luego de ponderar las respuestas obtenidas, se muestran los resultados respectivos:

**Tabla 4.7. Género de los encuestados**

| Genero       | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Femenino     | 153        | 52%        |
| Masculino    | 142        | 48%        |
| <b>Total</b> | 295        | 100%       |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia



**Figura 4.5. Género de los encuestados**

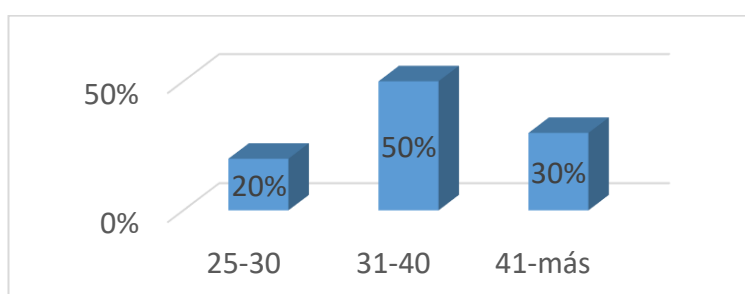
Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

Según los datos obtenidos de la encuesta aplicada, se puede observar que el 52% de los encuestados son mujeres, mientras que el 48% son hombres. Resultado que permite conocer 2 aspectos importantes; primero que son las madres de familia quienes asumen la labor de recoger a sus niños de la escuela y segundo que es ellas a quienes se debe enfocar la empresa de transporte escolar, pues son las más interesadas en el tema; pero no dejando de lado la participación económica que tiene el padre en este acontecimiento.

**Tabla 4.8. Edad de los encuestados**

| Edad         | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| 25 – 30      | 59         | 20%        |
| 31 – 40      | 148        | 50%        |
| 41 - más     | 88         | 30%        |
| <b>Total</b> | 295        | 100%       |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia



**Figura 4.6. Edad de los encuestados**

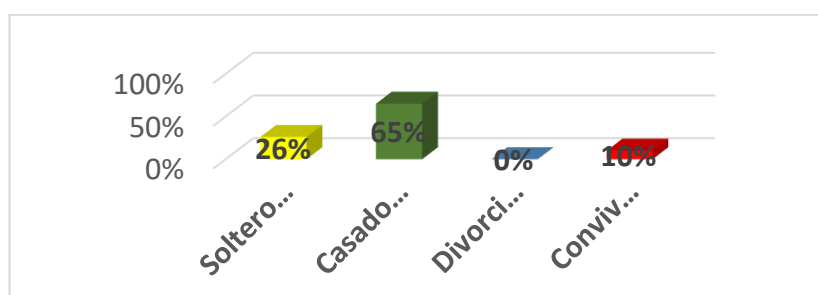
Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

Del 100% de encuestados, el 55% tiene una edad promedio de 31 a 40 años, mientras que el 30% tienen más de 41 años. Estos resultados reflejan que nuestra empresa debe enfocarse a la población de madres de familia entre los 31 y 40 años, puesto que en este rango de edad tienen niños que cursan el nivel primario en escuelas particulares del distrito de Sullana, y que por lo tanto serán nuestro público objetivo.

**Tabla 4.9. Estado civil de los encuestados**

| Estado civil   | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Soltero (a)    | 76         | 26%        |
| Casado (a)     | 190        | 65%        |
| Divorciado (a) | 0          | 0%         |
| Conviviente    | 29         | 10%        |
| <b>Total</b>   | 295        | 100%       |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia



**Figura 4.7. Estado civil de los encuestados**

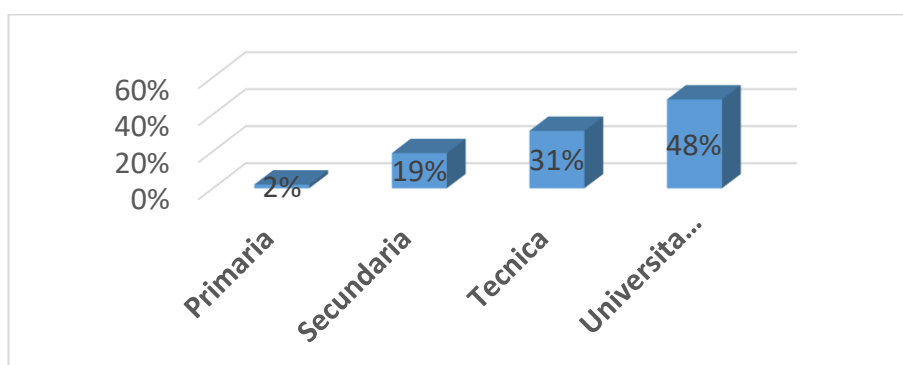
Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

Del 100% de encuestados, el 65% son casados, seguido por el 34% que afirman ser padres solteros. Lo que indica que nuestro negocio acerca del transporte escolar debe enfocarse preferentemente a padres de familia casados.

**Tabla 4.10. Grado de instrucción de los encuestados**

| Grado de instrucción | Frecuencia | Porcentaje  |
|----------------------|------------|-------------|
| Primaria             | 6          | 2%          |
| Secundaria           | 56         | 19%         |
| Técnica              | 91         | 31%         |
| Universitaria        | 142        | 48%         |
| <b>Total</b>         | <b>295</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia



**Figura 4.8. Grado de instrucción de los encuestados**

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

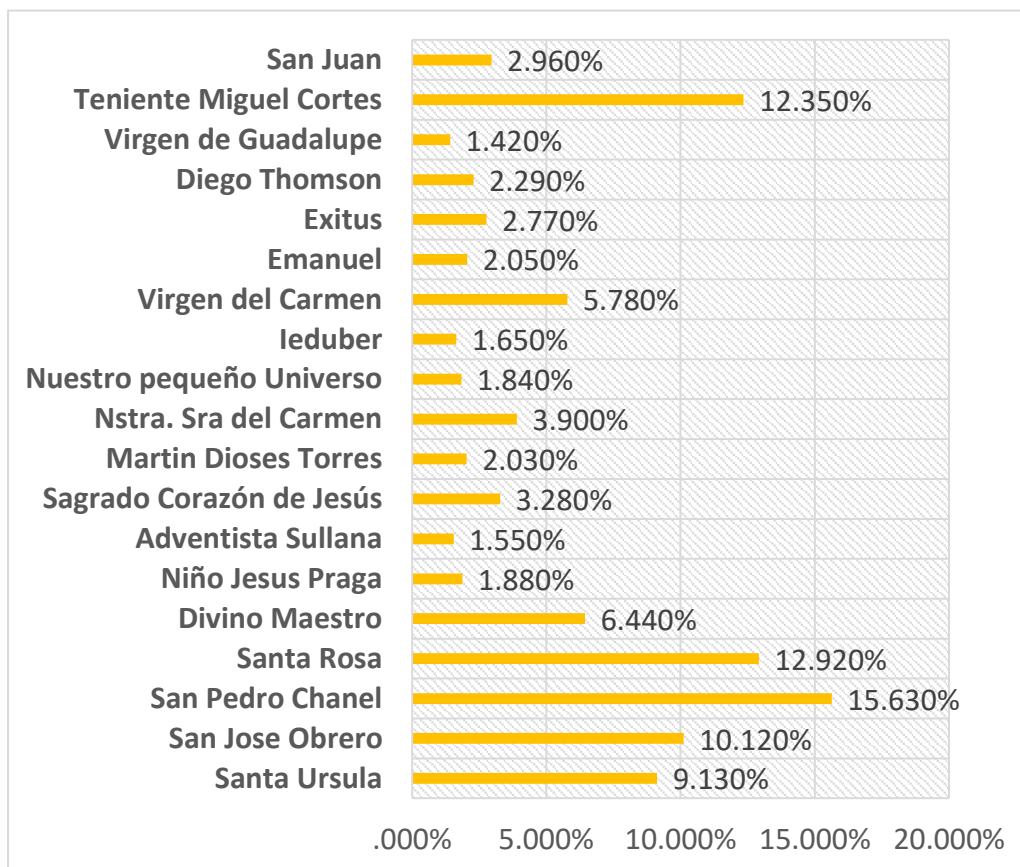
Del 100% de los padres de familia encuestados el 48% tienen un grado de instrucción universitaria, seguido por un 31% con nivel técnico, el 19% tiene un nivel secundario, mientras que solo un 2% ha estudiado la primaria completa. Esto nos permite conocer que el mayor porcentaje de padres encuestados ha tenido estudios superiores para quienes la educación es una inversión y así lo hacen en sus hijos, lo cual es un mercado potencial para este negocio.

**Tabla 4.11. Institución educativa de los encuestados**

| Institución educativa     | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| Santa Úrsula              | 27         | 9.13%      |
| San José Obrero           | 30         | 10.12%     |
| San Pedro Chanel          | 46         | 15.63%     |
| Santa Rosa                | 38         | 12.92%     |
| Divino Maestro            | 19         | 6.44%      |
| Niño Jesús De Praga       | 6          | 1.88%      |
| Adventista Sullana        | 5          | 1.55%      |
| Sagrado Corazón De Jesús  | 10         | 3.28%      |
| Martín A. Dioses Torres   | 6          | 2.03%      |
| Nuestra Señora Del Carmen | 11         | 3.90%      |
| Nuestro Pequeño Universo  | 5          | 1.84%      |
| Ieduber                   | 5          | 1.65%      |
| Virgen Del Carmen         | 17         | 5.78%      |
| Emanuel                   | 6          | 2.05%      |
| Exitus                    | 8          | 2.77%      |

|                        |            |                |
|------------------------|------------|----------------|
| Diego Thomson          | 7          | 2.29%          |
| Virgen De Guadalupe    | 4          | 1.42%          |
| Teniente Miguel Cortes | 36         | 12.35%         |
| San Juan               | 9          | 2.96%          |
| <b>Total</b>           | <b>295</b> | <b>100.00%</b> |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia



**Figura 4.9. Institución educativa de los encuestados**

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

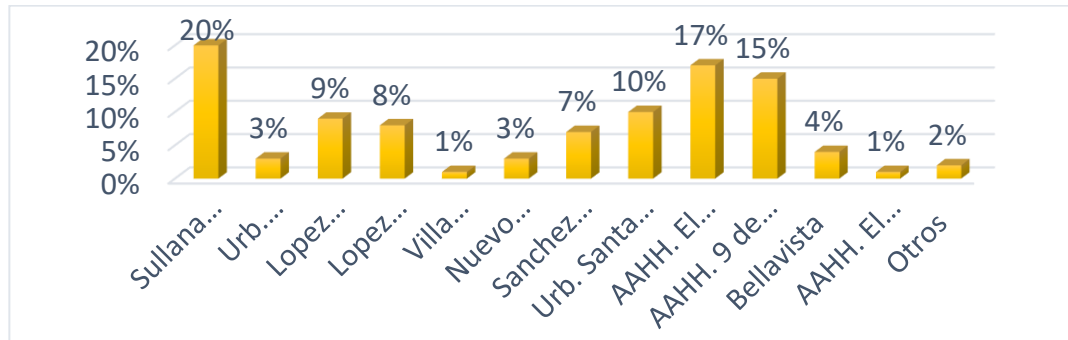
Del 100% de padres de familia encuestados por Institución Educativa, el gráfico nos muestra que los porcentajes más altos corresponden a las Instituciones Educativas San Pedro Chanel (15.63%), Santa Rosa (12.92%), Teniente Miguel Cortes (12.35%) y San José Obrero (10.12%), esto se debe a que dichas instituciones poseen mayor cantidad de estudiantes y por lo tanto de padres de familia que estarían dispuestos a contratar nuestro servicio de transporte escolar. Asimismo las instituciones educativas que presentan menor cantidad de padres de familia encuestados, sin restarles importancia, son Virgen de Guadalupe (1.42%), Adventista Sullana (1.55%), Ieduber (1.65%), entre otras.

**Tabla 4.12. Zona de vivienda de los encuestados**

| Zona                  | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Sullana centro        | 59         | 20%        |
| Urb. Mariano Santos   | 9          | 3%         |
| Lopez Albuja I etapa  | 27         | 9%         |
| Lopez Albuja II etapa | 24         | 8%         |
| Villa Primavera       | 3          | 1%         |
| Nuevo Sullana         | 9          | 3%         |
| Sanchez Cerro         | 21         | 7%         |
| Urb. Santa Rosa       | 30         | 10%        |

|                    |            |             |
|--------------------|------------|-------------|
| AAHH. El Obrero    | 50         | 17%         |
| AAHH. 9 de Octubre | 44         | 15%         |
| Bellavista         | 12         | 4%          |
| AAHH. El Porvenir  | 3          | 1%          |
| Otros              | 6          | 2%          |
| <b>Total</b>       | <b>295</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia



**Figura 4.10. Zona de vivienda de los encuestados**

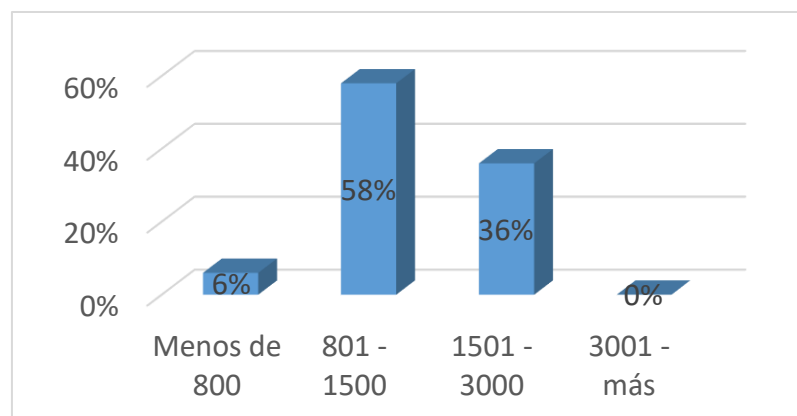
Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

Del 100% de los encuestados el 20% vive o pertenece a Sullana Centro, seguido por un 17% que vive en AAHH. El Obrero y un 15% en AAHH. El Obrero, esto nos ayudará a fijar las rutas de recorrido de la empresa “Transport School”.

**Tabla 4.13. Ingreso familiar mensual de los encuestados**

| Ingreso familiar mensual | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------|------------|-------------|
| Menos de 800             | 16         | 6%          |
| 801 - 1500               | 157        | 58%         |
| 1501 - 3000              | 97         | 36%         |
| 3001 - más               | 0          | 0%          |
| <b>Total</b>             | <b>270</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

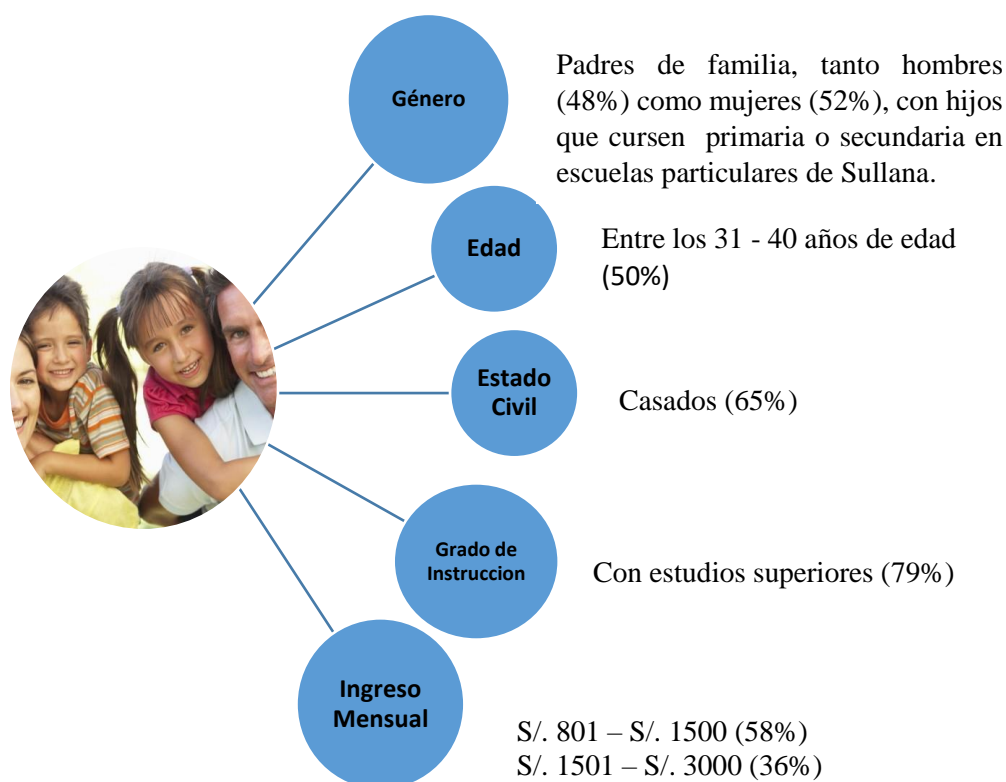


**Figura 4.11. Ingreso familiar mensual de los encuestados**

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

El estudio revela que del 100% de los padres de familia encuestados la mayor parte representada por el 58% tiene un ingreso mensual que oscila entre los S/. 801 – S/. 1500, seguido por el 36% con un ingreso entre s/. 1501 – s/. 3000 y solo un 6% tiene un ingreso menor a S/. 800. Analizando los resultados más del 50% de los encuestados tiene una economía estable, por lo tanto, esto indica que los padres de familia tendrán disponibilidad económica para contratar el servicio de transporte escolar que la empresa pretende ofertar, y además esta será una de las características de nuestros clientes objetivo, cuyo ingreso oscile entre S/. 801 – S/. 3000.

A continuación, según los datos obtenidos en las encuestas aplicadas, se ha elaborado un cuadro resumen en el que se establecerá el perfil del consumidor.



**Figura 4.12. Perfil del cliente objetivo**

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

## 4.4.2. Análisis de los competidores actuales

### 4.4.2.1. Competidores Directos

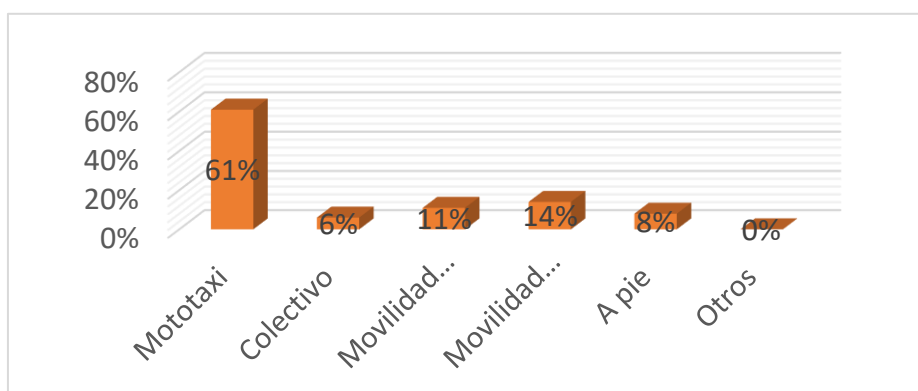
Si bien es cierto en la ciudad de Sullana no existe una empresa formalizada que brinde exclusivamente el servicio de transporte escolar, sin embargo según lo informado en la Municipalidad de Sullana existen tres unidades móviles que brindan este tipo de servicio en tres de las instituciones educativas privadas a las que se pretende enfocar nuestro negocio, lo cual los convierte en nuestros competidores directos, es por ello que se realizó una entrevista con los dueños de las unidades móviles a fin de conocer aspectos relevantes para el presente trabajo de investigación como características del servicio prestado, entre otros. Cabe mencionar además que, también existe competencia indirecta informal que brinda el servicio de transporte y que puede sustituir al que pretende ofrecer la empresa, como es el caso de las mototaxis y los colectivos.

Asimismo haciendo uso de la encuesta, se incluyó algunas preguntas que nos permitirían conocer quiénes son nuestra competencia y cuan reconocida es por la población de Sullana. Las preguntas de la encuesta que identificamos para realizar nuestra Matriz del Perfil Competitivo son las siguientes:

**Tabla 4.14. Medio de transporte para la escuela**

| Medio de transporte para la escuela | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------------|------------|------------|
| Mototaxi                            | 180        | 61%        |
| Colectivo                           | 16         | 6%         |
| Movilidad Contratada                | 33         | 11%        |
| Movilidad Propia                    | 41         | 14%        |
| A pie                               | 25         | 8%         |
| Otros                               | 0          | 0%         |
| <b>Total</b>                        | 295        | 100%       |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia



**Figura 4.13. Medio de transporte para la escuela**

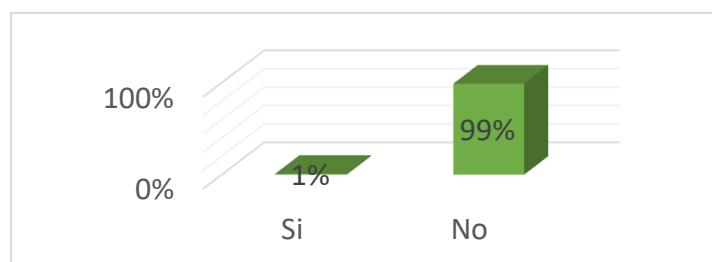
Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

El estudio indica que más de la mitad de los padres de familia encuestados, un 61% exactamente, utiliza como medio de transporte para el traslado de sus hijos a la escuela, moto taxis, seguido por un 14% que opta por utilizar su propia unidad móvil y seguido por un 11% quienes prefieren contratar una unidad móvil para el traslado de sus niños. Dichos resultados nos indican que si bien es cierto los padres de familia optan por utilizar medios de transporte como los mototaxis que no garantizan confiabilidad en una ciudad insegura como Sullana, lo que nos permite inducir que este tipo de transporte será uno de nuestros competidores indirectos pues si bien es cierto no se dedican exclusivamente a prestar el servicio de transporte escolar; no dejando de lado a las unidades móviles contratadas que prestan el servicio en las I.E. Privadas de Sullana, quienes podríamos considerar como un competidor directo, por ello una de las ventajas competitivas que la empresa de transportes deberá tener es la seguridad que transmita a los padres de familia a fin de confiarnos a lo máspreciado para ellos, sus hijos.

**Tabla 4.15. Conocimiento de empresas dedicadas a prestar exclusivamente el servicio de transporte escolar**

| Conocimiento de empresas dedicadas a prestar exclusivamente el servicio de transporte escolar | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Si                                                                                            | 4          | 1%         |
| No                                                                                            | 266        | 99%        |
| <b>Total</b>                                                                                  | 270        | 100%       |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia



**Figura 4.14. Conocimiento de empresas dedicadas a prestar exclusivamente el servicio de transporte escolar**

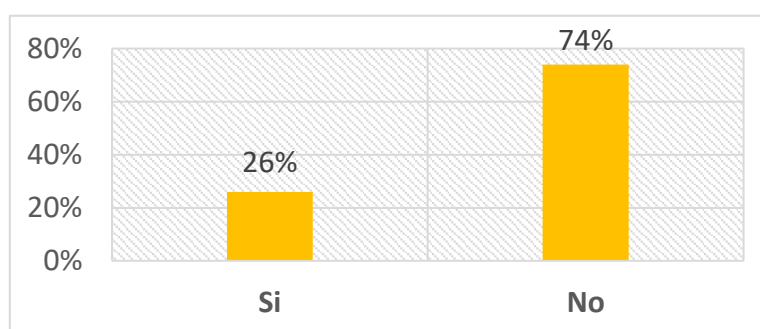
Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

Debido a que de los 295 encuestados, 25 respondieron que sus hijos se desplazaban a pie, para la actual pregunta y en adelante se han considerado solo 270 padres de familia. Los resultados nos indican que ante la interrogante acerca del conocimiento sobre alguna empresa dedicada a prestar exclusivamente el servicio de transporte escolar en el Distrito de Sullana, el 99% de los encuestados dio una respuesta negativa, mientras que solo el 1% indicó que si tiene conocimiento de empresas que se dedican a prestar el servicio de transporte de escolar. Estos resultados son favorables para nuestro trabajo de investigación pues nos indica que en el Distrito de Sullana no existe una empresa que se dedique exclusivamente al transporte escolar, lo cual nos da una oportunidad de incursionar en este mercado. Cabe mencionar que ese 1% de los encuestados que respondió afirmativamente ante la interrogante, se refieren a las unidades móviles que prestan un servicio parecido, pero que durante su tiempo libre se dedican a otras actividades no exclusivamente de transporte escolar.

**Tabla 4.16. Contratación previa del servicio de transporte escolar**

| Contratación del servicio de transporte escolar | Frecuencia | Porcentaje  |
|-------------------------------------------------|------------|-------------|
| Si                                              | 70         | 26%         |
| No                                              | 200        | 74%         |
| <b>Total</b>                                    | <b>270</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia



**Figura 4.15. Contratación del servicio de transporte escolar**

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

Del 100% de los padres de familia encuestados el 74% de ellos no ha contratado alguna vez el servicio de transporte escolar, seguido por un 26% que por el contrario si ha contratado una unidad móvil que preste dicho servicio. Este resultado nos indica una oportunidad, pues a través de la aplicación de estrategias adecuadas podremos lograr que ese 74% de padres de familia que no han contratado un servicio de transporte escolar, pueda optar por contratar nuestra propuesta de negocio.



En resumen, de todo lo antes señalado el 99% de encuestados no conoce de la existencia de empresas que se dediquen exclusivamente a brindar el servicio de transporte escolar en el Distrito de Sullana. Asimismo se pudo descubrir que el 66% de los padres de familia encuestados hacen uso de las mototaxis como medio de transporte de sus hijos, esto nos muestra uno de nuestros competidores indirectos. Asimismo el 26% afirma que alguna vez ha contratado una unidad móvil para el transporte escolar de sus hijos.

Por otro lado se realizó una entrevista a los competidores (Ver Anexo 6), con el fin de obtener información relevante para la elaboración de un análisis del perfil competitivo. Como se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 4.17. Análisis de la Competencia**

| <b>COMPETENCIAS</b>                                                 | <b>Córdova Martínez Adelmo</b>                                              | <b>Huanca Jiménez Segundo</b>                                            | <b>Rojas Silva Feliciano</b>                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Experiencia en el Mercado</b>                                    | 3 años                                                                      | 5 años                                                                   | 3 años                                                                                                                                                                               |
| <b>Ubicación</b>                                                    | Calle Santa Catalina N° 998 AH.<br>Sánchez Cerro - Sullana                  | Calle Ancash N° 679 – AH. Túpac<br>Amaru                                 | Calle Ugarte N° 1487 - Sullana                                                                                                                                                       |
| <b>Precios Competitivos</b>                                         | S/. 100.00                                                                  | S/. 120.00                                                               | De acuerdo a la distancia                                                                                                                                                            |
| <b>Cantidad de viajes que realizan para trasladar a los alumnos</b> | 4 viajes por día (hogar - escuela y escuela - hogar), dos turnos            | 4 viajes por día (hogar - escuela y escuela - hogar), dos turnos         | 4 viajes por día (hogar - escuela y escuela - hogar), 2 turnos                                                                                                                       |
| <b>Infraestructura</b>                                              | No cuenta con un espacio acondicionado y acorde a los servicios que brinda. | No cuenta con un espacio adecuado para brindar el servicio.              | El espacio que utiliza para guardar el vehículo es su misma casa y no está acondicionada para prestar un buen servicio.                                                              |
| <b>Estado de las Unidades Móviles</b>                               | No cumplen con todos los requisitos de seguridad establecidos por la ley    | No cumplen con todos los requisitos de seguridad establecidos por la ley | No cumplen con todos los requisitos de seguridad establecidos por la ley                                                                                                             |
| <b>Publicidad</b>                                                   | No hace uso de estrategias publicitarias, solo a través de recomendación.   | No hace uso de publicidad, solo el uso de la recomendación.              | En un inicio utilizo volantes, pero actualmente no cuenta con una estrategia de publicidad, solo hace uso de la recomendación de los padres de familia a quienes brinda el servicio. |

Fuente: Elaboración propia

Para la evaluación de la competencia de la empresa se ha considerado a las tres unidades móviles que brindan el servicio de transporte escolar y que se encuentran debidamente registradas en la Municipalidad de Sullana: Córdova Martínez Adelmo, Huanca Jiménez Segundo y Rojas Silva Feliciano.

**Tabla 4.18. Estado de las unidades móviles**

| Conductor |                                                                                                                                    | Córdova<br>Martínez<br>Adelmo |    | Huanca Jiménez<br>Segundo |    | Rojas Silva<br>Feliciano |    |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----|---------------------------|----|--------------------------|----|
| N°        | Aspecto observado                                                                                                                  | SI                            | NO | SI                        | NO | SI                       | NO |
| 1         | Tipo de vehículo M2                                                                                                                | x                             |    | x                         |    | x                        |    |
| 2         | <input type="checkbox"/> Rotulo de color negro, en la parte delantera y posterior del vehículo consignando: SERVICIO ESCOLAR.      |                               | x  | x                         |    |                          | x  |
|           | <input type="checkbox"/> Una puerta de servicio en el lado derecho del vehículo.                                                   | x                             |    | x                         |    | x                        |    |
|           | <input type="checkbox"/> Salidas de emergencia debidamente señalizadas y con las instrucciones sobre su uso.                       |                               | x  |                           | x  |                          | x  |
|           | <input type="checkbox"/> Piso interior recubierto con material antideslizante.                                                     |                               | x  | x                         |    |                          | x  |
|           | <input type="checkbox"/> Retrovisor adicional                                                                                      | x                             |    | x                         |    | x                        |    |
|           | <input type="checkbox"/> Dispositivos de alumbrado                                                                                 | x                             |    | x                         |    | x                        |    |
|           | <input type="checkbox"/> Dispositivos de señalización óptica                                                                       |                               | x  |                           | x  |                          | x  |
|           | <input type="checkbox"/> Indicador de señal visible para el conductor, que indique la posición “abierto” de la puerta de servicio. |                               | x  |                           | x  |                          | x  |
| 3         | Los asientos son adecuados para el transporte de niños                                                                             |                               | x  | x                         |    |                          | x  |
| 4         | Cada asiento cuenta con cinturón de seguridad                                                                                      |                               | x  | x                         |    |                          | x  |
| 5         | El vehículo cuenta con algún distintivo que lo identifique como transporte escolar                                                 |                               | x  | x                         |    |                          | x  |

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior ha sido elaborada con los requisitos que establece el Ministerio de transportes del Perú con respecto a las unidades móviles que prestan el servicio de transporte escolar, luego de aplicarla, según los resultados obtenidos, las 3 unidades móviles no cuentan con todos los requisitos establecidos, esto indica que el servicio que prestan no es seguro, y las unidades que utilizan no están ambientadas para transportar a niños; esto será un punto a favor de la empresa que se pretende instalar pues será una de sus estrategias de posicionamiento: La seguridad.

Se ha elaborado una MPC (Matriz de Perfil Competitivo), con el fin de identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con la posición estratégica que la empresa pretende establecer.

**Tabla 4.19. Matriz del Perfil Competitivo**

| Factores claves de éxito      | Peso     | Competidores Directos   |               |                        |               |                       |               | Competidores Indirectos |               |
|-------------------------------|----------|-------------------------|---------------|------------------------|---------------|-----------------------|---------------|-------------------------|---------------|
|                               |          | Córdova Martínez Adelmo |               | Huanca Jiménez Segundo |               | Rojas Silva Feliciano |               | Mototaxis               |               |
|                               |          | Rating                  | Puntaje Pond. | Rating                 | Puntaje Pond. | Rating                | Puntaje Pond. | Rating                  | Puntaje Pond. |
| Experiencia en el mercado     | 0,15     | 3                       | 0,45          | 4                      | 0,60          | 3                     | 0,45          | 2                       | 0.30          |
| Ubicación                     | 0,10     | 1                       | 0,10          | 2                      | 0,20          | 4                     | 0,40          | 4                       | 0.40          |
| Precios competitivos          | 0,20     | 3                       | 0,60          | 3                      | 0,60          | 3                     | 0,60          | 4                       | 0.80          |
| Infraestructura               | 0,12     | 1                       | 0,12          | 1                      | 0,12          | 1                     | 0,12          | 1                       | 0.12          |
| Seguridad de unidades móviles | 0.30     | 1                       | 0,30          | 2                      | 0,60          | 1                     | 0,30          | 1                       | 0.30          |
| Publicidad                    | 0,13     | 1                       | 0,13          | 1                      | 0,13          | 1                     | 0,13          | 1                       | 0.13          |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>1</b> |                         | <b>1,70</b>   |                        | <b>2,25</b>   |                       | <b>2,00</b>   |                         | <b>2,05</b>   |

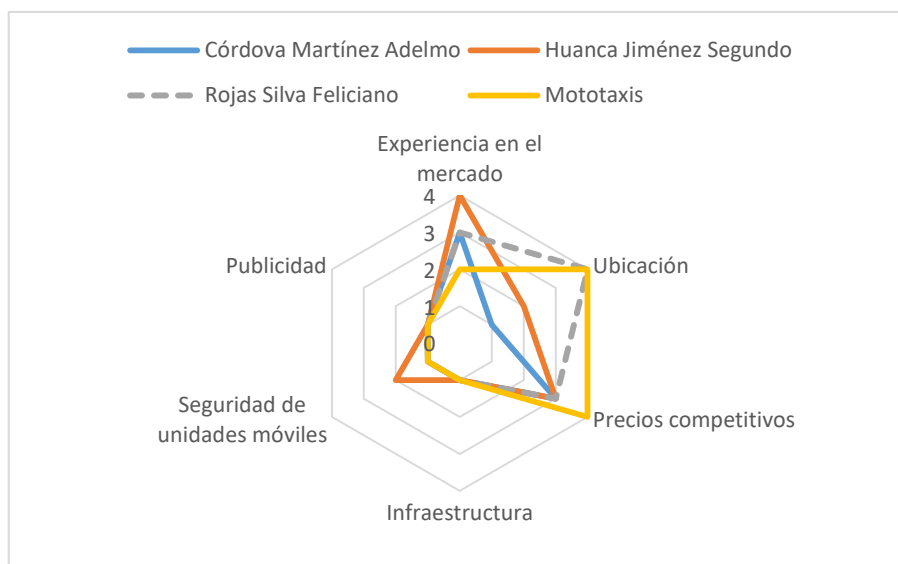
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la “seguridad de las unidades móviles” es el factor de mayor importancia para el éxito con un peso de (0,30), sin embargo 3 de los 4 competidores tienen un peso de 1 es decir mala, y uno de ellos (Huanca Jiménez Segundo) obtuvo 2 pues cumple parcialmente con los estándares de seguridad que establece el MTC y la Municipalidad de Sullana. Luego, el factor “precios competitivos” tiene un peso de (0,20) pues es un factor que a criterio del investigador también influye considerablemente, los competidores directos tienen una calificación de 3 (menor fuerza), mientras que los competidores indirectos como son las mototaxis lideran este factor pues cobran un precio inferior al que ofrece una unidad contratada, pero al contrastar con el valor 1 que obtuvieron en seguridad, podemos decir que es un punto a tomar en cuenta para poder hacer frente a esta competencia, pues nuestra empresa ofrecerá un precio premio

Considerablemente más alto, pero con la seguridad de la que carecen aquellos. El siguiente factor a considerar es la experiencia en el mercado (0,15), nos damos cuenta que quien tiene un mayor ponderado es Huanca Jiménez Segundo pues tiene 5 años en el negocio del transporte escolar, sin embargo durante ese tiempo su falta de capacidad organizacional le ha impedido que pueda expandir su negocio pues solo cuenta a la actualidad con un solo vehículo para el transporte escolar; Córdova Martínez Adelmo y Rojas Silva Feliciano obtienen 3, mientras que el valor más bajo lo obtienen los mototaxis, debido a la informalidad que existe en el sector no se necesita experiencia para conducir una moto. El siguiente factor a tomar en cuenta es la publicidad (0,13), los cuatro competidores tienen un valor débil (1), lo cual indica que todas tienen falencias en este factor pues no cuentan con una estrategia de marketing que dé a conocer su servicio. El siguiente factor clave es la infraestructura (0,12), con ello el investigador se refiere al estado de las instalaciones de la empresa, este factor al igual que la publicidad es muy débil en la competencia pues no cuentan con la infraestructura adecuada para las unidades móviles; al ser una debilidad para la competencia, sin duda alguna será usada a favor de nuestra empresa que se encargará de convertirla en una fortaleza, diseñando planes de Marketing y operaciones. Finalmente, pero no menos importante, está la ubicación (0,10), si bien es cierto una ubicación estratégica de la empresa generará reducción de costes, de los competidores mencionados solo Rojas Silva Feliciano alcanza un valor de 4 pues su hogar (lugar donde guarda su unidad móvil) es un lugar ubicado en el centro de Sullana permitiéndole estar más cerca de los alumnos que transporta a la escuela.

Analizando de manera general, el competidor con mayor promedio ponderado es Huanca Jiménez Segundo con 2,25, sin dejar de lado a la competencia indirecta ( mototaxis) que tiene un valor muy alto en lo que a precios se refiere, sin embargo con muchas otras falencias que la empresa que se pretende poner en marcha utilizara a su favor.

Es necesario reconocer que la empresa que se pretende instalar en el mercado es nueva en comparación con las ya existentes; lo que la coloca en desventaja, sin embargo los competidores directos e indirectos no son en realidad empresas propiamente dichas, pues son personas que de manera individual se dedican a prestar el servicio en una unidad móvil y otros servicios de transporte; por el contrario, nuestra propuesta consiste en constituir una empresa que se dedique exclusivamente a prestar el servicio de transporte escolar, esta será su principal característica.



**Figura 4.16. Diagrama radial de competidores**

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

Podemos observar en el gráfico que las mototaxis son más competitivas en cuanto a precios y ubicación, pues son más fáciles de ubicar debido a su presencia en casi todas partes y ofrecen un precio más cómodo, aunque no garantizan la seguridad que los padres de familia buscan para el

cuidado de sus hijos y no aplican estrategias de publicidad, en lo cual tienen un ponderado más bajo. En cuanto a los competidores directos, el que ha obtenido el ponderado más alto en casi todas las características es Huanca Jiménez pues es competitivo por su experiencia en el mercado, aunque no cumple en su totalidad con las medidas de seguridad, de los tres choferes antes mencionados es él quien mejor se adapta a los estándares de seguridad; en cuanto a publicidad no aplica ninguna estrategia, solo usa recomendación, en cuanto a la ubicación no tiene un ponderado tan alto pues está lejos de los centros educativos. En conclusión las mototaxis son nuestro principal competidor indirecto, sin embargo tienen un punto débil que bien podrá ser usado como estrategia por la empresa que es la seguridad al transportar a los escolares, pues si bien es cierto tanto nuestros competidores directos como los indirectos no aplican las medidas de seguridad de transporte escolar en su totalidad.

#### 4.4.2.2. Competidores Indirectos

Tomando en cuenta que el mayor porcentaje de los encuestados utilizan como medio de transporte escolar las mototaxis (61%), convirtiéndolas en una competencia indirecta, se hizo uso de la observación a 3 de los 19 colegios durante la entrada y la salida de los escolares a fin de obtener un porcentaje estimado del número de niños que hacen uso de este medio de transporte y asimismo el número de estudiantes que suben por mototaxi. Para la selección de los 3 colegios se tomó como criterio el tamaño de los colegios, siendo elegidos los colegios San Pedro Chanel, Santa Rosa e IEDUBER; obteniéndose los siguientes resultados:

#### San Pedro Chanel

**Tabla 4.20. Promedio de niños por moto Colegio Chanel**

| N° de motos | N° de niños | Promedio de niños por moto |
|-------------|-------------|----------------------------|
| 160         | 312         | 1.95                       |

Fuente: Observación - Elaboración Propia

$$\frac{\text{N° de motos}}{\text{N° de niños}} = \frac{160}{825} = 0.19$$

$$\frac{\text{N° de niños movilizados}}{\text{N° de niños}} = \frac{312}{825} = 0.38$$

#### Santa Rosa

**Tabla 4.21. Promedio de niños por moto Colegio Santa Rosa**

| N° de motos | N° de niños | Promedio de niños por moto |
|-------------|-------------|----------------------------|
| 140         | 206         | 1.47                       |

Fuente: Observación - Elaboración Propia

$$\frac{\text{N° de motos}}{\text{N° de niños}} = \frac{140}{682} = 0.21$$

$$\frac{\text{N° de niños movilizados}}{\text{N° de niños}} = \frac{206}{682} = 0.30$$

## IEDUBER

Tabla 4.22. Promedio de niños por moto Colegio IEDUBER

| N° de motos | N° de niños | Promedio de niños por moto |
|-------------|-------------|----------------------------|
| 31          | 38          | 1.23                       |

Fuente: Observación - Elaboración Propia

$$\frac{\text{N° de motos}}{\text{N° de niños}} = \frac{31}{87} = 0.36$$

$$\frac{\text{N° de niños movilizados}}{\text{N° de niños}} = \frac{38}{87} = 0.44$$

Tabla 4.23. Tasa de niños movilizados en moto

| Institución educativa | N° de motos | N° de niños | Promedio de niños por moto | tasa de oferta de motos con respecto al número de niños | tasa de niños movilizados en moto |
|-----------------------|-------------|-------------|----------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| San Pedro Chanel      | 160         | 312         | 1.95                       | 0.19                                                    | 0.38                              |
| Santa Rosa            | 140         | 206         | 1.47                       | 0.21                                                    | 0.3                               |
| Ieduber               | 31          | 38          | 1.23                       | 0.36                                                    | 0.44                              |

Fuente: Observación - Elaboración Propia

A través de la observación a las tres instituciones educativas se pudo conocer que en efecto, y según lo indicaban las encuestas el mayor porcentaje de escolares usan como medio de transporte escolar las mototaxis, pues al ser informales, no tienen un paradero fijo y se ubican a los exteriores de los colegios con el fin de captar pasajeros, además no prestan un servicio seguro porque no cuentan con elementos de seguridad como cinturones de seguridad; sin embargo es necesario mencionar que la empresa “Transport School” se enfocará en brindar un servicio seguro, y exclusivamente dedicado al transporte escolar.

### 4.4.2.3. Proveedores

Dado que el giro de la empresa es el transporte escolar, entre los insumos que necesitará se encuentran:

- Las unidades móviles: serán provistas por la empresa Motormundo a través de la concesionaria en provincia de Piura San Antonio Motors ubicado en Av. Vice Mz. 230 Lt. 01 – zona Industrial – Piura, donde asimismo se ofertan los repuestos para el mantenimiento de las unidades móviles.
- El combustible que será adquirido en los grifos de la ciudad de Sullana.

## 4.5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Para analizar la industria se utilizará el modelo planteado por Porter, en el que tomaremos en cuenta 5 fuerzas: rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de entrada de nuevos competidores, productos o servicios sustitutivos, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores:

#### **4.5.1. Rivalidad entre los competidores existentes**

Aunque la empresa aún no está en funcionamiento en el mercado, podemos considerar como competidores a los actuales; en este caso consideraremos a las unidades móviles que están registradas en la Municipalidad de Sullana, siendo que se dedican al transporte escolar se convierten en competencia directa para nuestra empresa, asimismo como competencia indirecta tenemos a las mototaxis que de manera informal prestan un servicio similar, cabe mencionar que estas prestan el servicio a un precio más bajo, pero no cumplen con los estándares de seguridad que requiere el transporte de niños; además su giro de negocio no es exclusivamente el del transporte escolar. Es necesario mencionar que los competidores directos e indirectos no son en realidad empresas propiamente dichas, pues son personas que de manera individual se dedican a prestar el servicio en una unidad móvil y otros servicios de transporte; por el contrario, nuestra propuesta consiste en constituir una empresa que se dedique exclusivamente a prestar el servicio de transporte escolar bajo los estándares necesario para brindar un servicio seguro y confiable, esta será su principal característica. Por lo tanto podemos decir que a pesar de que exista competencia en el sector, la empresa podrá sobrellevarla con la aplicación de estrategias de diferenciación y posicionamiento.

#### **4.5.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Siendo un mercado en crecimiento, será atractivo para nuevos inversionistas que se convertirán en futuros competidores; sin embargo, existen barreras de entrada altas como es el coste de financiación, por el precio de los vehículos; lo cual será accesible con adecuadas estrategias de penetración.

#### **4.5.3. Productos o servicios sustitutos**

Aunque no existen en el mercado empresas que brinden exclusivamente el servicio de transporte escolar, las hay que ofertan el servicio de transporte general como son los mototaxis y transporte colectivo, que ofertan dicho servicio a un costo bajo, pero que no ofrecen un servicio personalizado y seguro para el transporte de niños; por otra parte encontramos a aquellos padres de familia que cuentan con un transporte propio e incluso aquellos que optan por trasladarse a pie. Si bien es cierto la empresa se enfrentará a la competencia de productos sustitutos cuando entre en participación en el mercado, sin embargo con estrategias de Marketing que realcen la calidad y seguridad del producto se podrá mantener liderando el mercado.

#### **4.5.4. Poder de negociación de los clientes**

Debido a que el mercado ofrece servicios sustitutos, los clientes tienen opciones a elegir para satisfacer su necesidad, lo que ocasiona que sean más exigentes a la hora de su elección; es por ello que consideramos que tienen un alto poder de negociación, sin embargo con una adecuada estrategia de diferenciación del servicio podremos satisfacer las cada vez más rigurosas exigencias de nuestro público objetivo.

#### **4.5.5. Poder de negociación de los proveedores**

En cuanto al poder de negociación de proveedores de combustible es alto, pues son pocas las empresas dedicadas a ofertar este insumo y por lo tanto tienen empoderamiento en el establecimiento de precios y dominio de mercado.

### **4.6. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DEL PROYECTO**

Es necesario estimar la demanda de nuestro proyecto, para lo cual se determinará la demanda del mercado y asimismo la oferta con ello se podrá conocer si hay una demanda insatisfecha o por el



contrario una sobre oferta; de esta demanda insatisfecha se tomará un porcentaje que se convertirá en la demanda del proyecto que según los recursos de la empresa podrá ser aprovechada.

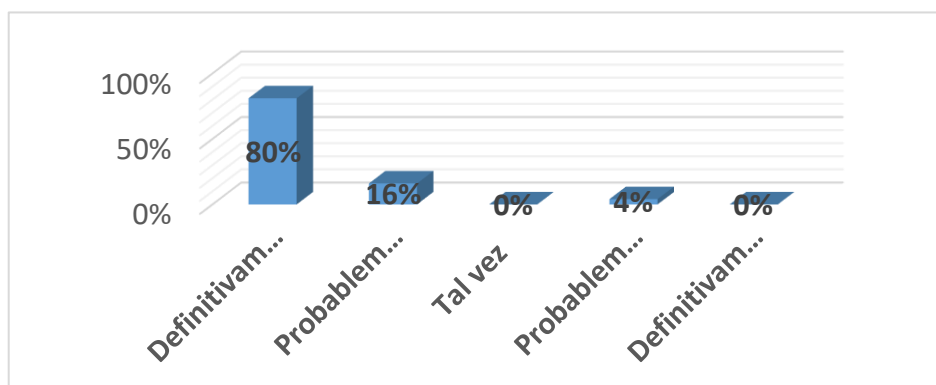
#### 4.6.1. Estimación de la Demanda

Para la estimación de la demanda se ha tomado en cuenta los resultados obtenidos en algunas respuestas de la encuesta que se muestran a continuación:

**Tabla 4.24. Disposición de contratar a una empresa de transporte escolar**

| <b>Disposición de contratar a una empresa de transporte escolar</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Definitivamente si                                                  | 216               | 80%               |
| Probablemente si                                                    | 43                | 16%               |
| Tal vez                                                             | 0                 | 0%                |
| Probablemente no                                                    | 11                | 4%                |
| Definitivamente no                                                  | 0                 | 0%                |
| <b>Total</b>                                                        | <b>270</b>        | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia



**Figura 4.17. Disposición de contratar a una empresa de transporte escolar**

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

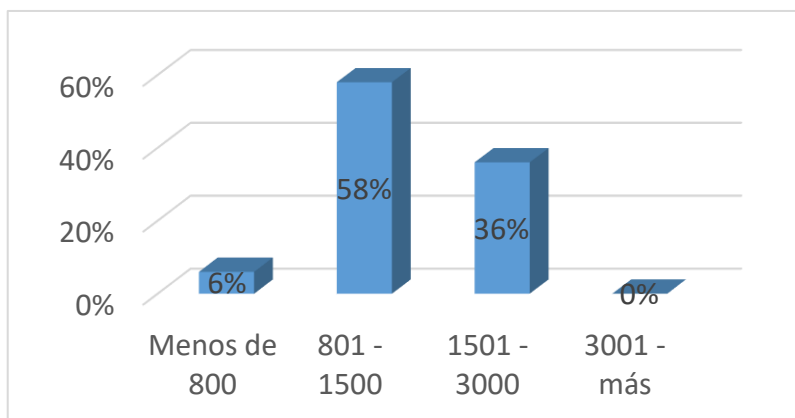
Según los resultados nos indican que un 81% de los padres de familia definitivamente Sí estarían dispuestos a contratar los servicios de una empresa de transporte escolar, un 16% probablemente Sí, mientras que sólo un 4% probablemente No. Por tanto, podemos concluir que esta nueva propuesta tiene un alto nivel de aceptación entre los padres de familia que son nuestro público objetivo, pues existe mercado al cual podremos dirigirnos.

Los resultados antes mencionados han sido contrastados con el dato del ingreso mensual de los padres de familia

**Tabla 4.25. Ingreso familiar mensual de los encuestados**

| Ingreso familiar mensual | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|------------|
| Menos de 800             | 16         | 6%         |
| 801 - 1500               | 157        | 58%        |
| 1501 - 3000              | 97         | 36%        |
| 3001 - más               | 0          | 0%         |
| <b>Total</b>             | 270        | 100%       |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia



**Figura 4.18. Ingreso familiar mensual de los encuestados**

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

El estudio revela que del 100% de los padres de familia encuestados la mayor parte representada por el 58% tiene un ingreso mensual que oscila entre los S/. 801 – S/. 1500, seguido por el 36% con un ingreso entre s/. 1501 – s/. 3000 y solo un 6% tiene un ingreso menor a S/. 800. Analizando los resultados más del 50% de los encuestados tiene una economía estable, por lo tanto, esto indica que los padres de familia tendrán disponibilidad económica para contratar el servicio de transporte escolar que la empresa pretende ofertar, y además esta será una de las características de nuestros clientes objetivo, cuyo ingreso oscile entre S/. 801 – S/. 3000.

Tabla 4.26. Estimación de la demanda

|    | Institución educativa     | Definitivamente si | Ingresos 1501-3000 | Definitivamente si – ingresos 1501-3000 | Potenciales Clientes | Turno Mañana | Turno Tarde | Definitivamente si acumulado |
|----|---------------------------|--------------------|--------------------|-----------------------------------------|----------------------|--------------|-------------|------------------------------|
| 1  | San Pedro Chanel          | 33                 | 15                 | 13                                      | 13                   | 7            | 6           | 13                           |
| 2  | Santa Rosa                | 29                 | 13                 | 12                                      | 12                   | 6            | 6           | 25                           |
| 3  | Teniente Miguel Cortes    | 31                 | 14                 | 12                                      | 12                   | 6            | 6           | 37                           |
| 4  | San José Obrero           | 27                 | 12                 | 10                                      | 10                   | 5            | 5           | 47                           |
| 5  | Santa Úrsula              | 18                 | 8                  | 7                                       | 7                    | 3            | 4           | 54                           |
| 6  | Divino Maestro            | 13                 | 6                  | 5                                       | 5                    | 2            | 3           | 59                           |
| 7  | Virgen Del Carmen         | 9                  | 4                  | 3                                       | 0                    |              |             | 59                           |
| 8  | Nuestra Señora Del Carmen | 11                 | 5                  | 3                                       | 0                    |              |             | 59                           |
| 9  | Sagrado Corazón De Jesús  | 7                  | 3                  | 1                                       | 0                    |              |             | 59                           |
| 10 | San Juan                  | 4                  | 2                  | 2                                       | 0                    | 0            | 0           | 59                           |
| 11 | Exitus                    | 7                  | 3                  | 2                                       | 2                    | 1            | 1           | 61                           |
| 12 | Diego Thomson             | 4                  | 2                  | 2                                       | 0                    |              |             | 61                           |
| 13 | Emanuel                   | 4                  | 2                  | 1                                       | 0                    |              |             | 61                           |
| 14 | Martin A. Dioses Torres   | 2                  | 1                  | 0                                       | 0                    |              |             | 61                           |
| 15 | Niño Jesús De Praga       | 4                  | 2                  | 1                                       | 0                    | 0            | 0           | 61                           |
| 16 | Nuestro Pequeño Universo  | 3                  | 1                  | 1                                       | 1                    | 1            | 0           | 62                           |
| 17 | Ieduber                   | 5                  | 2                  | 2                                       | 2                    | 1            | 1           | 64                           |
| 18 | Adventista Sullana        | 2                  | 1                  | 1                                       | 0                    | 0            | 0           | 64                           |
| 19 | Virgen De Guadalupe       | 3                  | 1                  | 0                                       | 0                    |              |             | 64                           |
|    |                           | <b>216</b>         | <b>97</b>          | <b>78</b>                               | <b>64</b>            | <b>32</b>    | <b>32</b>   |                              |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

El cuadro muestra de manera resumida la información necesaria para calcular la demanda insatisfecha del proyecto, además los colegios que serán atendidos para cubrir el porcentaje de demanda insatisfecha (resaltados de amarillo) y la cantidad de alumnos que serán transportados por turnos.

Entonces, del cuadro se puede inferir que la demanda total del proyecto es 216 padres de familia, es decir quienes definitivamente si contratarían el servicio de transporte escolar (según encuestas) independientemente de los ingresos familiares que perciban.

#### 4.6.2. Estimación de la Oferta

Para estimar la oferta se ha tomado como referencia a las 3 unidades móviles que prestan el servicio de transporte escolar y que están registrados formalmente en la Municipalidad, pues se constituyen como nuestra principal competencia.

**Tabla 4.27. Estimación de la oferta**

| <b>Empresa</b>        | <b>Córdova Martínez Adelmo</b> | <b>Huanca Jiménez Segundo</b> | <b>Rojas Silva Feliciano</b> | <b>"Transport School"</b> |
|-----------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------|---------------------------|
| N° Unidades móviles   | 1                              | 1                             | 1                            | 2                         |
| N° de asientos        | 10                             | 10                            | 10                           | 32                        |
| Turnos                | 2                              | 2                             | 2                            | 2                         |
| Alumnos transportados | 20                             | 20                            | 20                           | 64                        |
| <b>Total</b>          | <b>20</b>                      | <b>20</b>                     | <b>20</b>                    | <b>64</b>                 |
| <b>Total Oferta</b>   | 60                             |                               |                              |                           |

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en el cuadro se ha calculado la oferta partiendo de la cantidad de alumnos transportados por cada unidad de la competencia, dado que las unidades tienen capacidad para 10 alumnos y atienden a dos turnos, transportan a 20 alumnos diariamente, en total 60 alumnos que sería el total de la oferta para el proyecto.

#### 4.6.3. Demanda insatisfecha

Teniendo la demanda y la oferta se procede a determinar la demanda insatisfecha, que resulta de la diferencia de ambas, así se obtiene como resultado 156 padres de familia que aún no están siendo satisfechos por la competencia, que quizás están usando algún servicio sustituto pero no cubren sus expectativas, pues están dispuestos a contratar un servicio seguro, responsable y oportuno como el que ofrecerá "Transport School".

Tal como se mencionó al inicio y dado que la empresa no podrá cubrir con la totalidad de la demanda insatisfecha se ha elegido un porcentaje de ella tomando en cuenta la capacidad de las unidades móviles; es decir 64 clientes. Que representa el 41 % de la demanda insatisfecha, esto permite conocer que existe además un 59% de dicha demanda que falta por cubrir, es decir existen aún oportunidades de crecimiento para la empresa.

**Tabla 4.28. Porcentaje de demanda insatisfecha que atenderá "Transport School"**

|     |      |
|-----|------|
| 156 | 100% |
| 64  | 41%  |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

Para poder cubrir dicho 41% de demanda insatisfecha se han elegido a 9 colegios (ver cuadro 3.14) en donde se prestará el servicio, tomando como criterio de elección su cercanía uno del otro y además su ubicación con respecto a la empresa. Haciendo un filtro más minucioso, de dichos colegios se han tomado los datos de aquellos padres de familia que además de haber respondido con un definitivamente si, cuentan con disponibilidad económica:

**Tabla 4.29. Padres de familia con ingresos entre 1501-3000 que definitivamente contratarían el servicio**

|    | <b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b> | <b>Ingresos<br/>1501-<br/>3000</b> | <b>Definitivamente<br/>si</b> |
|----|------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| 1  | San Pedro Chanel             | 15                                 | 13                            |
| 2  | Santa Rosa                   | 13                                 | 12                            |
| 3  | Teniente Miguel Cortes       | 14                                 | 12                            |
| 4  | San José Obrero              | 12                                 | 10                            |
| 5  | Santa Úrsula                 | 8                                  | 7                             |
| 6  | Divino Maestro               | 6                                  | 5                             |
| 7  | Virgen Del Carmen            | 4                                  | 3                             |
| 8  | Nuestra Señora Del Carmen    | 5                                  | 3                             |
| 9  | Sagrado Corazón De Jesús     | 3                                  | 1                             |
| 10 | San Juan                     | 2                                  | 2                             |
| 11 | Exitus                       | 3                                  | 2                             |
| 12 | Diego Thomson                | 2                                  | 2                             |
| 13 | Emanuel                      | 2                                  | 1                             |
| 14 | Martin A. Dioses Torres      | 1                                  | 0                             |
| 15 | Niño Jesús De Praga          | 2                                  | 1                             |
| 16 | Nuestro Pequeño Universo     | 1                                  | 1                             |
| 17 | Ieduber                      | 2                                  | 2                             |
| 18 | Adventista Sullana           | 1                                  | 1                             |
| 19 | Virgen De Guadalupe          | 1                                  | 0                             |
|    |                              | <b>97</b>                          | <b>78</b>                     |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

Como se observa son 78 los padres de familia que desean contratar el servicio y que además tienen disposición económica para el pago del servicio.

Es necesario además proyectar la demanda durante los 5 años de funcionamiento del proyecto

**Tabla 4.30. Proyección de la demanda de “Transport School”**

| <b>Año</b> | <b>Demanda<br/>Potencial<br/>(Pasajeros)</b> | <b>Tasa<br/>Crecimiento<br/>Poblacional<br/>(INEI)</b> | <b>Turnos</b> | <b>Demanda<br/>/ Turno</b> |
|------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------|----------------------------|
| 2017       | 78                                           | 0.01                                                   | 2             | 39                         |
| 2018       | 79                                           | 0.01                                                   | 2             | 40                         |
| 2019       | 80                                           | 0.01                                                   | 2             | 40                         |
| 2020       | 81                                           | 0.01                                                   | 2             | 41                         |
| 2021       | 82                                           | 0.01                                                   | 2             | 41                         |
| 2022       | 83                                           | 0.01                                                   | 2             | 42                         |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

#### **4.6.4. Estimación de la Oferta que brindará Transport School**

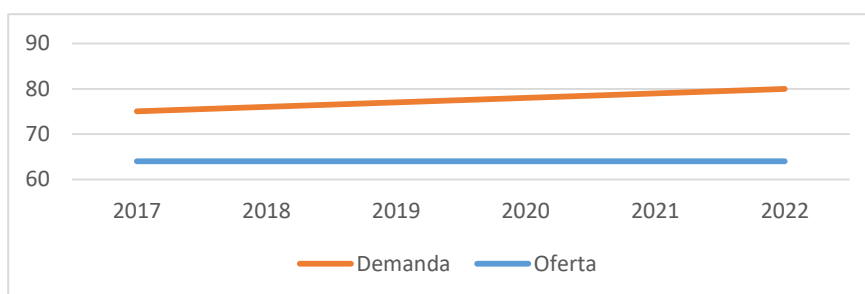
Para la estimación de la oferta de la empresa “Transport School”, se han realizado los siguientes cálculos:

**Tabla 4.31. Proyección de la Oferta de “Transport School”**

| Año  | Oferta (Minibus) | Oferta (Asientos) | Turnos | Oferta (Pasaj) |
|------|------------------|-------------------|--------|----------------|
| 2017 | 2                | 32                | 2      | 64             |
| 2018 | 2                | 32                | 2      | 64             |
| 2019 | 2                | 32                | 2      | 64             |
| 2020 | 2                | 32                | 2      | 64             |
| 2021 | 2                | 32                | 2      | 64             |
| 2022 | 2                | 32                | 2      | 64             |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

Se ha considerado las 2 unidades móviles, con las que iniciará sus operaciones de la empresa, que cuentan con 16 asientos y se atenderán 2 turnos, es decir cada unidad móvil trasladará 32, un total de 64 alumnos.



**Figura 4.19. Comportamiento de la oferta del proyecto**

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

La razón por la que la oferta de la empresa tiene un comportamiento perenne, es porque si bien es cierto las unidades móviles son costosas, es por ello que a corto plazo le será difícil adquirir una unidad móvil más, esto será proyectado para un largo plazo en el que se tenga disponibilidad para adquirir un minibús más y a través de una buena estrategia de Marketing se pueda convertir en clientes de la empresa a aquellos padres de familia que dijeron probablemente sí y que cuentan con ingresos que oscilan entre 1501- 3000; dicho escenario se dará en el sexto año de funcionamiento a fin de no sobre endeudar a la empresa.

**Tabla 4.32. Demanda Potencial del proyecto (Incluye clientes que probablemente adquirirían el servicio)**

|    | Institución educativa    | Probablemente Si - Ingresos 1501-3000 |
|----|--------------------------|---------------------------------------|
| 1  | San Pedro Chanel         | 4                                     |
| 2  | Santa Rosa               | 4                                     |
| 3  | Teniente Miguel Cortes   | 6                                     |
| 4  | San José Obrero          | 6                                     |
| 5  | Santa Úrsula             | 3                                     |
| 6  | Divino Maestro           | 1                                     |
| 7  | San Juan                 | 2                                     |
| 8  | Exitus                   | 1                                     |
| 9  | Nuestro Pequeño Universo | 1                                     |
| 10 | Ieduber                  | 1                                     |
| 11 | Adventista Sullana       | 5                                     |
|    | <b>Total</b>             | <b>33</b>                             |

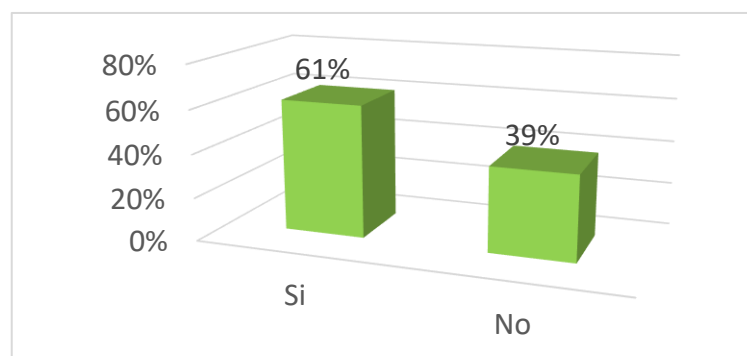
Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

Asimismo al calcular la demanda del proyecto es necesario tomar en cuenta que la empresa podrá ofertar su servicio durante el periodo vacacional; tal como lo sustentan las respuestas de los encuestados, que se muestran a continuación:

**Tabla 4.33. Contratación del servicio para el programa vacacional**

| <b>Contratación del servicio para el programa vacacional</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Si                                                           | 165               | 61%               |
| No                                                           | 105               | 39%               |
| <b>Total</b>                                                 | <b>270</b>        | <b>100%</b>       |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia



**Figura 4.20. Contratación del servicio para el programa vacacional**

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

Durante el periodo vacacional en la que las IE. Particulares del distrito de Sullana aperturan academias de vacaciones útiles nos interesa conocer la disposición por parte de los padres de familia de contratar el servicio de transporte escolar para ese periodo, por lo cual se incluyó dicha pregunta en las encuestas aplicadas, cabe mencionar que de los 19 colegios encuestados 10 cuentan con Programa de Vacaciones, obteniendo como resultado que el 61% estaría dispuesto a contratar dicho servicio durante el periodo vacacional y un 39% preferiría no hacerlo, durante este periodo. Este resultado es alentador para el proyecto de investigación pues nos muestra que un porcentaje considerable de los encuestados muestra disposición a contratar el servicio aun durante el periodo vacacional, pues significa que habrá ingresos para la empresa durante este periodo.

Es conveniente mostrar la disposición de contratar el servicio de transporte escolar por colegio, es por ello que se ha considerado necesario elaborar el siguiente cuadro en el cual se han sombreado los colegios que cuentan con programa vacacional siendo un total de 11 colegios; esto facilitara a la empresa la toma de decisiones con respecto a su demanda durante el periodo vacacional, de los cuales se atenderá a los 9 antes mencionados durante el periodo vacacional

**Tabla 4.34. Contratación del servicio para el programa vacacional por colegio**

| <b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b> | <b>SI</b>  | <b>NO</b>  |
|------------------------------|------------|------------|
| Santa Úrsula                 | 20         | 5          |
| San José Obrero              | 21         | 6          |
| San Pedro Chanel             | 32         | 10         |
| Santa Rosa                   | 26         | 9          |
| Divino Maestro               | 15         | 2          |
| Niño Jesús De Praga          |            | 5          |
| Adventista Sullana           |            | 4          |
| Sagrado Corazón De Jesús     |            | 9          |
| Martin A. Dioses Torres      |            | 5          |
| Nuestra Señora Del Carmen    | 8          | 4          |
| Nuestro Pequeño Universo     |            | 5          |
| Ieduber                      |            | 4          |
| Virgen Del Carmen            | 12         | 4          |
| Emanuel                      |            | 6          |
| Exitus                       | 4          | 3          |
| Diego Thomson                |            | 6          |
| Virgen De Guadalupe          |            | 4          |
| Teniente Miguel Cortes       | 22         | 11         |
| San Juan                     | 5          | 3          |
| <b>Total</b>                 | <b>165</b> | <b>105</b> |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

## **4.7. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

### **4.7.1. Análisis FODA**

Es una herramienta que nos permite obtener un diagnóstico de la situación actual de nuestra empresa, permitiendo de esta manera obtener un análisis preciso, lo que permite en función de ello, tomar decisiones y actuar de acuerdo con los objetivos y políticas formuladas.

Usar fortalezas para obtener ventaja de las oportunidades, Superar las debilidades aprovechando las oportunidades, Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas, Minimizar las debilidades y evitar las amenazas



**Tabla 4.35. FODA**

| MATRIZ FODA                                             | OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                 | AMENAZAS                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         | O1: PBI per cápita en Perú                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | O2: Crecimiento de la Población | A1: Tipo de cambio                                                                                                                            |
|                                                         | O3: Índice de Empleo en Sullana                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | O4: Tasa de interés             | A2: Precio de Vehículos                                                                                                                       |
|                                                         | O5: Tecnología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | O6: Precio del combustible      |                                                                                                                                               |
|                                                         | O7: Demanda estacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | O8: Necesidad de Seguridad      |                                                                                                                                               |
|                                                         | O9: Competencia informal en el mercado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                 |                                                                                                                                               |
| FORTALEZA                                               | FO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                 | FA                                                                                                                                            |
| F1: Unidades Móviles                                    | <p>F2, O5, O8, O9: Aplicar estrategias de publicidad y promoción, que posicionen la empresa como la más confiable a contratar en la mente de los padres de familia.</p> <p>F1, F2, O1, O2, O5: Orientarse a aprovechar la demanda aun insatisfecha, expandiendo la infraestructura y adquisición de nuevos vehículos</p> <p>F2, O3: Establecer estrategias de lealtad y motivación de los colaboradores.</p> <p>F1, O5, O8: Disponer de vehículos de transportes seguros, eficientes y de calidad, incorporando el cumplimiento de los requisitos legales para el transporte escolar.</p> <p>F2, O7: Establecer alianzas con los directores de las instituciones educativas particulares que cuenten con “programa vacacional” a fin de ofrecer nuestro servicio durante ese periodo.</p> <p>F1, F2, O6: Diseñar un plan de rutas estratégico acorde con las instalaciones de la empresa a fin de reducir el consumo de combustible.</p> |                                 | <p>F1, F2, A1, A2: Evaluar diferentes fuentes de financiamiento, a fin de elegir la más conveniente para la adquisición de los vehículos.</p> |
| F2: Capacidad Organizativa                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                 |                                                                                                                                               |
| DEBILIDADES                                             | DO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                 | DA                                                                                                                                            |
| D1: Falta de Posicionamiento                            | <p>D1, O1, O2, O3, O5, O8, O9: Establecer compromiso a largo plazo con los padres de familia que incluyan descuentos en el servicio a fin de mantener su fidelidad a la empresa.</p> <p>Diseñar políticas de precios de acuerdo a los niveles competitivos del mercado.</p> <p>D2, O8, O9: Aplicar estrategias rigurosas de reclutamiento y selección de personal.</p> <p>Desarrollar programas de capacitación a los colaboradores sobre temas relacionados al transporte escolar; a fin de mantenerlos actualizados.</p> <p>D3, O4: Apalancar los recursos del inversionista accediendo al préstamo bancario con tasas de interés competitivas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                 | <p>D3, A1, A2: Evaluar diversas formas de financiamiento que incluyan préstamo bancario y leasing.</p>                                        |
| D2: Poca experiencia en el sector de transporte escolar |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                 |                                                                                                                                               |
| D3: Capacidad de inversión inicial                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                 |                                                                                                                                               |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.7.2. Visión

“Al 2020 ser reconocida como la empresa líder en el ámbito del transporte escolar en Sullana, caracterizada por la seguridad y excelencia brindada en nuestro servicio.”

#### 4.7.3. Misión

“Somos un equipo humano dedicado a brindar el servicio de transporte escolar a nuestros usuarios, ofreciéndoles una experiencia segura, responsable y oportuna en cada viaje.”

#### 4.7.4. Valores

Tabla 4.36. Aspectos relevantes para la elección del servicio de transporte escolar

| Aspectos toma en cuenta en el momento de elegir un medio de transporte escolar | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| Seguridad                                                                      | 128        | 41%         |
| Comodidad                                                                      | 26         | 8%          |
| Puntualidad                                                                    | 39         | 12%         |
| Economía                                                                       | 17         | 5%          |
| Buen trato a los escolares                                                     | 34         | 11%         |
| Responsabilidad                                                                | 68         | 22%         |
| <b>Total</b>                                                                   | <b>312</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración Propia

Tomando en cuenta los aspectos que los encuestados eligieron como los ideales para elegir un medio de transporte escolar que traslade a sus hijos, se muestran a continuación, los valores que regirán la cultura organizacional de la empresa:

- ✓ **Seguridad:** Como empresa cumpliremos con las medidas de Seguridad establecidas por las normas del transporte escolar en el Distrito de Sullana a fin de trasladar de forma segura a los escolares desde su hogar a su respectiva escuela y viceversa. Nuestro compromiso con los padres de familia es cuidar de lo más preciado que nos confiarán, sus hijos, esta será nuestra principal prioridad.
- ✓ **Responsabilidad:** Como empresa, nuestro trabajo con niños nos conlleva a tomar conciencia de lo importante que será aplicar la responsabilidad en nuestro actuar diario, es por ello que contaremos con personal altamente calificado y con la ética suficiente para asumir y cumplir con sus deberes y obligaciones, capaz de satisfacer a nuestros exigentes clientes.
- ✓ **Puntualidad:** Siendo que existe un horario establecido de entrada y salida de los escolares en cada institución educativa, como empresa nos caracterizaremos por llegar siempre a tiempo “just time”, a través del diseño de estrategias de ruta que recorrerán las unidades móviles.
- ✓ **Buen trato a los escolares:** Nos comprometemos a crear un ambiente cálido y amical, durante el traslado, entre el chofer y los escolares a fin de que se sientan confiados y como si sus padres fueran los que les llevaran a la escuela personalmente.
- ✓ **Comodidad:** nos encargaremos de que nuestros escolares encuentren confort en su traslado de la casa a la escuela y viceversa, para ello garantizamos el uso de vehículos idóneos y muy bien equipados exclusivamente para el servicio que pretendemos ofrecer, esto nos asegurará la preferencia de los padres de familia.

- ✓ **Trabajo en Equipo:** Como miembros de una misma empresa estamos dispuestos a usar nuestras habilidades y capacidades como un solo equipo a fin de lograr nuestros objetivos como organización, con disposición a aprender de todo y de todos.

#### 4.7.5. Objetivos Estratégicos

##### 4.7.5.1. Objetivo Estratégico General

Ser la empresa de transporte escolar líder en Sullana satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes en seguridad, responsabilidad, buen trato y comodidad en cada viaje, mediante un concienzudo trabajo en equipo con capacidad organizativa y tecnología de vanguardia en aras de la mejora continua.

##### 4.7.5.2. Objetivos Estratégicos Específicos

- ❖ Posicionarse en los próximos tres años, como la mejor empresa de transporte escolar en Sullana a través estrategias de publicidad y promoción.
- ❖ Obtener un crecimiento en el mercado de 20% en el largo plazo.
- ❖ Lograr que la empresa sea valorada por sus colaboradores, mediante una adecuada gestión del talento humano.
- ❖ Apalancar los recursos del inversionista accediendo a diversas formas de financiamiento

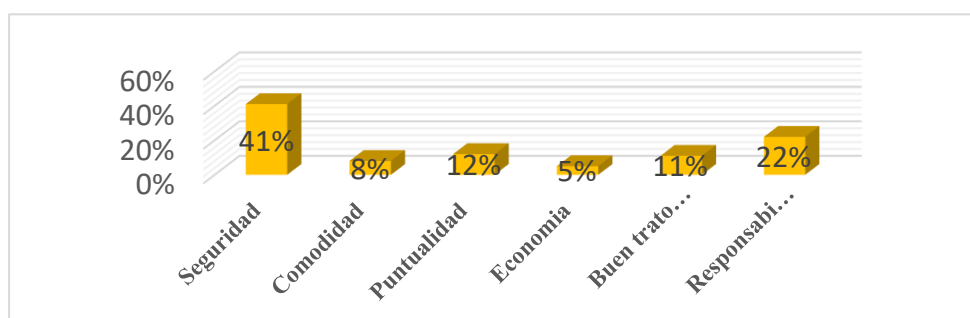
#### 4.8. ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Luego de haber analizado el entorno y el mercado se considera que es necesario establecer una estrategia de diferenciación del servicio para poder hacer frente a la competencia existente actualmente en el mercado. Para ello se ha tomado en cuenta algunos datos recolectados de la encuesta aplicada a los padres de familia; como se muestra a continuación:

**Tabla 4.36. Aspectos relevantes para la elección del servicio de transporte escolar**

| Aspectos toma en cuenta en el momento de elegir un medio de transporte escolar | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| Seguridad                                                                      | 128        | 41%         |
| Comodidad                                                                      | 26         | 8%          |
| Puntualidad                                                                    | 39         | 12%         |
| Economía                                                                       | 17         | 5%          |
| Buen trato a los escolares                                                     | 34         | 11%         |
| Responsabilidad                                                                | 68         | 22%         |
| <b>Total</b>                                                                   | <b>312</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 4.21. Aspectos relevantes para la elección del servicio de transporte escolar**

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

A fin de conocer las características que los padres de familia toman en cuenta al momento de elegir el medio de transporte escolar para sus hijos, según los resultados arrojados pudimos conocer que del 100% de los padres encuestados, el 41% afirma que buscan seguridad, seguido por un 22% responsabilidad, un 12% puntualidad, el 11% prefiere un buen trato a los escolares y el 8% y 5% buscan comodidad y economía respectivamente. Estos aspectos se tomarán en cuenta en las estrategias de la empresa para fidelizar a los padres de familia que son nuestros clientes objetivos. Un aspecto importante a tomar en cuenta es que la economía (5%) no es tan imprescindible para los padres de familia a la hora de elegir un medio de transporte escolar para sus hijos, sino más bien es su seguridad (41%) la que más importa; esto nos indica que los padres no hacen discriminación entre precios altos o bajos a pagar por el servicio, pues lo que más les importa son otros aspectos como seguridad y comodidad para sus hijos.

Los aspectos relevantes que consideraron los padres de familia serán los que diferenciarán a nuestro producto de los futuros competidores.

#### **4.8.1.1. Estrategia de Diferenciación**

Tomando en cuenta que una de nuestras principales competencias indirectas es el servicio de transporte que ofertan las mototaxis, que ofrecen un precio más bajo en consideración con las unidades móviles contratadas, nuestra empresa se diferenciará por ofrecer un mejor servicio al cliente lo que permitirá que la empresa cobre un precio extra por el valor añadido.

Asimismo con la observación que se hizo a las unidades móviles de los tres propietarios mencionados anteriormente, se obtuvo como resultados que las tres cumplían parcialmente con las medidas de seguridad, y aún más las mototaxis que en su mayoría son un medio de transporte informal; es por ello que la empresa de manera concienzuda tomará en cuenta las medidas de seguridad que establece el MTP y la Municipalidad de Sullana; de esta manera cada unidad móvil contará con:

- Rotulo de color negro, en la parte delantera y posterior del vehículo consignando: SERVICIO ESCOLAR.
- Mínimo una puerta de servicio en el lado derecho del vehículo.
- Salidas de emergencia debidamente señalizadas y con las instrucciones sobre su uso.
- Piso interior recubierto con material antideslizante.
- Asientos no rebatibles o plegables, tapizados o de fibra de vidrio
- Retrovisor adicional.
- Cinturones de seguridad en cada asiento

Estas características garantizarán que cada vehículo sea seguro y confiable, convirtiendo nuestro servicio en una experiencia inigualable al que brinda la competencia, de esta manera nuestros clientes estarán dispuestos a pagar un precio más alto pero con la seguridad de confiarnos lo más valioso “sus hijos”.

A fin de respaldar un excelente servicio, nos encargaremos de reclutar y retener el mejor talento humano especializado para el desempeño de las funciones necesarias. Además según las encuestas aplicadas los padres de familia que alguna vez han contratado movilidad para la escuela, han tomado en cuenta como referencia la recomendación de familiares y amigos cercanos, es por ello que nos encargaremos de generar una imagen confiable a través del buen trato de nuestros colaboradores, muy bien motivados, para fidelizar a nuestros clientes quienes a su vez atraerán a nuevos (boca - oreja), pues se sentirán satisfechos con el servicio que les brinda la empresa.

Asimismo se creará una estrategia que permita a las unidades móviles recoger a los escolares a tiempo y que lleguen a la hora puntual a sus centros de estudio, de esta manera cumpliremos con las expectativas de los clientes acerca de la puntualidad y rapidez.

Finalmente utilizaremos a nuestro favor una de las debilidades de nuestra competencia: Publicidad; se difundirá la idea de negocio en los centros educativos privados (previo acuerdo con los directores de las escuelas), radios y redes sociales, nuestro propósito es estar muy vinculados con nuestros clientes cuando lo requieran formando lazos amicales con los padres de familia.

Hemos de tener en cuenta que la estrategia de diferenciación implicará una mayor inversión, sin embargo valdrá la pena, pues de esta manera la empresa se posicionará en la mente de los clientes, lo que significa ganancias que nos permitirán recuperar lo invertido en el largo plazo.

#### 4.9. PLAN DE MARKETING

Es cierto que un inversionista sagaz nunca invertirá su capital en un mercado sin conocerlo y aún más abarcando la totalidad del mismo pues sería imposible satisfacer la necesidad de todo el mercado, es por ello que es necesario segmentarlo mediante el cual se pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos que podrían ser elegidos como mercado meta de la empresa, así podrá adaptar su oferta y estrategia de marketing según los requerimientos de los clientes a los que se enfocará.

Para este trabajo de investigación se ha segmentado el mercado tomando en cuenta cuatro características: Demográficas, Geográficas, Psicográficas y Conductuales.



**Figura 4.22. Segmentación del mercado**

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.9.1. Objetivos de Marketing

A continuación se presentan los objetivos de marketing para todo el horizonte de evaluación del presente plan de negocio. Asimismo se muestra el diseño de los indicadores junto con las herramientas respectivas que se utilizarán para realizar la medición de los mismos. Para el planteamiento de los mismos, se ha tomado en cuenta el primer objetivo, mencionado en el plan estratégico del proyecto:

- Posicionarse en los próximos tres años, como la mejor empresa de transporte escolar en Sullana a través estrategias de publicidad y promoción.

**Tabla 4.37. Objetivos de Marketing**

| <b>N<sup>o</sup></b> | <b>OBJETIVOS</b>                                        | <b>INDICADOR</b>                        | <b>CORTO PLAZO (1 AÑO)</b> | <b>MEDIANO PLAZO (2 A 3 AÑOS)</b> | <b>Largo Plazo (4 A 5 AÑOS)</b> | <b>HERRAMIENTAS</b>            |
|----------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 1                    | Incrementar el porcentaje de ventas                     | % Crecimiento ventas anual              | -                          | -                                 | 20%                             | Estado de Ganancias y Pérdidas |
| 2                    | Alcanzar un alto nivel de satisfacción de los clientes. | % Nivel de satisfacción de los clientes | 80%                        | 90%                               | 100%                            | Encuesta Post Servicio         |
| 3                    | Retener a los clientes                                  | % de clientes recurrentes               | -                          | 64%                               | 72%                             | Base de datos de clientes      |
| 5                    | Captar nuevos clientes                                  | % de clientes nuevos                    | -                          | -                                 | 33%                             | Base de datos de clientes      |

Fuente: Elaboración Propia

## 4.9.2. Mezcla de Marketing

### 4.9.2.1. Descripción del Servicio

“Transport School” es una empresa dedicada a ofrecer el servicio de transporte escolar diario, desde el domicilio de los estudiantes hasta sus centros de estudios y viceversa, bajo los más altos estándares de seguridad, puntualidad y responsabilidad; acorde con las expectativas de nuestros exigentes clientes: los padres de familia; quienes debido a las múltiples actividades que realizan durante el día, no tienen el tiempo suficiente para llevar y recoger a sus niños de la escuela y aún más con el riesgo que involucra usar cualquier medio de transporte en la ciudad de Sullana; es por ello que la empresa se identificará con suplir dicha necesidad de la mejor manera tanto como si fueran los mismos padres quienes se encargaran de dicha actividad.

La empresa contará con una ubicación estratégica de sus instalaciones a fin de facilitar el traslado de los niños de sus hogares a la escuela y viceversa a tiempo, esto a través de un plan de recorrido con el que contará cada unidad móvil. Los horarios de atención serán lunes a sábado de 7:00 am a 3:00 pm, no solo en las instalaciones sino también vía web y redes sociales.

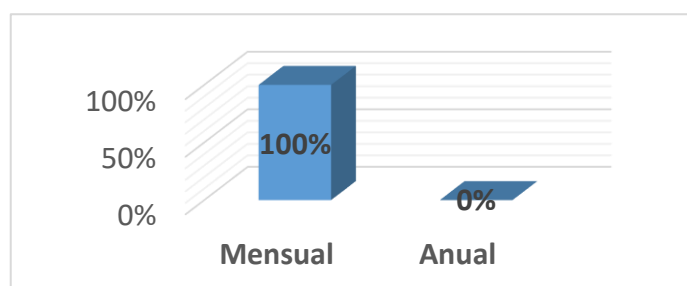
### 4.9.2.2. Estrategia de Precio

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta acerca de la forma de pago y el monto que estarían dispuestos a pagar por el servicio.

**Tabla 4.38. Disposición de forma de pago**

| Disposición de forma de pago | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|------------|------------|
| Mensual                      | 270        | 100%       |
| Anual                        | 0          | 0%         |
| <b>Total</b>                 | 270        | 100%       |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia



**Figura 4.23. Disposición de forma de pago**

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

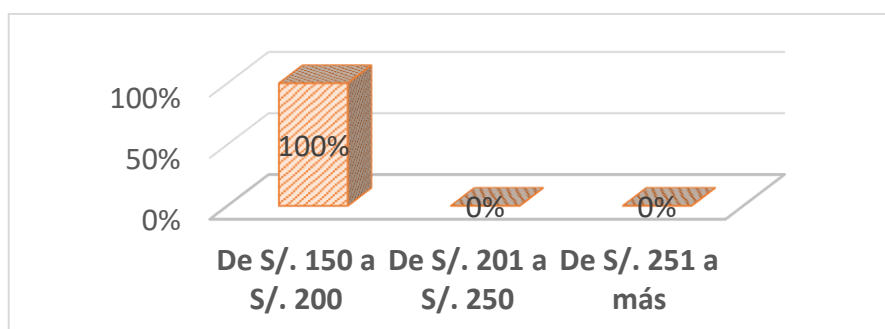
Con respecto a la forma de pago quisimos investigar cual es la más adecuada y por la cual los padres de familia estarían dispuestos a optar, obteniendo como resultados que el 100% de los encuestados optan por el tipo de pago mensual, por lo tanto, será tomado en cuenta para la propuesta de negocio.

Tomando en cuenta la opinión de los padres de familia, la empresa manejará una modalidad de pago mensual.

**Tabla 4.39. Disposición de pago mensual**

| Disposición de pago mensual | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|------------|
| De S/. 150 a S/. 200        | 270        | 100%       |
| De S/. 201 a S/. 250        | 0          | 0%         |
| De S/. 251 a más            | 0          | 0%         |
| <b>Total</b>                | 270        | 100%       |

Fuente: Encuesta – Elaboración



**Figura 4.24. Disposición de pago mensual**

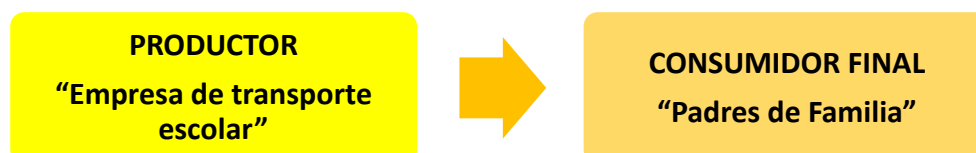
Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

De acuerdo a la pregunta sobre la modalidad de pago, debido a que fue elegida la opción de pago mensual, se formuló la pregunta acerca de la disposición de pago de los padres de familia ante lo cual obtuvimos como resultados que el 100% optó por el monto de pago que oscila entre De S/. 150 a S/. 200 mensuales, por lo tanto, para la prestación del servicio de transporte escolar se establecerá un precio de S/. 180.

#### 4.9.2.3. Estrategia de Distribución o Plaza

El propósito de la estrategia de plaza es estar lo más cerca posible al consumidor final, con el fin que sea beneficiado lo más pronto posible; de acuerdo a la naturaleza del proyecto de investigación, nuestro medio de distribución será directamente con el consumidor final, razón por la que las instalaciones de la empresa estarán ubicadas en un lugar céntrico que permita cumplir a tiempo con la misión establecida. La forma de llegar al cliente es la siguiente:

- El canal de distribución es directo, ya que llega al consumidor sin pasar por intermediarios.
- El productor: Es la empresa de transporte escolar “Transport school”, el cual ofrecerá los servicios al cliente.
- El consumidor final del servicio: Representado por los padres de familia (clientes).



**Figura 4.25. Canal de Distribución Directa**

Fuente: Elaboración Propia



#### 4.9.2.4. Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción de la empresa estará dividida en 3 etapas; la etapa de lanzamiento que tendrá lugar antes de la instalación de la empresa en el mercado, mediante la cual se pretende dar a conocer el servicio de la empresa, informar sus beneficios; la segunda etapa es la de mantenimiento, en la que se mantendrá las estrategias utilizadas en el lanzamiento y finalmente la etapa post venta en la que se buscara establecer contacto con el cliente después de probado el servicio.

##### 4.9.2.4.1. Etapa de Lanzamiento

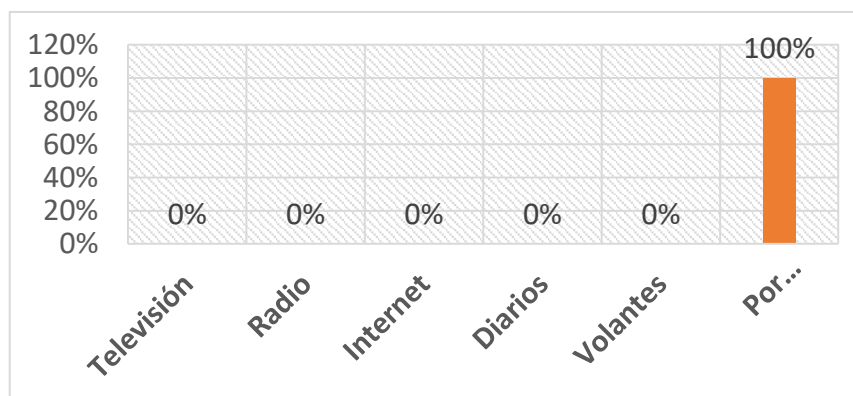
Esta etapa es la más importante, se podría decir, pues su propósito es dar a conocer al público objetivo las bondades del servicio, en la que se convencerá al cliente por qué deberían preferir nuestro servicio y no el de la competencia; dicho sea de antemano es la primera impresión que tendrá el cliente y está siempre cuenta al momento de elegir.

Tomando en cuenta la opinión de los padres de familia, se incluyó en la encuesta una pregunta que nos ha permitido conocer mediante qué medios de información la competencia dio a conocer sus servicios; siendo los resultados como se indican a continuación

**Tabla 4.40. Medios de difusión por los que se enteraron del servicio quienes alguna vez le contrataron**

| Medios de difusión | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------------|------------|-------------|
| Televisión         | 0          | 0%          |
| Radio              | 0          | 0%          |
| Internet           | 0          | 0%          |
| Diarios            | 0          | 0%          |
| Volantes           | 0          | 0%          |
| Por recomendación  | 70         | 100%        |
| <b>Total</b>       | <b>70</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia



**Figura 4.26. Medios de difusión por los que se enteraron del servicio quienes alguna vez le contrataron**

Fuente: Encuesta - Elaboración Propia

De los 70 padres de familia que dieron respuesta positiva a la pregunta de haber contratado alguna vez el servicio de transporte escolar de una unidad móvil, con respecto al medio de comunicación por el cual contactaron o llegaron a conocer el servicio prestado, el 100% afirmó que llegó a contratar dicho servicio por medio de la recomendación de amigos y familiares. Con estos resultados se demuestra que además de no existir una empresa formal que se dedique exclusivamente a prestar este servicio, las unidades móviles que prestan dichos servicios no han hecho uso de publicidad de sus servicios, solo se han basado en la recomendación. Esto indica que los padres de familia se basan en

la confiabilidad que les genere el servicio que sus amigos y/o familiares hayan contratado. Todos estos aspectos se tomarán en cuenta, pues nos permite conocer que será necesario el uso de publicidad por los diversos medios de comunicación para hacer conocida nuestra nueva propuesta de negocio.

De esta manera los medios de comunicación que la empresa ha creído conveniente utilizar son:

- ✓ **Internet:** en el mundo globalizado en que vivimos es necesario adaptarse a los cambios es por ello que la empresa hará uso de esta importante herramienta a fin de dar a conocer su producto en diversas partes de Sullana y aun de la misma región a la vez, para ello mantendrá contacto con los clientes a través de internet y redes sociales como Facebook; de esta manera se creará una página web exclusivamente para publicitar el servicio y asimismo donde los clientes puedan tener la opción de dejar sus sugerencias y además se hará conocer el correo de la empresa ante cualquier duda o consulta.
- ✓ **Diarios:** Se promocionará el servicio a través de diarios durante los primeros meses de inauguración de la empresa; en este caso se ha elegido el diario “La Hora” para hacer los anuncios correspondientes.
- ✓ **Volantes:** Se diseñarán volantes que serán entregados al público objetivo en puntos estratégicos como las escuelas, previo permiso con los directores de los centros educativos, en horarios de entrada y salida de los escolares.

#### 4.9.2.4.2. Etapa de Mantenimiento

En esta etapa se buscará fidelizar a los clientes que han sido captados durante la primera etapa a fin de que no solo se mantengan usando el servicio de la empresa de manera recurrente, sino también que apliquen el llamado “boca-oreja”, recomendándonos con amigos y familiares cercanos.

En esta etapa se hará uso de descuentos del 4%:

- A padres de familia con más de un hijo que contrate los servicios de la empresa.
- Padres de familia que firmen contrato por un año con nuestra empresa.

**Tabla 4.41. Presupuesto de Publicidad y Promoción**

| DESCRIPCIÓN             | UNIDAD   | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO UNITARIO MENSUAL |
|-------------------------|----------|----------|----------------|------------------------|
| <b>Diario "La Hora"</b> | Anuncios | 10       | S/. 90.00      | S/. 900.00             |
| <b>Volantes</b>         | Millar   | 1        | S/. 85.00      | S/. 85.00              |
| <b>Internet</b>         | Pág. web | 1        | S/. 350.00     | S/. 350.00             |
| <b>TOTAL</b>            |          |          |                | <b>S/. 1,335.00</b>    |

Fuente: Elaboración Propia

Cabe mencionar que los gastos de publicidad solo se efectuaran durante los tres primeros años de instalación de la empresa, esto para dar a conocer el servicio, luego la empresa se centrará en la recomendación entre padres de familia (boca-oreja) solo se invertirá en gastos de publicidad cuando sea necesario.

#### 4.9.2.4.3. Etapa Post Venta

Esta etapa es crucial, pues se medirá el resultado de las etapas anteriores, haciendo un seguimiento del nivel de satisfacción que el cliente percibe luego de usar el servicio de la empresa, esto se realizará a través de encuestas mensuales, de tal manera que podamos conocer desde la perspectiva del cliente si el servicio está cumpliendo con las características de servicio publicitadas y aún más que puedan manifestar sugerencias de mejora para la empresa.

**a) Logotipo de la empresa:**

El logotipo de la empresa será diseñado con características que capten y llamen la atención del cliente de tal manera que lo interioricen reconociendo a nuestra empresa como la más confiable, segura, responsable y oportuna para llevar y traer a sus niños de la escuela.



**Figura 4.27. Logotipo de "Transport School"**  
Fuente: Elaboración Propia

**4.9.2.5. Estrategia de Posicionamiento**

El posicionamiento de la empresa se dará a través de atributos que la distinguirán de la competencia y por tanto la posicionarán en la mente de los clientes; para lo cual hemos tomado en cuenta la respuesta de los encuestados; de esta manera la empresa se caracterizará por brindar un servicio confiable, seguro, responsable y oportuno. Mucho más que la publicidad que se haga, los clientes reconocerán a la empresa por la experiencia vivida en cada servicio y por ende nos recomendarán con sus familiares y conocidos.

## 4.10. PLAN DE OPERACIONES

### 4.10.1. Objetivos de Operaciones

Tabla 4.42. Objetivos de operaciones

| Aspectos               | Objetivos operacionales                                                                         | Indicador                                                                   | Año   |       |       | Herramientas                   |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|--------------------------------|
|                        |                                                                                                 |                                                                             | 1     | 2     | 3     |                                |
| Eficiencia operacional | Cubrir la totalidad de capacidad operativa de las unidades móviles                              | Cantidad de clientes que adquieren nuestros servicios por mes               | 100%  | 100%  | 100%  | Base de datos de clientes      |
|                        | Reducir los tiempos de espera en el recojo de los niños.                                        | Tiempo de espera por niño                                                   | 15'   | 13'   | 10'   | Encuesta Post Venta            |
|                        | Cumplir con los estándares de seguridad para transporte escolar                                 | % de clientes que consideran que el equipamiento de los vehículos es seguro | 85%   | 90%   | 95%   | Encuesta Post Venta            |
| Costos                 | Optimizar los recursos de la empresa.                                                           | Costos operativos / total de ingresos                                       | 8.96% | 8.94% | 8.91% | Estado de ganancias y pérdidas |
| Flexibilidad           | Solucionar problemas e imprevistos que se pudieran presentar durante la prestación del servicio | Nº Respuestas efectivas ante problemas/ Nº problemas ocurridos              | 60%   | 75%   | 100%  | Libro de reclamaciones         |

Fuente: Elaboración Propia

### 4.10.2. Diseño del Servicio

La empresa “Transport School”, se organizará mediante los siguientes procesos:

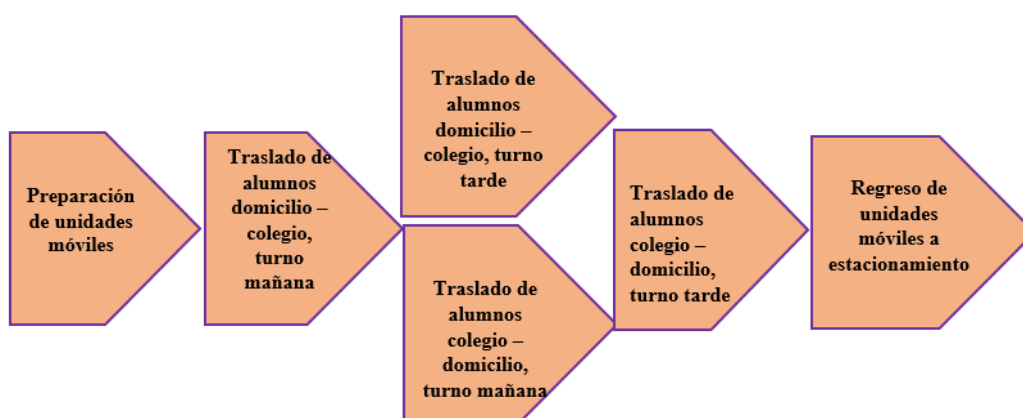


Figura 4.28. Diseño del Servicio

Fuente: Elaboración Propia

### 4.10.3. Localización

Para el desarrollo del proyecto es necesario contar con un local ubicado de manera estratégica que permita poner en marcha las operaciones de la empresa y que contribuya al alcance de sus objetivos;

es por ello que la decisión de ubicación de la empresa es muy importante, y para su elección se tomara en cuenta variables de macro y micro localización que incluyen aspectos como la accesibilidad, reducción de costos, entre otros.

#### 4.10.4. Macrolocalización

La empresa “Transport School” estará ubicada en el Distrito de Sullana, pues según el estudio de mercado realizado es un lugar propicio para incursionar con un negocio de tal naturaleza, además dicho sea de paso no existen empresas que dedicadas a prestar exclusivamente el servicio de transporte escolar con las características que se pretenden incluir al servicio.

A continuación se muestra la macrolocalización de la empresa a través del mapa de Sullana.



**Figura 4.29. Macrolocalización de la empresa**  
Fuente: (INEI, 2007)

##### 4.10.4.1. Microlocalización

Se han tomado en cuenta 2 opciones de ubicación para el local donde la empresa preste sus servicios, las cuales serán analizadas en base a aspectos que se muestran a continuación:

- ✓ **Seguridad del local:** Siendo que la empresa contara con unidades móviles de alto valor es necesario que el local a elegir, para las instalaciones de la empresa, sea seguro de tal manera que se puedan preservar los recursos físicos y también los humanos.
- ✓ **Distribución del local:** El local a elegir deberá contar con espacio suficiente para poder desarrollar las actividades diarias tanto administrativas como operativas, y que además permita que las unidades móviles se desplacen con facilidad durante el traslado de hacia las instituciones educativas de los niños.
- ✓ **Infraestructura adecuada:** Se tomará en cuenta que el local a elegir tenga una infraestructura en condiciones óptimas de tal manera que facilite el desarrollo de las actividades diarias y además se evitará que se incurra en gastos adicionales de acondicionamiento y arreglo.
- ✓ **Costo de Alquiler del local:** Hay que ser consciente que un local seguro y con buena infraestructura demanda un precio considerable.

- ✓ **Accesibilidad al local:** este es un aspecto muy importante a considerar pues la ubicación del local definirá parte de la rentabilidad del negocio, pues es conveniente para la empresa que sus instalaciones estén ubicadas en un lugar céntrico, accesible al público y además que permita reducir costos, por la naturaleza del proyecto, lo que conviene es un local cercano a los colegios en donde se presta transporte escolar porque esto permitiría reducir costos como el uso de combustible.
- ✓ **Suministro de Energía:** En cuanto a la disponibilidad de energía, la zona debe poseer suministro de energía eléctrica para la instalación de la empresa.
- ✓ **Saneamiento:** Es necesario que la zona en la que se instalará la empresa cuente con el suministro de servicios básicos como agua, luz y desagüe, de esta manera aseguraremos el correcto funcionamiento de la empresa.

A continuación se presenta el análisis de la matriz de selección de la localización de la empresa teniendo en cuenta los factores antes mencionados, de tal manera que se pueda elegir la mejor opción para beneficio de la empresa.

Se utilizara la siguiente calificación:

**Tabla 4.43. Calificación para evaluar la localización**

| CALIFICACIÓN    | PUNTAJE |
|-----------------|---------|
| No es favorable | 1       |
| Poco favorable  | 2       |
| Favorable       | 3       |
| Muy favorable   | 4       |

Fuente: Elaboración Propia

Luego de la búsqueda del local para la instalación de la empresa, se consideró que las dos mejores opciones que se someterán a evaluación son:

**Opción 1:** Transversal Lima con Ugarte 857 – Distrito de Sullana.

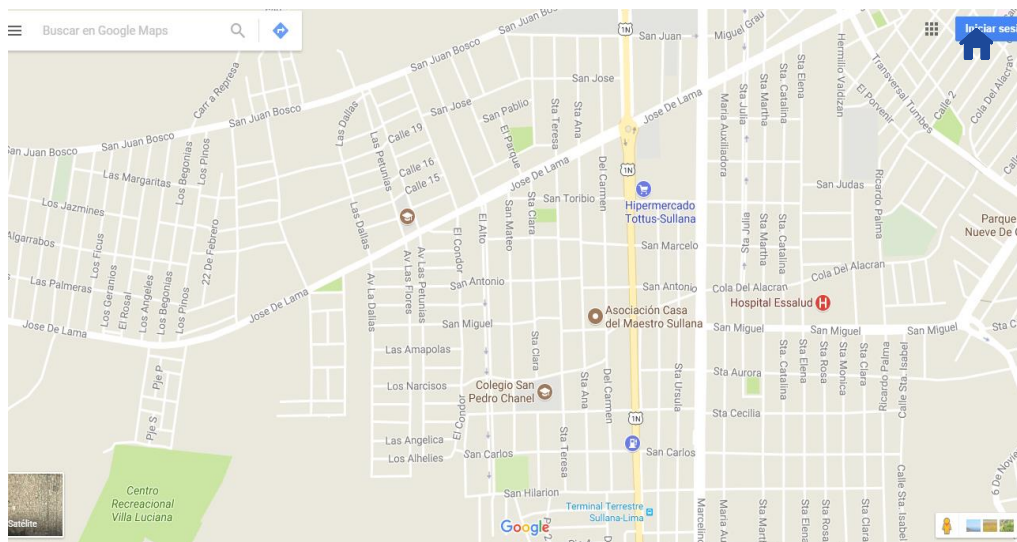
**Opción 2:** Av. José de Lama 230 - Distrito de Sullana.

**Tabla 4.44. Matriz de Localización**

| Factores                    | Peso     | Transv. Lima con Ugarte 857 |             | Calle Dos con Transv. Tumbes |             |
|-----------------------------|----------|-----------------------------|-------------|------------------------------|-------------|
|                             |          | Clasificación               | Ponderado   | Clasificación                | Ponderado   |
| Seguridad                   | 0.15     | 3                           | 0.45        | 3                            | 0.45        |
| Distribución del local      | 0.13     | 2                           | 0.26        | 3                            | 0.39        |
| Infraestructura Adecuada    | 0.14     | 3                           | 0.42        | 4                            | 0.56        |
| Costo de alquiler del local | 0.16     | 3                           | 0.48        | 2                            | 0.32        |
| Accesibilidad al local      | 0.18     | 4                           | 0.72        | 4                            | 0.72        |
| Suministro de Energía       | 0.12     | 3                           | 0.36        | 3                            | 0.36        |
| Saneamiento                 | 0.12     | 3                           | 0.36        | 3                            | 0.36        |
| <b>TOTAL</b>                | <b>1</b> |                             | <b>3.05</b> |                              | <b>3.16</b> |

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al análisis realizado a través de la matriz, el lugar más indicado para las instalaciones de la empresa es **Calle Dos con Transversal Tumbes**, por obtener mayor valor ponderado 3.16, cabe decir que el local elegido cumple con la mayoría de los aspectos mencionados anteriormente convirtiéndolo en el lugar propicio para el desarrollo de las actividades diarias de la empresa, con un precio más alto que la otra opción, pero cumple con los requerimientos para el proyecto.



**Figura 4.30. Microlocalización de la Empresa**  
Fuente: Map. Data 2017.Google

#### 4.10.5. Diseño y Distribución de las Instalaciones

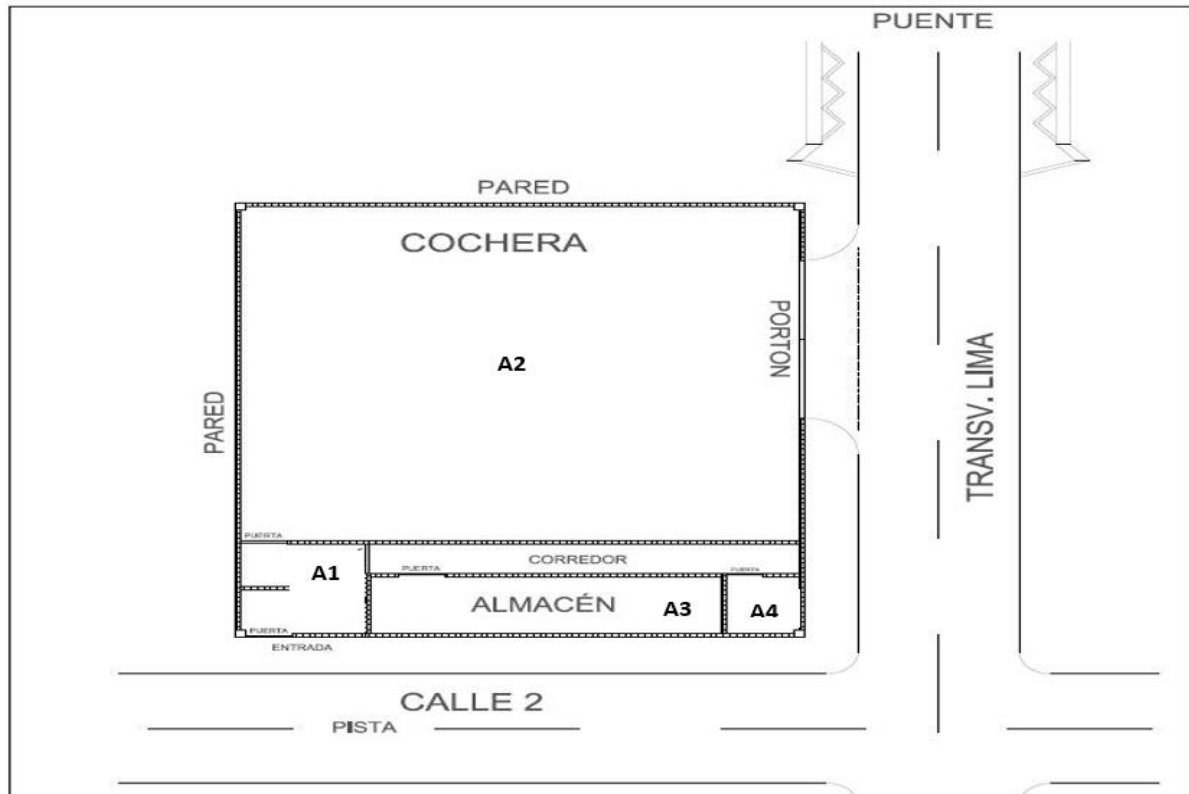
La distribución de las instalaciones nos permite tener un correcto ordenamiento de las áreas que conforman a la empresa y que intervienen en la prestación del servicio, es por ello que la empresa estará distribuida de la siguiente manera:

**Tabla 4.45. Distribución de las instalaciones de la empresa**

| N° | ESPACIO FÍSICO           | DESCRIPCIÓN                                                                                                          | UBICACIÓN EN PLANO |
|----|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 1  | Sala de recepción        | Espacio donde se brindará la información necesaria del servicio al cliente.                                          | <b>A1</b>          |
| 2  | Playa de estacionamiento | Área destinada para la custodia de las unidades móviles, incluye señalización para la entrada y salida de las mimas. | <b>A2</b>          |
| 3  | Almacén                  | Área donde se guardarán los repuestos para el mantenimiento de las unidades móviles y útiles de aseo.                | <b>A3</b>          |
| 4  | Servicios Higiénicos     | El local estará condicionado con un baño que tendrá disponible el servicio de agua y desagüe.                        | <b>A4</b>          |

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se muestra el plano de la empresa “Transport School”, donde se muestra las habitaciones con las que contará



**Figura 4.31. Plano de la Empresa**  
**Fuente: Elaboración Propia**



#### 4.10.6. Proceso de Prestación del Servicio

Consiste en describir el procedimiento que llevará prestar el servicio de transporte escolar, para ello se utilizara el flujograma, en el cual se estipularan además el tiempo que tomara realizar cada actividad.

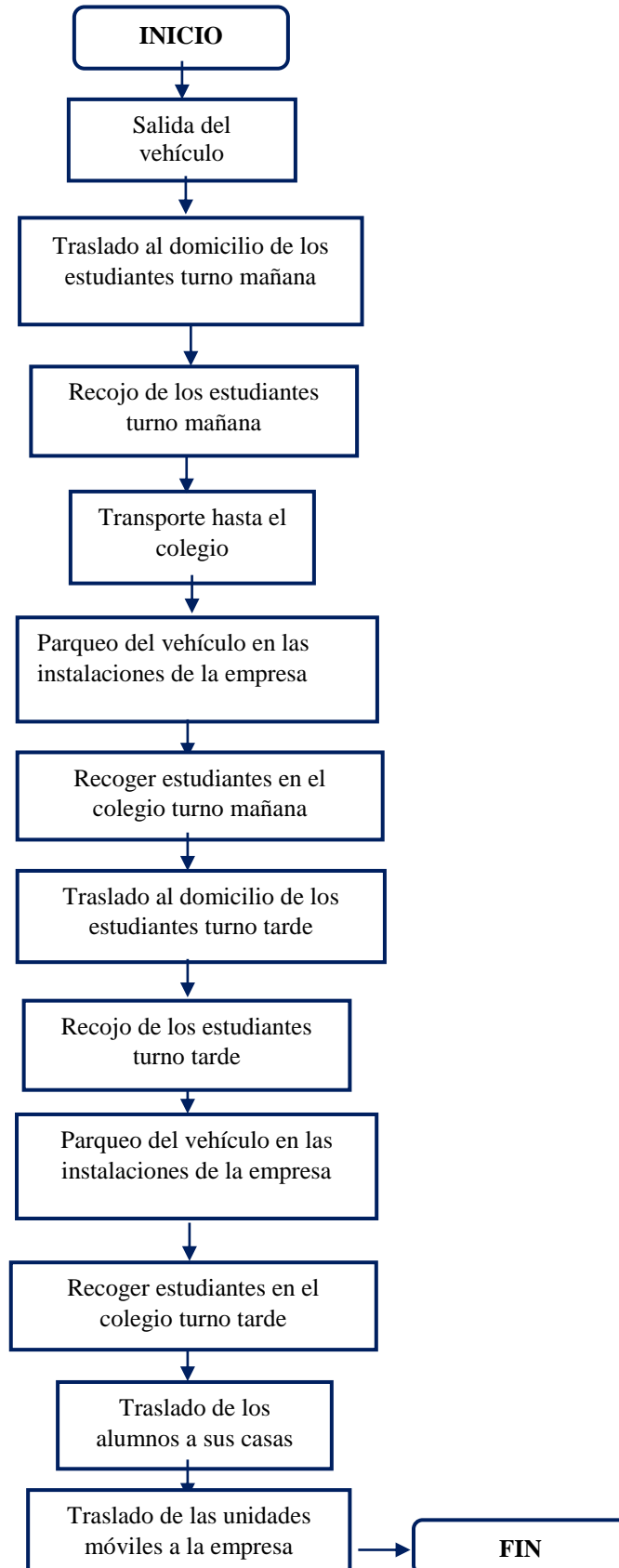
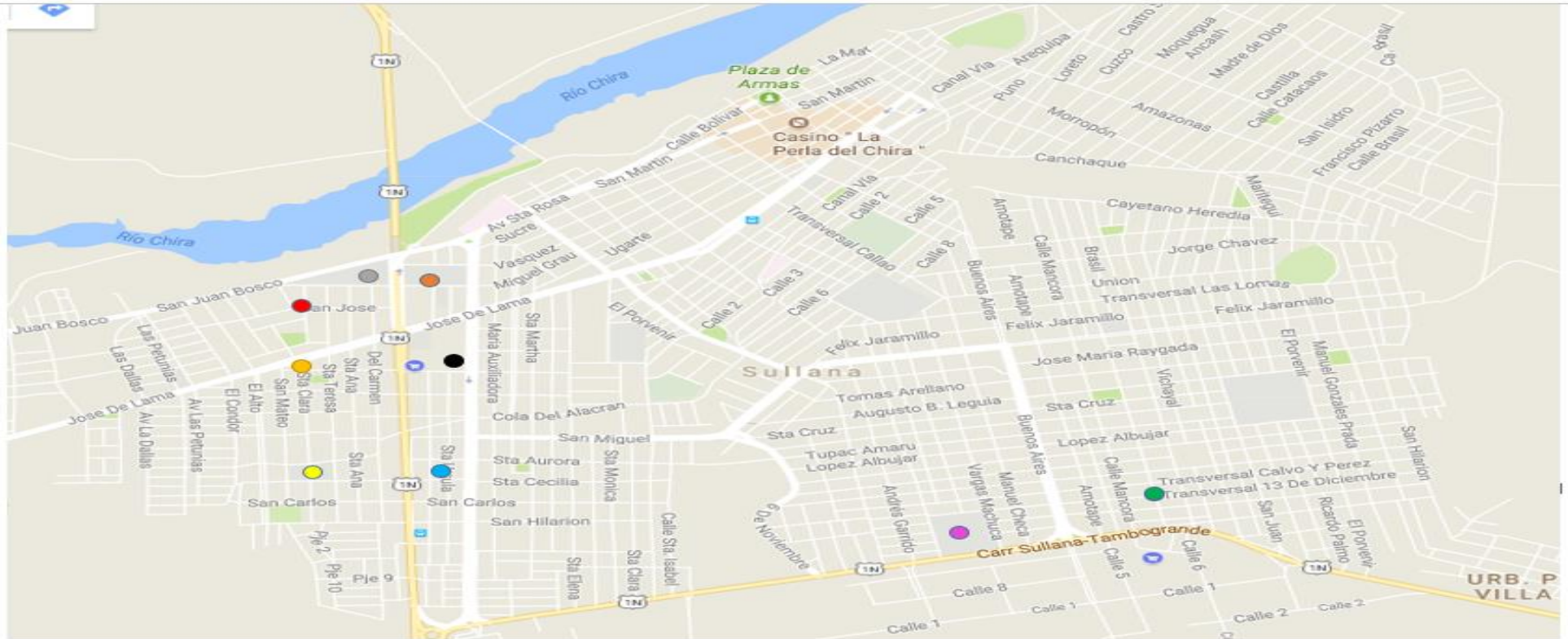


Figura 4.32. Flujo de Prestación del Servicio

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.10.7. Ubicación en el mapa de los colegios



- |                 |                                                                                     |              |                                                                                     |               |                                                                                       |                  |                                                                                       |                     |                                                                                       |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| San José Obrero |  | Exitus       |  | Santa Rosa    |  | IEDUBER          |  | Mi Pequeño Universo |  |
| Divino Maestro  |  | Santa Úrsula |  | Miguel Cortes |  | San Pedro Chanel |  |                     |                                                                                       |

Figura 4.33. Ubicación de los colegios en el mapa de Sullana  
Fuente: Elaboración Propia

#### 4.10.8. Rutas de recorrido (Propuesta)

Para poder enmarcar la ruta que recorrerá cada unidad móvil, se ha considerado a la provincia de Sullana por sus zonas, urbanizaciones y asentamientos humanos que posee; de los cuales estratégicamente se ha elegido a los siguientes; tomando en cuenta la cercanía a los colegios a donde se prestará el servicio de transporte escolar, asimismo a la ubicación de la empresa con respecto de los mismos y de los estudiantes: AA. HH. El obrero, AA. HH. 9 de octubre, Sullana centro y Urb. Santa Rosa, a continuación se muestran en el siguiente mapa; antes de ello es necesario aclarar que las rutas podrán modificarse según procedencia de los alumnos; la que se muestra a continuación es una propuesta por parte del proyecto:

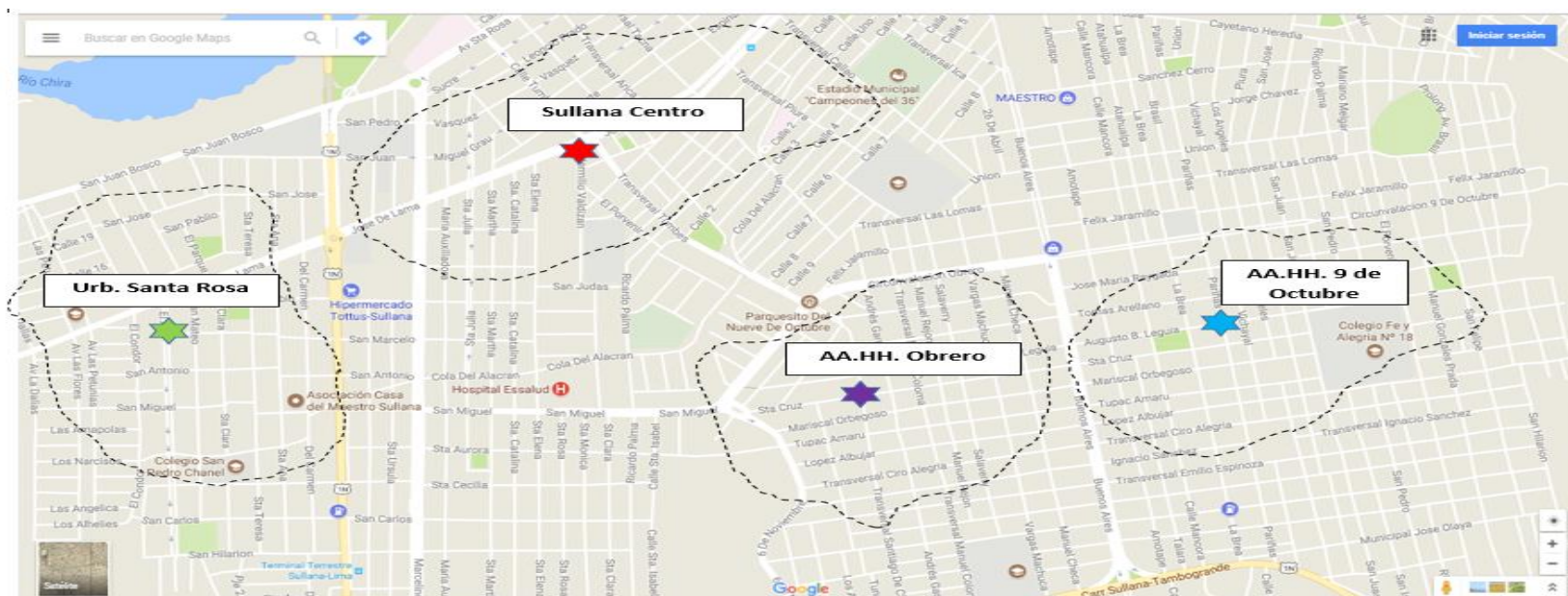


Figura 4.34. Zonas de Sullana que recorreran las unidades móviles

Fuente: Elaboración Propia



#### 4.10.8.2. Ruta Unidad móvil 2 (Propuesta)

La segunda unidad móvil, al igual que la primera unidad móvil tendrá su punto de partida recorrerá las zonas Sullana Centro y Urb. Santa Rosa, para los colegios Exitus, Santa Rosa, Santa Úrsula, Miguel Cortes, Ieduber, San Pedro Chanel y Mi pequeño Universo. El recorrido propuesto se muestra en la siguiente imagen con líneas punteadas rojas:

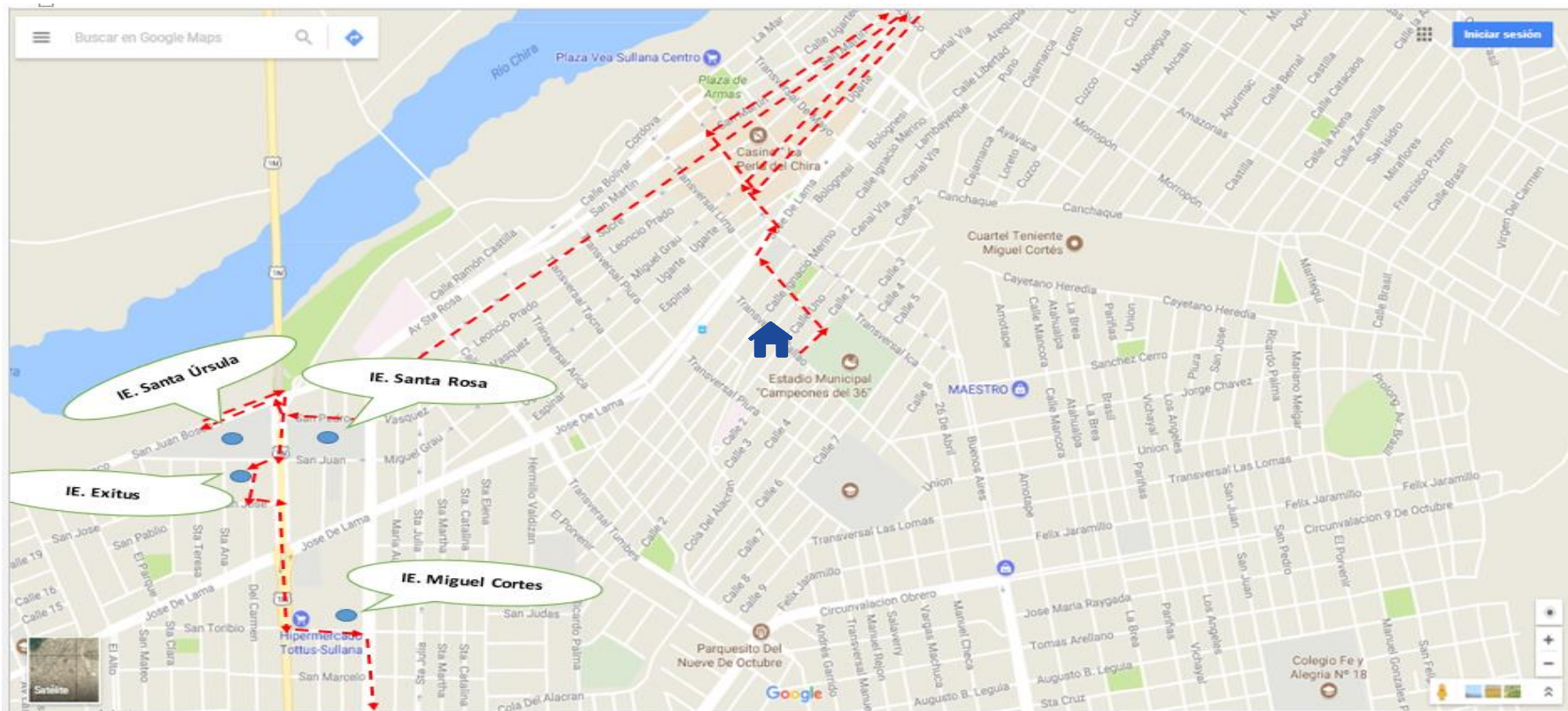
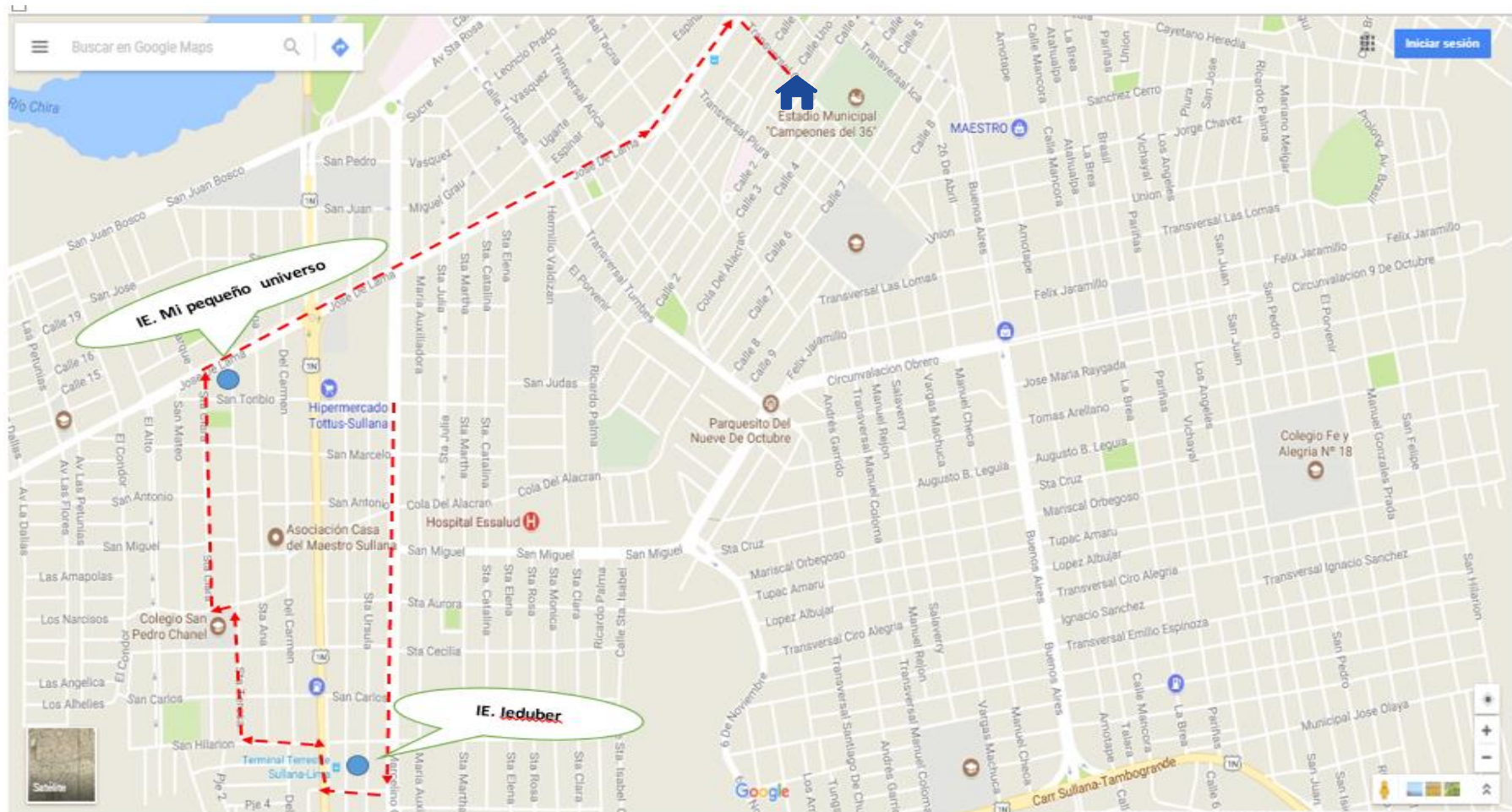


Figura 4.36. Ruta de unidad móvil 2

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 4.37. Ruta de unidad móvil 2 (continuación)**

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.10.9. Determinación de los recursos a necesitar

Es menester tomar en cuenta la maquinaria, equipos, materiales y enseres que necesitará la empresa para poder poner en marcha sus actividades diariamente, es por ello que a continuación se mencionan las especificaciones de cada uno, cantidad y descripción:

##### 4.10.9.1. Maquinaria y Equipo de Oficina

A continuación se muestra la descripción, cantidad y especificaciones de la maquinaria y equipo de oficina que se necesitarán para la empresa “Transport School”

**Tabla 4.46. Descripción de maquinaria y equipo de oficina**

| DESCRIPCIÓN                | CANTIDAD | ESPECIFICACIONES                                                                                                      |
|----------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b> |          |                                                                                                                       |
| Minibuses                  | 2        | JINBEI H2L, 16 asientos con cinturón cada uno, recubierto con material antideslizante.                                |
| <b>EQUIPO DE OFICINA</b>   |          |                                                                                                                       |
| Laptop                     | 1        | Intel Core i3 HP Z 410, 4 GB RAM                                                                                      |
| Impresora                  | 1        | Edson 550: Copiadora, Scanner, impresora.                                                                             |
| Teléfono                   | 1        | Inalámbrico, marca V tech, modelo Clío 10 B                                                                           |
| Escritorio + Sillas        | 1        | Escritorio de 76 cm alto, 120 cm ancho, color caoba, de madera y Sillas de PVC y metal del mismo color                |
| Archivador                 | 1        | Consta de 2 cajones, sus medidas son 71.5 cm de alto, 47.5 cm de ancho, material de madera y melamina, color castaño. |

Fuente: Elaboración Propia

Además en el siguiente cuadro se ha considerado el precio de la maquinaria y equipo antes mencionados, como se detalla a continuación

**Tabla 4.47. Costo de Maquinaria, Muebles - Enseres y Equipo de Oficina**

| Descripción                | Unidad | Cantidad | Costo Unitario            | Costo Total           |
|----------------------------|--------|----------|---------------------------|-----------------------|
| <b>Maquinaria y Equipo</b> |        |          |                           |                       |
| Minibuses                  | Unid   | 2        | \$ 25,990.00 <sup>6</sup> | 51980                 |
| <b>Subtotal</b>            |        |          |                           | <b>S/. 169,979.80</b> |
| <b>Equipo de Oficina</b>   |        |          |                           |                       |
| Laptop                     | Unid   | 1        | S/.1,200.00               | S/.1,200.00           |
| Impresora                  | Unid   | 1        | S/.500.00                 | S/.500.00             |
| Teléfono                   | Unid   | 1        | S/.50.00                  | S/.50.00              |
| Archivador                 | Unid   | 1        | S/.250.00                 | S/.250.00             |
| Escritorio + 3 Sillas      | Unid   | 1        | S/.450.00                 | S/.450.00             |
| <b>Subtotal</b>            |        |          |                           | <b>S/.2,450.00</b>    |
| <b>TOTAL</b>               |        |          |                           | <b>S/. 172,429.80</b> |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.10.9.2. Suministros de Oficina

En el siguiente cuadro se muestran los suministros de oficina necesarios para funciones administrativas de la empresa, los cuales serán renovados de manera anualmente:

**Tabla 4.48. Costo de suministros de oficina**

| Suministros de oficina            | Unidad | Cantidad anual | COSTO ANUAL      |
|-----------------------------------|--------|----------------|------------------|
| <b>Folders de Cartulina</b>       | Unid   | 12             | S/. 6.00         |
| <b>Corrector</b>                  | Unid   | 12             | S/. 5.00         |
| <b>Bolígrafos</b>                 | Unid   | 12             | S/. 4.00         |
| <b>Lápiz</b>                      | Unid   | 12             | S/. 3.50         |
| <b>Tijeras</b>                    | Unid   | 12             | S/. 9.00         |
| <b>Hojas Dina A4</b>              | Millar | 100            | S/. 10.00        |
| <b>Tinta para impresora Edson</b> | Unid   | 2              | S/. 60.00        |
| <b>TOTAL</b>                      |        |                | <b>S/. 97.50</b> |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.10.9.3. Útiles de Limpieza

A fin de mantener la pulcritud del local para la atención al cliente, se han estimado los siguientes útiles de limpieza, que serán renovados de manera trimestral

**Tabla 4.49. Costo de útiles de limpieza**

| Útiles de limpieza     | Unidad | Cantidad | Costo unitario | Costo (trimestral) |
|------------------------|--------|----------|----------------|--------------------|
| <b>Escoba plástica</b> | Unid   | 1        | 11             | 11                 |
| <b>Jabón líquido</b>   | Unid   | 1        | 6              | 6                  |
| <b>Guantes de aseo</b> | Unid   | 3        | 1              | 3                  |
| <b>Papel Higiénico</b> | Unid   | 2        | 13             | 26                 |
| <b>Trapeador</b>       | Unid   | 1        | 7              | 7                  |
| <b>Clorox 2 Lt</b>     | Unid   | 1        | 8              | 8                  |
| <b>Recogedor</b>       | Unid   | 1        | 8              | 8                  |
| <b>TOTAL</b>           |        |          |                | <b>69</b>          |

Fuente: Elaboración Propia

<sup>6</sup> Para el cálculo del precio de las unidades móviles y asimismo del préstamo, se ha tomado como referencia el tipo de cambio 3.2701 obtenido de la página del BCR [www.bcr.gob.pe](http://www.bcr.gob.pe) del día 10/10/2017.



## 4.11. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 4.11.1. Objetivos

Es necesario reconocer que los recursos humanos son un elemento imprescindible para el funcionamiento de la empresa, es por ello que se necesita una adecuada gestión del talento humano acompañada por el alcance de objetivos.

A continuación se muestran los objetivos del plan de Recursos Humanos de la empresa “Transport School”:

**Tabla 4.50. Objetivos de Recursos Humanos**

| Objetivos plan RRHH.                                  | Indicadores                                                          | Corto | Mediano | Largo | Herramienta                              |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------|---------|-------|------------------------------------------|
| Controlar el Índice de Rotación de Personal           | Numero de Renuncias o Despidos/Total Personal Planilla               | 100%  |         |       | Base de datos del personal               |
| Mantener un Clima Laboral favorable                   | Aprobación por parte de los empleados al Clima laboral               | 90%   | 95%     | 100%  | Encuesta Clima Laboral Anual             |
| Mantener al Personal motivado                         | % del grado de motivación "Excelente" o "Bueno" acerca de la empresa | 90%   | 95%     | 100%  | Encuesta de Satisfacción Trimestral      |
| Controlar el ausentismo laboral                       | Cantidad de Faltas no Justificadas/ Cantidad de Faltas               | 10%   | 5%      | 3%    | Base de Datos de Asistencia del personal |
| Brindar capacitación al personal cuándo sea necesario | Nº Personal Formado/ Total Personal Planilla                         | 80%   | 85%     | 95%   | Indicadores de Formación                 |

Fuente: Elaboración Propia

### 4.11.2. Estructura Organizacional

Para el buen funcionamiento de la empresa es necesario organizar los recursos humanos de tal manera que se asignen funciones y tareas específicas para cada puesto, de esta manera se asegurará un correcto funcionamiento de las diversas actividades de la empresa, es por ello que “Transport School” contará con personal capacitado para el desempeño de las actividades, dichos puestos son: 1 Administrador y 2 choferes para la conducción de los minibuses que se encargarán de trasladar a los niños a sus escuelas.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa que tendrá una estructura horizontal, puesto que será el administrador quien será el responsable de todas las áreas de la empresa, por lo tanto se encargará de supervisar y controlar que todas las actividades planificadas, con respecto a publicidad y finanzas, sean llevadas a cabo por sus colaboradores a cargo, es necesario mencionar que debido a que la empresa es pequeña y está en su etapa de inicio de actividades, el administrador además asumirá el cargo de asistente, de tal manera que su labor será imprescindible para que la empresa marche bien.



**Figura 4.38. Organigrama Estructural de “Transport School”**

Fuente: Elaboración Propia

### 4.11.3. Descripción de Puestos

La clave de una buena administración de los recursos humanos es la delegación de funciones, de esta manera cada puesto de trabajo tendrá bien delimitado su papel dentro de la empresa. A continuación se describirá los puestos antes mencionados en el organigrama de la empresa “Transport School”

**Tabla 4.51. Descripción del puesto de Propietario/gerente**

| Título del puesto: Propietario/gerente |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Naturaleza del trabajo</b>          | Planificar, dirigir y controlar las actividades de la empresa                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Funciones de Logística</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociar y coordinar con proveedores de repuestos y materiales necesarios para el mantenimiento de las unidades móviles.</li> <li>- Inspeccionar que las unidades móviles estén provistas de lo necesario para su correcto funcionamiento.</li> </ul>                                                           |
| <b>Funciones de Recursos Humanos</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reclutar y contratar al personal a su cargo.</li> <li>- Efectuar el pago de remuneraciones a los trabajadores.</li> <li>- Establecer los tiempos de espera para el recojo de los alumnos de su casa a la escuela y viceversa</li> </ul>                                                                         |
| <b>Funciones de Marketing</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poner en marcha las estrategias del plan de Marketing a fin de lograr los objetivos planificados.</li> <li>- Disponer del efectivo necesario para la inversión en campaña publicitaria de lanzamiento</li> <li>- Atender las consultas de los clientes vía telefónica, web, correo o redes sociales.</li> </ul> |
| <b>Características del Puesto</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se necesita iniciativa para la toma de decisiones</li> <li>- Trabajo bajo presión.</li> <li>- Capacidad de liderazgo para la solución de problemas impredecibles</li> <li>- Habilidades para la negociación.</li> </ul>                                                                                         |

Fuente: Elaboración Propia

Se contará con 2 choferes que prestarán sus servicios a la empresa para el traslado de los alumnos a las Instituciones educativas, siendo que juegan un papel indispensable en el desempeño diario de las actividades de la empresa se tomarán en cuenta las siguientes características, funciones y requisitos a tomar en cuenta para el puesto:

**Tabla 4.52. Descripción del puesto Chofer**

| <b>Título del puesto: Chofer</b>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Naturaleza del trabajo</b>     | Transportar a los niños desde su hogar hasta la escuela y viceversa dentro de horarios establecidos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Funciones</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recoger a los alumnos desde su hogar hasta la escuela de manera oportuna y responsable.</li> <li>- Respetar las normas de seguridad establecidas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones para el transporte escolar.</li> <li>- Cuidar de los niños durante su traslado a la escuela, ayudarles a subir, asimismo a descender, en el caso de los más pequeños y asegurarse que usen sus cinturones de seguridad.</li> <li>- Limpieza de vehículos.</li> <li>- Retiro y devolución de vehículos a las instalaciones de la empresa en los horarios establecidos.</li> </ul> |
| <b>Características del Puesto</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El puesto requiere de destreza y experiencia en la conducción, además es necesaria carisma y empatía para el trato con los escolares de tal manera que se sientan cómodos con el servicio.</li> <li>- Conductores podrán ser tanto varones como damas</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Requisitos Mínimos</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con brevetaje vigente clase A categoría II B</li> <li>- Experiencia mínima de 2 años en labores similares</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.11.4. Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal**

Son los recursos humanos los que forman el capital que distinguen a una empresa de otra, pues son ellos quienes representan a la empresa con cada función que cumplen; es por ello que los futuros colaboradores de la empresa “Transport School”, serán sometidos a procesos de reclutamiento, selección y contratación; con el objetivo de elegir al personal idóneo.

Dado que la naturaleza del trabajo tiene contacto directo con niños, es indispensable contar con personal empático, con iniciativa y habilidades de comunicación; además que cumpla con el perfil detallado en la descripción para el puesto al que postula. A continuación se describe el proceso de selección:

- **Reclutamiento:** Es la etapa del proceso en la que la empresa busca y reúne a los posibles aspirantes con el perfil adecuado para los diferentes puestos.
- Para lo cual, en primera instancia, se dará a conocer al público en general la necesidad de personal de la empresa a través de anuncios en las redes sociales y páginas de trabajo sobre las características y requisitos del puesto; de esta manera se recolectarán los CV de los postulantes al puesto, sea de manera física o virtual al correo de la empresa.
- **Preselección:** En esta etapa se analizarán los CV de los postulantes, evaluando sus habilidades y capacidades, de esta manera se filtrará solo a los candidatos que cumplen el perfil y requisitos del puesto, para luego comunicarse con ellos telefónicamente para la entrevista final de selección.

- **Selección:** Se someterá a evaluación a través de entrevista a los candidatos filtrados en la etapa anterior, a cargo del administrador, esta etapa será la final y determinante para la selección de los colaboradores titulares al puesto de trabajo al que postulan.
- **Contratación:** En esta etapa final se comunicará a los postulantes seleccionados sobre los resultados finales, procediendo a la consecuente firma del contrato y su incorporación a la empresa como trabajadores oficiales.

#### 4.11.5. Estrategias de Inducción, Capacitación y Evaluación del Personal

Luego de seleccionar el personal adecuado para el desempeño de las funciones de los diferentes puestos de la empresa se procederá a su integración al equipo de trabajo, para ello se tomarán en cuenta los siguientes procedimientos:

- **Inducción:** es aquel proceso mediante el cual el colaborador experimentará su primer contacto con la empresa; para ello se pondrán en marcha las siguientes estrategias:
  - ✓ se le dará la bienvenida a la empresa, en la que será presentado oficialmente como colaborador de la misma.
  - ✓ asimismo se le explicará sus funciones a desempeñar, horario de trabajo y sueldo a percibir.
  - ✓ Finalmente, se le brindará las herramientas y equipos necesarios para el desempeño de sus funciones diarias.
- **Capacitación:** Mediante este proceso se buscará desarrollar las capacidades y aptitudes de los colaboradores para el mejor desempeño de sus actividades, preparándolos para los posibles cambios que se puedan presentar en el entorno. Se usará la siguiente estrategia:

Antes del inicio de las actividades de la empresa los choferes recibirán una capacitación acerca del reglamento establecido por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y la Municipalidad Provincial de Sullana sobre las medidas y requisitos de seguridad para el transporte escolar, luego de ello, las capacitaciones se impartirán de manera esporádica, cuando la empresa considere necesario de acuerdo a los temas de actualización con respecto a la normativa de transporte escolar que presente el mercado; esto nos permitirá estar a la vanguardia en temas relacionados al giro del negocio.

- **Evaluación del Personal:** Medir el rendimiento de los colaboradores es una estrategia que se tomará en cuenta a fin de conocer ciertas deficiencias que se presenten en el desempeño de las funciones de cada colaborador, esto se detectará a través de reuniones mensuales con el administrador, en las que se pondrá de manifiesto los puntos fuertes y débiles de cada miembro de la empresa, permitiendo instaurar mejoras para el bienestar de su clima laboral y productividad.

#### 4.11.6. Estrategias de Motivación y Desarrollo del Personal

Un equipo de colaboradores motivados es sinónimo de competencia, productividad y compromiso con la empresa; es por esta razón que se considera muy necesario este proceso para el logro de los objetivos de la empresa, pues no solo basta con brindarles los equipos y herramientas necesarios para sus funciones y capacitarlos para sus funciones; de esta manera consideramos como estrategias de motivación del personal, las siguientes:

- Crear un clima laboral cálido y favorable en el que los colaboradores se sientan a gusto, como en su segundo hogar.
- Reconocimiento; se aprovechará las reuniones realizadas de manera mensual para reconocer públicamente a aquellos colaboradores que hayan mostrado compromiso y buen desempeño en sus funciones durante el mes.

- Agradecimiento; se aprovechara cualquier motivo de esmero del colaborador en mostrarle gratitud públicamente haciéndole sentir parte importante del equipo de trabajo.
- Comunicación; como parte importante del desarrollo de la empresa, los colaboradores tendrán la facilidad de comunicarse, expresando sus puntos de vista ante la toma de decisiones, sus opiniones serán tomadas en cuenta.
- Compensación; además del reconocimiento verbal, los colaboradores tendrán derecho a percibir un incentivo salarial cuando la empresa logre ser reconocida en el mercado y por ende sus ganancias aumenten.
- Además recibirán un agasajo en fechas importantes como sus cumpleaños, el día del trabajador, etc.

#### 4.11.7. Políticas de Remuneraciones y Compensaciones

Dado que “Transport School” será una empresa formal que cumpla con las expectativas de los clientes externos, asimismo se busca que los clientes internos se sientan satisfechos, es por ello que luego de pasar el proceso de selección y contrato los colaboradores serán inscritos en planilla. A través de la cual gozarán de beneficios como gratificación, CTS y derecho a vacaciones.

Asimismo la empresa se acogerá al sistema privado de pensiones AFP Habitat, además de la aportación a ESSALUD y el SCTR que es un seguro en favor del colaborador; en el siguiente cuadro se esbozan los porcentajes de aporte tanto de la empresa como del trabajador, asimismo se ha hecho una comparación entre 4 de las modalidades de AFP a las que puede acogerse la empresa, habiendo sombreado a la elegida por la empresa Transport School:

**Tabla 4.53. Porcentajes de aportación**

| RMV            |                        | SNP/ONP | PRIMA  | HABITAT | INTEGRA | PROFUTURO | ESSALUD |
|----------------|------------------------|---------|--------|---------|---------|-----------|---------|
| S/.<br>850.00  | Aporte<br>Obligatorio  | 0.13    | 0.1    | 0.1     | 0.1     | 0.1       | 0.09    |
| A.<br>Familiar | Comisión %<br>sobre RA |         | 0.016  | 0.0147  | 0.0155  | 0.0169    | SCTR    |
| 10%            | PRIMA<br>SEGURO        |         | 0.0136 | 0.0136  | 0.0136  | 0.136     | 0.0125  |

Fuente: Elaboración Propia

Luego de contar con los datos antes mencionados, a continuación se muestra la planilla de remuneraciones para cada uno de los puestos de la empresa:

**Tabla 4.54. Planilla de remuneraciones**

|                | Cargo u ocupación | Ingresos del trabajador | Aportaciones del empleador |                  | CTS Mensual       | Gratificación     | Remuneración Bruta Mensual | Remuneración Anual   |
|----------------|-------------------|-------------------------|----------------------------|------------------|-------------------|-------------------|----------------------------|----------------------|
|                |                   | Sueldo básico           | Salud                      | SCTR             |                   |                   |                            |                      |
|                |                   |                         | 9%                         | 1.25%            |                   |                   |                            |                      |
| 1              | Administrador     | S/. 1,000.00            | S/. 90.00                  | S/. 12.50        | S/. 83.33         | S/. 83.33         | S/. 1,269.17               | S/. 15,230.00        |
| 2              | Chofer 1          | S/. 950.00              | S/. 85.50                  | S/. 11.88        | S/. 79.17         | S/. 79.17         | S/. 1,205.71               | S/. 14,468.50        |
| 3              | Chofer 2          | S/. 950.00              | S/. 85.50                  | S/. 11.88        | S/. 79.17         | S/. 79.17         | S/. 1,205.71               | S/. 14,468.50        |
| <b>TOTALES</b> |                   | <b>S/. 2,900.00</b>     | <b>S/. 261.00</b>          | <b>S/. 36.25</b> | <b>S/. 241.67</b> | <b>S/. 241.67</b> | <b>S/. 3,680.58</b>        | <b>S/. 44,167.00</b> |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4.55. Retenciones del trabajador**

|               |              | Retenciones a cargo del trabajador <sup>7</sup> |                    |                     |                 |                 |
|---------------|--------------|-------------------------------------------------|--------------------|---------------------|-----------------|-----------------|
|               |              | Sistema Privado de Pensiones - AFP              |                    |                     |                 | Total descuento |
|               |              | AFP                                             | Aporte Obligatorio | Comisión % sobre RA | Prima de seguro |                 |
| Administrador | S/. 1,000.00 | Habitat                                         | S/. 100.00         | S/. 14.70           | S/. 13.60       | S/. 128.30      |
| Chofer 1      | S/. 950.00   | Habitat                                         | S/. 95.00          | S/. 13.97           | S/. 12.92       | S/. 121.89      |
| Chofer 2      | S/. 950.00   | Habitat                                         | S/. 95.00          | S/. 13.97           | S/. 12.92       | S/. 121.89      |
|               | S/. 2,900.00 |                                                 | S/. 290.00         | S/. 42.63           | S/. 39.44       | S/. 372.07      |

Fuente: Elaboración Propia

<sup>7</sup> Es necesario mencionar que las retenciones a cargo del trabajador no serán incluidas en el cálculo de las remuneraciones, pues estas son descontadas directamente desde AFP y la aseguradora al trabajador.

#### **4.11.8. Políticas de Administración del Personal**

Se establecerán políticas que serán cumplidas por los trabajadores de manera responsable, de esta manera tendrán un buen control de su trabajo y evitarán cometer errores que perjudicaran a la empresa y a ellos mismos. Se han considerado las siguientes políticas para la empresa:

- Cada chofer deberá estar 10 minutos antes de la hora de recojo del primer alumno, a fin de preparar la unidad móvil para trasladar a los estudiantes.
- Cada Chofer es responsable del cuidado de la unidad móvil que le será encomendada y asimismo de los niños que transporta.
- Ante la ausencia de uno de los choferes, ya sea por causa de enfermedad, el administrador lo suplirá, por ello es necesario que tenga licencia de conducir y conocimiento en transporte escolar.
- Solo en casos exclusivos, como enfermedad que demande descanso médico o la muerte de un familiar directo, el colaborador tendrá derecho a faltar a su trabajo con goce de haberes y previa comunicación; cualquier otra falta será causa de descuento.

#### **4.12. ESTUDIO LEGAL**

Si bien es cierto una empresa legalizada brinda una imagen formal y seria, que le permite hacer negocios. A diferencia de las unidades móviles que prestan el servicio de transporte escolar de manera informal, la empresa “Transport School” se caracterizará por ser una empresa formalizada legalmente y eso nos identificará ante nuestros clientes.

##### **4.12.1. Procedimiento para la constitución de una empresa**

###### **a) Certificado de Búsqueda de índices y Reserva de la Razón Social**

En este paso se verifica que no exista una empresa con el mismo nombre que se pretende inscribir a la empresa. Esta búsqueda es solicitada en la SUNARP, una vez que se ha confirmado la búsqueda, se procede a reservar el nombre de la empresa, dicha reserva es entregada aproximadamente dentro de un día, la reserva implica que durante 30 días el índice de denominación se bloquea a fin de que durante ese periodo ninguna otra empresa o persona pueda tomar el mismo nombre, el costo de búsqueda es de S/. 5.00 y el de reserva S/. 16.00.

###### **b) Elaboración de la Minuta**

La minuta es un documento mediante el cual se establece formalmente la declaración de voluntad de constituir la empresa, este documento va firmado por un abogado, e incluye la modalidad que adoptará la empresa, datos de los socios o accionistas. Los requisitos que se necesitan para la elaboración de la minuta son: una copia simple del DNI del titular o de los socios, previamente llenar un formulario y describir la actividad de la empresa de manera detallada en una hoja A4, además de los estatutos y el régimen societario acogido por la empresa

###### **c) Elaboración de Escritura Pública**

Para este trámite se debe acudir a una notaría y entregar la minuta a un notario, quien la revisará y la elevará a Escritura Pública. El costo es de S/. 350.00.

###### **d) Inscripción de Registros Públicos**

Una vez que se obtenga la escritura pública de constitución, el notario o el titular o los socios tendrán que realizar la inscripción de la empresa en la Oficina Registral competente, esto es en el Registro

de Personas Jurídicas de la SUNARP. Es aquí donde se deberá completar la solicitud de inscripción de título. El costo es de S/. 35.00, y a partir de ello la empresa estará adquiriendo personalidad jurídica

**e) Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC)**

Este trámite se realiza en Sunat, donde se completan los formularios necesarios para realizar la inscripción. No tiene costo alguno, sólo se debe cumplir con los documentos que nos soliciten. En esta inscripción incluye la selección del régimen tributario y solicitud de emisión de comprobantes de pago de la empresa.

Una vez realizado el trámite, nos otorgaran el número de identificación tributaria, lo que permitirá a la empresa emitir facturas y recibos, conocer los tipos de impuestos, montos y cronograma de pagos que se rigen de acuerdo al último número de tu RUC. Finalmente, con el número de RUC y Clave SOL, la Sunat verificará el domicilio en un plazo de ocho días hábiles después de la presentación de los documentos, una vez ya aprobado por la Sunat se podrán imprimir los comprobantes de pago.

**f) Licencia de Funcionamiento**

La licencia de funcionamiento es la autorización que otorga la Municipalidad Provincial de Sullana para el desarrollo de cualquier actividad económica, comercial, industrial o de servicio con o sin fines de lucro, en un establecimiento determinado y a favor del titular del mismo.

Los requisitos son: Solicitud de licencia de funcionamiento con carácter de declaración jurada (Debe incluir número de RUC y DNI), Declaración jurada de observancia de condiciones de seguridad o inspección técnica de seguridad de defensa civil y copia vigente de carta poder. Su costo es de S/. 72.80.

**g) Trámite documentario en área de transporte de la Municipalidad de Sullana**

Es necesario que las unidades móviles estén debidamente registradas en el área de transportes de la Municipalidad Distrital de Sullana, ubicada en calle Balta, en el segundo piso del mercado modelo, para lo cual es menester cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Solicitud bajo la forma de declaración jurada, indicando número de DNI y/o número de RUC
- ✓ Copia de constitución de la empresa debidamente registrada ante SUNARP
- ✓ Croquis o plano simple detallando el recorrido
- ✓ Declaración jurada detallando el horario del recorrido
- ✓ Tarjeta de circulación
- ✓ Derecho de registro

De esta manera resumimos los gastos necesarios para la constitución de la empresa en el siguiente cuadro:

**Tabla 4.56. Pagos a realizar para la constitución de la empresa**

| ITEM                                          | COSTO TOTAL      |
|-----------------------------------------------|------------------|
| Licencia de Funcionamiento                    | S/.72.00         |
| Búsqueda de los índices (SUNARP)              | S/.5.00          |
| Reserva del nombre de la empresa (SUNARP)     | S/.16.00         |
| Inscripción en Registros Públicos             | S/.35.00         |
| Elaboración de la Escritura Pública           | S/.350.00        |
| Tarjeta de circulación                        | S/.40.00         |
| Registro en Área de Transportes Municipalidad | S/.17.00         |
| Solicitud a Municipalidad de Sullana          | S/.121.20        |
| Revisión Técnica                              | S/.100.00        |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>S/.756.20</b> |

Fuente: Elaboración Propia



Es necesario mencionar que los gastos han sido calculados para ambas unidades móviles.

### ❖ Constitución de la empresa

La forma de organización será la de persona jurídica. Se entiende por persona jurídica a aquella organización a la que la ley les concede existencia legal. No tienen existencia física como la persona natural y son representadas por una o más personas naturales o jurídicas. A diferencia de la “Persona Natural”, la ley reconoce los derechos de la Persona Jurídica, la cual puede contraer obligaciones civiles y es apta para ser representada judicial y extrajudicialmente.

#### 4.12.2. Régimen Societario

El tipo de sociedad es Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L), ya que es una empresa de único dueño, donde no existen socios ni accionistas. Una de sus características es que el propietario responde con su patrimonio y sólo con los aportes efectuados o que se haya comprometido a incorporar, es la empresa la que responde por sus obligaciones generadas en el ejercicio de su actividad con todos sus bienes.

Asimismo, es una persona jurídica de derecho privado, constituida por voluntad unipersonal para la formalización y el desarrollo exclusivo de actividades económicas de Pequeñas Empresas. Su patrimonio está constituido por bienes no dinerarios como ejemplo muebles, equipos, enseres y maquinarias; por bienes dinerarios, que es el efectivo y bienes mixtos, que son aquellos que pueden ser valorados económicamente y transferidos al patrimonio de la Empresa.

#### 4.12.3. Régimen Tributario

El régimen tributario que la empresa acogerá será el RER que está dirigido a las personas naturales, sociedades conyugales, sucesiones indivisas y personas jurídicas, domiciliadas, cuyos ingresos netos o adquisiciones no superen los S/.525,000 al año; cuyo valor de activos fijo afectados a la actividad, con excepción de predios y vehículos, no superen los S/.126,000 al año; y que no mantengan más de 10 personas trabajando por turno. Cabe mencionar que con este régimen no se paga el impuesto a la renta, sino un 1.5% de sus ingresos netos mensuales de sus rentas de tercera categoría mas el 18% del IGV.



**Figura 4.39. Pagos a realizar para la constitución de la empresa**

Fuente: (SUNAT, 2017)

### 4.13. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

A través del plan económico y financiero se evaluará la rentabilidad del proyecto, mediante el cual se determinarán los recursos a utilizar para poder llevarlo a cabo, con los resultados de este análisis se tomarán decisiones importantes para su puesta en marcha.

#### 4.13.1. Inversión Fija Tangible e Intangible

La inversión fija nos permitirá costear el proyecto en su fase operativa, para lo cual se utilizarán proformas para los bienes que necesitará la empresa.

Para calcular el presupuesto de inversión inicial, se tomará en cuenta los activos fijos tangibles e intangibles necesarios para poder dar inicio a las actividades de la empresa, a continuación se detalla el valor de cada uno de ellos

**Tabla 4.57. Inversión Fija Tangible**

| ITEM                        | COSTO TOTAL           |
|-----------------------------|-----------------------|
| Maquinaria y Equipo         | S/. 169,979.80        |
| Equipo de Oficina           | S/.2,450.00           |
| Equipo de Primeros Auxilios | S/.200.00             |
| <b>TOTAL</b>                | <b>S/. 172,629.80</b> |

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la inversión intangible se ha considerado los gastos de constitución de la empresa, así como la revisión técnica que necesitan las unidades móviles antes de inicio de las operaciones, tal como se muestra a continuación en el siguiente cuadro:

**Tabla 4.56. Pagos a realizar para la constitución de la empresa**

| ITEM                                          | COSTO TOTAL      |
|-----------------------------------------------|------------------|
| Licencia de Funcionamiento                    | S/.72.00         |
| Búsqueda de los índices (SUNARP)              | S/.5.00          |
| Reserva del nombre de la empresa (SUNARP)     | S/.16.00         |
| Inscripción en Registros Públicos             | S/.35.00         |
| Elaboración de la Escritura Pública           | S/.350.00        |
| Tarjeta de circulación                        | S/.40.00         |
| Registro en Área de Transportes Municipalidad | S/.17.00         |
| Solicitud a Municipalidad de Sullana          | S/.121.20        |
| Revisión Técnica                              | S/.100.00        |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>S/.756.20</b> |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.13.2. Capital de Trabajo

Para determinar el capital de trabajo necesario para la puesta en marcha del proyecto, se utilizará el método del déficit acumulado máximo, previo a lo cual se elaborará el presupuesto de ventas y además será necesario calcular Gastos de Ventas, Gastos Generales, Gastos Administrativos y costos

variables, esto nos permitirá estimar el monto que necesita la empresa para poder dar inicio a sus operaciones; es decir el capital de trabajo.

#### 4.13.2.1. Presupuesto de Ventas

Para el presupuesto de ventas se ha tomado los datos de la demanda estimada para el proyecto, según la cual la empresa; con la adquisición de 2 unidades móviles de 16 asientos cada una y atendiendo 2 turnos (mañana y tarde); prestará el servicio de transporte escolar a un total de 64 alumnos de primaria y secundaria; además dado que el periodo escolar incluyendo el periodo vacacional, dura entre mediados de enero hasta quincena del mes de diciembre, es decir 11 meses, se han calculado los ingresos de ventas tomando en cuenta dicha cantidad de meses, a un precio de S/.180.00; debido a la estrategia diferenciación del servicio

Además, ha sido necesario considerar que dado a la inflación el precio del servicio variará año tras año, es por ello que tomando como base la tasa de inflación de los precios se ha proyectado el precio del servicio a una tasa de inflación de 0.0254; de esta manera se aplicó la siguiente fórmula, con la cual se han proyectado los precios para los próximos 5 años de funcionamiento del proyecto :

$$P_n = P_0 (1 + R)^n$$

Donde:  
 $P_n$  = Precio para el año "n" = 2021  
 $P_0$  = Precio año base = 2016  
 $R$  = Tasa de Crecimiento = 0,0254  
 $n$  = Diferencia de años = 5

**Figura 4.40. Fórmula para la proyección del precio**

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4.58. Proyección del precio de venta**

| Año  | Precio |
|------|--------|
| 2017 | S/.180 |
| 2018 | S/.185 |
| 2019 | S/.190 |
| 2020 | S/.195 |
| 2021 | S/.200 |
| 2022 | S/.205 |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4.59. Presupuesto de ventas anual**

| AÑO  | Movilidad escolar |                | Ingreso Mensual | Nº meses | Ventas Anuales       |
|------|-------------------|----------------|-----------------|----------|----------------------|
|      | Nº Pasajeros      | Precio mensual |                 |          |                      |
| 2017 | 64                | S/.180         | S/.11,520.00    | 11       | <b>S/.126,720.00</b> |
| 2018 | 64                | S/.185         | S/.11,812.61    | 11       | <b>S/.129,938.69</b> |
| 2019 | 64                | S/.190         | S/.12,160       | 11       | <b>S/.133,760.00</b> |
| 2020 | 64                | S/.195         | S/.12,468.86    | 11       | <b>S/.137,157.50</b> |
| 2021 | 64                | S/.200         | S/.12,785.57    | 11       | <b>S/.140,641.30</b> |
| 2022 | 64                | S/.205         | S/.13,110.33    | 11       | <b>S/.144,213.59</b> |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.13.2.2. Presupuesto de Costo de Ventas

Para determinar el costo de ventas variable, se ha calculado la cantidad de materiales que son necesarios para la prestación del servicio de transporte escolar, además de los insumos necesarios para dar mantenimiento a las unidades móviles cada tres meses y anualmente; es necesario mencionar que para el cálculo de la cantidad de los materiales a utilizar y del tiempo en que se dará mantenimiento se ha tomado en cuenta la experiencia de uno de los choferes entrevistados que se dedican a prestar el servicio de transporte escolar como competencia de la empresa.

**Tabla 4.60. Costos de ventas**

| <b>COSTOS VARIABLES</b>             |                     |              |                     |                       |                              |                                     |
|-------------------------------------|---------------------|--------------|---------------------|-----------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Mano de Obra Directa</b>         | <b>Unid. Medida</b> | <b>Cant.</b> | <b>N° Vehículos</b> | <b>Costo Unitario</b> | <b>Costo Total (mensual)</b> | <b>Costo Total Anual (11 meses)</b> |
| <b>Materiales</b>                   |                     |              |                     |                       |                              | <b>11</b>                           |
| Combustible G 84                    | galon               | 1            | 2                   | S/. 11.70             | S/. 561.79                   | S/. 6,179.71                        |
| <b>Mantenimiento (trimestral)</b>   |                     |              |                     |                       |                              | <b>4</b>                            |
| Aceite                              | litro               | 1 1/2        | 2                   | S/. 63.35             | S/. 190.05                   | S/. 760.20                          |
| Filtros de aceite                   | Unid.               | 1            | 2                   | S/. 28.00             | S/. 56.00                    | S/. 224.00                          |
| Filtros de aire                     | Unid.               | 1            | 2                   | S/. 25.00             | S/. 50.00                    | S/. 200.00                          |
| Refrigerante                        | Unid.               | 1            | 2                   | S/. 12.00             | S/. 24.00                    | S/. 96.00                           |
| Engrase                             | Unid.               | 1            | 2                   | S/. 200.00            | S/. 400.00                   | S/. 1,600.00                        |
| <b>Mantenimiento (aprox. anual)</b> |                     |              |                     |                       |                              |                                     |
| Rodajes delanteros                  | Par                 | 1            | 2                   | S/. 320.00            | S/. 640.00                   | S/. 640.00                          |
| Rodajes Posteriores                 | Par                 | 1            | 2                   | S/. 120.00            | S/. 240.00                   | S/. 240.00                          |
| Cambio neumáticos                   | Unid.               | 2            | 2                   | S/. 380.00            | S/. 1,520.00                 | S/. 1,520.00                        |
| <b>TOTAL</b>                        |                     |              |                     |                       | <b>S/.3,681.84</b>           | <b>S/. 11,459.91</b>                |

Fuente: Elaboración Propia

Es necesario mencionar que los costos de ventas mencionados en el cuadro anterior corresponden a las dos unidades móviles.

Un dato importante es que el precio del combustible dado que es muy variable, se observo durante un periodo de 5 días, en el grifo San José ubicado entre la Av. José de Lama y la Champagnat, luego de promediar los datos se obtuvo como resultado

**Tabla 4.61. Promedio del precio del combustible G84**

| <b>Día</b>      | <b>Precio del combustible G84</b> |
|-----------------|-----------------------------------|
| <b>1</b>        | 11.79                             |
| <b>2</b>        | 11.74                             |
| <b>3</b>        | 11.75                             |
| <b>4</b>        | 11.5                              |
| <b>5</b>        | 11.74                             |
| <b>Promedio</b> | <b>11.70</b>                      |

Fuente: Elaboración Propia

Usando la misma formula para la proyeccion de los precios se han proyectado usando la misma tasa de inflacion para los proximos 5 años de operación del proyecto.

**Tabla 4.62. Proyección del Costo de venta**

| Año | Costo de Venta |
|-----|----------------|
| 1   | S/. 11,459.91  |
| 2   | S/.11,750.99   |
| 3   | S/.12,049.47   |
| 4   | S/.12,355.53   |
| 5   | S/.12,669.36   |

Fuente: Elaboración Propia

**4.13.2.3. Presupuesto de Gastos Administrativos**

Para el cálculo de los gastos administrativos se ha considerado las remuneraciones de los colaboradores de la empresa, los suministros de oficina, el alquiler del local y además el equipo de primeros auxilios para cada unidad móvil en caso de accidentes y la adquisición de los SOAT para cada unidad móvil; cabe mencionar que estos últimos serán renovados anualmente, mientras que el resto de gastos administrativos serán cubiertos mensualmente; tal como se indica en el siguiente cuadro:

**Tabla 4.63. Gastos administrativos**

| Gastos administrativos      | Gasto mensual      | N° / Año | Gasto anual          |
|-----------------------------|--------------------|----------|----------------------|
| Remuneraciones              | S/.3,680.58        | 12       | S/. 44,167.00        |
| Suministros de Oficina      | S/.97.50           | 1        | S/. 97.50            |
| SOAT                        | S/.360.00          | 1        | S/. 360.00           |
| Equipo de primeros auxilios | S/.200.00          | 1        | S/. 200.00           |
| Alquiler del Local          | S/.1,000.00        | 12       | S/. 12,000.00        |
| <b>Total</b>                | <b>S/.5,338.08</b> |          | <b>S/. 56,824.50</b> |

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo se detalla el gasto del equipo de primeros auxilios, que incluye los extintores y los botiquines,

**Tabla 4.64. Equipo de primeros auxilios**

| Equipo de Primeros Auxilios   |      |  |   |          |                  |
|-------------------------------|------|--|---|----------|------------------|
| Extintor                      | Unid |  | 2 | S/.50.00 | S/.100.00        |
| Botiquín de primeros auxilios | Unid |  | 2 | S/.50.00 | S/.100.00        |
| <b>Subtotal</b>               |      |  |   |          | <b>S/.200.00</b> |

Fuente: Elaboración Propia

**4.13.2.4. Presupuesto de Gastos de Ventas**

En los gastos de ventas se ha tomado en cuenta la publicidad en la que se invertirá durante los 3 primeros meses de los 3 primeros años de funcionamiento del proyecto.

**Tabla 4.65. Gastos de ventas**

| Descripción      | Unidad   | Cantidad | Costo unitario | Costo anual        |
|------------------|----------|----------|----------------|--------------------|
| Diario "La Hora" | Anuncios | 10       | 90             | 900                |
| Volantes         | Millar   | 1        | 85             | 85                 |
| Internet         | Pág. web | 1        | 350            | 350                |
| <b>Total</b>     |          |          |                | <b>S/.1,335.00</b> |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.13.2.5. Gastos Generales

Se han considerado gastos de luz, teléfono, agua y útiles de limpieza; estos últimos eran renovados trimestralmente:

**Tabla 4.66. Gastos generales**

| Gastos generales                            | Gasto mensual     | Gasto anual         |
|---------------------------------------------|-------------------|---------------------|
| Luz                                         | S/. 25.00         | S/. 300.00          |
| Teléfono e internet (paquete play 2 claro ) | S/. 75.00         | S/. 900.00          |
| Agua                                        | S/. 30.00         | S/. 360.00          |
| Útiles de Limpieza                          |                   | S/. 276.00          |
| <b>Total</b>                                | <b>S/. 130.00</b> | <b>S/. 1,836.00</b> |

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se ha proyectado los gastos fijos para los próximos 5 años de vida del proyecto. Usando la misma tasa de inflación con la que se proyectaron los costos de ventas

**Tabla 4.67. Proyección de gastos fijos**

| Año  | Gastos administrativos | Gastos de ventas | Gastos generales | Total gastos fijos |
|------|------------------------|------------------|------------------|--------------------|
| 2017 | S/. 56,824.50          | S/. 1,335.00     | S/.1,836.00      | S/.59,995.50       |
| 2018 | S/.58,267.84           | S/. 1,335.00     | S/.1,882.63      | S/.61,485.48       |
| 2019 | S/.59,747.85           | S/. 1,335.00     | S/.1,930.45      | S/.63,013.30       |
| 2020 | S/.61,265.44           |                  | S/.1,979.49      | S/.63,244.93       |
| 2021 | S/.62,821.58           |                  | S/.2,029.77      | S/.64,851.35       |
| 2022 | S/.64,417.25           |                  | S/.2,081.32      | S/.66,498.57       |

Fuente: Elaboración Propia

### 4.13.3. Cálculo del Capital de Trabajo

Como se mencionó líneas arriba el método que se utilizará para hallar el capital de trabajo es el método de déficit acumulado máximo, mediante el cual se calculará el capital de trabajo a través de la sumatoria de los desfases de caja negativos durante el primer año de operación de la empresa, considerando los ingresos, gastos y costos relacionados al giro del negocio. A continuación se muestra el cálculo de necesidad de capital de trabajo para la empresa “Transport School”.

**Tabla 4.68. Capital de trabajo**

|                              | ENE          | FEB          | MAR           | ABR          | MAY          | JUN          | JUL          | AGO          | SEP          | OCT          | NOV          | DIC          | TOTAL         |
|------------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>VENTAS</b>                |              |              |               |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
| <b>Ingreso mensual</b>       | S/.5,760.00  | S/.11,520.00 | S/.11,520.00  | S/.11,520.00 | S/.11,520.00 | S/.11,520.00 | S/.11,520.00 | S/.11,520.00 | S/. 1,520.00 | S/.11,520.00 | S/.11,520.00 | S/.5,760.00  | S/.126,720.00 |
| <b>EGRESOS</b>               |              |              |               |              |              |              |              |              |              |              |              |              |               |
| Gastos de Ventas Fijos       | S/.795.00    | S/.360.00    | S/. 180.00    |              |              |              |              |              |              |              |              |              | S/. 1,335.00  |
| Gastos Generales Fijos       | S/. 203.00   | S/.134.00    | S/.134.00     | S/. 203.00   | S/. 134.00   | S/. 134.00   | S/.203.00    | S/. 134.00   | S/. 134.00   | S/. 203.00   | S/.134.00    | S/. 134.00   | S/. 1,884.00  |
| Gastos Administrativos Fijos | S/.5,338.08  | S/.4,680.58  | S/. 4,680.58  | S/. 4,680.58 | S/. 4,680.58 | S/. 4,680.58 | S/.4,680.58  | S/. 4,680.58 | S/. 4,680.58 | S/. 4,680.58 | S/. 4,680.58 | S/.4,680.58  | S/. 56,824.50 |
| Costos Variable              | S/.280.90    | S/. 561.79   | S/. 1,281.84  | S/. 561.79   | S/. 561.79   | S/. 1,281.84 | S/. 561.79   | S/. 561.79   | S/. 1,281.84 | S/. 561.79   | S/. 561.79   | S/.3,400.95  | S/. 11,459.91 |
| <b>EGRESO MENSUAL</b>        | S/. 6,616.98 | S/. 5,376.38 | S/.6,096.43   | S/. 5,445.38 | S/. 5,376.38 | S/. 6,096.43 | S/.5,445.38  | S/. 5,376.38 | S/. 6,096.43 | S/. 5,445.38 | S/. 5,376.38 | S/.8,215.53  | S/. 70,963.41 |
| <b>SALDO MENSUAL</b>         | S/. -856.98  | S/. 6,143.62 | S/. 5,423.57  | S/. 6,074.62 | S/. 6,143.62 | S/.5,423.57  | S/.6,074.62  | S/. 6,143.62 | S/. 5,423.57 | S/. 6,074.62 | S/. 6,143.62 | S/.-2,455.53 | S/. 55,756.59 |
| <b>SALDO ACUMULADO</b>       | S/.-856.98   | S/. 5,286.65 | S/. 10,710.22 | S/.16,784.84 | S/.22,928.47 | S/.28,352.04 | S/.34,426.67 | S/.40,570.29 | S/.45,993.87 | S/.52,068.49 | S/.58,212.12 | S/.55,756.59 |               |

Fuente: Elaboración Propia

Para el cálculo del capital de trabajo se ha tomado en cuenta que dado a que el giro del negocio es el transporte escolar, la empresa brindará el servicio desde mediados de enero (periodo vacacional) hasta quincena de diciembre, es decir por un periodo de 11 meses que es lo que dura el periodo escolar aprox. Razón por la cual se ha estimado el 50% de los ingresos y de los costos variables en los meses enero y diciembre.

Dado que los gastos de ventas (publicidad) se efectuarán anualmente, durante los 3 primeros meses, se ha realizado el siguiente calculo a fin de sacar el monto mensual de los gastos:

**Tabla 4.69. Gastos de publicidad mensuales**

| Descripción      | Unidad   | Cantidad | Costo unitario | Costo anual        | Mes 1            | Mes 2            | Mes 3            |
|------------------|----------|----------|----------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|
| Diario "La Hora" | Anuncios | 10       | 90             | 900                | 360              | 360              | 180              |
| Volantes         | Millar   | 1        | 85             | 85                 | 85               |                  |                  |
| Internet         | Pág. web | 1        | 350            | 350                | 350              |                  |                  |
| <b>Total</b>     |          |          |                | <b>S/.1,335.00</b> | <b>S/.795.00</b> | <b>S/.360.00</b> | <b>S/.180.00</b> |

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo para la estimación de los gastos generales que incluyen luz, línea de teléfono e internet, agua y compra de útiles de limpieza, el monto se ha calculado de la siguiente manera:

**Tabla 4.70. Gastos generales mensuales**

| Gastos generales                            | Gasto mensual     | Gasto mensual (1) |
|---------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Luz                                         | S/. 25.00         | S/. 25.00         |
| Teléfono e internet (paquete play 2 claro ) | S/. 79.00         | S/. 79.00         |
| Agua                                        | S/. 30.00         | S/. 30.00         |
| Útiles de Limpieza                          |                   | S/. 69.00         |
| <b>Total</b>                                | <b>S/. 134.00</b> | <b>S/. 203.00</b> |

Fuente: Elaboración Propia

Donde se obtiene un cálculo mensual de S/. 134.00, sin embargo dado que los útiles de limpieza se repondrán trimestralmente, se añadirá dicho monto para los meses enero, abril, julio y octubre.

Con el método aplicado se ha obtenido como resultado que el capital de trabajo necesario para que la empresa inicie sus operaciones asciende a S/. 859.33, con ello se puede determinar que en resumen la inversión necesaria para el proyecto es:

**Tabla 4.71. Inversión Inicial**

| INVERSIÓN                 | MONTO                |
|---------------------------|----------------------|
| Inversión Fija Tangible   | <b>S/.172,429.80</b> |
| Inversión Fija Intangible | <b>S/.756.20</b>     |
| Capital de trabajo        | <b>S/. 856.98</b>    |
| <b>TOTAL</b>              | <b>S/.174,042.98</b> |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.13.4. Estructura de Capital

Para la estructura del capital es necesario definir la proporción deuda/ capital (D/C) con la que se iniciará el proyecto, para ello se ha decidido que las unidades moviles sean financiadas a traves de prestamo con lo cual se obtiene la siguiente estructura de capital



**Tabla 4.72. Fuente de financiamiento**

| Fuente de Financiamiento | %           | Monto                |
|--------------------------|-------------|----------------------|
| Capital                  | 25%         | S/.43,238.98         |
| Deuda                    | 75%         | S/.130,804.00        |
| <b>TOTAL</b>             | <b>100%</b> | <b>S/.174,042.98</b> |

Fuente: Elaboración Propia

**4.13.4.1. Características de la Deuda**

Luego de haber definido el monto a aportar y el porcentaje de inversión que se solventará a través de un préstamo, es necesario determinar la entidad financiera que nos otorgará el respectivo préstamo. Se obtendrá un crédito vehicular en el Banco Interbank por un periodo de 60 meses (5 años) por el monto de \$ 40000.00 con una tasa de 12.86% anual. Ver Anexo 4.

**Tabla 4.73. Cronograma de pagos en dólares**

| Año | Saldo Inicial | Cuota    | Interés <sup>8</sup> | Amortización | Saldo Final |
|-----|---------------|----------|----------------------|--------------|-------------|
| 0   | 40000         |          |                      |              |             |
| 1   | 40000         | 10715.52 | 4490.14              | 6225.38      | 33774.62    |
| 2   | 33774.62      | 10715.52 | 3715.87              | 6999.65      | 26774.97    |
| 3   | 26774.97      | 10715.52 | 2837.3               | 7878.22      | 18896.75    |
| 4   | 18896.75      | 10715.52 | 1830.23              | 8885.29      | 10011.46    |
| 5   | 10011.46      | 10715.52 | 704.06               | 10011.46     | 0           |

Fuente: Elaboración Propia

Dado que el proyecto trabaja con moneda nacional se ha estimado el monto de pago del préstamo en soles como se muestra a continuación:

**Tabla 4.74. Cronograma de pagos en soles<sup>9</sup>**

| Año | Saldo Inicial | Cuota    | Interés  | Amortización | Saldo Final |
|-----|---------------|----------|----------|--------------|-------------|
| 0   | 130804.00     |          |          |              |             |
| 1   | 130804.00     | 35040.82 | 14683.21 | 20357.62     | 110446.38   |
| 2   | 110446.38     | 35040.82 | 12151.27 | 22889.56     | 87556.83    |
| 3   | 87556.83      | 35040.82 | 9278.25  | 25762.57     | 61794.26    |
| 4   | 61794.26      | 35040.82 | 5985.04  | 29055.79     | 32738.48    |
| 5   | 32738.48      | 35040.82 | 2302.35  | 32738.48     | 0.00        |

Fuente: Elaboración Propia

**4.13.5. Depreciación de Activos**

Dado que los activos de una empresa con el paso de los años van perdiendo su valor original de adquisición, es necesario depreciarlos y para ello se utilizará el método de línea recta, tomando en

<sup>8</sup> El interés incluye el seguro de desgravamen y una comisión de \$3.50 mensuales que cobra la entidad financiera

<sup>9</sup> El tipo de cambio usado para el cálculo es de 3.2701 otorgado por el BCRP. [www.bcrp.com.pe](http://www.bcrp.com.pe). del día 10/10/2017

cuenta las tasas de depreciación otorgadas por la SUNARP. A continuación se muestra la depreciación por cada activo fijo que será adquirido por la empresa:

#### 4.13.5.1. Depreciación de minibuses

Para la depreciación de los 2 minibuses se utilizará un porcentaje de 20% para un período de 5 años, además se ha considerado como valor de desecho S/30000.00 que se considera que será el valor en que se podrán vender las 2 unidades móviles luego de sus 5 años de vida útil, es por ello que al valor total de las 2 unidades móviles se le resta su valor de desecho y el resultado de dicha resta será el valor a depreciar durante los 5 años.

**Tabla 4.75. Datos para depreciación de minibuses**

| <b>Minibuses (2)</b>    |                   |
|-------------------------|-------------------|
| <b>Valor de Activo</b>  | <b>169,979.80</b> |
| <b>Valor de Desecho</b> | <b>30,000.00</b>  |
| <b>Depreciación</b>     | <b>20%</b>        |
| <b>Vida Útil</b>        | <b>5</b>          |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4.76. Depreciación de minibuses**

| <b>Cuadro de depreciación por año</b> |                          |            |                     |                |                  |                        |
|---------------------------------------|--------------------------|------------|---------------------|----------------|------------------|------------------------|
| <b>Periodo</b>                        | <b>Costo depreciable</b> |            | <b>Depreciación</b> |                |                  | <b>Valor en libros</b> |
|                                       |                          |            | <b>Tasa %</b>       | <b>Periodo</b> | <b>Acumulada</b> |                        |
| 1                                     | S/.                      | 139,979.80 | 20%                 | S/. 27,995.96  | S/. 27,995.96    | S/. 141,983.84         |
| 2                                     | S/.                      | 139,979.80 | 20%                 | S/. 27,995.96  | S/. 55,991.92    | S/. 113,987.88         |
| 3                                     | S/.                      | 139,979.80 | 20%                 | S/. 27,995.96  | S/. 83,987.88    | S/. 85,991.92          |
| 4                                     | S/.                      | 139,979.80 | 20%                 | S/. 27,995.96  | S/. 111,983.84   | S/. 57,995.96          |
| 5                                     | S/.                      | 139,979.80 | 20%                 | S/. 27,995.96  | S/. 139,979.80   | S/. 30,000.00          |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.13.5.2. Depreciación de equipo de procesamiento de datos

Con respecto al equipo de procesamiento de datos se considera a la laptop, impresora y teléfono con que estará equipada la empresa para fines administrativos. Para estos activos no se ha considerado valor de desecho, por tanto se ha depreciado su valor total de adquisición a un 25%.

**Tabla 4.77. Datos para depreciación de laptop**

| <b>Laptop</b>           |                 |
|-------------------------|-----------------|
| <b>Valor de Activo</b>  | <b>1,200.00</b> |
| <b>Valor de Desecho</b> | <b>-</b>        |
| <b>Depreciación</b>     | <b>25%</b>      |
| <b>Vida Útil</b>        | <b>4</b>        |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4.78. Depreciación de laptop**

| Cuadro de depreciación por año |                   |          |              |         |           |                 |        |
|--------------------------------|-------------------|----------|--------------|---------|-----------|-----------------|--------|
| Periodo                        | Costo depreciable |          | Depreciación |         |           | Valor en libros |        |
|                                |                   |          | Tasa %       | Periodo | Acumulada |                 |        |
| 1                              | S/.               | 1,200.00 | 25%          | S/.     | 300.00    | S/.             | 900.00 |
| 2                              | S/.               | 1,200.00 | 25%          | S/.     | 300.00    | S/.             | 600.00 |
| 3                              | S/.               | 1,200.00 | 25%          | S/.     | 300.00    | S/.             | 300.00 |
| 4                              | S/.               | 1,200.00 | 25%          | S/.     | 300.00    | S/.             | -      |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4.79. Datos para depreciación de impresora**

| Impresora        |        |
|------------------|--------|
| Valor de Activo  | 500.00 |
| Valor de Desecho | -      |
| Depreciación     | 25%    |
| Vida Útil        | 4      |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4.80. Depreciación de impresora**

| Cuadro de depreciación por año |                   |        |              |         |           |                 |        |
|--------------------------------|-------------------|--------|--------------|---------|-----------|-----------------|--------|
| Periodo                        | Costo depreciable |        | Depreciación |         |           | Valor en libros |        |
|                                |                   |        | Tasa %       | Periodo | Acumulada |                 |        |
| 1                              | S/.               | 500.00 | 25%          | S/.     | 125.00    | S/.             | 375.00 |
| 2                              | S/.               | 500.00 | 25%          | S/.     | 125.00    | S/.             | 250.00 |
| 3                              | S/.               | 500.00 | 25%          | S/.     | 125.00    | S/.             | 125.00 |
| 4                              | S/.               | 500.00 | 25%          | S/.     | 125.00    | S/.             | -      |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4.81. Datos para depreciación de teléfono**

| Teléfono         |       |
|------------------|-------|
| Valor de Activo  | 50.00 |
| Valor de Desecho | -     |
| Depreciación     | 25%   |
| Vida Útil        | 4     |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4.82. Depreciación de teléfono**

| Cuadro de depreciación por año |                   |       |              |         |       |           |       |                 |       |
|--------------------------------|-------------------|-------|--------------|---------|-------|-----------|-------|-----------------|-------|
| Periodo                        | Costo depreciable |       | Depreciación |         |       |           |       | Valor en libros |       |
|                                |                   |       | Tasa %       | Periodo |       | Acumulada |       |                 |       |
| 1                              | S/.               | 50.00 | 25%          | S/.     | 12.50 | S/.       | 12.50 | S/.             | 37.50 |
| 2                              | S/.               | 50.00 | 25%          | S/.     | 12.50 | S/.       | 25.00 | S/.             | 25.00 |
| 3                              | S/.               | 50.00 | 25%          | S/.     | 12.50 | S/.       | 37.50 | S/.             | 12.50 |
| 4                              | S/.               | 50.00 | 25%          | S/.     | 12.50 | S/.       | 50.00 | S/.             | -     |

Fuente: Elaboración Propia

**4.13.5.3. Depreciación de equipo de oficina**

Como equipo de oficina se considera un archivador y un escritorio que incluye 3 sillas, al igual que el equipo de procesamiento de datos, no se ha considerado valor de desecho. La tasa de depreciación es de 10% por un periodo de vida útil de 10 años.

**Tabla 4.83. Datos para depreciación de archivador**

| Archivador       |        |
|------------------|--------|
| Valor de Activo  | 250.00 |
| Valor de Desecho |        |

|              |     |
|--------------|-----|
| Depreciación | 10% |
| Vida útil    | 10  |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4.84. Depreciación de archivador**

| Cuadro de depreciación por año |                   |        |              |         |       |           |        |                 |        |
|--------------------------------|-------------------|--------|--------------|---------|-------|-----------|--------|-----------------|--------|
| Periodo                        | Costo depreciable |        | Depreciación |         |       |           |        | Valor en libros |        |
|                                |                   |        | Tasa %       | Periodo |       | Acumulada |        |                 |        |
| 1                              | S/.               | 250.00 | 10%          | S/.     | 25.00 | S/.       | 25.00  | S/.             | 225.00 |
| 2                              | S/.               | 250.00 | 10%          | S/.     | 25.00 | S/.       | 50.00  | S/.             | 200.00 |
| 3                              | S/.               | 250.00 | 10%          | S/.     | 25.00 | S/.       | 75.00  | S/.             | 175.00 |
| 4                              | S/.               | 250.00 | 10%          | S/.     | 25.00 | S/.       | 100.00 | S/.             | 150.00 |
| 5                              | S/.               | 250.00 | 10%          | S/.     | 25.00 | S/.       | 125.00 | S/.             | 125.00 |
| 6                              | S/.               | 250.00 | 10%          | S/.     | 25.00 | S/.       | 150.00 | S/.             | 100.00 |
| 7                              | S/.               | 250.00 | 10%          | S/.     | 25.00 | S/.       | 175.00 | S/.             | 75.00  |
| 8                              | S/.               | 250.00 | 10%          | S/.     | 25.00 | S/.       | 200.00 | S/.             | 50.00  |
| 9                              | S/.               | 250.00 | 10%          | S/.     | 25.00 | S/.       | 225.00 | S/.             | 25.00  |
| 10                             | S/.               | 250.00 | 10%          | S/.     | 25.00 | S/.       | 250.00 | S/.             | -      |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4.85. Datos para depreciación de escritorio**

| Escritorio + 3 sillas |        |
|-----------------------|--------|
| Valor de Activo       | 450.00 |
| Valor de Desecho      |        |

|              |     |
|--------------|-----|
| Depreciación | 10% |
| Vida Útil    | 10  |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4.86. Depreciación de escritorio**

| Cuadro de depreciación por año |                   |        |              |         |           |     |                 |     |        |
|--------------------------------|-------------------|--------|--------------|---------|-----------|-----|-----------------|-----|--------|
| Periodo                        | Costo depreciable |        | Depreciación |         |           |     | Valor en libros |     |        |
|                                |                   |        | Tasa %       | Periodo | Acumulada |     |                 |     |        |
| 1                              | S/.               | 450.00 | 10%          | S/.     | 45.00     | S/. | 45.00           | S/. | 405.00 |
| 2                              | S/.               | 450.00 | 10%          | S/.     | 45.00     | S/. | 90.00           | S/. | 360.00 |
| 3                              | S/.               | 450.00 | 10%          | S/.     | 45.00     | S/. | 135.00          | S/. | 315.00 |
| 4                              | S/.               | 450.00 | 10%          | S/.     | 45.00     | S/. | 180.00          | S/. | 270.00 |
| 5                              | S/.               | 450.00 | 10%          | S/.     | 45.00     | S/. | 225.00          | S/. | 225.00 |
| 6                              | S/.               | 450.00 | 10%          | S/.     | 45.00     | S/. | 270.00          | S/. | 180.00 |
| 7                              | S/.               | 450.00 | 10%          | S/.     | 45.00     | S/. | 315.00          | S/. | 135.00 |
| 8                              | S/.               | 450.00 | 10%          | S/.     | 45.00     | S/. | 360.00          | S/. | 90.00  |
| 9                              | S/.               | 450.00 | 10%          | S/.     | 45.00     | S/. | 405.00          | S/. | 45.00  |
| 10                             | S/.               | 450.00 | 10%          | S/.     | 45.00     | S/. | 450.00          | S/. | -      |

Fuente: Elaboración Propia

A manera de resumen se ha sumado la depreciación de cada activo de la empresa durante los 5 años del proyecto, con el fin de obtener un monto total y asimismo se ha calculado el valor libro para cada activo tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 4.87. Depreciación total anual**

| ACTIVOS             | AÑOS       |                  |            |                  |            | Valor Libro      |            |                  |            |                  |
|---------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|
|                     | 1          | 2                | 3          | 4                | 5          | Año 5            |            |                  |            |                  |
| Minibuses           | S/.        | 27,995.96        | S/.        | 27,995.96        | S/.        | 27,995.96        | S/.        | 27,995.96        | S/.        | 30000.00         |
| Laptop              | S/.        | 300.00           | S/.        | 300.00           | S/.        | 300.00           | S/.        | 300.00           | S/.        | 300.00           |
| Impresora           | S/.        | 125.00           | S/.        | 125.00           | S/.        | 125.00           | S/.        | 125.00           | S/.        | 125.00           |
| Teléfono            | S/.        | 12.50            | S/.        | 12.50            | S/.        | 12.50            | S/.        | 12.50            | S/.        | 12.50            |
| Archivador          | S/.        | 25.00            | S/.        | 25.00            | S/.        | 25.00            | S/.        | 25.00            | S/.        | 25.00            |
| Escritorio + Sillas | S/.        | 45.00            | S/.        | 45.00            | S/.        | 45.00            | S/.        | 45.00            | S/.        | 45.00            |
| <b>TOTAL</b>        | <b>S/.</b> | <b>28,503.46</b> | <b>S/.</b> | <b>28,503.46</b> | <b>S/.</b> | <b>28,503.46</b> | <b>S/.</b> | <b>28,503.46</b> | <b>S/.</b> | <b>28,503.46</b> |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.13.6. Reposición de Inversiones

De acuerdo a la vida útil de los activos, se ha elaborado el siguiente calendario de reposición de activos, según el cual en los años 4 y 5 será necesario reponer el equipo de procesamiento de datos

y las unidades móviles, respectivamente. Cabe mencionar que solo las unidades móviles tendrán valor de desecho del 18% del precio al que fueron adquiridas (S/. 169949.80) es decir S/. 30,000.00 al inicio de su vida útil.

El criterio tomado en cuenta para definir el valor de desecho es de acuerdo al precio en el mercado para unidades móviles usadas

**Tabla 4.88. Calendario de Reposición de Inversiones**

| ACTIVOS             | AÑOS     |          |          |                     |                      |
|---------------------|----------|----------|----------|---------------------|----------------------|
|                     | 1        | 2        | 3        | 4                   | 5                    |
| Minibuses           |          |          |          |                     | S/.169,979.80        |
| Laptop              |          |          |          | S/. 1,200.00        |                      |
| Impresora           |          |          |          | S/. 500.00          |                      |
| Teléfono            |          |          |          | S/. 50.00           |                      |
| Archivador          |          |          |          |                     |                      |
| Escritorio + Sillas |          |          |          |                     |                      |
| <b>TOTAL</b>        | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>S/. 1,750.00</b> | <b>S/.169,979.80</b> |

|                             |          |          |          |          |                     |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
| <b>Valor de desecho 18%</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>S/.30,000.00</b> |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|---------------------|

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.13.7. Calculo del IGV

Dado que la empresa acogerá como régimen tributario al RER, es necesario calcular el IGV (18%) de las compras efectuadas por la empresa, y asimismo para las ventas:

**Tabla 4.89. Cálculo del IGV**

| Concepto                   | IGV | 0         | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          |
|----------------------------|-----|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| IGV ingresos               | 18% |           | -22,809.60 | -23,388.96 | -24,076.80 | -24,688.35 | -25,315.43 |
| IGV inversión              | 18% | 31,037.36 |            |            |            |            |            |
| IGV gastos de venta        | 18% |           | 240.30     | 240.30     | 240.30     | 0.00       | 0.00       |
| IGV gastos generales       | 18% |           | 330.48     | 338.87     | 347.48     | 356.31     | 365.36     |
| IGV gastos administrativos | 18% |           | 2,278.35   | 2,278.35   | 2,278.35   | 2,278.35   | 2,278.35   |
| Diferencia                 |     | 31,037.36 | -19,960.47 | -20,531.44 | -21,210.67 | -22,053.69 | -22,671.73 |
| Crédito tributario         |     | 31,037.36 | 11,076.89  | -9,454.55  | 0.00       | 0.00       | 0.00       |
| IGV a pagar                |     |           | 0          | -9,454.55  | -21,210.67 | -22,053.69 | -22,671.73 |

Fuente: Elaboración Propia

Estos datos serán considerados en los estados financieros junto con 1.5%, juntos constituirían los impuestos a pagar por la empresa a través del RER

#### 4.13.8. Estados Financieros

A continuación se muestran los estados financieros proyectados a los 5 años del proyecto

##### 4.13.8.1. Estado de Ganancias y Pérdidas Económico

**Tabla 4.90. Estado de Ganancias y Pérdidas Económico**

| CRITERIO                        | Año 1               | Año 2               | Año 3              | Año 4              | Año 5              |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Ingreso por ventas</b>       | S/.126,720.00       | S/.129,938.69       | S/.133,760.00      | S/.137,157.50      | S/.140,641.30      |
| <b>Ingresos extraordinarios</b> |                     |                     |                    |                    | S/.30,000.00       |
| (-) Costo de Ventas             | -S/.11,459.91       | -S/.11,750.99       | -S/.12,049.47      | -S/.12,355.53      | -S/.12,669.36      |
| <b>Utilidad Bruta</b>           | S/.115,260.09       | S/.118,187.69       | S/.121,710.53      | S/.124,801.98      | S/.157,971.95      |
| (-) Gastos de Ventas            | -S/.1,335.00        | -S/. 1,335.00       | -S/. 1,335.00      |                    |                    |
| (-) Gastos de Administración    | -S/.56,824.50       | -S/.58,267.84       | -S/.59,747.85      | -S/.61,265.44      | -S/.62,821.58      |
| (-) Gastos Generales            | -S/. 1,836.00       | -S/. 1,882.63       | -S/. 1,930.45      | -S/. 1,979.49      | -S/. 2,029.77      |
| Depreciación                    | -S/. 28,503.46      | -S/. 28,503.46      | -S/. 28,503.46     | -S/. 28,503.46     | -S/. 28,503.46     |
| Valor Libro                     |                     |                     |                    |                    | -S/.30,000.00      |
| Total Gastos Operativos         | -S/.88,498.96       | -S/. 89,988.94      | -S/. 91,516.76     | -S/. 91,748.39     | -S/. 123,354.81    |
| <b>Utilidad Operativa</b>       | S/.26,761.13        | S/.28,198.76        | S/.30,193.77       | S/.33,053.59       | S/.34,617.14       |
| Ingresos Financieros            |                     |                     |                    |                    |                    |
| (-) Gastos Financieros          |                     |                     |                    |                    |                    |
| Otros Ingresos                  |                     |                     |                    |                    |                    |
| (-) Otros Gastos                |                     |                     |                    |                    |                    |
| Utilidad antes de Impuesto      | S/.26,761.13        | S/.28,198.76        | S/.30,193.77       | S/.33,053.59       | S/.34,617.14       |
| IGV                             | S/.0.00             | -S/.9,454.55        | -S/.21,210.67      | -S/.22,053.69      | -S/.22,671.73      |
| Impuesto                        | -S/.1,900.80        | -S/.1,949.08        | -S/.2,006.40       | -S/.2,057.36       | -S/.2,109.62       |
| <b>UTILIDAD NETA</b>            | <b>S/.24,860.33</b> | <b>S/.16,795.13</b> | <b>S/.6,976.70</b> | <b>S/.8,942.54</b> | <b>S/.9,835.79</b> |

Fuente: Elaboración Propia

El presente estado financiero se ha elaborado a fin de medir si la empresa incurrirá en ganancias o pérdidas, para lo cual se calculan los ingresos y gastos generados por la misma, sin considerar los gastos financieros que demandarían el asumir un préstamo.

Con los resultados podemos darnos cuenta que aun después de haber pagado impuestos, la empresa se mantiene operacionalmente con utilidades.

#### 4.13.8.2. Estado de Ganancias y Pérdidas Financiero

Tabla 4.91. Estado de ganancias y pérdidas financiero

| CRITERIO                        | Año 1               | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5              |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| <b>Ventas</b>                   | 126,720.00          | 129,938.69          | 133,760.00          | 137,157.50          | 140,641.30         |
| <b>Ingresos extraordinarios</b> |                     |                     |                     |                     | 30,000.00          |
| (-) Costo de Ventas             | -S/.11,459.91       | -S/.11,750.99       | -S/.12,049.47       | -S/.12,355.53       | -12669.35587       |
| <b>Utilidad Bruta</b>           | 115,260.09          | 141,689.68          | 145,809.47          | 149,513.03          | 157,971.95         |
| (-) Gastos de Ventas            | -S/.1,335.00        | -S/. 1,335.00       | -S/. 1,335.00       | S/. -               | S/. -              |
| (-) Gastos de Administración    | -S/.56,824.50       | -S/.58,267.84       | -S/.59,747.85       | -S/.61,265.44       | -S/.62,821.58      |
| (-) Gastos Generales            | -S/. 1,836.00       | -S/. 1,882.63       | -S/. 1,930.45       | -S/. 1,979.49       | -S/. 2,029.77      |
| Depreciación                    | -S/. 28,503.46      | -S/.28,503.46       | -S/.28,503.46       | -S/.28,503.46       | -S/. 28,503.46     |
| Valor Libro                     |                     |                     |                     |                     | -S/.30,000.00      |
| Total Gastos Operativos         | -S/.88,498.96       | -S/.89,988.94       | -S/.91,516.76       | -S/.91,748.39       | -S/.123,354.81     |
| <b>Utilidad Operativa</b>       | S/.26,761.13        | S/.51,700.75        | S/.54,292.71        | S/.57,764.64        | S/.34,617.14       |
| Ingresos Financieros            |                     |                     |                     |                     |                    |
| (-) Gastos Financieros          |                     |                     |                     |                     |                    |
| Otros Ingresos                  |                     |                     |                     |                     |                    |
| (-) Intereses                   | -S/. 14,683.21      | -S/.12,151.27       | -S/. 9,278.25       | -S/. 5,985.04       | -S/.2,302.35       |
| Utilidad antes de Impuesto      | S/.12,077.92        | S/.39,549.48        | S/.45,014.46        | S/.51,779.61        | S/.32,314.79       |
| IGV                             | S/.0.00             | -S/.9,454.55        | -S/.21,210.67       | -S/.22,053.69       | -S/.22,671.73      |
| Impuesto                        | -S/.1,900.80        | -S/.1,949.08        | -S/.2,006.40        | -S/.2,057.36        | -S/.2,109.62       |
| <b>UTILIDAD NETA</b>            | <b>S/.10,177.12</b> | <b>S/.28,145.85</b> | <b>S/.21,797.39</b> | <b>S/.27,668.55</b> | <b>S/.7,533.45</b> |

Fuente: Elaboración Propia

Aun si la empresa optara por hacer un préstamo, mantiene un considerable margen de ganancias, esto indica que financieramente la empresa continúa siendo rentable.



#### 4.13.8.3. Flujo de Caja Económico

A continuación se muestra el flujo de caja económico proyectado a un horizonte de 5 años y permitirá medir la rentabilidad de toda la inversión

**Tabla 4.92. Flujo de caja económico**

| CRITERIO                   | Años               |                  |                  |                  |                  |                  |
|----------------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                            | 0                  | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                |
| <b>INGRESOS</b>            |                    | 126,720.00       | 129,938.69       | 133,760.00       | 137,157.50       | 140,641.30       |
| Venta de Activos           |                    |                  |                  |                  |                  | 30,000.00        |
| Costos Variables           |                    | -11,459.91       | -11,750.99       | -12,049.47       | -12,355.53       | -12,669.36       |
| Costos Fijos               |                    | -59,995.50       | -61,485.48       | -63,013.30       | -63,244.93       | -64,851.35       |
| Depreciación Eq.Mueb Ens   |                    | -28,503.46       | -28,503.46       | -28,503.46       | -28,503.46       | -28,503.46       |
| Valor Libro                |                    |                  |                  |                  |                  | -31,662.50       |
| <b>UTILIDAD</b>            |                    | 26,761.13        | 28,198.76        | 30,193.77        | 33,053.59        | 32,954.64        |
| <b>IGV</b>                 | 0.00               | 0.00             | -9,454.55        | -21,210.67       | -22,053.69       | -22,671.73       |
| Impuesto                   |                    | -1,900.80        | -1,949.08        | -2,006.40        | -2,057.36        | -2,109.62        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>       |                    | 24,860.33        | 16,795.13        | 6,976.70         | 8,942.54         | 8,173.29         |
| Depreciación Eq.Mueb Ens   |                    | 28,503.46        | 28,503.46        | 28,503.46        | 28,503.46        | 28,503.46        |
| Valor Libro                |                    |                  |                  |                  |                  | 31,662.50        |
| Equipos, Muebles y Enseres | -172,429.80        |                  |                  |                  | -1,750.00        | -169,979.80      |
| Intangibles                | -756.20            |                  |                  |                  |                  |                  |
| Capital de Trabajo         | -856.98            |                  |                  |                  |                  |                  |
| Valor de Desecho           |                    |                  |                  |                  |                  | 169,979.80       |
| <b>FLUJO DE CAJA</b>       | <b>-174,042.98</b> | <b>53,363.79</b> | <b>45,298.59</b> | <b>35,480.16</b> | <b>35,696.00</b> | <b>68,339.25</b> |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.13.8.4. Flujo de Caja Financiero

Considerado también como el flujo de caja del inversionista, pues permite conocer el rendimiento de los recursos propios agregando el efecto del financiamiento, es decir el apalancamiento de la deuda.

**Tabla 4.93. Flujo de Caja Financiero**

| CRITERIO                        | AÑOS              |                  |                  |               |               |                  |
|---------------------------------|-------------------|------------------|------------------|---------------|---------------|------------------|
|                                 | 0                 | 1                | 2                | 3             | 4             | 5                |
| <b>INGRESOS</b>                 |                   | 126,720.00       | 129,938.69       | 133,760.00    | 137,157.50    | 140,641.30       |
| Venta de Activos                |                   |                  |                  |               |               | 30,000.00        |
| Costos Variables                |                   | -11,459.91       | -11,750.99       | -12,049.47    | -12,355.53    | -12,669.36       |
| Costos Fijos                    |                   | -59,995.50       | -61,485.48       | -63,013.30    | -63,244.93    | -64,851.35       |
| Intereses                       |                   | -14,683.21       | -12,151.27       | -9,278.25     | -5,985.04     | -2,302.35        |
| Depreciación Equ, mueb.y enser. |                   | -28,503.46       | -28,503.46       | -28,503.46    | -28,503.46    | -28,503.46       |
| Valor Libro                     |                   |                  |                  |               |               | -31,662.50       |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>       |                   | 12,077.92        | 16,047.49        | 20,915.52     | 27,068.56     | 30,652.29        |
| <b>IGV</b>                      | 0.00              | 0.00             | -9,454.55        | -21,210.67    | -22,053.69    | -22,671.73       |
| Impuesto                        |                   | -1,900.80        | -1,949.08        | -2,006.40     | -2,057.36     | -2,109.62        |
| <b>UTILIDAD NETA</b>            |                   | 10,177.12        | 4,643.87         | -2,301.55     | 2,957.50      | 5,870.95         |
| Depreciación Equ, mueb.y enser. |                   | 28,503.46        | 28,503.46        | 28,503.46     | 28,503.46     | 28,503.46        |
| Valor Libro                     |                   |                  |                  |               |               | 31,662.50        |
| Equipos, Muebles y Enseres      |                   | -172,429.80      |                  |               | -1,750.00     | -169,979.80      |
| Intangibles                     |                   | -756.20          |                  |               |               |                  |
| Capital de Trabajo              |                   | -856.98          |                  |               |               |                  |
| Préstamo                        | 130,804.00        |                  |                  |               |               |                  |
| Amortización de la deuda        |                   | -20,357.62       | -22,889.56       | -25,762.57    | -29,055.79    | -32,738.48       |
| Valor de Desecho                |                   |                  |                  |               |               | 169,979.80       |
| <b>FLUJO ANUAL FINANCIERO</b>   | <b>-43,238.98</b> | <b>18,322.97</b> | <b>10,257.77</b> | <b>439.34</b> | <b>655.17</b> | <b>33,298.43</b> |

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que los flujos de caja arrojan resultados positivos, por lo tanto, se concluye que el proyecto es rentable durante los años de horizonte del proyecto.

#### 4.13.9. Análisis de la Rentabilidad

##### 4.13.9.1. Rentabilidad Económica

Luego de haber calculado los estados financieros es necesario evaluar la rentabilidad del proyecto a través de indicadores como el VAN (Valor actual neto) y la TIR (Tasa interna de retorno) para los cuales se ha utilizado el programa Excel; sin embargo antes de calcularlos, se estimará el COK (Costo de oportunidad del capital).

##### a) COK

El COK es aquella rentabilidad que el inversionista espera o exige obtener invirtiendo su dinero en un proyecto, renunciando por lo tanto a otros usos alternativos que podría dar a su capital.

Para el cálculo del Cok, ha sido necesaria la siguiente información que se resume a continuación:

**Tabla 4.94. Datos para Calcular el COK**

| DATOS                                    |               |      |
|------------------------------------------|---------------|------|
| Capital                                  | S/.174,042.98 | 100% |
| Deuda                                    | 0             | 0%   |
| Deuda + Capital                          | S/.174,042.98 |      |
| Beta Desapalancado del Sector Servicios* | 0.83          |      |
| Rentabilidad del sector**                | 6.8%          |      |
| Tasa libre de riesgo                     | 1.18%         |      |
| Riesgo País***                           | 1.11%         |      |

Fuente: Aswath Damodaran\* (2017), S&P Latin America 40\*\*, (2017), Ministerio de Economía y Finanzas\*\*\* (2017), Diario Gestión\*\*\*\* (2017)

Para el cálculo del COK se ha usado la siguiente fórmula:

$$COK\ proy = rf + \beta \times (rm - rf)$$

Donde:

**rf**: Rentabilidad libre de riesgo

**$\beta$** : Beta del sector

**rm**: Rentabilidad del sector

Reemplazando los datos en la formula, se obtiene el siguiente COK como resultado:

$$COK\ proy = 1.18 + 0.83 \times (6.8 - 1.18)$$

$$COK\ proy = 5.84\%$$

Dado que los datos encontrados son referentes a Norteamérica, y teniendo en cuenta que el proyecto será instalado en el Perú, es necesario ajustar el rendimiento del proyecto con el riesgo de invertir el en Perú.

- **COK del Proyecto con riesgo país**

$$COK\ proy = rf + \beta \times (rm - rf) + \text{Riesgo país}$$

$$COK\ proy = 1.18 + 0.83 \times (6.8 - 1.18) + 1.11$$

$$COK\ proy = 6.95\%$$

- **VAN Económico (VANE)**

Como se mencionó líneas arriba, el COK es necesario para el cálculo del VAN, es por ello que luego de haber obtenido dicho dato, a continuación se calculará el VAN

$$VAN_{Económico} = COK * \text{Sumatoria del beneficio neto proyectado} - \text{Inv. Inicial}$$

$$VAN_{Económico} = S/.20,556.33$$

Dado que el VAN es mayor a cero, esto indica que el proyecto es rentable, puesto que proporciona una utilidad mayor a lo que exige el inversionista de S/.20,556.33

- **TIR Económico (TIRE)**

Para el cálculo de la TIR se ha hecho uso del programa Excel, en el cual se han seleccionado los valores obtenidos en el flujo de caja tanto positivos como negativos (año 0). Obteniendo como resultado:

$$TIR_{Económico}=11\%$$

El proyecto arroja una TIRE de 11% por lo cual es rentable para el inversionista.

**4.13.9.2. Rentabilidad Financiera**

Para estimar la rentabilidad financiera del proyecto, se usarán los datos del flujo de caja financiero, tal como se hizo para hallar el VAN y la TIR Económicos, se aplicará mismo procedimiento para el cálculo del VAN y TIR Financieros; para lo cual se hallará el WACC en primera instancia.

**a) Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)**

El WACC (Weighted Average Cost of Capital) o también conocido por sus siglas en español Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPK) es el indicador que nos permite calcular la tasa mínima de rendimiento del proyecto, esto significa que debe rendir no menos de ese porcentaje, por el contrario deberá superarlo para crear valor para el inversionista.

El WACC es por tanto la ponderación promedia, de ahí su nombre, del costo de la deuda y del COK, calculadas líneas arriba, a esto agregamos el impacto del escudo fiscal de los intereses, lo cual se explica en que ante el pago de intereses de la deuda que tiene la empresa por el préstamo, considerados como gastos deducibles, se genera una reducción en el pago de tributos o impuestos de la misma; dichos datos serán aplicados a la siguiente fórmula:

$$WACC = \frac{D}{D + E} * i + \frac{E}{E + D} * COK$$

Donde:

D: Deuda

E: Capital propio

i: Interés

COK: Costo de oportunidad del capital

Resumimos los datos necesarios para hallar el WACC del proyecto, en la siguiente tabla:

**Tabla 4.95. Datos para calcular el WACC**

| DATOS           |               |     |
|-----------------|---------------|-----|
| Capital         | S/.43,238.98  | 25% |
| Deuda           | S/.130,804.00 | 75% |
| Deuda + Capital | S/.174,042.98 |     |
| Tasa de interés | 12.86%        |     |
| COK             | 6.95%         |     |

Fuente: Elaboración Propia

$$WACC = \frac{75}{75 + 25} * 0.01286 + \frac{25}{75 + 25} * 0.0695$$

$$WACC = 11.39\%$$

El costo promedio ponderado del capital es de 11.39%, esto nos indica que el proyecto deberá rendir no menos de este porcentaje, más bien deberá superarlo a fin de generar valor para los inversionistas.

Luego de haber calculado el WACC se reemplaza en la fórmula del  $VAN_{Financiero}$  arrojándonos el siguiente resultado:

$$VAN_{Financiero} = WACC * \text{Sumatoria del beneficio neto proyectado} - \text{Inv. Inicial}$$

$$VAN_{Financiero} = S/. 1,635.15$$

El  $VAN_{Financiero}$  obtenido es de S/. 1,635.15 esto indica que el proyecto es rentable para el inversionista, aun luego de optar por un préstamo en una entidad financiera para su implantación.

#### - TIR Financiero (TIRF)

Con el uso de la herramienta Excel se ha calculado la  $TIR_{Financiera}$  teniendo como resultado:

$$TIR_{Financiero} = 13\%$$

Esto indica que el proyecto es rentable en un 13% para el inversionista, representando además la tasa de interés más alta que este podría ganar sin perder su dinero invertido en el proyecto.

#### 4.13.10. Periodo de recuperación de la inversión

A fin de conocer el tiempo en que se recuperará la inversión del presente proyecto se analizaron los flujos de caja de los 5 años de proyección del proyecto tal como se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 4.96. Flujo Acumulado**

|                        | 0           | 1           | 2          | 3          | 4         | 5         |
|------------------------|-------------|-------------|------------|------------|-----------|-----------|
| <b>Flujo de caja</b>   | -174,042.98 | 53,363.79   | 45,298.59  | 35,480.16  | 35,696.00 | 68,339.25 |
| <b>Flujo acumulado</b> | -174,042.98 | -120,679.19 | -75,380.60 | -39,900.43 | -4,204.44 | 64,134.81 |

Fuente: Elaboración Propia

$$PRI = \text{Período último con Flujo Acumulado Negativo} + \frac{\text{Valor absoluto del último Flujo Acumulado Negativo}}{\text{Valor del Flujo de Caja en el siguiente periodo}}$$

$$PRI = 4 + \frac{4,204.44}{68,339.25}$$

PRI= 4 años, 7 meses y 10 días.

#### 4.13.11. Análisis de Sensibilidad

Este análisis nos permitirá medir cuan sensible es la rentabilidad obtenida con el presente proyecto, ante variaciones en una o más variables. Para ello se utilizará el modelo Unidimensional de la sensibilización del VAN, con el cual se calculará hasta qué punto puede modificarse el valor de una variable para que un proyecto siga siendo rentable. La variable que se ha escogido para aplicar las modificaciones es el precio del servicio.

Dado que los resultados obtenidos al medir la rentabilidad del proyecto nos arrojan una VAN positivo, es útil conocer cuál es el precio del servicio más bajo que el proyecto puede asumir para que el VAN sea cero. De esta manera haciendo uso del EXCEL, se ha variado el precio del servicio, obteniendo las siguientes variaciones en el VAN y además se ha creído conveniente incluir la variación de la TIR:

A continuación se muestra la variación en el VANE y TIRE, para lo cual se han tomado en cuenta los flujos de caja económicos de los 5 años de funcionamiento del proyecto

**Tabla 4.97. Análisis de sensibilidad VANE y TIRE ante variaciones del precio**

| Variación | Nivel precio | VANE         | TIRE |
|-----------|--------------|--------------|------|
| 15%       | 207          | S/.49,650.79 | 18%  |
| 10%       | 198          | S/.39,952.64 | 15%  |
| 5%        | 189          | S/.30,254.48 | 13%  |
| 0%        | S/.180       | S/.20,556.33 | 11%  |
| -5%       | 171          | S/.10,858.17 | 9%   |
| -10.56%   | 161          | S/.82.45     | 7%   |
| -11.11%   | 160          | -S/.995.13   | 7%   |

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en el cuadro anterior, que nos muestra un resumen del VANE y TIRE obtenidos como resultado de la variación en el precio del servicio, se ha venido aumentando y disminuyendo en 5% el precio del servicio; con lo cual se ha obtenido que el precio más bajo para el servicio que brindará la empresa y con el cual no incurre en pérdidas es hasta S/. 161.00.

Asimismo se efectuó la variación usando los flujos de caja Financieros de los 5 años, lo cual nos refleja la variación en la rentabilidad considerando el efecto del apalancamiento de la deuda, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 4.98. Análisis de sensibilidad VANF y TIRF ante variaciones del precio**

| Variación | Nivel precio | VANF         | TIRF |
|-----------|--------------|--------------|------|
| 10%       | 198          | S/.19,987.29 | 32%  |
| 5%        | 189          | S/.10,812.04 | 22%  |
| 0%        | S/.180       | S/.1,635.15  | 13%  |
| 1%        | 178.4        | S/.3.53      | 11%  |
| -5%       | 171          | -S/.7,543.37 | 5%   |

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que la rentabilidad ha bajado, debido a que en esta oportunidad se está considerando el efecto del financiamiento de deuda lo cual genera una disminución en los saldos del flujo de caja financiero, por ende el margen de riesgo aumenta, pues al variar el precio en un -1% la empresa ya está incurriendo en pérdida. Con lo cual se puede decir que el precio más bajo al que la empresa puede ofertar su servicio es S/. 178.40, esto debido al financiamiento a través del préstamo. Cabe mencionar que este análisis le brinda información importante a la empresa en cuanto a las políticas de precio de su servicio, como por ejemplo en el caso de los padres que cuenten con 2 hijos y deseen contratar el servicio de transporte escolar se puede hacer un descuento tomando en cuenta esta información.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para la discusión de los resultados se ha creído conveniente la elaboración de un cuadro resumen como se muestra a continuación, para lo cual se han recopilado datos resaltantes del antecedente nacional:

**Tabla 5.1. Cuadro resumen - discusión de resultados**

| <b>Resultados</b>        | <b>Neil Miranda (2014)</b>   | <b>Antonia Reto (2016)</b>   |
|--------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>Tamaño de mercado</b> | 1832                         | 4722                         |
| <b>Oferta</b>            | 2 unidades móviles/ 2 turnos | 2 unidades móviles/ 2 turnos |
| <b>Cant. de asientos</b> | 8 asientos c/u               | 16 asientos c/u              |
| <b>Inversión</b>         | S/. 60,424.00                | S/. 174,042.98               |
| <b>VANE</b>              | S/. 76,207.47                | S/. 20,556.33                |
| <b>VANF</b>              | S/. 2,440.90                 | S/. 1,635.15                 |
| <b>TIRE</b>              | 63.35%                       | 11%                          |
| <b>TIRF</b>              | 19.21%                       | 13%                          |

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo conocimiento de que el presente proyecto de investigación no es el primero en realizarse, se ha hecho una comparación de los resultados del antecedente y el presente proyecto; con lo cual se observa que en cuanto al tamaño de mercado, existe una considerable diferencia, puesto que para este proyecto es mucho más amplio el mercado (4722), lo cual indica que hay más oportunidad de crecimiento. Con respecto a la oferta, ambos coinciden con 2 unidades móviles y con la cantidad de turnos a ofrecer, esto debido a que las unidades móviles son costosas, sin embargo un aspecto a considerar es que para este proyecto se ha logrado conseguir un mejor prospecto de unidades móviles de 16 asientos c/u, lo que justifica por qué la inversión es más alta en comparación con el antecedente, permitiendo acaparar un mayor porcentaje de la demanda insatisfecha. En cuanto al VANE la rentabilidad del presente proyecto es menor dado que el antecedente ha optado por el RUS pues cumplía con los requisitos, lo que es diferente en este caso pues necesariamente se debía acoger el RER con el cálculo de IGV, que es mucho más ventajoso que pagar un 30%, razón por la cual su TIRE es mayor también, en cuanto al VANF el antecedente es superado, por ello el TIRF de nuestro proyecto es más alto. Dados los resultados, la decisión del inversionista en la elección de uno y otro proyecto dependerá del lugar en donde lo instaure Piura o Sullana y además de la capacidad económica de la que disponga para invertir.

## VI. CONCLUSIONES

- Culminada la investigación se concluye que la creación de una empresa de transporte escolar mediante un plan de negocios en el distrito de Sullana, es viable, puesto que comprende la viabilidad comercial, la factibilidad operacional, y la rentabilidad económica y financiera.
- Con este estudio se verificó la viabilidad comercial para la creación de una empresa de transporte escolar en el distrito de Sullana. A través del análisis del entorno y el sondeo del mercado fue posible determinar una demanda insatisfecha de 53% de padres de familia en la muestra, que tanto demandarán definitivamente el servicio y además cuentan con ingresos que oscilan entre S/. 1,501-S/. 3,000, dicha demanda no está siendo satisfecha debido a que no existe en Sullana una empresa que cubra con las medidas de seguridad que ellos exigen para trasladar a sus hijos. En este contexto, nuestra empresa “Transport School”, cubrirá el 41%, de dicha demanda insatisfecha. Esto permitió determinar el perfil del cliente objetivo y su competencia tanto directa (unidades móviles que prestan un servicio similar, pero no cumplen las medidas de seguridad), e indirecta (mototaxis informales); a la cual bien podrá hacer frente a través de estrategias de diferenciación.
- La creación de una empresa de transporte escolar en el distrito de Sullana es factible operacionalmente pues se logró conocer que existe disponibilidad suficiente de los recursos, materiales, muebles y equipo necesario para la puesta en marcha del proyecto cubriendo el porcentaje de demanda insatisfecha, asimismo se eligió como localización de las instalaciones de la empresa Calle Dos con transversal Tumbes, siendo una ubicación estratégica con respecto a la ubicación de los colegios, además se han establecido dos rutas para el recorrido de las unidades móviles; y el equipo de trabajo necesario para el desempeño de las funciones de cada puesto (Diseño de puestos) en la empresa.
- Como parte de la constitución y legalización de la empresa “Transport School”, se eligió como régimen societario ser una EIRL. (Empresa Individual de Responsabilidad Limitada) y como régimen tributario la empresa acogerá el RER (Régimen Especial a la Renta) con el cual se aportará solo el 1.5% de ingresos netos y el 18% de IGV; asimismo se ha hecho un estudio exhaustivo acerca de los documentos necesarios para la constitución en la Municipalidad Provincial de Sullana, por ello se concluye que la empresa funcionará legalmente como corresponde conforme a la ley, característica que además la diferenciará de entre su competencia, logrando la preferencia entre sus clientes.
- Finalmente cumpliendo con el último objetivo del presente trabajo de investigación, se sometió a un análisis económico y financiero para un horizonte de evaluación de 5 años, con el cual se logró conocer el monto de inversión inicial (tangibles e intangibles) y además el capital de trabajo necesario siendo una suma de S/.174,042.98, a través del cálculo de los estados financieros se usaron indicadores de rentabilidad como el VANE (S/.20,556.33) y la TIRE (11%) usando un COK (6.95%), asimismo a través del flujo de caja financiero se obtuvo un VANF (S/. 1,635.15) y una TIRF (13%), usando un WACC (11.39%). Con el análisis de sensibilidad se determinó que el precio más bajo que la empresa puede asumir sin incurrir en pérdidas es de S/. 161.00 en caso de que la empresa sea financiada con recursos propios y S/. 178.40 recurriendo a terceros. Con los datos mencionados se concluye que el proyecto para la creación de una empresa de transporte escolar en Sullana es económica y financieramente viable, además la inversión se recupera en un tiempo prudente 3 años y los ingresos son aceptables.



## **VII. RECOMENDACIONES**

- En el aspecto comercial se recomienda que el inversionista mantenga un constante estudio de mercado a fin de evaluar la posibilidad de expandir la capacidad operativa de la empresa; con lo cual lograría cubrir el porcentaje de demanda insatisfecha que aún falta; además deberá poner mucho énfasis en fidelizar a sus clientes a través de una buena experiencia de la calidad del servicio, esto permitirá que recomienden la empresa a sus amigos y familiares, que bien pueden convertirse en potenciales clientes para la empresa.
- Con respecto al aspecto operacional de la empresa, se recomienda maximizar el uso de los recursos de la empresa, a través de alianzas en un largo plazo con proveedores de repuestos y aceite necesario para el mantenimiento trimestral de las unidades móviles.
- Finalmente se recomienda para futuras investigaciones del mismo tema, considerar la alternativa de ajustar el tamaño de la muestra a fin de poder facilitar la aplicación de las encuestas por escuela, asimismo aprovechar los horarios de salida del turno mañana para su aplicación pues a esa hora es mucho más fácil poderse contactar con los padres de familia de ambos turnos (primaria y secundaria).

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amado, R. M. (11 de 2010). *Document Slide* . Obtenido de <https://documentslide.org/06-2946-pdf>
- Aswath Damodaran. (2017). *Betas by sector*. Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/totalbeta.htm](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.htm)
- BCRP. (Junio de 2017). *Banco Central de Reserva del Perú*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/>
- BCRP. (10 de 2017). *bcrp.gob.pe*. Obtenido de Tasas de interes activas para prestamos mayores a 360 dias en ME: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tasas-de-interes>
- BCRP. (03 de 2017). *Reporte de Inflación*. Obtenido de Panorama Actual y Proyecciones Macroeconomicas 2016-2017: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>
- Botero, M. A. (10 de 2010). *Slideshare*. Obtenido de Estructura del Plan de Negocios: <http://es.slideshare.net/microcreditostecnicaprofesional/libro-estructura-del-plan-de-negocios>
- De La Vega García, I. (28 de 09 de 2004). *Emprendedor*. Obtenido de El Plan de Negocio una Herramienta Indispensable: [http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/plan\\_empresa1.pdf](http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/plan_empresa1.pdf)
- Diario Gestión. (10 de 08 de 2016). *Gestión*. Obtenido de LatinFocus prevé que PBI per capita llegaría a su mayor nivel en la historia al final del Gobierno de PPK: <http://gestion.pe/economia/latinfocus-preve-que-pbi-per-capita-llegaria-su-mayor-nivel-historia-al-final-gobierno-ppk-2167420>
- Diario Gestión. (26 de 10 de 2017). *www.gestion.pe*. Obtenido de <https://gestion.pe/mercados/riesgo-pais-peru-bajo-punto-basico-111-puntos-porcentuales-2203410>
- El Comercio. (05 de 03 de 2015). *elcomercio.pe*. Obtenido de En Sullana Solo hay una Movilidad Escolar Autorizada: [http://elcomercio.pe/sociedad/piura/sullana-solo-hay-movilidad-escolar-autorizada-noticia-1795558?ref=flujo\\_tags\\_521409&ft=nota\\_3&e=titulo](http://elcomercio.pe/sociedad/piura/sullana-solo-hay-movilidad-escolar-autorizada-noticia-1795558?ref=flujo_tags_521409&ft=nota_3&e=titulo)
- El Comercio. (15 de 07 de 2016). *elcomercio.pe*. Obtenido de INEI: economía peruana creció 4.88% en mayo del 2016: <http://elcomercio.pe/economia/peru/inei-economia-peruana-crecio-488-mayo-2016-noticia-1917044>
- El Universal. (25 de 09 de 2015). *www.eluniversal.com*. Obtenido de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/autopistas/2015/09/25/asi-han-evolucionado-los-materiales-en-los-autos>
- Etrasa Editorial trafico Vial S.A. (05 de 2008). *Google books*. Obtenido de Transporte Escolar: [https://books.google.com.pe/books?id=5xeSRSisQ9wC&printsec=frontcover&dq=transporte+escolar&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=transporte%20escolar&f=true](https://books.google.com.pe/books?id=5xeSRSisQ9wC&printsec=frontcover&dq=transporte+escolar&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=transporte%20escolar&f=true)
- Fernández, A. (01 de 2012). *EOI (Escuela de Organización Industrial)*. Obtenido de Metodología Planes de Negocio: [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:78103/componente78102.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78103/componente78102.pdf)
- Fleitman, j. (2010). *Fleitman.net*. Obtenido de Como Elaborar un Plan de Negocio: <http://www.fleitman.net/articulos/planNegocios.pdf>
- Franco, P. (2013). *Planes de Negocio: Una Metodología Alternativa*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Gestión. (08 de 02 de 2017). *gestion.pe*. Obtenido de Movilidad escolar: Más de 15,000 colegiales en riesgo por vehículos informales: <http://gestion.pe/economia/movilidad-escolar-mas-15000-colegiales-riesgo-vehiculos-informales-2181673>
- Gobierno Regional de Piura. (09 de 2015). *regionpiura.gob.pe*. Obtenido de Caracterización Socioeconómica del Distrito de Sullana: [http://www.regionpiura.gob.pe/euroecotraden/documentos/memorias/sullana/socio\\_economico\\_sullana.pdf](http://www.regionpiura.gob.pe/euroecotraden/documentos/memorias/sullana/socio_economico_sullana.pdf)

- Greg, D. (2008). *diskokosmico*. Obtenido de Cómo Preparar un Plan de Negocios Exitoso: <http://diskokosmiko.mx/villa1960/libros-administracion-24330/balanko-como-preparar-un-plan-de-negocios-exitoso-ed1,131947.pdf>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1991). *dgsc.go.cr*. Obtenido de Metodología de la investigación: <http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cecaedes/metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *metodos-avanzados.sociales*. Obtenido de Metodología de la investigación: <http://metodos-avanzados.sociales.uba.ar/files/2014/04/El-proceso-de-la-investigacion.pdf>
- INEI. (2007). *inei.gob.pe*. Obtenido de PERÚ: Población estimada al 30 de junio y tasa de crecimiento de las ciudades capitales, por departamento 2011 y 2015: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- INEI. (2007). *inei.gob.pe*. Obtenido de Poblacion estimada al 30 de junio por años calendario y sexo, segun departamento, provincia y distrito 2012 - 2015: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/>
- INEI. (2007). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>
- INEI. (25 de 10 de 2007). *Plan de Desarrollo Urbano de los Distritos de Piura, Veintiséis de Octubre y Catacaos*. Obtenido de Municipalidad Provincial de Piura: <http://es.scribd.com/doc/207750342/Plan-de-Desarrollo-Urbano-de-los-Distritos-de-Piura-Veintiseis-de-October-Castilla-y-Catacaos-al-2032#scribd>
- INEI. (2012). *proyectos.inei.gob*. Obtenido de Características de los hoagres y la población: <http://proyectos.inei.gob.pe/endes/2012/cap01.pdf>
- INEI. (16 de 11 de 2016). *inei.gob.pe*. Obtenido de Comportamiento de la Economía Peruana en el tercer trimestre del 2016: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04\\_pbi-trimestral\\_2016iii.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_pbi-trimestral_2016iii.pdf)
- INEI. (Mayo de 2017). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf)
- JINBEI. (2017). *jinbei.pe*. Obtenido de Ficha técnica JINBEI H2L : <http://www.jinbei.pe/h2l.php>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (25 de 10 de 2017). *www.mef.gob.pe*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/deuda\\_publica/bonos/internos/bonos\\_sobe/emisi\\_bono/2017/Aviso\\_Subasta\\_BS\\_2017\\_34.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/deuda_publica/bonos/internos/bonos_sobe/emisi_bono/2017/Aviso_Subasta_BS_2017_34.pdf)
- Ministerio de Economía y finanzas. (2017). *www.mef.gob.pe*. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/deuda\\_publica/bonos/internos/bonos\\_sobe/emisi\\_bono/2017/Aviso\\_Subasta\\_BS\\_2017\\_34.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/deuda_publica/bonos/internos/bonos_sobe/emisi_bono/2017/Aviso_Subasta_BS_2017_34.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (12 de 05 de 2015). *trabajo.gob.pe*. Obtenido de MTPE: PAITA Y SULLANA FUERON LAS CIUDADES DONDE MÁS CRECIÓ EL EMPLEO FORMAL DURANTE FEBRERO: <http://trabajo.gob.pe/mostrarNoticias.php?codNoticia=4534>
- Miranda, N. (2014). *Plan de negocios para empresa de transporte Escolar en la Ciudad de Piura*. Piura .
- MTC. (24 de 08 de 2006). *ARAPER*. Obtenido de Directiva N° 002-2006-MTC/15 Clasificación Vehicular y Estandarización de Características Registrables Vehiculares: <http://araper.pe/ckfinder/userfiles/files/RD-4848-06-MTC.pdf>
- MTC. (13 de 04 de 2015). *mtc.gob.pe*. Obtenido de Decreto Supremo N° 058-2003-MTC Reglamento Nacional de Vehiculos: [http://transparencia.mtc.gob.pe/idm\\_docs/normas\\_legales/1\\_0\\_1957.pdf](http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_1957.pdf)
- Municipalidad de Lima. (24 de 03 de 2004). *munlima.gob.pe*. Obtenido de Ordenanza N° 615, Artículo 3: [http://www.munlima.gob.pe/gobierno-abierto-municipal/transparencia/mml/datos-generales/disposiciones-emitidas-1/ordenanzas-municipales/search\\_result?search\\_phrase=ordenanza+de+transporte+escolar&catid=0&ordering=newest&search\\_mode=any&search\\_where%5B%5D=s](http://www.munlima.gob.pe/gobierno-abierto-municipal/transparencia/mml/datos-generales/disposiciones-emitidas-1/ordenanzas-municipales/search_result?search_phrase=ordenanza+de+transporte+escolar&catid=0&ordering=newest&search_mode=any&search_where%5B%5D=s)

- Municipalidad de Sullana . (25 de 11 de 2016). *munisullana.gob.pe*. Obtenido de <http://www.munisullana.gob.pe/new/index.php/programas/1212-municipalidad-realizara-capacitacion-a-transportadores-de-sullana>
- Municipalidad Provincial de Sullana. (2010-2019). *Caracterizacion Socio Economica de Sullana*. Obtenido de [http://www.munisullana.gob.pe/Documentos\\_Municipales/mapa\\_peligros/CARACTERIZACIONSOCIOECONOMICA.pdf](http://www.munisullana.gob.pe/Documentos_Municipales/mapa_peligros/CARACTERIZACIONSOCIOECONOMICA.pdf)
- Municipalidad Provincial de Sullana. (22 de 11 de 2014). *munisullana.gob*. Obtenido de Texto Único de Procesos Administrativos (TUPA): <http://www.munisullana.gob.pe/new/index.php/tupa/send/38-tupa/2218-tupa-2014-vigente>
- Municipalidad Provincial de Sullana. (25 de 11 de 2015). *munisullana.gob*. Obtenido de Plan de Desarrollo Municipal Concertado PDMC: <http://www.munisullana.gob.pe/new/index.php/plan-desarrollo-concertado/send/58-plan-de-desarrollo-municipal-concertado-pdmc/2334-plan-de-desarrollo-municipal-concertado-pdmc>
- Neoauto. (2015). *Neoauto*. Obtenido de <http://neoauto.com/jinbei-h2l-2015-998167>
- OPECU. (30 de 06 de 2017). *opecu.org.pe*. Obtenido de <http://opecu.org.pe/2017/06/30/opecu-petroperu-y-repsol-bajaron-hoy-diesel-vehicular-en-s-040-y-gasoholes-en-s-009-por-galon/>
- Reina, C. (10 de 2013). *Repositorio Universidad Técnica del Norte* . Obtenido de [repositorio.utn.edu.ec: http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/2371/1/02%20ICO%20322%20TESIS.pdf](http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/2371/1/02%20ICO%20322%20TESIS.pdf)
- RPP NOTICIAS. (28 de 01 de 2016). *rpp.pe*. Obtenido de <http://rpp.pe/peru/piura/la-inseguridad-y-la-corrupcion-principales-problemas-en-piura-noticia-933640>
- S&P Latin America 40. (26 de 10 de 2017). Obtenido de <http://www.espanol.spindices.com/indices/equity/sp-lac-40-us>
- SUNAT. (2017). *orientacionsunat.gob.pe*. Obtenido de [www.orientacionsunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-especial-del-impuesto-a-la-renta-empresas](http://www.orientacionsunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-especial-del-impuesto-a-la-renta-empresas)
- Todoautos. (2017). *Todoautos*. Obtenido de <https://peru.todoautos.com.pe/ficha-catalogo/jinbei/h21%20minibus/2017>
- Verdesoto , I., & Arcos , E. (10 de 2013). *Repositorio Digital Biblioteca Paúl Ponce Rivadeneira*. Obtenido de [http://repositorio.unemi.edu.ec: http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/998](http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/998)
- Weinberger, K. (06 de 2009). *Slideshare*. Obtenido de Plan de Negocios "Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio": <http://es.slideshare.net/Darkmart/libro-plan-denegocios-13940684>

## IX. ANEXOS

### ANEXO 1: ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA



#### UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA “FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS”



Buenos días soy bachiller de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional de Piura y estoy realizando un estudio a fin de conocer la demanda del servicio de transporte escolar en el Distrito de Sullana. Por favor conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible, pues las respuestas que brinde serán confidenciales y bajo anonimato.

|                                                          |            |            |               |               |
|----------------------------------------------------------|------------|------------|---------------|---------------|
| <b>Datos Generales</b>                                   |            |            |               |               |
| <b>Genero:</b>                                           | Masculino  | Femenino   |               |               |
| <b>Edad:</b>                                             |            |            |               |               |
| <b>Estado Civil:</b>                                     | Soltero(a) | casado(a)  | Divorciado(a) | Conviviente   |
| <b>Grado de Instrucción:</b>                             | Primaria   | Secundaria | Técnica       | Universitaria |
| <b>Institución Educativa:</b>                            |            |            |               |               |
| <b>Urbanización o zona de procedencia (especifique):</b> |            |            |               |               |

1. ¿Cómo se traslada su hijo de la casa a su centro de estudios y viceversa?

- a) Mototaxi                      b) Colectivo                      c) Movilidad contratada  
d) Movilidad propia            e) A pie                          f) Otros

Si su respuesta fue la e) agradecemos su tiempo, la encuesta ha terminado.

2. ¿Conoce en la ciudad de Sullana empresas dedicadas a prestar exclusivamente el servicio de transporte escolar?

- a) Si                                      b) No

3. ¿Qué aspectos toma en cuenta en el momento de elegir el medio de transporte para su hijo? (puede marcar varias opciones a la vez)

- a) Seguridad                      b) Comodidad                      c) Puntualidad  
d) Economía                      e) Buen trato a los escolares  
f) Responsabilidad

4. ¿Estaría dispuesto a contratar los servicios de una nueva empresa de transporte escolar puerta a puerta para sus hijos?

- a) Definitivamente si            b) Probablemente si            c) Tal vez  
d) Probablemente no            e) Definitivamente no

5. ¿Cómo estaría dispuesto a pagar?

- a) Mensual                              b) Anual (pago anticipado)

6. Si su respuesta fue mensual ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el servicio de transporte escolar?

- a) De S/. 150 a S/. 200            b) De S/. 201 a S/. 250            c) De S/. 251 a más

7. Si su respuesta fue anual ¿Cuánto está dispuesto a pagar por el servicio de transporte escolar?

- a) De S/. 1,000 a S/. 1,500      b) De S/. 1,501 a S/. 2,000      c) De S/. 2,001 a más





**ANEXO 2: GUIA DE ENTREVISTA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA  
“FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS”**



**ENTREVISTA A COMPETIDORES**

| <b>Datos Generales</b>       |  |
|------------------------------|--|
| <b>Nombre:</b>               |  |
| <b>Edad:</b>                 |  |
| <b>Nombre de la empresa:</b> |  |
| <b>Tiempo laboral:</b>       |  |

1. ¿Qué lo motivo a brindar el servicio de transporte escolar?
2. ¿Cuántos viajes realiza diariamente a los centros educativos?
3. ¿Cuál es el precio del servicio que Usted oferta?
4. ¿Se siente satisfecho de brindar este servicio?
5. En un inicio ¿qué estrategias utilizó para contactarse con los padres de familia de los niños?
6. ¿Qué estrategias utiliza para recoger a tiempo a todos los niños y llevarlos a la escuela sin retrasos?
7. ¿Cuáles son las características que definen a su negocio y que hace que los padres de familia lo prefieran?
8. ¿Considera que los clientes están satisfechos con el servicio que les brinda?
9. ¿Qué medios utiliza para publicitar su negocio?
10. ¿Qué acciones realiza a fin de hacer frente a la ausencia de la demanda del servicio durante las vacaciones escolares? ¿presta otros servicios, aparte del escolar?
11. Además del brevete ¿Qué otros documentos garantizan la idoneidad del servicio?

### ANEXO 3



UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
PIURA  
“FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS”



### GUÍA DE OBSERVACIÓN

|                          |
|--------------------------|
| Nombre de la empresa:    |
| lugar de la observación: |
| Hora:                    |

| Características del servicio ofrecido |                                                                                                                                                             |    |    |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| N°                                    | Aspecto a observar                                                                                                                                          | SI | NO |
| 1                                     | Tipo de vehículo M2                                                                                                                                         |    |    |
| 2                                     | El tipo de vehículo es el adecuado para el transporte de niños                                                                                              |    |    |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rotulo de color negro, en la parte delantera y posterior del vehículo consignando: SERVICIO ESCOLAR.</li> </ul>      |    |    |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>una puerta de servicio en el lado derecho del vehículo.</li> </ul>                                                   |    |    |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Salidas de emergencia debidamente señalizadas y con las instrucciones sobre su uso.</li> </ul>                       |    |    |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Piso interior recubierto con material antideslizante.</li> </ul>                                                     |    |    |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Retrovisor adicional</li> </ul>                                                                                      |    |    |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositivos de alumbrado</li> </ul>                                                                                 |    |    |
| 3                                     | Los asientos son adecuados para el transporte de niños                                                                                                      |    |    |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador de señal visible para el conductor, que indique la posición “abierto” de la puerta de servicio.</li> </ul> |    |    |
| 4                                     | Cada asiento cuenta con cinturón de seguridad                                                                                                               |    |    |
| 5                                     | El vehículo cuenta con algún distintivo que lo identifique como transporte escolar                                                                          |    |    |



## ANEXO 4: DETALLE PRESTAMO A INTERBANK

### Detalle de Simulación del producto Tradicional

| Producto                            | Tradicional        |
|-------------------------------------|--------------------|
| Moneda del Crédito                  | Dolares Americanos |
| Valor del Vehículo                  | 50,000.00          |
| Monto a Financiar                   | 40,000.00          |
| Tasa de Costo Efectivo Anual (TCEA) | 12.86% anual       |
| Tasa de Interés Compensatorio (TEA) | 11.99% anual       |
| Tipo de Cuota                       | Ordinaria          |
| Monto de Cuota Ordinaria            | 892.96             |
| Plazo de Crédito                    | 60 meses           |
| Tipo de Seguro de Desgravamen       | Individual         |
| Tasa de Seguro de Desgravamen       | 0.0375% mensual    |
| Tasa del Inmueble                   | 0.0% fija mensual  |
| Período de Gracia                   | 0 meses            |
| Comisión                            | 3.5                |

| Versión                                   | H2L E3 16S GSL Standard                      |                           | H2L E3 16S DSL Deluxe |                                       |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| <b>Motor</b>                              | Tipo                                         | Aspiración atmosférica    |                       | Turbo Diesel Intercooler              |
|                                           | Inyección                                    | EFI                       |                       | CRDI                                  |
|                                           | Norma de emisión                             | Euro IV                   |                       | Euro III                              |
|                                           | Número de cilindros                          | 4                         |                       |                                       |
|                                           | Capacidad de motor                           | 2,438 cc                  |                       | 2,498 cc                              |
|                                           | Potencia                                     | 137 hp / 4,800 rpm        |                       | 114 hp / 3,800 rpm                    |
| <b>Dimensiones y peso</b>                 | Torque máximo                                | 22 kg.m / 2,600-3,200 rpm |                       | 25 kg.m / 2,200 rpm                   |
|                                           | Largo (mm)                                   |                           |                       | 5,420                                 |
|                                           | Ancho (mm)                                   |                           |                       | 1,880                                 |
|                                           | Alto (mm)                                    |                           |                       | 2,285                                 |
|                                           | Distancia entre ejes (mm)                    |                           |                       | 3,110                                 |
|                                           | Peso bruto vehicular (kg)                    |                           |                       | 3,250                                 |
|                                           | Peso neto del vehículo - Tara (kg)           | 2,120                     |                       | 2,155                                 |
| <b>Carrocería</b>                         | Capacidad de carga (kg)                      | 1,130                     |                       | 1,095                                 |
|                                           | Aros                                         |                           |                       | 15 *                                  |
|                                           | Dirección                                    |                           |                       | Asistida hidráulicamente              |
|                                           | Frenos delanteros                            |                           |                       | Discos                                |
|                                           | Frenos traseros                              |                           |                       | Tambores                              |
|                                           | Medida de neumáticos                         |                           |                       | 195/70 R15                            |
|                                           | Suspensión delantera                         |                           |                       | Barra de torsión                      |
|                                           | Suspensión trasera                           |                           |                       | Muelles                               |
|                                           | Tipo de transmisión                          |                           |                       | Mecánica de 5 velocidades + retroceso |
|                                           | Techo alto (tipo camello)                    |                           |                       | •                                     |
| <b>Equipamiento exterior</b>              | Antena manual                                |                           |                       | •                                     |
|                                           | Faros neblineros (delanteros)                | -                         |                       | •                                     |
|                                           | Luz delantera regulable en altura            |                           |                       | •                                     |
|                                           | Desempañador de luna posterior               | -                         |                       | •                                     |
|                                           | Estribo en la puerta lateral (corrediza)     |                           |                       | •                                     |
| <b>Equipamiento interior</b>              | Aire acondicionado                           |                           |                       | •                                     |
|                                           | Calefacción                                  |                           |                       | •                                     |
|                                           | Purificador de aire                          | -                         |                       | •                                     |
|                                           | Asientos                                     | Material                  |                       | Tela                                  |
|                                           |                                              | Cantidad                  |                       | 16                                    |
|                                           | Asientos reclinables                         |                           |                       | •                                     |
|                                           | Lunas eléctricas (delanteras)                | -                         |                       | •                                     |
|                                           | Espejo retrovisor interno                    |                           |                       | •                                     |
|                                           | Luces delanteras regulables                  |                           |                       | •                                     |
|                                           | Luz de lectura                               |                           |                       | •                                     |
|                                           | Parasoles                                    |                           |                       | •                                     |
| Radio AM/FM + USB                         |                                              |                           | Piloto y copiloto     |                                       |
| Guantero                                  |                                              |                           | •                     |                                       |
| Bolsillos porta-documentos en las puertas |                                              |                           | Copiloto              |                                       |
| <b>Seguridad</b>                          | Cinturones de seguridad                      |                           |                       | Piloto y copiloto                     |
|                                           |                                              |                           |                       | 7 de 3 puntos                         |
|                                           |                                              |                           |                       | 9 de 2 puntos                         |
|                                           | Tercera luz de freno                         | -                         |                       | •                                     |
|                                           | Freno de mano delantero                      |                           |                       | •                                     |
|                                           | Sensor de retroceso                          | -                         |                       | •                                     |
|                                           | Pestillo de seguridad en la puerta posterior |                           |                       | •                                     |
|                                           | Lamina antiflama en motor                    |                           |                       | •                                     |
|                                           | Parabrisas laminado                          |                           |                       | •                                     |
|                                           | Volante colapsable                           |                           |                       | •                                     |

## ANEXO 6: ENTREVISTAS A LA COMPETENCIA

### ❖ ENTREVISTA I:

| Datos Generales              |                         |
|------------------------------|-------------------------|
| <b>Nombre:</b>               | Córdova Martínez Adelmo |
| <b>Edad:</b>                 | 40                      |
| <b>Nombre de la empresa:</b> | No tiene                |
| <b>Tiempo laboral:</b>       | 3 años                  |

1. **¿Qué lo motivo a brindar el servicio de transporte escolar?**  
Bueno la razón por la que decidí brindar este servicio es por que pude ver que era un buen negocio y a la vez pensé en mi familia que sería mi fuente de trabajo, para el sustento de ellos.
2. **¿Cuántos viajes realiza diariamente a los centros educativos**  
Realizo 4 viajes, puesto que presto el servicio de transporte escolar a dos turnos (mañana y tarde)
3. **¿Cuál es el precio del servicio que Usted oferta?**  
100 soles mensuales por cada niño, sin excepción de feriados.
4. **¿Se siente satisfecho de brindar este servicio?**  
Si bueno me siento a gusto con mi trabajo.
5. **En un inicio ¿qué estrategias utilizó para contactarse con los padres de familia de los niños?**  
Mayormente fue por recomendación de los padres a otros al ver mi respeto y responsabilidad
6. **¿Qué estrategias utiliza para recoger a tiempo a todos los niños y llevarlos a la escuela sin retrasos?**
  - De mi parte les digo a cada padre que su niño esté preparado 15 minutos antes del tiempo acordado
  - Les doy a cada alumno 2 minutos de tolerancia.
7. **¿Cuáles son las características que definen a su negocio y que hace que los padres de familia lo prefieran?**
  - Mi respeto a cada alumno
  - Mi responsabilidad
  - Puntualidad sobre todo
8. **¿Considera que los clientes están satisfechos con el servicio que les brinda?**  
Sí. Algunos padres me han dicho que están a gusto, por hacer llegar temprano a sus hijos al centro de estudio
9. **¿Qué medios utiliza para publicitar su negocio?**  
Como le vuelvo a decir es mi responsabilidad y puntualidad que hace que me recomienden entre padres de familias
10. **¿Qué acciones realiza a fin de hacer frente a la ausencia de la demanda del servicio durante las vacaciones escolares? ¿presta otros servicios, aparte del escolar?**  
Bueno presto el servicio de la academia vacacional
11. **Además del brevete ¿Qué otros documentos garantizan la idoneidad del servicio?**  
Certificado de capacitación, Certificado que te da la municipalidad, SOAT y la revisión técnica.

❖ **ENTREVISTA II:**

|                              |                        |
|------------------------------|------------------------|
| <b>Datos Generales</b>       |                        |
| <b>Nombre:</b>               | Huanca Jiménez Segundo |
| <b>Edad:</b>                 | 55                     |
| <b>Nombre de la empresa:</b> | No tiene               |
| <b>Tiempo laboral:</b>       | 5 años                 |

1. **¿Qué lo motivo a brindar el servicio de transporte escolar?**  
Al jubilarme no quería estar inactivo debido a eso me propuse con mi dinero ahorrado más un préstamo comprar una minivan y ofrecer servicio escolar
2. **¿Cuántos viajes realiza diariamente a los centros educativos?**  
2 turnos
3. **¿Cuál es el precio del servicio que Usted oferta?**  
120 por cada alumno, debido a que es un poco distanciado el centro de estudio.
4. **¿Se siente satisfecho de brindar este servicio?**  
Si. Me siento bien tener mi propio negocio, además me gusta conducir.
5. **En un inicio ¿qué estrategias utilizó para contactarse con los padres de familia de los niños?**  
En realidad fue por una señora que brindaba servicio la cual por motivos personales tenía que ir a la capital de lima y me dejo a su cliente fue así como poco a poco fui conociéndome con mi respeto y puntualidad.
6. **¿Qué estrategias utiliza para recoger a tiempo a todos los niños y llevarlos a la escuela sin retrasos?**  
La estrategia que se utilizo es que diez minutos antes de recoger a los niños les sugiero a los padres que estén listos sus hijos a la hora acordada.
7. **¿Cuáles son las características que definen a su negocio y que hace que los padres de familia lo prefieran?**  
Bueno es mi responsabilidad, compromiso, puntualidad y respeto a cada estudiante como a los padres.
8. **¿Considera que los clientes están satisfechos con el servicio que les brinda?**  
Si.
9. **¿Qué medios utiliza para publicitar su negocio?**  
Gracias a los padres y la confianza que hay crecido a diario, esto ha permitido que ellos me recomienden a otros.
10. **¿Qué acciones realiza a fin de hacer frente a la ausencia de la demanda del servicio durante las vacaciones escolares? ¿presta otros servicios, aparte del escolar?**  
Bueno en el tiempo de verano, si bien es cierto los estudiantes están de vacaciones, y ese lapso de tiempo lo utilizo para otros servicios como hacer contratos con otras personas, como son transporte turístico u otros.
11. **Además del brevete ¿Qué otros documentos garantizan la idoneidad del servicio?**
  - Certificado capacitación propio.
  - Revisión técnica.
  - Certificado que otorga la municipalidad,
  - SOAT y la revisión técnica

❖ **ENTREVISTA III:**

|                              |                       |
|------------------------------|-----------------------|
| <b>Datos Generales</b>       |                       |
| <b>Nombre:</b>               | Rojas Silva Feliciano |
| <b>Edad:</b>                 | 46                    |
| <b>Nombre de la empresa:</b> | No tiene              |
| <b>Tiempo laboral:</b>       | 3 años                |

1. **¿Qué lo motivo a brindar el servicio de transporte escolar?**  
Nació de una idea negocio junto con mi amada esposa, la cual fue motivo para emprender dicho negocio.
2. **¿Cuántos viajes realiza diariamente a los centros educativos?**  
Un solo turno por el momento
3. **¿Cuál es el precio del servicio que Usted oferta?**  
Normalmente es de acuerdo a la distancia.
4. **¿Se siente satisfecho de brindar este servicio?**  
Si
5. **En un inicio ¿qué estrategias utilizó para contactarse con los padres de familia de los niños?**  
Empecé a recomendarme con amigos cercanos y esto fue motivo para iniciar este negocio.
6. **¿Qué estrategias utiliza para recoger a tiempo a todos los niños y llevarlos a la escuela sin retrasos?**  
Primero demostrar con mi ejemplo haciendo uso de la puntualidad y asimismo citarlos antes de tiempo.
7. **¿Cuáles son las características que definen a su negocio y que hace que los padres de familia lo prefieran?**  
Bueno, mi puntualidad, el respeto y una buena atención ha permitido que este negocio de buenos frutos.
8. **¿Considera que los clientes están satisfechos con el servicio que les brinda?**  
Por supuesto que si.
9. **¿Qué medios utiliza para publicitar su negocio?**  
Los medios que utilizo son los siguientes:
  - Volantes
  - Recomendaciones por amigos.
  - Aun los mismos padres me recomiendan.
10. **¿Qué acciones realiza a fin de hacer frente a la ausencia de la demanda del servicio durante las vacaciones escolares? ¿presta otros servicios, aparte del escolar?**  
Actualmente cuando me encuentro en esta situación, donde los estudiantes están de vacaciones, uso ese tiempo para ejercerlo en otros servicios.
11. **Además del brevete ¿Qué otros documentos garantizan la idoneidad del servicio?**
  - Certificado capacitación propio.
  - Revisión técnica.
  - Certificado que otorga la municipalidad,
  - SOAT y la revisión técnica





