



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA ESCUELA
DE CONDUCTORES PROFESIONALES PARA TRANSPORTE DE
CARGA PESADA”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Sr. Claudio Javier Rios Sanchez
Sr. Carlos Alberto Valdivia Paredes
Sr. Alvaro Miguel Villalobos Radovic**

Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva

[0000-0001-9355-9781](tel:0000-0001-9355-9781)

Lima, agosto 2020

Dedicatoria

La presente tesina va dedicada a nuestros familiares y amigos que tuvieron a bien ser el soporte durante la realización de nuestros estudios y apoyan constantemente nuestro crecimiento.

Un agradecimiento especial a todos aquellos que compartieron su valiosa información y experiencia con nosotros en todo el proceso de desarrollo de esta tesina.

Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios tiene como objetivo implementar una escuela de conductores profesionales para el sector de transporte de carga pesada, con altos estándares de calidad y seguridad vial, que son requeridos actualmente, así como también formar conductores con ética, conocimientos técnicos y destreza, aportando un valor adicional a sus empresas.

Según el estudio de mercado realizado, el 80% de empresas que brindan servicio de transporte de carga evidencia una alta escasez de mano de obra calificada y certificada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC); asimismo, fuentes del Consejo Nacional de Seguridad Vial (CNSV), informan que en la actualidad un alto índice de informalidad impera en el sector transportes.

El modelo de negocio supone una alianza estratégica con la empresa de transportes de carga BRIANE, que brindará sus instalaciones y las unidades de transporte para las prácticas de manejo; a cambio de esto, la escuela proporcionará a los alumnos mejor calificados, colaborando así en disminuir las deficiencias del sector y la escasez de mano de obra calificada para los puestos en mención, ante su alta demanda.

Asimismo, se busca insertar al mercado laboral a un segmento de la población de los niveles socioeconómicos C y D, quienes no cuentan con acceso económico ni tiempo y que podrán capacitarse de manera eficaz en una carrera técnica de corta duración para laborar en un sector donde la demanda por mano de obra especializada es elevada.

Por lo tanto, al analizar la demanda y al realizar la evaluación financiera del proyecto, el cual contempla un periodo de 5 años, se evidencia una viabilidad técnica y económica del plan de negocios, dando resultados positivos a partir del tercer año de operaciones y cerrando con un valor actual neto de S/ 39,645 con una tasa de retorno del 23.58%, lo cual lo vuelve atractivo tanto para los accionistas como para los que lo financian.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos.....	xi
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis del entorno.....	3
1. Análisis del macroentorno	3
1.1. Conclusiones del análisis del macroentorno	3
2. Análisis del microentorno de la industria	4
2.1 Rivalidad entre competidores actuales.....	4
2.2 Amenaza de nuevos competidores	4
2.3 Análisis de productos sustitutos.....	5
2.4 Poder de negociación de los clientes.....	5
2.5 Poder de negociación de los proveedores	6
2.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	6
3. Análisis interno	8
3.1 Cadena de valor.....	8
3.2 Matriz Análisis de Capacidades (VRIO)	10
3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	10
3.4 Análisis del negocio.....	12
3.5 Modelo del negocio.....	12
3.6 Conclusiones.....	12
Capítulo III. Estudio de mercado	13
1. Objetivo general.....	13
2. Objetivos específicos	13
3. Metodología de investigación	13
3.1 Fuentes secundarias	13
3.2 Principales hallazgos.....	13
3.3 Principales conclusiones de la revisión de fuentes secundarias sobre las escuelas de conductores.....	15
3.4 Fuentes primarias: encuestas (metodología y hallazgos).....	16

3.5 Principales hallazgos.....	16
3.6. Conclusiones del análisis de las fuentes primarias respecto al mercado potencial: encuestas (metodología y hallazgos).....	19
3.7 Metodología fuentes primarias: entrevistas a expertos (metodología y hallazgos)	20
3.8 Metodología fuentes primarias: entrevistas a clientes potenciales (metodología y hallazgos).....	21
3.9 Conclusiones.....	22
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	23
1. Visión.....	23
2. Misión.....	23
3. Objetivos estratégicos	23
4. Estrategia de crecimiento.....	24
5. Estrategia competitiva.....	25
6. Análisis FODA	26
7. Conclusiones.....	26
Capítulo V. Plan de <i>marketing</i>	28
1. Objetivos del plan de <i>marketing</i>	28
2. Estrategia de segmentación.....	28
3. Propuesta de valor.....	28
3.1 Segmento de conductores	28
3.2 Segmento de empresas de transporte de carga.....	28
4. Estrategia de posicionamiento (diferenciación).....	28
5. Estrategia de marca	29
6. Formulación de la estrategia de <i>marketing</i> (mezcla de <i>marketing</i>)	30
6.1 Estrategia del servicio	30
6.2 Estrategia de precio.....	30
6.3 Estrategia de plaza	30
6.4 Estrategia de promoción	31
7. Estrategia de personas.....	32
8. Estrategia en procesos.....	32
9. Estrategia de proactividad.....	32
10. Conclusiones.....	32

Capítulo VI. Plan de administración y recursos humanos	34
1. Objetivos estratégicos	34
2. Tipo de organización.....	34
3. Relación estratégica con BRIANE.....	34
4. Organigrama	35
5. Estrategias organizacionales	36
5.1Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal	36
5.2Estrategias de retención	36
5.3Estrategias de inducción, capacitación y evaluación de personal	36
5.4Estrategias de motivación y desarrollo personal.....	37
6. Políticas de remuneraciones y compensaciones.....	37
7. Conclusiones.....	37
Capítulo VII. Plan de operaciones.....	39
1. Objetivos estratégicos	39
2. Actividades previas al inicio de la producción	39
2.1.Diseño y prueba del servicio.....	40
3. Aspectos técnicos del servicio	40
4. Determinación de la ubicación del proyecto.....	41
5. Diseño y distribución de las instalaciones	42
5.1Distribución de las instalaciones en función a los procesos	42
5.2Distribución.....	42
6. Proceso de producción del servicio.....	42
7. Conclusiones.....	42
Capítulo VIII. Plan de responsabilidad social empresarial.....	44
Capítulo IX. Plan financiero	46
1. Objetivos del plan financiero	46
2. Supuestos financieros.....	46
3. Presupuestos estimados.....	46
4. Estados financieros y flujo de caja.....	49
5. Evaluación financiera del proyecto.....	50
6. Conclusiones.....	50

Conclusiones y recomendaciones	52
1. Conclusiones.....	52
2. Recomendaciones	52
Bibliografía.....	53
Anexos.....	58
Notas biográficas.....	79

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis PESTEL.....	3
Tabla 2.	Análisis de factores de rivalidad entre competidores actuales	4
Tabla 3.	Análisis de factores de rivalidad entre nuevos competidores.....	5
Tabla 4.	Productos sustitutos	5
Tabla 5.	Poder de negociación de clientes.....	6
Tabla 6.	Poder de negociación de los proveedores.....	6
Tabla 7.	Matriz EFE	7
Tabla 8.	Cuadro de valores referenciales de la matriz EFE.....	7
Tabla 9.	Matriz VRIO.....	10
Tabla 10.	Matriz EFI	11
Tabla 11.	Cuadro de valores referenciales de la matriz EFI.....	11
Tabla 12.	Resultados de interesados en capacitarse	16
Tabla 13.	Resultados por edad.....	17
Tabla 14.	Resultados por condición socioeconómica.....	17
Tabla 15.	Resultados por condición socioeconómica.....	17
Tabla 16.	Resultados por condición socioeconómica.....	17
Tabla 17.	Distritos de procedencia de las personas encuestadas	18
Tabla 18.	Valoración de características por los encuestados.....	18
Tabla 19.	Criterios para elegir una escuela de conductores.....	19
Tabla 20.	Expertos entrevistados.....	20
Tabla 21.	Tabla hallazgos entrevista a expertos	20
Tabla 22.	Gerentes de empresas de transporte entrevistados.....	21
Tabla 23.	Tabla respuestas entrevista a gerentes de empresas de transporte.....	22
Tabla 24.	Objetivos estratégicos.....	24
Tabla 25.	Análisis FODA	26
Tabla 26.	Objetivos estratégicos plan de <i>marketing</i>	28
Tabla 27.	Objetivos plan de administración y recursos humanos.....	34
Tabla 28.	Alianza estratégica entre ECPP y BRIANE	34
Tabla 29.	Estrategias de retención.....	36
Tabla 30.	Objetivos estratégicos del plan de operaciones	39
Tabla 31.	Estándares de calidad	42
Tabla 32.	Objetivos estratégicos del plan de responsabilidad social empresarial	44
Tabla 33.	Determinación de la línea base.....	45

Tabla 34.	Proceso de implementación de actividades	45
Tabla 35.	Objetivos financieros.....	46
Tabla 36.	Flujo financiamiento externo.....	47
Tabla 37.	Gastos preoperativos	47
Tabla 38.	Gastos activos.....	47
Tabla 39.	Costos fijos mensuales	48
Tabla 40.	Proyección ingresos por alumno año 1.....	48
Tabla 41.	Estado de ganancias y pérdidas	49
Tabla 42.	Flujo de caja de inversiones.....	49
Tabla 43.	Resultado del VAN y TIR Económica y Financiera	50

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor	9
Gráfico 2.	Estrategia de crecimiento a corto plazo	24
Gráfico 3.	Estrategia de crecimiento a largo plazo	25
Gráfico 4.	Estrategia competitiva a corto plazo.....	25
Gráfico 5.	Propuesta de organigrama institucional de la ECPP.....	35
Gráfico 6.	Mapa de proceso del servicio	40
Gráfico 7.	Imagen satelital de campo donde se desarrollará proyecto	41
Gráfico 8.	Identificación de las partes interesadas	44

Índice de anexos

Anexo 1.	Canvas	59
Anexo 2.	<i>Benchmarking</i> (comparación del sector)	60
Anexo 3.	Visita de campo: carteles de empresas de transporte en el Callao en busca de conductores.....	61
Anexo 4.	Estrategia de segmentación para el consumidor (alumnos).....	62
Anexo 5.	Estrategia de segmentación para empresas de transporte	63
Anexo 6.	<i>Brand ladder</i> escuela de conductores profesionales.....	64
Anexo 7.	Estrategia de precio	65
Anexo 8.	Presupuesto de <i>marketing</i> (en soles)	66
Anexo 9.	Malla curricular	67
Anexo 10.	Perfiles de puesto.....	68
Anexo 11.	Diagrama de flujo reclutamiento y selección del personal	69
Anexo 12.	Programa de inducción y capacitación del personal.....	70
Anexo 13.	Planilla: personal contratado y tercero	71
Anexo 14.	Proyección de horas efectivas de los docentes para los próximos 5 años ...	72
Anexo 15.	Relación de cursos y capacitaciones para alumnos y empresas de transporte ...	73
Anexo 16.	Políticas de ventas para alumnos y empresas de transporte	74
Anexo 17.	Distribución de las instalaciones y circuito de prácticas de manejo.....	75
Anexo 18.	Flujo de producción del servicio	76
Anexo 19.	Costos variables proyectados a 5 años	77
Anexo 20.	Ingresos proyectados a 5 años	78

Capítulo I. Introducción

La idea de negocio propuesta consiste en implementar una escuela para conductores profesionales de transporte de carga para las categorías de brevete A3 y A4, la cual estará debidamente certificada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). En la actualidad, existen 151 escuelas de conductores autorizadas por el MTC en todo el Perú, de las cuales 28 se ubican en Lima Metropolitana y 2 en la Provincia Constitucional del Callao¹. A estas se suman las “academias de mala calidad”², es decir, escuelas informales cuya oferta consiste en enseñar a manejar sin tener el reconocimiento del MTC ni cumplir parámetros mínimos de calidad. Asimismo, solo 5 son las que están especializadas en transporte de carga pesada.

La escuela que se propone desarrollar en este proyecto responde a múltiples oportunidades de mercado. Está dirigida al segmento de la población de bajos recursos que solo cuenta con estudios de nivel secundario y que por falta de capacitación no puede acceder a buenas oportunidades laborales. Por esta razón, la propuesta de valor de la escuela es la oferta de una formación de corta duración, de alta calidad y certificada por el MTC, la cual permitirá a este segmento poblacional insertarse rápidamente en el mercado laboral, al ser estos elementos altamente apreciados por los empleadores. Parte de la propuesta de valor de la escuela es también facilitar el acceso a puestos de trabajo bien remunerados que serán gestionados a través de alianzas estratégicas con empresas locales.

Según datos del INEI, en su reporte del año 2017 sobre “Nivel de educación alcanzado por mujeres y hombres de 25 y más años de edad”³, el 68,7% del total de la población masculina y el 71,0% del total de la población femenina a nivel nacional, no cuenta con educación superior y/o universitaria. Asimismo, el último Informe Global de Competitividad 2018-2019, elaborado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF)⁴, respecto a la calidad en la formación profesional, ubica al Perú en el puesto 65 de 141 países. Esta información revela que hay un gran sector de la población que difícilmente puede acceder a estudios superiores o universitarios y que requiere de una alternativa educativa de calidad, de corto tiempo formativo y alto retorno económico como la que se propone aquí.

¹ Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2019). *Escuela de conductores*. Recuperado el 01 de setiembre de 2019. https://portal.mtc.gob.pe/transportes/terrestre/licencias/documentos/___Listado.de.escola.conductores_21.10.2019_v.1.0_prensa.pdf

² Redacción Gestión. (2016). MTC les pincha la llanta a las escuelas de choferes de mala calidad. Recuperado el 15 de julio de 2017. <https://gestion.pe/economia/mtc-le-pincha-llanta-escuelas-choferes-mala-calidad>.

³ INEI. (2018a). *Nivel de educación alcanzado*. Recuperado el 15 de octubre de 2018. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/educacion-superior-8035/>

⁴ WEF. (2019). *The global competitiveness report 2019*. Recuperado el 15 de octubre de 2019. http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Por otro lado, la propuesta de valor para las empresas estará en la oferta de conductores profesionales con valores éticos, comprometidos, responsables con su actividad y competentes en aspectos técnicos del manejo (uso apropiado de los equipos, conocedores de procedimientos para el manejo de carga y manejo de contingencias, etc.)⁵, así como en la capacitación a sus conductores ya existentes, a través de programas corporativos e integrales. Existe una queja extendida sobre la alta volatilidad y poca preparación entre los conductores actuales, lo cual explica los altos índices de rotación en el sector y la alta incidencia de accidentes de tránsito⁶. Estas empresas enfrentan una persistente escasez de conductores profesionales, por lo que el desarrollo de estas competencias supone para ellas una inversión de dinero y tiempo de capacitación, además de los costos resultantes del uso inapropiado de los vehículos por parte de conductores inexpertos. Cabe mencionar aquí que estas empresas integran un sector productivo que al año 2017 representó el 6,5% del PBI total⁷.

El proyecto se inscribe dentro de una filosofía de responsabilidad social, pues busca contribuir a reducir la incidencia de accidentes en las carreteras producidos por vehículos de carga pesada, y por otro lado, promover la participación y empleabilidad de hombres de condiciones sociales vulnerables.

⁵ Agencia Peruana de Noticias. (2008). Ante escasez de pilotos A3, lanzan programa gratuito de profesionalización de transporte interprovincial. Recuperado el 15 de septiembre de 2016. <https://andina.pe/agencia/noticia-ante-escasez-pilotos-a3-lanzan-programa-gratuito-profesionalizacion-transporte-interprovincial-192548.aspx>

⁶ Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2016). Decreto Supremo 007-2016-MTC, Ley 17181. Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, en el artículo 23. http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_3724.pdf.

⁷ INEI. (2018b). *PBI según actividad económica*. Recuperado el 15 octubre de 2018. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Capítulo II. Análisis del entorno

1. Análisis del macroentorno

A continuación, se presentan los resultados del análisis del entorno, el cual busca detectar amenazas y oportunidades para el proyecto. Dicho análisis ha sido hecho considerando acontecimientos pasados, la realidad actual, así como también las proyecciones acerca del futuro, en los aspectos político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos.

Tabla 1. Análisis PESTEL

FACTOR	COMENTARIO	IMPACTO	DECISIÓN ESTRATÉGICA
POLÍTICO	Pese a que el marco político actual es inestable, existen también oportunidades para la inversión. En efecto, a través de una serie de reformas estructurales planteadas desde diciembre del 2016, las leyes para emisión de brevets y gestión vehicular abren una puerta para la implementación de proyectos en educación vial y carreras técnicas y transporte. A eso se suma el reciente cambio en El nuevo Reglamento Nacional del Sistema de Emisión de Licencias de Conducir.	Oportunidad: Se observa un horizonte de confianza en relación con gobernabilidad y respeto entre los poderes del Estado.	Observar estabilidad de los poderes del Estado.
ECONÓMICO	Según el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2020-2023 ⁸ a nivel internacional nuestras exportaciones pueden verse afectadas por el conflicto comercial que existe actualmente entre Estados Unidos y China, asimismo añade que existen cuatro factores de riesgo que podrían afectar las perspectivas de crecimiento: 1. “Tensiones comerciales ante medidas arancelarias de Estados Unidos. 2. Desequilibrios financieros generados por el retiro de estímulos de economías avanzadas. 3. Populismo mundial”. 4. El alto nivel de endeudamiento corporativo y de los gobiernos locales en China (MEF 2019). En este mismo periodo, el crecimiento interno estará impulsado por la inversión privada con el desarrollo de proyectos de infraestructura como la Línea 2 del metro de Lima y Callao, el Terminal Portuario General de San Martín y la ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez, entre otros. Por otro lado, la continuidad de la ejecución de grandes proyectos mineros (proyectos como: Quellaveco, Mina justa, y la ampliación de Toromocho). Según el Consejo Fiscal estas proyecciones dependerán de la demanda externa, precio de materias primas dado que existe riesgo de crecimiento del nuestro sector primario por el debilitamiento del entorno internacional (MEF 2019).	Oportunidad: Mientras el Gobierno impulse los proyectos de inversión interna (pública y privada), se mantendrá la demanda de servicios de transporte con lo que se puede nos da un horizonte favorable abriendo una oportunidad de poder capacitar a nueva mano de obra ante tal incremento.	Observar políticas de inversión y desarrollos de proyectos de impacto en interno.
SOCIAL	Según fuentes del Consejo Nacional de Seguridad Vial (CNSV) ⁹ el número de accidentes de tránsito en el año 2017 fueron 88.168 en los cuales 54.970 personas resultaron heridas y 2826 personas resultaron muertas. Asimismo el INEI ¹⁰ en el censo nacional de comisarías 2017 registro que del total de accidentes de tránsito el hombre tiene el 72,9% de participación mientras que la mujer el 20,3% de la participación en estos accidentes, además los rangos de edad en los que predomina el índice de personas involucradas esta entre los 18 a 29 años (24,1%) y 30 a 40 años (23,9%), cabe resaltar que las tres causas más frecuentes de accidentes de tránsito son: exceso de velocidad (23,9%), invasión de carril-maniobras no permitidas (20,5) e impericia (18,1%).	Oportunidad: Ante una real necesidad de disminuir los accidentes de tránsito, así como la informalidad, se identifica la oportunidad de poder brindar servicios especializados que satisfagan esta demanda.	Capitalizar necesidad.
TECNOLÓGICO	Actualmente los vehículos cuentan ya con aditamentos tecnológicos novedosos, un claro ejemplo de esto es la evolución de los tableros de control del vehículo (control de velocidad, combustibles y algunos otros) con los que se contaba hasta los años ochenta (80) a una serie de controles, pantallas y sensores que monitorean su comportamiento general ¹¹ . Se ha generado la necesidad de actualizar estos conocimientos entre los conductores, la oferta actual de escuelas no responde a los criterios de calidad, de capacidad instalada y de formalidad para enseñar a las personas a maniobrar este tipo de vehículos con estas sofisticaciones tecnológicas.	Oportunidad: Adecuar las nuevas tecnologías a las nuevas necesidades que el sector pueda tener.	Aprovechar y desarrollar las nuevas tecnologías en transporte.
LEGAL	La emisión Decreto Supremo 007-2016, sobre Reglamento del Sistema de Emisión de licencias de conducir nos permite comprender lo siguiente ¹² : • Dado que cerca del 70% accidentes de tránsito ocurridos en el Perú han sido por falla humana asociadas al exceso de velocidad, conducción en estado de ebriedad, maniobras peligrosas, el decreto mencionado pretende regular estos comportamientos. • El marco normativo actual permite regular la forma en que el conductor acceda a un nuevo grado de licencia para que esta sea gradual y progresivo, siendo la experiencia el factor principal, esto sumado a la edad, ya que se sabe según la estadística que el 25% de los accidentes ocurridos a nivel nacional en el 2014 estuvieron asociados a conductores novatos (19-25 años) (MTC 2016).	Oportunidad: Apertura al cambio y a la normatividad por parte del Estado en favor del transporte.	Aprovechar medidas legales en favor del transporte formal

Fuente: Elaboración propia 2020.

1.1 Conclusiones del análisis del macroentorno

Existe un horizonte positivo para el proyecto planteado. El aumento en la inversión pública y privada permiten ver la oportunidad de desarrollo y capacitación de personal, el interés y énfasis político social y legal puesto en la disminución de accidentes, así como de muertes a través de la modificación de reglamentos y regulación de centros de capacitación en el país marca una brecha importante entre los servicios de formación. Asimismo, la clara evolución de los vehículos exige un alto grado de especialización en la maniobrabilidad y método de conducción, resultado de lo cual podemos ver la oportunidad para la implementación del proyecto.

⁸ Ministerio de Economía y Finanzas - MEF. (2019). Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf

⁹ Consejo Nacional de Seguridad Vial. (2018). Estadísticas. Recuperado de <https://www.mtc.gob.pe/cnsv/estadistica.html>.

¹⁰ INEI. (2017a). Análisis de los accidentes de tránsito ocurridos en el 2016. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1528/cap03.pdf

¹¹ <https://gestion.pe/tecnologia/maquina-evolucion-tecnologia-automotriz-80743>

¹² Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2016). Decreto Supremo 007-2016-MTC. Recuperado de http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_3724.pdf

2. Análisis del microentorno de la industria

A continuación, se desarrolla el análisis del entorno competitivo del proyecto, sobre la base de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter¹³. Se eligió dicha herramienta pues su objetivo es realizar un análisis cuantitativo de las variables que importan a la industria, viendo a la organización desde diferentes ángulos y cuestionando su viabilidad para la implementación.

2.1 Rivalidad entre competidores actuales

El mercado actual de escuelas para conductores está constituido principalmente por empresas que presentan grandes condiciones de informalidad, instalaciones deficientes y mínimos equipos de prácticas. La tabla a continuación revela un contexto propicio para ingresar a competir en el mercado. Aun cuando existen bajas barreras para que el propio personal de la empresa pueda replicar la idea de negocio y una alta volatilidad por parte de los potenciales clientes, al aplicar los indicadores mostrados aquí, el promedio general del análisis de rivalidad sigue siendo alto.

Tabla 2. Análisis de factores de rivalidad entre competidores actuales

FACTORES DE LA CATEGORÍA	LÍMITE INFERIOR	1	2	3	4	5	LÍMITE SUPERIOR	VALOR
Costos que el cliente debe afrontar al cambiar de proveedor	Escasos	1	1	1	1	1	Muchos	5
Necesidad de capital de competidores actuales	Baja	1	1				Alta	2
Barreras de entrada por nivel de <i>know-how</i> y experiencia que requiere este servicio	Alta	1	1				Baja	2
Amenazas de proveedores de integración hacia adelante	Baja	1	1	1	1		Alta	4
Personal de la escuela pueda optar por crear su propia empresa competidora	Baja	1	1	1			Alta	3
								3,2

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

2.2 Amenaza de nuevos competidores

La coyuntura económica del Perú permite a los ciudadanos la apertura de proyectos de inversión (negocios) de todo tipo de índole, por lo que la aparición de posibles nuevos competidores es también posible. Esto se expresa en la siguiente tabla.

¹³ <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/ser-competitivo>

Tabla 3. Análisis de factores de rivalidad entre nuevos competidores

FACTORES DE LA CATEGORÍA	LÍMITE INFERIOR	1	2	3	4	5	LÍMITE SUPERIOR	VALOR
Costos que el cliente debe afrontar al cambiar de proveedor	Escasos	1	1	1	1	1	Muchos	5
Necesidad de capital de nuevos competidores	Baja	1	1				Alta	2
Barreras de entrada por nivel de <i>know-how</i> y experiencia que requiere este servicio	Alta	1	1				Baja	2
Amenazas de proveedores de integración hacia adelante	Baja	1	1	1	1		Alta	4
Personal de la escuela pueda optar por crear su propia empresa competidora	Baja	1	1	1			Alta	3
								3,2

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Hax y Majluf (2008).

2.3 Análisis de productos sustitutos

Al analizar la coyuntura actual, en el mediano plazo es posible concluir que no existe la posibilidad del ingreso de sustitutos, ya que la formación que se requiere es muy especializada. Respecto a esto, se ha revisado la legislación vigente bajo la cual podríamos considerar una modalidad distinta a las academias de manejo habiéndose concluido que no es factible una versatilidad distinta a la educación presencial.

Tabla 4. Productos sustitutos

FACTORES DE LA CATEGORÍA	LÍMITE INFERIOR	1	2	3	4	5	LÍMITE SUPERIOR	VALOR
Cantidad de empresas-escuelas	Muchas	1	1	1	1	1	Escasas	5
Costos que asumirían las escuelas de manejo si deciden implementar el proyecto en sus áreas propias	Alta	1	1	1			Baja	3
								4

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Hax y Majluf (2008).

2.4 Poder de negociación de los clientes

Los clientes actuales tienen varias opciones en el mercado de estudios y academias, aun siendo estas mayoritariamente deficientes e informales. Tal como se muestra en la tabla a continuación, el poder de negociación de los clientes es medio-alto, debido a esta diversidad de opciones, sin embargo, si bien existen varias opciones no todas aseguran la confiabilidad de las competencias requeridas por los empleadores. Siendo así que podemos influir en ese poder de negociación con una oferta atractiva que combina conocimientos técnicos, cultura vial, facilidades de pago y horarios flexibles.

Tabla 5. Poder de negociación de clientes

FACTORES DE LA CATEGORÍA	LÍMITE INFERIOR	1	2	3	4	5	LÍMITE SUPERIOR	VALOR
Número de clientes	Escasos	1	1	1	1	1	Muchos	5
Exigencias legales para escuelas	Baja	1	1	1			Alta	3
La sensibilidad del usuario final	Alta	1	1				Baja	2
La influencia de la imagen de marca de las escuelas en la decisión de compra del usuario final	Baja	1	1	1	1		Alta	4
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja	1	1	1	1		Alta	4
Conocimiento de los programas de acompañamiento social	Alta	1	1	1			Baja	3
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción	1	1	1			Pequeña fracción	3
Costos asociados a la ineficiente gestión de los proyectos	Pequeña	1	1				Grande	2
								3,25

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Hax y Majluf (2008).

2.5 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores del servicio de la escuela de conductores profesionales es bajo. Las empresas proveedoras son: de servicios de tecnología, que brindan mobiliario, imprentas y empresas de servicios para mantenimiento de unidades de transporte.

Los proveedores son lo suficientemente flexibles para permitir la eficacia de la implementación del proyecto en esa etapa, ejemplo de esto son los niveles de costos y la contribución de ambos es una ratio indirectamente proporcional.

Tabla 6. Poder de negociación de los proveedores

FACTORES DE LA CATEGORÍA	LÍMITE INFERIOR	1	2	3	4	5	LÍMITE SUPERIOR	VALOR
Disponibilidad de la prestación del servicio	Poca	1	1	1			Mucha	3
Exigencias legales para escuelas	Pocas	1	1	1	1		Muchas	4
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Bajo	1	1	1			Alto	3
Costos asociados a la ineficiente gestión de los proyectos	Bajo	1	1	1			Alto	3
								3,25

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf (2008).

2.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tal como se aprecia en la tabla siguiente, el índice total es mayor a 4,05, por lo tanto, se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

Tabla 7. Matriz EFE

N°	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	
AMENAZAS				
1	Alta informalidad de escuelas existentes y prevalencia de licencias y certificados de capacitación falsos.	5%	4	0,2
2	Competencia informal ofrece capacitaciones más baratas y en menor tiempo, aunque de mala calidad.	5%	3	0,15
3	Mercado de bajo pago atraído por oferta de bajo costo y mala calidad.	10%	4	0,4
4	Cambios en la reglamentación vigente.	10%	4	0,4
5	Pocas barreras a la entrada de nuevas escuelas.	30%	5	1,5
OPORTUNIDADES				
1	Demanda insatisfecha en el sector por parte de empresas de transporte que requieren conductores profesionales.	5%	2	0,1
2	Alto interés de potenciales estudiantes por formarse como conductores profesionales.	5%	5	0,25
3	Ausencia de escuelas especializadas para transporte de carga que cuenten con certificación del MTC.	5%	5	0,25
4	Oferta educativa para conductores actualmente es pobre y no responde a expectativas y necesidades de las empresas que contratan a sus egresados.	10%	5	0,5
5	Reglamentación vigente exige capacitaciones a través de escuelas de conductores.	15%	2	0,3
TOTALES		100%		4,05

Fuente: Elaboración propia 2020.

Es necesario mencionar que el eje central de la interpretación de la matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), se puede revisar siguiendo lo establecido en la tabla a continuación:

Tabla 8. Cuadro de valores referenciales de la matriz EFE

Valor	Estado situacional externo (definición)
< 2,50	El ambiente externo no presenta un escenario favorable para el desempeño de la organización
2,5	No existe una precisión exacta del entorno externo para determinar la posición estratégica que se debe seguir
> 2,50	La organización está ejecutando sus actividades en un ambiente favorable para el desarrollo del proyecto

Fuente: Elaboración propia 2020 (con base en la teoría de la matriz EFE).

El macroentorno presenta una secuencia de oportunidades favorables donde destacan el crecimiento económico, la viabilidad social de los niveles de aceptación de la empresa en un entorno comercial y la viabilidad legal; sin embargo, existen condiciones en el entorno tecnológico del proyecto que deben superarse para ofrecer el servicio bajo las condiciones óptimas.

3. Análisis interno

Para poder realizar el planeamiento ideal de la estrategia a seguir en el proyecto, primero realizaremos un análisis interno del proyecto, luego de la cual se procederá a comparar con los hallazgos del entorno e industria.

3.1 Cadena de valor

La cadena de valor del negocio determina los procesos clave en los cuales se enfoca el proyecto. Podemos resaltar puntos como la parte de operaciones (cumpliendo el currículo establecido) y la estrategia de *marketing* y ventas (segmentando el negocio en dos grupos con estrategias distintas) como los más importantes de toda la cadena, sin embargo, sin una logística de entrada adecuada al modelo de negocio (buena capacitación interna y selección de personal adecuado) que va de la mano con el departamento de Recursos Humanos.

Así como la adecuada infraestructura y aprovisionamiento que den el material de teórico-práctico adecuado para la debida capacitación de los futuros alumnos los cuales tendrán como resultado la posibilidad de inserción laboral en empresas socias del proyecto, así como el debido seguimiento por parte de la escuela hasta la inserción en el mercado laboral.

Gráfico 1. Cadena de valor

<p>Infraestructura: Campo de instrucción donde se desarrollará e implementara la escuela, camiones de instrucción con los que se ejecutaran las prácticas y aulas implementadas con toda la logística para poder realizar el dictado de clases.</p>				
<p>Gestión de recursos humano: Personal profesional con el perfil requerido para cada posición, según la norma para implementar la escuela.</p>				
<p>Tecnología: Equipos tecnológicos que permitan adaptar al alumno a los vehículos modernos que tienen implementada este tipo de avances.</p>				
<p>Aprovisionamiento: Material didáctico para el dictado de teoría, combustible para el abastecimiento de las unidades y alquiler de activos además de instalaciones donde se desarrollarán de manera ordenada nuestros procesos.</p>				
Logística de entrada:	Operaciones:	Logística de salida:	Marketing y ventas	Servicio:
Capacitación interna del personal de la escuela, con la finalidad de poder tener la capacidad de dar la instrucción necesaria al alumno.	Desarrollo de malla curricular (teoría-práctica), en cumplimiento del Decreto Supremo 007-2016, sobre Reglamento del Sistema de Emisión de licencias de conducir	Entrega de certificado, si el alumno cumple con las horas académicas propuestas por el MTC y si tiene todos sus pagos al día.	Se implementará estrategias dirigidas a dos segmentos del mercado (conductores y empresarios) La penetración de mercado se llevará a cabo a través de distintos canales (presencial, virtual).	Programa de inserción laboral en empresas estratégicas afines con la estrategia de la escuela. Seguimiento en el proceso de colocación en mercado laboral

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Porter (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

3.2 Matriz Análisis de Capacidades (VRIO)

Habiendo revisado la información necesaria para la comparación de las capacidades del proyecto con el panorama proyectado bajo el cual se desea desarrollar, así como las condiciones de negocio presentadas por el entorno tecnológico y las capacidades de los competidores, se ha desarrollado la matriz VRIO la cual tendrá por objetivo determinar cuáles son los recursos valiosos para lograr una ventaja competitiva. Es por esto por lo que podemos indicar una serie de fortalezas basadas en su gran mayoría de la alianza estratégica con transportes BRIANE las que se presentan a continuación:

Tabla 9. Matriz VRIO

LISTADO DE RECURSOS	V	R	I	O	POSITIVO	NEGATIVO	RESULTADO
La mejor infraestructura del mercado	Sí	Sí	No	Sí	3	1	3
Círculo de práctica de manejo para vehículos y maquinarias pesadas	Sí	Sí	No	Sí	3	1	3
Se cuenta con experiencia y aprendizaje requerido para iniciar el negocio	Sí	Sí	No	No	2	2	2
Especialistas en transporte de carga y seguridad vial	Sí	Sí	No	Sí	3	1	3
Simuladores de inmersión para manejo	Sí	Sí	No	Sí	3	1	3
Ingreso directo a un empleo para los primeros puestos	Sí	Sí	Sí	Sí	4	0	4
							3,00

Fuente: Elaboración propia 2020 basada en Hax y Majluf (2008).

Del análisis se puede determinar que el proyecto presenta fortalezas para ingresar al mercado con una ventaja competitiva respecto a los competidores actuales, tales como:

- Respecto a la auditoría de recursos: se cuenta con buena infraestructura además de personal competente para asegurar la calidad del servicio.
- Respecto al estudio de la potencialidad de los recursos y capacidades: toda la gestión de información permitirá contar con una capacidad instalada que administre de manera correcta las funciones organizacionales y establezca los hitos de las ventajas competitivas.
- Respecto al estudio de la sostenibilidad de las ventajas competitivas que proporcionan algunos de dichos recursos: todas las fortalezas estipuladas como parte del proyecto son sostenibles en el tiempo por ser parte de la cadena de valor del servicio.

3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos

El índice total de la matriz es mayor a 4,35, razón por la cual se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para

enfrentar las debilidades. Es necesario resaltar los desafíos a los cuales se enfrenta el proyecto al momento de su implementación:

- Determinar los costos bajos para obtener rentabilidad.
- Afrontar las barreras culturales

Tabla 10. Matriz EFI

N°	FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	
DEBILIDADES				
1	Falta de experiencia en el negocio educativo.	10%	5	0,5
2	Dependencia de una empresa de transportes para uso de sus activos e instalaciones.	20%	4	0,8
3	Falta de capital de inversión propio para el proyecto.	10%	3	0,3
4	Modelo de negocio puede ser rápidamente copiado por otras empresas.	10%	5	0,5
FORTALEZAS				
1	Alianzas estratégicas con empresas líderes del transporte carga para la bolsa laboral.	2%	5	0,1
2	Conocimiento del sector y <i>know-how</i> del negocio de transporte de carga.	3%	5	0,15
3	Circuito propio para prácticas de manejo.	5%	5	0,25
4	Respaldo institucional por parte de una empresa de transportes	35%	5	1,75
TOTALES		100%		4,35

Fuente: Elaboración propia 2020.

Para este tipo de análisis es realizar la comparación entre el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si la gestión de planificada como medio interno de la misma es favorable o no. Se puede interpretar siguiendo lo establecido en el cuadro a continuación:

Tabla 11. Cuadro de valores referenciales de la matriz EFI

Valor	Estado situacional interno (definición)
< 2,50	El proyecto cuenta con muchas debilidades para adecuada gestión de trabajo
2,5	No existe una precisión exacta del entorno interno para determinar los objetivos organizacionales que se debe seguir
> 2,50	La gestión programada asegura el buen funcionamiento de la organización

Fuente: Elaboración propia 2020.

Respecto a la tabla previa, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 2,25 contra 2,10 de las debilidades (la empresa tiene más fortalezas que debilidades). En ese sentido, el valor total por debajo de 4,35, indica que la empresa es fuerte en el factor interno en su conjunto.

3.4 Análisis del negocio

De los resultados obtenidos podemos concluir que el mercado es lo suficientemente atractivo como para justificar la implementación del proyecto. Sin embargo, es necesario implementar estrategias que aseguren la confiabilidad del producto acorde a las necesidades del mercado, tales como contar con un circuito propio, una bolsa de trabajo efectiva, una malla curricular que permita la absorción de conocimientos a todo nivel.

3.5 Modelo del negocio

El modelo de negocio elaborado según la metodología CANVAS (Osterwalder y Pigneur 2011) (ver el anexo 1) y que da sustento a todo este plan de negocios dando una fácil comprensión de lo que corresponde a esta empresa. Dentro de esta metodología resaltamos:

- La propuesta de valor, **que está basada en ética, conocimientos técnicos y destreza.**
- Segmentos de clientes; está dividida en los estudiantes propiamente dicho, así como en las empresas de transporte de carga.
- Socios claves, que constituye uno de los puntos clave para el desarrollo de esta escuela.

3.6 Conclusiones

- El entorno externo demuestra una serie de variables (tecnológicas, políticas, económicas, sociales y legales) favorables para el desarrollo del proyecto, considerando que dadas las condiciones del mercado se podrían desplegar las estrategias necesarias para su desempeño.
- Las amenazas identificadas en el entorno externo devienen de la informalidad actual con la que se desenvuelven las actuales escuelas de conductores y que esta merma la calidad de la enseñanza y la confianza de las empresas que contratan conductores.
- El diseño del proyecto ha establecido una serie de fortalezas que aseguran el correcto desempeño de este, en ese sentido, es necesario considerar la alianza estratégica establecida para asegurar el circuito de manejo y la disponibilidad del respaldo institucional.
- Se han podido identificar una serie de debilidades que deberán ser abordadas de manera ordenada y pragmática con la finalidad de subsanar su ocurrencia y proceder a generar ventajas comparativas para diferenciarse de nuevos competidores.

Capítulo III. Estudio de mercado

1. Objetivo general

- Validar la idea de negocio de implementar una escuela de conductores profesionales para el transporte de carga.

2. Objetivos específicos

- a) Conocer la industria de transporte de carga.
- b) Conocer el perfil del consumidor de escuelas de conductores tanto personas naturales (conductores) como empresas interesadas en contratar conductores.
- c) Validar la propuesta de valor para conductores y empresas interesadas en contratar conductores.
- d) Estimar la demanda tanto por parte de los conductores como de las empresas interesadas en contratar conductores.

3. Metodología de investigación

3.1 Fuentes secundarias

La metodología empleada implicó el análisis, sistematización y comparación de información de fuentes secundarias tales como:

- Consulta a la base de datos del Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC) en donde se indican todas las escuelas autorizadas de conductores y en funcionamiento autorizadas en el país¹⁴.
- Artículos de periódicos y reportajes.
- Páginas web, redes sociales y otros medios de comunicación empleados por las principales escuelas para conductores ubicadas en Lima Metropolitana.

3.2 Principales hallazgos

- a. En primer lugar, se realizó la comparación de las empresas líderes existentes en el mercado con la finalidad de identificar las características del sector. Producto de eso se desarrolló una tabla de *benchmarking* (ver anexo 2) con el análisis de las principales características de las escuelas de conductores existentes.

¹⁴ Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2019). Escuela de conductores. Recuperado el 01 de setiembre, de 2019. https://portal.mtc.gob.pe/transportes/terrestre/licencias/documentos/__Listado.de.escola.conductores_21.10.2019_v.1.0_prensa.pdf

b. Cantidad de escuelas existentes

En la actualidad existen 151 escuelas de conductores autorizadas por el MTC y en funcionamiento, de las cuales el 28 se encuentran en Lima y solo 2 en el Callao. No obstante, solo 5 escuelas se especializan en formar conductores para el transporte de carga, las cuales se ubican principalmente en distritos que en su mayoría concentran a personas del nivel socioeconómico (NSE) C y D como lo son: Comas, Puente Piedra, San Juan de Miraflores, San Martín de Porres.

c. Antigüedad en el mercado

La antigüedad de creación promedio de las escuelas es de cinco años, tal como se puede ver en la tabla de *benchmarking* para las empresas: Profesionales A, Anatec, Dancohua Corporación y la Escuela Integral de Conductores de Rutas del Perú.

d. Características actuales de los servicios

- Las escuelas analizadas cuentan con distintas estrategias de enseñanza que van desde el modelo personalizado hasta cursos sin límites de inscritos por programa de capacitación. Casi todas ofrecen una amplia bolsa de trabajo, lo cual se explica por la misma demanda del sector.
- Asimismo, ofrecen también cursos de recategorización y de especialización.
- La duración de los programas ofrecidos va de tres a cinco días o hasta dos meses de capacitación. Esto está relacionado con el modelo de pago por enseñanza, en el cual el precio va desde S/ 100,00 por hora hasta S/ 2000,00 por curso completo.
- Las modalidades de pago ofrecidas son pago directo o por partes, dependiendo del tiempo que dure la capacitación.
- Dado que la mayoría de este tipo de escuelas se encuentran en la capital, algunas de ellas tienen como estrategia para captar gente de provincia que vienen a la Lima a capacitarse y reforzar conocimientos.
- La mayoría de estas escuelas hacen uso de redes sociales de manera activa llegando a tener desde trescientos a ocho mil seguidores. Entre las escuelas más reconocidas como lo es Profesionales A, es común contar con un servicio de chat activo que resuelve las dudas del futuro o futura postulante. A su vez se hace uso del internet para promocionar las actividades y beneficios de la misma escuela. También se emplea publicidad escrita y publicidad de boca a boca; basándose en una estrategia que está enfocada en mensajes claves como “experiencia”, “certificaciones con MTC”, “red de contactos” y “bolsa de trabajo”.
- Dentro de las principales escuelas la malla curricular es variada. Sin embargo, la escuela Profesionales A, la cual de San Juan de Miraflores es la única que cumple con la nueva malla curricular que ha sido publicada en el DS 007-2016-MTC. El resto no cumple con la norma, por lo cual no pueden capacitar ni recategorizar a nombre del MTC a sus

estudiantes. Esta es una clara ventaja para el proyecto que se plantea aquí, ya que la propuesta de valor, si se alinea con los requerimientos exigidos por el MTC y a las nuevas restricciones por los casos de accidentes, repercute en la población.

e. Cantidad de licencias emitidas

En el último quinquenio, la emisión de licencias de conducir otorgadas aumentó un 49,5% (pasando de 740.869 a 1.107.673), del año 2016 al 2017 la emisión de licencias de conducir en la Categoría A-III se redujo en un 23,1% y en la categoría IV se redujo en 24%, respectivamente¹⁵.

3.3 Principales conclusiones de la revisión de fuentes secundarias sobre las escuelas de conductores

- A pesar de que existen varias escuelas que brindan servicios de capacitación en transporte de carga y maquinaria pesada la mayoría de estas no cumplen con los requisitos mínimos establecidos en los reglamentos de los organismos de control.
- A esto se suma a la falta de calidad en la capacitación de los alumnos, la irregularidad de la duración de la formación, la carencia de una infraestructura adecuada para la enseñanza, así como la falta de un equipo consistente de entrenamiento que permita formar de manera ideal al futuro conductor.
- Estas condiciones abren una oportunidad para crear una escuela con un servicio debidamente estructurado cuya malla curricular cumpla con las directivas establecidas por el MTC, posicionándose principalmente en los distritos de nivel socioeconómico C y D.
- Al año 2017, la emisión del número de licencias en la categoría AIII y en la categoría especial (A IV) se redujo en un 23,1% y un 24% respectivamente, esto podría tener el sustento en la falta de capacitación de los conductores, así como el nivel requerido que se necesita para aprobar el examen de manejo en estas categorías.
- El número de vehículos que realizan servicio de transporte de carga por carreteras ha crecido en un 38% en el último quinquenio (2013-2017) pasando de 216.386 a 298.670 vehículos; al año 2017, el 54,9% está representado por la clase camiones y el 17% por remolcadores (214.744 unidades en total). Este aumento se da también en el número de empresas de transporte de carga a nivel nacional (42% entre 2013 y 2017 pasando de 81.115 a 115.156 empresas) y empresas de transporte de carga internacional (259% entre 2013 y 2017 pasando de 320 a 1149 empresas), esto se explica por la simplificación de procesos, la estandarización de estos, así como por el acceso de mejores créditos y productos crediticios¹⁶.

¹⁵ https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2017.pdf

¹⁶ https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2017.pdf

3.4 Fuentes primarias: encuestas (metodología y hallazgos)

Se realizó una encuesta anónima en formato online mediante la aplicación Google Docs entre los días 1 al 24 de febrero del 2019. Esta se aplicó a través de diversas páginas de Facebook de interés para los conductores de transporte de carga pesada. Se trata de personas mayores de 20 años que aspiran a convertirse en conductores, es precisamente el público que podría estar interesado en formarse como conductores, buscan entrenamiento para ingresar al rubro logístico o profesionalizarse como conductores, o que ya trabajan como tales.

El tamaño de muestra fue de 385 participantes procedentes de los distritos de Lima, Puente Piedra, San Martín de Porres, Comas, Los Olivos, San Juan de Lurigancho, San Juan de Miraflores, el Rímac y la Provincia Constitucional de El Callao. Se trata en su mayoría de una población perteneciente a sectores socioeconómicos C y D.

Por otro lado, también se realizó un trabajo de observación directa en campo, en donde se pudo evidenciar que la gran mayoría de empresas de transporte de carga de Lima y Callao, cuentan con carteles con anuncios de que requieren conductores para las categorías A3 y A4 (ver anexo 3).

3.5 Principales hallazgos

a. Interesados de los encuestados por capacitarse

La pregunta que permitió filtrar la muestra fue la siguiente: “¿Está usted interesado en seguir una capacitación para convertirse en conductor profesional?”, obteniendo las siguientes respuestas de los 385 encuestados:

Tabla 12. Resultados de interesados en capacitarse

Característica	Porcentaje	Total de personas
Muy interesado	38,4%	148
Interesado	46,5%	179
Nada interesado	15,1%	58

Fuente: Elaboración propia

b. Composición de género y de edad

De las 327 personas que se encuentran “*interesadas*” y “*muy interesadas*”, apenas 4 son mujeres, es decir un 1,2%, lo cual evidencia que el mercado es preponderantemente masculino, por lo tanto, descartamos por ahora la participación de mujeres en este proyecto.

Tabla 13. Resultados por edad

Característica	Porcentaje	Total de personas
Menor de 30 años	32,4%	105
Entre 30 a 40 años	52,3%	171
Más de 40 años	15,3%	51

Fuente: Elaboración propia 2020.

Según la legislación peruana se requiere una edad mínima de 27 años para obtener la licencia de categoría A3. El resultado del estudio en este aspecto revela que el grueso de las personas interesadas y muy interesadas se encuentra en la edad necesaria para participar de la propuesta formativa de conductores profesionales.

c. Condición socioeconómica

Tabla 14. Resultados por condición socioeconómica

Característica	Porcentaje	Total de personas
NSE C (muy interesado e interesado)	81,7%	267
NSE D (muy interesado e interesado)	18,3%	60

Fuente: Elaboración propia

d. Condición laboral

En relación con lo estipulado en el análisis de las 327 encuestas, la distribución de “*interesados*” y “*muy interesados*” según su condición laboral actual es la que se presenta a continuación:

Tabla 15. Resultados por condición socioeconómica

Característica	Porcentaje	Total de personas
Estudiando	0,6%	2
Sin empleo	36,1%	118
Trabajando de manera independiente / familiar	24,8%	81
Trabajando para una empresa de transporte	38,5%	126

Fuente: Elaboración propia 2020.

e. Grado de instrucción

Tomando en consideración lo identificado en el análisis de las 327 encuestas, la distribución de “*interesados*” y “*muy interesados*” según su grado de instrucción es la que se presenta a continuación:

Tabla 16. Resultados por condición socioeconómica

Característica	Porcentaje	Total de personas
Secundaria incompleta	11,6%	38
Secundaria completa	65,1%	213
Técnico	22,0%	72
Universitaria (bachiller y titulado).	1,2%	4

Fuente: Elaboración propia 2020.

f. Distrito de procedencia

Las personas encuestadas provienen de los siguientes distritos:

Tabla 17. Distritos de procedencia de las personas encuestadas

DISTRITOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Callao	161	49,24%
Lima	20	6,12%
San Martín de Porres	16	4,89%
San Juan de Lurigancho	15	4,59%
Puente Piedra	14	4,28%
Los Olivos	13	3,98%
Rímac	12	3,67%
Ventanilla	8	2,45%
San Juan de Miraflores	8	2,45%
Comas	8	2,45%
Lurín	8	2,45%
Santa Anita	5	1,53%
Otros	39	11,93%
TOTAL	327	100,00%

Fuente: Elaboración propia 2020.

El 55,35% del total (es decir 181 encuestados) tienen como residencia los distritos de Callao y Lima Centro, por lo que se debe considerar las vías de llegada y acceso de los posibles clientes a las instalaciones.

g. Características más valoradas al momento de elegir una escuela

Tabla 18. Valoración de características por los encuestados

CARACTERÍSTICA	1	2	3	4	5
	nada importante	poco importante	importante	muy importante	vital para el negocio
Buenas instalaciones	14	18	204	53	38
Buenos profesores	19	22	55	148	83
Horarios flexibles	10	18	207	55	37
Campo para prácticas	12	16	57	160	82
Becas a los mejores alumnos	12	24	69	43	179
Certificado técnico	12	16	66	37	196

Fuente: Elaboración propia 2020.

De las características presentadas en la tabla anterior se puede determinar que los requisitos más apreciados por los estudiantes son:

- El tener acceso al certificado técnico y a becas para los mejores alumnos.
- En segundo lugar, se puede considerar al campo para prácticas y los buenos profesores, que son ventajas competitivas propias del modelo de negocio.
- Sin embargo, la mayor cantidad de respuestas se centran en la valoración de buenas instalaciones y horarios flexibles lo que determina que estos elementos son importantes para construir una percepción de calidad de los servicios ofertados.

h. Criterios tomados en cuenta para elegir una escuela

Tabla 19. Criterios para elegir una escuela de conductores

CRITERIO PARA ELEGIR UNA ESCUELA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Años de experiencia	24	7,34%
Aprender a enseñar a manejar	27	8,26%
Aprender a manejar todo tipo de vehículos de carga pesada	36	11,01%
Buen trato y paciencia	29	8,87%
Buenos profesores	22	6,73%
Cercanía a mi domicilio	10	3,06%
Con prestigio	28	8,56%
Flexibilidad en el horario	4	1,22%
Oportunidad de realizar practicas	16	4,89%
Precios bajos	14	4,28%
Que tenga inserción laboral	109	33,33%
Seriedad y transparencia	8	2,45%
TOTAL	327	100,00%

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.6. Conclusiones del análisis de las fuentes primarias respecto al mercado potencial: encuestas (metodología y hallazgos)

- Existe un gran interés de parte de los clientes potenciales, por el servicio de una escuela de conductores profesionales, más del 80% de personas encuestas se muestran interesadas y muy interesadas en contar con el servicio.
- Las características sociodemográficas del mercado objetivo son: personas de entre los 25 a 40 años de los sectores económicos C y D los cuales residen en su mayoría en el Callao y zonas aledañas, que no cuentan con estudios superiores de ningún tipo y que no tienen un trabajo fijo.
- Son muchas las cualidades apreciadas por los clientes potenciales en una escuela de conductores profesionales, sin embargo, es claro que el principal motivador para su decisión es la inserción laboral y que consideran al certificado técnico acreditado por la entidad correspondiente con el principal producto.

3.7 Metodología fuentes primarias: entrevistas a expertos (metodología y hallazgos)

Se realizaron entrevistas a cuatro expertos reconocidos en el rubro del transporte de carga pesada, para que nos puedan brindar sus opiniones y comentarios sobre la oferta actual de conductores en el mercado, las principales cualidades y falencias de los conductores, los problemas que enfrentan las empresas al momento de contratar conductores y la disposición de pagar un sueldo por encima del promedio del mercado a un conductor debidamente capacitado.

Los cuatro expertos entrevistados se detallan a continuación:

Tabla 20. Expertos entrevistados

Nombres / Apellidos	Cargo	Institución
Geovani Diez Villegas	Presidente Directorio	GTL PERÚ & AMERICA
Carlos Lezama Condezo	Presidente	UNT CALLAO
Oswaldo García Neciosup	Director	DRIVERS TRUCK PERU
Carlos Vizcarra Cconocc	Consultor Sénior	CITT CONSULTORIA DE INGENIEROS EN-TRANSITO Y TRANSPORTE

Fuente: Elaboración propia 2020.

Los principales hallazgos de las entrevistas con los expertos fueron los siguientes:

Tabla 21. Tabla hallazgos entrevista a expertos

Tema	Hallazgos
Oferta actual de conductores en el mercado	Los expertos coincidieron en que la oferta actual de conductores en el mercado es insuficiente. Actualmente, indican que hay una escasez de mano de obra calificada de conductores profesionales y que su conocimiento es empírico, debido a que no se cuentan con escuelas especializadas en el transporte de carga pesada y que estén debidamente certificadas por el MTC. Concluyen que la alta informalidad y corrupción del sector impide la correcta formación y capacitación técnica de los conductores, ya que se pueden conseguir licencias A3 y A4 en el mercado negro y en solo un día.
Principales cualidades que deben tener los conductores profesionales	Sobre las cualidades con las que deben contar los conductores profesionales, los expertos concuerdan que la más deseable es la experiencia en la conducción de unidades de carga pesada, ya que la gran masa de la oferta viene de conducir buses y combis de transporte urbano. Además, los expertos indican que contar con conocimientos básicos en mecánica es esencial para el buen cuidado y mantenimiento de las unidades. Al respecto, es necesario señalar que los expertos valoren la importancia de que se tenga estudios técnicos y sean capacitados constantemente en la parte teórica y práctica, además de la normativa vigente.
Principales falencias que tienen los conductores actuales	Los expertos señalan que las principales falencias son la falta de capacitación profesional y la experiencia en la conducción de unidades de transporte de carga. A su vez comentan que los conductores no se muestran comprometidos con las empresas y rotan constantemente guiándose por netamente por el sueldo, es decir, su principal motivación es la económica, dejando de lado la seguridad y la capacitación.

Tema	Hallazgos
Problemas que enfrentan las empresas al contratar conductores profesionales	Según los expertos, el principal problema que encuentran las empresas de transporte respecto a la contratación de personal: es la alta rotación, devenida de la escasez de conductores profesionales existentes en el mercado. Además, se debe mencionar la falta de capacitación para contar con conductores de calidad. En ese sentido, actualmente existen varios conductores que cuentan con licencia categoría A3 y A4, sin embargo; los mismos no se encuentran en capacidad de conducir unidades de transporte de carga, puesto que se desenvuelven en una parte informal de la industria y su experiencia fue adquirida por conducir otro tipo de unidades, como: micros, combis o buses.
Disposición de pago a conductores	Los expertos señalan que la inversión actual que las empresas realizan al contratar conductores profesionales comprende: los exámenes psicológicos y médicos, la programación de cursos para obtener los pases a las instalaciones de los clientes y los permisos correspondientes considerando el tipo de carga que van a transportar (estos pases obligatorios habilitan a los conductores para ingresar a los diferentes almacenes y puertos, para obtener los mismos se requiere de una preparación especializada). En ese sentido, al momento de consultar sobre si estarían dispuestos a pagar un sueldo mayor al promedio del mercado por un conductor debidamente capacitado, todos respondieron afirmativamente, ya que les garantizara el buen uso y cuidado del vehículo (principal activo de la empresa).

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.8 Metodología fuentes primarias: entrevistas a clientes potenciales (metodología y hallazgos)

Se realizaron entrevistas a cinco gerentes de las principales empresas de transportes de carga que cuentan con flota amplia y tienen el poder de decisión al momento de contratar conductores.

La entrevista se enfocó en cinco preguntas dirigidas para poder estimar la demanda de contratación de conductores profesionales.

Los gerentes entrevistados fueron los siguientes:

Tabla 22. Gerentes de empresas de transporte entrevistados

Nombres / Apellidos	Cargo	Institución
Gaspare Dalla Francesa del Solar	Gerente General	SUPERVAN S.A.C.(BRIANE)
Victor Zenteno Gonzalez	Gerente de Administración	TRANSCORP INDUSTRIAL S.A.C.
Leonel Rojas Schreiber	Gerente General	TRANSLER E.I.R.L.
Gonzalo Bedoya Servat	Gerente General	ACL TRANSPORT S.A.C.
Roberto Buckley Malla	Gerente General	VE SOLUCIONES LOGISTICAS S.A.C.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Las principales respuestas de las entrevistas con los gerentes de las empresas de transportes fueron las siguientes:

Tabla 23. Tabla respuestas entrevista a gerentes de empresas de transporte

Preguntas	Respuestas
¿Cuenta con el poder de decisión para contratar conductores en sus respectivas empresas?	Todos los gerentes respondieron de forma unánime que si tienen el poder de decisión para contratar conductores en el momento que consideren necesario.
¿Estaría dispuesto a contratar servicios para capacitar a sus conductores a través de una escuela certificada de conductores profesionales?	Al igual que la respuesta anterior, todos los gerentes están dispuestos a contratar un servicio para capacitar a sus conductores.
¿Qué rango de precios estarían dispuestos a pagar por cada una de las capacitaciones a contratar?	En esta pregunta, presentando un rango de precios desde los 500 (quinientos 00/100 soles) hasta los 10.000 (diez mil 00/100 soles), la mayoría de los gerentes indicaron un punto medio, dependiendo del material y los temas de la capacitación (además de si se combinaría la parte teórica y práctica).
¿Con que frecuencia contrataría estos servicios a lo largo del año?	La frecuencia más señalada fue: bimensual, con un seguimiento constante de parte de la escuela que brinda el servicio.
¿A través de qué medios le gustaría enterarse de estos servicios?	Los medios preferidos son las redes sociales, pero también resaltaron la importancia de la venta presencial a través de un ejecutivo comercial que los visite, para que les pueda detallar el contenido y la metodología de enseñanza que aplicaría la escuela.

Fuente: Elaboración propia 2020.

3.9 Conclusiones

- Existe un gran interés de parte de las empresas de transporte en contratar conductores que previamente han sido capacitados a través de escuelas certificadas, ya que les garantiza que van a dominar tanto la parte teórica como la práctica, además de tener conocimientos en mecánica y saber responder de la mejor manera ante cualquier situación adversa que pudiera ocurrir, minimizando así los riesgos de accidentes y el consecuente costos de la imagen y los activos.
- Después de entrevistar a los principales actores del mercado de la contratación de conductores, se evidencia una alta rotación de conductores en el mercado, debido a la escasez de la mano de obra calificada. Se puede apreciar que prácticamente cada empresa de transportes en el Callao tiene un anuncio colgado en su puerta de forma permanente, requiriendo conductores para las categorías A3 y A4.
- Por otro lado, la mayoría de los comentarios hacia la oferta de conductores actual son negativos, evidenciando una falta de capacitación en la conducción y el mantenimiento de las unidades de transporte de carga pesada. Esto es una gran oportunidad para cambiar la percepción de los conductores con una escuela calificada para los mismos, la cual brinde las herramientas e inculque los valores que tanto buscan los empresarios y empleadores.
- Se puede afirmar que existe una gran brecha entre la oferta actual de conductores y el prospecto del conductor ideal. Dando importancia a que se implemente con urgencia una escuela de conductores profesionales que reúna todas las características deseadas por las empresas de transporte en general.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico es el camino que deberá tomar el proyecto antes de su implementación. En este capítulo se evalúa la disponibilidad de los recursos para poner en marcha la nueva idea de negocio.

1. Visión

La visión de la escuela de conductores profesionales se definió de la siguiente manera:

“Ser reconocidos por las empresas y operadores de transporte de carga pesada como la mejor escuela de nivel profesional en Lima, debido a la calidad técnica de su formación y al énfasis en el desarrollo de valores como compromiso, responsabilidad y honestidad.”

2. Misión

La misión de la escuela de conductores profesionales se definió de la siguiente manera:

“Somos una escuela que forma conductores profesionales responsables, competentes y comprometidos con las empresas para las que trabajan, mediante el uso de tecnologías innovadoras y un sistema de enseñanza certificado. Somos un puente entre empresas y conductores y contribuimos a que ambos logren sus objetivos de desarrollo competitivo y profesional.”

3. Objetivos estratégicos

Teniendo en consideración que la escuela de conductores profesionales es una empresa de servicios nueva, alinearé sus objetivos estratégicos superponiendo primero los objetivos de crecimiento y financieros, luego estarán los de consolidación o supervivencia, ya que en una economía de mercado el crecimiento y la rentabilidad van indisolublemente ligados¹⁷.

¹⁷ Sallenave, J. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá, Colombia: Ed. Norma.

Tabla 24. Objetivos estratégicos

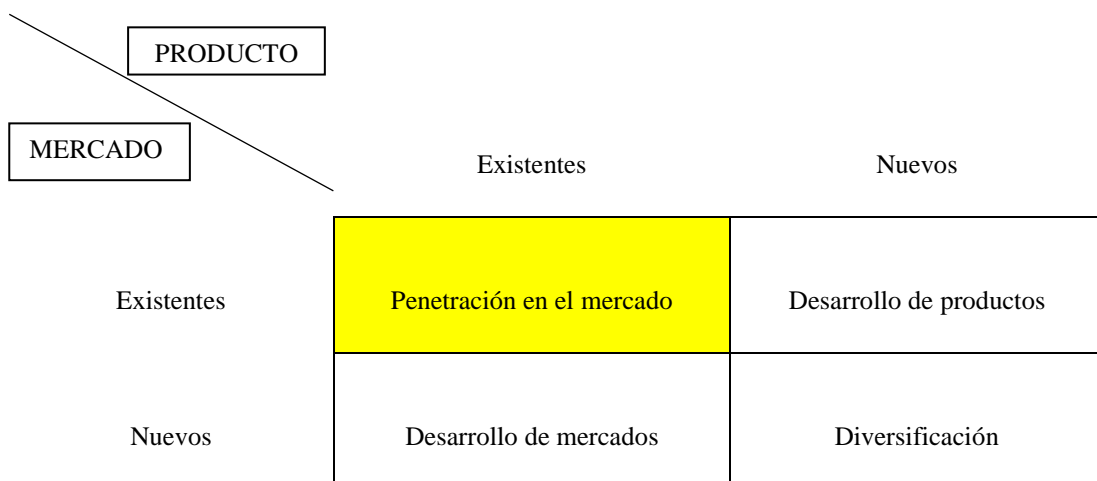
Objetivos estratégicos	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Objetivos de crecimiento			
Lograr una amplia penetración demográfica	65%	85%	95%
Crecimiento de las ventas durante los dos primeros años.		30%	
Aumentar la participación de mercado en el segundo año de operaciones.		20%	
Posicionarse en mercados sub especializados en el largo plazo (05 años) a fin de poder crear nuevos nichos de mercado			40%
Objetivos financieros			
Consolidar un precio superior a otros competidores del mercado en un 12% mayor, a fin de tener un superior ROS		X	
Posicionarse en mercados sub especializados en el largo plazo (05 años), permitiéndole a la empresa obtener mayor ROS en periodos posteriores.			X
Expandir o replicar el negocio por lo menos en tres ciudades del interior del país a partir del cuarto año de operaciones, a fin de poder diversificar el riesgo y contribuir al ROA			X

Fuente: Elaboración propia 2020.

4. Estrategia de crecimiento

Se utilizará una estrategia de crecimiento¹⁸ de presentación que permitirá identificar las oportunidades en las unidades de negocio de una organización, y de esta manera expresará las posibles combinaciones producto/mercado en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Gráfico 2. Estrategia de crecimiento a corto plazo



Fuente: Elaboración propia basada en Igor Ansoff (1957).

¹⁸ Ansoff, H. I. (1957). "Strategies for diversification". *Harvard Business Review*, 35(5), pp. 113-124.

Se define la estrategia de crecimiento a corto plazo en la penetración demográfica según el estudio de mercado, ya que se enfoca de manera precisa en la población tipo para el producto, logrando una mayor probabilidad de llegar al público objetivo que ya consume este tipo de productos en los mercados actuales. Invirtiendo en publicidad para lograr atraer al mercado existente que ya conoce el producto de otras escuelas.

Gráfico 3. Estrategia de crecimiento a largo plazo

		PRODUCTO	
		Existentes	Nuevos
MERCADO	Existentes	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia basada en Igor Ansoff (1957).

Para la estrategia de crecimiento a largo plazo, se define el desarrollo de nuevos productos que permitirá diversificar a la empresa como marca. En este caso, se desarrollará una subespecialización de servicios, principalmente en la enseñanza para operar maquinaria utilizada en procesos de excavación a fin de marcar diferencia de la competencia en el mercado.

5. Estrategia competitiva

Gráfico 4. Estrategia competitiva a corto plazo

VENTAJA COMPETITIVA			
		Costos más bajos	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Enfoque en costos	3B. Enfoque de diferenciación

Fuente: Elaboración propia basada en Michael Porter (1998).

Para nuestro plan de negocios, la estrategia competitiva se centra en el enfoque de diferenciación, que esta alienada con nuestra propuesta de valor, que consiste en formar a los mejores conductores profesionales para el transporte de carga pesada, brindándoles las mejores herramientas e infraestructura para su capacitación, y así colaborar en reducir la escasez de conductores calificados que actualmente demanda el mercado nacional.

6. Análisis FODA

A continuación, detallamos las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la escuela de conductores profesionales, la cual ha sido realizada considerando información resultante de la investigación de mercado y del análisis del entorno, principalmente.

Tabla 25. Análisis FODA

<p>FACTORES INTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas estratégicas con empresas líderes del transporte de carga para la bolsa laboral. 2. Conocimiento del sector y <i>know-how</i> del negocio de transportes de carga. 3. Circuito propio para prácticas de manejo 4. Respaldo institucional de la empresa de Transportes BRIANE. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de experiencia en el negocio educativo. 2. Dependencia de Transportes BRIANE para hacer uso de sus instalaciones. 3. Falta de capital de inversión propio para el proyecto. 4. El modelo de negocio puede ser rápidamente copiado por otras empresas.
<p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda insatisfecha en el sector por parte de empresas de transporte que requieren conductores profesionales. 2. Alto interés de potenciales estudiantes por formarse como conductores profesionales 3. Ausencia de escuelas especializadas para transporte de carga que cuenten con certificación del MTC. 4. Oferta educativa para conductores actualmente es pobre y no responde a expectativas y necesidades de las empresas que contratan a sus egresados. 5. Reglamentación vigente exige capacitaciones a través de escuelas de conductores. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta informalidad de escuelas existentes y prevalencia de licencias y certificados de capacitación falsos. 2. Competencia informal ofrece capacitaciones más baratas y en menor tiempo, aunque de mala calidad. 3. Mercado de bajo pago que se ve atraído por ofertas de bajo costo y mala calidad. 4. Cambios en la reglamentación vigente. 5. Pocas barreras a la entrada de nuevas escuelas.

Fuente: Elaboración propia 2020, basada en los conceptos de Fred R. David (1997).

7. Conclusiones

- El plan estratégico contempla en su inicio una inversión en publicidad para penetrar el mercado existente como parte de la estrategia de crecimiento en el corto plazo.

- Posteriormente, la estrategia de crecimiento en el largo plazo se enfoca en el desarrollo de nuevos productos a través de la subespecialización de servicios, principalmente en la enseñanza para operar maquinaria pesada, por ejemplo, para excavación.
- Por el lado de la estrategia competitiva, esta tiene un objetivo limitado en el enfoque de la diferenciación, ya que busca ser reconocida como una escuela solo para conductores profesionales de carga pesada.
- El análisis FODA evidencia fortalezas al momento de hacer la alianza estratégica con BRIANE y aprovechar del *know-how* y los activos a los que se pueden acceder. Por el lado de las oportunidades, se resalta la escasez de mano de obra calificada y por ende se determina que hay buena demanda por el servicio.

Capítulo V. Plan de *marketing*

1. Objetivos del plan de *marketing*

Tabla 26. Objetivos estratégicos plan de *marketing*

Objetivos estratégicos	Indicador	Corto plazo (1.er año)	Mediano plazo (3.er año)	Largo plazo (5.to año)
Lograr crecimiento en ventas al cabo de los dos primeros años (30%)	Número de cursos	X		
<i>Comarketing</i> con empresas vinculadas al rubro (venta de camiones, factorías, talleres de mecánica, otros)	# De socios		5 como mínimo	
Posicionamiento en redes sociales en el segundo año.	<i>Likes</i> en página		5000 seguidores	
Venta de todos los cursos establecidos en el programa.	Efectividad	100%		
Venta de servicios especializados (<i>in-house</i>)	# capacitaciones	10		
Subespecialización a largo plazo.				X

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación estará orientada en dos segmentos: el primero orientado al consumidor¹⁹ (ver el anexo 4) y el segundo dirigida a las empresas de transporte (ver el anexo 5), a las cuales se les brindará los servicios de capacitación *in-house*.

3. Propuesta de valor

3.1 Segmento de conductores

Oportunidad de poder capacitarse de manera profesional en la adecuada conducción en el área de transporte de carga pesada

3.2 Segmento de empresas de transporte de carga

Oportunidad de poder adquirir servicios de personal capacitado y entrenado en el debido manejo y conducción de los vehículos de transporte para carga pesada.

4. Estrategia de posicionamiento (diferenciación)

- Se busca la acción de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta (Kotler y Keller 2012).

¹⁹ Kotler y Keller (2012). *Dirección de Marketing*.

- Se busca que la oferta sea “lo bastante buena” (Kotler y Keller 2012), buscando ser diferente a la competencia, que el cliente se sienta que el beneficio del producto es bueno, la estrategia de diferenciación a usar en esta escuela será la de producto.
- En los puntos de paridad y diferencia de la escuela de conductores se centrarán en: diversificación de productos, horas completas de entrenamiento, flexibilidad en pagos (de acuerdo con el programa seleccionado), bolsa de trabajo al terminar el curso; lo que llevaría al alumno dar la seguridad de estar debidamente capacitado y al empresario la seguridad de contratar personal entrenado.
- Mantra de marca: orientado hacia adentro de la organización bajo la frase “Siempre listos”, el cual reflejara el principal motivador para todos los empleados, el estar listos para servir y poder formar conductores con el nivel propuesto.

5. Estrategia de marca

La escuela de conductores “Escuela de Conductores Profesionales del Perú” (ECPD) es un nombre de marca de familia individual, estará enfocada en una línea de marca que estará conformada por todos los productos que se ofrecen bajo el nombre de la escuela.

a) Extensión de la marca

Alrededor del año cuatro se planea realizar una extensión de marca dentro del mismo rubro basado en la subespecialización de servicios (manejo de maquinaria pesada para excavación), lo cual permitirá forjar relaciones extendidas en el tiempo con los clientes.

- **Branding de la marca y customer equity**

El *customer equity* estará enfocado al cumplimiento de los objetivos financieros mientras que el *brand equity* estará enfocado al cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan, por lo tanto, ambos irán alineados

El *branding* de la marca estará asociado dos de los principios de *branding* citados por Scott Bedbury: “Conocerla antes de crecer” y “Relevancia, sencillez y humanidad”²⁰.

Para mantener el liderazgo de la marca de manera duradera será necesario trabajar un “capital de clientes” el cual se llevará a cabo bajo la gestión de relaciones con clientes (CRM), enfocándose en tres variables principales según Kotler y Keller (2012): adquisición, retención y gasto agregado.

De esta manera se muestra el *brand ladder* que obtendrá el cliente al adquirir los productos que la escuela le ofrece (ver el anexo 6).

²⁰ Bedbury, S. (2002). *A New Brand World*. Nueva York: Viking Press.

6. Formulación de la estrategia de *marketing* (mezcla de *marketing*)

6.1 Estrategia del servicio

Se basará en los siguientes criterios por segmento:

Segmento de conductores:

- Resolver inquietudes de manera inmediata: no hacer esperar al cliente.
- Ambiente: campo de entrenamiento adaptado al segmento de manejo que se dirigen.
- Asesoramiento: posibilidad de inserción laboral en las empresas del segmento.
- Comunicación bidireccional: brindar comunicación multiplataforma con los clientes a fin de entender sus necesidades.

Segmento de empresas de transporte de carga:

- Servicio *in-house*: servicio especializado según necesidad del cliente.
- Comunicación bidireccional: brindar comunicación multiplataforma con los clientes a fin de entender sus necesidades.
- Hablar el mismo lenguaje: entender el segmento, entender sus usos y costumbres, a fin de adaptar el mensaje de manera correcta.
- Trato personalizado: cada cliente es un modelo de servicio distinto

6.2 Estrategia de precio

La estrategia de precio se describe en el anexo 7.

6.3 Estrategia de plaza

Se ha definido la estrategia por segmentos. Dentro de los puntos de venta dividiremos estos en dos canales: el tradicional y el virtual:

a. Canales tradicionales

- **Estrategia de distribución directa exclusiva dirigida a futuros alumnos:** a través de visitas guiadas y orientación por parte de vendedor de servicios se hará resaltar los beneficios de la escuela y las posibilidades de inserción en mercado laboral por medio de las alianzas estratégicas con las empresas más importantes del sector de transporte de carga en Lima²¹.
- **Estrategia de distribución directa dirigida a futuros alumnos:** a través de la gestión de vendedores capacitados que se dirigirán a los distintos puntos donde se concentran los potenciales clientes: empresas de transportes, paraderos de empresas de transporte,

²¹ https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2017.pdf

paraderos de empresas de taxis en las zonas de los NSE descritos en la investigación de mercado.

- **Estrategia de distribución directa dirigida a empresas de transporte:** por intermedio de la gestión de un *key account manager* (KAM) se realizará la venta dirigida a empresas de transportes apalancándose en socios estratégicos como empresas de venta de camiones, empresas de insumos y repuestos, gobiernos regionales, importadores de carga y otros.

b. Canales virtuales

- **Portal web:** página orientada a la venta o captar la atención de los futuros alumnos de la escuela. La venta se podrá hacer directamente a través de la página web.

6.4 Estrategia de promoción

La estrategia de promoción se hará a través de canales virtuales, tales como el portal web, redes sociales, *mailing* y buscadores.

Según Ipsos Apoyo, se sabe que el segmento en el que están los alumnos potenciales tiene una interacción del 75% en internet, siendo los del NSE C quienes tienen mayor interacción desde su *smartphone* (53%), PC (45%) y laptop (35%), mientras que en el NSE D y E tienen interacción desde su *smartphone* (36%), PC (35%) y cabina pública (24%). Todos estos segmentos a su vez pertenecen en un 80% a una red social²².

Los soportes que se emplearán para la estrategia de promoción son los siguientes:

- **Páginas web:** página orientada a la venta o captar la atención de los futuros alumnos de la escuela.
- **Redes sociales:** se implementará una *fan page* en Facebook. Se tendrá interacción continua con el público objetivo y público en general (familiares, curiosos y otros), mediante la creación de una “comunidad de marca” dentro de la *fan page*.
- **Google Adwords (ADS):** buscaremos magnificar la presencia de la escuela en el portal Google mediante las herramientas SEO (*Search Engine Optimization*) y SEM (*Search Engine Marketing*)²³ la cual buscara colocar a la escuela en las primeras opciones de búsqueda para el rubro deseado.

²² Ipsos Apoyo (2016a). *Perfil del internauta, Perú urbano*.

²³ Google. (s.f.). Google ADS. https://ads.google.com/intl/es-419_pe/home/how-it-works/search-ads/.

- **Email marketing:** bajo una estrategia de base de datos propios lograda a través de los diversos leads (página web, redes sociales, *banners*, *cobranding*) los cuales recolectaran datos bajo la métrica de “clics por conversión” y “conversiones” de las diferentes personas interesadas en los distintos cursos de la escuela.
- **Banners:** mediante la publicación de anuncios dinámicos en los distintos medios donde el público objetivo transita, para las distintas herramientas de uso (*smartphone*, laptop y PC) con el objetivo principal redireccionar al interesado al *site* principal.
- **Cobranding:** se buscará fortalecer la aparición de la publicidad de la escuela de conductores en los distintos portales cuyo modelo de negocio y cadena de valor son distintos al nuestro pero que son complementarios.
- **Influencers:** se contará con la presencia de dos (02) *influencers*, uno por cada segmento al que la escuela se dirigirá.

7. Estrategia de personas

En este aspecto, se buscará potenciar al personal, quien está calificado en las distintas áreas de la escuela quienes estarán formados y entrenados en sus respectivas áreas con un compromiso de marca personal para con la misma escuela (ver capítulo VI sobre recursos humanos).

8. Estrategia en procesos

El proceso será estandarizado y enseñado de manera lineal ya que está dirigido específicamente a personas que trabajaran bajo la categoría de breveté A3 y A4 (ver capítulo VII sobre operaciones).

9. Estrategia de proactividad

Se realizará a través del canal digital vía redes sociales y *mailing* con comunicación constante y evaluando la retroalimentación de los clientes; asimismo, el portal web tendrá una sección de “preguntas frecuentes”, blog con artículos de interés, videos instructivos y foros. Todo estará centrado en ser “El socio ideal” de los futuros clientes para satisfacer sus necesidades.

10. Conclusiones

Casi el 22% de la población de Lima Metropolitana y el 20% de la Provincia Constitucional del Callao se encuentra en el rango de edad entre los 18 y 36 años²⁴. El 75% de esta población pertenece a los NSE C, D y E²⁵. Para estos sectores las oportunidades de un empleo fijo son menores, ya que los niveles de capacitación son bajos, por lo que las expectativas salariales

²⁴ INEI (2017b). *Censo nacional 2017*.

²⁵ Ipsos Apoyo (2016b). *Perfil del adulto joven*, pp. 4-5.

también lo son. Este es el público objetivo al que se dirige el plan de *marketing* presentado.

Se utilizará el canal exclusivo para la venta de los productos, será de manera directa con el apoyo de vendedores especializados y los KAM que permitirán que la generación del negocio se dé por parte de las empresas del sector transporte, todo esto soportado por una estrategia de ventas (ver el anexo 8, presupuesto de *marketing*).

Como se pudo determinar en la investigación de mercado, existen múltiples posibilidades para poder ofrecer múltiples productos a los distintos tipos de conductores que van desde el aprendizaje básico, pasando por el reentrenamiento y terminando en la subespecialización de un conductor.

Los precios establecidos van en el rango entre S/ 150 a S/ 1900, lo cual está acorde con las posibilidades del público objetivo y los precios de mercado ya verificados en la investigación.

Los canales de comunicación para poder llegar a los futuros alumnos de la escuela serán los virtuales, los cuales resaltarán ante todo los beneficios que tiene la escuela frente a las otras que existen en el mercado, logrando a través de estas acciones una mayor afinidad por el producto y, por lo tanto, la aceleración del proceso de venta.

El plan de *marketing* planteado aquí se alinea con la estrategia competitiva de enfoque en diferenciación y con una estrategia de crecimiento de penetración de mercado, con la cual se busca que la escuela se posicione rápidamente en el segmento al que está dirigido.

Capítulo VI. Plan de administración y recursos humanos

Se establecen los criterios objetivos necesarios para determinar la gestión administrativa sostenible y el desarrollo de los recursos humanos (competencias y planificación de actividades).

1. Objetivos estratégicos

Tabla 27. Objetivos plan de administración y recursos humanos

Objetivos estratégicos	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Cumplimiento la malla curricular y la oferta de cursos.	Personas contratadas/Perfiles de puesto programados	90%	95%	100%
Asegurar el cumplimiento de la matriz de criterios necesarios para asegurar las competencias (perfil de puesto) requeridas del personal para gestionar la escuela de conductores.	Competencias con sustento/Total de competencias planificadas	85%	95%	100%
Seleccionar la forma administrativa que mejor se ajuste al modelo de trabajo proyectado en la fase operacional.	Criterios de modelo de trabajo implementado/Criterios de modelo planificado	90%	95%	100%
Precisar la estrategia de concesión operativa, como alianza estratégica, con la empresa BRIANE.	Estándares de alianza implementados / Estándares coordinados	90%	95%	100%

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Tipo de organización

Se ha definido que la escuela de conductores: “Escuela de Conductores Profesionales del Perú” (ECPP) sea una sociedad anónima cerrada (S.A.C.) debido a sus ventajas competitivas y flexibilidad de acción. Al respecto, es necesario indicar que dicha sociedad estará integrada por tres (03) socios y empezará operaciones en el 2021.

3. Relación estratégica con BRIANE

Habiéndose revisado las necesidades de trabajo para la enseñanza (especificadas en la malla curricular, ver el anexo 9) y los requerimientos de capacidad instalada para asegurar la continuidad de las operaciones, se ha establecido una alianza estratégica entre la escuela de conductores profesionales del Perú (ECPP) y la empresa de transportes BRIANE. Esta alianza estratégica incluirá una serie de beneficios y obligaciones de ambas partes involucradas, tal como se detalla a continuación:

Tabla 28. Alianza estratégica entre ECPP y BRIANE

Funciones de la empresa BRIANE	Funciones de la ECPP
Alquilará a la escuela de conductores el terreno donde se instalarán físicamente las aulas (incluyendo el campo para practicas) y vehículos necesarios para ejecutar los procesos de operaciones (el alquiler de los vehículos incluye su mantenimiento y combustible).	Asegurará el flujo de conductores postulantes competentes (los primeros puestos de cada curso), a fin de cubrir la necesidad primordial de BRIANE de mantener una planilla competitiva y confiable.

Fuente: Elaboración propia 2020.

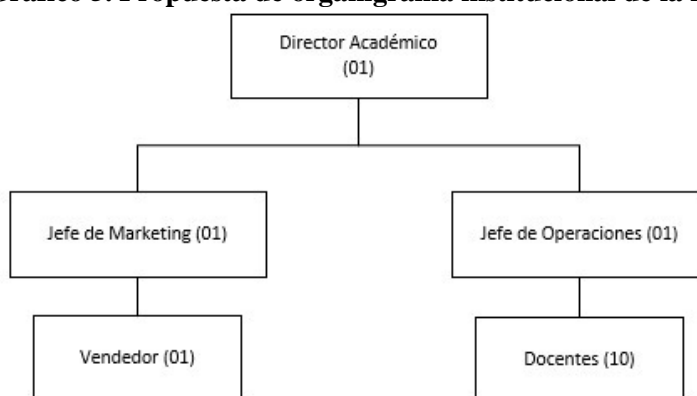
Respecto a lo especificado previamente, se debe mencionar que al asegurar este flujo de postulantes la empresa BRIANE cumplirá su misión organizacional de brindar un servicio de calidad, confianza y con personal capacitado. La duración de dicho convenio es indefinida, por acuerdo entre las partes como socios estratégicos.

4. Organigrama

El equipo humano debe de estar compuesto por los siguientes puestos y cumplir los perfiles de puesto (ver el anexo 10).

- Director académico: encargado de ser el representante legal de la escuela de conductores además de gestionar los planes operativos y estratégicos planteados para la institución.
- Jefe de *marketing*: personal responsable de transmitir la oferta de la escuela de conductores al público objetivo, definiendo las estrategias y procesos de comunicación y captación de clientes.
- Vendedores: son los ejecutores operativos de las estrategias y proceso de comunicación determinados por el KAM a fin de captar clientes y brindar información de soporte para la toma de decisiones.
- Recepcionista: este personal será el soporte administrativo de la dirección académica para el control de los procesos financieros y actividades requeridas para su cumplimiento.
- Jefe de operaciones: personal operativo a cargo de brindar conocimientos en manejo práctico para el cumplimiento de la malla curricular.
- Docentes: personal operativo a cargo de brindar los conocimientos y habilidades requeridas por el cliente, las tendencias de mercado y los requisitos de la legislación aplicable vigente.

Gráfico 5. Propuesta de organigrama institucional de la ECPP



Fuente: Elaboración propia 2020.

Personal tercero:

- *Community manager* (tercerizado): es un profesional de *marketing* digital responsable de la gestión y desarrollo de la comunidad *on-line* de una marca de la empresa en el mundo digital.

En estas funciones de gestión y desarrollo, debe aumentar la comunidad para detectar a los potenciales clientes y prescriptores.

- Contador (tercerizado): encargado de ser el soporte administrativo necesario para controlar la gestión financiera y asegurar la disponibilidad de recursos en el cumplimiento de las metas institucionales identificadas.

5. Estrategias organizacionales

5.1 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal

Se expone el diagrama de flujo para el reclutamiento, selección y contratación del personal para la escuela de conductores (ver el anexo 11).

5.2 Estrategias de retención

Tabla 29. Estrategias de retención

Estrategia	Definición	Responsable	Actividad
Realizar encuestas	Determinar una herramienta de gestión con la finalidad de conocer la opinión del equipo de la escuela de conductores e implementar las medidas de mejora.	Director académico	Encuestas de gestión Análisis de encuestas
Brindar retroalimentación	Implementar una evaluación de 360° para proporcionar una retroalimentación oportuna, sobre acciones concretas además de gestionar premios por resultados.	Director académico	Evaluación 360° Toma de decisiones en base a la evaluación
Liderazgo efectivo	Administrar las labores de manera ordenada con un plan de capacitaciones en liderazgo e inteligencia emocional	Director académico	Capacitación en liderazgo
Metas claras y alcanzables	Establecer los objetivos de los empleados de manera definida y difundir las mismas	Director académico	Determinación y difusión de metas y objetivos

Fuente: Elaboración propia 2020.

5.3 Estrategias de inducción, capacitación y evaluación de personal

Objetivo central: esta estrategia tiene como enfoque central aseverar las necesidades de involucramiento del personal con el objetivo organizacional, misión y visión de la escuela de conductores. Además de determinar las pautas de trabajo (exposición de horarios, beneficios, obligaciones y actividades determinadas según perfil organizacional) para todo el personal de la escuela de conductores.

Al respecto, mediante la aplicación de la inducción en una primera etapa se buscará generar una cultura organizacional mediante medios y actividades (ver el anexo 12).

5.4 Estrategias de motivación y desarrollo personal

Lo que esta estrategia busca es:

- Es necesario desarrollar un ambiente de libre comunicación en todos los niveles de la escuela de conductores (incluidos los profesores contratados por hora), estableciendo un cronograma de reuniones periódicas en la que todos los trabajadores y jefes compartan problemas, experiencias y conocimientos.
- Hay que asegurar que los trabajadores participen en la toma de decisiones, en aspectos relacionados a la malla curricular y las capacitaciones técnicas.
- Desarrollar los mecanismos de participación y reuniones directas que alienten a los trabajadores a dar sugerencias (innovación, malla curricular y mapa de procesos) y opiniones acerca del desarrollo de la escuela de negocios.
- Establecer los canales de comunicación apropiados para promover la comunicación de aportes y contribuciones que signifiquen una mejora en la gestión y el desarrollo de una nueva malla curricular y cursos especializados en gestión administrativa.
- Realizar la evaluación del desempeño de manera constante, felicitando al trabajador por su buen trabajo o explicándole qué medidas correctivas debe asumir cuando no se han alcanzado los objetivos o no se ha realizado la tarea de manera correcta.

6. Políticas de remuneraciones y compensaciones

En la escuela de conductores profesionales se tiene personal contratado en planilla con todos sus beneficios de ley, así como también personal tercerizado que giran recibo por honorarios. Las remuneraciones y sus compensaciones se determinan de la siguiente manera en base a sueldos promedios del mercado (ver el anexo 13).

Asimismo, toda la plana docente es contratada por S/ 50,00 la hora, y también giran recibos por honorarios a la escuela. Por lo tanto, se realizó una proyección de horas efectivas trabajadas y valorizadas para los 5 años del proyecto (ver el anexo 14).

7. Conclusiones

- Se ha definido que la escuela de conductores: “Escuela de Conductores Profesionales del Perú (ECP)” sea una sociedad anónima cerrada (S.A.C.) debido a sus ventajas competitivas y flexibilidad de acción.
- Se ha programado la gestión de recursos humanos determinando que se requiere una planilla de cuatro (04) personas en la plana administrativa, por un monto anual de S/ 459.550, además de diez (10) docentes para ejecutar las horas de enseñanzas lo que representa un monto anual

de S/ 97.750,00 para el primer año (cuyo monto es directamente proporcional a la cantidad de horas que se deseen dictar).

- Se ha determinado que toda la estrategia de inducción y capacitación tendrá una duración de 12 meses enmarcándose en la gestión de fortalecimiento de competencias para asegurar la calidad de los servicios ofertados.

Capítulo VII. Plan de operaciones

El presente capítulo tiene por finalidad determinar la interacción de actividades necesarias para asegurar la calidad y efectividad de la oferta planteada por la escuela de conductores, a fin de desarrollar una proyección de la infraestructura y equipos requeridos.

Por otro lado, este capítulo también planteará los estándares de calidad a los que se deberá regir la escuela y las acciones pertinentes en materia de responsabilidad social.

1. Objetivos estratégicos

Tabla 30. Objetivos estratégicos del plan de operaciones

Objetivos estratégicos	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Establecer el proceso de trabajo para la gestión de todos los cursos ofertados (capacitación total, curso de revalidación, curso de recategorización, curso personalizado y capacitación <i>in-house</i>) a fin de que el costo operativo no supere el 30% de las ventas en el primer año.	Costo operativo / ventas	75%	80%	85%
Asegurar la capacidad instalada de la escuela de conductores para soportar un máximo de 80 personas cada hora (incluye personal propio de la empresa).	Total de personas / aforo de aulas	60%	70%	95%
Determinar la secuencia de horarios y flujo de clases teóricas necesarios para asegurar un total de 50 horas de enseñanza por alumno.	Total de horas / Horas ofertadas	70%	80%	95%
Determinar la funcionabilidad de un circuito de manejo para asegurar un total de 50 horas prácticas por semana por alumno.	Horas de practica efectivas / horas de Practica	70%	80%	95%
Desarrollar la cadena funcional que asegure la responsabilidad social de la organización involucrando a la comunidad de alrededores en las operaciones de la escuela de conductores	Estándares desarrollados / estándares planificados	75%	80%	85%

Fuente: Elaboración propia 2020.

2. Actividades previas al inicio de la producción

Antes de iniciar la ejecución de las labores estudiantiles se requiere el desarrollo de los actos preparatorios de diseño de material didáctico y la programación de horarios, así como definir la relación de cursos y capacitaciones que la escuela ofrecerá, determinando a quienes estarán dirigidos y su duración (ver el anexo 15).

También es importante definir las políticas de los cursos ofrecidos, en donde se detallen los beneficios económicos y condiciones de pago, así como las normas y considerandos, tanto para los alumnos como para las empresas de transporte (ver el anexo 16).

2.1. Diseño y prueba del servicio

Actividad 1: Realizar la investigación de mercado para identificar las necesidades del mercado.

Actividad 2: Determinar los requisitos legales que se deben ejecutar.

Actividad 3: Realizar el despliegue de la malla curricular.

Actividad 4: Diseñar las clases teóricas y prácticas con el personal docente.

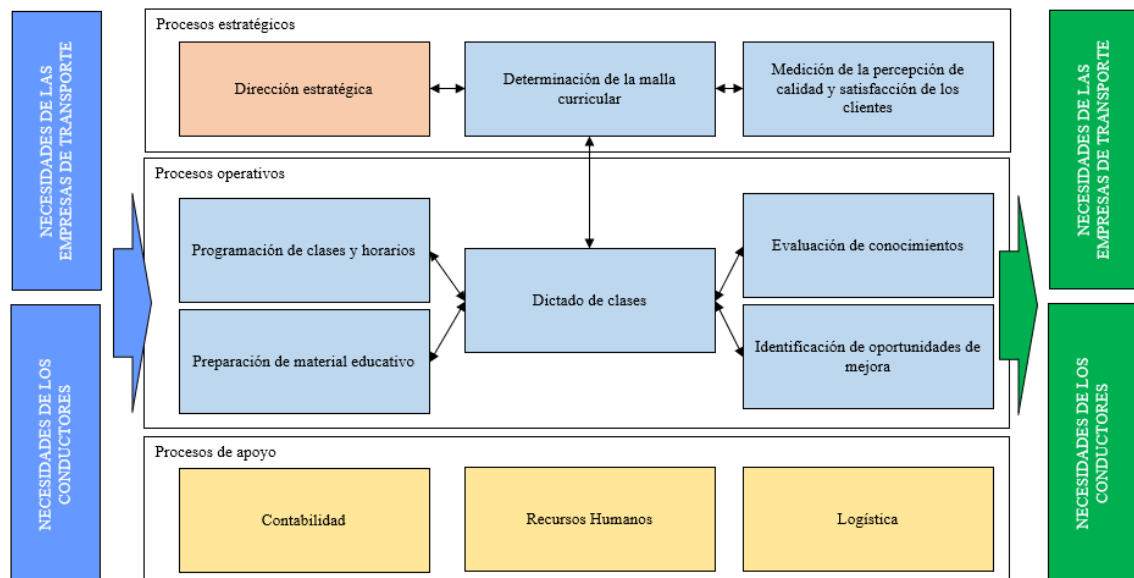
Actividad 5: Ejecutar la estrategia comercial para el asegurar la venta del servicio.

Actividad 6: Desarrollar las clases teóricas y prácticas.

Actividad 7: Realizar las encuestas de satisfacción de estudiantes y empresas cliente.

En relación con lo especificado previamente, se procede a presentar de manera articulada la interacción de procesos determinados para asegurar la calidad del servicio:

Gráfico 6. Mapa de proceso del servicio



Fuente: Elaboración propia 2020.

3. Aspectos técnicos del servicio

A continuación, se procede a listar las especificaciones técnicas del servicio:

Especificación 1: Razón social: Escuela de Conductores Profesionales del Perú (ECP).

Especificación 2: Ubicación: Av. Gambeta 1805, Callao Lima.

- Especificación 3: Modalidad: Clases teóricas y prácticas – presencial *in-house*.
- Especificación 4: Horario: Turno mañana de 8:00 a 11:00 / turno tarde de 19:00 a 22:00.
- Especificación 5: Certificaciones: Todos los establecidos por ley.

4. Determinación de la ubicación del proyecto

En el mapa a continuación se presenta la distribución geográfica real en el terreno que nos brindará nuestro aliado estratégico BRIANE, a continuación, el mapa en cuestión:

Gráfico 7. Imagen satelital de campo donde se desarrollará proyecto



Imagen referencial: escala 1:100



Lugar de la ubicación del proyecto

Fuente: Google Maps (Longitud: -11.9592644, latitud: -77.1245673,672).

Se eligió la locación es cuestión según las siguientes condiciones:

- Según lo especificado en el estudio de mercado el público objetivo-estudiantes para obtención de licencia de conducir y revalidación - se encuentra ubicado en zonas cercanas al Callao (Ventanilla, San Martín y alrededores).
- Nuestro socio estratégico se encuentra ubicado en la zona del Callao.
- La mayor concentración de empresas de transporte se encuentra focalizada en el Callao.
- Por otro lado, esta ubicación permitirá también generar relaciones con zonas estratégicas como el MTC, Municipalidad del Callao, Dirección General de Transportes entre otras.

5. Diseño y distribución de las instalaciones

5.1 Distribución de las instalaciones en función a los procesos

El diseño y la distribución de las instalaciones en función a los procesos contemplando el circuito de prácticas de manejo, esta detallada en el anexo 17.

5.2 Distribución

Las clases se desarrollarán en dos secciones de instrucción en el lado derecho se brindarán las clases teóricas mientras que en el campo de práctica se realizará el circuito de manejo (según el estándar requerido por el MTC).

6. Proceso de producción del servicio

Todas las labores se llevarán a cabo como se describe en el diagrama de actividades del proceso presentado (ver el anexo 18).

Tabla 31. Estándares de calidad²⁶

Estándar 1	Estándar 2	Estándar 3	Estándar 4	Estándar 5	Estándar 6
Asegurar las condiciones esenciales para el aprendizaje de los conductores y futuros conductores, garantizando los insumos y servicios básicos (con una buena infraestructura, servicios y condiciones adecuadas de salubridad).	Prevenir el fracaso de la enseñanza en temas de manejo, asegurando una malla curricular adecuada a las necesidades actuales y futuras del mercado además de definir las competencias de los docentes.	Apoyar y fomentar la constitución de redes de información y reporte inmediato de noticias en materia de conducción, estableciendo programas de apoyo y acompañamiento con funciones permanentes de repositorio de información.	Difundir entre las empresas del sector logístico nuevos criterios de formación de conductores profesionales además de fomentar las buenas prácticas identificadas y los resultados de las evaluaciones constantes.	Proponer un cambio en el modelo actual de enseñanza basándola en procedimientos estandarizados y acreditados.	Establecer una calificación permanente de los cuadros profesionales de los docentes y la garantía del perfil del personal administrativo que asegure los criterios de mérito y ética profesional.

Fuente: Elaboración propia 2020.

7. Conclusiones

- Se ha determinado la gestión de los recursos, tanto a nivel material como humano con los que cuenta el proyecto; además de establecer los sistemas y procedimientos a la hora de gestionar los anteriores recursos; el perfil de puesto de los trabajadores, y, por último, las capacidades, aptitudes y características del equipo de trabajo que formará parte del proceso productivo.

²⁶ Basados en el informe *Estándares de aprendizaje* del Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (2015). Recuperado de: <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/Est%C3%A1ndares-de-Aprendizaje-.pdf>

- El lugar determinado para el proyecto se ha valorado en función a sus características, estipulando que es el lugar idóneo por encontrarse cerca a la ubicación de los estudiantes y las empresas de transporte cliente.
- Se planifican los procesos y se marcan tiempos de prestación por cada frase del proceso de enseñanza, se reparten los recursos en función de las necesidades del producto en cada momento, y se controlan y reparten las existencias de una manera muy simple.

Capítulo VIII. Plan de responsabilidad social empresarial

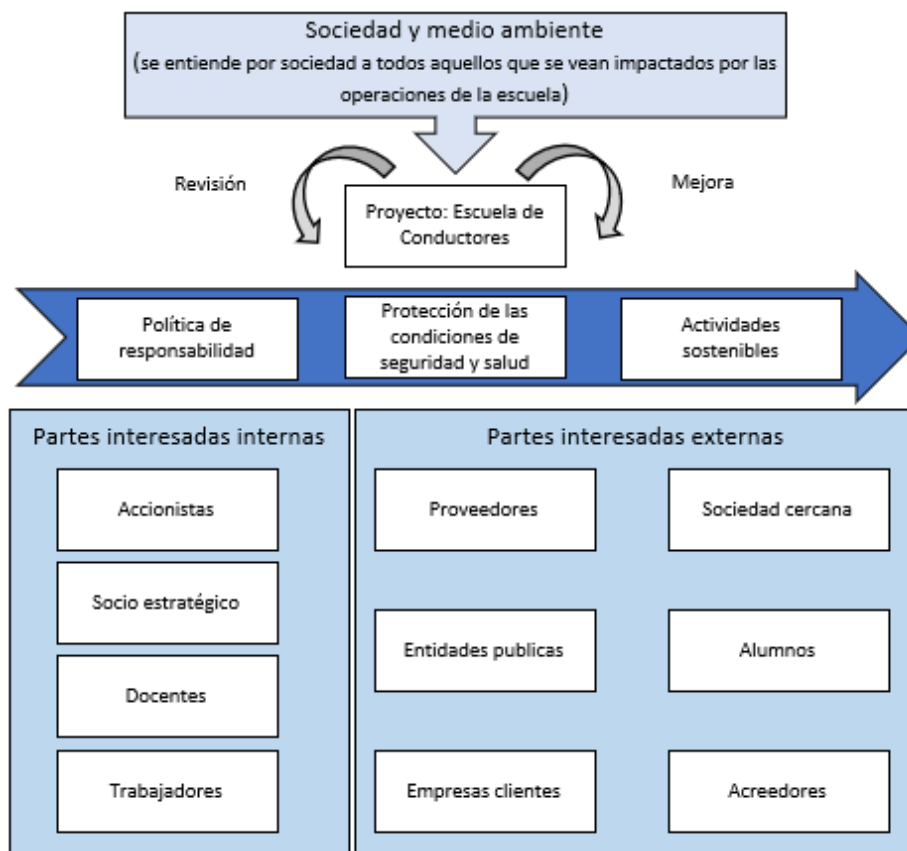
El presente capítulo tiene como objetivo determinar la secuencia de actividades necesarias para asegurar las condiciones de responsabilidad social empresarial del proyecto de escuela de conductores profesional para transporte de carga, de tal manera que se asegure el bienestar y desarrollo sostenible de sus acciones estratégicas.

Tabla 32. Objetivos estratégicos del plan de responsabilidad social empresarial

Objetivos estratégicos	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Determinar la identificación de línea base de las partes interesadas	Validación de los intereses de las partes interesadas	85%	90%	95%
Planeamiento de actividades operativas relacionadas a los intereses de las partes interesadas	Cumplimiento de las actividades planificadas	50%	75%	90%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Gráfico 8. Identificación de las partes interesadas



Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 33. Determinación de la línea base

Parte interesada	Interés	Actividad necesaria
Accionistas	Generar las ventas necesarias para generar una rentabilidad constante	Planificar las estrategias de venta que se ajusten a la demanda del mercado
Socio estratégico	Contar con los mejores conductores profesionales de la escuela de manejo	Preparar la política de gestión para la contratación directa de los mejores alumnos
Docentes	Transmitir sus conocimientos asegurando las condiciones pertinentes de pago	Asegurar las horas de trabajo rentables para cada docente
Trabajadores	Realizar sus funciones en un ambiente cómodo y funcional	Asegurar las condiciones de seguridad y salud ocupacional de los procesos
Proveedores	Ser parte de la cadena de suministro asegurando las ventas de su producto	Estandarizar de manera apropiada los procesos de compra
Sociedad	Asegurarse que las operaciones de la escuela no afecten sus condiciones de vida	Establecer las políticas de respeto y apoyo sostenible a la sociedad
Entidades públicas	Cumplir con los criterios legales establecidos por la normativa legal vigente	Establecer los mecanismos de trabajo en cumplimiento a la norma
Alumnos	Obtener los conocimientos pertinentes para asegurar el fortalecimiento de sus competencias profesionales	Determinar una malla curricular de vanguardia y que satisfaga las expectativas de calidad
Empresas cliente	Que los conductores de su organización refuercen sus conocimientos y mejoren su desempeño	Establecer los parámetros de enseñanza que aseguren la calidad de la enseñanza
Acreedores	Generar los protocolos de trabajo que aseguren el cumplimiento de los compromisos organizacionales	Establecer un modelo financiero que considere el pago de obligaciones asumidas

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 34. Proceso de implementación de actividades

Actividad	Producto o resultado
Planificar las estrategias de venta que se ajusten a la demanda del mercado	Estrategia de venta sostenible
Preparar la política de gestión para la contratación directa de los mejores alumnos	Política de contratación directa
Asegurar las horas de trabajo rentables para cada docente	Distribución de horarios
Asegurar las condiciones de seguridad y salud ocupacional de los procesos	Sistema de gestión de seguridad y salud
Estandarizar de manera apropiada los procesos de compra	Manual de procesos
Establecer las políticas de respeto y apoyo sostenible a la sociedad	Política sostenible
Establecer los mecanismos de trabajo en cumplimiento a la norma	Matriz de cumplimiento
Determinar una malla curricular de vanguardia y que satisfaga las expectativas de calidad	Malla curricular
Establecer los parámetros de enseñanza que aseguren su calidad	Estándares de calidad
Establecer un modelo financiero que considere el pago de obligaciones asumidas	Modelo financiero

Fuente: Elaboración propia 2020.

Capítulo IX. Plan financiero

1. Objetivos del plan financiero

Los objetivos financieros se centran en determinar la viabilidad financiera y económica del plan de negocios para la implementación de una escuela de conductores profesionales de transporte de carga.

Tabla 35. Objetivos financieros

Objetivos estratégicos	Indicador	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
La utilidad bruta debe ser por lo menos 60% en el primer año de operación	Utilidad Bruta	X		
Recuperar la inversión a más tardar el segundo año	Periodo de recuperación		X	
El VAN económico y financiero debe ser positivo al término de la proyección de 5 años.	VAN			X
La TIR económica debe ser mayor que el WACC.	WACC			X
La TIR financiera debe ser mayor que el COK	COK			X

Fuente: Elaboración propia 2020.

De esta manera se busca proyectar la inversión inicial, los ingresos, los costos fijos y variables, realizándolo a través de los estados de ganancias y pérdidas, el flujo de caja de inversiones y los presupuestos de cada área del proyecto en mención.

2. Supuestos financieros

Los supuestos financieros que se están considerando en el plan de negocios son los siguientes:

- Los costos y precios no incluyen IGV.
- La línea de tiempo del proyecto es de 5 años.
- Todas las ventas y compras son al contado.
- El costo de oportunidad (COK) se determina en 20%.
- Se considera el 29,5% de impuesta a la renta anual por los 5 años del proyecto.
- No se considera valor de liquidación alguno para los activos fijos.
- La capacidad instalada del aula es de 30 alumnos.
- El personal está en planilla con todos los beneficios de ley, a excepción de los profesores que serán contratados de manera independiente y por horas.

3. Presupuestos estimados

Para el plan de negocios se ha estimado una inversión inicial de S/ 112.366,10, para los cuales se buscará un financiamiento externo de S/ 50.000 y el saldo será como aporte de capital de los accionistas.

La tasa de interés anual promedio del sistema financiero para créditos a la pequeña empresa en moneda nacional es de 17,66% según la superintendencia de banca, seguros y AFP (SBS)²⁷. Por lo tanto, se ha considerado una tasa de interés anual de 18% para el financiamiento del proyecto.

Tabla 36. Flujo financiamiento externo

FINANCIAMIENTO NETO	0	1	2	3	4	5
SERVICIO DE LA DEUDA	S/ 50.000,00					
AMORTIZACIÓN		6988,89	8246,89	9731,33	11.482,97	13.549,91
INTERESES Y OTROS		9000,00	7742,00	6257,56	4505,92	2438,98
AHORRO FISCAL		2655,00	2283,89	1845,98	1329,25	719,50

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la inversión, se están considerando los gastos preoperativos que incluyen todos los trámites y permisos ante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) y la Municipalidad Provincial del Callao, así como los gastos para la implementación de la web y redes sociales.

Tabla 37. Gastos preoperativos

GASTOS PREOPERATIVOS	S/
MATERIAL EDUCATIVO	2000,00
CONSTITUCIÓN EMPRESA	1500,00
DERECHO DE TRÁMITE (TUPA MTC)	1000,00
ELABORACIÓN EXPEDIENTE	10.000,00
TRÁMITES MUNICIPALES	1000,00
INDECI	1000,00
DISEÑO/IMPLEMENTACIÓN PÁGINA WEB	4500,00
TOTAL (S/)	21.000,00

Fuente: Elaboración propia 2020.

Como parte de la inversión, también se ejecutan las compras de activos, mobiliarios, equipos de cómputo y útiles de oficina, para implementar las oficinas modulares y las aulas. La suma de los gastos preoperativos y los gastos de activos dan los S/ 112.366,10 que se requieren como inversión inicial.

Tabla 38. Gastos activos

GASTOS DE ACTIVOS/HERRAMIENTAS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO (S/)	TOTAL (S/)
LAPTOP	5	1271,19	6355,93
TELEVISOR	1	1694,92	1694,92
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	1	1271,19	1271,19
MUEBLES Y ENSERES	1	1694,92	1694,92
CARPETAS	35	127,12	4449,15
CONTROL BIOMÉTRICO	1	3300,00	3300,00
OFICINAS MODULARES	1	72.600,00	72.600,00
COSTO TOTAL ACTIVOS (S/)			91.366,10

Fuente: Elaboración propia 2020.

²⁷ <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

Por otro lado, se estiman los costos fijos mensuales que comprenden el alquiler por el uso de los activos de BRIANE, además de los costos de servicios y costos operativos para hacer funcionar la escuela de conductores.

Tabla 39. Costos fijos mensuales

COSTOS FIJOS MENSUALES	CANTIDAD	V. UNITARIO (S/)	TOTAL (S/)
ALQUILER ACTIVOS BRIANE	1	5000,00	5000,00
MANTENIMIENTO LOCAL	1	1000,00	1000,00
LÍNEA CELULAR	3	100,00	300,00
LUZ	1	1000,00	1000,00
AGUA	1	500,00	500,00
INTERNET	1	150,00	150,00
ÚTILES OFICINA	1	200,00	200,00
ÚTILES LIMPIEZA	1	200,00	200,00
VARIOS	1	1000,00	1000,00
MANTENIMIENTO WEB	1	125,00	125,00
BANNERS WEB	1	254,24	254,24
PUBLICIDAD GOOGLE/FACEBOOK	1	593,22	593,22
COSTO FIJO MENSUAL (S/)			10.322,46

Fuente: Elaboración propia 2020.

Los costos variables van de la mano con la cantidad de alumnos que se matriculan cada ciclo, y con esa cantidad se calculan los costos de los materiales y los exámenes médicos correspondientes que cada alumno debe llevar por ley para poder acceder a la licencia A3 (ver el anexo 19).

Una vez definidos tanto los costos fijos como los costos variables, se realizan las proyecciones de ventas considerando los precios de los cursos que se determinaron a través del *benchmarking* realizado (ver el anexo 2).

Los ingresos proyectados son en base a la cantidad de alumnos matriculados cada mes y a las capacitaciones *in-house* para las empresas. Estas proyecciones tienen un horizonte de 5 años al igual que todo el plan financiero. En la tabla 40 se puede apreciar la cantidad de alumnos proyectados por cada curso y su respectivo costo unitario para el primer año del proyecto.

Tabla 40. Proyección ingresos por alumno año 1

TIPO INGRESO	DURACIÓN	CANTIDAD	PAX	COSTO SIN IGV S/
CURSO CAPACITACIÓN TOTAL	2 MESES (100 HORAS: 50 TEÓRICA/50 PRÁCTICA)	4 PROMOCIONES/AÑO	25	1610,17
CURSO REVALIDACIÓN	5 HORAS TEÓRICAS	9 CURSOS/AÑO	20	254,24
CURSO RECATEGORIZACIÓN A3	1 MES (55 HORAS: 30 TEÓRICA / 25 PRÁCTICA)	9 CURSOS/AÑO	20	889,83
CLASES PERSONALIZADAS	POR HORA (10 HRS MIN)	1.200 HORAS/AÑO	10	127,12
CAPACITACIÓN IN-HOUSE EMPRESAS	1 SEMANA MÍNIMA (20 HORAS)	12 CAPACITACIONES	1	10.000,00

Fuente: Elaboración propia 2020.

De esta misma manera, se han proyectado los otros 4 años y la cantidad de alumnos matriculados por mes, para poder elaborar un flujo de caja de inversiones (ver el anexo 20).

4. Estados financieros y flujo de caja

El estado proyectado de ganancias y pérdidas arroja que en el tercer año de operaciones se tienen utilidades después de impuestos, puesto que la inversión no es muy alta y la demanda de alumnos es creciente cada año, según se determinó en el estudio de mercado realizado.

Tabla 41. Estado de ganancias y pérdidas

ESTADO GANANCIAS Y PERDIDAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	639,491.53	733,135.59	867,457.63	1,120,932.20	1,254,406.78
COSTO DEL SERVICIO	259,377.12	296,728.81	326,635.59	394,906.78	451,177.97
UTILIDAD BRUTA	380,114.41	436,406.78	540,822.03	726,025.42	803,228.81
GASTO ADMINISTRATIVO	252,869.49	252,869.49	252,869.49	252,869.49	252,869.49
GASTO DE VENTAS	178,800.00	178,800.00	241,800.00	241,800.00	304,800.00
GASTO PREOPERATIVO	21,000.00				
DEPRECIACIÓN	10,090.00	10,090.00	10,090.00	10,090.00	8,501.02
UTILIDAD OPERATIVA	82,645.08	5,352.71	36,062.54	221,265.93	237,058.31
COSTO FINANCIERO	9,000.00	7,742.00	6,257.56	4,505.92	2,438.98
UTILIDAD ANTES DE IR	91,645.08	13,094.71	29,804.98	216,760.01	234,619.32
IMPUESTO A LA RENTA 29.50%			8,792.47	63,944.20	69,212.70
UTILIDAD NETA	91,645.08	13,094.71	21,012.51	152,815.81	165,406.62

Fuente: Elaboración propia 2020.

Por otro lado, el flujo de caja de inversiones a 5 años demuestra liquidez desde el tercer año de operaciones, incluso después de pagar el financiamiento, según se puede apreciar en la tabla 42.

Tabla 42. Flujo de caja de inversiones

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
INGRESOS VENTAS		639,491.53	733,135.59	867,457.63	1,120,932.20	1,254,406.78
EGRESOS						
INVERSIONES	112,366.10					
COSTO VARIABLE		107,627.12	128,728.81	138,135.59	164,406.78	190,677.97
COSTO PERSONAL		459,550.00	475,800.00	559,300.00	601,300.00	694,300.00
COSTO FIJO		123,869.49	123,869.49	123,869.49	123,869.49	123,869.49
IMPUESTO A LA RENTA 29.50%				10,638.45	65,273.45	69,932.20
FC ECONOMICO	112,366.10	51,555.08	4,737.29	35,514.09	166,082.48	175,627.12
FINANCIAMIENTO NETO						
SERVICIO DE LA DEUDA	50,000.00					
AMORTIZACIÓN		6,988.89	8,246.89	9,731.33	11,482.97	13,549.91
INTERESES Y OTROS		9,000.00	7,742.00	6,257.56	4,505.92	2,438.98
AHORRO FISCAL		2,655.00	2,283.89	1,845.98	1,329.25	719.50
FC FINANCIERO	62,366.10	64,888.98	8,967.71	21,371.18	151,422.84	160,357.73

Fuente: Elaboración propia 2020.

5. Evaluación financiera del proyecto

Para realizar la evaluación financiera del proyecto, es necesario calcular el WACC para posteriormente hallar tanto el VAN y como la TIR económica. De esta manera se puede concluir si el plan de negocios es atractivo para los accionistas e inversionistas de este.

Para calcular el WACC, que es la tasa promedio que me van a pedir todos los que han financiado el plan de negocios, tanto para el financiamiento propio (accionistas) como para el financiamiento de terceros (acreedores o bancos), se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$WACC = [Kd \times (1 - IR) \times (P/I)] + [COK \times ((I-P) / I)]$$

En donde:

$Kd = 18,00\%$

$IR = 29,50\%$

$COK = 20,00\%$

P (Préstamo) = S/ 50.000,00

I (Inversión) = S/ 112.366,10

Después de aplicar la fórmula se halla que el WACC es de 16,75%, y por consiguiente se puede calcular el VAN y la TIR económica y financiera. Dando como resultado lo siguiente:

Tabla 43. Resultado del VAN y TIR Económica y Financiera

TIR-E (%)	23,58%
VAN-E (S/)	39.645

TIR-F (%)	26,48%
VAN-F (S/)	27.168

Fuente: Elaboración propia 2020.

De esta manera se puede determinar que la TIR económica es mayor que el WACC y que el VAN económico es positivo, por lo que es un proyecto rentable.

Asimismo, la TIR financiera es mayor que el COK y el VAN financiero es positivo, por lo que es un proyecto rentable para el accionista.

6. Conclusiones

Una vez evaluado el proyecto y obtenido los cálculos necesarios, se puede concluir lo siguiente:

- El proyecto es viable y rentable desde el punto de vista económico, ya que su VAN es positivo y su TIR es mayor al WACC.
- El proyecto es viable y rentable desde el punto de vista financiero, ya que su VAN es positivo y su TIR es mayor al COK, por lo que resulta atractivo atraer un financiamiento externo a través de una entidad bancaria.
- El periodo de recuperación del capital es menor a 3 años por lo que resultaría favorable para cualquier inversionista.
- El capital por invertir no es muy elevado, por lo que es factible buscar varias fuentes de financiamiento, ya sean internas o externas.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- De acuerdo con el análisis realizado al sector, se ha podido determinar que existe una buena oportunidad para desarrollar el proyecto “Escuela de Conductores Profesionales del Perú – ECPP”, ya que el mercado es atractivo, además del crecimiento del sector logístico de carga.
- Se ha podido identificar que mediante la estandarización y el aseguramiento de las condiciones necesarias para la formación de conductores profesionales para el servicio de carga pesada, así como la especialización de los conductores ya contratados por las empresas de transporte, los precios sean atractivos y se disminuya el índice de accidentabilidad.
- Producto del análisis, se pudo evidenciar que, en la actualidad, los conductores de carga pesada no cuentan con la experiencia necesaria para asegurar la operatividad funcional de los procesos de transporte y que las escuelas existentes no aseguran una correcta formación, con estándares de calidad. En ese sentido, existe una gran oportunidad de obtener una ventaja a través de la adecuada enseñanza y fortalecimiento de capacidades.
- Según el análisis de la rentabilidad, la tasa de rendimiento del proyecto es de 28,04%, lo cual lo hace atractivo para los inversionistas que esperan obtener una tasa de rendimiento mínima del 16,75%.
- Para la existencia de la “Escuela de Conductores Profesionales del Perú – ECPP”, se hace necesario conocer la normativa vigente y las necesidades de las empresas de transporte, por lo cual la enseñanza será flexible y particular.

2. Recomendaciones

- De acuerdo con el incremento en el sector logístico en el puerto del Callao y el aumento de la rigurosidad de la normativa aplicable, es necesario mapear los nuevos ingresos de empresas en el sector que tienen la necesidad de contar con personal capacitado y con las competencias necesarias para asegurar la sostenibilidad de sus operaciones.
- Parte de la estrategia de administración es contar con personal especializado en la normativa vigente y técnicas en mecánica básica; sin embargo, es necesario que este personal esté constantemente actualizado con el objetivo de que siempre brinde conocimiento acorde a las necesidades solicitadas por el mercado. Es así, que el personal debe recibir formación en legislación y las actualizaciones en las unidades más modernas del mercado.
- La estrategia de mercado de la “Escuela de Conductores Profesionales del Perú – ECPP”, se basa en un enfoque de penetración al mercado, considerando para esto que se debe tener claro que existen empresas ya existentes en él.

Bibliografía

- Agencia Peruana de Noticias. (2008). “Ante escasez de pilotos A3, lanzan programa gratuito de profesionalización de transporte interprovincial”. *Andina*. Fecha de publicación: 4/09/2008. Fecha de consulta: 15/09/2016. <<https://andina.pe/agencia/noticia-ante-escasez-pilotos-a3-lanzan-programa-gratuito-profesionalizacion-transporte-interprovincial-192548.aspx>>
- Ansoff, H. I. (1957). “Strategies for diversification”. *Harvard Business Review*, 35(5), pp. 113-124.
- Bedbury, S. (2002). *A New Brand World*. Nueva York: Viking Press.
- Benavides Velasco, Carlos y Quintana, Cristina (2003). *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Chan kim, W. y Mauborge, Renée (2005). *La Estrategia del Océano Azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Lima: Grupo Editorial Norma.
- Chase, Richard B. y Jacobs, F. Robert (2014). *Administración de Operaciones: Producción y cadena de suministros*. México D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Código Civil.
- Consejo Nacional de Seguridad Vial. (2018). *Estadísticas*. Fecha de consulta: 04/09/2019. <<https://www.mtc.gob.pe/cnsv/estadistica.html>>.
- Constitución Política del Perú.
- D`Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima: Centrum – Centro de Negocios, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Davenport, Thomas H. (1996). *Innovación de Procesos*. Madrid: Díaz de Santos.
- David, Fred R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. 9na. edición. México D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.
- Desller, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.
- Dyer, W. (2019). *Cómo hacer Marketing SIN DINERO*. Madrid: Recursos para Pymes.
- Franco Concha, P. (2015). *Evaluación de Estados Financieros*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Google. (s.f.). *Aprovecha la posibilidad de aparecer en los resultados de búsqueda de Google*. *Google ADS*. Fecha de consulta: 04/09/2019. <https://ads.google.com/intl/es-419_pe/home/how-it-works/search-ads/>.

- Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad y Productividad*. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hair, Joseph, Anderson, Rolph, Mehta, Rajiv, y Babin, Barry (2010). *Administración de ventas: relaciones y sociedades con el cliente*. México D.F.: Cengage Learning.
- Hax, A. y Majluf, N. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Horngren, Charles T., Datar, Srikant M. y Rajan, Madhav V. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. México D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.
- INEI. (2018a). *Nivel de educación alcanzado*. Fecha de consulta: 15/10/2018. <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/educacion-superior-8035/>>
- INEI. (2018b). *PBI según actividad económica*. Fecha de consulta: 15/10/2018. <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>>
- INEI. (2017a). *Análisis de los accidentes de tránsito ocurridos en el 2016*. Fecha de consulta: 04/09/2019. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1528/cap03.pdf>
- INEI (2017b). *Censo Nacional 2017*. Fecha de consulta: 04/09/2019. <<http://censo2017.inei.gob.pe/>>
- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (2015). *Estándares de aprendizaje*. Fecha de consulta: 04/09/2019. <<https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/Est%C3%A1ndares-de-Aprendizaje-.pdf>>
- Ipsos Apoyo (2016a). *Perfil del internauta*. Perú urbano. Fecha de consulta: 15/10/2019. <<https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-internauta-2016>>
- Ipsos Apoyo (2016b). *Perfil del adulto joven*. Fecha de consulta: 15/10/2019. <<https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-joven-2016>>
- Jobber, D. y Lancaster, G. (2012). *Administración de ventas*. Octava edición. México D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. México D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.
- Leader summaries (s.f.). *Ser competitivo*. Michael Porter. Serie de libros empresariales resumidos. Fecha de consulta: 04/09/2019. <<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/ser-competitivo>>
- Ley General de Sociedades.
- Madura, J. (2015). *Administración Financiera Internacional*. 12ª. Edición. México D.F.: CENGAGE Learning.

- Michaux, S. y Cadiat, A.-C. (2018). *Las 5 fuerzas de Porter. Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Madrid: 50MINUTOS.es.
- Ministerio de Economía y Finanzas - MEF. (2019). *Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023*. Fecha de consulta: 04/09/2019.
<https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2019). *Escuela de conductores*. Fecha de consulta: 01/08/2019.
<https://portal.mtc.gob.pe/transportes/terrestre/licencias/documentos/_Listado.de.es-cuola.conductores_21.10.2019_v.1.0_prensa.pdf>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2017). *Anuario Estadístico 2017*. Fecha de consulta: 04/09/2019.
<https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2017.pdf>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2016). Decreto Supremo 007-2016-MTC, Ley 17181. Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, en el artículo 23. Fecha de consulta: 04/09/2019.
<http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_3724.pdf>
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., y Larréché, JC. (2007). *Administración de Marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. México D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Niebel, Benjamin W. y Freivalds, Andris (2009). *Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo*. México D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Oppenheimer, A. (2014). *¡Crear o Morir! La esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación*. Nueva York: Vintage Español (una división de Random House LLC).
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2011). *Generación de modelos de negocio*. Traductor: Vázquez Cao, Lara. Tercera Edición. España: Deusto S.A. Ediciones.
- Parodi Trece, C. (2015). *La primera crisis financiera internacional del siglo XXI*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Parodi Trece, C. (2014). *Perú 1995-2012: Cambios y continuidades*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Peng, Mike W. (2012). *Negocios Globales*. México D.F.: CENGAGE Learning.
- Polo, E. (1996). "Abuso o tiranía: reflexiones sobre la dialéctica entre mayoría y minoría en la sociedad anónima". En Iglesias, J. (Comp.). *Estudios jurídicos en homenaje al profesor Aurelio Menéndez* (pp.2269-2293) (v.2). Madrid: Civitas.

- Porter, Michael E. (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. *Harvard Business Review*. América Latina, Vol. 86, n.º 1, pp. 58-77.
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Redacción Gestión. (2016). “MTC le “pincha la llanta” a las escuelas de choferes de mala calidad”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 24/06/2016. Fecha de consulta: 15/07/2017. <<https://gestion.pe/economia/mtc-le-pincha-llanta-escuelas-choferes-mala-calidad-125102-noticia/>>.
- Redacción Gestión. (2015). “La máquina del tiempo: Evolución de la tecnología automotriz”. *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 12/03/2015. Fecha de consulta: 15/11/2019. <<https://gestion.pe/tecnologia/maquina-evolucion-tecnologia-automotriz-80743>>
- Robben, X. y de Quatrebarbes, A. (2018). *La cadena de valor de Michael Porter: identifique y optimice su ventaja competitiva*. Madrid: 50MINUTOS.es
- Sagasti, F. (Ed.). (2015). “Asamblea Anual BM-FMI”. *Caretas*. 7 de octubre. Informe especial. Lima:
- Sagasti, F. (coord.) (2014). *Perú: agenda y estrategia para el siglo 21*. Segunda edición. Lima: Foro Nacional Internacional.
- Sallenave, J. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá, Colombia: Ed. Norma.
- Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. México D.F.: McGraw Hill Interamerica.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R EDITORES.
- Stair, R., y Reynolds, G. (2010). *Principios de sistemas de información: un enfoque administrativo*. 9na. Edición. México: Cengage Learning.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020). *Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario*. Fecha de consulta: 05/01/2020. <<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPportal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>>
- Tong, J. (2015). *Finanzas empresariales: La decisión de inversión*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Udolkin Dakova, S. (2014). *Contabilidad de Costos y de Gestión*. Lima: Universidad del Pacífico.
- WEF. (2019). *The global competitiveness report 2019*. Fecha de consulta: 15/10/2019. <http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf>
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: Nathan Associates Inc.

- Werther, William B. y David, Keith (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. México D.F.: McGraw – Hill Interamericana.
- Wheelen, Thomas L. y Hunger, J. David (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios: conceptos y casos*. México D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.
- World Bank (1992). *A Framework for Strategic Choices, The World Bank in the 1990s*, pp. 3-4.

Anexos

Anexo 1. Canvas

<p>SOCIOS CLAVE</p> <p>EMPRESAS DE CLIENTES. BRIANE. MTC. MUNICIPALIDADES. EMPRESAS QUE VENDEN CAMIONES, REPUESTOS E INSUMOS. POLI CLINICOS. PAGINAS ESPECIALIZADAS. CONDUCTORES (BOCA A BOCA). RESTAURANTES DE RUTEO.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>CLASES: DISEÑO DE CURSOS / PRACTICAS. BUSQUEDA DE OPORTUNIDADES LABORALES. VENTAS Y MKT (COMMUNITY MANAGER Y VISITAS). ACREDITACION CON EL ESTADO. LOGISTICA.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>"Entrenamiento y capacitacion en la conducción de camiones de carga pesada, con la mejor infraestructura del mercado, formando los mejores choferes con ética, conocimientos tecnicos y destreza ayudando a elevar la calidad de la conduccion en el rubro y garantizando la calidad en la obtencion de los brevetes en las categorias A3 y A4"</p>	<p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <p>S1: DIRECTO A TRAVES DE VENDEDORES. S2: ESPECIALIZADO (GESTION DE KAM)</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>S1: ESTUDIANTES 26 años de edad. Experiencia en rubro A2 Ha tenido anteriormente trabajos esporadicos en el rubro. No tiene posibilidades de seguir estudios superiores tecnicos o universitarios. Proviene de familias ya vinculadas al sector. (fidelizacion a mkt) Capacida de pago. (500 A 3000) No se enganchan en cursos de mas de (5 dias a un mes) (programa modular) Proviene de distritos diversos (NSE C - D): Ventanilla, Callao, SIL, Los Olivos, Breña, Lima.</p> <p>S2: EMPRESAS DE TRANSPORTES Ubicadas mayormente en el callao. Necesitan choferes responsables, con conocimientos tecnicos, comprometidos, responsables. Se ubican tambien cerca a centros industriales. Dispuestas a pagar 2500 a 4500. Top: Empresa 77, Ransa, TRC, Transaltisa. Tasa de rotacion muy alta y se quejan de baja calidad de choferes y de su potencialidad. Quieren choferes ya entrenados. tienen tambien choferes estables a los que les interesa capacitar.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Costos Fijos: - SUELDOS - SERVICIOS (LUZ , AGUA, TELEFONO)</p> <p>Costos Variables: - DOCENTES. - MANTENIMIENTO. - MATERIAL DE EDUCACION. - ACREDITACION. - COMBUSTIBLE.</p>		<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <p>MATRICULA. PENSION / MODULO. CAPACITACIONES EMPRESAS. VENTA DE MATERIAL DE ESTUDIO.</p>		

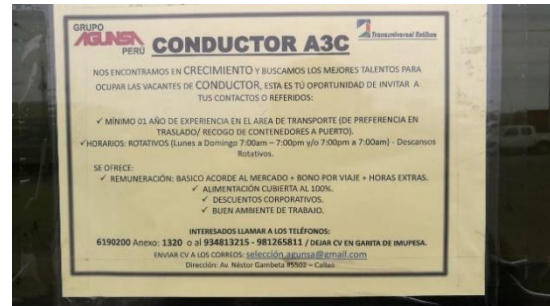
Anexo 2. Benchmarking (comparación del sector)

NOMBRE DE ESCUELA							
	DATOS GENERALES Y OPERATIVOS	PROMOCION	POST VENTA	ESTRATEGIA DE CAPTACION	FORTALEZAS	DEBILIDADES	COMPONENTES DE PROPUESTA DE VALOR
Profesionales A	Ubicación: San Juan de Miraflores Duración de programa: 2 - 5 días, personalizado. - Precios: entres S/.600 y S/. 1,000.	Redes sociales, internet, autorizacion por MTC, todo tipo de brevete	Bolsa de trabajo, Reclaficacion de categoria, extension de cursos.	Amplia experiencia. Certificado por el MTC. Personal capacitado. Aprendizaje continuo y rapido. Licencia A3 y A4. Precios comodios. Videos de campo de instrucción y flota	Experiencia en el mercado. Publico cautivo en redes sociales. Precio accesible. Servicio de post venta. Bolsa de trabajo.	No hay limite de alumnos en el programa. Corto tiempo de duracion de programa. No esta certificada por el MTC	Rapidez: aprendizaje en corto tiempo. Experiencia: años de experiencia capacitando personal. Seguridad: al contar con un campo de instrucción propio.
Raza Trailero	Ubicación: Cercado de Lima. Duración de programa: 01 mes. - Precios: S/.,2,000.	Redes sociales, internet, autorizacion por MTC, todo tipo de brevete, Viajes a provincia, curso de retroceso.	Bolsa de trabajo, Reclaficacion de categoria, extension de cursos.	Experiencia garantizada. Certificado por el MTC. Experiencia de manejo desde el primer día (viaje al interior del país).	Amplio conocimiento del segmento. Manejo de redes sociales de manera fluida. Enseñanza personalizada.	Corto tiempo de duracion de programa. No cuenta con certificacion de MTC para ejercer como escuela.	Capacitacion personalizada. Precio competente respecto al mercado. Manejo desde el primer día. Horarios flexibles
DRIVERS TRUCK	Ubicación: Puente Piedra Duración de programa: 01 mes. - Precios: S/.,2,000.	Redes sociales, internet, autorizacion por MTC, todo tipo de brevete	Bolsa de trabajo, seguimiento a alumnos, Reclaficacion de categoria, extension de cursos.	Certificada por MTC. Renovacion constante. Publicaciones constantes de egresados.	Conocimiento del segmento. Manejo de redes sociales de manera fluida. Enseñanza personalizada. Su segmento esta enfocado a de carga local. Precio acorde al mercado. Ofrece alojamiento a sus alumnos. Posee unidades propias	Falta de organización (Por medio de la encuesta telefonica). Corto tiempo de duracion del programa. No cuenta con certificacion de MTC para ejercer como escuela	Precio competitivo con el mercado. Bolsa de trabajo asegurada. Alojamiento incluido. Extension de cursos. Grupos reducidos de alumnos. Comodidad: poseen unidades propias para la capacitacion de los alumnos. Horarios flexibles.
GRUPO EL TRANSPORTADOR	Ubicación: Comas Duración de programa: por horas de manejo. - Precios: S/100 por hora..	Redes sociales,	Reclaficacion de categoria, extension de cursos.	Utilizacion de redes sociales para difusion de ofertas.	Personalizado. A preferencia del conductor (por horas)	No hay limite de alumnos en el programa. Corto tiempo de duracion de programa. No esta certificada por el MTC. No cuenta con bolsa laboral. No cuenta con un programa estructurado y definido.	Precio por debajo de la competencia en el mercado. Selectividad: el alumno decide la cantidad de horas se capacita.

Anexo 3. Visita de campo: carteles de empresas de transporte en el Callao en busca de conductores



APM TERMINALS



AGUNSA



MIXERCON



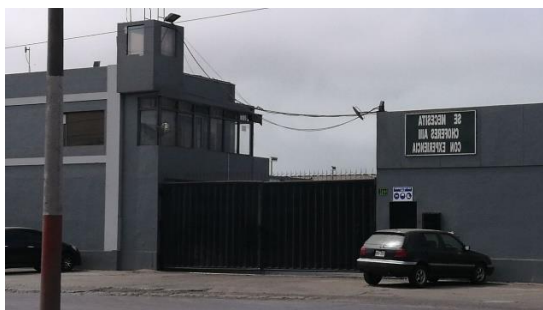
MALOVAR



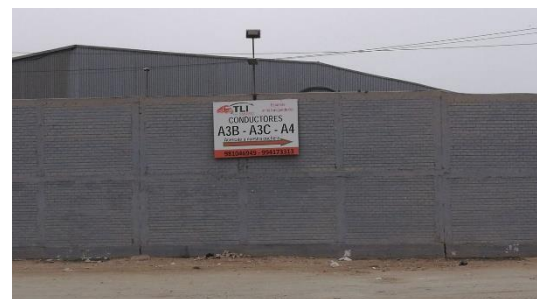
BRIANE



TRANSLER



PAY PAY



TLI

Anexo 4. Estrategia de segmentación para el consumidor (alumnos)^{28 29 30}

Segmentación	Dato						
Geográfica	<p>La población del estudio se encuentra ubicada en Lima Metropolitana y en la Provincia constitucional del Callao. La tasa anual de crecimiento es de 1.3% para ambos respectivamente. según INEI⁹, la distribución de la población en las zonas evaluadas se distribuye EN:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Zona</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Lima Metropolitana</td> <td>40.6%</td> </tr> <tr> <td>Callao</td> <td>81.7%</td> </tr> </tbody> </table>	Zona	Total	Lima Metropolitana	40.6%	Callao	81.7%
Zona	Total						
Lima Metropolitana	40.6%						
Callao	81.7%						
Demográfica	<p>Según Ipsos, se encuentran dentro de los NSE C y D y sus ingresos están entre los S/.800.00 a S/.1,200.00 mensuales, o no están ni trabajando ni estudiando¹⁰. El rango de edad del presente estudio es de 24 a 36 años y sexo masculino; según la encuesta de INEI¹¹, este rango de edad representa el 22 % del total de la población de Lima Metropolitana (917,984 habitantes aproximadamente) y el 20% de la Provincia constitucional del Callao (101,033 habitantes aproximadamente).</p>						
Psicográfica	<p>Personas de sexo masculino, de entre 24 y 36 años de edad de Lima Metropolitana y Callao. Cuentan con estudios de nivel secundaria o carrera técnica trunca. Su capacidad de pago es reducida. Proviene de familias vinculadas al sector.</p>						
Comportamiento	<p>Están disconformes con su trabajo actual fijo y/o eventual (que lo consideran fijo). Necesitan trabajar ya, por lo que no desean llevar cursos Teórico – Prácticos de más de tres meses.</p>						

Fuente: Elaboración propia 2020.

²⁸ INEI (2017b). *Censo Nacional 2017*.

²⁹ IPSOS APOYO (2016b). *Perfil del adulto joven*, p. 39.

³⁰ INEI (2017b). *Censo Nacional 2017*.

Anexo 5. Estrategia de segmentación para empresas de transporte ³¹

Segmentación	Dato
Geográfica	Las empresas evaluadas en el estudio se encuentran ubicadas en Lima Metropolitana y en la Provincia constitucional del Callao. Según el MTC ¹² , existen 115,156 empresas de carga de las cuales 57,583 se encuentran en Lima.
Demográfica	Existen aproximadamente 20 empresas que tienen la mayor flota de transporte de carga que se concentran en la ciudad de Lima, las cuales cuentan con 14,000 unidades aproximadamente.
Psicográfica	Buscan conductores con experiencia o formación técnica con conocimientos de mecánica y de conducción de unidades a fin de poder garantizar un óptimo rendimiento de la unidad. Necesitan disminuir la rotación de conductores. Enfrentan la escasez de conductores en el actual mercado laboral, por lo que les interesa generar lealtad en aquellas personas a las que reclutan
Comportamiento	Buscan personas íntegras, con valores como responsabilidad, honradez, trabajo en equipo, la precaución y el criterio para la toma de decisiones adecuadas. Están dispuestas a pagar más por un valor diferenciado al producto normal en el mercado actualmente.

Fuente: Elaboración propia 2020.

³¹ MTC (2017). Anuario anual 2017.

Anexo 6. *Brand ladder* escuela de conductores profesionales

Beneficio	Descripción
Beneficio social	Eleva el nivel de la seguridad vial, aporta personas al mundo laboral con ética, responsabilidad y valores.
Beneficio transformacional	Permite formar profesionales especializados en un área de alta demanda. Da una oferta de valor con atributos solicitados al mercado de este segmento.
Beneficio emocional	Eleva el nivel del conductor de carga, crea mercado especializado para este segmento.
Beneficio funcional	Permite dar conocimientos especializados en un área específica para un segmento con alta demanda.
Beneficio de atributo	La escuela tiene área de instrucción, unidades de prácticas y aulas de capacitación.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 7. Estrategia de precio

Producto o Servicio	Costo de preparar producto o servicio	Precio de venta (sin IGV)	Margen de contribución
Curso capacitación total	S/ 791,19	S/ 1610,17	49%
Curso personalizado	S/ 824,41	S/ 1271,20	35%
Curso revalidación	S/ 211,86	S/ 254,24	17%
Curso recategorización	S/ 711,86	S/ 889,83	20%
Cursos especializados <i>in-house</i> para empresas	S/ 6042,50	S/ 10.000,00	40%

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 8. Presupuesto de *marketing* (en soles)

ÍTEM	COSTO	MESES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Diseño/implementación página web	4500.	1	4500																4500
Mantenimiento de página	250.	6	250		250		250		250		250		250		1500	1500	1500	1500	6000
<i>Community manager</i> Facebook	950	12	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	11.400	11.400	11.400	11.400	45.600
publicidad Google y Facebook	593,22	12	593,22	593,22	593,22	593,22	593,22	593,22	593,22	593,22	593,22	593,22	593,22	593,22	7118,64	7118,64	7118,64	7118,64	28.474,58
SEO y SEM manager	950	12	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	11.400	11.400	11.400	11.400	45.600,00
<i>Banners</i>	254,24	12	254,24	254,24	254,24	254,24	254,24	254,24	254,24	254,24	254,24	254,24	254,24	254,24	3050,85	3050,85	3050,85	3050,85	12.203,39
<i>Influencer</i>	1000	12	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12.000	12.000	12.000	12.000	48.000,00
190.377,97																			

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 9. Malla curricular

MALLA CURRICULAR		TEORICA	PRÁCTICA
1	Procedimientos de almacén	T	
2	Manejo defensivo, exigido por el DS. 055-2010 (Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional en Minería), ministerios, industrias.	T	P
3	Técnicas de conducción a la defensiva	T	p
4	Técnicas de conducción eficiente (ahorro de combustible, reducción de costo de mantenimiento) y operación del vehículo.		P
5	Curso especializado de Caja Fuller.		P
6	Curso de manejo correcto de cargas.		P
7	Curso de materiales y residuos peligrosos nivel I, II y III.	T	
8	Actualización de normas de tránsito, transporte, normas penales en materia de tránsito.	T	
9	Actualización de normas de fiscalización SUNAT, SUTRAN.	T	
10	Mecánica básica y mantenimiento del vehículo, ligero, camionetas 4x4, bus y carga pesada.	T	
11	Seguridad vial y sensibilización de accidentes de tránsito.	T	
12	Evaluaciones psicológicas dirigidas a conductores.	T	
13	Primeros auxilios.	T	P
14	Giros		P
15	Reducción de carril		P
16	Dominio de espejos		P
17	Técnicas de manejo en rango de torque	T	
18	Correcto uso del freno del motor	T	P
19	Marcha en retro		P
20	Cuadrarse		P
21	Levante de tolva		P
22	Conocimiento de manómetro	T	P
23	Respuesta ante emergencias		P
24	Punto ciego		P
25	Retroceso, línea recta, en L		P

T: clase teórica

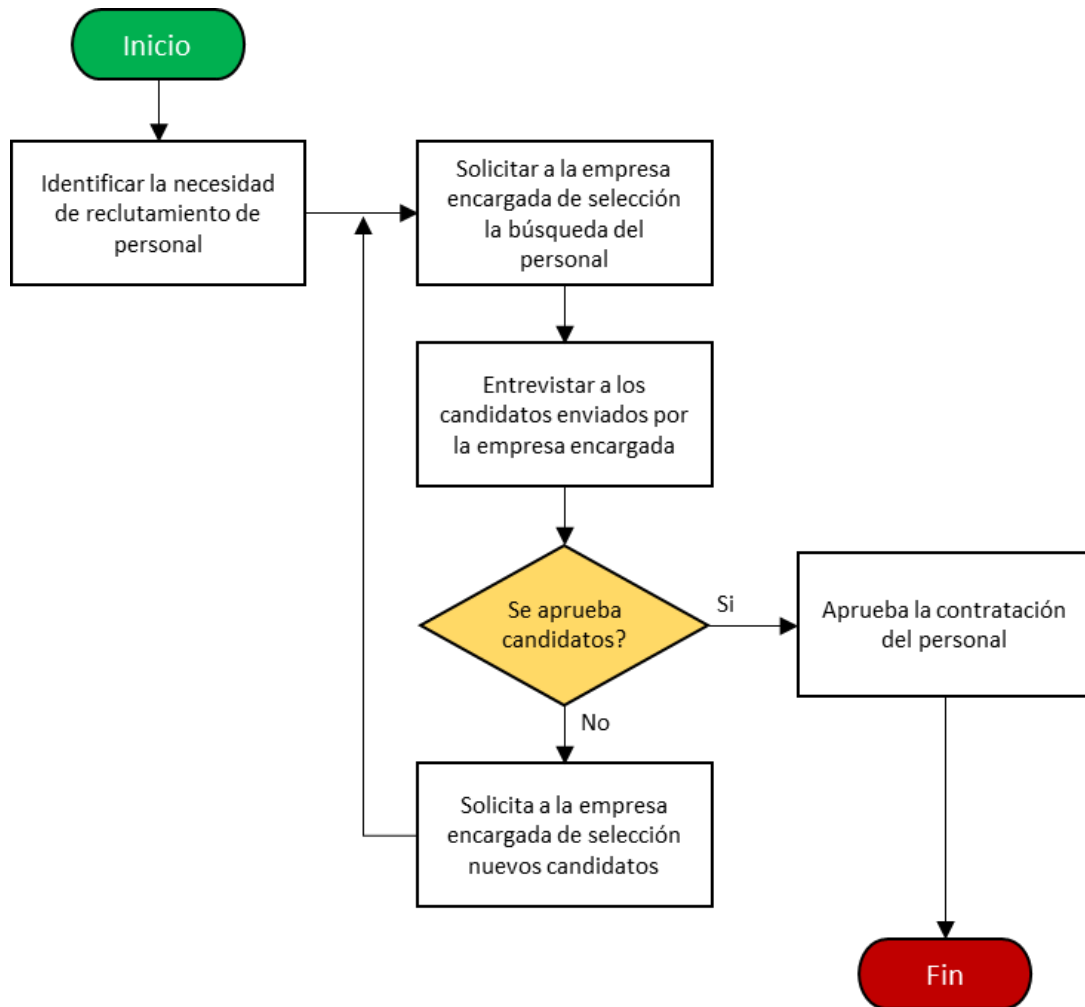
P clase practica

Anexo 10. Perfiles de puesto

N°	Puesto	Total de personas	Objetivo del puesto	Formación profesional	Otras especializaciones	Experiencia profesional		Competencias del puesto
						Experiencia previa	Años requeridos	
1	Director Académico	1	Dirigir y ordenar la realización de las clases dentro de los horarios establecidos de la escuela de manejo, es el responsable de velar por la calidad del servicio ofertado, así como la medición de indicadores de cumplimiento y desempeño.	Titulado en administración, ingeniería industrial o contabilidad	Especialización en educación superior	Control del rol de educación en general	5 años	Liderazgo Orden Puntualidad
2	Jefe de Marketing	1	Encargado de determinar y ejecutar la estrategia comercial de la organización que asegure la continuidad del negocio, es parte de su función principal dirigir ordena mente al equipo de ventas, así como la preparación de material publicitario necesario para la comunicación interna y externa.	Titulado en marketing, ingeniería industrial o administración	--	Realización de convocatorias para instituciones destinadas a la educación superior	3 años	Empatía Innovación Liderazgo Pensamiento estratégico
3	Vendedor	1	Personal de soporte a cargo de la asesoría y gestión de la información comunicativa de la institución, desempeña el rol de control de ingreso y egreso del personal a las instalaciones de la empresa.	Egresada(o) de carrera técnica hotelería y turismo	--	Atención al cliente	2 años	Empatía Paciencia Habilidades de venta Persuasión
4	Jefe de Operaciones	1	Personal operativo a cargo de impartir las clases prácticas, son los responsables de velar por el buen uso de los equipos destinados a las prácticas educativas, así como de la seguridad de los alumnos durante la realización de estas	Carrera técnica	Especialización específica a su rama de enseñanza	Instructor en su rama de enseñanza	3 años	Empatía Paciencia Conocimiento técnico
5	Docentes	10	Personal operativo a cargo de impartir las clases teóricas dentro de la malla curricular, es parte de sus funciones la preparación del material de instrucción.	Carrera técnica	Especialización específica a su rama de enseñanza	Instructor en su rama de enseñanza	1 año	Empatía Conocimiento técnico

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 11. Diagrama de flujo reclutamiento y selección del personal



Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 12. Programa de inducción y capacitación del personal

Determinación de la capacitación	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Inducción inicial de ingreso (presentación del esquema organizacional y exposición de beneficios y obligaciones)	x		x		x		x		x		x	
Campaña de involucramiento con el objetivo organizacional (exposición del objetivo, visión misión e identificación de las oportunidades de mejora)	x					x					x	
Determinación de los valores organizacionales y posición en la cadena de suministro (exposición de los procesos organizacionales y exposición de la versión TO BE)	x	x		x					x			x
Medición del impacto organizacional e identificación de necesidades de capacitación y fortalecimiento de capacidades.					x					x		
Talleres de seguridad y salud ocupacional		x										
Talleres de gestión organizacional y captación de ideas innovadoras												x
Capacitación en liderazgo e inteligencia emocional			x			x			x			x
Retroalimentación de las campañas de inducción.	x											

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 13. Planilla: personal contratado y tercero

PLANILLA

CARGO	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL (S/)
DIRECTOR ACADÉMICO	1	5,000.00	5,000.00
JEFE MARKETING	1	3,500.00	3,500.00
VENDEDOR	1	2,000.00	2,000.00
BONO VENDEDOR	1	1,500.00	1,500.00
RECEPCIONISTA	1	1,500.00	1,500.00
JEFE OPERACIONES	1	3,000.00	3,000.00
TOTAL PLANILLA (S/)			16,500.00

COSTO PLANILLA	50%		8,250.00
----------------	-----	--	----------

COSTO PLANILLA MES (S/)			24,750.00
--------------------------------	--	--	------------------

COSTO PERSONAL MES (S/)			30,150.00
--------------------------------	--	--	------------------

COSTO PERSONAL ANUAL (S/)			459,550.00
----------------------------------	--	--	-------------------

RECIBOS POR HONORARIOS

NOMBRE	MENSUAL (S/)	
CONTADOR	1,000.00	
COMMUNITY MANAGER	1,200.00	
SEO/SEM MANAGER	1,200.00	
INFLUENCER	2,000.00	
TOTAL		5,400.00

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 14. Proyección de horas efectivas de los docentes para los próximos 5 años

AÑO 1

CANTIDAD HORAS EFECTIVAS X MES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
CURSO CAPACITACIÓN TOTAL (25 TEÓRICA/MES)	25	25		25	25		25	25		25	25		
CURSO REVALIDACIÓN (5 TEÓRICA/MES)	5	5	5		5	5	5		5	5	5	30	
CURSO RECATEGORIZACIÓN A3 (30 TEÓRICA/MES)		30	30	30		30	30	30		30	30		
CLASES PERSONALIZADAS (10 HORAS MIN/MES)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
CAPACITACIÓN IN-HOUSE EMPRESAS (20 HORAS/MES)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
													TOTAL HORAS AÑO 1
													1,955
HONORARIOS PROFESORES ANUAL (S/)													97,750.00

AÑO 2

CANTIDAD HORAS EFECTIVAS X MES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
CURSO CAPACITACIÓN TOTAL (25 TEÓRICA/MES)	25	25	25	25		25	25	25		25	25	25	
CURSO REVALIDACIÓN (5 TEÓRICA/MES)	5	5	5	5	5	5		5	5	5	5		
CURSO RECATEGORIZACIÓN A3 (30 TEÓRICA/MES)	30	30	30	30	30	30		30	30	30	30		
CLASES PERSONALIZADAS (10 HORAS MIN/MES)	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	
CAPACITACIÓN IN-HOUSE EMPRESAS (20 HORAS/MES)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
													TOTAL HORAS AÑO 2
													2,280
HONORARIOS PROFESORES ANUAL (S/)													114,000.00

AÑO 3

CANTIDAD HORAS EFECTIVAS X MES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
CURSO CAPACITACIÓN TOTAL (25 TEÓRICA/MES)	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
CURSO REVALIDACIÓN (5 TEÓRICA/MES)	5	5	5	5	5	5		5	5	5	5		
CURSO RECATEGORIZACIÓN A3 (30 TEÓRICA/MES)	30	30	30	30	30	30		30	30	30	30		
CLASES PERSONALIZADAS (10 HORAS MIN/MES)	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	
CAPACITACIÓN IN-HOUSE EMPRESAS (20 HORAS/MES)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
													TOTAL HORAS AÑO 3
													2,690
HONORARIOS PROFESORES ANUAL (S/)													134,500.00

AÑO 4

CANTIDAD HORAS EFECTIVAS X MES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
CURSO CAPACITACIÓN TOTAL (25 TEÓRICA/MES)	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
CURSO REVALIDACIÓN (5 TEÓRICA/MES)	5	5	5	5	5	5		5	5	5	5		
CURSO RECATEGORIZACIÓN A3 (30 TEÓRICA/MES)	30	30	30	30	30	30		30	30	30	30		
CLASES PERSONALIZADAS (10 HORAS MIN/MES)	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
CAPACITACIÓN IN-HOUSE EMPRESAS (20 HORAS/MES)	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
													TOTAL HORAS AÑO 4
													3,530
HONORARIOS PROFESORES ANUAL (S/)													176,500.00

AÑO 5

CANTIDAD HORAS EFECTIVAS X MES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
CURSO CAPACITACIÓN TOTAL (25 TEÓRICA/MES)	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
CURSO REVALIDACIÓN (5 TEÓRICA/MES)	5	5	5	5	5	5		5	5	5	5		
CURSO RECATEGORIZACIÓN A3 (30 TEÓRICA/MES)	30	30	30	30	30	30		30	30	30	30		
CLASES PERSONALIZADAS (10 HORAS MIN/MES)	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	
CAPACITACIÓN IN-HOUSE EMPRESAS (20 HORAS/MES)	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
													TOTAL HORAS AÑO 5
													4,130
HONORARIOS PROFESORES ANUAL (S/)													206,500.00

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 15. Relación de cursos y capacitaciones para alumnos y empresas de transporte

CURSO	DIRIGIDO A	DURACION
Curso capacitación total	Capacitación completa para formar futuros conductores que recién entran en el campo del transporte de carga pesada. Horas teóricas: 50 horas. Horas prácticas: 50 horas.	02 meses
Curso personalizado	Dirigido a aquellos conductores de la categoría profesional quienes quieran reforzar o perfeccionar algún tipo de técnica de manejo en especial (retroceso, manejo de contenedor, manejo plataforma, manejo de tolva con carga y vacía, manejo con cisterna)	10 horas mínimo
Revalidación de categoría	Dirigido a aquellos conductores cuya licencia está por vencer o ya está vencida y que necesitan practicar las técnicas teóricas – prácticas de una manera más rápida, antes de rendir evaluación para dicha certificación.	05 horas teóricas
Recategorización	Dirigido a aquellos que necesiten subir de categoría y así ampliar el horizonte de distintos vehículos a manejar. Horas teóricas: 30 horas. Horas prácticas: 25 horas.	01 mes.
Cursos especializados IN-HOUSE para empresas	Cualquiera de los cursos anteriores y cursos hechos ad hoc especialmente para cubrir necesidades particulares de empresas de transportes.	01 semana mínimo

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 16. Políticas de ventas para alumnos y empresas de transporte

Jóvenes de bajos recursos de Lima y Callao:

1. Los precios establecidos en nuestra página web, así como por nuestros ejecutivos de ventas son los mismos, los cuales no varían a la hora de la inscripción.
2. Las ofertas y promociones que puedan presentarse serán por tiempo definido, comunicadas únicamente página web, mail y por nuestros ejecutivos de ventas solamente.
3. Los precios varían según el módulo a realizar por el conductor.
4. El alumno tendrá derecho a participar del módulo inscrito realizando el 40% del pago total del curso.
5. El alumno egresará del curso habiendo culminado todas sus horas prácticas y teóricas, así como el pago total del curso seleccionado.
6. Es considerado como causa de separación o expulsión de la escuela la falsedad en la información brindada, las faltas reiterativas de indisciplina, las inasistencias injustificadas, la no aprobación de las evaluaciones previas a la graduación o la falta de pago. La expulsión conlleva la pérdida de derechos, así como la no devolución del importe abonado hasta ese momento.
7. La renuncia por parte del alumno no garantiza la devolución de lo invertido para la capacitación.
8. El alumno tendrá derecho a retirarse del módulo inscrito antes de la tercera clase con la devolución del 80% de su dinero.

Empresas de transporte:

1. Los precios de los módulos variarán según el tipo de curso, el número de alumnos inscritos por la empresa, la duración de los cursos, así como por las condiciones particulares que el cliente requiera.
2. Es considerado como causa de separación o expulsión de los módulos adquiridos por una empresa la falsedad la información brindada, las faltas reiterativas de indisciplina, las inasistencias injustificadas, la no aprobación de las evaluaciones previas a la graduación o la falta de pago. La expulsión conlleva la pérdida de derechos, así como la no devolución del importe a la misma empresa que adquiere el servicio.
3. Las empresas tendrán derecho a solicitar el inicio del módulo seleccionado cuando se haya aportado el 50% de adelanto del pago.

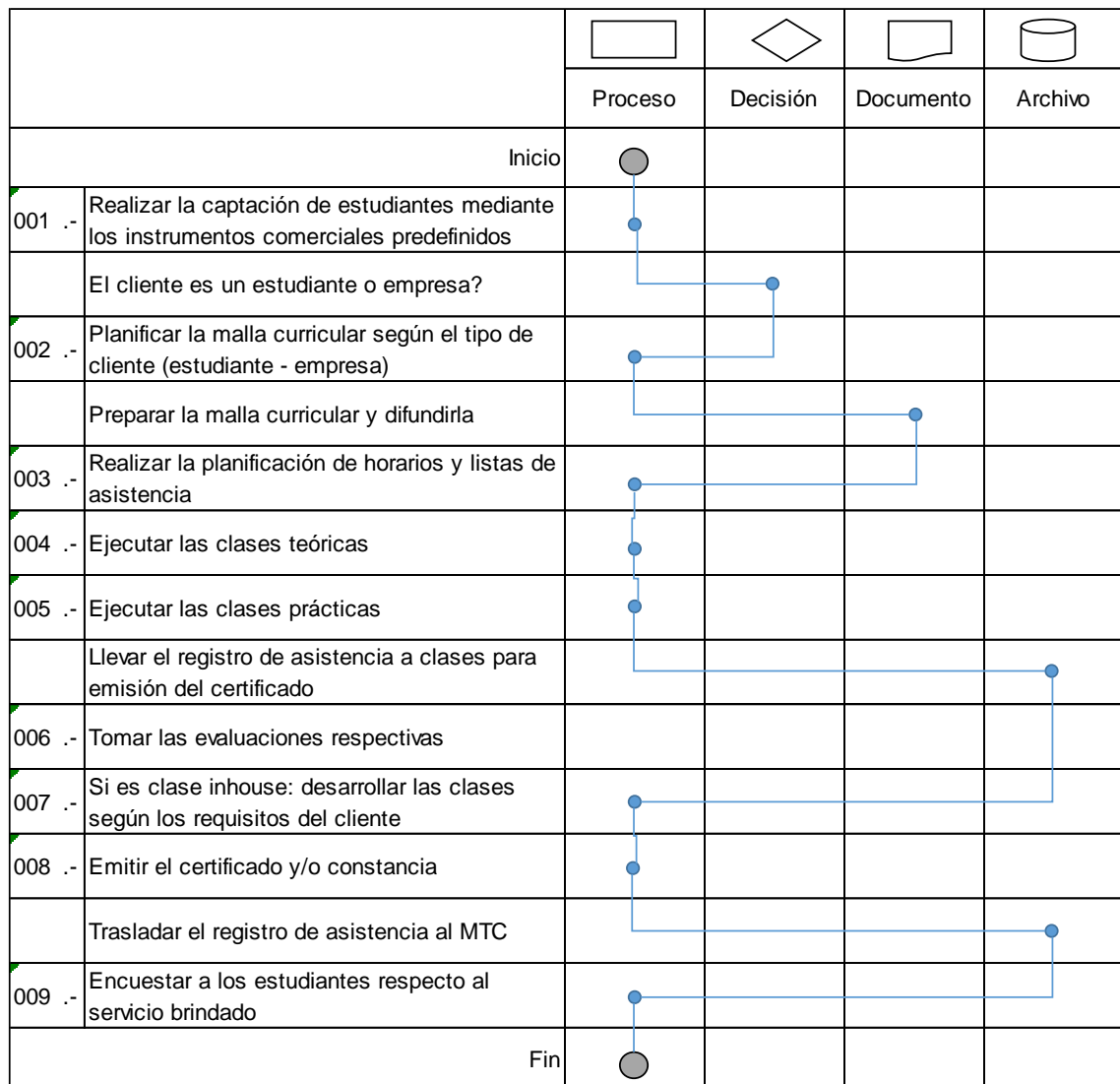
La empresa tendrá derecho a dejar de contar con los servicios de la escuela de conductores antes de la tercera sesión, obteniendo un retorno del 50% del total de su aporte.

Anexo 17. Distribución de las instalaciones y circuito de prácticas de manejo



Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 18. Flujo de producción del servicio



Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 19. Costos variables proyectados a 5 años

AÑO 1

COSTOS VARIABLES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	P.UNITARIO (S/)	COSTO ANUAL (S/)
CANTIDAD ALUMNOS NUEVOS X MES	55	50	50	55	30	50	75	30	30	75	50	30		
COSTO MATERIALES ALUMNOS	4,661.02	4,237.29	4,237.29	4,661.02	2,542.37	4,237.29	6,355.93	2,542.37	2,542.37	6,355.93	4,237.29	2,542.37	84.75	49,152.54
CANTIDAD ALUMNOS NUEVOS X CURSOS	45	40	40	45	20	40	65	20	20	65	40	20		
COSTO EXAMEN MÉDICO	5,720.34	5,084.75	5,084.75	5,720.34	2,542.37	5,084.75	8,262.71	2,542.37	2,542.37	8,262.71	5,084.75	2,542.37	127.12	58,474.58
COSTO VARIABLE ANUAL (S/)													107,627.12	

AÑO 2

COSTOS VARIABLES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	P.UNITARIO (S/)	COSTO ANUAL (S/)
CANTIDAD ALUMNOS NUEVOS X MES	77	52	77	52	52	57	32	77	52	52	77	37		
COSTO MATERIALES ALUMNOS	6,525.42	4,406.78	6,525.42	4,406.78	4,406.78	4,830.51	2,711.86	6,525.42	4,406.78	4,406.78	6,525.42	3,135.59	84.75	58,813.56
CANTIDAD ALUMNOS NUEVOS X CURSOS	65	40	65	40	40	45	20	65	40	40	65	25		
COSTO EXAMEN MÉDICO	8,262.71	5,084.75	8,262.71	5,084.75	5,084.75	5,720.34	2,542.37	8,262.71	5,084.75	5,084.75	8,262.71	3,177.97	127.12	69,915.25
COSTO VARIABLE ANUAL (S/)													128,728.81	

AÑO 3

COSTOS VARIABLES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	P.UNITARIO (S/)	COSTO ANUAL (S/)
CANTIDAD ALUMNOS NUEVOS X MES	85	55	85	55	85	35	65	55	85	55	85	15		
COSTO MATERIALES ALUMNOS	7,203.39	4,661.02	7,203.39	4,661.02	7,203.39	2,966.10	5,508.47	4,661.02	7,203.39	4,661.02	7,203.39	1,271.19	84.75	64,406.78
CANTIDAD ALUMNOS NUEVOS X CURSOS	70	40	70	40	70	20	50	40	70	40	70	-		
COSTO EXAMEN MÉDICO	8,898.31	5,084.75	8,898.31	5,084.75	8,898.31	2,542.37	6,355.93	5,084.75	8,898.31	5,084.75	8,898.31	-	127.12	73,728.81
COSTO VARIABLE ANUAL (S/)													138,135.59	

AÑO 4

COSTOS VARIABLES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	P.UNITARIO (S/)	COSTO ANUAL (S/)
CANTIDAD ALUMNOS NUEVOS X MES	100	70	100	70	100	45	75	70	100	70	100	20		
COSTO MATERIALES ALUMNOS	8,474.58	5,932.20	8,474.58	5,932.20	8,474.58	3,813.56	6,355.93	5,932.20	8,474.58	5,932.20	8,474.58	1,694.92	84.75	77,966.10
CANTIDAD ALUMNOS NUEVOS X CURSOS	80	50	80	50	80	25	55	50	80	50	80	-		
COSTO EXAMEN MÉDICO	10,169.49	6,355.93	10,169.49	6,355.93	10,169.49	3,177.97	6,991.53	6,355.93	10,169.49	6,355.93	10,169.49	-	127.12	86,440.68
COSTO VARIABLE ANUAL (S/)													164,406.78	

AÑO 5

COSTOS VARIABLES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	P.UNITARIO (S/)	COSTO ANUAL (S/)
CANTIDAD ALUMNOS NUEVOS X MES	115	85	115	85	115	55	85	85	115	85	115	25		
COSTO MATERIALES ALUMNOS	9,745.76	7,203.39	9,745.76	7,203.39	9,745.76	4,661.02	7,203.39	7,203.39	9,745.76	7,203.39	9,745.76	2,118.64	84.75	91,525.42
CANTIDAD ALUMNOS NUEVOS X CURSOS	90	60	90	60	90	30	60	60	90	60	90	-		
COSTO EXAMEN MÉDICO	11,440.68	7,627.12	11,440.68	7,627.12	11,440.68	3,813.56	7,627.12	7,627.12	11,440.68	7,627.12	11,440.68	-	127.12	99,152.54
COSTO VARIABLE ANUAL (S/)													190,677.97	

Fuente: Elaboración propia 2020.

Anexo 20. Ingresos proyectados a 5 años

AÑO 1

TIPO INGRESO	DURACION	CANTIDAD	PAX	COSTO SIN IGV S/	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
CURSO CAPACITACIÓN TOTAL	2 MESES (100 HORAS: 50 TEÓRICA/50 PRÁCTICA)	4 PROMOCIONES/AÑO	25	1.610.17	20,127.12	20,127.12											
CURSO REVALIDACIÓN	5 HORAS TEÓRICAS	9 CURSOS/AÑO	20	254.24	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	
CURSO RECATEGORIZACIÓN A3	1 MES (55 HORAS: 30 TEÓRICA / 25 PRÁCTICA)	8 CURSOS/AÑO	20	889.83	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	
CLASES PERSONALIZADAS	POR HORA (10 HRS MIN)	1,200 HORAS/AÑO	10	127.12	12,711.86	12,711.86	12,711.86	12,711.86	12,711.86	12,711.86	12,711.86	12,711.86	12,711.86	12,711.86	12,711.86	12,711.86	
CAPACITACIÓN IN-HOUSE EMPRESAS	1 SEMANA MÍNIMA (20 HORAS)	12 CAPACITACIONES	1	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	INGRESO TOTAL AÑO 1
																	639,491.53

AÑO 2

TIPO INGRESO	DURACION	CANTIDAD	PAX	COSTO UNITARIO S/	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
CURSO CAPACITACIÓN TOTAL	2 MESES (100 HORAS: 50 TEÓRICA/50 PRÁCTICA)	5 PROMOCIONES/AÑO	25	1.610.17	20,127.12	20,127.12	20,127.12	20,127.12									
CURSO REVALIDACIÓN	5 HORAS TEÓRICAS	10 CURSOS/AÑO	20	254.24	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	
CURSO RECATEGORIZACIÓN A3	1 MES (55 HORAS: 30 TEÓRICA / 25 PRÁCTICA)	10 CURSOS/AÑO	20	889.83	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	
CLASES PERSONALIZADAS	POR HORA (10 HRS MIN)	1,440 HORAS/AÑO	12	127.12	15,254.24	15,254.24	15,254.24	15,254.24	15,254.24	15,254.24	15,254.24	15,254.24	15,254.24	15,254.24	15,254.24	15,254.24	
CAPACITACIÓN IN-HOUSE EMPRESAS	1 SEMANA MÍNIMA (20 HORAS)	12 CAPACITACIONES	1	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	INGRESO TOTAL AÑO 2
																	733,135.59

AÑO 3

TIPO INGRESO	DURACION	CANTIDAD	PAX	COSTO UNITARIO S/	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
CURSO CAPACITACIÓN TOTAL	2 MESES (100 HORAS: 50 TEÓRICA/50 PRÁCTICA)	6 PROMOCIONES/AÑO	30	1.610.17	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	
CURSO REVALIDACIÓN	5 HORAS TEÓRICAS	10 CURSOS/AÑO	20	254.24	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	5,084.75	
CURSO RECATEGORIZACIÓN A3	1 MES (55 HORAS: 30 TEÓRICA / 25 PRÁCTICA)	10 CURSOS/AÑO	20	889.83	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	17,796.61	
CLASES PERSONALIZADAS	POR HORA (10 HRS MIN)	1,800 HORAS/AÑO	15	127.12	19,067.80	19,067.80	19,067.80	19,067.80	19,067.80	19,067.80	19,067.80	19,067.80	19,067.80	19,067.80	19,067.80	19,067.80	
CAPACITACIÓN IN-HOUSE EMPRESAS	1 SEMANA MÍNIMA (20 HORAS)	12 CAPACITACIONES	1	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	INGRESO TOTAL AÑO 3
																	867,457.63

AÑO 4

TIPO INGRESO	DURACION	CANTIDAD	PAX	COSTO UNITARIO S/	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
CURSO CAPACITACIÓN TOTAL	2 MESES (100 HORAS: 50 TEÓRICA/50 PRÁCTICA)	6 PROMOCIONES/AÑO	30	1.610.17	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	
CURSO REVALIDACIÓN	5 HORAS TEÓRICAS	10 CURSOS/AÑO	25	254.24	6,355.93	6,355.93	6,355.93	6,355.93	6,355.93	6,355.93	6,355.93	6,355.93	6,355.93	6,355.93	6,355.93	6,355.93	
CURSO RECATEGORIZACIÓN A3	1 MES (55 HORAS: 30 TEÓRICA / 25 PRÁCTICA)	10 CURSOS/AÑO	25	889.83	22,245.76	22,245.76	22,245.76	22,245.76	22,245.76	22,245.76	22,245.76	22,245.76	22,245.76	22,245.76	22,245.76	22,245.76	
CLASES PERSONALIZADAS	POR HORA (10 HRS MIN)	2,400 HORAS/AÑO	20	127.12	25,423.73	25,423.73	25,423.73	25,423.73	25,423.73	25,423.73	25,423.73	25,423.73	25,423.73	25,423.73	25,423.73	25,423.73	
CAPACITACIÓN IN-HOUSE EMPRESAS	1 SEMANA MÍNIMA (20 HORAS)	24 CAPACITACIONES	2	10,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	INGRESO TOTAL AÑO 4
																	1,120,932.20

AÑO 5

TIPO INGRESO	DURACION	CANTIDAD	PAX	COSTO UNITARIO S/	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
CURSO CAPACITACIÓN TOTAL	2 MESES (100 HORAS: 50 TEÓRICA/50 PRÁCTICA)	6 PROMOCIONES/AÑO	30	1.610.17	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	24,152.54	
CURSO REVALIDACIÓN	5 HORAS TEÓRICAS	10 CURSOS/AÑO	30	254.24	7,627.12	7,627.12	7,627.12	7,627.12	7,627.12	7,627.12	7,627.12	7,627.12	7,627.12	7,627.12	7,627.12	7,627.12	
CURSO RECATEGORIZACIÓN A3	1 MES (55 HORAS: 30 TEÓRICA / 25 PRÁCTICA)	10 CURSOS/AÑO	30	889.83	26,694.92	26,694.92	26,694.92	26,694.92	26,694.92	26,694.92	26,694.92	26,694.92	26,694.92	26,694.92	26,694.92	26,694.92	
CLASES PERSONALIZADAS	POR HORA (10 HRS MIN)	3,000 HORAS/AÑO	25	127.12	31,779.66	31,779.66	31,779.66	31,779.66	31,779.66	31,779.66	31,779.66	31,779.66	31,779.66	31,779.66	31,779.66	31,779.66	
CAPACITACIÓN IN-HOUSE EMPRESAS	1 SEMANA MÍNIMA (20 HORAS)	24 CAPACITACIONES	2	10,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	INGRESO TOTAL AÑO 5
																	1,254,406.78

Fuente: Elaboración propia 2020.

Notas biográficas

Claudio Javier Ríos Sánchez

Nació en Lima, el 23 de julio de 1982. Cirujano Dentista de la Universidad de San Martín de Porres. Cuenta con un diplomado en marketing estratégico en la Universidad del Pacífico y actualmente cursa un Máster en Economía de la Salud en el Barcelona School of Management de España. Tiene más de 7 años de experiencia en la industria farmacéutica. Actualmente se desempeña como Asesor comercial en Genzyme Sanofi.

Carlos Alberto Valdivia Paredes

Nació en Arequipa, el 04 de enero de 1990. Ingeniero Industrial de la Universidad Católica San Pablo. Cuenta con una especialización en calidad total, optimización de procesos, metodología lean y reducción de costos. Tiene 9 años de experiencia en la implementación de sistemas integrados de gestión y proyectos de efectividad. Actualmente se desempeña como especialista de procesos en el Programa Nacional de Plataformas de Atención Social - PAIS

Álvaro Miguel Villalobos Radovic

Nació en Lima, el 22 de junio de 1980. Bachiller en Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima. Cuenta con diplomados en supply chain management y agenciamiento aduanero por la Cámara de Comercio de Lima. Tiene más de 15 años de experiencia en el sector logístico, portuario, proyectos, transporte intermodal y almacenamiento. Actualmente se desempeña como Gerente de Operaciones en Supervan S.A.C.