



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Plan de negocios de un servicio privado de transporte terrestre en
Piura-Tambogrande**

Trabajo de Investigación

**Jorge Luis Del Castillo Mendoza
Miguel Alejandro Ato Cadenas
José Fernando Sono Mera
Cristian Rolando Tello Pérez
Renato Fabricio Timaná Quiroz**

Asesor(es):

Dr. Ing. Dante Guerrero Chanduví

Piura, junio de 2021



Resumen

El presente proyecto tiene como título “Plan de negocios de un servicio privado de transporte terrestre de Piura – Tambogrande, y abarca ocho secciones distribuidas en el plan. A través, de las cuales se expone la necesidad de calidad en el transporte, problemática de seguridad y como en el desarrollo del presente proyecto se busca cubrir esta necesidad y combatir dicha problemática mediante el presente plan de negocios, sustentado además mediante la exposición de un contexto mundial, nacional y regional de crisis sanitaria.

En el primer capítulo se abarca los antecedentes y marco contextual del servicio de transporte urbano a nivel mundial, nacional y regional, abarcando también la problemática social, ambiental, normativa del sector que trae consigo la informalidad, además se analizan sus limitaciones debido a la situación actual de crisis sanitaria.

En el segundo capítulo se describirán los principios claves para la elaboración del plan de negocios, las nociones que se tienen en cuenta para su elaboración óptima, y la total comprensión del lector con el presente informe.

En el tercer capítulo se definirá la investigación mediante una metodología utilizada que incluye encuestas y entrevistas, a través del cual se explicarán los problemas observados y la justificación del porque se ha realizado la investigación, además de las herramientas financieras utilizadas, herramientas para el análisis del negocio y para la investigación de mercado.

En el capítulo cuatro se explican y ejecutan las técnicas utilizadas para la recopilación de datos, criterios para la realización de entrevistas y encuestas, estructura y tiempo de cada técnica que se usó. De esta manera comprendiendo en su totalidad el punto de vista de los encuestados, enfocándolo en la realidad para una mejor toma de decisiones en la realización del plan de negocios.

En el capítulo cinco se detalla los objetivos de la empresa, dándole de esta manera la dirección al plan de negocios, incluyendo además la misión y visión del proyecto, y el análisis de la herramienta FODA.

En el plan comercial del capítulo seis se definen los medios, estrategias y herramientas que se usarán para cumplir los objetivos generales y específicos, empleando principalmente la estrategia del Marketing Mix.

En el capítulo siete se plantea la estructura organizacional del plan de negocios, enfocadas de acuerdo con las funciones y procesos dentro del plan. Además, se explicarán las funciones, requisitos que debe cumplir cada empleado o colaborador encargado de dicha función.

El análisis financiero que sustenta de negocios se encuentra en el último capítulo del plan de negocios. Mediante el cálculo del presupuesto de la inversión, presupuesto de ingresos, gastos pre operativos, presupuesto de costos, punto de equilibrio y flujo económico.



Índice

Resumen	3
Índice de tablas.....	7
Índice de figuras	9
Introducción	11
Capítulo 1.....	13
Antecedentes y situación actual	13
1.1 Evolución del servicio de transporte	13
1.1.1 A nivel regional	13
1.1.2 A nivel nacional.....	14
1.1.3 A nivel mundial	15
1.2 Problemática del sector privado de transporte terrestre	16
1.2.1 Social.....	16
1.2.2 Ambiental	17
1.2.3 Normativa	19
1.3 Estado actual del servicio de transporte	20
1.3.1 Análisis del entorno	20
1.3.2 Desventajas y limitaciones	23
Capítulo 2.....	25
Marco teórico	25
2.1 Definiciones	25
2.1.1 Transporte urbano.....	25
2.1.2 Transporte informal.....	26
2.1.3 Servicio de calidad en el sector de transporte	28
2.1.4 Canales de promoción	32
2.1.5 Variables de rendimiento del transporte urbano	32
2.2 Régimen y nueva normalidad del servicio de transporte	33
2.2.1 Impacto económico	33
2.2.2 Impacto social.....	34
Capítulo 3.....	35
Metodología	35
3.1 Justificación de la investigación	35
3.2 Descripción de la metodología	36
3.3 Técnicas y herramientas empleadas	37
3.3.1 Para el desarrollo del análisis del negocio	37
3.3.2 Estrategias y herramientas para la investigación de mercado	41
3.3.3 Estrategias y herramientas para el diseño de los procesos	44
3.3.4 Herramientas para el estudio financiero.....	44

Capítulo 4.....	46
Investigación de mercado	46
4.1 Justificación de la investigación	46
4.2 Métodos de recolección de información	46
4.2.1 Entrevistas	47
4.2.2 Encuestas.....	48
4.3 Análisis de Datos.....	50
Capítulo 5.....	54
Plan estratégico	54
5.1 Misión	54
5.2 Visión	54
5.3 FODA.....	54
5.4 Objetivos.....	55
5.4.1 <i>Objetivo general</i>	56
5.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	56
Capítulo 6.....	58
Plan comercial	58
6.1 Estrategia de Marketing	58
6.1.1 <i>Precio</i>	58
6.1.2 <i>Promoción</i>	58
6.1.3 <i>Plaza</i>	60
Capítulo 7.....	62
Estructura organizacional	62
7.1 Organigrama por funciones.....	62
7.2 Manual de organización y funciones (MOF).....	62
Capítulo 8.....	72
Análisis económico-financiero	72
8.1 Balances.....	72
8.2 Indicadores financieros	76
8.2.1 VAN.....	76
8.2.2 TIR.....	77
8.2.3 Índice de rentabilidad.....	77
8.2.4 Punto de equilibrio	77
Conclusiones.....	78
Referencias	80

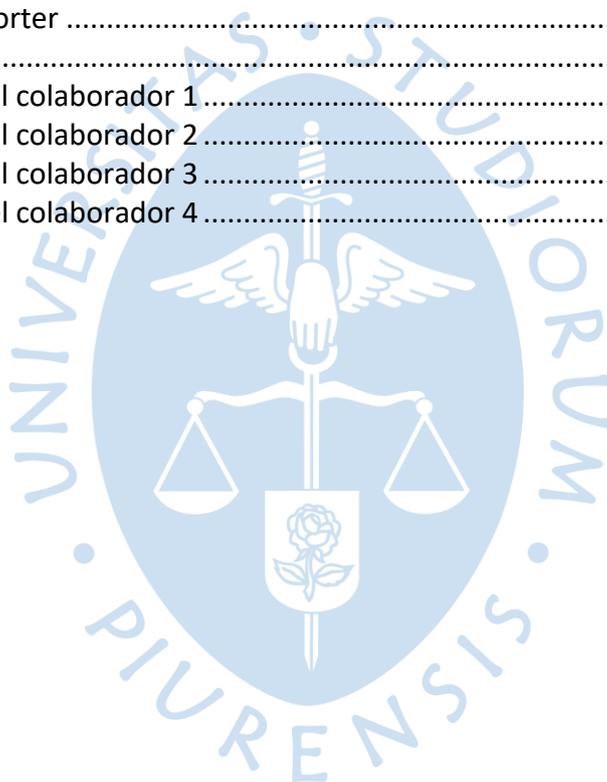
Lista de tablas

Tabla 1. Empresas de servicio de Pasajeros por ámbito y modalidad de servicio, I Semestre 2018-2020	23
Tabla 2. Reducción de informalidad bajo ejercicio	28
Tabla 3. Descripción FODA	37
Tabla 4. FODA	55
Tabla 5. Colaborador 1	63
Tabla 6. Funciones y Requisitos Colaborador 1.....	64
Tabla 7. Competencias específicas del colaborador 1	65
Tabla 8. Colaborador 2	66
Tabla 9. Funciones y requisitos del Colaborador 2	66
Tabla 10. Competencias específicas del colaborador 2	67
Tabla 11. Colaborador 3	68
Tabla 12. Funciones y requisitos del colaborador 3	68
Tabla 13. Competencias del colaborador 3.....	69
Tabla 14. Colaborador 4	70
Tabla 15. Funciones y requisitos del Colaborador 4	70
Tabla 16. Competencias del colaborador 4.....	71
Tabla 17. Presupuesto de inversión	73
Tabla 18. Proyección de ventas mensuales enero-junio.....	74
Tabla 19. Proyección de ventas mensuales julio-diciembre	74
Tabla 20. Costos directos.....	75
Tabla 21. Costos indirectos.....	75
Tabla 22. Gastos preoperativos.....	75
Tabla 23. Flujo de caja económico	76
Tabla 24. Punto de equilibrio	77



Lista de figuras

Figura 1. Evolución de las empresas de transporte de pasajeros entre 2014-2018.....	14
Figura 2. Informalidad y tamaño de empresa por sector 2015	26
Figura 3. Fuerzas de Porter	39
Figura 4. Organigrama.....	62
Figura 5. Funciones del colaborador 1.....	65
Figura 6. Funciones del colaborador 2.....	67
Figura 7. Funciones del colaborador 3.....	69
Figura 8. Funciones del colaborador 4.....	71





Introducción

La presente investigación abarca el diseño de un plan de negocios para un servicio privado de transporte terrestre en la ruta Piura-Tambogrande. Lo que motivó a la selección de este tema de investigación fueron las propias experiencias de varios miembros del equipo, quienes han presenciado la informalidad que existe actualmente en el sector, la mala calidad que existe en la mayoría de las empresas que brindan este servicio y el poco interés por parte de las autoridades competentes por revertir esta situación.

La idea principal detrás de este proyecto es el estudio de la realidad de este sector teniendo en consideración el impacto negativo causado por la nueva normalidad en la que vive la sociedad debido a la pandemia de Covid-19, que ha tenido lugar en nuestro país desde marzo de 2020 hasta la actualidad, la cual ha disminuido la aceptación por parte de las personas a este tipo de servicios y a su vez ha incrementado la informalidad que existía anteriormente.

Para analizar esta problemática se ha investigado qué es lo que buscan los clientes que utilizan este tipo de servicio regularmente, que necesidades existen y cuáles son las prioridades de los clientes en la situación actual, es por ello por lo que se han utilizado tanto encuestas como juicios de expertos para brindar una perspectiva amplia de que se considera como un servicio de calidad y que garantías de seguridad deben priorizarse. A su vez, se realizó el análisis económico y financiero con asesoría de colaboradores para determinar la rentabilidad del proyecto, con ayuda del sponsor se definieron las metodologías y estrategias apropiadas para cumplir los objetivos detallados en este documento.



Capítulo 1

Antecedentes y situación actual

En este capítulo se identificará y describirá la historia de los últimos años del servicio de transporte terrestre mundial y regional, se explicará los problemas observados, el motivo por el que se ha decidido desarrollar la investigación y la situación actual de este sector.

1.1 Evolución del servicio de transporte

En este apartado se abordarán distintos temas que permitirán entrar en contexto con la historia y evolución del servicio de transportes en el Perú y el mundo, entre ellos se encuentran el crecimiento del mercado, oportunidades de negocio, viabilidad del servicio y legitimidad, la ingeniería implementada para la realización del servicio.

1.1.1 A nivel regional

Piura es una región que atrae a muchos visitantes sobre todo en los meses de verano, en los que turistas tanto nacionales como extranjeros visitan los distintos atractivos turísticos de la región, además muchos piuranos residen en lugares distintos a los lugares donde trabajan, este es el caso en varios sectores importantes como por ejemplo, agroindustrial y de manufactura, que suelen ubicar sus plantas de producción en la región del Alto Piura, es por ello por lo que un sistema vial óptimo que conecte los puntos más importantes es de vital importancia para la región.

Durante los últimos años el transporte en la región Piura, se ha visto muy favorecido debido principalmente a los trabajos tanto de construcción de nuevas carreteras, así como los de mantenimiento a vías existentes. Únicamente en el 2020 se construyeron más de 1400 km de carreteras en Piura (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2021) y anteriormente se venían implementando nuevas rutas entre los principales puntos de la región. A su vez, la ruta más importante para el proyecto, es decir la carretera Km 21 – Tambogrande fue culminada en el 2014 con una inversión de 44'878,249 nuevos soles (Revista Perú Construye, 2018) y redujo considerablemente el tiempo de viaje que implicaba transitar de Piura a Tambogrande de un inicial de alrededor de 2 horas a poco menos de 1 hora actualmente, beneficiando también a los transportistas en lo que a consumo de combustible se refiere.

Sin embargo, el sector transporte como tal se vio duramente afectado en el último año debido al estado de emergencia nacional decretado el 16 de marzo del 2020. Como era de

esperarse, el transporte interprovincial se prohibió durante varias semanas y el turismo prácticamente desapareció durante los meses posteriores al decreto de emergencia, muchas personas iniciaron a trabajar mediante el sistema de teletrabajo y muchas empresas de toda la región optaron por un cierre definitivo debido a las altísimas pérdidas ocasionadas por la pandemia de coronavirus que afecta a todo el mundo. A la primera mitad de Julio del 2020 el transporte interprovincial fue autorizado nuevamente, sin embargo, todas las empresas que brindaban este servicio debían implementar los nuevos protocolos establecidos por el Ministerio de Salud para poder reiniciar sus operaciones, lo que significó una inversión adicional a lo perdido durante los 4 meses anteriores. Además, en toda la región, las empresas de transporte sufrieron pérdidas por valores superiores a los 200 millones de soles debido a los meses de inamovilidad obligatoria (Diario Correo, 2020). Se conoce que hoy en día, por el exceso de informalidad registrada en el sector transporte, más del 80% de empresas no son legítimas, por ende, no respetan los protocolos estipulados por el MTC, siendo así un foco infeccioso para la sociedad.

1.1.2 A nivel nacional

Desde la llegada de los automóviles al Perú a inicios del siglo XX, la necesidad del uso de transporte automotriz por parte de la sociedad a lo largo del tiempo siempre ha sido ascendente alimentándose de las circunstancias como el trabajo, temas familiares, salud, entre otras necesidades. Fruto de esto es el inicio de los servicios privados de transporte nacional que, desde la implementación del transporte vía ómnibus en 1921 dentro Lima, ya sean formal o informalmente el servicio que brindan la evolución del servicio de transporte de pasajeros ha ido en constante crecimiento.

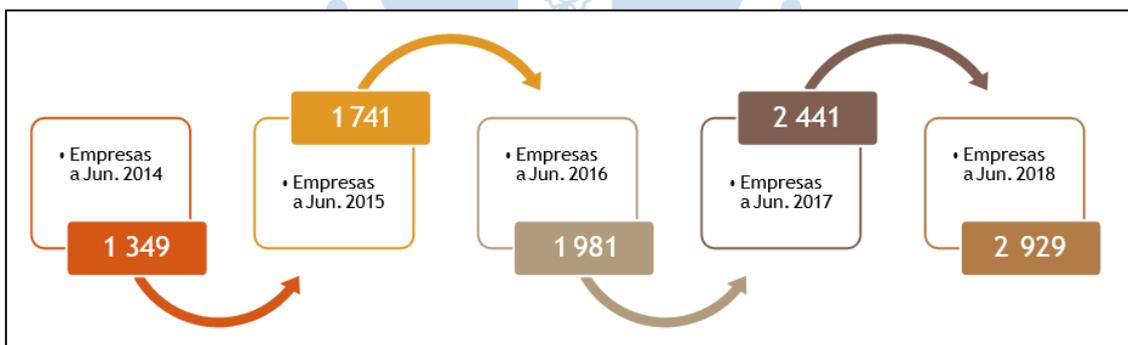


Figura 1. Evolución de las empresas de transporte de pasajeros entre 2014-2018

Fuente: MTC-DGTT 2018

Esta tendencia de aumento en el sector de transporte de pasajeros siguió su curso hasta junio del 2020 que registró 3625 empresas de este rubro. Con el constante mercado del servicio de transporte privado de los últimos años, la ingeniería utilizada por estos servicios también se ha desarrollado. Las estadísticas recopiladas por la oficina de estadísticas del MTC, señalan que desde el 2014 hasta el 2020 las marcas automotrices a utilizar por las compañías en su maquinaria son Mercedes Benz, Scania y Hyundai (DGAT, 2020), en ese orden de

preferencia, estas marcas son reconocidas mundialmente por los altos estándares de calidad que tienen sus productos.

Los datos recogidos por las oficinas del Ministerios de Transportes y Comunicaciones (MTC), muestran la gran oportunidad de negocio que existe en los servicios de transporte privado. Además, el Sistemas Nacional de Información Ambiental (SINIA), muestra que, en el 2019, en Lima por cada mil habitantes aproximadamente hay 16.19% de vehículos, 10.5% en La Libertad, 1.2% en Cajamarca y 0.5% en Amazonas. (SINIA, 2018), estos datos respaldan la viabilidad de un servicio de transporte privado en los últimos años.

En la actualidad, el gobierno ha declarado ciertas medidas para controlar la propagación del Covid-19, tanto para empresas como para personas. Para ello, distintos servicios se han declarado como esenciales, un claro ejemplo de ellos es el servicio de transporte tanto público como privado.

1.1.3 A nivel mundial

En España, según información otorgada por la Confederación Nacional de Transporte (CNT), los servicios de transporte terrestre se han visto totalmente afectados por la nueva pandemia. “Los servicios de transporte urbano e interurbano están con grande caídas de la demanda, del entorno de 85%-90%” (Gómez, 2020).

Se sabe que la reacción de las personas (la mayoría) en el periodo del año 2020 ha sido mantenerse alejadas de la aglomeración de personas, es por ello que, se indica que ha existido un alto porcentaje de rechazo hacia la prestación de servicios terrestres.

En E.E.U.U el transporte público también ha sido golpeado drásticamente por la pandemia, al punto de disminuir hasta un 85.5% la afluencia en el metro o subway en el año 2020, según la WMATA, el crecimiento de la afluencia debería representar un tercio de lo que era en el año 2019 dentro de dos años. Esta gran organización abarca 1500 actores públicos y privados, entre ellos, autoridades de transporte, operadores y constructores de material, lo que representaba un promedio de 435.000 empleos directos. (Médias, 2021).

Se estima que en estados unidos invertirá cerca de 39 300 millones de dólares en un periodo de tres años para poder evitar despidos y reducciones de oferta.

En China ya se estaría experimentando una mejora en los sectores de transporte, esto se debe a los protocolos y seguimiento que se ha dado a lo largo de toda la pandemia, para ello, el 23 de mayo del año 2020, el 98.4% de las empresas de transporte ya habían reanudado su funcionamiento, según lo afirmado por Sun Wenjian, portavoz del ministerio de transportes. Sin embargo, indicó también que el transporte de pasajeros podría demorar en recuperarse, pues, hasta ese entonces, menos de la mitad de pasajeros estaban dispuestos a utilizar estos medios (Xinhua, 2020).

1.2 Problemática del sector privado de transporte terrestre

En este apartado se procederá a informar acerca de los factores de riesgo importantes en la sociedad y en el aspecto ambiental, también se explicará la normativa del sector y la gran informalidad que este trae consigo.

1.2.1 Social

Una de las necesidades primordiales de las personas en las diferentes ciudades es la del desplazamiento. Y es común el uso de diferentes medios de transporte motorizado para ello. El servicio de transporte actual no cumple condiciones adecuadas para realizar su servicio con un mínimo de calidad en la mayoría de casos, y este hecho salta a la vista. Particularmente en la región Piura la infraestructura del transporte no es de buena calidad. Esto es observable al verificar sus condiciones de seguridad, comodidad y costos. A esto se le suma la situación actual pandémica que exige nuevas condiciones y adaptaciones para un servicio seguro en salud. Estas condiciones propias e internas del servicio son empeoradas aún más por el sistema vial actual y la mala gestión del tráfico por parte de las autoridades, en cuyo conjunto producen aún más efectos negativos como la congestión, accidentes de tránsito y contaminación. La consecuencia final de todas estas deficiencias es una disminución significativa en la calidad de vida de las personas (D. S. No 012-2019-MTC, 2019).

El transporte de personas es muy complejo y su problemática lo es aún más, la cual ha crecido debido a un acelerado proceso de urbanización y a una lenta adaptación de la infraestructura de transporte. Piura ha sufrido estas deficiencias en el desarrollo del transporte, pasando de 1238 accidentes en el año 2004 a 3840 en el año 2016. Este aumento en el nivel de accidentes ha sido constante y Piura es junto a otros 5 departamentos donde se concentra principalmente este problema (D. S. No 012-2019-MTC, 2019).

Los ciudadanos piuranos perciben el transporte de la ciudad como un transporte caótico sin cultura vial, tanto en el ciudadano común peatón, como en los choferes, cobradores e incluso los empresarios de dicho rubro. Inclusive según el ex regidor provincial Alfonso Llanos el plan implementado en el 2014, Plan regulador de Rutas, empeoró la situación, pues aumento el ingreso de buses y combis a la ciudad aumentando el caos vehicular (RPP, 2014). Actualmente dicho plan ha sido actualizado y se está por ver sus beneficios o prejuicios.

A continuación, se mencionarán las cuatro principales causas de la problemática del transporte a nivel social (D. S. No 012-2019-MTC, 2019)

Transporte público deficiente: producto de la informalidad en el transporte, los servicios de transportes no integrados y vehículos de transporte en mal estado u obsoletos. La informalidad contribuye a generar situaciones que agudizan la problemática del transporte, creando sobreoferta debido a que no incurren en costos propios del sector formal. El transporte informal tiende a no cumplir la normativa ni las exigencias técnicas.

Gobernanza del transporte urbano inadecuado: debido a una debilidad en las instituciones de los gobiernos locales para gestionar el parque automotor, y la falta de planificación y fiscalizaciones del mismo. Actualmente casi no existen políticas públicas específicas para el transporte urbano.

Deficiencias en la estructuración y provisión de infraestructura: inadecuada infraestructura para el transporte y mal mantenimiento en las carreteras. Este limitado desarrollo en la infraestructura en las ciudades genera un aumento del transporte mediante vehículos privados y no públicos. La consecuencia evidente de este problema es el crecimiento de las congestiones en el tráfico.

Baja convergencia entre políticas de transporte y de desarrollo urbano: Producto de la inexistente conexión entre los entes encargados del desarrollo urbano y el transporte urbano. No existe una planificación concertada, lo que aumenta los costos en las obras de infraestructura vial, así como las molestias que su construcción podría ocasionar en las personas.

Las principales consecuencias en este sector son los tiempos excesivos de viaje, según el MTC los tiempos de viaje en las ciudades de Piura son excesivos. Un 35.7% de los usuarios tienen un tiempo de viaje entre 30 minutos y más de 2 horas. Un rasgo primordial de estos problemas de tiempo es que afecta principalmente a las mujeres (D. S. No 012-2019-MTC, 2019).

Elevados costos de transporte para el usuario e incremento de accidentes de tráfico, a pesar de que Perú tiene un parque automotor pequeño, tiene una de las tasas más altas de mortalidad en accidentes de tránsito (15.9 de 100 000 habitantes) por encima de Chile (12.3), Colombia (15.6) y Argentina (12.6). Piura es uno de los 5 departamentos donde se concentra el problema de la mortalidad por accidentes de tránsito (D. S. No 012-2019-MTC, 2019).

1.2.2 Ambiental

La contaminación del aire en Piura, como en el resto del país, ha ido en aumento debido al incremento de vehículos, principalmente de vehículos en mal estado. Son 27 de 65 distritos del departamento de Piura los que han informado sobre contaminación ambiental vehicular por emisión de gases (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).

Siendo la principal fuente de contaminación del aire el automóvil, produciendo grandes cantidades de gases contaminantes, son necesarios requisitos para el control de estas emisiones y reglamentos que controlen la calidad de los combustibles (Dominguez, 2005).

El vehículo que forma parte del proyecto para el servicio de transporte será una minivan, el cual para el trabajo que se desea realizar debe estar en óptimas condiciones y de poca o nada de antigüedad para evitar un mayor impacto en el entorno. Un vehículo como este utiliza un motor Diesel que produce una mayor cantidad de óxidos de nitrógeno. En

California se estima que 850 000 vehículos Diesel producen la misma cantidad de óxidos de nitrógeno que 8 millones de autos en un año, es decir casi diez veces más (Dominguez, 2005).

Sin embargo, no son solo los óxidos de nitrógeno los contaminantes del motor Diesel, sino también el monóxido de carbono (CO), las PTS (Partículas Totales en Suspensión), también conocidos como polvo atmosférico o cenizas volantes, entre otros.

Para los óxidos de nitrógeno que son el principal contaminante de los motores Diesel aún no existe recursos técnicos suficientes para evitar su formación (Dominguez, 2005).

Los motores Diesel están equipados con filtros para evitar que el hollín llegue salga, sin embargo, según la BBC en su artículo nos refiere que muchas personas retiran estos filtros para aumentar su rendimiento y economía en el combustible. Este punto sería importante tener en cuenta en los trayectos y usos del vehículo que se utilizaría en nuestro proyecto. No recurrir a estos procedimientos y así evitar más impacto ambiental. Según este mismo artículo los datos de la industria indican que los vehículos Diesel realmente no emiten menos CO₂ de manera significativa que los vehículos a gasolina.

Las toneladas por año producidas de NO_x en Piura son de 1930.723, casi triplicando el permisible de 509.454 Ton/año. Estos son algunos efectos del dióxido de nitrógeno (NO₂) en la salud de las personas (Dominguez, 2005).

- Irritación de las mucosas de la vía respiratoria.
- Mayor susceptibilidad a las infecciones respiratorias.
- Mayor resistencia a las vías respiratorias en asmáticos.
- Disminución de la función pulmonar.
- Relacionado a enfermedades en los niños como tos, descarga nasal y dolor de garganta.

Las toneladas de CO por año producida en la ciudad de Piura son de 1200.512 superando, aunque no por tanto como en el resto de casos, al permisible de 1082.59 Ton/año. Algunos de los efectos del monóxido de carbono (CO) en la salud de las personas (Dominguez, 2005):

- Al absorberse en los pulmones se une a la hemoglobina alterando la capacidad de la sangre para transportar oxígeno.
- Reduce los niveles de oxígeno en los tejidos.
- Efectos neuroconductuales, cardiovasculares, fibrinolíticos y perinatales.

Las PTS que producen los motores Diesel en el departamento de Piura son de 197.062 toneladas por año, muy por encima del límite máximo permisible de 101.89 toneladas por año. Los efectos de las partículas totales en suspensión (PTS) en la salud de las personas son los siguientes (Dominguez, 2005):

- Mayor morbilidad, mortalidad y disminución de la función pulmonar.

- Efectos nocivos en niños y adultos como enfermedades respiratorias.

La variable con mayor repercusión en el impacto ambiental son los gases contaminantes. Son el principal factor contaminante del parque automotor. El transporte produce una gran cantidad de gases contaminantes como el monóxido, óxidos de nitrógeno, plomo, compuestos orgánicos volátiles, etc. (Dominguez, 2005):

Principales contaminantes:

- Monóxido de carbono: Combustión incompleta del combustible
- Hidrocarburos: Combustión incompleta del combustible
- Óxidos de nitrógeno: Altas temperaturas en la cámara de combustión.
- PTS: Combustión incompleta del combustible

Ruido producido principalmente por las sirenas, alarmas, bocinas, etc. La contaminación acústica es un factor que afecta la calidad de vida de las personas. Y se refiere principalmente al ruido molesto que puede producir efectos fisiológicos o psicológicos negativos. La contaminación acústica es causada en un 70% por los vehículos motorizados. (Dominguez, 2005).

1.2.3 Normativa

Las empresas de este sector son en su mayoría informales (80% del sector transporte son informales), las normas que se les exige cumplir se detallan a continuación:

El Decreto Supremo N° 094-2020-PCM, de fecha 23 de Mayo del 2020, estableció las medidas que nos permitan la búsqueda del equilibrio entre la observancia de las medidas sanitarias para enfrentar la pandemia ocasionada por el COVID – 19 y la reanudación de las actividades, de una forma más sostenible, en virtud de lo cual la ciudadanía deberá adaptarse a diferentes prácticas para una nueva convivencia social, que contribuya a mantener o mejorar las condiciones ambientales y nos garantice seguir vigilantes ante la emergencia sanitaria en congruencia con la reanudación gradual y progresiva de las actividades económicas y sociales.

El artículo 3º de la Ley N° 27181, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, establece que la acción estatal en materia de transporte y tránsito terrestre se orienta a la satisfacción de las necesidades de los usuarios y al resguardo de sus condiciones de seguridad y salud, así como a la protección del ambiente y la comunidad en su conjunto.

Reglamento Nacional de Vehículos (Aprobado por Decreto Supremo N° 058-2003-MTC y modificatorias), contiene las características y requisitos técnicos relativos a seguridad y emisiones que deben cumplir los vehículos para ingresar al sistema nacional de transporte y aquellos que deben observarse durante la operación de los mismos. Contiene también los pesos y medidas vehiculares máximos para operar en la red vial y las infracciones y sanciones respectivas. Así como los procedimientos técnicos y administrativos para la homologación de vehículos nuevos que se incorporan a la operación en la red vial y los correspondientes al sistema de revisiones técnicas y de control aleatorio en la vía pública.

Reglamento Nacional de Licencias de Conducir (Aprobado por Decreto Supremo N° 007- 2016-MTC y modificatorias), establece las condiciones, requisitos y procedimientos para acceder a una licencia para conducir vehículos automotores y no motorizados por las vías públicas terrestres a nivel nacional y su clasificación. Regula, además, la autorización y funcionamiento de establecimientos de salud y escuelas de conductores, que participan en el proceso de otorgamiento de las licencias de conducir.

Reglamento Nacional de Inspecciones Técnicas Vehiculares (Aprobado por Decreto Supremo N° 025-2008-MTC y modificatoria), regula el Sistema Nacional de Inspecciones Técnicas Vehiculares, cuya finalidad es certificar el buen funcionamiento y mantenimiento de los vehículos que circulan por las vías públicas terrestres a nivel nacional; así como verificar que estos cumplan las condiciones y requisitos técnicos establecidos en la normativa nacional, con el propósito de garantizar la seguridad del transporte y el tránsito terrestre y las condiciones ambientales saludables.

1.3 Estado actual del servicio de transporte

A pesar del duro golpe para el sector debido a la pandemia de coronavirus, la mejora continua se viene desarrollando día a día, conforme las regulaciones del gobierno pues el transporte a nivel regional se ha venido desarrollando de manera ininterrumpida durante varios meses, sin contar la inamovilidad que suele decretarse los días Domingo y feriados, y el turismo durante el verano del 2021 se dio de la misma manera, si bien con una menor cantidad de visitantes.

Además, se sabe que muchas personas que requieren trasladarse constantemente suelen optar por un servicio que brinde la seguridad necesaria para evitar el contagio de coronavirus y cuente con todos los protocolos conforme a la norma.

1.3.1 Análisis del entorno

El precio del servicio que se brindará en el proyecto deberá ser como máximo un 150% del precio de mercado. (Precio del mercado: 10 soles, precio máximo de nuestro servicio: 15 soles).

En el mercado competitivo más del 80% de trabajadores del sector transporte son informales por lo que, la informalidad juega un papel muy importante en este servicio, estas empresas no cuentan con distintos certificados (inspecciones técnicas, salubridad, bioseguridad, etc.).

Además, se sabe que el 20% de empresas de transporte cumplen con las leyes brindadas por el gobierno, pero se sabe que específicamente en esta ruta de Piura – Tambogrande solo transita la empresa de transportes TUME.

Regulaciones medioambientales

- Principales contaminantes

- Monóxido de carbono: Combustión incompleta del combustible.
- Hidrocarburos: Combustión incompleta del combustible.
- Óxidos de nitrógeno: Altas temperaturas en la cámara de combustión.
- PTS: Combustión incompleta del combustible.
- Ruido: Producido principalmente por las sirenas, alarmas, bocinas, etc. La contaminación acústica es un factor que afecta la calidad de vida de las personas. La contaminación acústica es causada en un 70% por los vehículos motorizados.
- Efectos ambientales
 - Efectos en la salud humana.
 - Problemas respiratorios.
 - Reducción del oxígeno en los tejidos.
 - Efectos neuroconductuales, cardiovasculares, etc.
 - Efectos en los recursos naturales (flora y fauna).
 - Efectos en los bienes materiales.
 - Efecto invernadero.
 - Contaminación acústica.
- Impacto ambiental del proyecto

El impacto del proyecto en el medio ambiente es mínimo, pues para realizarlo sólo se usará un vehículo, al menos al principio. Sin embargo, no por esta razón será un elemento más de contaminación del medio ambiente, así sea mínimo.

- Como todo elemento de transporte su impacto será:
 - Contaminación por gases de contaminantes a través de la quema del combustible.
 - Contaminación acústica.
 - Como reducir el impacto ambiental:
 - El vehículo tendrá mantenimientos cada 5000 km de recorrido.
 - El vehículo respetara los límites de velocidad para el transporte de personas en carreteras de 90 km/h.
 - Se usará una minivan en óptimas condiciones.
 - Capacitar al conductor para usar correctamente las bocinas y otras fuentes de ruido del vehículo de manera adecuada.
- Leyes

Las leyes que deberá cumplir el plan de negocios del servicio de transporte se detallan a continuación

Reglamento Nacional de Administración de Transporte (Aprobado por Decreto Supremo N° 017-2009-MTC y modificatorias), contiene las disposiciones generales que clasifican las distintas modalidades del servicio de transporte de personas y mercancías, así

como los requisitos técnicos de idoneidad: características de la flota, infraestructura de la empresa y su organización, así como las condiciones de calidad y seguridad de cada una de ellas; sienta las bases para brindar y fiscalizar de manera correcta el servicio de transporte, sea público o privado. Se debe obtener la autorización para prestar dicho servicio, cumpliendo las normas específicas para el tipo de servicio que se desea ofrecer. Establece las infracciones y sanciones en la prestación del servicio de transporte. Ordenanza Municipal N° 092-00-CMPP; publicada el 02 de mayo del 2012, aprueba el “Plan Regulador de rutas de la Provincia de Piura”, el mismo que comprende 11 rutas urbanas; 07 rutas interurbanas; y 01 ruta urbana. Siendo en su conjunto 19 rutas urbanas e interurbanas.

El contrato de concesión para la prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros en rutas estructurales de la ciudad de Piura, que otorga en concesión conjunta, simultánea y exclusiva, la prestación del servicio de transporte público en la provincia de Piura y su explotación por parte del concesionario Transportes Sol de Piura (Navarro, Repositorio UNP, 2018)

Ordenanza Municipal N° 082-00-CMPP, publicada el 12 de octubre del 2011, aprueba el “Reglamento del servicio de transporte masivo publico regular de persona urbano e interurbano en la provincia de Piura” que regula los aspectos administrativos, técnicos operativos y legales del transporte masivo publico regular de personas urbano e interurbano de Piura, de acuerdo a los dispuesto por las normas antes mencionadas.

Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, publicada el 27 de mayo del 2003, con el objeto de establecer normas sobre la creación, origen, naturaleza, autonomía, organización, finalidad, tipos, competencias, clasificación y régimen económico de las municipalidades; otorga en el numeral 1.2 del Artículo 81, como función específica y exclusiva a las municipalidades provinciales, “Normar y regular el servicio público de transporte terrestre urbano e interurbano de su jurisdicción, de conformidad con las leyes y reglamentos nacionales sobre la materia”.

La Resolución Ministerial N° 261-2020-MTC / 01, expedida por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, se establece el procedimiento para la autorización de la adecuación y reanudación de actividades de los servicios de transporte bajo el ámbito del Gobierno Nacional.

El artículo 1º de la Ley de Transporte Público Especial de Pasajeros en Vehículos Menores, Ley N° 27189, reconoce y norma el carácter y la naturaleza del servicio de transporte especial en vehículos menores, moto taxis y similares, complementario y auxiliar, como un medio de transporte vehicular terrestre.

Ley N° 27181 Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, publicada el 08 de octubre del 1999 y sus modificatorias; establecen los lineamientos generales económicos, organizacionales y reglamentarios del transporte y tránsito terrestre que rige en todo el

territorio de la República. En su Artículo 17, otorga competencias normativas y de fiscalización a las municipalidades provinciales en materia de transporte y tránsito terrestre dentro de su respectiva jurisdicción y de conformidad con las leyes y reglamento nacionales y en su Artículo 18, otorga a las municipalidades distritales competencias, en regulación del transporte menor en conformidad con las leyes y reglamentos nacionales.

Reglamento Nacional de Tránsito (Aprobado por Decreto Supremo N° 016-2009-MTC y modificatorias), es el Código Nacional de Tránsito que establece las diversas definiciones relevantes para la circulación de los vehículos y personas, de aplicación nacional, determinando cuáles son las autoridades competentes en materia de tránsito (MTC, Municipalidades Provinciales y Distritales, Policía Nacional del Perú e Indecopi) y cuál es su ámbito de atribuciones. Además, establece los requisitos de circulación de los vehículos motorizados, las normas para el uso de las vías públicas para conductores de todo tipo de vehículos y peatones, infracciones al tránsito y los procedimientos sancionadores, entre otras materias.

1.3.2 Desventajas y limitaciones

Actualmente, como consecuencia de la pandemia el estado de emergencia nacional ha limitado a todos los sectores comerciales actuales, incluyendo al sector transporte. Los decretos establecidos y los protocolos de bioseguridad para evitar el contagio de covid-19 han traído consigo dificultades para muchas compañías (inter e intradepartamental), de este rubro, llevándolos a la quiebra, al cambio de rubro o a la informalidad. Los datos mostrados en el boletín estadístico del MTC del 2020 muestran un decrecimiento de 606 empresas, en el 2019, a 545 y, a nivel intradepartamental, una nulidad de empresas registradas (DGAT, 2020). El último dato en mención, acoge una desventaja en el servicio de transporte privado intradepartamental, que es la masiva informalidad.

Tabla 1. Empresas de servicio de Pasajeros por ámbito y modalidad de servicio, I Semestre 2018-2020

Ámbito y modalidad de servicio	2018	2019	2020
TOTAL	2929	3518	3625
Interdepartamental	549	606	545
Intradepartamental	3	4	-

Fuente: MTC- DGAT 2020

Los servicios de transporte público y privado siempre se han visto afectados por la situación de la comercialización del combustible. Actualmente, el precio de la gasolina en el Perú es de S/ 3.85 por litro, el cual, a comparación de Estados Unidos, es mayor en S/. 0.8 por litro (Prices, 2021). Debido a los precios establecidos del combustible, tanto la sociedad como las empresas de servicio de transporte privado o público se ven afectados por los paros de transporte realizados en protesta de los altos precios del combustible.



Capítulo 2

Marco teórico

En el presente capítulo se describirán los principios claves para la elaboración del proyecto, de igual manera, las nociones que se tienen en cuenta para la elaboración óptima del mismo, el objetivo del capítulo es la total comprensión del lector con el informe y las fuentes sobre las cuales se sustenta la investigación.

2.1 Definiciones

Para lograr una idea clara y precisa del proyecto, es necesario conocer los conceptos que se deben tener en cuenta para una completa comprensión. Por ende, en este apartado se explicarán los conceptos principales de este trabajo de investigación, guardando relación directa tanto con el proyecto en curso, así como la asignatura de Proyectos, así como información relevante que pueda ser referenciada más adelante o utilizada como sustento para otros puntos del proyecto.

2.1.1 Transporte urbano

Se le denomina transporte urbano a todo medio por el cual una o más personas pueden trasladarse de un lugar a otro, bajo un espacio urbanizado o urbanizable, también se puede decir que dicho espacio es bajo una misma ciudad y/o departamento debido a que el transporte interdistrital está dentro del campo urbano. El transporte urbano puede darse de forma terrestre, acuático y aérea. El transporte urbano predilecto en el Perú es el terrestre, ya sea de forma motorizada o no, también es utilizado el aéreo, en zonas de la sierra peruana debido a su accidentada geografía (avionetas, helicópteros), y el acuático, en la selva, por los ríos que cruzan los departamentos (lanchas, "peque-peques"). Cabe resaltar que los trenes también son considerados como transportes urbanos. (Schettino, 2007)

Existen dos clases de transportes urbanos, los cuales en relación con la propiedad se distinguen, transporte público y transporte privado. En el transporte público uno no decide la ruta, velocidad ni la capacidad de pasajeros. Estos pueden ser administrados por empresas públicas como privadas las cuales prestan sus servicios con el fin de adquirir bienes monetarios. El transporte privado son los medios de transporte adquiridos por una persona natural, o empresas, y su uso es exclusivo de los propietarios (Schettino, 2007).

2.1.2 Transporte informal

Se conoce que el Perú es un país con pocas estrategias en el ámbito del transporte de personas, en los años tempranos de los 90, el transporte público no se consideró como imperiosa necesidad para el ciudadano, dando inicio así al transporte informal.

Adicionalmente, el sistema de respuesta del gobierno es reactiva, es decir, esperan que ocurran los incidentes para idear un plan de contingencia que, al menos, pueda mitigar a mediano plazo (3 meses a 1 año) el problema que ha surgido. En Perú hace falta un buen Sistema Integrado de Transporte (SIT) que realice estrategias competentes frente a los incidentes y a la gestión de este sector (Barr, 2020).

De esta forma, en los años 2017, según la Encuesta Nacional de Hogares del INEI, en el sector de transportes, más de 1.2 millones de personas adquirieron empleo, de las cuales, más de 1 millón de personas fueron empleadas en el sector informal. Con ello, el sector informal de transporte alcanzó un pico de más del 83% del total de trabajadores, cuarta tasa de mayor impacto en el sector informal, debajo de las actividades agropecuarias, trabajadores del hogar y alojamiento con 96%, 92% y 84% respectivamente. (INEI, 2017)

El último cuadro realizado en el blog latinoamericano de economía y política FOCO ECONÓMICO expresa el cuadro de la informalidad en el Perú en el año 2015, en el que el sector de transportes y telecomunicaciones lideraba en los puestos informales.

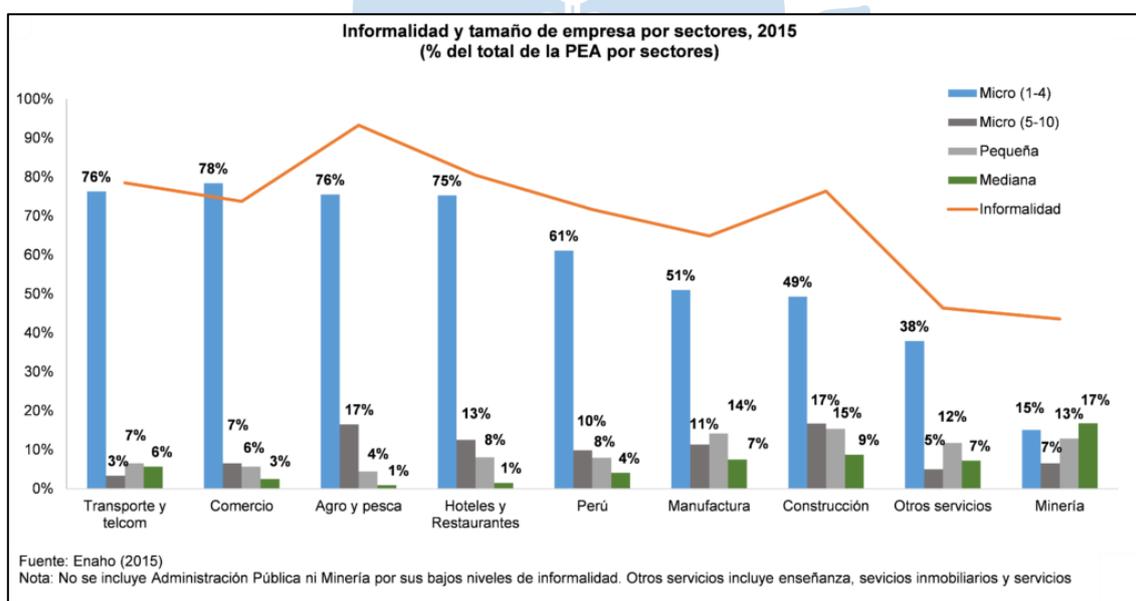


Figura 2. Informalidad y tamaño de empresa por sector 2015

Fuente: Foco económico lavado (2016)

La estimación del crecimiento de la informalidad en los últimos 6 años, del sector de transporte, es de un ritmo anual del 3,7% y del crecimiento del empleo informal en 1%. (INEI, 2017)

Los principales impactos que genera la alta tasa de informalidad en el Perú se pueden globalizar con las siguientes consecuencias:

- Menor recaudación de impuestos por parte del estado peruano. En el año 2014, la evasión tributaria (no solo del sector de transporte) alcanzó un monto de 3790 millones de soles, atribuido a empresas y clientes informales. (INEI, 2017)
- Efecto negativo en la distribución de los bienes y servicios públicos. El salario de los transportistas informales es casi la mitad del de los formales, también cuenta la pérdida de los beneficios laborales (CTS, vacaciones y seguros) y el consumo per cápita.
- En la nueva normalidad por el SARS-CoV-2, las personas son las más afectadas son los clientes que consumen el servicio informal, pues, al no tener ningún protocolo de seguridad (o muy pocos protocolos) quedan expuestos a contraer el virus.
- En la parte ambiental, los servicios informales crean gran cantidad de contaminación pues los vehículos utilizados en sus servicios no cumplen con las normas técnicas mínimas para la realización de tal, excediendo los estándares establecidos por el gobierno (UNDP, 2019).

Las posibles soluciones para poder atacar el incremento de la tasa de informalidad en el Perú pueden ser: Cambiar el sistema de respuesta de reactivo a un sistema de respuesta de prevención. Se puede también promover el uso del transporte formal, invitando a las personas a identificar empresas legítimas y con un correcto funcionamiento tanto interno como externo y trabajar en una gestión óptima del SIT para poder combatir contra el exceso de las empresas informales en el sector de transporte y telecomunicaciones. (Cárdenas, 2020)

También se tienen propuestas para reducir la informalidad como la disminución del Impuesto a la Renta hasta que se convierta en una empresa grande, planes de seguro de salud cofinanciados por el trabajador y simplificación de la forma de contratación personal. Estos puntos han sido puestos a prueba y han tenido los siguientes resultados.

Tabla 2. Reducción de informalidad bajo ejercicio

Dependientes: Reducción de informalidad bajo el ejercicio (miles de personas)						
Sectores	Pequeña empresa			Mediana empresa		
	Antiguo % informalidad	Nuevo % informalidad	Reducción	Antiguo % informalidad	Nuevo % informalidad	Reducción
Comercio	39%	19%	33.3	26%	6%	15.0
Otros servicios	44%	24%	69.5	28%	8%	43.3
Manufactura	53%	33%	41.6	25%	5%	22.4
Construcción	68%	48%	28.5	30%	10%	17.0
Hoteles y restaurantes	50%	30%	17.0	55%	35%	3.3
Transporte	52%	32%	15.6	45%	25%	13.7
Agricultura	87%	67%	36.2	42%	22%	7.5
Minería	89%	69%	4.9	38%	18%	6.5
Total			246.7			128.7

Fuente: Foco Económico (2016).

2.1.3 Servicio de calidad en el sector de transporte

En esta época de crisis sanitaria, la calidad en los servicios ha cobrado mucha mayor importancia, por lo que es necesario enfocarse en este aspecto del servicio. Actualmente la seguridad y la salud ubican un lugar más importante en la calidad de los servicios, siendo el transporte uno de los cuales se ha visto más influenciado por ellos.

La calidad del servicio de la empresa de transporte debe tener estos pilares, seguridad y salud. La seguridad siempre ha sido un punto importante de este servicio, por lo que es necesario que quienes formen parte de este, tengan conocimientos en las normas de seguridad. Actualmente la salud se puede ver dentro del marco de la crisis sanitaria como medidas de bioseguridad, las cuales son necesarias para evitar el contagio.

Sin embargo, en la calidad del servicio existen factores que no pueden ser controlados lo que puede hacer crecer las brechas entre la calidad programada por la empresa, la calidad ofrecida por la empresa, la calidad percibida por los clientes y la calidad que realmente esperan.

Factores de calidad

- Normas para el conductor (Ministerio de Transportes y Comunicaciones)

- Debe acatar las normas reglamentadas de tránsito y las indicaciones de la Policía Nacional del Perú dispuestos para el control del tránsito.
- Cuidado y consideración con los peatones y vehículos que transiten alrededor.
- No debe compartir su asiento frente al timón y debe conducir con ambas manos.
- No debe usar ningún dispositivo móvil mientras esté conduciendo.
- Se debe abstener de conducir si muestra cansancio o algún tipo de alteración en su conducta.
- Antes de ingresar a la vía pública debe asegurarse que el vehículo está en condiciones adecuadas de seguridad y operativo para su circulación.
- Debe cargar y exhibir frente a un efectivo de la policía nacional su documento de identidad, licencia de conducir correspondiente al tipo de vehículo que conduce, comprobante que declare al vehículo apto en la última revisión técnica y certificado del SOAT.
- No debe permitir que el vehículo que conduce tenga más pasajeros que lo que permite el diseño de fábrica de este, sumado a esto debe considerar las normas de bioseguridad vigentes en la actualidad para el distanciamiento correspondiente entre las personas.
- Normas para el vehículo (Ministerio de Transportes y Comunicaciones)
 - El vehículo debe estar en buen estado según el Reglamento Nacional de Vehículos, de tal manera que permita al conductor maniobrar con seguridad.
 - El vehículo no debe descargar ni emitir gases, humos u otras sustancias contaminantes de tal manera que alteren la calidad del medio ambiente, en un índice superior a los límites máximos permisibles según el Reglamento Nacional de Vehículos.
 - Tampoco debe emitir ruidos que superen los niveles máximos permitidos establecidos en el Reglamento Nacional de Vehículos.
 - El vehículo no debe portar ningún elemento que impida la visibilidad de la placa de rodaje.
 - No debe poseer faros o reflectores de luz roja en la parte delantera
 - No debe usar faros pilotos.
 - No debe llevar escape si dispositivo silenciador que amortigüe las explosiones del motor a límite permitido.
- Seguridad (Ministerio de Transportes y Comunicaciones)
 - El vehículo debe estar sometido a revisiones técnicas periódicas que abarquen los aspectos mecánicos, emisión de sustancias como gases, humo, etc., y debe circular solo si la revisión técnica considera al vehículo apto para operar.
 - El vehículo debe poseer las luces principales operativas, faros delanteros de luz blanca y amarilla de alta y baja iluminación para carreteras, Luces de posición,

luces direccionales, luces posteriores, luz blanca para la placa de rodaje, luces blancas de retroceso, luces intermitentes de emergencia y sistema de destellos de luces frontales.

- Como vehículo de transporte de pasajeros debe poseer cuatro luces de color, ámbar en la parte superior delantera y tres o cuatro rojas en la parte superior posterior.
- En las vías públicas urbanas debe circular con luz baja y en las carreteras con luz alta y baja (cuando se aproximen vehículos en dirección contraria a una distancia no menor de 200 metros).
- Debe contar con el siguiente equipamiento:
 - Sistema de dirección con Volante ubicado al lado izquierdo.
 - Sistema de suspensión que proporcione al vehículo una adecuada amortiguación frente a los efectos que producen las irregularidades de la calzada.
 - Sistema de frenos de servicio y estacionamiento.
 - Sistema de iluminación y elementos para la señalización operativos y con buena visibilidad.
 - Espejos retrovisores externos e internos.
 - Un sistema que mantenga clara la visión a través del parabrisas.
 - Parachoques delantero y posterior.
 - Bocina que emita un sonido que puede ser escuchado en condiciones normales sin llegar a ser estridente.
 - Neumático de repuesto.
- Salud (bioseguridad) (Comunicaciones, 2020):
 - El conductor antes de iniciar la jornada y al acabar debe contar con la disposición de un lavadero operativo con jabón desinfectante, papel toalla, dispensador de alcohol para la desinfección de manos.
 - Debe contar con alcohol en gel durante la prestación del servicio.
 - Debe contar con mascarillas.
 - Debe disponer de paños de limpieza y desinfectantes para superficies (alcohol etílico al 70%, soluciones de lejía).
 - Verificar que el conductor tenga antes de cada jornada las mascarillas en buen estado junto a los demás elementos de sanidad.
 - Antes de que el conductor empiece su jornada y después que acabe esta, debe verificarse su temperatura corporal con un termómetro infrarrojo.
 - Si el conductor presenta sintomatología COVID-19 o si ha tenido contacto con alguna persona infectada o ha estado en una zona de riesgo de contagio debe suspenderse el servicio.

- El vehículo debe tener en su interior un aviso informativo sobre las medidas de prevención contra COVID-19.
- Acondicionar el vehículo de tal manera que aisle al conductor de los usuarios.
- Limitar el aforo.
- Limpiar y desinfectar el vehículo antes y después de cada jornada:
 - Atención especial en las superficies de más contacto con el conductor y los usuarios.
 - Utilizar paños y desinfectantes (alcohol etílico al 70%, soluciones de lejía o agua oxigenada)
- Reportar inmediatamente a la autoridad sanitaria si algún usuario presenta sintomatología COVID-19.
- Se debe brindar el servicio sólo a usuarios que utilizan mascarillas de protección.
- Contacto con los clientes:
 - El trato del personal es vital para la calidad del servicio. No sólo el desempeño del conductor del vehículo en acción, sino también el trato que se da al organizar el ingreso de los pasajeros, el servicio de ventas, y el servicio post venta.
 - El trato que se da en los clientes debe brindar confianza para llegar a la fidelización de estos. La calidad del trato se verá reflejado a través las interacciones con los clientes a través de las redes sociales, y el servicio post venta de brindar información a través de la red social del WhatsApp.
- Logística del servicio:
 - La organización del servicio es fundamental para disminuir la brecha entre la calidad que se ofrece con la que percibe el pasajero. El pasajero debe ver que las normas de seguridad y bioseguridad se lleven a cabo siempre y de acuerdo con las normas establecidas.
 - El cumplimiento de los horarios debe ser también fundamental, evitar en lo posible todo tipo de retrasos, y para eso no sólo se debe coordinar los diferentes elementos dentro de la empresa sino también estar en constante coordinación con los mismos clientes. Se debe identificar los cuellos de botella para solucionarlos
- Factores no controlables:
 - Congestión de las carreteras
 - Posibilidad de pérdida de calidad al aumentar la demanda y por lo tanto la posibilidad de desorden en el servicio
 - Meteorología, huelgas, desastres naturales

2.1.4 Canales de promoción

El alcance que tiene el internet y sobre todo las redes sociales hoy en día es tan grande, y cada día crece más, que resulta prácticamente imposible medirlo o calificarlo con un valor numérico fijo, tal es el caso que incluso muchísimas personas que no tienen mucho conocimiento sobre tecnología o herramientas digitales cuentan con una o más cuentas en distintas redes sociales y las utilizan todos los días del año. Esto se debe a la facilidad de uso y la simple interacción interfaz-usuario que suelen presentar la mayoría de las redes y sus respectivas aplicaciones móviles (Rampa Publicidad, 2015). Este apartado se desarrollará más detalladamente en el plan comercial.

2.1.5 Variables de rendimiento del transporte urbano

Para un adecuado rendimiento se han evaluado diferentes requisitos o variables en el transporte urbano. Estas variables se relacionan contribuyendo entre sí a una elevada calidad.

- **Accesibilidad**

Esta variable está relacionada con la facilidad con la que los pasajeros pueden llegar al sitio de salida o embarque y desembarcar en el final de su destino. Se debe buscar en el embarque y desembarque, sitios de preferencia con las veredas y pistas en buen estado, así como una buena iluminación natural. Así mismo debe intentarse que los lugares sean lugares seguros donde no exista riesgo de delincuencia.

- **Tiempo de Viaje**

Los viajes poseen un tiempo de duración promedio y una holgura de tolerancia. Se debe intentar siempre cumplir con los horarios dentro del promedio y no extenderse más allá de las holguras de tolerancia establecidas. Sin embargo, no por esto se debe poner en riesgo la seguridad de los pasajeros excediendo los límites de velocidad establecidos en la carretera. Como se mencionó antes, existen factores que no pueden ser controlados como el mal estado de las carreteras, tráfico.

- **Confort**

El confort en los vehículos de transporte urbano debe ser garantizado por el buen estado de los asientos. En el caso de la empresa del plan de negocios, no habrá pasajeros de pie, ni amontonados. En este caso el confort estará garantizado por el nivel de calidad física de los asientos, espacio entre los pasajeros y ventilación del ambiente interior del vehículo.

- **Confiabilidad**

Mide el grado de certeza con la que los pasajeros tienen la seguridad que llegarán a su destino, y que lo harán en buen estado. En este punto son varios los aspectos de calidad y desempeño con los que se relaciona. Entre estos están el

cumplimiento de los horarios y la seguridad que brinda el desempeño del personal antes, durante y después del viaje.

- Información

Se debe brindar a los pasajeros información la cual debe disponer de lo siguiente:

- Horarios de viaje.
- Indicación de los lugares de embarque y desembarque.
- Información sobre el recorrido y ruta de carretera.
- Información con tiempo de anticipación en caso de algún imprevisto o cambio de horarios.
- Brindar la información del servicio y promoción a través de las redes sociales.

- Conectividad

Se relaciona directamente a la comunicación entre los puntos de partida y llegada de los viajes. Debe existir coordinación y comunicación con el lugar de partida antes y después de la partida, y a la llegada. Esta comunicación depende mucho de la planificación y organización del servicio.

2.2 Régimen y nueva normalidad del servicio de transporte

La implementación de nuevas normas para evitar el contagio de Covid-19 en los medios de transporte público era algo esencial debido a las aglomeraciones que generalmente se producían, sobre todo en las llamadas “horas punta”. Es por ello que uno de los puntos críticos es cumplir con dichas normas y brindarles a los clientes la seguridad que se planea sea el distintivo del servicio.

La importancia recae no solo en el uso obligatorio de mascarilla y el distanciamiento social, sino también en el uso de escudo facial y brindar alcohol y desinfectante para superficies de manera gratuita a los usuarios.

2.2.1 Impacto económico

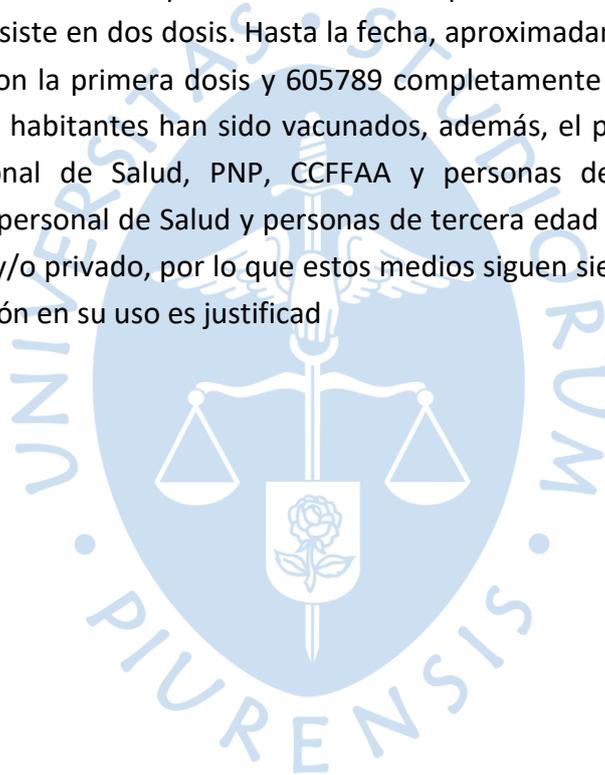
Como se sabe la cuarentena obligatoria y las distintas restricciones dadas por el gobierno para la disminución de contagios han generado un impacto económico negativo en el sector transporte, ya que ahora se necesita un mayor vigor en las medidas de bioseguridad. Además, una de las restricciones es la reducción de capacidad en los vehículos de transporte privado, esto causa una disminución en la utilidad neta de las empresas dedicadas a este sector, a esto se le suman los gastos necesarios para la correcta desinfección del vehículo e implementación de las medidas de bioseguridad (protector facial, mascarilla, alcohol y lejía), todo esto junto a la crisis que viene sucediendo da como resultado un impacto negativo en la economía del sector transporte aproximadamente un 29.7% (Díaz-Cassou, Deza, & Moreno, 2020).

No se debe olvidar que el transporte es esencial para la realización de las actividades del trabajador promedio y este se ha visto afectado por la pandemia del COVID-19. Además, según el ministerio de trabajo y promoción de empleo del Perú en el sector transporte se ha generado un 18% de desempleo (CAPP, 2020).

2.2.2 Impacto social

El impacto ocasionado por el virus del COVID-19, su fácil contagio y las restricciones de tránsito establecidas han provocado en la sociedad un desuso de los medios de transporte público y privado, ya que estos han sido identificados como focos de contagio. Si bien es cierto, parte de la población utiliza estos medios por necesidad de trasladarse a su trabajo, pero lo hacen bajo una alta situación de contagio lo cual causa temor en la sociedad.

A mediados de febrero del presente año han empezado las campañas de vacunación en el Perú, la cual consiste en dos dosis. Hasta la fecha, aproximadamente, 909719 personas han sido vacunadas con la primera dosis y 605789 completamente (Rodillo, 2021), es decir que menos del 1% de habitantes han sido vacunados, además, el porcentaje de vacunados corresponde a personal de Salud, PNP, CCFFAA y personas de tercera edad, de los mencionados, solo el personal de Salud y personas de tercera edad es probable que utilicen el transporte público y/o privado, por lo que estos medios siguen siendo focos de contagio y el miedo de la población en su uso es justificado



Capítulo 3

Metodología

En este capítulo se identificará y describirá la investigación, la metodología utilizada, además, se explicarán los problemas observados, así como el motivo por el que se ha decidido desarrollar la investigación del proyecto y su objetivo.

3.1 Justificación de la investigación

Actualmente, la sociedad y los mercados económicos como la minería, la pesca, turismo y el comercio se encuentran haciendo frente a las dificultades y limitaciones a las cuales están sometidos debido a la pandemia ocasionada por el virus del COVID-19. Estas limitaciones son básicamente de comunicación, por lo que, claramente conlleva a afectar de manera directa al transporte inter e intradepartamental, debido al alto riesgo de contagio que existe. En Piura, el traslado fuera y dentro de la región no solo se ha visto afectado en el movimiento de mercadería sino, también, en la movilización de los transeúntes que requieren de esta actividad, ya sea por motivos de trabajo, salud y/o familiares; ellos no logran transportarse debido al cuestionable servicio que se ofrece con respecto a los protocolos de bioseguridad y formalización de la empresa.

El tablero de control de seguimiento del empleo en el sector formal privado registró en el sector transporte, según la evolución del índice de la producción nacional, en abril del 2020 un valor porcentual de -6.07% y, en septiembre del mismo año -19.46% (INEI, 2020), lo cual demuestra el impacto negativo y sus consecuencias de la pandemia en dicho sector con respecto a la economía del país. Además, como ya se ha mencionado antes, el MTC registra en el 2020-II un decrecimiento en las empresas de servicio de pasajeros a nivel interdepartamental y una nulidad a nivel intradepartamental (MTC, 2020), reflejando la informalidad que se vive en el área de transportes dentro de los departamentos.

Bajo la investigación realizada, las experiencias vividas, la información recopilada por parte del equipo de trabajo, la necesidad de movilización intradepartamental y las circunstancias en las que nos encontramos como estudiantes en pandemia se planteó diseñar un plan de negocio en servicio privado de transporte de Piura-Tambogrande, debido a que, hace falta un servicio que garantice alta calidad y cumplimiento de normas estipuladas, este servicio obtendrá con una buena reputación en el sector ya que atacará las necesidades diarias

de los transeúntes velando tanto por su salud cómo la de la sociedad. Además, es un deber moral y cívico aportar con el planteamiento de una solución en potencia a un problema que viene arraigado en nuestra nación a consecuencia de los malos gobiernos y el desinterés por parte de los líderes públicos, la informalidad.

Cabe resaltar que el sector transporte, en un año regular fuera de pandemia, es uno de los mercados más representativos y viables de la nación, cuenta con una corta tasa de retorno de inversión debido a su constante demanda a lo largo de las temporadas del año por lo que lo hace un mercado atractivo inminentemente.

3.2 Descripción de la metodología

Al ser el proyecto un diseño de plan de negocios, se definirá como metodología la investigación científica con enfoques cualitativos y cuantitativos. Con ayuda de las herramientas metodológicas que se utilizarán, se tendrá como objetivo conocer el punto de vista de la sociedad y/o público objetivo. Se optó por ambos enfoques debido a que se necesitan conocer los parámetros de una población, medir y expresarla en cifras para poder ser interpretadas (enfoque cuantitativo); también se necesita comprender las experiencias vividas desde el punto de vista de las personas que las viven (QPRO, QuestionPRO, 2020). Se conoce que existe una gran variedad de metodologías sobre la investigación científica, por ello, el presente informe tomará como guía el modelo del método científico de Neil J. Salid.

Dicho modelo inicia con la formulación del problema, este proceso tiene subprocesos tales como la selección de una idea o tema a investigar y realizar una investigación desigual del tema a tratar. Para ello, el problema en el que se basa proyecto se define como la alta tasa de informalidad en los servicios de transporte que afecta tanto a los consumidores como, al estado peruano, con ello las investigaciones y la idea del proyecto nació en realizar un diseño de plan de negocios de un sistema privado de transporte en las regiones de Piura-Tambogrande (N, 1998).

El siguiente paso se define como la identificación de los factores importantes, en otras palabras, quienes forman parte del problema y/o que estén correlacionados a él. De esta manera se puede indicar que el MTC encabeza la lista en los responsables de la alta tasa de informalidad, la estrategia reactiva que poseen no ha sido efectiva frente a la constante evolución vehicular desde antes de 1998. Con ello, otros factores que están relacionados a este tema son los técnicos, sociales, económicos, financieros y legales quienes se han estudiado a lo largo del curso (N, 1998).

Luego inicia la búsqueda o recopilación de información en donde se busca evitar el sesgo de la investigación, para ello, en este punto se debe determinar el alcance de la investigación y los objetivos generales y específicos del proyecto. El proyecto se delimitó desde sus inicios con el título de este. "Diseño de un plan de negocios de un servicio de transporte en las regiones Piura-Tambogrande" en donde solo se centró en el estudio de la

evaluación tanto legal como en los factores mencionados arriba para definir el rango de aceptación y viabilidad que tiene el proyecto en su realidad con el fin de disminuir los impactos negativos que brinda el transporte informal.

3.3 Técnicas y herramientas empleadas

A continuación, se explicarán las técnicas y herramientas utilizadas para evaluar tanto la rivalidad con los competidores existentes, características internas de la empresa, el organigrama y la recolección de información en las encuestas.

3.3.1 Para el desarrollo del análisis del negocio

a) Análisis FODA

FODA es una herramienta conocida también como análisis DAFO, utilizada para analizar la situación del proyecto, basándose en el análisis de características internas y externas en un cuadro resumen.

Tabla 3. Descripción FODA

Fortalezas	Oportunidades
Se nombran los aspectos competitivos del plan de negocios y sus mejores facciones.	Se nombran los impactos de factores externos que favorecen al plan de negocios, pueden ser factores políticos, ambientales, sociales o legales.
Debilidades	Amenazas
Se nombran los aspectos del plan de negocios que pueden influir negativamente tanto financiera como operativamente, listando los puntos bajos de la empresa.	Es el listado de posibles amenazas al plan de negocios lo cual dificultaría la obtención de resultados o la realización del objetivo general o específicos.

b) Análisis de las fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta para el análisis de las industrias desarrollada por Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard (Grant, 2016). Esta herramienta nace como una necesidad ante conceptos demasiado estrechos de los que significa la competencia, limitándola sólo a competencia directa. La competencia real de las

utilidades toma en cuenta 4 fuerzas más: clientes, proveedores, entrantes y sustitutos (Porter, 2008).

Las fuerzas de Porter pueden ser tomadas en cuenta en todas las industrias y sectores empresariales de productos o servicios, pues, aunque puede haber mucha diferencia en la estructura y sistema de trabajo de estos, los impulsores que subyacen a las utilidades son los mismos.

Se deben desarrollar estas fuerzas competitivas, así como, analizar el origen de estas. El análisis de las 5 fuerzas permitirá conocer el origen de la rentabilidad, así como anticiparse a las influencias externas y competencias que pueden afectar en ella, para que, de esta manera se pueda lograr una rentabilidad beneficiosa a largo plazo. Es así como, desarrollar las fuerzas competitivas y moldearlas es crucial para la estrategia (Porter, 2008).

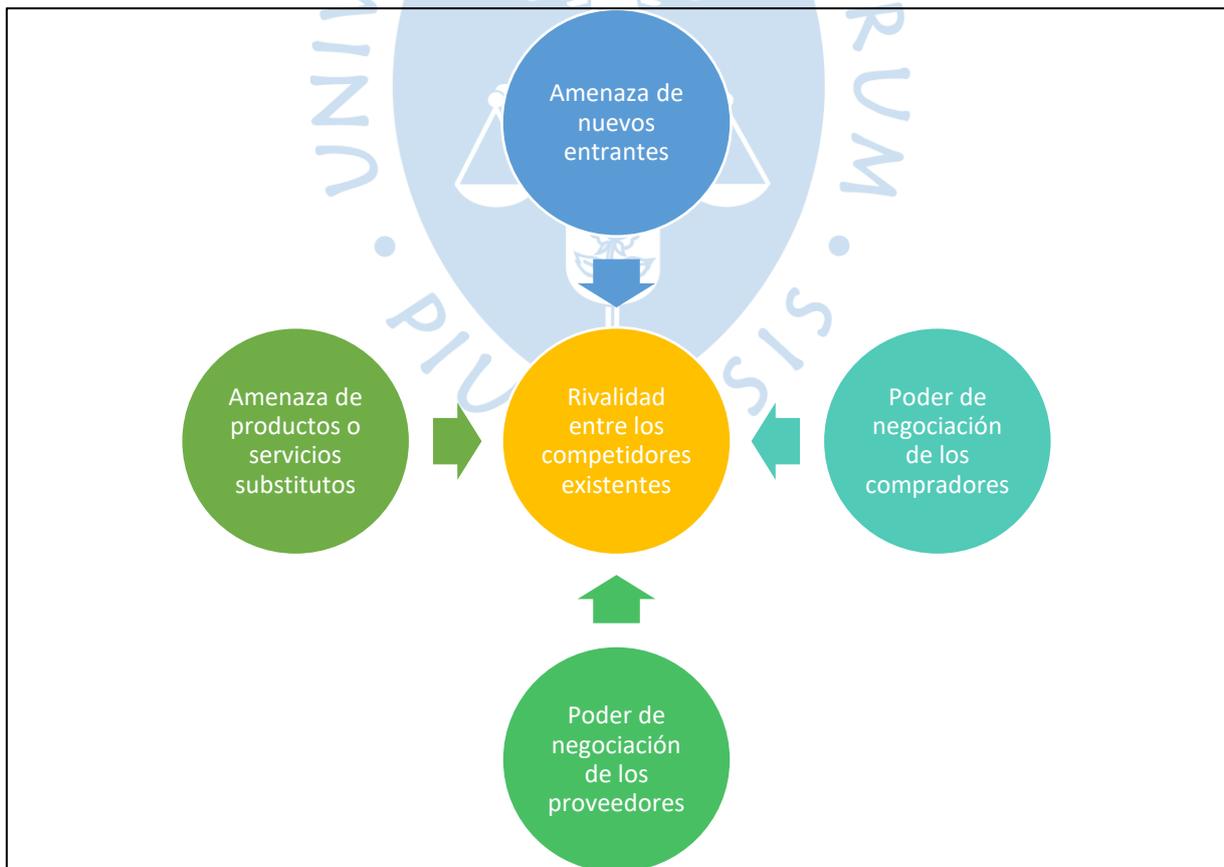
Las fuerzas que moldean la competencia varían mucho dependiendo del mercado; algunos mercados tendrán una o más fuerzas que las afecta muy amenazantemente, mientras que otra no significa casi ningún tipo de influencia; otros mercados tendrán las fuerzas más intensas de manera invertida al mercado anterior, y así muchas posibilidades. Las fuerzas son las siguientes:

- Amenaza de nuevos entrantes: estos nuevos entrantes agregan nuevas capacidades y una iniciativa de participar en el mercado. Esto a la vez, ejerce una presión de cambio en la estructura ya establecida de costos, precios e inversión. Antes estos nuevos competidores y la amenaza de una rentabilidad más limitada, se debe buscar mantener precios bajos e incrementar la inversión para desalentar a estos nuevos entrantes. La amenaza de estos nuevos entrantes depende también de las barreras de entrada las cuales son: las economías de escala por el lado de la oferta, beneficios de la escala por el lado de la demanda, costos para los clientes por cambiar de proveedor, requisitos de capital, ventajas de actores establecidos independientemente del tamaño, acceso desigual a los canales de distribución y las políticas gubernamentales restrictivas.
- El poder de los proveedores: el poder radica en su capacidad para apoderarse de la mayor parte del valor para sí mismos, estableciendo precios altos, moldeando la calidad de sus productos o servicios o mediante la transferencia de los costos a sus clientes (Porter, 2008). Las características que hacen a un proveedor poderoso son: mayor grado de concentración que el sector de sus clientes, no dependencia fuerte del sector para sus ingresos, costos asumidos por los participantes del sector al cambiar de proveedor y la oferta de productos diferenciados por parte de los proveedores.
- El poder de los compradores: su poder radica en su capacidad para influir en la baja de precios, en su capacidad para exigir calidad o mejoras en los servicios (aumentando los costos), y aumentar la competencia directa en el sector. Todo esto afecta negativamente la rentabilidad de los participantes del sector. Las características que

otorgan poder a los clientes son: poca cantidad de compradores o compradores de grandes volúmenes respecto al tamaño del proveedor, productos del sector estandarizados, facilidad para cambiar de proveedor, compradores que deciden fabricar los productos por sí mismos y compradores sensibles al precio (Porter, 2008).

- Amenaza de sustitutos: cumplen una misma función o similar al producto o servicio en análisis. La amenaza de los sustitutos afecta el potencial de rentabilidad de manera directa a la empresa, limitándola en precios, poniendo un techo sobre ella. Un sustituto es una amenaza si: el costo de cambio al sustituto para el comprador es bajo, y si ofrece una compensación atractiva en el precio y desempeño respecto al producto o servicio del sector (Porter, 2008).
- Rivalidad entre competidores directos: esta competencia contiene elementos más conocidos. La competencia en este aspecto incluye los descuentos de precios, nuevos productos, publicidad y calidad. Las características que acrecientan la rivalidad entre los competidores son: muchos competidores o competidores de tamaño similar, crecimiento lento del sector, barreras de salidas altas, y compromiso de los rivales con su negocio buscando el liderazgo.

Las fuerzas de Porter se pueden observar en la siguiente ilustración:





c) CANVAS

El modelo CANVAS es una herramienta que permite desarrollar e identificar lo primordial del proyecto.

Para poder identificar lo esencial se deben desarrollar los siguientes elementos:

- Segmentos de clientes: Este elemento segmenta el tipo de clientes al cual va dirigido el proyecto.
- Propuesta de valor: Este elemento nos indica cual es el factor que lo distingue al proyecto, es decir la manera de satisfacer las necesidades del cliente.
- Canales de distribución: Este elemento señala los canales de comunicación y venta mediante los cuales se propagará la información
- Relación con el cliente: Nos señala la interacción que se tiene con el cliente ya que esto garantiza obtener una buena relación.
- Fuente de ingresos: Señala como se generan los ingresos, estructurando los costos y flujos.
- Recursos clave: Son los activos que se necesitan para obtener una propuesta de valor de mayor efectividad.
- Actividades clave: Señala las actividades esenciales que se emplearan para la realización del proyecto
- Socios clave: Señala las asociaciones que se emplearan para el plan de negocios.

3.3.2 Estrategias y herramientas para la investigación de mercado

a) Juicio de expertos

Es una técnica donde los juicios sobre un tema o área en específico son dados bajo criterios de expertos que han adquirido un conocimiento en dicho tema o área.

El conocimiento puede abarcar el conocimiento en sí mismo, su aplicación, productos relacionados, industria o alguna disciplina conectada a ella. Este experto, ha sido adquirido mediante una educación, estudios, habilidades, experiencia o entrenamiento especializados en dicha área.

Es común que el juicio de expertos no sea producto de un miembro presente en el proyecto sino más bien de alguien externo a él, con un conocimiento o habilidad relevante para el proyecto que ha llevado a los miembros de este a acudir a él (Sotille, 2016).

Las fuentes de expertos son variadas y puede ser las siguientes:

- Unidades dentro de la organización.
- Consultores.
- Partes interesadas, incluyendo clientes o patrocinadores.

- Asociaciones profesionales y técnicas.
- Grupos industriales.
- Expertos en la materia.
- Oficina de gestión de proyectos.
- Proveedores.

Su aplicación se da en situaciones que lo requieran, complementando, validando, interpretando e integrando los datos existentes, evaluando el impacto de un cambio y reduciendo las consecuencias de una decisión o de futuros eventos.

Determinan el estado actual del conocimiento en un campo del proyecto, proporcionando los elementos necesarios para la toma de decisiones frente a varias opciones.

El procedimiento de trabajo con el juicio de expertos es el siguiente (Sotille, 2016):

- Selección y confirmación de la actividad para el análisis.
- Crear una lista de afirmaciones/preguntas.
- Seleccionar a los expertos.
- Hacer que los expertos hagan sus calificaciones/respuestas.
- Hacer el informe y enviárselo a todos los miembros del proyecto.
- Revisión de las calificaciones y respuestas por los expertos.
- Hacer un segundo informe

En el proyecto ha sido necesario recurrir al criterio de personas con experiencias en el rubro de transporte. Para esto se tuvo entrevistas con el dueño de una empresa de transporte y algunos trabajadores. Se siguieron los pasos para trabajar mediante esta herramienta, pero de una manera más simplificada pues las características del proyecto no implican tanta formalidad ni estructura al momento de recurrir al juicio de expertos.

b) Encuestas

Las encuestas son un tipo de procedimiento usado en la investigación de mercado para poder analizar de manera directa al mercado al cual queremos pertenecer y al público objetivo, tomando como base la información brindada por el público objetivo.

Las encuestas se dividen en 3 partes:

- 1era parte: Se realiza la encuesta al público objetivo, tomando como referencia en nuestro proyecto a los clientes que emplean de manera rutinaria el uso de un servicio de transporte en la carretera de Piura – Tambogrande.
- 2da parte: Se recopila la información brindada por el público objetivo, así como, las opiniones brindadas y estilos de compra de boletos que suelen practicar.
- 3ra parte: Luego de recopilar toda la información es necesario analizarla para darle el nivel de aceptación necesario respecto a las necesidades que se requieren satisfacer (brindar una alta calidad del servicio).

Para poder realizar la encuesta se debe obtener un tamaño ideal de la muestra, este dato se puede obtener con la siguiente fórmula:

$$x = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e_{max}^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N: Tamaño de la población.

Z: Nivel de confianza.

p: Probabilidad de éxito.

q: Probabilidad de fracaso.

e: Error máximo admisible.

c) Entrevistas

Es una técnica que generalmente hace uso de preguntas abiertas, y está relacionada más a las investigaciones cualitativas. La entrevista permite al entrevistador obtener datos con mayor claridad debido a la interacción con el entrevistado, permitiendo una mayor profundidad en la recolección de datos (Tesis de Cero a 100 - TV, 2020).

Para escoger la muestra de la entrevista, los sujetos deben ser participantes con antecedentes relacionados al tema del proyecto a tratar. La muestra no requiere ser grande.

Trampas comunes al realizar entrevistas (Tesis de Cero a 100 - TV, 2020):

- Estar de acuerdo o en desacuerdo con las respuestas.
- Sugerir respuestas.
- Mostrar sesgo o prejuicios.
- Ser crítico con las respuestas.
- Para el proyecto se aplicaron entrevistas no estructuradas para establecer una fase preliminar de apoyo a la elaboración de un cuestionario que posteriormente se aplicó.

- La entrevista se realizó a 12 personas clientes del servicio de transporte de Piura a Tambogrande.
- Las entrevistas se enfocaron en temas relacionados a la calidad del servicio de transporte como las preferencias, criterios para escoger el servicio y expectativas de un servicio ideal de transporte.

3.3.3 Estrategias y herramientas para el diseño de los procesos

a) Manual de procedimientos (MAPRO)

El MAPRO es un manual de procedimientos, es decir, una herramienta que ayuda a distinguir fácilmente la secuencia de los distintos procesos, áreas y requisitos necesarios para el proyecto.

Se sabe que, además, el MAPRO nos ayuda a seguir un orden, alineado a las reglas y responsables de cada proceso o actividad, de esta manera el MAPRO nos ayuda a conocer el funcionamiento interno.

b) Manual de organización y funciones (MOF)

Es un documento técnico que contiene las normas para la gestión de una organización donde se describe y se pone de manifiesto las funciones, orden jerárquico de autoridad, coordinación y requisitos para los cargos de los miembros de dicha organización (Minsa, s.f.).

Su utilidad radica en:

- Establece las funciones específicas de los puestos de trabajo cuyo desempeño tiene relación directa con los objetivos de la empresa.
- Brinda información de las funciones y ubicación en la estructura de la organización (organigrama).
- Ayuda a la simplificación administrativa.
- Ayuda al proceso de inducción y capacitación del nuevo personal.
- El MOF establecido para el proyecto consta del organigrama del servicio de transporte, la descripción de los puestos y de sus funciones, las relaciones entre los elementos de la estructura del organigrama y los perfiles de cada puesto de trabajo. El MOF será establecido en base a la siguiente estructura:
 - Objetivo y alcance del MOF.
 - Estructura Orgánica y Organigramas estructural.
 - Descripción de Funciones de los cargos.
 - Requisitos para los cargos de la organización.

3.3.4 Herramientas para el estudio financiero

a) Estados de flujo financiero

Los estados de flujo financiero serán elaborados con la herramienta Excel, ya que gracias a esta herramienta se puede obtener un mayor control y seguimiento a los ingresos y egresos del proyecto, se tendrá un listado detallado de los costos y gastos, ya que con la ayuda de los indicadores (VAN y TIR) se demostrará la factibilidad financiera necesario al proyecto.

- Valor Actual Neto (VAN)

Es un indicador financiero que determina la utilidad luego de descontar la inversión inicial, mediante la medición de los flujos de ingresos y egresos proyectados a futuro. Este método descuenta una tasa (tasa de oportunidad) para todo el periodo considerado.

Cuando el VAN es negativo es porque no se ha satisfecho la tasa, cuando el VAN es cero es porque ha cumplido dicha tasa y cuando el VAN es porque se ha generado un beneficio adicional.

La fórmula para calcular el VAN es la siguiente:

$$VAN = \sum_{n=0}^N \frac{I_n - E_n}{(1 + i)^n}$$

Donde:

N=número de períodos considerado

In-En= flujos de caja estimados de cada período

i=tipo de interés, cuando el VAN es 0, i pasa a llamarse TIR

- Tasa interna de retorno (TIR)

Es el indicador utilizado para tomar una correcta decisión sobre la inversión y el financiamiento de los proyectos. Para poder realizar un correcto valor del TIR es necesario conocer los flujos económicos de la periodicidad del proyecto y la tasa de descuento, si la tasa de descuento es mayor al TIR hallado se tendrá una rentabilidad baja y no es viable financieramente, si la TIR es mayor a la tasa de descuento entonces tiene una alta rentabilidad y se debe ejecutar el proyecto y finalmente, si la TIR y la tasa de descuento son iguales se podría ejecutar el proyecto, ya que, se puede obtener el retorno esperado de la inversión.

El TIR es un criterio que se debe tomar en cuenta ya que respalda financieramente la idea del proyecto tomando como base la periodicidad y la tasa de descuento.

Capítulo 4

Investigación de mercado

En el siguiente capítulo se explicarán las técnicas utilizadas por el equipo para la recopilación de datos, los criterios que se tuvieron en cuenta para realizar las entrevistas o encuestas, la estructura de estas y el tiempo de duración de cada actividad, tratando en su totalidad de entender el punto de vista de los encuestados y enfocarlo a la realidad para una mejor toma de decisiones.

4.1 Justificación de la investigación

La presente investigación permitirá enfocar la percepción de la realidad de los principales interesados en las zonas de Piura y Tambogrande sobre el sector de transporte terrestre y analizar las posibles decisiones que se han planteado, pues, debido a los sucesos acontecidos en los últimos dos años (SARS – CoV-2), la negativa social que se ha generado frente al transporte terrestre público ha impactado en la economía del sector, causando el incremento de rechazo frente a este servicio, siendo la principal consecuencia de este, el aumento de la informalidad, atacando directamente al estado peruano mediante la evasión de impuestos, y a las personas con la falta de protocolos para el cuidado ante la actual pandemia.

El principal objetivo de esta investigación es la recopilación y el análisis de información que nos permita entender los conocimientos teóricos y el comportamiento que han adaptado los clientes frente a la pandemia y estudiar las decisiones tomadas para brindar un mayor beneficio a largo plazo.

4.2 Métodos de recolección de información

Para el siguiente estudio se decidió recopilar información con dos herramientas específicas, entrevistas y encuestas, las entrevistas se realizaron a los interesados que decidieron apoyar al equipo en la realización del proyecto, estas se basaban en preguntas abiertas y de aspecto cualitativo. Las encuestas se realizaron directamente a las personas que hacían uso de este servicio de transporte, tanto formal como informal, para analizar el mercado al cual se busca pertenecer y al público objetivo, este método es cuantitativo.

4.2.1 Entrevistas

Una entrevista es un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas. (E, 2020)

Se conoce que, en dicha entrevista, ambas partes, entrevistador y entrevistado, dialogan abiertamente sobre un tema en específico, dicha charla puede ser informativa, laboral, periodística o clínica.

El objetivo principal de la entrevista es recolectar información u opiniones. Estas entrevistas fueron realizadas a los interesados Julio Iván Mendoza Vargas (contador y jefe de operaciones y distribución de la empresa de condimentos Teresita) por sus conocimientos en la formalidad del sector de transporte, su prestigio y reconocimiento en grandes empresas como Alicorp, y el siguiente interesado entrevistado fue el bachiller en ciencias económicas empresariales Carlos Nicolas Vásquez Córdova (Miembro del equipo Hub Udep) por su conocimiento en la gestión del diseño de un plan de negocios y su vasto conocimiento en el ámbito de las Start-ups.

El tipo de entrevista realizada fue no estructurada debido a que se contaba con poco conocimiento del tema, pues a pesar de poseer un objetivo de investigación, no se esperó que las respuestas sean profundas y no se siguió un orden para las preguntas, sin embargo, ambos expertos demostraron buena disposición para guiar y asesorar al equipo. De esta manera se logró hablar de temas de interés y recomendaciones sobre el sector de transporte y la elaboración de los informes.

Las preguntas que se formularon mediante se realizaba la entrevista fueron las siguientes:

- Datos personales del interesado entrevistado.
- ¿Cómo ve el estado actual del sector de transporte?
- ¿Ha viajado recientemente en la nueva normalidad? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Cree que existan aspectos mejorables en el sector de transporte hoy en día?
- ¿Qué opina sobre el transporte informal?
- ¿Qué sabe acerca de los beneficios de un transporte formal?
- ¿Cree usted que el MTC esté interesado en disminuir la informalidad en el sector?
- ¿Cree que el público acepte pagar más por un mejor servicio?
- ¿Cuáles serían sus expectativas sobre nuestro proyecto?
- ¿Cree que es necesario un proyecto como el nuestro en Piura?
- ¿Cuáles son sus recomendaciones frente a nuestro proyecto?

Las duraciones de las entrevistas fueron 1 hora 3 minutos con el contador Julio Iván Mendoza Vargas y 47 minutos con el bachiller Carlos Nicolas Vásquez Córdova.

Para ambos casos la entrevista fue satisfactoria, pues, se entendió el punto de vista sobre la realidad de dichos interesados, se pudo adquirir su conocimiento y sus recomendaciones para ponerlas en práctica a lo largo del proyecto, cabe resaltar que se pactó seguir con reuniones para informar sobre el avance del proyecto pues los interesados se ofrecieron a asesorar al equipo con sus conocimientos. Dichas reuniones son programadas con anticipación y buscando la disponibilidad tanto del equipo como del interesado.

4.2.2 Encuestas

Las encuestas, a diferencia de las entrevistas, son métodos de investigación cuantitativas en las que se trata de obtener información de personas sobre diversos aspectos como opiniones, actitudes y comportamientos de los encuestados (QuestionPro, 2019).

“Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado para obtener información específica”. (Malhorta, 2008)

Los tipos de encuesta existentes son: en línea, personales y telefónicas. El tipo de encuesta utilizada en el proyecto fueron en línea y personales por los motivos siguientes:

- La gran mayoría del público objetivo no conoce tecnologías más allá de Facebook o WhatsApp, por ende, era necesario realizar las encuestas de forma física.
- Se conoce que también existe un pequeño porcentaje del público objetivo que está familiarizado con las encuestas en línea, por ende, también se hicieron encuestas en Google Forms y se compartieron por redes.

Se tuvieron ciertos incidentes registrados en esta parte de la investigación, pues, por motivos de seguridad, el público objetivo encuestado en el cruce de las avenidas Sánchez-Cerro y Sullana no deseaba realizar las encuestas, lo que provocó una demora en el proceso, la solución inmediata que se aplicó fue realizar la pregunta verbalmente y anotar la respuesta que daba el encuestado, para facilitar el trabajo y evitar el contacto directo con la persona, llegando así a cumplir 4 horas 27 minutos de recopilación de datos en los que, entre encuestas físicas y en línea, se consiguieron 60 muestras.

La estructura de la encuesta fue la siguiente:

1. Edad
 - De 18 a 30 años.
 - De 31 a 40 años.
 - De 41 a 50 años.
 - De 50 a más años.
2. Frecuencia de viaje por semana
 - 1 vez a la semana
 - 2 veces a la semana
 - 3 veces a la semana

- 4 veces a la semana
 - 5 veces a la semana
 - 6 veces a la semana
 - 7 veces a la semana
3. ¿Cuál es el motivo del viaje?
- Trabajo
 - Visita
 - Otros
4. ¿Considera que la ubicación es adecuada?
- Sí
 - No
5. Si la respuesta es no, ¿dónde consideraría usted que sea una ubicación adecuada?
- Cerca de la Villa FAP
 - Camino a Catacaos
 - Otros
6. ¿Se siente cómodo con los protocolos de seguridad adquiridos?
- Sí
 - No
7. ¿Tiene conocimiento sobre la formalidad de la empresa?
- Sí
 - No
8. ¿Le importa la formalidad de la empresa?
- Sí
 - No
9. ¿Pagaría más por un mejor servicio? ¿Le interesaría esta propuesta?
- Sí
 - No
10. En caso de que su respuesta anterior sea sí, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?
- 13 soles
 - 15 soles
 - 17 soles
11. ¿Considera que este proyecto tendrá un impacto positivo en la sociedad?
- Sí
 - No

Se decidió que las preguntas en las encuestas sean claras, cortas y precisas para un mayor entendimiento entre los encuestados, se omitieron preguntas tales como si el cliente es frecuente en la empresa, pues siempre toman la primera minivan que encuentran.

4.3 Análisis de Datos

El análisis de datos es la ciencia que se encarga de examinar un conjunto de datos con el propósito de sacar conclusiones sobre la información para poder tomar decisiones o ampliar conocimientos (pro, 2019).

El principal uso del análisis de datos es para la mercadotecnia, solo para predecir el comportamiento de los consumidores y clasificarlo.

Con la recopilación de datos podemos concluir lo siguiente:

1. Edad
 - De 18 a 30 años. (22)
 - De 31 a 40 años. (33)
 - De 41 a 50 años. (5)
 - De 50 a más años. (0)
2. Frecuencia de viaje por semana
 - 1 vez a la semana (4)
 - 2 veces a la semana (17)
 - 3 veces a la semana (2)
 - 4 veces a la semana (3)
 - 5 veces a la semana (4)
 - 6 veces a la semana (23)
 - 7 veces a la semana (7)
3. ¿Cuál es el motivo del viaje?
 - Trabajo (49)
 - Visita (9)
 - Otros (2)
4. ¿Considera que la ubicación es adecuada?
 - Sí (54)
 - No (6)
5. Si la respuesta es no, ¿dónde consideraría usted que sea una ubicación adecuada?
 - Cerca de la Villa FAP (0)
 - Camino a Catacaos (0)
 - Otros (6)
6. ¿Se siente cómodo con los protocolos de seguridad adquiridos?
 - Sí (14)
 - No (46)
7. ¿Tiene conocimiento sobre la formalidad de la empresa?
 - Sí (7)
 - No (53)

8. ¿Le importa la formalidad de la empresa?
 - Sí (13)
 - No (47)
9. ¿Pagaría más por un mejor servicio? ¿Le interesaría esta propuesta?
 - Sí (38)
 - No (22)
10. En caso de que su respuesta anterior sea sí, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?
 - 13 soles (29)
 - 15 soles (9)
 - 17 soles (0)
11. ¿Considera que este proyecto tendrá un impacto positivo en la sociedad?
 - Sí (46)
 - No (14)
 - Por motivos de seguridad ante el SARS – COVID 2, más del 90% de la población encuestada se encuentra entre los 18 y 40 años.
 - La mayor frecuencia de los viajes se encuentra entre los 2 días a la semana con un 28% y los 6 días a la semana con un 38%, se puede deducir que dichos comportamientos se dan por motivos de trabajo con la diferencia que cierta población tiene pensión y la otra no.
 - El motivo de viaje, en su mayoría con un 82%, es trabajo, existe una pequeña población que viaja por motivos médicos.
 - La gran mayoría de clientes consideran que la localización de las minivans es correcta pues es céntrica, con un 90% de aceptación; el otro 10% no la considera como óptima pues se encuentra lejos de su vivienda.
 - El 100% de las personas que no están satisfechas con la ubicación, desean otra ubicación que las planteadas por el equipo.
 - El 77% de la población encuestada no se encuentra a gusto con los protocolos brindados por la empresa en la que se transportan, sin embargo, el otro 23% no le importan los protocolos.
 - El 88% de las personas encuestadas no tenían idea si la empresa era formal o informal, lo que indica la alta falta de conocimiento e interés por parte del público.
 - Más del 60% de encuestados encontró interesante la propuesta y encontró viable un aumento del precio por un mejor servicio, el otro 40% no mostró interés en la propuesta.
 - De las personas interesadas, se encontró que el 76% de las personas encontraban el monto de 13 soles como el precio óptimo del servicio, el 24% tomó el precio de 15 soles, pero nadie se inclinó por el precio de 17 soles.

- El 77% de encuestados consideró que el proyecto tendría impactos positivos en la sociedad y en la manera de llevar la nueva normalidad, el otro 23% no conocía los posibles impactos que podría llegar a tener el proyecto.





Capítulo 5

Plan estratégico

En este capítulo se detallará cuáles son los objetivos de la empresa, los cuales darán la dirección que debe seguir el plan de negocios del servicio privado de transporte terrestre en Piura – Tambogrande.

5.1 Misión

La misión del proyecto es ofrecer un servicio privado de transporte terrestre en la ruta de Piura a Tambogrande, y viceversa, el cual cumpla con los protocolos de bioseguridad y se diferencie de la competencia a través de una institución formal, una óptima unidad vehicular y los conocimientos de gestión aplicados en la empresa en beneficio de la región de Piura y los interesados del proyecto.

5.2 Visión

La visión del proyecto es lograr que el público objetivo y la competencia reconozca a la institución como el servicio de transporte privado entre Piura y Tambogrande de más alta calidad ofrecida, subir la tarifa por viaje permaneciendo con la misma demanda y obtenga un lugar establecido en el mercado del sector transporte.

5.3 FODA

El análisis FODA es una herramienta fundamental para poder distinguir los puntos débiles y las mejores cualidades del plan de negocios, ya que se evalúan todos los factores tanto fuertes como débiles, y de esta manera poder dar un diagnóstico de las características que se tienen del entorno externo e interno. Además, gracias a esta herramienta, se ha podido observar que en las fortalezas del plan de negocios se pueden distinguir cualidades que podrían ser una clara ventaja competitiva.

Tabla 4. FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Calidad en el servicio de transporte. ● Cumplimiento de medidas de bioseguridad. ● Cumplimiento de normas legales del sector transporte. ● Organización. ● Ubicación estratégica. ● Publicidad. ● Puntualidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de experiencia. ● Pocas unidades de transporte. ● Falta de promociones. ● Exceso de papeleo con el gobierno.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Contratación de un asesor externo. ● Buena calidad de medios a utilizar (internet, medios de comunicación). ● Pocas empresas formales. ● Aumento de demanda por fechas festivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Contagio por SARs-CoV-2. ● Fenómenos naturales. ● Aumento de combustible. ● Pérdida de interés en el servicio por parte de los clientes. ● Gran cantidad de competencia informal. ● Cortes de luz eléctrica. ● Bajo precio del costo de pasajes ofrecidos por la competencia informal.

5.4 Objetivos

Los objetivos son fundamentales para poder seguir avanzando progresivamente con el proyecto con el fin de alcanzar un objetivo general que es la meta final del plan de negocio.

Se debe cumplir cada objetivo para poder ofrecer un plan de negocios correcto, estos dividen en objetivo general y objetivos específicos los cuales se detallan a continuación.

5.4.1 Objetivo general

Brindar un servicio privado de transporte de Piura-Tambogrande, el cual, se caracterice por la alta calidad y cumplimiento de las normas estipuladas alcanzando una buena reputación en el sector bajo un presupuesto no mayor a cincuenta mil soles.

5.4.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos son las metas a las cuales se desea llegar en medio o corto plazo, además, deben estar dirigidas al cumplimiento del objetivo general, por lo que cada objetivo específico está diseñado para cumplirse de manera efectiva y así continuar progresivamente con cada uno de ellos fijando como meta principal el objetivo general del servicio privado de transporte terrestre en Piura – Tambogrande.

Se han determinado los siguientes objetivos específicos:

- Alquilar vehículos que se encuentren en estado óptimo con un tiempo de lanzamiento no menor al 2016.
- La minivan adquirida debe ser espaciosa y con buena ventilación, entre ellas, Hyundai H1.
- Cumplir con los requisitos legales establecidos por la nación para establecer una nueva institución de servicio privado de transporte.
- Investigar acerca de las regularizaciones, permisos y todos los protocolos que deben cumplir los servicios de transportes privados en épocas de pandemia con fin de cumplirlos y trabajar bajo los mandatos de la ley.
- Retornar la inversión a nuestros interesados-inversionistas en un periodo de 2 años máximo.
- Basar las atenciones del personal con enfoque al servicio al cliente.
- Establecer estrategias de control y ahorro para los viajes a realizar entre Piura y Tambogrande en no más de una semana.
- Accesibilidad o facilidad para la llegada al embarque y desembarque.
- Mantener dentro de lo normal las holguras de tiempo entre la salida del móvil y llegada.
- Máximo confort para los pasajeros frente a los protocolos de seguridad.
- Garantizar la integridad física en los pasajeros al llegar a su destino.



Capítulo 6

Plan comercial

El plan comercial consiste en la definición de los medios, estrategias y herramientas que se utilizarán para cumplir con los objetivos, tanto específicos como el objetivo general, en el menor tiempo posible, empleando como estrategia el uso de marketing mix.

6.1 Estrategia de Marketing

Como guía para la estrategia de marketing se utilizarán las herramientas del denominado Marketing Mix para cumplir con los objetivos del proyecto. Se contemplará a todos los componentes del marketing Mix, denominando al producto como el servicio de transporte, el cual está centrado en un enfoque de calidad basado en el cumplimiento de las normas vigentes propuestas por el MTC, las normas de bioseguridad y teniendo como función principal el transporte de usuarios en la ruta Piura – Tambogrande, con profesionales calificados.

6.1.1 Precio

Luego de un análisis de la data de financiamiento del proyecto se estableció el precio unitario del pasaje a S/ 15.00 por viaje. Para llegar a este precio se realizó una evaluación y análisis financiero que toma en cuenta tanto los costos operativos, mano de obra, costos de equipos de protección personal y la disposición de los usuarios a pagar una tarifa levemente más alta a cambio de recibir un servicio de calidad, de manera que, minimice el riesgo de contagio de COVID.

Además, el valor determinado establece un balance entre demanda y retorno, puesto que, si bien un precio menor atraería a más clientes, también reduciría la utilidad hasta un punto en el que no es sostenible. A su vez, un precio mayor incrementaría las utilidades, pero reduciría considerablemente la cantidad de clientes dispuestos a pagar dicho precio.

6.1.2 Promoción

Para la publicidad y contacto con los clientes se utilizará tanto Instagram como Facebook por ser las dos redes sociales con mayor alcance tanto a nivel regional como nacional, además se utilizará un número de WhatsApp Business que resulta ideal para atender las necesidades de usuarios fuera de un nivel masivo.

Esto significa un factor clave para la distribución de información o de promoción para un servicio, ya que, la difusión masiva por cualquier otro medio (televisión, radio, etc.) resulta no solo más costosa, sino que requiere mayor tiempo para alcanzar una misma cantidad de potenciales clientes. Además, las redes sociales ofrecen mayor opción de personalización para la publicidad, es decir enfocarla en ciertos sectores definidos ya sea por edad, sexo, intereses.

Según los datos recopilados mediante encuestas, la gran mayoría de personas que se trasladan de Piura hacia Tambogrande y viceversa en una manera constante, al menos diaria, lo hacen por motivos de trabajo, puesto que residen en una provincia y trabajan en la otra. Además, son personas menores de 40 años que cuentan con un trabajo estable, por lo tanto, se deduce que son personas que utilizan las redes sociales constantemente.

Es por esto por lo que se ha considerado utilizar las redes sociales como principal medio de promoción, no solo para dar a conocer el servicio a nuevos clientes, sino también para establecer un medio de contacto con los clientes recurrentes vía Facebook, Instagram y WhatsApp. Además, la publicidad se realizará mediante Facebook Ads debido a la facilidad de enfoque que se puede utilizar con esta herramienta, es decir, mostrar la propaganda únicamente a usuarios en la región y que se ubiquen dentro de un rango de edad establecido.

A continuación, se explicarán los canales de promoción del servicio:

- Página de Facebook o Fan Page del servicio

Se creará una página de promoción del servicio para que los clientes o potenciales clientes puedan conocer los beneficios del servicio frente a otros. Los objetivos por los cuales se usará este canal son los siguientes:

Mayor interacción con clientes: Esto se logrará mediante una actividad sistemática en la página, interactuando con los seguidores de la página, y buscando la fidelización de estos en un constante feedback.

Promocionar la empresa: Esto se realizará creando publicaciones en torno a las características del servicio, remarcando constantemente la seguridad y la salud en el servicio. Estas mismas publicaciones se usarán en el canal de Facebook.

Facilitar las ventas: Dentro del perfil de la empresa en la página, se colocarán los botones para llamar directamente a los números de ventas o acceder al WhatsApp para la compra.

- Facebook.

Esta herramienta facilita el tráfico de información hacia el perfil del cliente que se desea enfocar. El perfil del cliente abarca un rango amplio de edad, pero muy limitado demográficamente, pues se limita a dos distritos, Piura y Tambogrande. Por lo tanto, se usará de acuerdo con los objetivos de la empresa:

Llegar a más clientes: Facebook permitirá a la empresa llegar a más gente, que cumpla el perfil, mediante un link directo hacia la página de Facebook de la empresa.

Ventas: Otro objetivo es enfocar los anuncios de Facebook hacia las ventas en sí mismas. Si bien las ventas no se realizaran a través de Facebook, se enfocarán en dirigir el público hacia ella mediante este tipo de publicidad. Esta publicidad conectará la promoción de Facebook con acceso directo a los números telefónicos, ya sea mediante llamada o mensajes a través de WhatsApp.

Promocionar el servicio: Para esto se crearán publicaciones en la página en Facebook de la empresa que mencionen o resalten las características del servicio como la seguridad y salud en nuestro servicio. Estas publicaciones se promocionarán siguiendo el perfil del cliente que se ha identificado.

- WhatsApp

Este canal permitirá tener una relación más cercana con los clientes, creando confianza y por lo tanto aumentando las ventas.

Para las ventas es necesario en la mayoría de los casos que la empresa tenga acceso a los datos generales de los clientes, incluyendo sus números de celular. Mediante este canal se seguirán dos objetivos:

Aumentar el feedback con los clientes; A través de las aclaraciones de dudas, explicación del servicio, preguntas, se podrán obtener información sobre las preferencias y puntos que el servicio debe corregir. Funcionarán como encuestas, sin llegar a serlo, y además aumentará la confianza con los clientes.

Promocionar el servicio: Una vez por semana, se mandarán links, imágenes, o anuncios relacionados al servicio.

6.1.3 Plaza

El servicio se brindaría inicialmente desde un paradero ubicado en Castilla, Piura en las zonas aledañas al Estadio Miguel Grau, desde donde partiría hasta el paradero en el centro de Tambogrande, donde esperaría a nuevos pasajeros para retornar hasta el inicio de la ruta para repetir el proceso. Ambos paraderos han sido escogidos teniendo en cuenta diversos factores definidos en el marco teórico, como por ejemplo el estado de la calzada y de la acera, y la seguridad de la zona.

Este recorrido de ida y vuelta no debe hacerse más de 6 veces por día debido a las limitaciones relacionadas al tiempo requerido para realizarlo, ya que el viaje de un tramo de recorrido dura aproximadamente 1 hora y a esto se le debe agregar la holgura de los tiempos de espera para nuevos clientes y de los protocolos de bioseguridad establecidos, como la desinfección del vehículo y de los pasajeros.

Se debe coordinar y comunicar adecuadamente los tiempos exactos de partida y de llegada, lo que ayudará a agilizar el proceso y reducir los tiempos muertos, así como aumentar el flujo de clientes, sin dejar de lado las medidas necesarias mencionadas anteriormente.



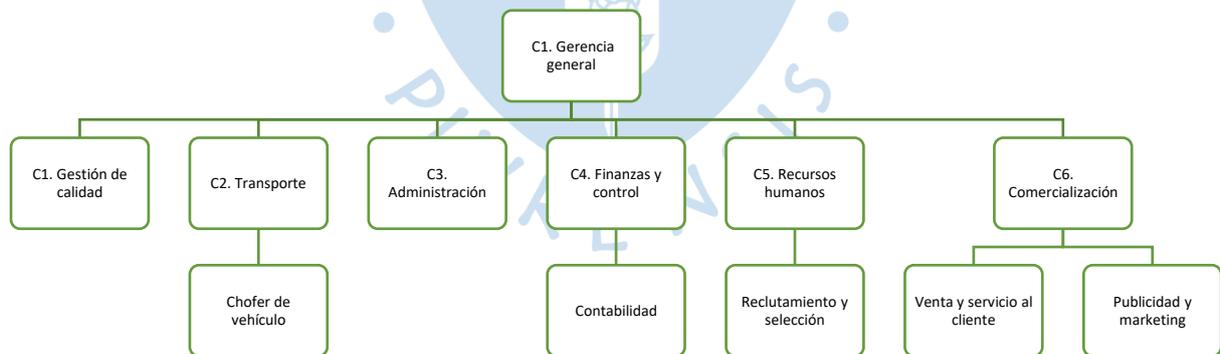
Capítulo 7

Estructura organizacional

Se explicará sobre la estructura organizacional planteada en el plan de negocios, esta parte de una estructura simple y flexible enfocada de acuerdo con las funciones y procesos dentro del plan, con ella, se explicará las funciones que cumple cada empleado o colaborador encargado de la función.

7.1 Organigrama por funciones

El organigrama está estructurado en base a las funciones y procesos dentro de la empresa, en de cada área/función está indicado un código para identificar a cada colaborador encargado de dicha área/función. También muestra la jerarquía de la organización planteada, donde quien supervisa a todos, y a quien todos reportan es al gerente general.



7.2 Manual de organización y funciones (MOF)

El MOF que se presenta en el plan está organizado de acuerdo con las funciones, no necesariamente de carácter homogéneo, que realiza cada colaborador. En la estructura se establecen cuatro colaboradores, uno para cada área, y se detalla los requisitos necesarios

para cada uno de ellos, facilitando posteriormente la contratación del personal. Se presentarán tablas que expliquen las funciones y cargos que desempeñan de todos los colaboradores.

7.2.1 Colaboradores y funciones

En este apartado detallaremos las áreas y funciones de cada colaborador, la misión del puesto, las funciones, los requisitos y las competencias necesarias para cada puesto. Se ha incluido unas tablas de competencia con cuatro competencias específicas y una escala del uno al cinco. Siendo el uno (1) muy poco, el dos (2) poco, el tres (3) regular, el cuatro (4) alto y el cinco (5) muy alto.

Tabla 5. Colaborador 1

Colaborador 1			
Código	Áreas a cargo	Misión	Áreas que supervisa
C1	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia general • Gestión de calidad • Recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reclutamiento y selección 	<p>Gestionar y coordinar todos los procesos, así como definir las estrategias comerciales en base a los objetivos empresariales definidos en el plan. Debe supervisar todas las áreas y verificar que todo funcione de acuerdo con lo establecido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte • Administración • Finanzas y control • Comercialización

A continuación, se nombrarán los requisitos y funciones del Colaborador 1.

Tabla 6. Funciones y Requisitos Colaborador 1

Funciones	Requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • Planear las actividades, cambios y estrategias dentro de la empresa. • Organizar los recursos de la empresa. • Definir la dirección de la empresa en términos de corto, medio y largo plazo. • Definición de los objetivos, estrategias y control de los procesos, que se den dentro de ese marco. • Tomar decisiones de acuerdo con los reportes del resto de áreas. • Capacitar al resto de miembros en una cultura de calidad. • Identificar iniciativas de implementación de mejora. • Diseñar e implementar a los procesos las normas vigentes de calidad. • Asegurarse del mantenimiento del vehículo de transporte, así como del cumplimiento de las normas sanitarias vigentes y de seguridad. • Organizar y planificar la plantilla de los empleados. • Reclutar al personal de la empresa. • Seleccionar al personal de la empresa. • Incentivar un bien clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en materia de planificación y presupuesto. • Conocimiento sobre funciones y procesos en empresas. • Conocimiento en control de presupuesto y optimización de gastos. • Nivel intermedio de Excel. • Capacidades de organización y liderazgo. • Capacidad para solucionar problemas. • Conocedor de los procesos de la gestión de calidad. • Manejo de herramientas en gestión de calidad. • Orientación a resultados.

A continuación, se presenta las áreas a cargo del colaborador 1 resaltándolas con colores.

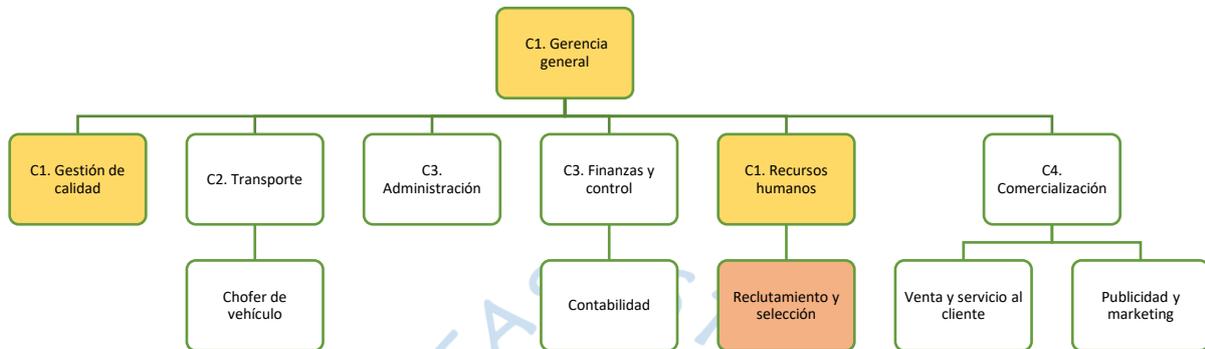


Figura 5. Funciones del colaborador 1

- Competencias

Se presenta el cuadro de competencias del colaborador 1.

Tabla 7. Competencias específicas del colaborador 1

Competencias	Nivel				
	1	2	3	4	5
Liderazgo					X
Compromiso y productividad					X
Perseverancia					X
Iniciativa					X

Tabla 8. Colaborador 2

Colaborador 2			
Código	Áreas a cargo	Misión	Áreas que supervisa
C2	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte <ul style="list-style-type: none"> • Chofer del vehículo 	<p>Conducir el vehículo con profesionalismo y experiencia, llevando a los pasajeros a su destino con la seguridad que el viaje lo amerita. No pondrá en riesgo la seguridad de los pasajeros por tiempo o imprevistos.</p>	-

A continuación, se nombrarán los requisitos y funciones del Colaborador 2.

Tabla 9. Funciones y requisitos del Colaborador 2

Funciones	Requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • Conducir el vehículo de pasajeros. • Transportar a los pasajeros a través de la ruta establecida para el recorrido de Piura a Tambogrande en los horarios establecidos. • Conducir el vehículo de acuerdo con las leyes de tránsito vigentes a nivel nacional, jamás excediendo los niveles de velocidad establecidos. • Velar por la seguridad de los pasajeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permiso de conducir. • Ser mayor de 25 años y menor o igual a 50 años. • Certificado de aptitud profesional. • Buen trato con los pasajeros y atención a él. • Manejo del estrés. • Conocer la ruta de Piura a Tambogrande y las normas de circulación nacionales. • Conducir bajo situaciones imprevistas y difíciles (fenómenos naturales) • Conocimiento en mecánica de vehículos terrestres.

A continuación, se presenta las áreas a cargo del colaborador 2 resaltándolas con colores.

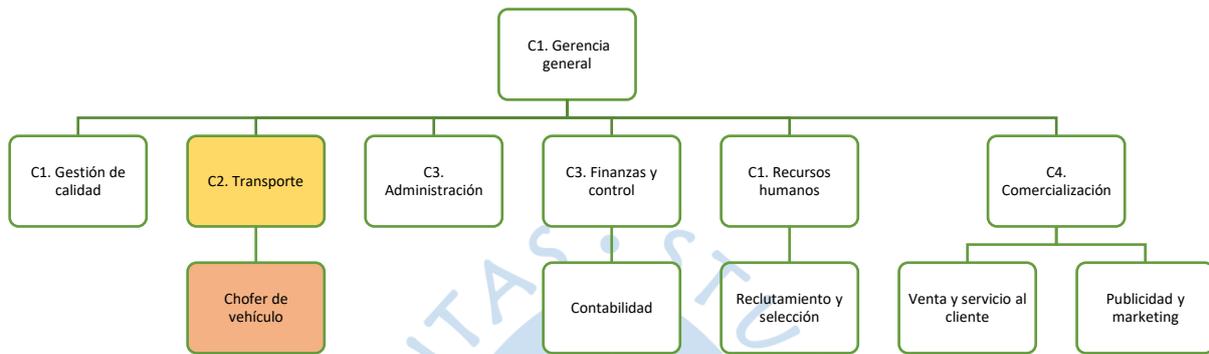


Figura 6. Funciones del colaborador 2

- Competencias

Se presenta el cuadro de competencias del colaborador 2.

Tabla 10. Competencias específicas del colaborador 2

Competencias específicas	Nivel				
	1	2	3	4	5
Liderazgo			X		
Compromiso y productividad					X
Perseverancia					X
Iniciativa			X		

Tabla 11. Colaborador 3

Colaborador 3			
Código	Áreas a cargo	Misión	Áreas que supervisa
C3	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Finanzas y control <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Tesorería 	<p>Representación de la empresa, administración de todos los procesos con conocimientos en gestión, finanzas, contabilidad y planillas de trabajadores.</p> <p>Ocuparse del manejo financiero, entradas y salidas, flujo de caja y pago a trabajadores.</p>	-

A continuación, se nombrarán los requisitos y funciones del Colaborador 3.

Tabla 12. Funciones y requisitos del colaborador 3

Funciones	Requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la empresa frente al resto de instituciones. • Ayuda a la toma de decisiones mediante su conocimiento de contabilidad, ventas, finanzas, costos y gastos de la empresa. • Velar por los riesgos financieros de la empresa. • Planeación financiera. • Rendición de cuentas ante el gerente general. • Responsable de la planilla y pagos a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para solucionar problemas. • Conocimientos en gestión de procesos administrativos. • Conocimientos de las normas de tránsito, normas tributarias y normas legales vigentes nacionales. • Conocimientos básicos en matemáticas, estadísticas, contabilidad, informática, MS Excel. • Capacidad para organizar información.

A continuación, se presenta las áreas a cargo del colaborador 3 resaltándolas con colores.

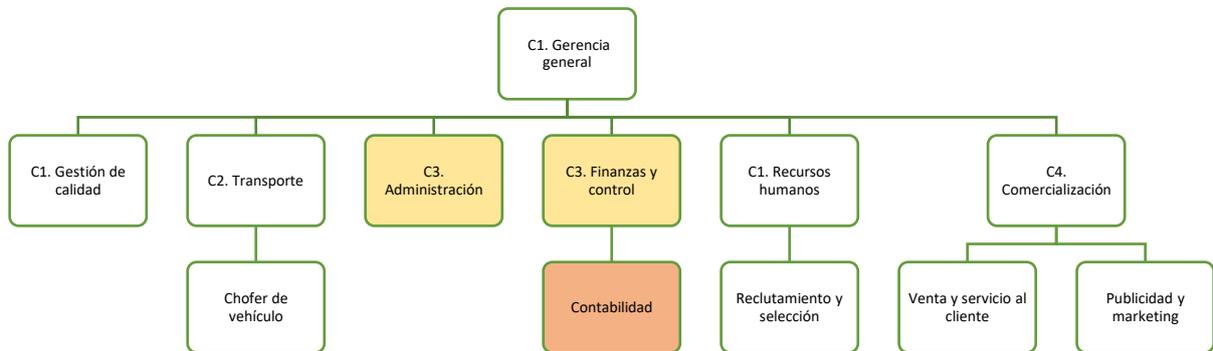


Figura 7. Funciones del colaborador 3

- Competencia

Se presenta el cuadro de competencias del colaborador 3.

Tabla 13. Competencias del colaborador 3

Competencias específicas	Nivel				
	1	2	3	4	5
Liderazgo				x	
Compromiso y productividad					x
Perseverancia					x
Iniciativa				x	

Tabla 14. Colaborador 4

Colaborador 4			
Código	Áreas a cargo	Misión	Áreas que supervisa
C4	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialización <ul style="list-style-type: none"> • Venta y servicio al cliente • Publicidad y marketing • Servicio post venta 	Abarca las subáreas relacionadas a la relación con el cliente, las ventas, servicio post venta, estrategias de marketing acorde a los objetivos gerenciales y diseño de la publicidad mediante redes sociales.	-

A continuación, se nombrarán los requisitos y funciones del Colaborador 4.

Tabla 15. Funciones y requisitos del Colaborador 4

Funciones	Requisitos
<ul style="list-style-type: none"> • En conjunto con la gerencia fijar las metas. • En conjunto con la gerencia planificar las estrategias de ventas. • Brindar la atención al cliente. • Promocionar mediante publicidad en las diferentes redes sociales. • Brindar información a los clientes antes y después de las ventas • Buscar el posicionamiento de la empresa. • Gestión de las campañas de marketing. • Gestionar las redes sociales de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconfianza y seguridad. • Capacidad de persuasión. • Facilidad de comunicación. • Habilidad para crear relaciones con los clientes. • Capacidad para crear estrategias post venta en relación con los clientes. • Capacidad Creativa. • Capacidad de análisis. • Capacidad en desarrollo de contenidos para crear interés en los clientes.

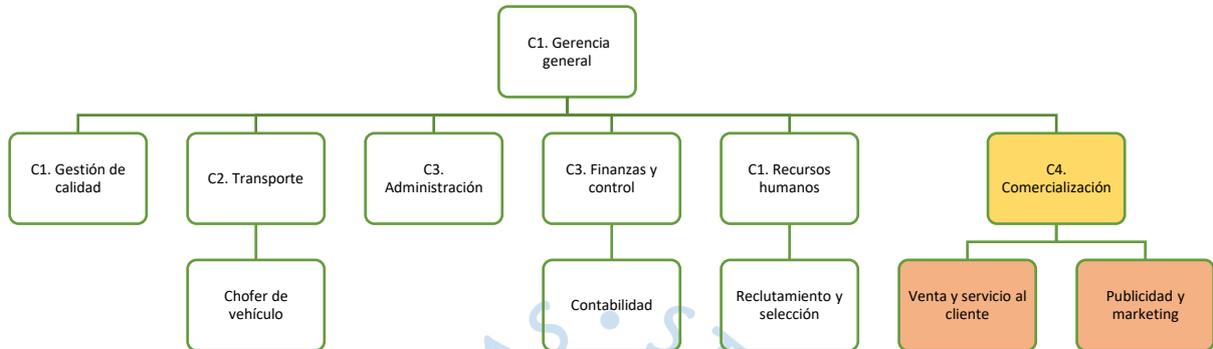


Figura 8. Funciones del colaborador 4

- Competencias

Se presenta el cuadro de competencias del colaborador 4.

Tabla 16. Competencias del colaborador 4

Competencias específicas	Nivel				
	1	2	3	4	5
Liderazgo					X
Compromiso y productividad					X
Perseverancia					X
Iniciativa					x

Capítulo 8

Análisis económico-financiero

El servicio de transporte privado y/o público interdistrital en la zona de Piura siempre ha mostrado una demanda perenne, ya sea por motivos laborales, familiares, entre otros. Pese a la pandemia sufrida en los periodos 2020 – 2021 dichas empresas prestadoras de servicios se han mantenido laburando a pesar de no cumplir con los protocolos de seguridad establecidos por la nación. El mayor incentivo de realizar el proyecto en el servicio privado de transporte Piura-Tambogrande es la clara oportunidad de negocio por el poco enfoque de calidad y la alta demanda.

Para la evaluación financiera del proyecto se ha realizado la investigación de los futuros requerimientos que se necesitarán para saber la viabilidad financiera del proyecto.

8.1 Balances

Para encontrar los índices necesarios para realizar el análisis financiero se debe iniciar con la inversión total del negocio

Tabla 17. Presupuesto de inversión

Presupuesto de inversión			
Rubro	Valor Unitario	Unidades totales	Total
Infraestructura			
Habilitación del local 3x3m2	4,800	1	4,800
Maquinarias y equipos			
Alquiler de Minivan Hyundai H1	36,000	1	36,000
Laptop	2,500	1	2,500
Impresora de ticket	1,500	1	1,500
Impresora	900	1	900
Muebles y enseres			
Silla giratoria	1,000	1	1,000
Escritorio	600	1	600
Silla plástica	42	3	126
Total			47,426

Se establece el precio del pasaje, el número máximo de personas en cada viaje y la cantidad de viajes realizados por día, con ello, se obtienen las ventas mensuales con su respectiva cantidad de días, se conoce que la cantidad de personas que utilizan el servicio exceden este aforo por cada viaje, pero se limitará y se mantendrá en 7 a lo largo del periodo a estudiar.

Tabla 18. Proyección de ventas mensuales enero-junio

Proyección de ventas mensuales						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Precio del pasaje	15	15	15	15	15	15
Cantidad máxima de personas por viaje	7	7	7	7	7	7
Viajes por día	6	6	6	6	6	6
Ventas mensuales	19,530	18,270	19,530	18,900	19,530	18,900

Tabla 19. Proyección de ventas mensuales julio-diciembre

Proyección de ventas mensuales						
	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Precio del pasaje	15	15	15	15	15	15
Cantidad máxima de personas por viaje	7	7	7	7	7	7
Viajes por día	6	6	6	6	6	6
Ventas mensuales	19,530	19,530	18,900	19,530	18,900	19,530

El costo directo anual total ha sido resultado de la suma del costo fijo anual y del costo variable anual, se observa que solo como costo variable tenemos el GNV debido a que su precio es variable a lo largo del año, el costo de chofer, cobrador y mantenimiento son costos fijos ya que su precio no varía.

Tabla 20. Costos directos

Costos directos					
Costo directo	Valor Unitario	Unidades totales	U.M	Costo fijo anual	Costo variable anual
GNV	2	75	L		59,400
Chofer	1,400	1	-	16,800	
Cobrador	930	1	-	11,160	
Mantenimiento	700	1	-	8,400	
Total				36,360	59,400

Los costos indirectos son aquellos que afectan a diferentes áreas del proceso y que se incurren en la elaboración del servicio en general; han sido identificados como gastos administrativos y gastos de ventas, dentro de ellos se han planteado el alquiler del local y sueldo de los colaboradores por sus respectivas asignaciones. Se encuentran cotizados anualmente.

Tabla 21. Costos indirectos

Costos indirectos					
Costo indirecto	Valor Unitario	Unidades totales	U.M	Costo fijo anual	Costo variable anual
Gastos Administrativos					
Alquiler del local	400	1	Lote	4,800	
Sueldo del Gerente General	2,500	1		30,000	
Sueldo Encargado de transporte	1,800	1		21,600	
Sueldo Encargado de Administración	1,800	1		21,600	
Materiales de oficina	110	1		1,320	
Total				79,320	
Gastos de ventas					
Sueldo de Encargado de comercialización	1,800	1		21,600	
Total				21,600	

Se considera como preoperativos a los gastos incurridos que permitirán la actividad diaria de la empresa, dentro de estos se ha considerados los gastos de constitución, licencia de funcionamiento y los debidos estatutos.

Tabla 22. Gastos preoperativos

Presupuesto de gastos	
Gastos preoperativos	Valor
Gastos de Constitución	1,200
Licencia de Funcionamiento	600
Estatutos	500
Total	2,300

En la tabla 18 se hace una proyección del flujo de caja en un periodo de 5 años, considerando la inversión inicial de 49,726 soles en el año 0, el cual genera en cada uno de los 5 años proyectados una utilidad neta de 23,730 soles. Se asume la misma cantidad de ventas en cada año, pues se consideran las mismas condiciones iniciales en las que operaría el servicio y el máximo número de ventas por su alta demanda. Con los resultados de la tabla se elaborarán el VAN y el TIR.

Tabla 23. Flujo de caja económico

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	47,426					
Gastos Preoperativos	2,300					
Ventas		230,580	230,580	230,580	230,580	230,580
Costos directos		95,760	95,760	95,760	95,760	95,760
Utilidad Bruta		134,820	134,820	134,820	134,820	134,820
Gastos						
Administrativos		79,320	79,320	79,320	79,320	79,320
Gastos de ventas		21,600	21,600	21,600	21,600	21,600
Utilidad Operativa		33,900	33,900	33,900	33,900	33,900
Impuestos		10,170	10,170	10,170	10,170	10,170
Utilidad Neta		23,730	23,730	23,730	23,730	23,730
	-					
Flujo Económico	49,726	23,730	23,730	23,730	23,730	23,730

8.2 Indicadores financieros

En el siguiente capítulo se utilizarán los valores hallados anteriormente para poder analizar el estado financiero del proyecto.

8.2.1 VAN

El valor actual neto se ha hallado con una tasa de descuento de 12% y con los flujos económicos de 5 años, resultando un valor mayor a cero que se interpreta como una generación de ganancia, la cual está por encima de la rentabilidad exigida por el equipo, por lo que el proyecto es rentable y crea valor, el van obtenido es 35,815.34.

8.2.2 TIR

La tasa interna de retorno es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión, por ello, nuestro negocio ofrece un TIR de 38% lo que indica que existe una buena rentabilidad ante la inversión y es un aspecto llamativo para los inversionistas.

8.2.3 Índice de rentabilidad

El índice de rentabilidad del negocio en base a las proyecciones realizadas en el flujo de caja de la tabla 18, nos indica que por cada sol invertido en el negocio se obtiene 1.72 soles.

8.2.4 Punto de equilibrio

Se considera como margen de contribución unitaria a la ganancia unitaria por cada pasaje vendido, lo que induce al resultado del punto de equilibrio, que indica que se necesitan 4,528 unidades para alcanzar el punto en el que ya no pierdes ni ganas dinero, se sabe que la cantidad estimada vendida mensualmente es aproximadamente 19,000, lo que explica un VAN alto y una TIR llamativa.

Tabla 24. Punto de equilibrio

Estado de resultados	
Ventas unitarias	15
CV	2
MgcUnit	13
Costos fijos totales	57,960
Punto Equilibrio	4,528

Conclusiones

- Se deben utilizar de manera provechosa las mejores fortalezas o cualidades del proyecto, ya que, es donde se genera una ventaja competitiva como la calidad del servicio y la mayoría de empresas de servicios de transporte terrestre en la ruta Piura – Tambogrande carecen de ella, además, son en su mayoría informales por lo que no siguen la normativa correcta dada por el MTC.
- La informalidad es una constante en el transporte urbano, y en la actualidad junto a los momentos de dificultad social debido a la crisis sanitaria, esta ha aumentado. Ha sido complejo en el proyecto analizar el problema de la informalidad y buscar estrategias de interés por parte del usuario en inclinarse hacia medios de transporte formales y por lo tanto más seguro. El proyecto se enfoca por eso en los beneficios que trae el ser usuario de un servicio de transporte que permanece dentro de la ley y las garantías de un servicio acorde a esta. Así como los beneficios para aquellos que realizan este plan y lo ejecutan cumpliendo todo lo establecido en este.
- El plan de negocios creado incluye poca cantidad de miembros en su estructura organizacional, pues es un emprendimiento de poca financiación, y por lo tanto necesita de poco personal. Sin embargo, no por esto es una estructura rígida, sino al contrario. Su estructura organizacional es simple y flexible, y a lo largo del ciclo de vida de la empresa puede ser implementado con facilidad una nueva estructura o cambios en ella.
- A pesar de limitar la cantidad de pasajeros a más de la mitad del número normal, el VAN y el TIR siguen siendo tasas altas que respaldan el negocio frente a posibles inversionistas o interesados.
- El índice de rentabilidad del negocio es relativamente alto, lo que permite ser competente en las elecciones de inversores.



Referencias

- Médias, F. (7 de Febrero de 2021). *France24*. Obtenido de <https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20210207-la-pandemia-empuja-al-transporte-público-de-eeuu-a-una-larga-depresión>
- Xinhua. (30 de Mayo de 2020). *Xinhua Español*. Obtenido de http://spanish.xinhuanet.com/2020-05/30/c_139100637.htm
- Bernal, V. (10 de Abril de 2020). *moviliblog*. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/transporte/es/transporte-publico-y-bienestar-social-con-perspectiva-de-genero-en-tiempos-del-covid-19/>
- Comunicaciones, M. d. (06 de Febrero de 2017). *Servicio de alquiler de 01 Minivan para las actividades de mantenimiento rutinario en la carretera de ruta PE-18*. Obtenido de <https://www.pvn.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/15-terminos-de-referencia-alquiler-de-minivan-03-meses.pdf>
- económica, R. (08 de Abril de 2019). *Elcomercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/ipe-fiori-inei-informalidad-transportes-80-trabajadores-sector-transportes-son-informales-noticia-624380-noticia/>
- Gómez, J. (06 de Abril de 2020). *elEconomista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/10466213/04/20/El-impacto-del-coronavirus-en-la-movilidad-y-en-el-sector-del-transporte.html>
- Navarro, M. (2018). *Repositorio UNP*. Obtenido de <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1943/ADM-NAV-GUE-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Perú, R. d. (Marzo de 2019). Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/438485/DS_N__012-2019-MTC.pdf
- Santamaria, A. (27 de Mayo de 2020). *ElPeruano*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-reglamento-provisional-para-la-prevencion-del-co-ordenanza-n-049-mdmp-1867052-1/>

Vásquez, J. (Abril de 2005). *Repositorios Institucional PIRHUA*. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2845/ICI_134.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Diario Correo. (16 de Julio de 2020). Obtenido de <https://diariocorreo.pe/edicion/piura/piura-millonarias-perdidas-en-el-sector-transporte-945248/?ref=dcr>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (21 de Enero de 2021). Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/325796-mtc-atendio-mas-de-1400-km-de-carreteras-en-piura-durante-el-2020>

Revista Perú Construye. (16 de Noviembre de 2018). Obtenido de <https://peruconstruye.net/2018/11/16/piura-obras-viales-por-mas-de-s-170-mlns-se-ejecutaron-en-ultimos-4-anos/>

Vásquez, J. (2005). Evaluación y control ambiental de contaminantes debidos al tráfico rodado en la ciudad de Piura (Tesis de licenciatura en Ingeniería Civil). Universidad de Piura, Facultad de Ingeniería. Programa Académico de Ingeniería Civil. Piura, Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Registro Nacional de Municipalidades (2019). Municipalidades que informaron que existen elementos que originan contaminación ambiental, según departamento. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/>.

Anderson, R. (2015). ¿Cuál es el problema con los autos diésel?. Obtenido de https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150925_economia_autos_diesel

RPP. (23 de abril de 2014). *RPP Noticias*. Obtenido de <https://rpp.pe/peru/actualidad/piura-poblacion-critica-situacion-del-transporte-publico-noticia-686800>

DGAT, M. . (2020). Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1545565/Bolet%C3%ADn%20Estad%C3%ADstico%202020%20-%20I%20Semestre.pdf>

- DGTT, M. (2018). *Boletín Estadístico 2018*. Obtenido de http://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/boletines/boletin_estadistico_I_semestre_2018.pdf
- Prices, G. P. (2021). Obtenido de https://es.globalpetrolprices.com/USA/gasoline_prices/
- Sinia. (24 de Diciembre de 2016). *Sinia*. Obtenido de <https://sinia.minam.gob.pe/indicador/966>
- SINIA. (2018). Obtenido de <https://sigea.sinia.pe/variableConsulta?variableId=22215>
- Alva Peralta, S., & Manrique Valdez, M. A. (2016). *Plan estratégico para la empresa de transportes Julio Cesar S.A.C*. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2434/1/2016_Alva_Plan_estrat%C3%A9gico_para_la_empresa_transportes.pdf
- ÁLVARO, Ó. M. (s.f.). *Ministerio de transporte movilidad y agenda urbana*. Obtenido de Mitma: https://www.mitma.es/recursos_mfom/omartineztoolulee.pdf
- Andina, A. d. (27 de Mayo de 2020). *Youtube*. Obtenido de Coronavirus: medidas de bioseguridad para el transporte interprovincial: <https://www.youtube.com/watch?v=Z-n3UI-Eqic>
- CAPP. (2020). *Análisis de los impactos economicos del COVID-19*. Obtenido de uni.edu.pe/images/noticias/202006/pdfs/Analisis-Economico-del-COVID-19.pdf
- Díaz-Cassou, J., Deza, M. C., & Moreno, K. (septiembre de 2020). *Perú: Desafíos del Desarrollo en el post COVID-19*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Peru-Desafios-del-desarrollo-en-el-post-COVID-19.pdf>
- Essedi. (2018). Obtenido de <https://www.essedi.es/noticias/la-importancia-de-las-redes-sociales-para-tu-empresa-4565/>
- Jaramillo Angarita, M., & González Acevedo, S. (2015). *Planeación estratégica para la empresa transportes EL DORADO*. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159987.pdf>
- lavado, p. (2016). *Foco economico*. Obtenido de <http://focoeconomico.org/2016/11/25/informalidad-en-peru/>
- Rampa Publicidad. (2015). Obtenido de <https://rampapublicidad.wordpress.com/tag/facilidad-de-uso/>

- Rodillo. (2021). *Proyecto Rodillo*. Obtenido de https://rodillo.org/estadisticas-coronavirus/peru/?gclid=Cj0KCQjw1a6EBhC0ARIsAOiTkrf1Iyc8G6SWYtFg9iChSeZn3NnXvaJxpa2vG4Hxnz7UlotsjAseBe8aAqZXEALw_wcB
- Schettino, M. P. (febrero de 2007). *Habitat*. Obtenido de <http://habitat.aq.upm.es/temas/a-transporte-publico-urbano.html>
- Alva Peralta, S., & Manrique Valdez, M. A. (2016). *Plan estratégico para la empresa de transportes Julio Cesar S.A.C.* Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2434/1/2016_Alva_Plan_estrat%C3%A9gico_para_la_empresa_transportes.pdf
- ÁLVARO, Ó. M. (s.f.). *Ministerio de transporte movilidad y agenda urbana*. Obtenido de Mitma: https://www.mitma.es/recursos_mfom/omartineztoolulee.pdf
- Andina, A. d. (27 de Mayo de 2020). *Youtube*. Obtenido de Coronavirus: medidas de bioseguridad para el transporte interprovincial: <https://www.youtube.com/watch?v=Z-n3UI-Eqic>
- CAPP. (2020). *Análisis de los impactos economicos del COVID-19*. Obtenido de uni.edu.pe/images/noticias/202006/pdfs/Analisis-Econmico-del-COVID-19.pdf
- Díaz-Cassou, J., Deza, M. C., & Moreno, K. (septiembre de 2020). *Perú: Desafíos del Desarrollo en el post COVID-19*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Peru-Desafios-del-desarrollo-en-el-post-COVID-19.pdf>
- Essedi. (2018). Obtenido de <https://www.essedi.es/noticias/la-importancia-de-las-redes-sociales-para-tu-empresa-4565/>
- Jaramillo Angarita, M., & González Acevedo, S. (2015). *Planeación estratégica para la empresa transportes EL DORADO*. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159987.pdf>
- lavado, p. (2016). *Focoeconomico*. Obtenido de <http://focoeconomico.org/2016/11/25/informalidad-en-peru/>
- Rampa Publicidad. (2015). Obtenido de <https://rampapublicidad.wordpress.com/tag/facilidad-de-uso/>
- Rodillo. (2021). *Proyecto Rodillo*. Obtenido de https://rodillo.org/estadisticas-coronavirus/peru/?gclid=Cj0KCQjw1a6EBhC0ARIsAOiTkrf1Iyc8G6SWYtFg9iChSeZn3NnXvaJxpa2vG4Hxnz7UlotsjAseBe8aAqZXEALw_wcB
- Schettino, M. P. (febrero de 2007). *Habitat*. Obtenido de <http://habitat.aq.upm.es/temas/a-transporte-publico-urbano.html>

- Camilo, C. (24 de Noviembre de 2020). *Modelo Canvas: ¿Qué es, para qué sirve y cómo se utiliza?* Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>
- DELSOL, S. (s.f.). *Tasa interna de retorno*. Obtenido de <https://www.sdelisol.com/glosario/tasa-interna-de-retorno-tir/>
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. Gran Bretaña: Wiley.
- Minsa. (s.f.). *Elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF)*. Obtenido de Biblioteca Virtual en Salud del Minsa: <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review (Edición América Latina)*, 58-77.
- Pursell, S. (15 de Noviembre de 2020). *Que es el analisis FODA y cómo implementarlo a tu empresa (con ejemplos)*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Sotille, M. (18 de Septiembre de 2016). *Expert judgment*. Obtenido de Project Management Web site: https://www.projectmanagement.com/contentPages/wiki.cfm?ID=344587&thisPageURL=/wikis/344587/Expert-judgment#_note1
- Tesis de Cero a 100 - TV. (22 de Abril de 2020). La Técnica de la Entrevista en investigación [video]. YouTube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=YR5gjuC44mU>
- INEI. (Noviembre de 2020). *GOB*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1446805/Tablero%20de%20control%20al%2001%20noviembre.pdf.pdf>
- MTC. (2020). *GOB*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1839085/Bolet%3%ADn%20Estad%3%ADstico%202020%20-%20II%20Semestre.pdf#page=10&zoom=100,109,256>
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- N, S. (1998). Google Books. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=3uIW0vVD63wC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

QPRO. (2020). QuestionPRO. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-investigacion-cuantitativa/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20busca%20medir,par%C3%A1metros%20estudiados%20en%20una%20poblaci%C3%B3n.&text=Su%20objetivo%20radica%20en%20analizar,el%20comportamiento%20de%20su%2>

Comunicaciones, M. d. (Junio de 2020). *Gob.pe*. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/770487/Protocolo_sanitario_sectorial_para_la_preveni%C3%B3n_del_covid-19_en_el_servicio_de_transporte_p%C3%ABlico_especial_de_personas_en_la_modalidad_de_taxi_y_en_veh%C3%ADculos_menores.PDF

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (s.f.). http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=144&id_tema=1&ver=D#.YMYmsPIKjcc. Obtenido de http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=144&id_tema=1&ver=D#.YMYmsPIKjcc: http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_1_56.pdf

