



**Plan de Negocio de una Nueva Unidad de Negocio Servicio  
Cargo Express Para el Grupo Soyuz**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos  
para obtener el grado de Magister de Administración por:**

Jesus Dany Anaya Alvarez

Jorge Antonio Castro Caballero

Willy Juan Hernández Luján

**Maestría en Administración a Tiempo Parcial Weekends 05**

**Ciudad Lima, 12 de Enero del 2021**

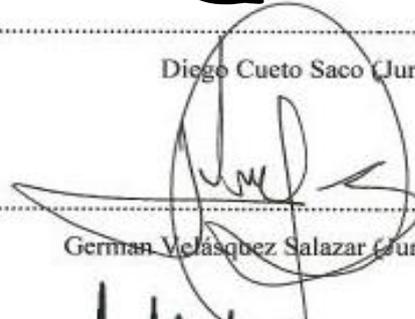
Esta tesis

**Plan de Negocio de una Nueva Unidad de Negocio Servicio Cargo Express Para el Grupo Soyuz**

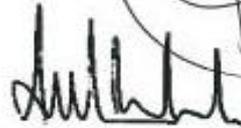
ha sido aprobada.



.....  
Diego Cueto Saco (Jurado)



.....  
German Velásquez Salazar (Jurado)



.....  
Alfredo Mendiola Cabrera (Asesor)



.....  
Carlos Aguirre Gamarra (Asesor)

Universidad ESAN

2021

A mis padres Eusebio y Aydee por su apoyo incondicional, y  
a mi esposa e hijos, por su comprensión  
Jesus Dany Anaya Alvarez

A mi familia y a mi madre Rosalvina por su constante apoyo y  
comprensión.  
Jorge Antonio Castro Caballero

A Dios, mi esposa por su apoyo incondicional,  
mi padre Luis y a mi madre Julia que siempre es mi guía espiritual.  
Willy Juan Hernández Luján

## INDICE GENERAL

|   |    |
|---|----|
| CAPITULO I. INTRODUCCIÓN .....                                    | 1  |
| 1. 1 Antecedentes .....   | 1  |
| 1.2. Idea del Negocio. ....                                       | 3  |
| 1. 3. Objetivos de la Tesis .....                                 | 3  |
| 1. 3.1. Objetivo General .....                                    | 3  |
| 1.3.2. Objetivos específicos .....                                | 3  |
| 1.4. Alcances, Limitaciones y contribución.....                   | 4  |
| 1.4.1 Alcance .....   | 4  |
| 1.4.2 Limitaciones.....   | 4  |
| 1.4.3. Contribución .....   | 4  |
| CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO .....                             | 5  |
| 2.1 Modalidad de investigación .....                              | 5  |
| 2.2 Tipo de investigación .....                                   | 5  |
| 2.3 Formulación del esquema de trabajo .....                      | 5  |
| 2.4 Técnicas e instrumentos de acopio de la información .....     | 6  |
| 2.5 Técnicas de análisis e interpretación de la información ..... | 7  |
| CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL.....                               | 8  |
| 3.1 Transporte .....  | 8  |
| 3.2 Carga.....  | 9  |
| 3.3 Tipos de transporte.....                                      | 9  |
| 3.4 Modalidades del Transporte de carga .....                     | 10 |
| 3.5 Transportista .....   | 12 |
| 3.6 Buenas Prácticas en el Sistema de Transporte de Carga.....    | 13 |
| 3.7. Conclusiones del capitulo .....                              | 14 |
| CAPITULO IV. MARCO CONTEXTUAL .....                               | 15 |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.1 Transporte Terrestre a Nivel Nacional.....                                     | 15        |
| 4.2 Transporte Terrestre En Lima e Ica .....                                       | 17        |
| 4.3 Evolución económica de la Región Ica.....                                      | 17        |
| 4.4 Principales empresas que ofrecen servicio de Transporte en la Región Ica ..... | 18        |
| 4.5 Principales empresas demandantes de servicios de transporte .....              | 20        |
| 4.6. Conclusiones del capitulo .....   | 21        |
| <b>CAPITULO V ESTUDIO DE MERCADO .....</b>   | <b>22</b> |
| 5.1 Investigación Cualitativa .....  | 22        |
| 5.1.1 Objetivos .....  | 22        |
| 5.1.2 Entrevistas a profundidad.....   | 23        |
| 5.1.3 Resultados de las entrevistas a profundidad .....                            | 23        |
| 5.2 Investigación Cuantitativa.....  | 26        |
| 5.2.1 Objetivos .....  | 26        |
| 5.2.2 Diseño de la Muestra .....   | 26        |
| 5.2.3 Tamaño de la muestra .....   | 26        |
| 5.2.4 Encuesta .....   | 28        |
| 5.2.5 Resultados de la Encuesta .....  | 29        |
| 5.3 Estimación de la demanda .....   | 30        |
| 5.4. Conclusiones del capitulo .....   | 34        |
| <b>CAPITULO VI PLAN ESTRATÉGICO .....</b>  | <b>35</b> |
| 6.1 Análisis PESTEL .....  | 35        |
| 6.2 Análisis de la Industria (“Cinco Fuerzas de Porter”).....                      | 36        |
| 6.2.1 Participantes nuevos.....  | 36        |
| 6.2.2 Proveedores.....   | 37        |
| 6.2.3 Sustitutos.....  | 38        |
| 6.2.4 Clientes. ....   | 39        |
| 6.2.5 Competidores. ....   | 40        |

|  |           |
|--|-----------|
| 6.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....       | 42        |
| 6.4 Matriz de Atractividad .....                         | 43        |
| 6.5 Factores críticos de éxito .....                     | 44        |
| 6.6 Conclusiones del capítulo .....                      | 46        |
| <b>CAPITULO VII ANALISIS INTERNO EMPRESA SOYUZ.....</b>  | <b>47</b> |
| 7.1 Análisis Interno AMOFHIT de SOYUZ.....               | 49        |
| 7.1.1 Administración y gerencia (A).....                 | 49        |
| 7.1.2 Marketing y ventas (M) .....                       | 51        |
| 7.1.3 Operaciones y logística-Infraestructura (O).....   | 51        |
| 7.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....                  | 53        |
| 7.1.5 Recursos humanos (H).....                          | 54        |
| 7.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) ..... | 55        |
| 7.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....  | 55        |
| 7.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....    | 56        |
| 7.3 Estrategias Genéricas .....                          | 58        |
| 7.4 Matriz FODA .....                                    | 60        |
| 7.5. Conclusiones del capítulo .....                     | 63        |
| <b>CAPITULO VIII. PLAN COMERCIAL.....</b>                | <b>64</b> |
| 8.1 Determinación de los Objetivos.....                  | 64        |
| 8.2 Mix de Marketing .....                               | 65        |
| 8.2.1. Estrategia del Producto .....                     | 65        |
| 8.2.1.1. Desarrollo de la marca .....                    | 65        |
| 8.2.1.2 Nombre .....                                     | 66        |
| 8.2.1.3. Variedades.....                                 | 66        |
| 8.2.1.3. Calidad .....                                   | 66        |
| 8.2.1.4. Servicios.....                                  | 66        |
| 8.2.2. Estrategia de precio.....                         | 67        |

|  |           |
|--|-----------|
| 8.2.2.1 Determinación de precios .....                                 | 68        |
| 8.2.3. Estrategia de plaza .....                                       | 68        |
| 8.2.4. Promoción y publicidad .....                                    | 69        |
| 8.2.4.1. Estrategias de promoción .....                                | 69        |
| 8.2.4.2. Estrategia y el plan de acción de publicidad .....            | 70        |
| 8.2.4.2.1 Determinación de los objetivos de comunicación.....          | 70        |
| 8.2.4.2.2 Promesa de venta .....                                       | 71        |
| 8.2.4.2.3. Publicidad .....  | 71        |
| 8.2.4.2.4. Indicadores clave de desempeño.....                         | 71        |
| 8.2.5. Personas .....  | 72        |
| 8.2.6. Procesos .....  | 73        |
| 8.2.6.1. Información.....  | 73        |
| 8.2.6.2. Pago.....   | 73        |
| 8.2.6.3. Comprobante de pago .....                                     | 73        |
| 8.2.6.4. Excepciones .....   | 73        |
| 8.2.6.5. Atención.....   | 74        |
| 8.2.6.6. Cortesía .....  | 74        |
| 8.2.6.7 Toma de Pedido .....   | 74        |
| 8.2.6.8 Consultas.....   | 74        |
| 8.3. Presupuesto del plan de marketing .....                           | 74        |
| 8.4 Conclusiones del Capitulo .....                                    | 75        |
| <b>CAPITULO IX. PLAN OPERATIVO .....</b>                               | <b>76</b> |
| 9.1 Determinación de los procesos .....                                | 76        |
| 9.1.1. Proceso de Gestión dl Clientes /y Proveedor Servicio Local..... | 76        |
| 9.1.2. Proceso de Programación.....                                    | 77        |
| 9.1.3. Proceso de Pagos.....   | 77        |
| 9.1.4. Proceso de Seguimiento: Recojo, Transporte y entrega .....      | 77        |

|   |            |
|---|------------|
| 9.2. Capacidad.....   | 79         |
| 9.3. Calidad .....  | 79         |
| 9.4. Localización del Proyecto .....  | 80         |
| 9.5. Capacidad instalada .....  | 81         |
| 9.6. Indicadores de Control .....   | 81         |
| 9.7. Plan de tecnología de información.....   | 82         |
| 9.7.1. Sistema de información de la organización y los procesos de organización ..... | 82         |
| 9.7.2. Información, administración y toma de decisiones.....                          | 83         |
| 9.7.3. Tangibles e intangibles de tecnología de información para la Operación ...     | 84         |
| 9.7.3.1. Tangibles .....  | 84         |
| 9.7.3.2. Intangibles .....  | 87         |
| 9.6. Conclusiones del capítulo .....  | 88         |
| <b>CAPITULO X. CAPITAL HUMANO .....</b>   | <b>89</b>  |
| 10.1. Estructura Societaria .....   | 89         |
| 10.2. Estructura organizacional funcional.....  | 90         |
| 10.2.1. Descripción de puestos .....  | 92         |
| 10.3. Estrategia de recursos humanos .....  | 96         |
| 10.4. Procesos de selección y reclutamiento.....                                      | 96         |
| 10.5. Remuneración .....  | 98         |
| 10.5. Procesos de capacitación.....   | 99         |
| 10.6. Conclusiones del capítulo .....   | 100        |
| <b>CAPITULO XI. PLAN FINANCIERO .....</b>   | <b>101</b> |
| 11.1. Supuestos y consideraciones.....  | 101        |
| 11.2. Inversión Inicial .....   | 102        |
| 11.2.1 Activos Fijos .....  | 102        |
| 11.2.2 Depreciación .....   | 103        |

|   |     |
|---|-----|
| 11.2.3. Capital de Trabajo .....                                      | 103 |
| 11.3. Proyección de Ingresos .....                                    | 104 |
| 11.4 Gastos.....  | 109 |
| 11.4.1. Gastos Operacionales y de Marketing .....                     | 109 |
| 11.4.2. Personal.....   | 110 |
| 11.4.3. Proyección Gastos Ventas.....                                 | 111 |
| 11.4.5. Proyección de Gastos Operacionales, Personal y Marketing..... | 111 |
| 11.5. Inversiones y financiamiento .....                              | 112 |
| 11.5.1. Flujo de caja .....   | 112 |
| 11.6. Tasa de descuento .....   | 114 |
| 11.7. Análisis de sensibilidad.....                                   | 117 |
| 11.8. Análisis de riesgos .....                                       | 120 |
| 11.9. Conclusiones del capítulo .....                                 | 121 |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....                           | 122 |
| Conclusiones .....  | 122 |
| Recomendaciones .....   | 126 |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> .....   | 128 |
| <b>ANEXO 1: GUIA DE PAUTAS DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD</b>           | 133 |
| <b>ANEXO 2: CUESTIONARIO ENCUESTAS</b> .....                          | 137 |
| <b>ANEXO 3: RESULTADOS DE LA ENCUESTA</b> .....                       | 141 |
| <b>ANEXO 4: ANALISIS PESTEL</b> .....                                 | 163 |

## INDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1.1 PBI del sector Transportes y porcentaje a nivel nacional 2014-2018.....            | 1  |
| Tabla 1.2 Intervenciones en el Servicio Regular de transporte terrestre 2013-2017 .....      | 2  |
| Tabla 2.1 Estructura del Trabajo de Investigación .....                                      | 6  |
| Tabla 3.1 Tipo de Carga por su peligrosidad .....  | 9  |
| <b>Tabla 3.2</b> Tipos de Transporte .....   | 10 |
| Tabla 3.3 Modalidades de Transporte de Carga .....   | 11 |
| Tabla 4.1 Parque Nacional de Vehículos autorizados de transporte de Carga 2014-2018.....     | 15 |
| Tabla 4.2 Parque Nacional Por Tipo de Vehículos de Carga 2014 -2018 .....                    | 16 |
| Tabla 4.3 Empresas de Transporte Terrestre Nacional versus Flota.....                        | 16 |
| Tabla 4.4 Empresas de Transportes de Carga en Lima e Ica 2013-2017.....                      | 17 |
| Tabla 4.5 Posición de Ica en el Ranking Nacional de Competitividad.....                      | 17 |
| Tabla 4.6 Caracterización de la Competencia.....   | 19 |
| Tabla 4.7 Principales Empresas Demandantes del Servicio de Transporte de Carga Liviana ..... | 20 |
| Tabla 5.1 Relación de entrevistados .....  | 23 |
| Tabla 5.2 Empresas de Ica y Provincia de Lima.....   | 26 |
| Tabla 5.3 Envíos por Empresas según Origen Lima Ica y Viceversa año 2019 .....               | 27 |
| Tabla 5.4 Total de Empresas que realizan el tráfico Lima e Ica 2019 .....                    | 27 |
| Tabla 5.5 Resumen resultados de la encuesta .....  | 29 |
| Tabla 5.6 Crecimiento Económico de Ica – Lima Metropolitana PBI 2014-2019 .....              | 31 |
| Tabla 5.7 Envío de Paquetería Lima a Región Ica y viceversa 2017-2019 .....                  | 31 |
| Tabla 5.8 Envío de Paquetes y Carga Liviana Soyuz .....                                      | 31 |
| Tabla 5.9 Envío de Paquetes y Carga Liviana Empresas Jurídicas SOYUZ .....                   | 32 |
| Tabla 5.10 Envío de empresas de la competencia año 2019 por destino origen.....              | 32 |
| Tabla 5.11 Demanda Envíos proyectada para Soyuz Cargo Express .....                          | 32 |
| Tabla 5.12 Demanda Envíos Proyectada Mercado Soyuz Cargo Express.....                        | 33 |
| Tabla 5.13 Demanda Envíos proyectada para Competencia.....                                   | 33 |
| Tabla 5.14 Carga Incremental Envíos Competencia Absorbida por Soyuz Cargo Express .....      | 33 |
| Tabla 5.15 Demanda Envíos proyectada total SOYUZ Cargo Express 2023-2027 ....                | 33 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 5.16 Demanda Envíos Objetivo de Soyuz Cargo Express.....                                | 34 |
| Tabla 6.1 Resumen de Análisis PESTEL.....   | 35 |
| Tabla 6.2 Cuantificación Barreras de Ingreso.....   | 37 |
| Tabla 6.3 Cuantificación de la fuerza de los Factores de los Proveedores .....                | 38 |
| Tabla 6.4 Cuantificación de la Amenaza de los Productos Sustitutos .....                      | 39 |
| Tabla 6.5 Cuantificación de la fuerza de los clientes.....                                    | 40 |
| Tabla 6.6 Cuantificación de la fuerza de los Competidores .....                               | 40 |
| Tabla 6.7 Resumen de la Atractividad Global del Sector .....                                  | 41 |
| Tabla 6.8 Matriz de Factores Externos .....   | 42 |
| Tabla 6.9 Expertos que evaluaron los factores críticos de éxito.....                          | 44 |
| Tabla 6.10 Cuantificación de los factores de éxito para la Matriz de Perfil Competitivo ..... | 45 |
| Tabla 6.11 Matriz de Perfil Competitivo .....   | 46 |
| Tabla 7.1 Auditoria Funcional .....   | 47 |
| Tabla 7.2 Estructura organizacional de SOYUZ .....  | 50 |
| Tabla 7.3 Capacidad de Agencias de Transporte de Pasajeros y Carga SOYUZ .....                | 52 |
| Tabla 7.4 Unidades de Transporte SOYUZ Carga, Encomiendas y Giros .....                       | 52 |
| Tabla 7.5 Capacidad de Atención de Soyuz Carga.....   | 53 |
| Tabla 7.6 Presupuesto de SOYUZ .....  | 53 |
| Tabla 7.7 Presupuesto SOYUZ Carga año 2020 .....  | 54 |
| Tabla 7.8 Ingresos SOYUZ 2019.....  | 54 |
| Tabla 7.9 Estructura Organizacional de SOYUZ Carga .....                                      | 54 |
| Tabla 7.10 Unidades de Comunicación SOYUZ.....  | 55 |
| Tabla 7.11 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....                                     | 57 |
| Tabla 7.12 Resumen FODA.....  | 60 |
| Tabla 7.13 Estrategias Matriz FODA .....  | 62 |
| Tabla 8.1 Objetivos de Marketing SOYUZ CARGO EXPRESS .....                                    | 64 |
| Tabla 8.2 Estrategia de productos según etapa de implementación en el Plan de Acción .....    | 66 |
| Tabla 8.3 Precio x 25 kilogramos SOYUZ Agencia a Agencia .....                                | 67 |
| Tabla 8.4 Precio x 25 kilogramos Puerta a Puerta .....  | 67 |
| Tabla 8.5 Precio de venta de la competencia de paquetería.....                                | 68 |
| Tabla 8.6 Canales de distribución SOYUZ Cargo Express .....                                   | 69 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 8.7 Estrategia de Plaza Según Fases .....                           | 69 |
| Tabla 8.8 Estrategia de Promoción y Publicidad Según Fases .....          | 70 |
| Tabla 8.9 Resumen inversión de publicidad para el primer año .....        | 71 |
| Tabla 8.10 Indicadores Claves de Desempeño (KPI) .....                    | 72 |
| Tabla 8.11 Estrategias Según Fase En Capacitación del Personal.....       | 73 |
| Tabla 8.12 Presupuesto de marketing .....                                 | 74 |
| Tabla 9.1 Áreas de Operación.....   | 79 |
| Tabla 9.2 Aforo teórico por ambiente cerrado.....                         | 81 |
| Tabla 9.3 Indicadores de operaciones .....                                | 82 |
| Tabla 9.4 Análisis de los Factores Organizacionales.....                  | 83 |
| Tabla 9.5 Características y Precios de Equipos Laptop.....                | 85 |
| Tabla 9.6 Características y Precios de Impresoras.....                    | 85 |
| Tabla 9.7 Características y Precios de Equipos Móviles .....              | 86 |
| Tabla 9.8 Plan y Equipos móviles a utilizar.....                          | 86 |
| Tabla 9.9 Resumen de Activos Tangibles.....                               | 87 |
| Tabla 9.10 Gastos en Plataformas Tecnológicas .....                       | 88 |
| Tabla 10.1 Razón Social de la Empresa y Tipo de Negocio.....              | 89 |
| Tabla 10.2 Permisos y registros de funcionamiento .....                   | 89 |
| Tabla 10.3 Filosofía corporativa Soyuz Cargo Express.....                 | 90 |
| Tabla 10.4 División de Fuerza de Trabajo.....                             | 91 |
| Tabla 10.5 Perfil del Coordinador de Operación de carga.....              | 92 |
| Tabla 10.6 Perfil Auxiliar Carga.....                                     | 93 |
| Tabla 10.7 Perfil del Transportista.....                                  | 93 |
| Tabla 10.8 Perfil del Administrador .....                                 | 94 |
| Tabla 10.9 Perfil del Coordinador Venta Carga Express.....                | 94 |
| Tabla 10.10 Perfil del representante de ventas .....                      | 95 |
| Tabla 10.11 Perfil del Operador de Atención .....                         | 95 |
| Tabla 10.12 Etapas de Convocatoria de Personal .....                      | 97 |
| Tabla 10.13 Criterios de evaluación Hojas de Vida.....                    | 97 |
| Tabla 10.14 Criterios de Evaluación para la Entrevistas del Personal..... | 98 |
| Tabla 10.15 Escalas Salariales SOYUZ Cargo Express .....                  | 98 |
| Tabla 10.16 Pagos Variables por Actividad .....                           | 98 |
| Tabla 10.17 Escala de Incentivos por Posición.....                        | 99 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 10.18 Cursos de Capacitaciones por Área .....                               | 99  |
| Tabla 11.1 Inversión inicial .....  | 102 |
| Tabla 11.2 Mobiliario y Equipo .....  | 102 |
| Tabla 11.3 Depreciación Equipos e Instalaciones (soles).....                      | 103 |
| Tabla 11.4 Capital de Trabajo (soles) .....                                       | 103 |
| Tabla 11.5 Total de envíos Demanda Estimada.....                                  | 104 |
| Tabla 11.6 Participación de Envíos Según Origen .....                             | 104 |
| Tabla 11.7 Participación de Envíos Según Origen/Destino.....                      | 104 |
| Tabla 11.8 Precios origen y destino Flete Local.....                              | 105 |
| Tabla 11.9 Proyección de Envíos origen / destino (Clientes actuales del 30%)..... | 105 |
| Tabla 11.10 Proyección de Ingresos con clientes Actuales con Proyecto .....       | 106 |
| Tabla 11.11 Precios origen y destino Servicio Puerta a Puerta .....               | 107 |
| Tabla 11.12 Envíos por origen /destino Cliente Nuevos .....                       | 107 |
| Tabla 11.13 Proyección de Ingresos con Clientes Nuevos .....                      | 108 |
| Tabla 11.14 Proyección Total de Ingresos.....                                     | 109 |
| Tabla 11.15 Gastos Operacionales Infraestructura tecnológica.....                 | 109 |
| Tabla 11.16 Gastos de Marketing .....   | 110 |
| Tabla 11.17 Salarios del Personal .....   | 110 |
| Tabla 11.18 Presupuesto Anual de Gastos Ventas Soyuz Cargo Express(S/.) .....     | 111 |
| Tabla 11.19 Presupuesto Anual Gastos Operacionales, Personal y Marketing .....    | 111 |
| Tabla 11.20 Factores financieros .....  | 112 |
| Tabla 11.21 Estado de ganancias y pérdidas Soyuz Cargo Express .....              | 113 |
| Tabla 11.22 Flujos de caja del proyecto .....                                     | 114 |
| Tabla 11.23 Tasa de Retorno de Capital .....                                      | 115 |
| Tabla 11.24 Indicadores de Rentabilidad.....                                      | 116 |
| Tabla 11.25 Resumen Puntos Muertos por Factor.....                                | 117 |
| Tabla 11.26 Análisis de sensibilidad Demanda vs Tarifa Local.....                 | 119 |
| Tabla 11.27 Resumen de Análisis de Escenarios.....                                | 120 |

## INDICE DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 3.1 Ciclo de Servicio de transporte de carga express .....              | 12  |
| Figura 6.1 Cinco Fuerzas de Porter Sector Carga Terrestre .....                | 41  |
| Figura 6.2 Matriz de Atractividad del sector .....                             | 44  |
| Figura 7.1 Operaciones Logísticas SOYUZ Carga expresadas en la Cadena de Valor | 49  |
| Figura 7.2 Organigrama de SOYUZ.....   | 50  |
| Figura 7.3 Servicios ofrecidos por SOYUZ.....                                  | 51  |
| Figura 7.4 Matriz de expansión Producto/Mercado.....                           | 58  |
| Figura 7.5 Matriz BCG .....  | 59  |
| Figura 8.1 Esquema Mix de marketing.....                                       | 65  |
| Figura 8.2 Cadena de personas que participan en el Servicio.....               | 72  |
| Figura 9.1 Procesos Clave de las Operaciones del Negocio .....                 | 76  |
| Figura 9.2 Sistemas tecnológicos requeridos.....                               | 84  |
| Figura 10.1 Organigrama de Soyuz Cargo Express.....                            | 91  |
| Figura 11.1 Variaciones Gráficas de los Factores .....                         | 118 |

## **Jesus Dany Anaya Alvarez**

Gerente Senior con más 15 años de experiencia en empresas del sector de transportes, servicios y consultoría. Enfocado en Dirección y Planificación Estratégica para las áreas de Proyectos, Tecnologías, Operaciones, Administrativas y Comercial. Orientado al logro de resultados, Optimización de procesos y rentabilidad de la organización. Capacidad de trabajo en entornos exigentes y equipos multidisciplinarios. Proactivo, Analítico, Innovador y agente de cambio. Liderazgo, capacidad de comunicación, empático a través de principios éticos profesionales de alto nivel.

## **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

### **GRUPO SOYUZ**

Empresa peruana con cartera de negocios diversificada las cuales son: Peru bus y Soyuz empresas líderes en el Mercado de transporte interprovincial de pasajeros en el sur de lima, cañete, chincha, pisco, Ica y Nasca, LVM empresa dedicada al transporte de combustibles, TERTISA empresa dedicada a negocios inmobiliarios, Estaciones de Grifos Servicios Bolívar, M&M Trading, importadora de repuestos y Venta de productos y snacks de viaje Tío Rico.

### **Gerente Unidad de Negocio**

**(Junio 2018 – Actualidad)**

Responsable de la dirección de las unidades de negocios de Transporte Interprovincial de pasajeros, Unidad de Negocios de Terrapuerto, Unidad de Negocios Carga y Encomienda y Unidad de Venta de Espacios Publicitarios. Actividades desarrolladas en Reorganización de las estructuras de Negocios, Elaboración de las proyecciones de ingresos y costos y Aprobación de los Planes comerciales y Operativos

### **Gerente Comercial**

**(Junio 2016 – Actualidad)**

Responsable de la gestión de la planificación de los servicios y las Ventas de las unidades negocios del transporte de pasajeros, terrapuertos y carga y encomiendas. Logros de cumplimiento de Metas establecidas incrementando 5% de los ingresos, elaboración de planes Comerciales, Desarrollo de estrategias de Nuevos servicios diferenciados y establecimiento de tarifas del servicio, Implementación de marketing digital, implementación de canales de ventas, , implementación de análisis de información de negocio con Business Intelligent, Desarrollo de KPI, formación de los

equipos comerciales. Gestión con stakeholders como autoridades municipales, policiales, gremios, comunidad.

**Gerente de Operaciones**

**(Diciembre 2013 – Mayo 2016)**

Responsable de la gestión de las operaciones de la flota, tripulación y mantenimiento mecánico de las unidades de negocios de Transporte de pasajeros y Transporte de Combustible, Transporte de Carga, Unidades Vehiculares Menores y Grifos Internos Reorganización de la estructura del área, Elaboración MOF, Elaboración del Presupuestos del área de operaciones, implementación de análisis de información con Tablas dinámicas, Desarrollo KPI, planificación de los recursos de operación bus-tripulación; implementación de la escuela de conductores, implementación de telemetría

**Jefe de Planificación y Negocios**

**(Junio 2011 - Noviembre 2013)**

Responsable de la gestión de los Proyectos del Grupo de Soyuz , el cual se logró la siguiente Gestión de Portafolios de 30 Proyectos como la implementación de Nuevos Productos y Servicios en Transporte de pasajeros, Implementación de Tecnologías, Implementación de Construcción de Terrapuerto, Oficinas administrativas, Implementación de Sistema de Gestión Calidad ISO 9001 y OSHAS 1800, Implementación de Estaciones de Grifos, Implementación de Softwares Informáticos, Implementación de Taller Mecánico , Estudios de Mercado, Implementación de centros de entrenamientos para Tripulacion, Reestructuración de áreas) utilizando buenas prácticas del PMBOK

**Asesor Direccion Corporativa**

**(Febrero 2010 – Mayo201)**

Asesoría en temas de estructuras organizativas, proyectos, procesos y uso de tecnologías, controles operativos en las unidades de negocios de transporte de pasajeros, Transporte de combustibles, Estaciones de grifos, Sistemas y Tecnología

**Jefe de Sistemas**

**(Enero 2003 - Febrero 2010)**

Responsable de los recursos informáticos de las unidades de negocios del Grupo Soyuz y de los proyectos relacionados sistemas, comunicaciones e infraestructura de tecnologías de información.

Logros: Implementación ERP Ofisis ( Ventas, Logística, Operaciones, Tesorería, contabilidad, logística, recursos humanos,), Interconexión con locales y Terrapuerto a central, Implementación de Centros de cómputo, Implementación de cableado estructurado, desarrollo de sistemas in House , Sistemas de marcaciones, Sistemas de Control de flota y Combustible, Sistemas de Costos, Sistemas de Control GPS y Sistemas de Toma de Decisiones

## **FORMACION PROFESIONAL**

|   |             |
|---|-------------|
| ESAN GRADUATE SCHOLL OF BUSINESS                          | 2018 - 2020 |
| MBA En Mención de Finanzas Corporativas                   |             |
| UNIVERSIDAD FEDERICO VILLAREAL                            | 2012 - 2014 |
| Egresado de Maestría en Administración                    |             |
| UNIVERSIDAD FEDERICO VILLAREAL                            | 2004        |
| - 2006  |             |
| Egresado de Maestría Gerencias de Proyectos de Ingeniería |             |
| UNIVERSIDAD FEDERICO VILLAREAL                            | 1997        |
| -2001   |             |
| Ingeniero de Sistemas                                     |             |

## **OTROS ESTUDIOS**

|  |            |
|--|------------|
| CENTRO DE IDIOMAS ESAN                     | 2020       |
| Ingles Avanzado                            |            |
| UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS (UPC)    | 2008- 2009 |
| Diplomado en Gestión de Proyectos          |            |
| CAMARA DE COMERCIO DE LIMA                 | 2006 -2007 |
| Diplomado en Ingeniería de Software        |            |
| CONSULTORA ABS CONSULTING                  | 2008       |
| Curso de formación de Auditores Internos - |            |
| CONSULTORA BQM                             | 2007       |
| Taller de Planeamiento Estratégico.        |            |
| CONSULTORA ABS CONSULTING                  | 2007       |

Charlas Normas Internacionales ISO 9001:2000 y OHSAS 18001:2007

UNIVERSIDAD DE LIMA 2007

Curso de Auditoria de Sistemas de Información

UNIVERSIDAD DE LIMA 2007

Curso de Innovación y rediseño de Procesos

TECSUP 2006

Gestión de Proyectos, Uso Guía Project Management según el PMI, con una duración de 36 horas.

### **Jorge Antonio Castro Caballero**

Profesional con 21 años de experiencia en el área comercial, actualmente tengo la responsabilidad de incrementar la participación y presencia de la marca en 9 departamentos del país. Cuento con el apoyo de trece colaboradores y coordinación constante con el área de marketing, cadena de suministro y finanzas. En el trabajo me desempeño con compromiso, enfoque al cliente, orientación a los resultados, liderazgo, trabajo en equipo, orientado a mejorar los procesos para lograr un trabajo con calidad y buena comunicación a todo nivel para tomar decisiones oportunas.

### **CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A.**

Producción y comercialización de productos de acero para el sector de construcción, industria y minería. Líder en el mercado con presencia nacional e internacional.

### **Subgerente de Venta Nacional Norte y Oriente. Noviembre 2019 – Actualidad**

Lidero un equipo cuya misión es incrementar la presencia y participación de la marca en 9 departamentos del norte y oriente del Perú. Reporto a la Gerencia Comercial.

- Logré indicadores positivos en cobranza en todas las zonas tanto en cartera morosa como pesada.
- Se duplicó el promedio mensual de ventas el 2020 con respecto al 2019 en barras corrugadas, calaminas y trefilados.
- Mejor Subgerente de ventas según evaluación interna de desempeño – SEVAD.
- La Subgerencia con mayor cantidad de ganadores del concurso de venta de barras corrugadas y estribos.

### **Jefe de Ventas Zonal Lima Este – Centro.**

**Abril 2007 – Octubre**

**2019**

Lideraba un equipo de representantes de ventas para incrementar la presencia y participación de la marca en 18 distritos de Lima y Callao. Reportaba al Subgerente de venta.

- Incremento de la cartera de clientes en 20%.
- Incremento de la efectividad hasta un mínimo del 60%.
- Incremento del 40% en la participación de mercado en Lima Este y Centro.
- Alcance aproximado al 100% en los indicadores de ponderada y numérica.
- Ganador concurso de ventas viaje a Brasil y Chile.
- La zona con el equipo más premiado en venta de herramientas.

**Representante Comercial****Setiembre 2002 – Marzo 2007**

Gestionaba una cartera de clientes en 15 departamentos con la misión de incrementar la presencia y participación de la marca. Reportaba al Gerente Comercial.

- Incremento de la cartera de clientes en 20%.
- Incremento de la venta en el 70% de los departamentos asignados.
- Ganador del concurso de venta de herramientas viaje a Brasil.
- La zona más premiada en venta de herramientas.

**CORPORACION BLACK&DECKER S.A.**

Empresa dedicada a la comercialización de herramientas eléctricas y otros productos como cerraduras y griferías fabricadas por las filiales de la corporación.

**Ejecutivo de Ventas.****Setiembre 1999 – Agosto****2002**

Encargado de cuentas directas y distribuidoras en Lima y provincias con la misión de incrementar las ventas en las zonas asignadas.

- Logré ser el mejor promotor en las tiendas de Maestro.
- Introducción de las cerraduras GEO en el mercado peruano.
- Introducción de griferías Price Pfister en provincias.
- Desarrollo del canal directo.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINES 2018 - 2021

Maestría en Administración – MBA

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS 1992 – 1997

Bachiller en Administración

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS 2013 - 2013

Especialización en Gerencia de Ventas.

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS 2007 - 2008

Diplomado en Dirección Comercial y Marketing.

## **OTROS ESTUDIOS**

LEADERSHIP MANAGEMENT INTERNATIONAL, INC. 2013 - 2013

ICPNA INGLES 2000 - 2002

## **Willy Juan Hernandez Lujan**

Profesional con más de 23 años de experiencia en áreas de Producción y Administración, creando valor en los procesos con creatividad e innovación para el desarrollo de las organizaciones.

Experiencia en Planificación Estratégica y Desarrollo de Cultura Corporativa para el logro de la misión y visión de la organización, Gestión de mejora de Clima Laboral y Seguridad del ambiente de Trabajo. Nivel intermedio de Inglés.

## **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

### **SENATI.**

Institución de educación superior técnica líder en el Perú.

Sector Educativo en la Formación y Capacitación Profesional, así como servicios de Asesoría Técnica. Con alcance en las 25 regiones del País y con las tres certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001. Tiene 4,100 trabajadores.

### **Director Zonal Junín Pasco Huancavelica**

**Agosto 2017 - Actualidad**

Responsable de la gestión administrativa y operativa de las 9 sedes ubicadas en las tres regiones, las cuales tenían un bajo índice de competitividad, por lo que el reto era hacerlas auto sostenibles con gestión propia, por lo que era necesario ampliar sus ventas y ser eficiente en los gastos, así como mejorar el clima laboral de la Zonal. Las decisiones eran coordinadas con la Dirección Nacional y poder estar alineadas a los objetivos estratégicos.

- Se logró superar las metas económicas en un 9.4% a nivel Zonal, llegando a estar dentro de las 3 primeras Zonales de las 13 Zonales a nivel nacional. En la meta académica se superó teniendo un incremento de 20% en las matrículas.
- Se implementó un programa de mejora de Clima Laboral, llegando a mejorar de un 60% a un 71% de satisfacción en el clima laboral, superando la media corporativa.
- Reorganización de las sedes, de 11 a 9 sedes, sin afectar reducir el número de alumnos. Se redujo los gastos y mejoró el resultado operativo, haciéndolo rentable el programa.
- Se mejoró la aceptación de los Jefes de un 34% de aceptación a un 55% de aceptación, mejora obtenida en base un trabajo de coaching personal.

- Se mejoró la satisfacción de los clientes de 75% a un 83%.

### **Director Zonal Moquegua Tacna**

**Abril 2015 - Julio 2017**

Responsable de la gestión administrativa y operativa de las 3 sedes ubicadas en las dos regiones, regiones con buenos índices de competitividad, por lo que el reto era desarrollarlas más, para tener un mejor posicionamiento en la Zona sur. Asimismo, se necesitaba mejorar el clima laboral de la Zonal. Las decisiones eran coordinadas con la Dirección Nacional y poder estar alineadas a los objetivos estratégicos.

- Se superó el número de matriculados en un 15%, dando como resultado en mejorar en un 6% en las ventas. Con ello la Zonal escaló a la 11° posición. Se aplicó el marketing digital para difundir la publicidad.
- Fortalecer la relación con las instituciones educativas de educación básica regular mediante alianzas estratégicas
- Dos alumnos de la Zonal lograron obtener dos medallas, una de oro y otra de bronce en las olimpiadas nacionales para el trabajo realizado por la Institución en la ciudad de Lima, bastante significativo para una Zonal pequeña. Logro obtenido por la mejora en el compromiso de los docentes en el proceso de formación.
- Reorganización de las sedes, de 11 a 9 sedes, sin afectar reducir el número de alumnos. Se redujo los gastos y mejoró el resultado operativo, haciéndolo rentable el programa.
- Se implementó los valores institucionales dentro del proceso de enseñanza a los alumnos, mediante talleres y exposición directa de los alumnos durante los primeros 5 minutos de la formación.

### **Profesional de la Gerencia Académica**

**Abril 2012 - Marzo 2015**

Forme parte del equipo académico, responsable principalmente de la planificación, control y evaluación del cumplimiento del Plan Operativo Institucional. También participando en el proceso de diseño y desarrollo de cursos y carreras de las curriculas del área textil, con experiencia previa en producción textil.

- Se organizó la data estadística y se fortalecieron los indicadores de gestión (KPI), para una mejor perspectiva de crecimiento de la institución, que a la fecha tenía aproximadamente 60,000 alumnos en formación a nivel nacional.

- Se elaboró el procedimiento de control de ocupabilidad, así como, en la determinación y validación del aplicativo de evaluación de ocupabilidad de todas las sedes a nivel nacional.
- Evaluación de carreras que tenían una baja demanda en el mercado social, las cuales por su tecnología ya no eran adecuadas también en la oferta, definiéndose su salida de la oferta académica.

**Jefe de Centro de Formación Profesional - Huaraz - Ancash**

**Noviembre**

**2008 - Marzo 2012**

Lideré el equipo administrativo y de instrucción del CFP Huaraz, con el cual se elaboraba el proyecto del Plan Operativo Anual, considerando metas, recursos humanos, materiales, adquisiciones, mantenimiento, nuevos proyectos, recursos tecnológicos, presupuesto económico y cronograma de ejecución del CFP a su cargo. Asimismo, se controlaba el cumplimiento de los planes y procesos técnico pedagógico de formación y capacitación, que garanticen la calidad permanente de la enseñanza en los centros de formación profesional.

- Se logró un crecimiento del 6% de matrículas de alumnos en el proceso de admisión.
- Se implementó un programa de cultura de innovación, y en el siguiente año la sede ganó el concurso de proyectos de innovación a nivel Zonal en el área de automotriz, logrando participar en la feria de exposición de proyectos ganadores en la sede principal de Lima.
- Reorganizó las aulas y talleres dando prioridad a los talleres de formación y reprogramando las aulas con horarios en tres turnos, con ello se optimizó los ambientes y se pudo ampliar la capacidad de atención de más ingresantes, hasta un 15% adicional.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINES 2018 - 2021

Maestría en Administración – MBA

UNIVERSIDAD POLITECNICA DE CATALUNYA, BARCELONA, ESPAÑA

2016 – 2018

Master Internacional Ejecutivo en Administración y Dirección de Empresas

CENTRUM CATOLICA 2014

Diplomatura de Estudio en Habilidades Directivas para el Ejecutivo Moderno.

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL 1988 - 1996

Título de Ingeniero Industrial

## **OTROS ESTUDIOS**

ESAN: Finanzas para Directivos No Financieros 2019

ESAN: INGLÉS INTERMEDIO 2020

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magister en Administración

Título de la tesis: Plan de negocio: “Nueva Unidad de Negocios Servicio Cargo Express para el Grupo SOYUZ”

Autor(es): Jesús Dany Anaya Álvarez  
Jorge Antonio Castro Caballero  
Willy Juan Hernández Luján

### Resumen:

El presente plan de negocio tiene como objetivo la viabilidad de implementar un nuevo servicio cargo express para el traslado de carga liviana y paquetería puerta a puerta de lima a la región Ica y viceversa, donde opera la empresa SOYUZ, presentando una propuesta de diferenciación del servicio que no exista actualmente en el mercado de lima y la región Ica del Perú. Para tal se plantea los siguientes objetivos:

Determinar la demanda potencial del servicio cargo express de carga puerta a puerta.

Desarrollar las acciones estratégicas necesarias para viabilizar la idea del negocio.

Definir la estrategia comercial y el plan de operaciones del negocio de carga, identificando los factores críticos de éxito.

Determinar la viabilidad económica de la nueva unidad de negocio.

Desarrollar el análisis de riesgos de la nueva unidad de negocio del servicio cargo express de carga.

Para identificar el potencial del negocio, se desarrolló una investigación cualitativa con entrevistas en profundidad a los expertos del sector de transporte de carga liviana para conocer su opinión y una investigación cuantitativa para estimar la demanda potencial del mercado, así como los gustos y preferencias de los clientes que pertenecen al segmento de empresas que realizan sus envíos de Lima a la región Ica y viceversa. Los resultados del estudio determinaron que un 30% de los clientes actuales del servicio regular de SOYUZ, desean el nuevo servicio propuesto. Asimismo, se establece como supuesto el captar el 2% de envíos del mercado actual.

La diferenciación del nuevo servicio cargo express para el envío de paquetes y carga liviana puerta a puerta de Lima a la región Ica y viceversa, se basa en las ventajas competitivas en la entrega inmediata y seguridad, considerando la operación actual de la empresa SOYUZ de sus frecuencias de viaje hasta cada cinco minutos para realizar el transporte de la carga liviana y paquetería en las cajuelas del bus y el servicio de unidades vehiculares y motorizadas para la entrega y recojo local para el servicio propuesto.

Para el inicio de operaciones del servicio cargo express, se establecerá una tarifa plana según destinos en los envíos de puerta a puerta hasta 25 kilogramos para las rutas de Lima a la región Ica y Viceversa.

Con la finalidad de comunicar el nuevo servicio, se diseñó un plan de marketing que contempla las estrategias de precios para ser competitivos en el mercado y alcanzar la demanda esperada y de comunicación para dar a conocer los atributos del servicio.

Para asegurar la operación del negocio, se ha determinado los procesos más importantes para el servicio que permita brindar el mejor valor agregado y satisfacción a los usuarios del servicio de paquetería y carga liviana. Asimismo, se ha analizado la ubicación actual que corresponde a las que actualmente cuenta SOYUZ en Lima, Cañete, Chincha, Pisco Ica y Nazca.

Para lograr la interacción continua con nuestros clientes en sus operaciones, se ha estructurado una infraestructura tecnológica en equipamiento, comunicación y de un sistema informático a medida, para que permita el apoyo al modelo de negocio propuesto.

Se han definido la estructura de la organización y el perfil del personal requerido con un plan de capacitación para lograr una buena atención de calidad.

Finalmente, se realizó el análisis económico del plan de negocio, donde realizo las proyecciones incrementales de ingresos y egresos, de acuerdo con los supuestos establecidos y evaluando el escenario pesimista y conservador, se compararon los resultados y la rentabilidad del servicio cargo express. asi mismo se analizaron los posibles riesgos y medidas de acción a considerar.

# CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

## 1. 1 Antecedentes

Vásquez & Vizuete (2012) indican que para la comercialización de productos y mercadería el sector del transporte es crucial. La productividad y eficiencia de este sector se refleja en menores costos de transporte los que se reflejan en una disminución en los bienes básicos y los precios de los alimentos, generando un impacto social y regional de importancia.

De similar idea es Reino (2015), que sostiene que la productividad y eficiencia del sector transporte se soporta en puntualidad, responsabilidad, colaboración del chofer, precios asequibles, accesorios, rutas, información sobre la localización del servicio, experiencia y confiabilidad.

La importancia del sector transporte también se refleja en la trascendencia económica del mismo. Es así que, de acuerdo al “Ministerio de Transporte y Comunicaciones – MTC” (2020), el sector transporte representa el 4% del PBI nacional. Ver Tabla 1.1.

**Tabla 1.1 PBI del sector Transportes y porcentaje a nivel nacional 2014-2018**

| AÑO  | PBI NACIONAL | VAB TRANSPORTES | Var % PBI NACIONAL | Var % VAB TRANSPORTES |
|------|--------------|-----------------|--------------------|-----------------------|
| 2014 | 467,307      | 25,292          | 2.4                | 2.5                   |
| 2015 | 482,522      | 26,369          | 3.3                | 4.3                   |
| 2016 | 501,610      | 27,453          | 4.0                | 4.1                   |
| 2017 | 514,246      | 28,492          | 2.5                | 3.8                   |
| 2018 | 534,695      | 29,903          | 4.0                | 5.0                   |

Fuente: Estadística Ministerio Transporte y Comunicaciones (2020)

La relevancia económica del sector transporte también se refleja en el crecimiento del mismo. Según el MTC (2019), entre los años 2013 a 2017, el servicio regular del transporte terrestre por carretera a nivel nacional, creció a una tasa anual de 7.5%. (Ver Tabla 1.2). Para apoyar este crecimiento el MTC implementó procesos de simplificación administrativa en el registro de empresas de transporte y estandarizó actividades de fiscalización para la formalización de empresas.

**Tabla 1.2 Intervenciones en el Servicio Regular de transporte terrestre 2013-2017**

| <b>Año</b> | <b>Cantidad</b> |
|------------|-----------------|
| 2013       | 889,209         |
| 2014       | 972,670         |
| 2015       | 890,902         |
| 2016       | 633,495         |
| 2017       | 797,685         |

Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones SUTRAN (2018)

Este servicio es muy competitivo y dinámico, registrando un incremento de 34,041 empresas entre los años antes mencionados.

Por otro lado, el grupo Soyuz, fue fundado en el año 1980, por la familia Morales Miró Quesada. Pertenece al rubro de transporte interprovincial y se encarga de brindar el servicio de transporte de pasajeros, carga y encomiendas en rutas regionales e interregionales, en especial entre Lima y Nazca. Mantiene una participación del mercado de 60% en dicha ruta. Opera con una flota de 256 ómnibus con 600 salidas diarias y un nivel de ventas promedio de 16 millones de soles mensuales. (SOYUZ, 2020)

Esta flota de transporte tiene una capacidad de traslado en sus bodegas de 7 millones de toneladas mensuales, que les permite brindar el servicio de encomiendas y carga la que es recibida y entregada en sus agencias. La facturación promedio es de 900 mil soles mensuales. En la actualidad se utiliza, en promedio, el 14 % de la capacidad de bodega disponible.

Debe anotarse que, “el transporte de carga formal entre Lima e Ica ha pasado de representar del 61% al 79% del total de transporte de carga a nivel nacional del año 2014 al año 2017 “, (Sutran, 2018). Esta condición revela un aumento en la carga susceptible de ser transportada por Soyuz, lo que abre una oportunidad de negocio a ser aprovechada por la empresa.

Es necesario ratificar que existe una significativa demanda para el servicio de carga por clientes que exigen altos estándares de servicio. Por lo tanto, la empresa requiere de estrategias a largo plazo para aumentar la eficiencia en las operaciones de entrega y envío de carga para cubrir las expectativas de los clientes, sobre todo cuando se trata

de la entrega de productos. Las entregas *express*, los envíos en un mismo día, durante la noche o en una hora, pueden ser la norma.

## **1.2. Idea del Negocio.**

La idea del negocio que se plantea en la presente tesis se enfoca a desarrollar una nueva unidad de negocio de servicio de cargo *express*, para el traslado puerta a puerta de las cargas livianas, aprovechando la capacidad disponible en las cajuelas en los ómnibus del Grupo Soyuz.

Para implementar este nuevo servicio será necesario programar los envíos según la frecuencia de salida de los ómnibus de hasta cinco minutos, así como establecer procesos que aseguren un servicio de calidad, rápido y seguro, que permitan la diferenciación y posicionamiento en el segmento de empresas.

El nuevo servicio cargo *express* a ofrecer se dará las 24 horas del día, los 365 días del año. Se utilizará una red local de unidades vehiculares y motorizadas para el transporte de la carga liviana, que permitirá recoger la carga en las oficinas del cliente y entregarlo en el destino final del cliente - servicio de puerta a puerta.

## **1.3. Objetivos de la Tesis**

### *1.3.1. Objetivo General*

Establecer la viabilidad comercial, operativa y económica de una nueva unidad de negocio de servicio cargo *express* de carga para la empresa SOYUZ la que opera en las ciudades de Lima, Cañete, Chincha, Pisco, Ica y Nazca

### *1.3.2. Objetivos específicos*

- Determinar la demanda potencial del servicio cargo *express* puerta a puerta
- Desarrollar las acciones estratégicas necesarias para viabilizar la idea del negocio.
- Definir la estrategia comercial y el plan de operaciones del negocio del servicio cargo *express*, identificando los factores críticos de éxito.
- Determinar la viabilidad económica de la nueva unidad de negocio.

- Desarrollar el análisis de riesgos de la nueva unidad de negocio del servicio cargo express.

#### **1.4. Alcances, Limitaciones y contribución**

##### *1.4.1 Alcance*

El análisis de transporte de carga se basa en el mercado de los envíos de carga liviana y paquetería entre lima y región Ica y viceversa, utilizando información proporcionada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones e información primaria con la que cuenta la empresa SOYUZ considerando variables actuales de carga. Los mercados considerados son Lima, Cañete, Chincha, Pisco, Ica y Nazca y se consideró estadísticas económicas de crecimiento del mercado sin considerar la pandemia por lo que el proyecto se desarrollará desde el año 2023 al año 2027 a fin de considerar crecimientos comparables a los del año 2019.

##### *1.4.2 Limitaciones*

Es necesario considerar que el trabajo de investigación fue desarrollado durante la pandemia de COVID por lo que el mismo tuvo dificultades en la recolección de la información primaria.

Asimismo, es importante considerar que existe poca estadística de carga liviana y paquetería de las ciudades de Lima, Cañete, Chincha, Pisco, Ica y Nazca, debido a la informalidad en el mercado de transporte de carga por lo que fue necesario utilizar fuentes indirectas para calcular la demanda del proyecto.

##### *1.4.3. Contribución*

Mejorar la generación de valor de la empresa” Soyuz” utilizando la capacidad instalada de bodega que no está siendo aprovechada.

Ello implica la modernización de la empresa, la mejora de procesos y el eficiente uso de los recursos disponibles, por lo que será necesario establecer indicadores (kpi) para controlar los resultados.

## **CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se desarrolla la modalidad y tipo de investigación, la conceptualización de las técnicas de acopio y análisis de la información que se utilizarán en el presente plan de negocios. Mediante esta investigación se recolectará la información primaria y secundaria requerida para viabilizar este trabajo el trabajo de investigación.

### **2.1 Modalidad de investigación**

La modalidad de investigación del presente estudio será de enfoque mixto. En consecuencia, se recolectará, analizará e integrará la información obtenida de manera cuantitativa y cualitativa, para proporcionar una mejor comprensión del problema de investigación.

Hernández et.al (2014) señalan: “El enfoque mixto de la investigación implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p.532).

### **2.2 Tipo de investigación**

Este trabajo es descriptivo, puesto que se observará y medirá en determinada situación. Se enfoca principalmente en describir la naturaleza de un segmento sin enfocarse en "por qué" ocurre un cierto fenómeno.

Consistentemente, Hernández, et. al (2014) indica “Los estudios descriptivos especifican las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas” (p. 92).

### **2.3 Formulación del esquema de trabajo**

La estructura de trabajo se muestra en la Tabla 2.1

**Tabla 2.1 Estructura del Trabajo de Investigación**

| Cap. | Título                          | Propósito   | Herramientas  |
|------|---------------------------------|---|---|
| I    | Introducción                    | Dar a conocer de manera general la idea del negocio, los objetivos, justificación, alcances, limitaciones y contribución de la tesis. | Información Secundaria y Primaria, revisión de libros, tesis, artículos.  |
| II   | Marco Metodológico              | Desarrollo de los objetivos metodológicos, tipos de investigación y la metodología de trabajo.  |   |
| III  | Marco Conceptual                | Definición de conceptos y actores del plan de negocios.   |   |
| IV   | Marco Contextual                | Se describe el sector; competencia, clientes y cantidad de flota  |   |
| V    | Investigación de mercado        | Análisis cualitativo y cuantitativo del mercado objetivo y cálculo de la demanda potencial.   | <i>Cualitativas</i><br>Entrevista en profundidad y verificación de documentación<br><i>Cuantitativas</i><br>Encuesta. |
| VI   | Plan Estratégico                | Análisis del macro entorno y la competencia del sector.   | Información Secundaria PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, Matriz de atractividad y MEFE.                                |
| VII  | Análisis Interno                | Análisis del micro entorno así como la estrategia genérica de la empresa.   | Información Secundaria AMOHFIT, Cadena de valor, MEFI ,Matriz BCG Y Anzoff.   |
| VIII | Plan Comercial                  | Estrategias Genéricas y funcionales Determinación de los objetivos y el Mix de Marketing.   | Resultados de la investigación de mercado Matriz FODA de la empresa.  |
| IX   | Plan Operativo                  | Determinación de los procesos, localización e indicadores de control.   |   |
| X    | Capital Humano                  | Determinación de los requerimientos humanos.  |   |
| XI   | Análisis Económico y Financiero | Determinación de la viabilidad económica y financiera de la empresa Análisis de entornos y escenarios.                                | Análisis EBITDA, TIR, VAN y ROI<br>Análisis Montecarlo  |

## 2.4 Técnicas e instrumentos de acopio de la información

La recopilación de datos permite medir datos obtenidos de diferentes fuentes de información con el fin de proporcionar respuestas a preguntas relevantes. Una evaluación precisa de los datos recopilados puede ayudar a los investigadores a predecir fenómenos y tendencias futuros. (Hernández et al, 2014). En tal sentido, las técnicas para recopilar los datos serán la revisión documental, la entrevista y la encuesta.

Por ello para el presente plan de negocio se emplearán la entrevista en profundidad, el cuestionario y el análisis documental. No se planea utilizar *focus group* por tratarse de un producto orientado a empresas que utilizan el servicio de carga liviana entre lima a la región Ica y viceversa.

Para la *entrevista en profundidad*, después de elegir a los expertos se desarrolla una batería de preguntas con las inquietudes respecto al cliente, oportunidades, amenazas, riesgos y fortalezas del negocio, así como la propuesta de valor del plan de negocio.

Para la *verificación de documentación* se revisan los resultados y los diagnósticos efectuados con la información con que cuenta la empresa en estudio. Se realizará el benchmarking con instituciones del mismo giro del negocio.

Para la *realizar las encuestas* se desarrolla un cuestionario con las preguntas pertinentes que son parte de la investigación de mercado y se derivan de la investigación cualitativa. Luego se ejecuta una prueba piloto para determinar la calidad de las preguntas y finalmente se contacta con el personal de apoyo para la ejecución de las encuestas.

## **2.5 Técnicas de análisis e interpretación de la información**

### *Para el análisis cualitativo*

Se procederá a verificar las respuestas obtenidas de las entrevistas a expertos, se selecciona y ordena las respuestas clasificando las mismas para tabularlas y utilizarlas en el instrumento cuantitativo. Similar técnica se utiliza para la verificación documentaria. Dicha información es utilizada diversas matrices para analizar la información tales como “FODA, BCG, EFI-EFE, las cinco fuerzas de Porter y la Matriz perfil competitivo (MPC)”.

### *Para el análisis cuantitativo*

Se utilizarán técnicas estadísticas a fin de cuantificar los resultados obtenidos en las encuestas como estadística descriptiva mediante el uso del programa Excel de Microsoft donde mediante tablas y gráficos se muestra la información procesada de las encuestas.

## **CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL**

El presente capítulo, tiene como objetivo abordar los conceptos que facilitarán el desarrollo del modelo de negocio, a fin de conocer y entender en que consiste el servicio de transporte de carga liviana. Con este fin se definen los conceptos involucrados en el transporte de carga liviana definiendo los actores que participan en el mismo. Estos son la definición del transporte, de la carga, el concepto involucrado en el transporte de carga liviana, los tipos de transporte existentes y las modalidades del mismo.

### **3.1 Transporte**

González (2016) sostiene “que el transporte es un elemento vital en la planificación y administración de un diseño integrado de gestión logística, que permite el traslado de materias primas, productos terminados e incluso personas, a través de cadenas de transporte diseñadas para cumplir despachos en tiempo y forma, al menor coste posible, tanto a nivel local, como regional, nacional o internacional” (p.1).

González (2016) menciona “que el transporte juega un rol trascendental en cualquier cadena logística; es la parte encargada de trasladar el producto o servicio ofrecido hasta el cliente, o viceversa. Independientemente del objeto principal de la cadena, siempre tendrá que utilizar algún medio, ya sea físico o informático, para lograr el acercamiento mencionado. Las inversiones de capital y recursos en el transporte físico representan un gran porcentaje de los costos logísticos de las compañías, por lo que los esfuerzos se concentran a la reducción de los mismos. El suministro de servicios o productos por medio de la informática, aunque todavía tiene área de mejora, avanza mucho más rápido en este sentido “(p.3).

En forma similar, López-Rodríguez y Pardo-Rincón (2019) “afirman que dentro de los procesos y operaciones que se llevan a cabo para realizar transacciones en el comercio internacional, el transporte es uno de los más importantes” (p. 90).

El transporte de carga tiene como objetivo trasladar los productos terminados, materias primas e insumos, entre empresas y clientes que se encuentran geográficamente en distintos lugares.

### 3.2 Carga

De acuerdo con el “Ministerio de Transportes y Comunicaciones – MTC” (2009), carga se define como la mercadería a ser transportada dentro del territorio nacional y/o internacional.

Cóndor (2013) define el concepto de carga como “el bien mueble dispuesto para su traslado de un lugar a otro y sujeto a operaciones para lograr este fin sin alterar sus principales características. Existe una gran diversidad de productos susceptibles a ser transportados y comercializados”.

Por otro lado, de acuerdo con su peligrosidad la “Organización de Naciones Unidas (ONU) “, clasifica a la carga según lo establecido en la Tabla 3.1

**Tabla 3.1 Tipo de Carga por su peligrosidad**

| Tipo de Carga                                |
|--|
| Explosivos                                   |
| Gases  |
| Líquidos Inflamables                         |
| Sólidos Inflamables                          |
| Sustancias comburentes y Peróxidos Orgánicos |
| Sustancias tóxicas y sustancias infecciosas  |
| Material Radioactivo                         |
| Sustancias corrosivas                        |
| Sustancias y objetos Peligrosos              |

Fuente: Cóndor (2013) Tipos de Carga

Debido al tipo de transporte que realiza SOYUZ no transporta productos peligrosos de ningún tipo limitándose a carga liviana de productos terminados e insumos que no estén en la categoría referida en la tabla 3.1

### 3.3 Tipos de transporte

González, (2016) menciona “El transporte en logística es definir el traslado de carga en todas sus variedades conocidas: vía aérea, marítima y terrestre, mediante las cuales se transportan insumos, materias primas y productos terminados de un punto a otro según una planificación de la demanda. Son tres las variables fundamentales que determinan el tipo de transporte que se debe utilizar: la distancia entre el origen y el destino, la

oferta de transporte y el destino final del transporte. En ocasiones lo más importante para el usuario no es el transporte propiamente dicho, sino ciertos servicios complementarios” (p. 2).

Según Trangesa (2020) existen 4 tipos de transporte los que se detallan en la Tabla 3.2

**Tabla 3.2** Tipos de Transporte

| <b>Tipo</b> | <b>Descripción</b>  |
|-------------|---|
| Carretera   | “El transporte terrestre es la alternativa más seguida para distancias cortas en los países desarrollados. La existencia de una amplia red de carreteras permite la recogida y entrega puerta a puerta, en el caso del transporte por carretera”  |
| Ferrocarril | “Es más económico que la realizada por carretera debido al volumen de transporte permite enviar cualquier mercancía por el balance entre precio y conservación, incluidos alimentos perecederos”.   |
| Marítimo    | “Opción más utilizada en el comercio internacional de mercancías. El decisivo empuje del comercio en el Océano Pacífico influye decisivamente. Para transportar por mar, se suelen mover mercancías secas, no perecederas y que no impliquen un consumo urgente. Es la forma más económica, con diferencia” |
| Aéreo       | “Ha crecido como consecuencia de la globalización de los flujos económicos y el surgimiento de determinadas economías de escala. Es una buena alternativa, aunque costosa, para el envío de mensajería urgente, artículos de lujo o productos sanitarios y farmacéuticos”                                   |

Fuente: TRANSGESA Tipos de transporte (2020)

SOYUZ se encuentra en la categoría del tipo de transporte por carretera ya que su público objetivo son empresas que se encuentran ubicadas entre Lima y Nazca que están separadas por 460 kilómetros.

### 3.4 Modalidades del Transporte de carga

Las modalidades de transporte están diseñadas para transportar pasajeros o mercancías, pero la mayoría de los modos pueden transportar una combinación de ambos.

Aresti et al. (2016) describen que “El transporte de carga es esencial en la vida diaria pues se vive en un mundo que se basa en el comercio, donde el transporte conecta en muchos niveles a personas y bienes de lo local a lo global, la mayoría de las industrias y actividades económicas de las que depende consumidor y productor”.

De acuerdo con el “Ministerio de Comercio Exterior y Turismo” (2015)

“El transporte terrestre de mercancías está definido como una serie de actividades económicas que permiten el movimiento de mercancías de un lugar a otro. Como todas las modalidades de transporte de mercancías, el transporte terrestre implica una serie de actividades que, en conjunto, permiten trasladar bienes desde un punto donde su valor es bajo hasta uno donde se le agrega valor. Es importante indicar que el sector vende sus servicios al resto de la economía, en particular a productores de otros bienes que necesitan movilizar su producción. Hay que indicar, que, a diferencia de otras industrias, las empresas de transporte (de mercancías y de pasajeros) producen servicios que están disponibles sólo en un momento dado del tiempo” (p. 29).

Según Trangesa (2020), existen diferentes modalidades de transporte de carga las que se detallan en la Tabla 3.3

**Tabla 3.3 Modalidades de Transporte de Carga**

| Modalidad                      | Descripción   |
|--------------------------------|---|
| Intermodal                     | “Transporte por camión sobre la distancia más corta posible, haciendo la larga distancia por carretera, ferrocarril o por agua. Se brinda en dos tipos de transporte como mínimo”   |
| Fluvial                        | “Sus volúmenes no son comparables al marítimo por tratarse de ríos pero se sigue empleando”.  |
| Transporte por tuberías        | “Ayudan al transporte de diversos objetos como combustibles, agua y aire”   |
| Transporte Ro-Ro               | “Buques y barcos diseñados para albergar cargamento rodado, ya sean camiones o vehículos, que entran por una rampa a la bodega donde será transportado”   |
| Transporte Espacial            | “Una peculiaridad del transporte espacial es el número de veces en que el medio de <b>transporte es de un solo uso</b> y se deja que sea destruido o abandonado en el espacio, algo que no ocurre en el resto de los transportes” |
| Telecomunicaciones             | Se requieren complejas instalaciones para el traslado del mensaje   |
| Transporte No tripulado        | Uso de drones para el traslado de pequeña mercadería en cortos trayectos  |
| Transporte con tracción animal | “Se emplea este tipo de transporte para el movimiento de personas, a menudo en contextos turísticos”  |

Fuente: TRANSGESA Tipos de transporte (2020)

El servicio a ser ofrecido por SOYUZ es Modalidad Intermodal ya que se transporta en las unidades de transporte de pasajeros en los viajes provinciales y luego en unidades vehiculares y motorizadas locales para ser entregados y/o recogidos de los clientes.

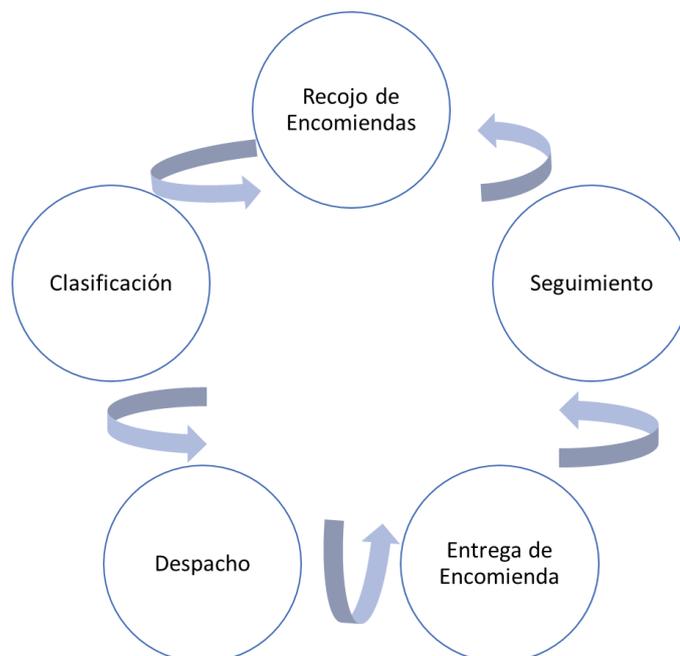
### 3.5 Transportista

De acuerdo con el MTC (2009), “El transportista es la persona encargada de realizar el transporte de la carga. Entre las condiciones específicas de operación que debe cumplir el transportista para prestar el servicio de transporte de mercancías se aprecian:

- No efectuar en su vehículo el servicio de transporte de personas.
- Recibir, en las condiciones acordadas, la mercancía entregada por el usuario.
- Cargar y/o descargar la mercancía en un lugar adecuado (No está permitido el uso de la vía pública para realizar de manera habitual estas actividades).
- Atender las indicaciones del remitente de la mercancía respecto al transporte de las mercancías.
- Llevar en cada viaje la guía de remisión y, en su caso, el manifiesto de carga.
- Proteger la mercancía con los elementos de seguridad, así como efectuar su correcta estiba para evitar que se desplace o caiga del vehículo.
- Transportar mercancías con las señales o dispositivos de seguridad señalados en el Reglamento de Transporte, el Reglamento Nacional Vehicular y el reglamento de transporte de carga.
- Obtener con anticipación la autorización especial de la autoridad vial responsable en caso deba transportar bienes cuyas dimensiones o peso superen los máximos establecidos por el RNV.
- Transportar las mercancías a su destino.
- Efectuar la entrega de las mercancías a los destinatarios señalados por el dador o generador de carga de acuerdo al contrato “

En la figura 3.1 se muestra la cadena de servicio del transporte de carga de SOYUZ cargo a ser desarrollado en el capítulo de operaciones.

**Figura 3.1 Ciclo de Servicio de transporte de carga express**



### 3.6 Buenas Prácticas en el Sistema de Transporte de Carga

Es importante las buenas prácticas, porque permitirá contribuir a los objetivos y resultados del negocio. De acuerdo al Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2013), “Las buenas prácticas a ser promovidas para el sistema de transporte de carga por parte de los transportistas”:

- “Conducción adecuada del vehículo a una velocidad óptima de operación produce una reducción significativa de los consumos de combustible”. Ello implica formación de los conductores profesionales, en la cual pueden colaborar las autoridades, los transportistas y los usuarios
- “La adecuada planificación de la ruta de de flota por parte de las empresas de transporte se contribuye a la disminución del consumo de combustible.”
- “Cerrar alianzas con los usuarios de transporte de carga para tratar de establecer circuitos cerrados para evitar viajes vacíos y optimizar el uso de la unidad y reducir el costo por kilómetro recorrido.”
- “Asociación de transportistas a través de gremios para formar un conglomerado de compradores para negociar importantes ahorros debido a los descuentos en la adquisición de bienes y servicios tales como neumáticos, seguros, lubricantes, repuestos, software, vehículos, etc.”
- “Organización de una Bolsa de Carga Nacional o Bolsas de Carga Regionales a fin de promover la modernización del sector transporte de carga por carretera y permitir que los transportistas y los usuarios estén mejor conectados.”
- “Creación de un observatorio del mercado de transporte de mercancías por carretera (observatorio de costos, indicadores del sector, etc.). Estos datos estarán a disposición de los transportistas y usuarios para mejorar las relaciones de negociación y contratación. “
- “Establecer un sistema de auditorías continuas por parte de los usuarios, mediante el cual se evalúa el desempeño de los transportistas y se les califica por su nivel de servicio y la relación calidad – precio”
- “Implementación de estándares de calidad para las empresas que ofrecen servicios de transporte de carga por carretera promoviendo la certificación de los transportistas bajo estándares ISO 9000 de gestión de calidad.”

- “Plan de educación continua y profesionalización de los conductores como del personal de operaciones de flota de las empresas de transporte por medio de convenio con universidades a nivel nacional incentivando el dictado de cursos piloto que permitan incrementar el nivel de preparación de los transportistas. Las asignaturas deben incluir conocimientos técnicos (operación de flota, costeo de vehículos, optimización de operaciones, nuevas tecnologías aplicadas al transporte, etc.), también conocimientos de gestión (gestión del servicio al cliente, gestión de la calidad en el servicio, etc.)”

### 3.7. Conclusiones del capítulo

- El transporte se define como una variable clave para las empresas en sus procesos de planificación y administración para una adecuada gestión logística, que permite el traslado de materias primas, productos terminados e incluso personas.
- El transporte de carga, se define como el transporte de la mercadería dentro del territorio nacional y/o internacional.
- Los tipos de transportes que existen son terrestre, aéreo, marítimo y mixto.
- Las modalidades de transporte de carga contemplados son la intermodal, fluvial, transporte por tuberías, transporte Ro y transporte espacial
- Los transportistas son aquellas personas y/o compañías que se ocupan de distribuir la carga de un punto a otro.
- Las buenas prácticas de transporte que deben ser utilizadas dentro del sector contemplan actividades y procesos que deben observar los choferes y las empresas de transporte a fin de garantizar la satisfacción del cliente y los cumplimientos operativos ambientales que norman el sector.

## CAPITULO IV. MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se describirá el transporte terrestre de carga liviana a nivel nacional y regional, así como las principales empresas de carga que laboran en el sector de transporte de carga terrestre liviana. Asimismo, se analizará la evolución económica del sector comprendidas en los departamentos de Lima e Ica, así como las principales empresas demandantes del servicio. Ello permitirá definir el contexto sobre el que se desarrolla el negocio.

### 4.1 Transporte Terrestre a Nivel Nacional

La Tabla 4.1. Detalla según MTC (2020) el parque nacional de vehículos autorizados por región del año 2014 al 2018.

**Tabla 4.1 Parque Nacional de Vehículos autorizados de transporte de Carga  
2014-2018**

| DEPARTAMENTO  | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           | 2018           |
|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>TOTAL</b>  | <b>234 316</b> | <b>241 697</b> | <b>277 422</b> | <b>287 938</b> | <b>305 795</b> |
| Amazonas      | 430            | 432            | 500            | 521            | 613            |
| Ancash        | 1,163          | 1,219          | 1,307          | 1,336          | 1,355          |
| Apurímac      | 1,236          | 1,310          | 1,398          | 1,807          | 1,991          |
| Arequipa      | 23 299         | 23 396         | 27 678         | 28 037         | 29 563         |
| Ayacucho      | 2 251          | 2 402          | 2 611          | 2 792          | 2 814          |
| Cajamarca     | 4 734          | 5 001          | 5 469          | 6 021          | 6 530          |
| Cuzco         | 5 815          | 6 613          | 7 319          | 8 053          | 8 457          |
| Huancavelica  | 9              | 10             | 18             | 33             | 47             |
| Huánuco       | 1 889          | 2 119          | 2 406          | 2 776          | 3 018          |
| Ica           | 4 945          | 5 030          | 5 241          | 5 278          | 5 274          |
| Junín         | 7 170          | 7 149          | 7 502          | 7 334          | 7 083          |
| La Libertad   | 17 915         | 17 702         | 19 271         | 19 436         | 20 044         |
| Lambayeque    | 9 007          | 9 137          | 10 156         | 10 425         | 10 961         |
| Lima          | 131 213        | 136 258        | 159 714        | 165 428        | 177 545        |
| Loreto        | 9              | 8              | 8              | 8              | 8              |
| Madre de Dios | 1 338          | 1 357          | 1 384          | 1 397          | 1 469          |
| Moquegua      | 898            | 889            | 1 024          | 1 007          | 1 103          |
| Pasco         | 427            | 420            | 428            | 411            | 441            |
| Piura         | 8 913          | 9 081          | 10 202         | 10 909         | 11 428         |
| Puno          | 3 529          | 3 956          | 4 615          | 5 370          | 5 880          |
| San Martín    | 1 974          | 2 173          | 2 405          | 2 733          | 3 008          |
| Tacna         | 3 662          | 3 478          | 4 009          | 3 972          | 4 180          |
| Tumbes        | 1 317          | 1 271          | 1 381          | 1 477          | 1 552          |
| Ucayali       | 1 173          | 1 286          | 1 376          | 1 377          | 1 431          |

Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2020)

La tabla 4.1. Permite apreciar el tamaño del parque automotor de carga en el Perú observando que Lima posee la mitad de dicho parque automotor, mientras que Ica solo cuenta con el 2%.

Por tipo de vehículo se puede apreciar en la tabla 4.2 la distribución de la flota al año 2018.

**Tabla 4.2 Parque Nacional Por Tipo de Vehículos de Carga 2014 -2018**

|                         | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           | 2018           |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>NACIONAL</b>         | <b>234 316</b> | <b>241 697</b> | <b>277 422</b> | <b>287 938</b> | <b>305 795</b> |
| AUTOMOVILES             | 7              | 8              | 14             | 7              | 8              |
| STATION WAGON           | 9              | 69             | 128            | 9              | 9              |
| CMTA. PICK UP           | 8 180          | 8 700          | 9 301          | 14 704         | 15 054         |
| CMTA. RURAL             | 27             | 31             | 37             | 30             | 18             |
| CMTA. PANEL             | 1 140          | 1 544          | 2 535          | 2 212          | 2 481          |
| OMNIBUS                 | 12             | 22             | 51             | 39             | 59             |
| CAMION                  | 139 230        | 142 324        | 157 106        | 162 569        | 173 333        |
| REMOLCADOR              | 39 634         | 41 456         | 62 171         | 46 378         | 49 201         |
| REMOLQUE Y SEMIREMOLQUE | 46 074         | 47 543         | 46 079         | 61 990         | 65 632         |

Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2020)

La tabla 4.2. Permite apreciar el tipo de vehículo que forma parte de los vehículos de carga dentro del país, aquí se concluye que los camiones representan en el 2018 la mitad de la flota, Una particularidad en el análisis, los ómnibus de transporte de pasajeros no son considerados vehículos de carga

Dentro del rango de camiones se encuentran los ómnibus que transportan carga.

En la Tabla 4.3. Lista el ranking de las primeras 10 empresas de transporte terrestre de carga nacional al año 2017 de acuerdo a su flota.

**Tabla 4.3 Empresas de Transporte Terrestre Nacional versus Flota**

| N° | Empresa                           | Flota |
|----|-----------------------------------|-------|
| 1  | Transportes Rodrigo Carranza SAC  | 1060  |
| 2  | Racionalización Empresarial       | 976   |
| 3  | TRANSALTISA                       | 900   |
| 4  | ZETA GAS ANEDINO                  | 763   |
| 5  | RENTING SAC                       | 733   |
| 6  | CONSTRUCCION Y ADMINISTRACION     | 681   |
| 7  | UNION DE CONCRETERAS              | 603   |
| 8  | RANSA COMERCIAL                   | 538   |
| 9  | INDUAMERICAA SERVICIOS LOGISTICOS | 511   |
| 10 | SERVOSA CARGO                     | 507   |

Fuente: Anuario Ministerio Transporte y Comunicaciones (2018)

En la Tabla 4.3. Detalla la cantidad de flota de las empresas a nivel nacional en la cual figuran tanto empresas de carga pública como empresas de carga privada en la que no figura la flota de Soyuz.

En todo caso, es necesario anotar que la tendencia de transporte a nivel nacional crece a un ritmo de 5.3% al año, lo que se manifiesta en el crecimiento de las empresas de transporte en todo el Perú (MTC, 2018)

## 4.2 Transporte Terrestre En Lima e Ica

En la Tabla 4.4. Detalla las empresas de Transporte ubicadas en Lima e Ica desde el año 2013 a 2017.

**Tabla 4.4 Empresas de Transportes de Carga en Lima e Ica 2013-2017**

| <b>Empresas</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Lima            | 38,610      | 43,532      | 46,486      | 52,765      | 57,583      |
| Ica             | 2,093       | 2,257       | 2,313       | 2,426       | 2,524       |
| Total           | 81,115      | 89,985      | 95,469      | 106,077     | 115,156     |

Fuente: Anuario Ministerio Transporte y Comunicaciones 2017 (2019)

En consecuencia, las empresas que pertenecen a Lima e Ica representan casi el 50% del universo de empresas de transportes de carga del territorio peruano.

El transporte de carga formal entre Lima e Ica ha pasado de representar del 61% al 79% del total de transporte de carga a nivel nacional del año 2014 al año 2017 (Sutran, 2018), por lo que existe una brecha informal no cuantificada la que se estima en aproximadamente el 40% total del mercado

## 4.3 Evolución económica de la Región Ica

De acuerdo a Tataje (2017) “La Región Ica, es una de las zonas de mayor crecimiento económico del país “, ya que la región de Ica ocupa el quinto lugar en el ranking nacional de competitividad

**Tabla 4.5 Posición de Ica en el Ranking Nacional de Competitividad**

| <b>Posición</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2020</b>    |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| Ica             | 7°          | 7°          | 7°          | 5°          | 5 <sup>a</sup> |

Fuente: “Instituto Peruano de Economía (2020)” “Índice de Competitividad regional”

El Crecimiento se manifiesta en actividades como la agricultura, que cuenta con el apoyo conjunto de instituciones como el Ministerio de Agricultura, MINAG,

(SENASA, INIA, ANA) con su Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural, Programa de Compensaciones para la Competitividad y Programa Subsectorial de Irrigación, la Dirección Regional Agraria del Gobierno Regional de Ica con Agencia en Pisco, los gobiernos locales y universidades. En Pisco se destaca los cultivos de algodón, vid, frutales, maíz y productos de pan llevar.

Por otra parte, la industria se encuentra en crecimiento. En el puerto de Pisco destacan las productoras de harina y aceite de pescado que son las principales generadoras de mano de obra. También existe la industria textil (desmotadoras de algodón), industria química y metalmecánica, planta de fundición de estaño “Funsur” y planta siderúrgica de “Aceros Arequipa”, todas ellas posibles clientes que realizan envíos de carga liviana de Lima a la región Ica y viceversa.

Finalmente, las actividades económicas, se han enfocado en promover las inversiones en el sector privado y con enfoques de sostenibilidad. Por ejemplo, Pisco se encuentra en la 10ma posición del ranking Nacional de Competitividad, ocupando un lugar privilegiado, contando con infraestructura portuaria y aérea (Puerto y Aeropuerto de Pisco), vial y de transportes (Panamericana Sur y conexiones con el eje interoceánico del sur), tiene conectividad y articulación con el principal mercado peruano que es Lima y Callao, y también con la sierra centro sur del Perú por su cercanía (Huancavelica, Ayacucho, Abancay y Cusco(conexión con Brasil y Bolivia a través del eje interoceánico del sur)). Pisco por su ubicación tiene un gran potencial de recursos para la producción y/o exportación agroindustrial de alimentos de origen pesquero, agrícola y pecuario.

Ello implica que al construirse el mercado y el terminal terrestre en Pisco el crecimiento de la carga liviana se incrementará.

#### **4.4 Principales empresas que ofrecen servicio de Transporte en la Región Ica**

En la Tabla 4.6 se aprecia la caracterización de los principales competidores de SOYUZ

**Tabla 4.6 Caracterización de la Competencia**

| <b>Empresa</b>     | <b>Caracterización</b>  | <b>Tamaño de operaciones</b>  |
|--------------------|---|---|
| Cruz del Sur       | Ofrece servicios de carga completa Expresos: “Servicio denominado <i>Full Truck Load</i> en unidades cerradas exclusiva para el traslado de mudanza y otro tipo de carga seca. Comprende el servicio <i>door to door</i> para clientes corporativos y clientes naturales en caso de expreso.”<br>Carga Parcial Consolidada: “ <i>Less truck Load</i> , traslado de carga a diferentes partes del Perú contando con siete agencias de acopio”<br>Precio Premium. | Capacidad de bodega menor a la de Soyuz-<br>Mitad de frecuencia de salida que SOYUZ.  |
| Transporte Flores  | Precio menor que Soyuz, Perú Bus<br>Frecuencia de 10 minutos por unidad<br>Ubicación de terminales cerca de Soyuz<br>Flota vehicular similar a Soyuz<br>Trabaja en los mismos corredores<br>Implementación de servicio de lavado de buses<br>Imitación de servicio  | Precios bajos por servicio de carga sin embargo no es actividad principal por lo que su capacidad de bodega es 10% la de Soyuz. |
| Transportes JACKSA | Unidades repotenciadas<br>Trabaja en algunos corredores<br>Precios menores a los de SOYUZ   | Precios bajos por pasajes y servicio de carga<br>Frecuencia cada hora en su ruta.   |
| ETTUSA             | Trabaja en corredor Cañete<br>Precios menores a los de SOYUZ<br>Buses renovados   | Capacidad bodega menor a la se SOYUZ<br>Frecuencia de salida cada 15 minutos  |
| Camiones de Carga  | Trabajan en todos los corredores<br>Precios menores a SOYUZ   | Requieren llenado de carga por lo que demoran para salir  |

En este panorama se aprecia que la única competencia en el sector es la empresa Cruz del Sur que cuenta con un servicio constituido de carga de transporte liviano por lo que es necesario explotar las ventajas que cuenta Soyuz, que es una mayor capacidad de bodega y su mayor frecuencia de salida. Lamentablemente, en el sector no existen estadísticas de carga por lo que no se puede determinar el *market share* por empresa, pero se estima que Soyuz transporta el 30% del total de la carga mientras que Cruz del Sur transporta un 20% de la misma mientras que un 15% se distribuye entre las otras compañías. El 35% restante del mercado se distribuye en camiones de carga debido al costo.

#### 4.5 Principales empresas demandantes de servicios de transporte

Las principales empresas demandantes del servicio de transporte de carga liviana se aprecian en la tabla 4.7

**Tabla 4.7 Principales Empresas Demandantes del Servicio de Transporte de Carga Liviana**

| Sector                 | Características de Servicio  |
|------------------------|--|
| Agro Industrial        | Remiten muestras de productos, repuestos, insumos, materia prima y equipos de seguridad. El grueso de estas empresas se encuentra entre Chincha e Ica. |
| Industrial             | Normalmente remiten equipos de seguridad, repuestos y material de rutina como documentos. Están distribuidas en la región Ica.                         |
| Manufactura            | Insumos y equipos. La mayor parte se encuentra en Lima   |
| Farmacéutico           | Se encuentran en Lima y abastecen a la región Ica, con muestras y productos  |
| Productos alimenticios | La mayoría se encuentra en Lima. Remiten carga para venta en la región Ica   |
| Agroquímicos           | Se encuentran en Lima y abastecen a las filiales en la región Ica , con documentos e insumos   |

Fuente: Elaboración propia (2020)

#### **4.6. Conclusiones del capítulo**

- El parque automotor de unidades vehiculares de carga ha aumentado de 234,316 vehículos a 305,795 desde el año 2013 y 2017 lo que representa un crecimiento nacional aproximado de 24%
- En el parque automotor el 56.8% son camiones de carga de los cuales el 58% se encuentran en Lima.
- Ica representa el 2% del mercado automotor nacional y Soyuz no se encuentra en el ranking de las 10 empresas top de carga nacional
- La tendencia de transporte a nivel nacional crece a un ritmo de 5.3% al año lo que se manifiesta en el crecimiento de las empresas de transporte en todo el Perú.
- En consecuencia, las empresas que pertenecen a Lima e Ica representan casi el 50% del universo de empresas de transportes de carga del territorio peruano.
- El transporte de carga formal entre Lima e Ica ha pasado de representar del 61% al 79% del total de transporte de carga a nivel nacional del año 2014 al año 2017 por lo que existe una brecha informal no cuantificada la que se estima en aproximadamente el 40% total del mercado.
- La competencia de SOYUZ en carga está representada por diversas empresas de transporte de pasajeros como Cruz del Sur, Oltursa, Transportes Flores y empresas de transporte de carga.
- Los sectores a los que pertenece el público objetivo son el sector agroindustrial, el industrial, el manufacturero, el farmacéutico, el agroquímico y el de productos alimenticios cada uno con características definidas.

## **CAPITULO V ESTUDIO DE MERCADO**

En el presente capítulo se describen las dos etapas de la investigación de mercado: la investigación cualitativa y la investigación cuantitativa.

La primera etapa consiste en desarrollar entrevistas en profundidad a expertos del sector de transporte de carga liviana donde se busca conocer el potencial del negocio, las conductas del sector, el desarrollo de los servicios de transporte de carga liviana, el perfil de los clientes, y los factores que involucran al mercado en el que se desarrolla el negocio. Para ello se debe evaluar el punto de vista de la competencia, de los clientes y de sector de servicio y del área fiscalizadora del servicio de transporte de carga liviana.

La segunda etapa consiste en desarrollar una encuesta que permita estimar la demanda potencial del mercado, así como los gustos y preferencias de los clientes que permitan desarrollar el plan comercial de la empresa.

### **5.1 Investigación Cualitativa**

Con la investigación cualitativa, se tiene como objetivo conocer a través de las respuestas a las preguntas planteadas a los entrevistados el funcionamiento del sector de transporte de carga liviana y paquetería de lima a la región Ica y viceversa. Buscando identificar los factores críticos de éxito del negocio, identificar los hábitos de compra de los consumidores potenciales, el mercado potencial, la competencia en el sector, así como la tendencia del mismo.

#### **5.1.1 Objetivos**

Los objetivos de la investigación son:

- Obtener información sobre la competencia en el sector
- Obtener información sobre los factores críticos de éxito del negocio
- Encontrar relaciones de sustitutos para el negocio.
- Conocer la relación del negocio con el consumidor final.
- Encontrar las Fortalezas y Debilidades del Negocio

### 5.1.2 Entrevistas a profundidad

#### *Perfil del Entrevistado*

Se realizará las entrevistas a profundidad a los siguientes expertos:

- Funcionario de una empresa de transporte de carga liviana
- Funcionario de una posible empresa cliente.
- Funcionario de una empresa de servicio de transporte de carga liviana
- Funcionario del Ministerio de Transporte y Comunicaciones (SUTRAN)

#### *Cuestionario*

La guía de pautas se desarrolla en el anexo 1

### 5.1.3 Resultados de las entrevistas a profundidad

En la Tabla 5.1 Se menciona la relación de funcionarios a los que se les realizó la entrevista

**Tabla 5.1 Relación de entrevistados**

| <b>Nombre</b>    | <b>Empresa</b>       | <b>Cargo</b>         | <b>Tipo de experto</b> |
|------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| Karina Valega    | Terminales del Perú  | Supervisora          | Terrapuerto            |
| Walter Nuñez     | Emp. Turística Olano | Jefe de Carga        | Empresa de transporte  |
| David Espinoza   | El Pino              | Concesionario        | Servicio de transporte |
| Hilda Jaramillo  | Hch Multiservicios   | Gerente              | Servicio de transporte |
| Pedro Coronado   | Marvisur             | Administrador        | Empresa de transporte  |
| Juan Paez        | Shalom               | Jefe de carga        | Empresa de transporte  |
| Carlos Borja     | CONSTRAMER           | Jefe de carga        | Servicio de transporte |
| Victor Grados    | PERU BUS             | Coordinador de carga | Empresa de transporte  |
| Jorge Bendezú    | El Tauro             | Gerente              | Empresa Courier        |
| Solicitó reserva | SUTRAN               | Coordinador          | Funcionario del estado |

Los resultados obtenidos en las entrevistas a profundidad se ordenan por objetivos y se presentan a continuación

#### **FACTORES CRITICOS DEL NEGOCIO**

Los entrevistados consideran que la entrega inmediata del servicio combinada con una estrategia de precios, la seguridad, la capacidad del volumen de la carga, la disponibilidad de la flota, logística y coordinaciones operativas como factores críticos

del negocio. Por otra parte, llamaron la atención sobre la necesidad de servicios especiales como la visualización virtual de la carga, la personalización del servicio, la entrega puerta a puerta y la formalidad de la empresa. Manifestaron que el cliente de lima y la región Ica, normalmente cancela sus operaciones en efectivo y es poco dado al uso de servicio tecnológico. Ello incluye a empresarios y empresas ubicados especialmente en Ica y Chincha. De las entrevistas resultó importante sondear si las promociones convencionales funcionan en dicho sector. En base a las respuestas se fijó la propuesta de valor a sondear en la encuesta donde el servicio cargo express a ofrecer se brindará las 24 horas del día, los 365 días del año, utilizando una red local de unidades vehiculares y motorizadas para el traslado de la carga, que permiten recoger la carga en las oficinas del cliente y entregarlo en el destino final en un máximo de doce horas mediante un servicio de puerta a puerta, utilizando procesos que aseguren un servicio de rapidez, calidad y seguridad para el tratamiento de la carga.

#### *SUSTITUTOS*

Consideran que la informalidad es el principal vehículo sustituto en el sector lo que ocasiona menores precios en desmedro de la seguridad, rapidez y confianza en las empresas. Sin embargo, no se avergüenzan de usarlo ya que los menores precios y las cortas distancias constituyen un aliciente atractivo para los empresarios. Ninguno de los entrevistados sugirió la presencia de la autoridad para acabar con la informalidad pudiendo ello deberse a la costumbre de uso. Ello se manifestó cuando reconocieron que productos delicados se requieren un transportista confiable y formal pudiendo pagar adicionalmente por la rapidez y la seguridad del servicio. Una limitación para los transportistas informales es que deben completar carga por lo que el servicio pierde velocidad frente a la necesidad de los clientes. Por otra parte, es importante analizar la frecuencia de envío de mercadería ya que líneas constantes de lo mismo pueden minimizar el servicio.

#### *RELACION CON EL CONSUMIDOR FINAL*

Las expectativas a corto plazo del negocio son fortalecer y mejorar la calidad de servicio con los clientes, a mediano y largo plazo para llegar a crecer en el mercado del sur. Además, manifestaron que cuentan con clientes en Lima, Chincha y provienen de los sectores agropecuario, agroexportador, industrial y manufacturero. Asimismo, comentaron que la carga puede ser un paquete, una encomienda o un paquete pudiendo a pesar 50 kg, Los volúmenes también fueron importantes para los transportistas ya que

ocupan espacio y evitan que puedan llevar mayor cantidad de carga. Otra de las líneas de investigación es precisar qué tipo de empresas son las que realizan la mayor cantidad de envíos ya que ello puede determinar la ubicación de los terminales.

### *COMPETENCIA*

De acuerdo a los entrevistados existen muchas empresas de transporte entre Ica y Lima y cada una de ellas presenta particularidades en el precio, tiempo de entrega y seguridad sin embargo todas tienen un nicho en el mercado, Además coincidieron que el líder del sector es la empresa SOYUZ. Ellos consideran que los factores a considerar por los clientes son un servicio 24 horas, con transporte puerta a puerta. Por otro lado, coincidieron que el costo de servicio es importante y que sería importante precisar que tanto interviene en la toma de decisión por lo que se debe establecer un precio promedio que fijaron en S/.0.9 el kilogramo. Los transportes nombrados ocupan un nicho en el sector lo que requiere determinar el *market share* de este mercado

Las empresas que operan en el sector son Shalom, Marvisur, Sanky, Oltursa, Cruz del Sur, Soyuz y Móvil por lo que resulta importante precisar las razones por las cuales las seleccionan. De allí surgieron las respuestas que se evaluarán en el instrumento:

### *FORTALEZAS*

Las fortalezas nombradas por los entrevistados fueron sostener un bajo costo en la tarifa, el prestigio ganado, contar con unidades de transporte y personal para cumplir con las entregas pactadas en las diferentes provincias. Estas fortalezas pueden ser mantener una comunicación fluida, información en línea, buen trato de personal, rapidez en el servicio, condiciones de crédito, un mejor precio, seguridad en la carga, capacidad de almacenamiento y ubicación del terminal

### *DEBILIDADES*

Los excesivos tiempos de entrega cuando se tiene que ingresar a los almacenes con las unidades que van desde lima y nos demoran en la descarga. También resultaron importante las opiniones si los expertos cambiarían la compañía de transporte, si otra les ofreciera alguna ventaja. Sus comentarios fueron que, si cambiarían según el cumplimiento las variables de servicio de rapidez, el precio, condiciones de crédito, información, seguridad, confianza y almacenamiento.

## 5.2 Investigación Cuantitativa

### 5.2.1 Objetivos

Los objetivos de la encuesta son:

- Cuantificar la propuesta de valor del Plan de Negocios.
- Definir las características deseables del servicio.
- Confirmar la demanda del público objetivo para asumir el servicio.

### 5.2.2 Diseño de la Muestra

La aplicación de la investigación es del tipo de diseño cuantitativa, el cual permite examinar el perfil de las personas que puedan estar interesadas en el servicio ofrecido. Los resultados a partir de este tipo de investigación podrán ser utilizados de manera inmediata en la implementación del plan de negocios.

### 5.2.3 Tamaño de la muestra

#### *Perfil del Participante*

El universo está compuesto por todos los usuarios del servicio de carga liviana en la región Ica y la Provincia de Lima que tengan operaciones en lima y región Ica y viceversa.

De acuerdo al INEI (2018) existen 60,012 empresas en región Ica y 1,028,249 en la provincia de lima que comprende los 43 distritos (Ver Tabla 5.2).

**Tabla 5.2 Empresas de Ica y Provincia de Lima**

| <b>Región</b>     | <b>Empresas</b> | <b>%</b> |
|-------------------|-----------------|----------|
| Provincia de Lima | 1,028,249       | 94.49    |
| Ica               | 60,012          | 5.51     |
| Total             | 1,088,261       | 100      |

Fuente: INEI (2020)

Para calcular las empresas, del total de las empresas de la provincia de Lima que realizan envíos a la región Ica y viceversa, se ha considerado los porcentajes de ejecución de la empresa de Soyuz en la que se aprecia la cantidad de empresas que trabajan con la misma en Ica y la diferencia se considera de Lima (Ver tabla 5.3).

**Tabla 5.3 Envíos por Empresas según Origen Lima Ica y Viceversa año 2019**

| <b>Origen</b>     | <b>Envíos por empresas</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-------------------|----------------------------|-------------------|
| región Ica a Lima | 48,736                     | 37.19%            |
| Lima a región Ica | 82,301                     | 62.81%            |
| Total             | 131,037                    | 100%              |

Fuente: SOYUZ (2018)

Estableciendo dicho porcentaje se calcula el total de empresas y región (Ver tabla 5.4).

**Tabla 5.4 Total de Empresas que realizan el tráfico Lima e Ica 2019**

| <b>Región</b> | <b>Empresas</b> | <b>%</b> |
|---------------|-----------------|----------|
| Lima          | 101,343         | 62.81    |
| Ica           | 60,012          | 37.19    |
| Total         | 161,355         | 100      |

Elaboración propia (2020)

La representatividad de la encuesta es del 100% ya que se están considerando en la muestra todos los usuarios que cumplen las características definidas en el target.

*Cálculo del Tamaño de Muestra*

Para calcular el tamaño de muestra, se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

n= tamaño de muestra

z = nivel de confianza elegido (valor elegido al 95% que equivale a 1.96)

p = porcentaje de inasistencia (0.5)

q = porcentaje complementario (p – q = 0.5)

N = tamaño de la población (N = 161,355)

d = error máximo permitido (5%)

Reemplazando los datos en la fórmula se estima que el tamaño mínimo de la muestra para que tenga validez estadística es de 385 usuarios de carga liviana.

#### *Diseño de Trabajo de Campo*

- Se sondea a través de las respuestas a las preguntas planteadas a los entrevistados, características específicas de las expectativas del servicio como la variedad, los precios, la calidad y la aceptación o no de la propuesta de valor de la unidad de negocios propuesta, la existencia de algún tipo de promoción y la forma de contacto con el cliente.
  - Averiguar los servicios que utiliza el cliente.
  - Cuantificar la propuesta de valor.
  - Encontrar la demanda esperada.
  - Cuantificar los detalles del Mix de Marketing.
- De la investigación primaria y del resultado de las entrevistas de profundidad se elabora un cuestionario con las preguntas pertinentes.
- Para verificar si existe facilidad de responder a las preguntas y si ellas desencadenan las respuestas necesarias para el análisis, se realiza una prueba piloto.
- Se establecen las correcciones de la revisión a expertos y de la prueba piloto.
- Se contacta a personal de apoyo para la ejecución de las encuestas.
- Aleatoriamente se visita al target en Ica, Chincha, Pisco, Cañete y Lima de acuerdo a la relación de empresas y usuarios del servicio a fin de solicitar se sirvan responder las encuestas. Además, se les remite la encuesta vía correo electrónico para que éstas sean llenadas por ellos con tiempo y calma para obtener la mejor captación de la información.
- Se realiza el trabajo de encuesta.
- Finalmente se procederá a tabular en una matriz, la cual servirá de insumo para proponer conclusiones y recomendaciones.

#### *5.2.4 Encuesta*

El cuestionario se aprecia en el Anexo 2.

### 5.2.5 Resultados de la Encuesta

Los resultados se muestran en el anexo 3. En la tabla 5.5 se presenta un resumen con los resultados de la encuesta.

**Tabla 5.5 Resumen resultados de la encuesta**

| <b>TEMA</b>                     | <b>RESULTADO</b>   |
|---------------------------------|--|
| Área de trabajo                 | Se puede apreciar que el 44% de los entrevistados proviene del área comercial y son los más interesados que la carga liviana se transporte entre Lima e Ica y viceversa, ya sea por venta o por pedido de mercadería.  |
| Frecuencia de envío             | Se aprecia que el 30% de la muestra realiza envíos diarios entre Lima y región Ica por lo que el tráfico de carga liviana es ágil y flexible; asimismo el 28% realiza envíos de una a dos veces por semana.  |
| Lugar de trabajo                | El 54% de los entrevistados labora en Lima lo que es natural ya que el 51% de las operaciones de carga liviana se encuentran en la capital.  |
| Tipo de servicio de carga       | Los resultados indican que el 40% del transporte de carga liviana es carga mientras que el 26% de la carga son paquetes y 34% encomiendas.   |
| Rubro de la empresa del cliente | Los resultados Indican que el 32% de las empresas pertenecen al rubro de las empresas agroindustriales mientras que el 26% pertenece al área industrial. Estas son las que laboran entre Chincha e Ica y realizan envío de insumos y productos terminados en la región Ica.    |
| Volumen de la carga             | Se puede concluir que el 60% de los paquetes son medianos ya que en la mayoría de los casos se traslada insumos, herramientas, repuestos y/o material que puede ser movilizado rápidamente a la zona de operación.   |
| Peso de la carga                | Se aprecia que existe correspondencia entre el volumen y el peso de la carga transportada ya que el 54% del peso de la carga corresponde a paquetes comprendidos entre 5 y 10 kg.  |
| Valor De la carga               | El 62% de los encuestados pagan por kilogramo entre S/.0.9 y S/. 1.9 soles por kilogramo mientras que el 20% de los encuestados paga menos de S/. 0.9 ya que estos utilizan transporte en camión en menosprecio de la rapidez del servicio.                                    |
| Servicio                        | El 52% de los encuestados manifestó que ellos recogen su carga con transporte propio mientras que el 38% de los encuestados sostuvo que lo recogen con transporte contratado; ello significa una oportunidad para que la carga sea llevada a los almacenes de dichas empresas. |
| Tiempo de envío                 | Se aprecia que el 44% cuenta con su carga durante el día de ejercicio y remisión de la misma. Esto representa que la carga debería estar en menos de 12 horas en el destino final para que represente una ventaja comparativa con otras empresas.                              |

| <b>TEMA</b>                           | <b>RESULTADO</b>   |
|---------------------------------------|--|
| Atributos                             | Han calificado de mejor forma a la confianza (4.32), la formalidad de la empresa (4.12) y al costo del servicio (4.12) mientras que el atributo peor calificado fue la personalización del servicio (3.60).  |
| Forma de pago                         | El 60% de la muestra le gustaría contar con una línea de crédito dentro de la empresa de transporte lo que les permitiría enviar y remitir su carga sin problemas de pago; vale precisar que el 12% de la muestra pagaría en efectivo.   |
| Promociones                           | Al tratarse de clientes corporativos estos prefieren los descuentos por carga frecuente (50%) y por volumen (34%).   |
| Medio de contacto                     | De acuerdo a la tendencia de comunicación el 70% de los encuestados prefiere utilizar el Whats App mientras que el 22% utiliza el móvil para contactarse.  |
| Medio preferido de comunicación       | Se concluye que el Whats App (68%), es el medio preferido de los encuestados para recibir novedades y promociones de la empresa para el transporte de carga liviana.   |
| Agrado propuesto de valor             | Al 72% de los encuestados les gustó la propuesta de valor. Mientras que al 18% le fue indiferente o le pareció deficiente. Las razones que dieron es que ya existían promesas de venta parecidas y no se habían cumplido o que dudaban que se pudiera realizar la entrega en menos de 6 horas.   |
| Intención de compra                   | Se concluye que el 58% podría contratarlo mientras que el 30% de los encuestados lo contratarían inmediatamente para transportar su carga directamente.  |
| Pago del Servicio recojo a Domicilio  | El 52% pagaría hasta 30% adicional está dispuesto a pagar con respecto al servicio regular para recojo a domicilio, el 46% hasta 50%. adicional.   |
| Pago del servicio Entrega a Domicilio | El 66% pagaría hasta 30% adicional está dispuesto a pagar con respecto al servicio regular para entrega domicilio, el 30% hasta 50%.   |
| Empresas utilizadas para servicio     | El 36% de la muestra utiliza SOYUZ y Perú Bus debido a su frecuencia de viajes y precios mientras que para transporte pesado se utiliza Los Arrieros (10%). La competencia directa de Soyuz es Marvisur que tiene alcance regional Chíncha Ica y Nazca.  |
| Atributos preferidos                  | Los atributos preferidos de los encuestados fue el precio (30%), la rapidez en la entrega (26%) y la seguridad de la carga (18%), mientras que el trato de personal y la información en línea no recibieron ningún voto por lo que se puede concluir que este tipo de clientes están pendientes de los resultados más que de las formas. |
| Razones de cambio                     | Se puede concluir que si se ofrece una mayor rapidez (38%) un mejor precio (28%) y una mejor información (12%) sobre la carga los encuestados cambiarían su empresa de transporte.   |

### **5.3 Estimación de la demanda**

Para estimar el crecimiento de la demanda de envíos de carga de los clientes de Ica y Lima, se realiza la proyección usando como factor la tasa incremental de

crecimiento de la economía que se muestra en la tabla 5.6 por región (INEI, 2020) realizándose el cálculo del mercado potencial para los siguientes cinco años de la que se obtiene una tasa incremental promedio por región.

**Tabla 5.6 Crecimiento Económico de Ica – Lima Metropolitana PBI 2014-2019**

| Año      | Ica        | Variación % | Lima Metropolitana | Variación % |
|----------|------------|-------------|--------------------|-------------|
| 2014     | 14,809,397 |             | 15,468,191         |             |
| 2015     | 15,295,581 | 3.28%       | 15,992,567         | 3.39%       |
| 2016     | 15,325,191 | 0.19%       | 16,146,749         | 0.96%       |
| 2017     | 16,206,741 | 5.75%       | 16,285,655         | 0.86%       |
| 2018     | 16,979,247 | 4.77%       | 17,180,554         | 5.50%       |
| 2019E/   | 17,636,449 | 3.87%       | 17,201,216         | 0.12%       |
| Promedio |            | 3.57%       |                    | 2.17%       |

Fuente: Adaptado INEI (2020) PERU “Producto Bruto Interno por años según Departamentos”

De acuerdo al “Ministerio de transportes y Comunicaciones” (2020), el envío de paquetería y carga liviana durante los años 2017, 2018 y 2019 se realizó entre Lima e Ica y viceversa y se aprecia en la tabla 5.7

**Tabla 5.7 Envío de Paquetería Lima a Región Ica y viceversa 2017-2019**

| Origen /Destino          | 2017      | 2018      | 2019      |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Ica - Lima Metropolitana | 230,470   | 218,875   | 335,617   |
| Lima Metropolitana - Ica | 2,477,973 | 4,155,851 | 4,125,950 |
| Total                    | 2,708,443 | 4,374,726 | 4,461,567 |

Fuente: MTC (2020)

Además, se cuenta con el registro de envío de paquetería y carga liviana de SOYUZ por origen del año 2017 al año 2019 (Ver Tabla 5.8)

**Tabla 5.8 Envío de Paquetes y Carga Liviana Soyuz**

| Origen /Destino   | 2017    | 2018    | 2019    |
|-------------------|---------|---------|---------|
| Región Ica a Lima | 145,681 | 142,447 | 144,466 |
| Lima a Región Ica | 261,712 | 257,387 | 301,068 |
| Total             | 407,393 | 399,834 | 445,534 |

Fuente: SOYUZ (2020)

Por otro lado, para determinar los envíos de las empresas se cuenta con la data del envío de paquetes y carga liviana realizada por SOYUZ desde el año 2017 al año 2019.

**Tabla 5.9 Envío de Paquetes y Carga Liviana Empresas Jurídicas SOYUZ**

| <b>Año</b>        | <b>2017</b>    | <b>2018</b>    | <b>2019</b>    |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|
| Región Ica a Lima | 49,011         | 49,477         | 48,736         |
| Región Lima a Ica | 79,833         | 77,956         | 82,301         |
| <b>Total</b>      | <b>128,844</b> | <b>127,433</b> | <b>131,037</b> |

Fuente: SOYUZ (2020)

Por tanto, se conoce que el 34% de los envíos Ica Lima y el 27% de los envíos Lima Ica en el año 2019 pertenecen a empresas jurídicas por lo que se considera la misma proporción para la competencia, se muestra en la tabla 5.10

**Tabla 5.10 Envío de empresas de la competencia año 2019 por destino origen**

| <b>Destino</b> | <b>Soyuz</b>   | <b>Competencia</b> | <b>Total</b>     |
|----------------|----------------|--------------------|------------------|
| Ica -Lima      | 48,736         | 64,485             | 113,221          |
| Lima - Ica     | 82,301         | 1,045,583          | 1,127,884        |
| <b>Total</b>   | <b>131,037</b> | <b>1,110,068</b>   | <b>1,241,105</b> |

Fuente: MTC (2020)

En consecuencia, la demanda envíos proyectados de SOYUZ para empresas considerando el PBI promedio por región se aprecia en la tabla 5.11

**Tabla 5.11 Demanda Envíos proyectada para Soyuz Cargo Express**

| <b>Año</b>   | <b>2023</b>    | <b>2024</b>    | <b>2025</b>    | <b>2026</b>    | <b>2027</b>    |
|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ica - Lima   | 50,477         | 52,281         | 54,149         | 56,084         | 58,088         |
| Lima - Ica   | 84,084         | 85,905         | 87,765         | 89,666         | 91,608         |
| <b>Total</b> | <b>134,561</b> | <b>138,186</b> | <b>141,915</b> | <b>145,750</b> | <b>149,697</b> |

Considerando los resultados de la encuesta se calcula que el 30% del total de clientes utilizarán el servicio y su resultado se aprecia en la tabla 5.12.

**Tabla 5.12 Demanda Envíos Proyectada Mercado Soyuz Cargo Express**

| <b>Origen /Destino</b> | <b>2023</b>   | <b>2024</b>   | <b>2025</b>   | <b>2026</b>   | <b>2027</b>   |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ica – lima             | 15,143        | 15,684        | 16,245        | 16,825        | 17,426        |
| Lima- Ica              | 25,225        | 25,771        | 26,330        | 26,900        | 27,483        |
| <b>Total</b>           | <b>40,368</b> | <b>41,456</b> | <b>42,574</b> | <b>43,725</b> | <b>44,909</b> |

Para determinar el incremental proporcionado de la competencia se calcula su demanda proyectada 2023-2027 considerando el PBI regional (Ver tabla 5.13)

**Tabla 5.13 Demanda Envíos proyectada para Competencia**

| <b>Año</b>   | <b>2023</b>      | <b>2024</b>      | <b>2025</b>      | <b>2026</b>      | <b>2027</b>      |
|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ica - Lima   | 66,790           | 69,176           | 71,648           | 74,208           | 76,860           |
| Lima - Ica   | 1,068,230        | 1,091,367        | 1,115,005        | 1,139,155        | 1,163,829        |
| <b>Total</b> | <b>1,135,019</b> | <b>1,160,543</b> | <b>1,186,653</b> | <b>1,213,363</b> | <b>1,240,688</b> |

De la misma se considera el 2% del total de dicha demanda que será absorbida por Soyuz Cargo Express (Ver tabla 5.14)

**Tabla 5.14 Carga Incremental Envíos Competencia Absorbida por Soyuz Cargo Express**

| <b>Origen /Destino</b> | <b>2023</b>   | <b>2024</b>   | <b>2025</b>   | <b>2026</b>   | <b>2027</b>   |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ica – Lima             | 1,336         | 1,384         | 1,433         | 1,484         | 1,537         |
| Lima - Ica             | 21,365        | 21,827        | 22,300        | 22,783        | 23,277        |
| <b>Total</b>           | <b>22,700</b> | <b>23,211</b> | <b>23,733</b> | <b>24,267</b> | <b>24,814</b> |

En consecuencia, el total de demanda proyectada para SOYUZ Cargo Express se muestra en la tabla 5.15

**Tabla 5.15 Demanda Envíos proyectada total SOYUZ Cargo Express 2023-2027**

| <b>Origen /Destino</b> | <b>2023</b>   | <b>2024</b>   | <b>2025</b>   | <b>2026</b>   | <b>2027</b>   |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ica - Lima             | 16,479        | 17,068        | 17,678        | 18,309        | 18,964        |
| Lima - Ica             | 46,590        | 47,599        | 48,630        | 49,683        | 50,759        |
| <b>Total</b>           | <b>63,069</b> | <b>64,667</b> | <b>66,307</b> | <b>67,992</b> | <b>69,723</b> |

Finalmente, la demanda objetiva de Envíos para SOYUZ se muestra en la tabla 5.16

**Tabla 5.16 Demanda Envíos Objetivo de Soyuz Cargo Express**

|                | 2023   | 2024   | 2025   | 2026   | 2027   |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Envíos totales | 63,069 | 64,667 | 66,307 | 67,992 | 69,723 |

#### 5.4. Conclusiones del capítulo

- Según la investigación de mercado, se aprecia que el 30% de la muestra, realiza envíos diarios entre Lima y región Ica, por lo que el tráfico de carga liviana es ágil y flexible; asimismo el 28% realiza envíos de una a dos veces por semana.
- Los atributos más preferidos por el público objetivo fue el precio (30%), la rapidez en la entrega (26%) y la seguridad de la carga (18%).
- El 30% de los encuestados, en su intención de compra, mencionan que contratarían inmediatamente para transportar su carga directamente.
- Los encuestados manifestaron que ellos recogen su carga con transporte propio en 52%, mientras que el 38% de los encuestados sostuvo que lo recogen con transporte contratado.
- El WhatsApp (68%), es el medio preferido de los encuestados para recibir novedades y promociones de la empresa para el transporte de carga liviana.
- En las formas de pago, el 60% de la muestra le gustaría contar con una línea de crédito y el 12% de la muestra pagaría en efectivo.
- El 30% de la muestra realiza envíos diarios entre Lima y la región Ica, asimismo el 28% realiza envíos de una a dos veces por semana.

## CAPITULO VI PLAN ESTRATÉGICO

El presente capítulo analiza los factores externos del plan de negocios para lo cual se utiliza el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter que permiten desarrollar la matriz EFE y la matriz de atractividad del negocio, la cual permite definir los factores externos que impactan en el negocio y los factores determinantes de éxito a través de la elaboración de dichas matrices.

Asimismo, en este capítulo se caracteriza la competencia y sus especificaciones en el sector transporte de carga liviana.

### 6.1 Análisis PESTEL

En la Tabla 6.1. Se detalla el resumen del análisis PESTEL, que se desarrolla en el anexo 3. Dicha tabla presenta los impactos positivos o negativos que se han detectado en las condiciones analizadas de cada factor del análisis PESTEL. Dichos impactos constituirán las oportunidades y amenazas en el sector de transporte de carga.

**Tabla 6.1 Resumen de Análisis PESTEL**

| <b>Factor</b>              | <b>Condiciones</b>  | <b>Impacto</b> |
|----------------------------|---|----------------|
| Político-<br>Gubernamental | Corrupción que se manifiesta en la aprobación de leyes que benefician a pequeños grupos de transporte como la exoneración de las multas de tránsito o la asignación de nuevas rutas.      | Negativo       |
|                            | Inamovilidad de transporte de carga liviana por condiciones de pandemia COVID2019 que motivaron el cierre del transporte en la región Ica por cerca de seis meses.                        | Negativo       |
| Económico                  | Exceso de Mano Calificada en el mercado nacional lo que permite que existan trabajadores que pueden ser contratados en el sector para desarrollar trabajos de precisión dentro del mismo. | Positivo       |
|                            | Riesgo país. Incrementado por condiciones del mercado que se manifiesta en reclamos a lo largo de la ruta por el mejoramiento de las condiciones económicas.                              | Negativo       |
|                            | Crecimiento Económico en la región Ica y Lima que se manifiestan en crecimientos promedios del PBI de 3.47 en Ica y 2.97 en la provincia de Lima.   | Positivo       |
|                            | Incremento del precio de los combustibles en los cuales el diésel ha aumentado un 25% respecto al 2019.   | Negativo       |

| <b>Factor</b> | <b>Condiciones</b>  | <b>Impacto</b> |
|---------------|---|----------------|
| Social        | Informalidad en el sector que se manifiesta en la inseguridad que existe en las carreteras y los riesgos de asaltos por abordar dichas unidades.                                  | Negativo       |
|               | Transporte de carga creciente y constante por la ausencia de otro tipo de transporte masivo en la zona.   | Positivo       |
|               | Concentración de la demanda en la zona sur con la aparición de nuevos proyectos.  | Positivo       |
|               | Aumento de la competencia tanto en el sector Courier como en el sector transporte.  | Negativo       |
| Tecnológico   | Nuevas Tecnologías en el sector de transporte de carga liviana que se manifiestan con la aparición de Código de barras para controlar el flujo de mercaderías y las aplicaciones. | Positivo       |
| Ambiental     | Combustible Diésel más limpio que permite el cuidado del medio ambiente.  | Positivo       |
|               | Nuevos Sistemas de transporte Alternativos que se manifiestan en la presencia de nuevas compañías de transporte en el corredor de la región Ica                                   | Negativo       |
|               | Falta de vías modernas que se manifiestan en la congestión de tránsito en la región Ica.  | Negativo       |
| Legal         | Marco legal cambiante en el tiempo que se manifiesta en las restricciones de cargas fijas pro SUTRAN para la carga pesada.  | Negativo       |
|               | Incremento a los Impuestos en el sector transporte debido a la rigidez de la legislación.   | Negativo       |

## **6.2 Análisis de la Industria (“Cinco Fuerzas de Porter”)**

### *6.2.1 Participantes nuevos.*

Los factores que constituyen barreras de Ingreso al Mercado son la legislación existente, la economía de escala de costos, el tamaño de mercado y el costo de implementación del servicio.

- Legislación Existente: Mientras la legislación sea más restrictiva las barreras de ingreso son mayores por lo que el sector es menos atractivo.
- Economía de Escala de costos: A mayor economía en la escala de costos el sector las barreras de ingreso son menores por lo que el sector se convierte en más atractivo.

- Tamaño de Mercado: A mayor tamaño de mercado las barreras de ingreso son menores y el sector se convierte en más atractivo.
- Costo de Implementación del servicio: A mayor costo de implementación del servicio mayor barrera de ingreso haciendo el sector es menos atractivo.

En la Tabla 6.2. Se aprecian la cuantificación de los participantes nuevos.

**Tabla 6.2 Cuantificación Barreras de Ingreso**

| Factor                       | Intensidad |   |   |   | Resultado |
|------------------------------|------------|---|---|---|-----------|
|                              | 1          | 2 | 3 | 4 |           |
| Legislación existente        | X          |   |   |   | 1         |
| Economía de Escala de Costos |            |   | X |   | 3         |
| Tamaño de Mercado            |            |   | X |   | 3         |
| Implementación del servicio  |            | X |   |   | 2         |
| Total                        |            |   |   |   | 2.25      |

Al cuantificar los factores se puede determinar que el poder de los nuevos participantes es medio, ya que el sector permite la aparición de nuevos competidores ya que el tamaño de mercado y una economía de escala de costos justifican la inversión que se puede realizar en el sector.

### 6.2.2 Proveedores.

Los proveedores que intervienen en la cadena son las compañías intermediarias de transporte, camiones de carga y servicios conexos.

Los factores de cuantificación de la fuerza que condiciona la fuerza de los proveedores son:

- Número de proveedores; A mayor número de proveedores menor fuerza de proveedores y el sector se convierte en más atractivo.
- Capacidad Económica de los proveedores: A mayor capacidad económica de los proveedores mayor fuerza de los proveedores por lo tanto el sector es menos atractivo.
- Condiciones de pago a los proveedores: A mayor tiempo de pago menor fuerza de los proveedores y el sector es más atractivo.
- Disponibilidad del servicio: A mayor rapidez en suministrar el servicio mayor fuerza de los proveedores haciendo menos atractivo el sector.

En la Tabla 6.3. Se aprecian los factores que condicionan la fuerza de los proveedores

**Tabla 6.3 Cuantificación de la fuerza de los Factores de los Proveedores**

| Factor                      | Intensidad |   |   |   | Resultado |
|-----------------------------|------------|---|---|---|-----------|
|                             | 1          | 2 | 3 | 4 |           |
| Número de Proveedores       |            | x |   |   | 2         |
| Capacidad Económica         |            | x |   |   | 2         |
| Condiciones de pago         |            | x |   |   | 2         |
| Disponibilidad del servicio |            |   | x |   | 3         |
| Total                       |            |   |   |   | 2.25      |

Al cuantificar el poder de negociación de los proveedores se puede concluir que es de factor medio, porque existen muchos proveedores en el mercado y la disponibilidad del servicio es estándar, pero estos están especializados en el área comercial, disponen de cierta capacidad económica y exigen que su pago sea rápido lo que incrementa su poder.

### 6.2.3 Sustitutos.

Los productos que funcionan como sustitutos son los camiones de carga y las empresas de servicio de transporte de carga. Los factores que condicionan la amenaza de los productos sustitutos son:

- Percepción del cliente: A una menor percepción del cliente mayor amenaza presenta la fuerza.
- Facilidad de acceso: A una mayor facilidad de acceso al servicio sustituto mayor amenaza presenta la fuerza.
- Diferencial de precio: A menor diferencial de precio entre el sustituto y el servicio la amenaza es mayor.
- Calidad y rendimiento: Mientras mayor sea la calidad y el rendimiento frente al sustituto menos será la amenaza del sustituto.
- Complementariedad del servicio: A mayor complementariedad en el servicio la amenaza es mayor.

En la Tabla 6.4. Se aprecian los factores que condicionan la fuerza de los productos sustitutos.

**Tabla 6.4 Cuantificación de la Amenaza de los Productos Sustitutos**

| Factor                         | Intensidad |   |   |   | Resultado |
|--------------------------------|------------|---|---|---|-----------|
|                                | 1          | 2 | 3 | 4 |           |
| Percepción del cliente         |            |   | x |   | 3         |
| Facilidad de acceso            |            |   |   | x | 4         |
| Diferencial de precio          | x          |   |   |   | 1         |
| Calidad y rendimiento          |            |   | x |   | 3         |
| Complementariedad del servicio |            | x |   |   | 2         |
| Total                          |            |   |   |   | 2.60      |

Esta fuerza es media, ya que la percepción del cliente y la facilidad de acceso al servicio permiten que éste pueda decidirse a utilizarlo, en desmedro de los servicios que brindan las empresas formales. El precio del servicio condiciona el uso del sustituto, por lo que, a precios parecidos, dependerán de la consciencia que tenga el cliente para la elección del servicio.

#### 6.2.4 Clientes.

Los clientes del sector son empresas ubicadas desde Lima hasta Nazca que requieren transportar carga y recibir insumos y/o viceversa.

Los factores que determinan la cuantificación de los factores de la fuerza de los clientes son:

- Número de clientes: A mayor número de clientes menor fuerza de los clientes por lo que el sector es más atractivo.
- Capacidad económica de los clientes: A mayor capacidad económica de los clientes mayor fuerza de los mismos lo que reduce el atractivo del sector.
- Sistema de Distribución: Mejores sistemas de distribución disminuyen la fuerza de los clientes ya que resulta más económico atenderlos.
- Importancia relativa del servicio: A mayor importancia del servicio para el cliente menor fuerza poseen los clientes haciendo más atractivo el sector.
- Sensibilidad al precio: A mayor sensibilidad al precio mayor fuerza poseen los clientes.

En la Tabla 6.5. Se muestra la cuantificación de los factores de la fuerza de los clientes

**Tabla 6.5 Cuantificación de la fuerza de los clientes**

| Factor                            | Intensidad |   |   |   | Resultado |
|-----------------------------------|------------|---|---|---|-----------|
|                                   | 1          | 2 | 3 | 4 |           |
| Número de clientes                |            |   | X |   | 3         |
| Capacidad Económica del cliente   |            |   | X |   | 3         |
| Sistema de Distribución           |            |   | X |   | 3         |
| Importancia relativa del servicio |            |   |   | x | 4         |
| Sensibilidad al precio            |            | x |   |   | 2         |
| Total                             |            |   |   |   | 3.0       |

Según el resultado obtenido, se aprecia que el poder de negociación de los clientes es alto, ya que estos tienen suficientes opciones para decidir el servicio a utilizar y al no contar con una alta especialización permite que estos opten por el servicio que desean.

#### 6.2.5 Competidores.

En este mercado compiten las compañías de transporte de pasajeros y carga, como la empresa Cruz del Sur en toda la ruta.

En la Tabla 6.6. Se visualiza la cuantificación de los factores de la fuerza de los competidores

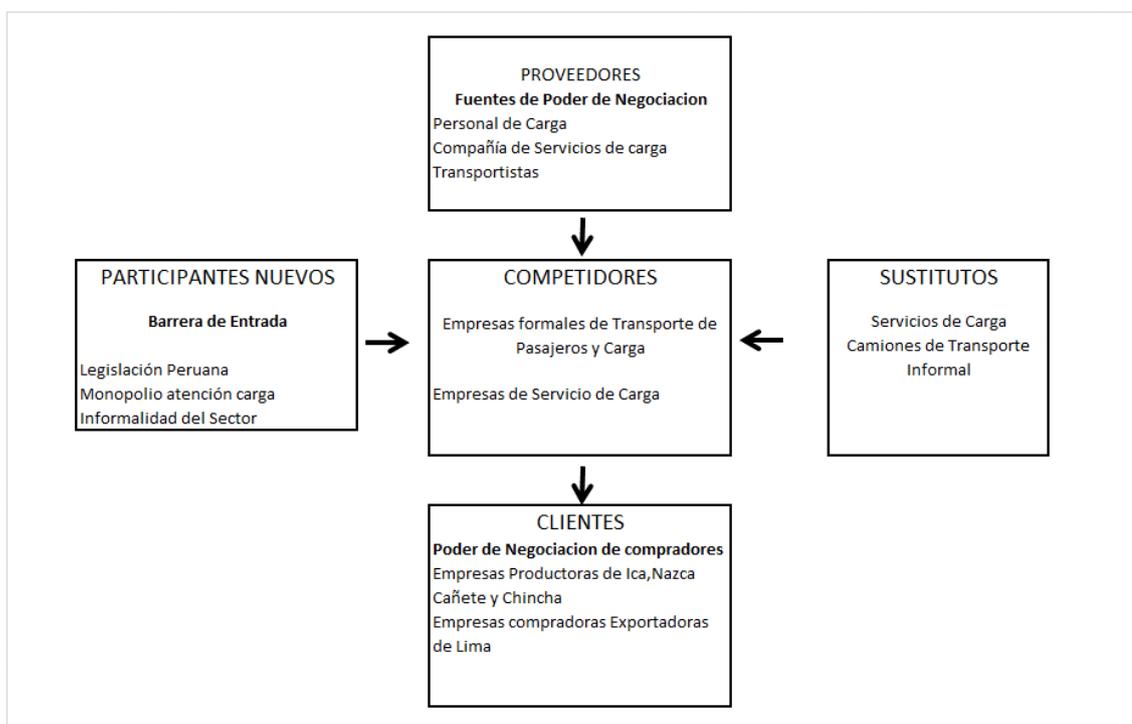
**Tabla 6.6 Cuantificación de la fuerza de los Competidores**

| Factor                   | Intensidad |   |   |   | Resultado |
|--------------------------|------------|---|---|---|-----------|
|                          | 1          | 2 | 3 | 4 |           |
| Cantidad de competidores |            |   | x |   | 3         |
| Calidad del servicio     |            | x |   |   | 2         |
| Crecimiento del mercado  |            |   | x |   | 3         |
| Economía de escalas      | x          |   |   |   | 1         |
| Total                    |            |   |   |   | 2.25      |

Esta rivalidad es media, ya que existe cantidad de empresas consolidadas formales e informales que brindan el servicio y no existe una diferenciación especializada para brindarlo.

En la figura 6.1. Se detalla el esquema de las cinco fuerzas del sector carga en el Perú.

**Figura 6.1 Cinco Fuerzas de Porter Sector Carga Terrestre**



Fuente: Porter M (2009) “Estrategias Competitivas: Técnicas para el Análisis de la empresa y sus competidores “

En la Tabla 6.7. Se detalla resumen del atractivo de cada fuerza para el sector

**Tabla 6.7 Resumen de la Atractividad Global del Sector**

| <b>Fuerza</b>         | <b>Resultado</b> |
|-----------------------|------------------|
| Proveedores           | 2.25             |
| Clientes              | 3.00             |
| Nuevos competidores   | 2.25             |
| Competidores actuales | 2.25             |
| Sustitutos            | 2.60             |
| <b>Total</b>          | <b>2.47</b>      |

Fuente: Porter M (2009) “Estrategias Competitivas: Técnicas para el Análisis de la empresa y sus competidores”

Se considera para el sector que las mayores importancias relativas son los clientes, ya que ellos deciden la compra; los competidores actuales, ya están posicionados en el mercado y los sustitutos es el mercado de transporte informal.

### 6.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos

“La Matriz, con la cual se obtiene un valor dentro de una escala comprendida entre 1 y 4, que representa el grado de respuesta que tiene el sector analizando el entorno de la industria” (D’Alessio, 2015). Se detalla en la Tabla 6.8.

El valor de peso 4, muestra que la empresa responde muy bien dentro del sector frente a la oportunidad y/o amenaza. mientras que el valor de peso 1, muestra que la empresa no tiene capacidad de respuesta frente a la oportunidad y/o amenaza.

De acuerdo al grado de importancia para este negocio se han calificado las oportunidades y amenazas que se han encontrado en el análisis de sector externo.

**Tabla 6.8 Matriz de Factores Externos**

| <b>FACTOR DE ÉXITO</b>  | <b>PESO</b> | <b>VALOR</b> | <b>PONDERACION</b> |
|---|-------------|--------------|--------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>  |             |              |                    |
| Exceso de Mano Calificada en el mercado nacional  | 3           | 0.06         | 0.18               |
| Transporte de Carga creciente y constante ante la ausencia de otros medios de transporte en el corredor | 4           | 0.14         | 0.56               |
| Aparición de Nuevas Tecnologías de Información e innovación de servicios                                | 3           | 0.12         | 0.36               |
| Combustible Diésel Limpio   | 3           | 0.08         | 0.24               |
| Crecimiento Económico en el región Ica y Lima   | 4           | 0.1          | 0.4                |
| Apertura de nuevos negocios e inversiones en la zona  | 3           | 0            | 0                  |
| Total   |             | 0.5          | 1.74               |
| <b>AMENAZAS</b>   |             |              |                    |
| Corrupción que se manifiesta en la aprobación de leyes que benefician a pequeños grupos de transporte   | 1           | 0.02         | 0.02               |
| Inamovilidad de transporte de carga liviana por condiciones de pandemia COVID2019                       | 2           | 0.08         | 0.16               |
| Riesgo país incrementado  | 2           | 0.04         | 0.08               |
| Marco Legal cambiante   | 2           | 0.07         | 0.14               |
| Incremento de los precios de los insumos (combustible, otros).  | 1           | 0.02         | 0.02               |
| Incremento de impuestos al sector Transportes.  | 2           | 0.06         | 0.12               |
| Aumento de la competencia Empresas Courier y Empresas de Carga de Consolidación                         | 2           | 0.04         | 0.08               |
| Congestión tránsito en la región Ica  | 2           | 0.06         | 0.12               |
| Informalidad en el sector   | 2           | 0.09         | 0.18               |

| <b>FACTOR DE ÉXITO</b>                           | <b>PESO</b> | <b>VALOR</b> | <b>PONDERACION</b> |
|--|-------------|--------------|--------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>                             |             |              |                    |
| Sistemas de Transportes Alternativos más limpios | 2           | 0.02         | 0.04               |
| Total  |             | 0.5          | 0.96               |

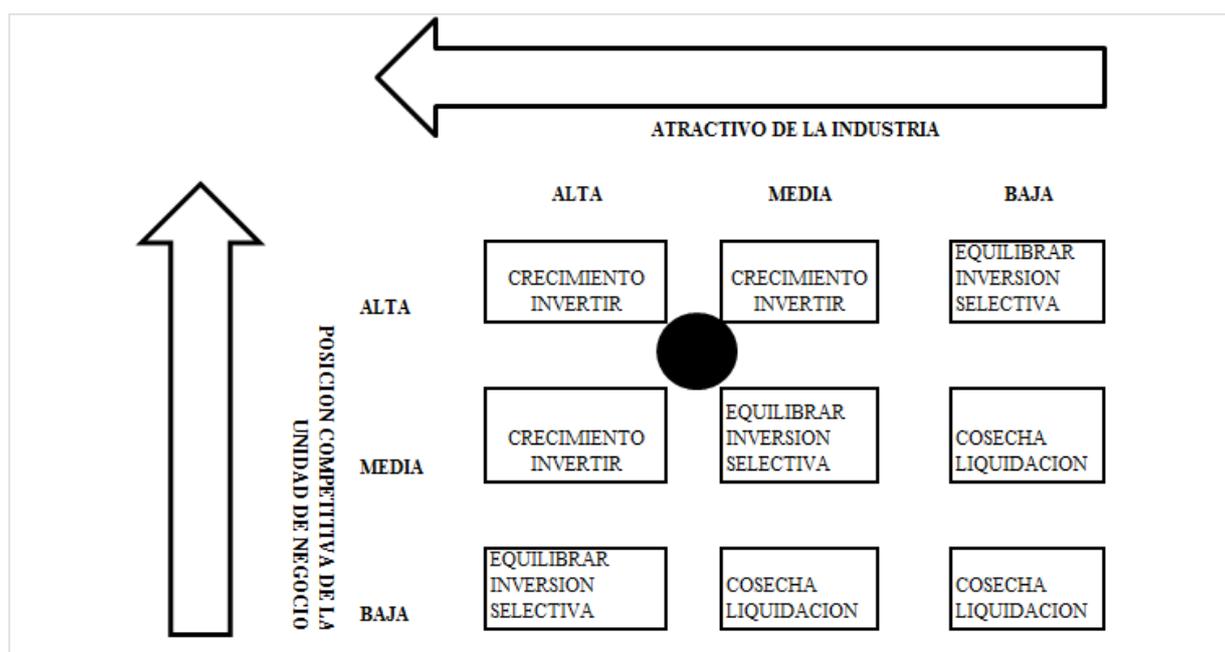
El valor para la Matriz MEFE es de 2.72 con un peso ponderado de las oportunidades (1.71) los cuales son mayores que el peso ponderado de las amenazas (0.96), lo cual sustenta que el ambiente externo es favorable a la organización.

#### **6.4 Matriz de Atractividad**

En la figura 6.2 se muestra la Matriz de atractividad tomando en cuenta los valores de la matriz de factores externos (2.72) que permite cuantificar la posición competitiva de la empresa y el análisis de Porter que permite cualificar el atractivo de la industria que para la empresa es media (2.47).

Los resultados de la matriz de factores externos permiten fijar la posición competitiva en el sector de transporte de carga liviana de la nueva unidad de negocio mientras el valor obtenido de las cinco fuerzas de Porter permite definir el atractivo actual de la industria la que la sitúa en el área de inversión ya que el sector se encuentra en crecimiento.

**Figura 6.2 Matriz de Atractividad del sector**



### 6.5 Factores críticos de éxito

Para determinar los factores críticos de éxito dentro de la entrevista a profundidad se les solicitó a cuatro expertos del sector los parámetros de comparación para determinar los factores críticos de éxito.

En la Tabla 6.9. Se mencionan la relación de los expertos.

**Tabla 6.9 Expertos que evaluaron los factores críticos de éxito**

| Entrevistado | Nombre              | Empresa                 | Cargo                   | Tipo de experto        |
|--------------|---------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|
| 1            | Walter Nuñez        | Emp. Turística<br>Olano | Jefe de Carga           | Empresa de transporte  |
| 2            | Victor Grados       | PERU BUS                | Coordinador de<br>carga | Empresa de transporte  |
| 3            | Jorge<br>Bendezú    | El Tauro                | Gerente                 | Empresa Courier        |
| 4            | Solicitó<br>reserva | SUTRAN                  | Coordinador             | Funcionario del estado |

La evaluación arrojó los siguientes resultados:

- Seguridad
- Capacidad Volumen carga

- Disponibilidad de transporte
- Logística y coordinaciones operativas
- Precio
- Cumplimiento de entregas

Finalizadas las entrevistas a profundidad se realizó la cuantificación de los factores de éxito a cuatro entrevistados a los cuales se les solicitó calificar de uno a diez la importancia que le asignaban a cada factor de éxito detectado inicialmente.

La Tabla 6.10. Detalla las variables con los puntajes obtenidos.

**Tabla 6.10 Cuantificación de los factores de éxito para la Matriz de Perfil Competitivo**

| <i>Factores de Éxito</i>              | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | TOTAL      | PESO     |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------|----------|
| Seguridad                             | 10             | 8              | 7              | 9              | 34         | 0.18     |
| Capacidad volumen carga               | 8              | 9              | 8              | 10             | 35         | 0.18     |
| Disponibilidad de transporte          | 8              | 6              | 8              | 10             | 32         | 0.17     |
| Logística y coordinaciones operativas | 7              | 6              | 7              | 5              | 25         | 0.14     |
| Precio                                | 9              | 7              | 7              | 7              | 30         | 0.15     |
| Cumplimiento entrega                  | 9              | 7              | 9              | 10             | 35         | 0.18     |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>51</b>      | <b>43</b>      | <b>46</b>      | <b>51</b>      | <b>191</b> | <b>1</b> |

De acuerdo a David (2008), “Los factores críticos de éxito que comprende la matriz de perfil competitivo incluyen cuestiones tanto externas como internas, teniendo resultados que se refieren a fortalezas y debilidades, como son:

Fortaleza principal = 4

Fortaleza menor = 3

Debilidad menor = 2

Debilidad principal = 1

Esta matriz muestra el comportamiento de los más cercanos competidores frente a determinados criterios considerados como factores de éxito”

Dichos resultados se plasman en la tabla 6.11, donde se comparan las principales empresas que compiten en el mismo sector

**Tabla 6.11 Matriz de Perfil Competitivo**

| COMPETENCIA<br><i>Factores de Éxito</i> | <i>Peso</i> | Cruz del Sur |             | Transporte Flores |             | ETTUSA      |             | Camiones de Carga |             |
|---|-------------|--------------|-------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|-------------|
|   |             | <i>Pond</i>  | <i>Val</i>  | <i>Pond</i>       | <i>Val</i>  | <i>Pond</i> | <i>Val</i>  | <i>Pond</i>       | <i>Val</i>  |
| Seguridad                               | <b>0.18</b> | 4.00         | 0.72        | 3.00              | 0.54        | 2.00        | 0.36        | 2.00              | 0.36        |
| Volumen de Carga                        | <b>0.18</b> | 2.00         | 0.36        | 2.00              | 0.36        | 2.00        | 0.36        | 4.00              | 0.72        |
| Disponibilidad de transporte            | <b>0.17</b> | 2.00         | 0.34        | 2.00              | 0.34        | 1.00        | 0.17        | 3.00              | 0.51        |
| Logística y coordinaciones operativas   | <b>0.14</b> | 3.00         | 0.42        | 2.00              | 0.28        | 2.00        | 0.28        | 2.00              | 0.28        |
| Precio                                  | <b>0.15</b> | 2.00         | 0.30        | 3.00              | 0.45        | 4.00        | 0.60        | 3.00              | 0.45        |
| Cumplimiento entrega                    | <b>0.18</b> | 4.00         | 0.72        | 3.00              | 0.54        | 2.00        | 0.36        | 1.00              | 0.18        |
|   | 1.00        |              | <b>2.86</b> |                   | <b>2.51</b> |             | <b>2.13</b> |                   | <b>2.50</b> |

Los factores de éxito a ser tomados en cuenta por Soyuz deben ser la seguridad en el transporte, el volumen de carga y el cumplimiento en la entrega de la carga.

## 6.6 Conclusiones del capítulo

- En el plan estratégico, los puntos a favor según el análisis Pestel son la mano de obra calificada, el potencial de crecimiento de la región Ica y Lima, el incremento de la demanda de los servicios del delivery, así como el alcance de nuevas tecnologías relacionadas al seguimiento y control del flujo de mercaderías desde el origen hasta el destino.
- Como resultado del análisis de la industria resalta que la barrera de ingreso a la implementación de este servicio es media, debido que la legislación existente no supervisa adecuadamente este tipo de servicios en el canal informal. Existe varios proveedores que ofrecen el servicio de envío de encomiendas por lo tanto el cliente tiene suficientes opciones para decidir el servicio a utilizar tanto en empresas formales e informales con lo cual se incrementa la rivalidad. Sin embargo, considerando las variables evaluadas en la matriz de factores externos y el análisis de Porter podemos notar que hay factores positivos que hacen que esta industria sea atractiva para la nueva unidad de negocios.

## CAPITULO VII ANALISIS INTERNO EMPRESA SOYUZ

El presente capítulo analiza los factores internos de la empresa Soyuz en el presente plan de negocios para lo cual se utiliza el análisis AMOFHIT el cual incluye la cadena de valor de la empresa que permiten desarrollar la matriz EFI, el cual define los factores internos que influyen en el negocio y los factores determinantes de éxito a través de la elaboración de la matriz EFI.

Antes de realizar el análisis interno es necesario realizar una auditoria funcional que junto análisis interno permitirá establece las fortalezas y debilidades de la empresa.

Dicha auditoria se muestra en la tabla 7.1, donde 5 representa que la actividad se cumple perfectamente y 1 que la actividad no se cumple en absoluto.

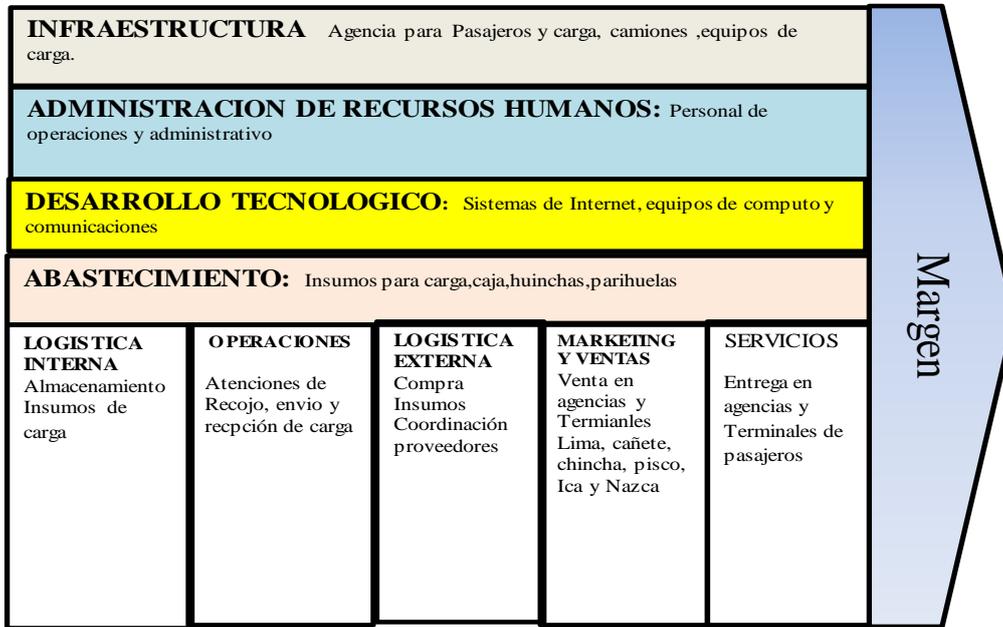
**Tabla 7.1 Auditoria Funcional**

| <b>Administración</b>   | <b>Puntaje</b> |
|---|----------------|
| ¿Las metas y los objetivos de la compañía son medibles, alcanzables y se transmiten de manera correcta a todos los empleados? | 3              |
| ¿Es conveniente la estructura de la organización?   | 4              |
| ¿Son claras y precisas las especificaciones y descripciones de los puestos de trabajo?  | 4              |
| ¿La rotación del recurso humano y la ausencia en el trabajo está en un nivel bajo?  | 4              |
| ¿Son eficaces los métodos de recompensas y de control de la empresa?  | 3              |
| <b>Total promedio</b>   | <b>3.6</b>     |
| <b>Finanzas y Contabilidad</b>  |                |
| ¿Son favorables las condiciones para que la empresa obtenga capital a corto plazo?  | 3              |
| ¿Son favorables las condiciones para que la empresa obtenga capital a largo plazo a través de deuda o acciones?               | 2              |
| ¿El capital de trabajo de la empresa es suficiente?   | 2              |
| ¿La gerencia de finanzas cuenta con la experiencia y capacitación adecuada?   | 3              |
| <b>Total promedio</b>   | <b>2.5</b>     |
| <b>Legal</b>  |                |
| ¿Se han fijado los requerimientos legales del servicio?   | 4              |
| ¿Existe un método definido para la determinación de los requerimientos legales?   | 3              |

|  |            |
|--|------------|
| ¿Se reserva una base de datos histórica respecto a las resoluciones administrativas o judiciales relacionados al giro de la empresa? | 5          |
| ¿Tanto directivos como empleados son comunicados oportunamente sobre las disposiciones legales aplicables a las operaciones?         | 4          |
| ¿Se realizan periódicamente auditorías legales internas?   | 3          |
| <b>Total promedio</b>  | <b>3.8</b> |
| <b>Proyectos (Coordinación y servicios)</b>  |            |
| ¿La empresa tiene un método definido para la producción o prestación del servicio?   | 4          |
| De haber instrucciones de trabajo ¿Estos están disponibles en los puestos de uso y están actualizadas?                               | 3          |
| ¿Se realizan los controles adecuados durante el proceso de prestación del servicio?  | 3          |
| ¿Los equipos y medios utilizados son adecuados?  | 3          |
| ¿La compañía cuenta con el personal competente para el desarrollo de los trabajos?   | 4          |
| <b>Total promedio</b>  | <b>3.4</b> |
| <b>Gestión de la Calidad (Calidad del producto)</b>  |            |
| ¿Se han identificado y controlado los procesos del sistema de gestión de la calidad?   | 4          |
| ¿Existe un documento de política y objetivos de calidad?   | 4          |
| ¿La política de la calidad es coherente con la realidad de la organización?  | 3          |
| ¿La manera de comunicar la política es adecuada y existen evidencias de haber sido entendido por el personal de la organización?     | 2          |
| ¿Existen evidencias documentadas del cumplimiento de los procesos de calidad de los distintos responsables?                          | 3          |
| <b>Total Promedio</b>  | <b>3.2</b> |
| <b>Marketing</b>   |            |
| ¿El público objetivo está segmentado e identificado correctamente?   | 4          |
| ¿La empresa cuenta con un plan de marketing?   | 2          |
| ¿El nivel de posicionamiento de la organización es alta entre sus competidores?  | 4          |
| ¿La participación de mercado de la empresa se ha incrementado en los últimos años?   | 4          |
| ¿La compañía realiza estudios de mercado y analiza la satisfacción del cliente?  | 3          |
| <b>Total Promedio</b>  | <b>3.4</b> |

Por otro lado, la cadena de valor de SOYUZ se muestra en la figura 7.1

**Figura 7.1 Operaciones Logísticas SOYUZ Carga expresadas en la Cadena de Valor**



Los procesos críticos para la operación y que representan el *core business* son:

*Operaciones:* que representan las operaciones de recojo, envío y recepción de carga que representan el 7% de las ventas de la corporación.

*Servicios:* Que representan el factor diferenciador de la unidad de negocio de transporte de carga liviana.

*Logística Externa e Interna:* Que son realizadas por una empresa de la corporación en los almacenes de SOYUZ.

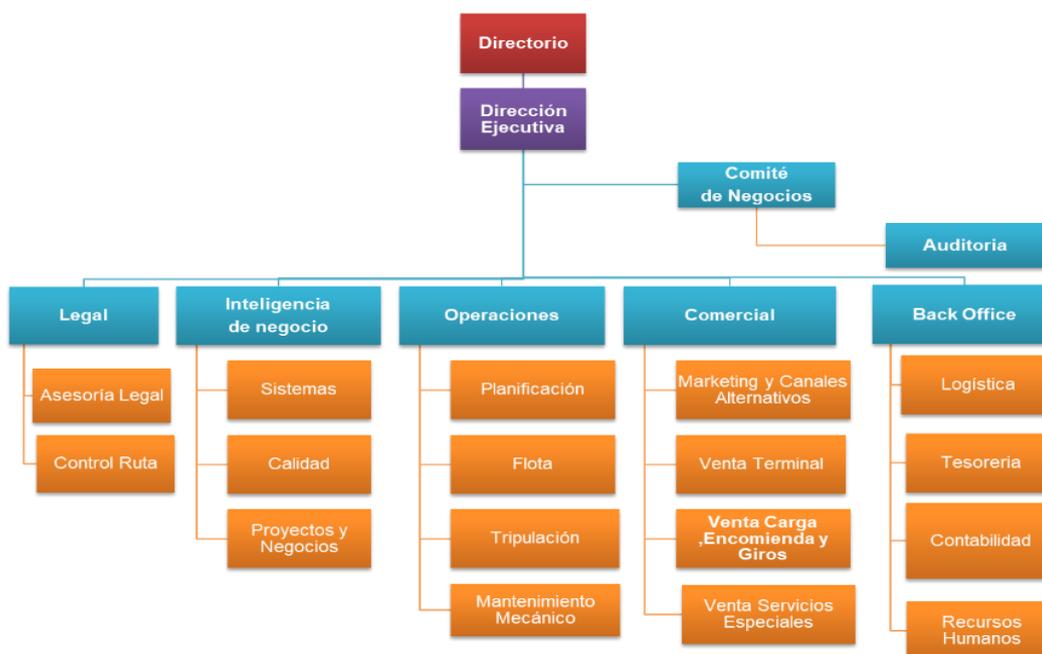
*Marketing y Ventas:* Que actualmente la realiza la misma empresa

## 7.1 Análisis Interno AMOFHIT de SOYUZ

### 7.1.1 Administración y gerencia (A)

Soyuz es una empresa privada que cuenta con varias unidades de negocio. Se muestra en la figura 7.2, el organigrama de la empresa.

**Figura 7.2 Organigrama de SOYUZ**



Fuente: “Manual de Organización y Funciones “ SOYUZ (2018)

En la tabla 7.2. Se aprecia la estructura orgánica de SOYUZ

**Tabla 7.2 Estructura organizacional de SOYUZ**

| AREAS                    | TOTAL,<br>TRABAJADORES |
|--------------------------|------------------------|
| DIRECTORIO               | 12                     |
| DIRECCION EJECUTIVA      | 2                      |
| LEGAL                    | 78                     |
| INTELIGENCIA DE NEGOCIOS | 26                     |
| OPERACIONES              | 1,111                  |
| COMERCIAL                | 397                    |
| BACK OFFICE              | 130                    |
| <b>TOTAL</b>             | <b>1,756</b>           |

Fuente: “Manual de Organización y funciones” SOYUZ (2018)

La empresa es líder en el sector de pasajeros y tiene una gerencia permeable a ideas para desarrollar nuevos negocios. Se aprecia de la auditoria funcional que la administración de la empresa es personal con experiencia y que ha desempeñado diversas tareas dentro de la empresa por lo que se confía en ellos para laborar en cualquier área operativa.

Constituyen fortalezas y debilidades del análisis interno

- Gerencia Multitask Fortaleza

### 7.1.2 Marketing y ventas (M)

Los servicios que ofrece SOYUZ carga, encomiendas y giro, se muestran en la figura 7.3

**Figura 7.3 Servicios ofrecidos por SOYUZ**



Se aprecia que actualmente Soyuz no brinda servicio de recojo ni despacho puerta a puerta que es la unidad de negocio a explorar.

El mercado objetivo hacia el cual va dirigido SOYUZ carga son las empresas que tiene negocios con el ser chico del Perú el cual se tiene identificado ya que estas actualmente utilizan a través de servicio de carga los vehículos de SOYUZ

Constituyen fortalezas y debilidades del análisis interno:

- Conocimiento del Mercado Fortaleza
- Quince años de experiencia en el servicio de transporte de carga y pasajeros Fortaleza

### 7.1.3 Operaciones y logística-Infraestructura (O)

Soyuz cuenta con agencias terminales en Lima, Cañete, Chincha, Pisco, Ica y Nazca. se la Tabla 7.3.

**Tabla 7.3 Capacidad de Agencias de Transporte de Pasajeros y Carga SOYUZ**

| Agencia | Dirección                             | Capacidad |                   | Comodidades                                |
|---------|---------------------------------------|-----------|-------------------|--|
|         |                                       | Aforo Pax | Almacen Toneladas |  |
| Lima    | Av. México 330 La victoria            | 500       | 200               | Almacén de carga, playa de estacionamiento |
| Lima    | Av. México 230 La victoria            | 200       | 100               | Almacén de carga, playa de estacionamiento |
| Cañete  | Jr. Unanue 209, San Vicente de Cañete | 100       | 50                | Almacén de Carga                           |
| Chincha | Av. Mariscal Benavides 704            | 104       | 200               | Almacén de Carga                           |
| Pisco   | Villa los Ángeles Mz. A lt. 11        | 100       | 100               | Almacén de Carga                           |
| Ica     | Av. Matías Manzanilla 130             | 500       | 400               | Almacén de Carga                           |
| Nazca   | Calle San Martín 142                  | 235       | 20                | Almacén de Carga                           |

Fuente: SOYUZ (2020)

En la Tabla 7.4. Se muestran las unidades de transporte con las que cuenta SOYUZ carga, encomiendas y giro

**Tabla 7.4 Unidades de Transporte SOYUZ Carga, Encomiendas y Giros**

| Marca/Modelo      | Capacidad Toneladas | Cantidad |
|-------------------|---------------------|----------|
| Scania Bus        | 0.5                 | 148      |
| Volvo Bus         | 0.5                 | 79       |
| Mercedes Benz Bus | 5                   | 1        |
| Hyundai Furgón    | 3.                  | 1        |
| Hyundai Furgón    | 1.5                 | 1        |

Fuente: SOYUZ (2020)

Asimismo, se aprecia la capacidad de atención de carga de las agencias en la Tabla 7.5

**Tabla 7.5 Capacidad de Atención de Soyuz Carga**

| <b>Agencia</b> | <b>Capacidad de Atención<br/>Toneladas</b> | <b>Personal</b> |
|----------------|--|-----------------|
| Lima           | 300  | 47              |
| Cañete         | 50   | 15              |
| Chincha        | 200  | 18              |
| Pisco          | 100  | 11              |
| Ica            | 400  | 32              |
| Nazca          | 20   | 6               |

Fuente: SOYUZ (2020)

Constituyen fortalezas y debilidades del análisis interno:

- Cuenta con seis sedes propias para recibir y despachar mercadería en la Región. Fortaleza
- Poca especialización del servicio. Debilidad
- Falta de protocolos de atención puerta a puerta. Debilidad
- Se cuenta con unidades propias. Fortaleza

#### 7.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

En la Tabla 7.6. Se muestra el presupuesto con el que cuenta SOYUZ en todas sus dependencias el año 2019.

**Tabla 7.6 Presupuesto de SOYUZ**

| <b>Área</b>     | <b>Costos (expresados en millones<br/>soles) mensual</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------------|--|-------------------|
| SOYUZ Pasajeros | 12   | 95%               |
| SOYUZ Carga     | 0.7  | 5%                |

Fuente: SOYUZ (2020)

En la Tabla 7.7. Se muestra el presupuesto por área de SOYUZ Carga para el año 2020

**Tabla 7.7 Presupuesto SOYUZ Carga año 2020**

| Área           | Costos (expresados Mil soles)<br>mensual | Porcentaje |
|----------------|--|------------|
| Administración | 90                                       | 15%        |
| Operaciones    | 510                                      | 85%        |

Fuente: SOYUZ (2020)

Los ingresos recaudados en el año 2019 por porcentaje por área en SOYUZ se muestran en la Tabla 7.8.

**Tabla 7.8 Ingresos SOYUZ 2019**

| Área            | Ingresos (expresados en<br>millones soles) mensual | Porcentaje |
|-----------------|--|------------|
| SOYUZ Pasajeros | 14   | 93%        |
| SOYUZ Carga     | 1  | 7 %        |

Fuente: SOYUZ (2020)

Se puede apreciar que actualmente solo se recauda en carga el 7% de los ingresos totales de SOYUZ, lo que con la implementación de la nueva unidad de negocio se espera mejorar durante los siguientes años

Constituyen fortalezas y debilidades del análisis interno:

- Manejo de presupuesto propio conjunto Debilidad

#### 7.1.5 Recursos humanos (H)

De acuerdo al Manual de organización y funciones SOYUZ carga (2018) la empresa cuenta con el siguiente personal que se detalla en la tabla 7.9.

**Tabla 7.9 Estructura Organizacional de SOYUZ Carga**

| Cargo               | Cantidad | Ingreso Promedio<br>(S/.) | Porcentaje<br>% |
|---------------------|----------|---------------------------|-----------------|
| Coordinador Carga   | 1        | 4000                      | 3               |
| Asistente de Carga  | 1        | 1500                      | 1               |
| Supervisor de Carga | 12       | 2000                      | 17              |
| Auxiliar Carga      | 103      | 930                       | 66              |
| Conductor Furgón    | 5        | 1800                      | 6               |

| <b>Cargo</b>    | <b>Cantidad</b> | <b>Ingreso Promedio</b><br>(S/.) | <b>Porcentaje</b><br>% |
|-----------------|-----------------|----------------------------------|------------------------|
| Auxiliar Furgón | 7               | 1500                             | 7                      |
| Total           | 129             |                                  |                        |

Fuente: Manual Organización y Funciones (2018) SOYUZ

El personal que trabaja en el área de carga en todas las agencias de SOYUZ es personal que conoce la labor y está comprometido con la empresa

Constituyen fortalezas y debilidades del análisis interno:

- Personal Insuficiente para transporte carga. Debilidad
- Sueldos Variables. Debilidad
- Personal con experiencia y conocimiento. Fortaleza

#### 7.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En la Tabla 7.10. Se muestra las unidades de comunicación con las que se cuenta para brindar el servicio de carga.

**Tabla 7.10 Unidades de Comunicación SOYUZ**

| <b>Unidades</b>               | <b>Descripción</b>  |
|-------------------------------|---|
| Móviles                       | Sirve para la comunicación con los choferes y personal de carga de la empresa     |
| Internet                      | Mantiene los sistemas de GPS de las unidades de transporte para la ubicación real |
| Radios                        | Comunicación del Personal de las agencias   |
| Sistema Información Gerencial | Sistema Interconectado de data para información a tiempo real.                    |

Constituyen fortalezas y debilidades del análisis interno:

- Contar con equipos de última generación para realizar la interconexión para el servicio de carga Fortaleza.

#### 7.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

SOYUZ, es una de las primeras empresas del sector transporte con mayor inversión tecnológica. Tanto en la región Lima como Ica, las áreas de negocios se apoyan en un sistema ERP, el cual utiliza una infraestructura de red de datos privada que facilita el

flujo de información en tiempo real. Cuenta con tecnología para su gestión, entre ellas se tiene:

- Sistemas integrados de información ERP / OFISSIS.
- Software IB (Intelligence Business).
- Infraestructura tecnológica soportada por un Data Center ubicado en su sede central.
- Telecomunicaciones a través de la plataforma Nextel para comunicación móvil y Telefónica para el sistema de telefonía fija, comunicación electrónica sobre plataforma Office de Microsoft.
- Las programaciones para el abastecimiento del servicio se realizan a través de un software estandarizado en los centros de arribo y salida.
- Los recorridos de la flota vehicular son monitoreados cada 30 segundos por un sistema satelital y de cámaras. En cada centro de negocios se transmite en tiempo real hacia la central de monitoreo.

En coordinación con el área de desarrollo y Planificación de SOYUZ se realizan las activaciones para los choferes, personal de carga y transporte que laboran en SOYUZ. Además, dicha área se encarga del desarrollo e investigación para la mejora del servicio. Se aprecia que se cuenta con un sistema interconectado que permite crear una data de información y referencia en el sistema.

Constituyen fortalezas y debilidades del análisis interno:

- Contar con data y subregistros de información de carga      Fortaleza

## **7.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de SOYUZ se aprecia en la tabla 7.11

El valor de peso 4, representa que la empresa, cuenta con las habilidades para aprovechar el factor mientras que el valor de peso 1, significa que la empresa no cuenta con la habilidad frente a la fortaleza y/o debilidad.

**Tabla 7.11 Matriz de Evaluación de Factores Internos**

| FACTOR DE ÉXITO  | PESO | VALOR      | PONDERACION |
|--|------|------------|-------------|
| <b>FORTALEZAS</b>  |      |            |             |
| Gerencia Permeable Multitask   | 4    | 0.04       | 0.16        |
| Crecimiento sostenido de la empresa gracias al conocimiento del mercado  | 3    | 0.05       | 0.15        |
| Experiencia en el sector siendo una marca reconocida en el mercado   | 3    | 0.06       | 0.18        |
| Locales Propios  | 4    | 0.07       | 0.28        |
| Unidades de transporte propio  | 4    | 0.07       | 0.28        |
| Personal con experiencia y conocimiento  | 3    | 0.05       | 0.15        |
| Contar con herramientas de gestión y tecnologías de información lo que les permite poder de negociación con los proveedores críticos | 3    | 0.03       | 0.09        |
| Mayor participación del mercado en la región Ica en la frecuencia de servicios   | 3    | 0.04       | 0.12        |
| Disponibilidad de Bodegas de Carga en los buses  | 4    | 0.05       | 0.2         |
| Data de clientes de carga  | 4    | 0.04       | 0.16        |
| <b>Total</b>   |      | <b>0.5</b> | <b>1.77</b> |
| <b>DEBILIDADES</b>   |      |            |             |
| Poca especialización en el sector  | 2    | 0.06       | 0.12        |
| Falta de Protocolos en el servicio   | 2    | 0.04       | 0.08        |
| Manejo de Presupuesto conjunto con pasajeros   | 2    | 0.03       | 0.06        |
| Personal Insuficiente  | 1    | 0.02       | 0.02        |
| Sueldos Variables  | 2    | 0.06       | 0.12        |
| Baja calidad en la atención al cliente.  | 2    | 0.02       | 0.04        |
| Insuficiente estandarización de los métodos de trabajo.  | 1    | 0.02       | 0.02        |
| Falta de indicadores adecuados para la medición de los procesos de la empresa.   | 2    | 0.01       | 0.02        |
| Falta de una óptima planificación operativa para responder a las demandas que genere el mercado.                                     | 1    | 0.02       | 0.02        |
| Poco equipamiento en los terminales para la movilización de carga  | 2    | 0.02       | 0.04        |
| Escaso Monitoreo en los tiempos de la programación de envíos de la carga   | 1    | 0.02       | 0.02        |
| Nivel de Perdidas y daños en el traslado, estiba y almacenaje de las cargas  | 2    | 0.05       | 0.1         |
| Falta formalizar algunos aspectos del servicio de la empresa.  | 1    | 0.02       | 0.02        |
| Poca flota mediana para la distribución local  | 2    | 0.06       | 0.12        |
| Bajo nivel de programas de capacitación integrales.  | 2    | 0.05       | 0.1         |
| <b>Puntaje</b>   |      | <b>0.5</b> | <b>0.9</b>  |

El resultado de la evaluación según la Matriz EFI es el valor de 2.67, también muestra que el peso ponderado de las fortalezas (1.77) son mayores que el peso ponderado de las debilidades (0.90) lo cual sustenta que la empresa está preparada para aprovechar el sector.

### 7.3 Estrategias Genéricas

Santesmases (2012) “Plantea la siguiente clasificación de los objetivos de expansión y crecimiento utilizando la matriz de Igor Ansoff y la matriz de Boston Consulting Group (BCG)”. Tal como se muestra en la figura 7.4

**Figura 7.4 Matriz de expansión Producto/Mercado**

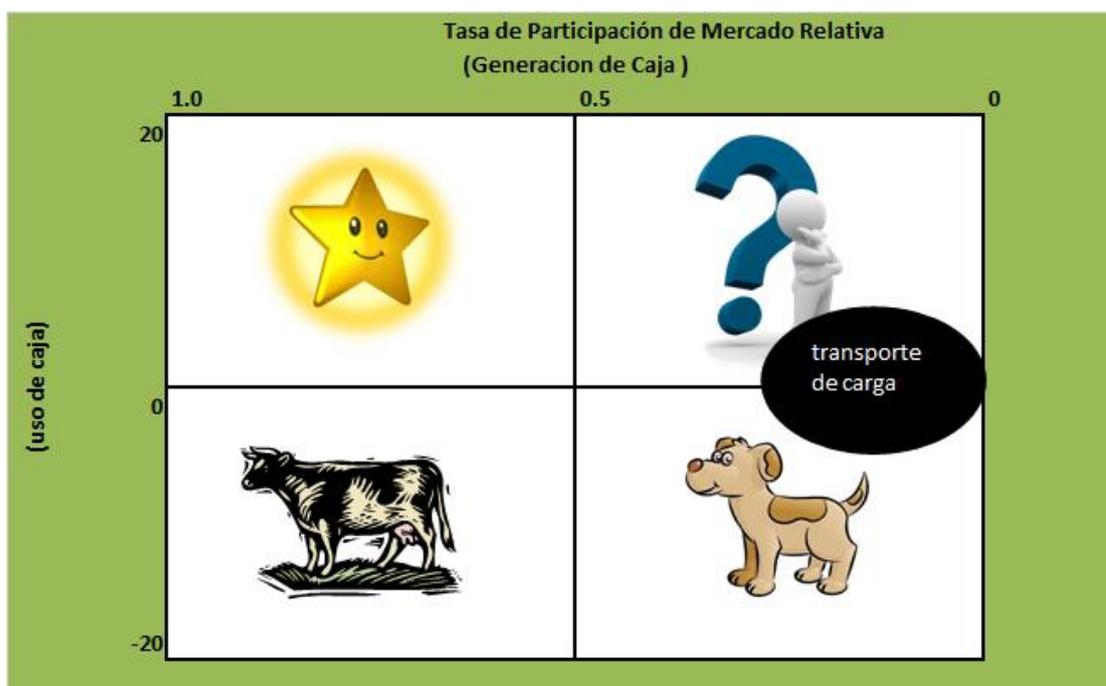
|         |        | Producto                                 |   |
|---------|--------|--|---|
|         |        | Actual                                   | Nuevo   |
| Mercado | Actual | Incremento de la Penetración del mercado | Desarrollo del Producto<br><b>soyus carga</b> |
|         | Nuevo  | Desarrollo del Mercado                   | Diversificación                               |

Adaptado de: Santesmases (2012) “Fundamentos del Marketing Sexta Edición”

De lo evaluado anteriormente se deduce que inicialmente Soyuz cargo express, debe desarrollar su producto para luego posicionarse en el mercado al tratarse de un producto nuevo en un mercado actual.

En la figura 7.5 se desarrolla la Matriz BCG en la cual se aprecia la posición relativa del nuevo producto.

**Figura 7.5 Matriz BCG**



Adaptado de Santesmases (2012) “Fundamentos del Marketing Sexta Edición”

En la Figura 7.5, Se aprecia en la matriz que la participación de mercado es baja ya que el transporte de carga representa el 7% de la participación en los ingresos de SOYUZ al ser una nueva unidad de negocio y el uso de caja es importante por lo que se encuentra inicialmente el signo interrogativo.

#### *Estrategia Genérica*

Porter (2010) “Sostiene que las tres estrategias genéricas son: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque. Cada una de estas estrategias requiere una forma especial de alcanzar la ventaja competitiva alcanzada a través de un desempeño superior al promedio del sector”.

- ✓ El liderazgo en costes Porter, “define como aquella organización que quiere convertirse en el fabricante de coste bajo de la industria”. Las fuentes de esa ventaja son diversas y están subordinadas a la estructura de la industria. Estas pueden ser: economías de escala, obtención de una patente, acceso preferencial a materias primas, entre otros factores.
- ✓ “La estrategia de diferenciación consiste en que la organización busca diferenciarse en su sector industrial en ciertos atributos que son valorados por los compradores. Esta compañía seleccionará el o los atributos que considere necesarios y adoptará

un posicionamiento especial para atender esas necesidades”. Finalmente, esta diferencia debería ser valorada y premiada con un precio de oferta más alto.

- ✓ Por último, “la estrategia de enfoque consiste en seleccionar un segmento o grupo de segmentos de todo el mercado y adapta su estrategia para atenderlos y excluir a los restantes “

Por lo tanto, se puede afirmar que SOYUZ cargo express, empleará una estrategia de diferenciación, pues elige competir en el sector de transporte de carga en los atributos que son valorados por los compradores

#### 7.4 Matriz FODA

Kotler & Keller (2012) “Precisan que el análisis FODA es un método para analizar de una manera general las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, además es una forma de evaluar el entorno interno y externo de marketing “

En la Tabla 7.12. Se aprecian las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades numeradas y en la Tabla 7.13 se muestra las estrategias cruzadas derivadas del análisis externo e interno.

**Tabla 7.12 Resumen FODA**

|   |     |
|---|-----|
| Gerencia permeable Multitask  | F1  |
| Infraestructura propia para el desarrollo de las actividades (terminales, oficinas, almacenes). | F2  |
| Contar con flota vehicular propia y moderna.  | F3  |
| Personal con experiencia y Conocimiento   | F4  |
| Contar con herramientas de gestión y tecnologías de información.                                | F5  |
| Contar con Data de clientes de carga  | F6  |
| Ser una marca conocida en el mercado  | F7  |
| Crecimiento sostenido de las empresas   | F8  |
| Mayor participación del mercado en la región Ica en las frecuencias de servicios                | F9  |
| Disponibilidad de Bodegas de Carga en Los buses   | F10 |
| Poder de negociación con los proveedores críticos   | F11 |
| Poca especialización en el sector Postal  | D1  |
| Falta de Protocolos en el servicio  | D2  |
| Manejo de presupuesto conjunto con pasajeros  | D3  |
| Personal Insuficiente   | D4  |

|  |     |
|--|-----|
| Sueldos variables  | D5  |
| Baja calidad en la atención al cliente.  | D6  |
| Insuficiente estandarización de los métodos de trabajo.  | D7  |
| Falta de indicadores adecuados para la medición de los procesos de la empresa.   | D8  |
| Falta de una óptima planificación operativa para responder a las demandas que genere el mercado.   | D9  |
| Poco equipamiento en los terminales para la movilización de carga  | D10 |
| Escaso Monitoreo en los tiempos de la programación de envíos de la carga   | D11 |
| Nivel de Perdidas y daños en el traslado, estiba y almacenaje de las cargas  | D12 |
| Falta formalizar algunos aspectos del servicio de la empresa.  | D13 |
| Poca flota mediana para la distribución local  | D14 |
| Bajo nivel de programas de capacitación integrales.  | D15 |
| Crecimiento Económico en la región Ica y Lima  | O1  |
| Apertura de nuevos negocios e inversiones en la región   | O2  |
| Aparición de nuevas tecnologías de información e innovación de servicios   | O3  |
| Transporte de carga creciente ante la Ausencia de otros tipos de medios de transporte masivos (marítimo, aéreo) en el corredor.                                | O4  |
| Exceso de Mano Calificada en el mercado nacional   | O5  |
| Combustible Diésel Limpio  | O6  |
| Riesgo país incrementado que se manifiesta en Reclamos sociales violentos en Lima y la región de Ica (movilizaciones, huelgas, paros).                         | A1  |
| Ingreso de otras empresas de transporte interprovincial nacional o extranjera más limpias.   | A2  |
| Informalidad en el sector que se manifiesta en el aumento de la inseguridad en las carreteras por el crecimiento de la delincuencia y asaltos en la región Ica | A3  |
| Falta de modernización de la infraestructura vial que se manifiesta en gestión de las vías   | A4  |
| Incremento de los precios de los insumos (combustible, otros).   | A5  |
| Incremento de impuestos al sector Transportes.   | A6  |
| Aumento de la competencia Empresas Courier y Empresas de Carga de Consolidación  | A7  |
| Marco legal cambiante manifestado en Restricciones en la capacidad de peso en las unidades de Transporte   | A8  |
| Inmovilidad del sector de transportes de carga por condiciones de pandemia COVID19   | A9  |
| Corrupción que se manifiesta en la aprobación de leyes que benefician a pequeños grupos de transporte  | A10 |

**Tabla 7.13 Estrategias Matriz FODA**

| <b>FORTALEZAS VS OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS vs FORTALEZAS</b>   |
|---|---|
| Implementar nuevo unidad de negocio Puerta a Puerta (O1, 02,03,05, F2, F4,F6,F7,F8,F9)                                      | Promoción y difusión de la actividad del transporte terrestre a través de las asociaciones (COTRAP, APOIP, MTC, SUTRAN) (A6, F1, F10, F8, F12, F13, F17). |
| Orientarse a la excelencia operacional obteniendo el ISO 9001 (03,F4,F5)  | Establecer servicios diferenciados para las distintas necesidades del mercado de empresas. (A7, F3, F6.F7,F9,F10)   |
| Captación de clientes MyPES, mediana y grandes. (O2, O5, , F3, F7, F10)   | Captación del mercado sector Postal (A3,A7,F3,F5.F6,F10)  |
| Establecer nuevos canales de ventas (O2,03, D9, F10,F8, F7,F5,F4,F3,F10)  | Seguimiento y evaluación de competidores y mercados (A3, A7, F9,F5)   |
| Apertura de nuevos puntos de venta desde puntos bases (Lima, región Ica). (O1,02,03,04,05,F5, F6,F7,F8,F10)                 | Aprovechar las negociaciones con los proveedores críticos para ejecutar capacitaciones con el personal. (F11,A2)  |
| Programa de personal especializado por servicio integral de carga(F4,F8,01,03)  |   |
| Establecer una tarifa única de paquetes hasta 25 kgs destino/origen(O2,05F2,F3,F8,F9)                                       |   |
| <b>DEBILIDAD VERSUS OPORTUNIDAD</b>   | <b>AMENAZA Vs DEBILIDAD</b>   |
| Implementar un sistema de inteligencia de mercado. (D1,01,02.03,04,05)  | Mantener un acercamiento con autoridades, líderes de las organizaciones sociales y sindicales de nuestra zona de influencia (A1, A3, A13, D7)             |
| Implementar, difundir la gestión por procesos. (D1,D2,D3,D6,D7,D8,D19,D10,D12,03)   | Implementar y ejecutar políticas de responsabilidad social en base a nuestro modelo de negocio. (A6, A7, D7)  |
| Establecer una política de incentivos por objetivos alcanzados (D5,D6,D12,03)   | Implementar, difundir la gestión por procesos. (D1,D2,D3,D6,D7,D8,D19,D10,D12, A2,A7)   |
| Implementar tecnología para información de trazabilidad al cliente de carga (D6,D7, D8,D9,D11,D12,O3)                       | Implementar un sistema de inteligencia de mercado. (A2,A7,D12)  |
| Establecer la tercerización o alianzas estratégicas con proveedores de distribución local de carga (d4, D14,01,02,03,04,05) | Establecer una adecuada programación y actividades que nos permitan satisfacer las necesidades del cliente (A2, A7, D9,D11, D12)                          |
| Establecer estudio de tiempos y movimientos (D9,10, O3)   |   |
| Implementar sistema de control de ocurrencias el servicio (D2,D6.,D10,D12,O3)   |   |

## 7.5. Conclusiones del capítulo

- En el presente análisis destacan varias áreas importantes de la organización. Sobresale el departamento de administración debido a la experiencia y la estructura de la organización el cual garantiza una buena operatividad al momento de ofrecer el servicio. Asimismo, toda la operación está cubierta por el marco legal el cual brinda confianza al momento de ejecutar el servicio. El área de marketing realiza estudios de mercado para analizar la satisfacción de los clientes y esto permite revisar los procesos para mejorar el servicio. En la evaluación también destaca la infraestructura el cual es propia tanto en los lugares de origen como destino sin embargo la empresa requiere realizar alianzas debido que no cuenta con movilidad adecuada para el servicio de distribución local de puerta a puerta.
- La propuesta de implementar una nueva unidad de negocios Soyuz cargo express del servicio de puerta a puerta para el traslado de paquetes y carga liviana, en un mercado actual donde hay experiencia en el sector tanto del cliente como de los proveedores, por tal motivo la estrategia será enfocarse en el segmento de empresas que tienen la necesidad de envíos de carga liviana y paquetería desde Lima a la región Ica y a la inversa.
- Después de evaluar la matriz FODA, la empresa ha identificado varias estrategias para desarrollar esta unidad de negocios como la orientación a la excelencia operacional basada en su experiencia e infraestructura, así como actividades comerciales y de marketing en sus distintas sedes (Lima, región Ica) así como otras actividades que han sido desarrolladas en el capítulo VII.

## CAPITULO VIII. PLAN COMERCIAL

El presente capítulo presenta los objetivos comerciales de la empresa y el mix de marketing seleccionado en base al análisis del FODA y las estrategias genéricas desarrolladas en el estudio. Ello permite establecer el alcance comercial que la empresa llevará a cabo para impulsar el servicio, así como las estrategias funcionales para tal fin.

### 8.1 Determinación de los Objetivos

Kotler & Keller (2012) “Afirmar que los objetivos de marketing otorgan puntos de referencia específicos y cuantitativos que se pueden utilizar para medir el progreso hacia la consecución de las metas de marketing. Las metas sin objetivos en esencia no tienen sentido porque es imposible cuantificar su avance”.

En la tabla 8.1 se muestran los objetivos de marketing de la empresa

**Tabla 8.1 Objetivos de Marketing SOYUZ CARGO EXPRESS**

| Objetivo   | Unidad de Medición   |
|--|--|
| Obtener Ventas por 1,452,963.95 soles el primer año      | Ventas expresadas en soles   |
| Obtener una rentabilidad mínima de 20%                   | % de Margen operativo  |
| Posicionarse como “líder” en el primer año de operación. | % de personas que utilizan el servicio del target que lo reconocen como tal. |
| Conseguir un <i>market share</i> del 2% el primer año    | Participación en el mercado postal de carga                                  |

Fuente: Elaboración propia (2020)

Por tal motivo, la estrategia de marketing se deberá ejecutarse por etapas:

Etapa Uno: Diseño y prueba de producto (año 1). En esta etapa se preparará el producto implementando la evidencia física para tangibilizar el diseño externo del producto, la funcionalidad del servicio y con la presentación. Así también, el desarrollo de la plataforma tecnológica que soporta la venta del servicio.

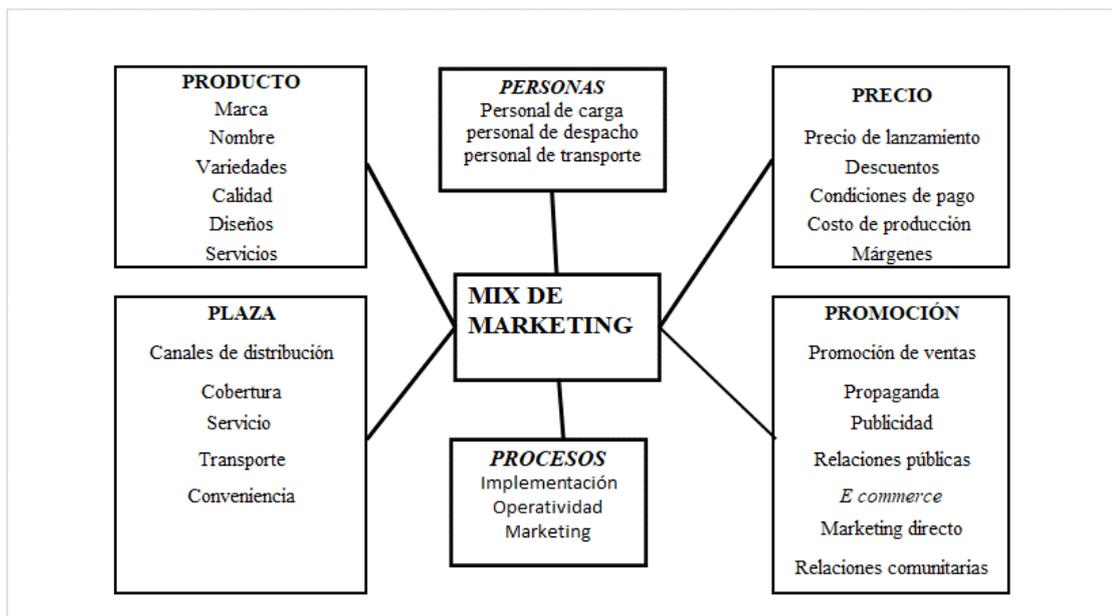
Etapa Dos: Lanzamiento y Posicionamiento (año 1-5). Con la consolidación de la oferta y contando con la demanda necesaria, se deberá involucrar al consumidor objetivo; por tal motivo, se promocionará el producto a través de canales tradicionales

y no tradicionales de publicidad y, dado el incremento de la demanda, se continuará con el desarrollo de la promesa de venta elaborada para posicionar el producto garantizando los niveles de calidad de servicio.

## 8.2 Mix de Marketing

En la figura 8.1. se observa el esquema del mix de Marketing elegido.

**Figura 8.1 Esquema Mix de marketing**



“Adaptado de *Fundamentos de Marketing* (6<sup>th</sup> ed.)”, por P. Kotler y G. Armstrong, 2003, México: Pearson Educación. 2003

### 8.2.1. Estrategia del Producto

La propuesta ofrece un servicio de transporte de carga liviana y paquetería para empresas localizadas en la región Ica y Lima. Para ello se cuenta con seis locales propios, y una red de unidades vehiculares y motorizadas tercerizadas que permitan el transporte rápido de carga de puerta a puerta, en el cual se garantiza el recojo y entrega segura del almacén del cliente a un precio justo.

#### 8.2.1.1. Desarrollo de la marca

La marca de la nueva unidad de negocio se ha desarrollado siguiendo los lineamientos que establece la corporación.

### 8.2.1.2 Nombre

El servicio a ofrecer se denomina SOYUZ Cargo Express.

### 8.2.1.3. Variedades

El servicio cuenta con diversas variables como el peso, origen y destino, lugar recojo, lugar de entrega.

### 8.2.1.3. Calidad

El servicio es diseñado y desarrollado en el mercado peruano utilizando las mejores operaciones de transporte y seguridad que garanticen la entrega del producto al cliente final. Para ello se certificará el servicio con el ISO 9001 a fin de garantizar la idoneidad del servicio.

### 8.2.1.4. Servicios

La estrategia del producto es de diferenciación ya que competirá en el mercado de carga y paquetería liviana que consideran atributos parecidos como la entrega inmediata y la seguridad. Sin embargo, el factor diferenciador de la entrega inmediata con garantía de seguridad será percibido y valorado por los potenciales clientes ante la competencia.

En la tabla 8.2. Se mencionan las estrategias.

**Tabla 8.2 Estrategia de productos según etapa de implementación en el Plan de Acción**

| <b>Estrategia</b>  | <b>Fase uno</b> | <b>Fase dos</b> |
|--|-----------------|-----------------|
| Implementar unidad de negocio Puerta a Puerta (O1, O2, O3, O5, F2, F4, F6, F7, F8, F9)                               | X               |                 |
| Establecer servicios diferenciados para las distintas necesidades del mercado de empresas. (A7, F3, F6, F7, F9, F10) | X               |                 |
| Seguimiento y evaluación de competidores y mercados (A3, A7, F9, F5)   | X               | X               |
| Captación del mercado sector Postal (A3, A7, F3, F5, F6, F10)  | X               | X               |

“Elaboración Autores de esta tesis” (2020)

### 8.2.2. Estrategia de precio

La estrategia de precio estará basada en la diferenciación del servicio en rapidez y seguridad, estableciendo un precio justo y razonable, se utilizaron los datos de la investigación de mercado de las encuestas para saber la intención de pago del público objetivo.

Hemos tomado con base los precios actuales por tipo de carga y paquete por 25 kilogramo que cobra SOYUZ en su servicio regular, como se observa en la tabla 8.3.

**Tabla 8.3 Precio x 25 kilogramos SOYUZ Agencia a Agencia**

| <b>ORIG / DEST</b> | <b>LIMA</b> | <b>CANETE</b> | <b>CHINCHA</b> | <b>PISCO</b> | <b>ICA</b> | <b>NASCA</b> |
|--------------------|-------------|---------------|----------------|--------------|------------|--------------|
| LIMA               | -           | 25.42         | 25.42          | 27.12        | 27.12      | 30.51        |
| CAÑETE             | 25.42       | -             | 16.95          | 16.95        | 20.34      | 25.42        |
| CHINCHA            | 25.42       | 16.95         | -              | 16.95        | 20.34      | 25.42        |
| PISCO              | 27.12       | 16.95         | 16.95          | -            | 16.95      | 16.95        |
| ICA                | 27.12       | 20.34         | 20.34          | 16.95        | -          | 16.95        |
| NAZCA              | 30.51       | 25.42         | 25.42          | 16.95        | 16.95      | -            |

“Elaboración Autores de esta Tesis “(2020) – No incluye IGV

Basado en el precio base de su servicio regular de SOYUZ actualmente de 25 kilogramos y de acuerdo con el estudio de mercado realizado por el grupo, en donde los entrevistados estarían dispuesto a pagar por un servicio puerta a puerta con respecto a servicio regular de carga liviana en un 30% adicional al precio por recojo y 30% adicional por entrega, se establece la tarifa de puerta a puerta a una tarifa plana hasta 25 Kg. El cual se muestran en la tabla 8.4.

**Tabla 8.4 Precio x 25 kilogramos Puerta a Puerta**

| <b>ORIG / DEST</b> | <b>LIMA</b> | <b>CANETE</b> | <b>CHINCHA</b> | <b>PISCO</b> | <b>ICA</b> | <b>NASCA</b> |
|--------------------|-------------|---------------|----------------|--------------|------------|--------------|
| LIMA               | -           | 40.68         | 40.68          | 42.38        | 42.38      | 45.77        |
| CAÑETE             | 40.68       | -             | 28.95          | 28.95        | 32.34      | 37.42        |
| CHINCHA            | 40.68       | 28.95         | -              | 28.95        | 32.34      | 37.42        |

| ORIG / DEST | LIMA  | CANETE | CHINCHA | PISCO | ICA   | NASCA |
|-------------|-------|--------|---------|-------|-------|-------|
| PISCO       | 42.38 | 28.95  | 28.95   |       | 28.95 | 28.95 |
| ICA         | 42.38 | 32.34  | 32.34   | 28.95 |       | 28.95 |
| NAZCA       | 45.77 | 37.42  | 37.42   | 28.95 | 28.95 |       |

Elaboración: Autores de esta tesis (2020) – No incluye IGV

Dicha tarifa se considera en un radio urbano desde el centro de carga a 5 kilómetros, que abarca 11 distritos de lima metropolitana cercanos a negocios comerciales, tomando como base los locales de SOYUZ, el cual se encuentra a 1 kilómetro del mercado transporte de carga a nivel nacional.

Por cada kilogramo adicional se cobran el precio entre S/. 1.08 a 1.95 según el origen y el destino. Así mismo, por cada kilómetro adicional se cobrará S/ 1.5.

#### 8.2.2.1 Determinación de precios

Asimismo, los precios del servicio se han comparado entre los servicios puerta a puerta, por lo que se presenta las tarifas de otras empresas del servicio de entrega de paquetería para carga de 25 kg de un envío del origen lima a Ica, en el caso de Soyuz cargo express el precio sería S/. 45.77 y de las otras empresas se muestra en la Tabla 8.5.

**Tabla 8.5 Precio de venta de la competencia de paquetería**

| Entrega a Domicilio | 2 a 3 días | 2 a 3 días  | 2 a 3 días   |
|---------------------|------------|-------------|--------------|
| Empresas            | Serpost    | Olva Couier | DHL Domestic |
| hasta 25 kg         | S/.78.00   | S/.75.00    | S/.387.1     |

Según la comparación el precio de Soyuz cargo express, tiene la menor tarifa y con tiempo de entrega dentro de las 12 horas.

#### 8.2.3. Estrategia de plaza

SOYUZ cuenta con centros de carga en Lima, Cañete, Pisco, Chincha, Ica y Nazca por lo que la importancia de la plaza es desarrollar estrategias de *pull* que permitan atraer clientes.

Para ello se utilizan medios de invitación a las empresas mediante los siguientes canales de distribución enmarcados en las fases reflejados en la Tabla 8.6

**Tabla 8.6 Canales de distribución SOYUZ Cargo Express**

| Canal de Distribución | Fase uno | Fase dos |
|-----------------------|----------|----------|
| Teléfono              | X (30%)  | X (20%)  |
| Aplicación            |          | X(30%)   |
| Social Media/WhatsApp | X(70%)   | X(40%)   |
| Página Web            |          | X(10%)   |
| Total                 | 100%     | 100%     |

Elaboración Autores de esta tesis (2020)

En la Tabla 8.7. Se menciona las estrategias seleccionadas.

**Tabla 8.7 Estrategia de Plaza Según Fases**

| Estrategia  | Fase uno | Fase dos |
|---|----------|----------|
| Captación de clientes MYPES, mediana y grandes. (O2, O5, F3, F7, F10)   | X        |          |
| Establecer nuevos canales de ventas (O2,03, D9, F10,F8, F7,F5,F4,F3,F10)  | X        |          |
| Apertura de nuevos puntos de venta desde puntos base (Lima, región Ica). (O1,02,03,04,05,F5, F6,F7,F8,F10)                  |          | X        |
| Establecer la tercerización o alianzas estratégicas con proveedores de distribución local de carga (D4, D14,01,02,03,04,05) | X        |          |
| Establecer programación y actividades que permitan satisfacer las necesidades del cliente (A2, A7, D9,D11, D12)             | X        | X        |

Elaboración Autores de esta Tesis (2020)

#### 8.2.4. Promoción y publicidad

El propósito de la estrategia de la promoción y la publicidad es lograr un posicionamiento positivo, así como informar al público objetivo de los principales atributos diferenciadores del transporte del servicio cargo express a fin de alcanzar el 2% del mercado objetivo de la competencia.

##### 8.2.4.1. Estrategias de promoción

- Facilitar al cliente la comunicación con ejecutivos de carga que asegurarán el transporte de la carga y absolverán consultas del servicio.
- Auspicios y contenidos publicitarios relacionados al público objetivo.
- Publicidad en los centros de despacho y en las unidades de entrega.

- Promociones de clientes frecuentes.
- Envíos de e-mailing a los posibles clientes informando el inicio del servicio.
- Promociones directas y descuentos sobre volúmenes de servicio.

En la tabla 8.8. Se detalla las estrategias seleccionadas

**Tabla 8.8 Estrategia de Promoción y Publicidad Según Fases**

| Estrategia  | Fase uno | Fase dos |
|---|----------|----------|
| Implementar y difundir la gestión por procesos.<br>(D1,D2,D3,D6,D7,D8,D19,D10,D12, A2,A7)   | X        |          |
| Promoción y difusión de la actividad del transporte de carga a través de las asociaciones (COTRAP, APOIP, MTC, SUTRAN) (A6, F1, F10, F8, F12, F13, F17) | X        |          |
| Mantener un acercamiento con autoridades, líderes de las organizaciones sociales y sindicales de la zona de influencia (A1, A3, A13, D7)                | X        | X        |
| Implementar y ejecutar políticas de responsabilidad social en base a nuestro modelo de negocio. (A6, A7, D7)  |          | X        |

Elaboración Autores de esta Tesis (2020)

#### 8.2.4.2. Estrategia y el plan de acción de publicidad

Las estrategias y el plan de acción de publicidad para el servicio están basadas en la fortaleza del servicio y el mercado objetivo.

##### 8.2.4.2.1 Determinación de los objetivos de comunicación

Para no tener problemas en la comunicación de la propuesta del servicio, el objetivo específico de la publicidad será:

“Informar de una manera atractiva y sugerente que SOYUZ Cargo Express cuenta con una serie de ventajas comparativas respecto a otros servicios de carga y paquetería liviana proporcionando en un servicio puerta a puerta seguridad rapidez y confianza a sus clientes en el transporte de sus bienes por las rutas de la región Ica”.

#### 8.2.4.2.2 Promesa de venta

- Tu carga liviana y paquetería hasta 25 kg te costará el mismo precio sea un (1) kg a 25 kg. (puerta a puerta).
- Tu carga liviana será recogida y entregada donde tu decidas con seguridad rapidez y confianza (un radio urbano de 5 km).
- Tu carga valorizada será cuidada y resguardada como tú lo mereces.

#### 8.2.4.2.3. Publicidad

El objetivo del mix de publicidad es llegar al mercado objetivo, es por ello que se utiliza los medios que fueron resultado de la encuesta.

Los medios elegidos de acuerdo a la Investigación de mercado son:

- WhatsApp (Utilizado por el 70% del público objetivo).
- Teléfono (Utilizado por el 22%).
- Relaciones Públicas: Utilizadas para visitas a los clientes corporativos para promocionar el nuevo servicio durante el primer año.

Para ello se utilizará marketing digital a fin de posicionar la marca además de las relaciones públicas. No se utilizará televisión ni radio debido a su costo y además no son preferidos por el público objetivo.

En la tabla 8.9. Se detalla el resumen de la inversión requerida de publicidad para el primer año.

**Tabla 8.9 Resumen inversión de publicidad para el primer año**

| Medio Publicitario  | Inversión Publicitaria (soles) | Porcentaje (%) |
|---|--------------------------------|----------------|
| Marketing Digital, Convenios y Publicidad no convencional | S/65,140                       | 61             |
| Relaciones Públicas                                       | S/.45,000                      | 39             |

Elaboración Autores de esta Tesis (2020)

#### 8.2.4.2.4. Indicadores clave de desempeño

Se han establecido los indicadores claves de desempeño (KPI) relevantes asociados a cada tipo de medio, así como las metas. Estos (KPIs) medirán el

cumplimiento y performance de los medios utilizados en la estrategia de promoción. Se detalla en la tabla 8.10.

**Tabla 8.10 Indicadores Claves de Desempeño (KPI)**

| Acción          | Qué busca                        | KPI                | Meta        | Herramienta de medición | Tiempo de Medición |
|-----------------|----------------------------------|--------------------|-------------|-------------------------|--------------------|
| WhatsApp        | Consolidación de la marca Ventas | Llamadas y cierres | 40% cierres | Reporte Whats App       | Mensual            |
|                 |                                  | %Facturación       | 40% ventas  | Reporte ventas          | Mensual            |
| Tradicional/BTL | Recordación de marca             | % Ventas           | 60% ventas  | Reporte propio          | Trimestral         |
|                 |                                  |                    | Fase 1      |                         |                    |

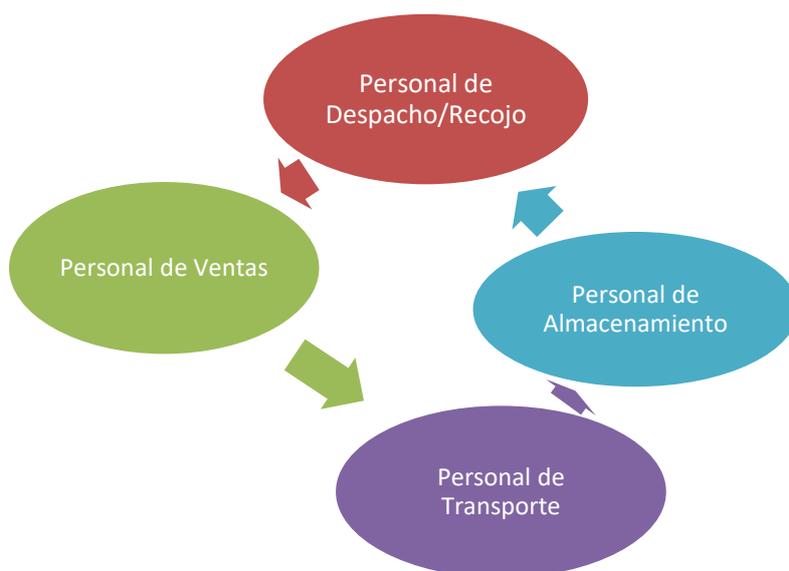
Elaboración: Autores de tesis (2020)

### 8.2.5. Personas

Esta estrategia contempla a las personas que participan en el proceso de transporte de carga y paquetería liviana.

La cadena se puede apreciar en la figura 8.2

**Figura 8.2 Cadena de personas que participan en el Servicio**



“Elaboración Autores de esta Tesis” (2020)

Al tener grupos diferenciados de personas se debe desarrollar estrategias diferenciadas para cada grupo en:

- Almacenamiento.
- Transporte y seguridad.
- Despacho y atención al cliente.

La estrategia de la variable personas se observa en la tabla 8.11.

**Tabla 8.11 Estrategias Según Fase En Capacitación del Personal**

| <b>Estrategia</b>  | <b>Fase Uno</b> | <b>Fase Dos</b> |
|--|-----------------|-----------------|
| Programa de personal especializado por servicio integral de carga(F4,F8,01,03)                                   | X               | X               |
| Aprovechar las negociaciones con los proveedores críticos para ejecutar capacitaciones con el personal. (F11,A2) | X               |                 |

Elaboración Autores de esta tesis (2020)

#### 8.2.6. *Procesos*

##### 8.2.6.1. *Información*

Se prevé mantener un sistema físico que funcionaría en los centros de despachos de la compañía en la cual se mantiene el registro de tracking que también se puede apreciar en la aplicación. Al tratarse de servicios de corta duración se prevé que funcionará solo para emergencias.

##### 8.2.6.2. *Pago*

Los medios de pago pueden ser realizados en efectivo y utilizando diversos medios de crédito.

##### 8.2.6.3. *Comprobante de pago*

La facturación es realizada en soles.

##### 8.2.6.4. *Excepciones*

No se ha establecido excepciones para los servicios de transporte de carga liviano en la primera fase del servicio.

#### 8.2.6.5. Atención

Directa y virtual; atención directa a través de los centros de despacho, en la oficina /almacén de los clientes y virtual a través de la aplicación.

#### 8.2.6.6. Cortesía

La cortesía es una de las herramientas diferenciadora del servicio ya que se trata de clientes corporativos y es básica la reiteración del servicio por tal motivo el personal será entrenado tomando en cuenta que las necesidades y requerimientos del cliente son importantes.

#### 8.2.6.7 Toma de Pedido

Aplicable a través de la aplicación, WhatsApp o Teléfono. El cliente estará registrado en la base de datos para conocer la dirección donde se recogerá el paquete.

#### 8.2.6.8 Consultas

Son realizadas de manera directa y/o virtual.

### 8.3. Presupuesto del plan de marketing

En la Tabla 8.12. Se detalla el presupuesto de marketing por actividades para el primer año.

**Tabla 8.12 Presupuesto de marketing**

| Programa de Acción  | Concepto                            | Unidad de Medida        | Cantidad | Costo Unitario | Total     |  |
|---|-------------------------------------|-------------------------|----------|----------------|-----------|--|
| Marketing Digital<br>Convenios y<br>Publicidad No<br>convencional | Posicionamiento<br>MARCA            | Número de<br>Seguidores | 12       | 3,000.00       | 36,000.00 |  |
|   | Gigantografías<br>(8x10) exteriores | Unidad                  | 14       | 800.00         | 11,200.00 |  |
|   | Banderolas                          | Unidad                  | 14       | 60.00          | 840.00    |  |
|   | Lapiceros<br>Merchandising          | Miles                   | 12       | 350.00         | 4,200.00  |  |
|   | Calendarios                         | Miles                   | 12       | 450.00         | 5,400.00  |  |
|   | Planners                            | Unidad                  | 250      | 30.00          | 7,500.00  |  |
|   | Pads                                | Unidad                  | 250      | 16.00          | 4,000.00  |  |
|   |                                     |                         |          |                |           |  |
|   |                                     |                         |          |                |           |  |
|   |                                     |                         |          |                |           |  |

| <b>Programa de Acción</b> | <b>Concepto</b>    | <b>Unidad de Medida</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Costo Unitario</b> | <b>Total</b>      |
|---------------------------|--------------------|-------------------------|-----------------|-----------------------|-------------------|
| Relaciones Públicas       | Visitas a clientes | Número de visitas       | 250             | 160.00                | 45,000.00         |
| <b>TOTAL</b>              |                    |                         |                 |                       | <b>114,140.00</b> |

“Elaboración Autores de esta tesis” (2020)

#### **8.4 Conclusiones del Capítulo**

- El plan de marketing está enfocado a establecer las acciones que permitan lograr los objetivos estratégicos, estas acciones están descritas en las variables producto, plaza, personas, procesos, precio y promoción que forman el marketing mix de servicios.
- Las estrategias de la variable precio descritas reflejan el servicio diferenciado del servicio cargo express puerta a puerta y por debajo del precio de la competencia que realizan el mismo servicio actualmente. Se está promocionando el envío hasta 25 Kg con una tarifa plana y con recojo y entrega de los paquetes y carga liviana dentro del radio de 5 kilómetros con referencia a sus locales que se encuentran en lima y la región Ica.
- Se asignado un presupuesto de marketing agresivo para la difusión y comunicación del servicio cargo express puerta a puerta para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

## CAPITULO IX. PLAN OPERATIVO

El objetivo principal del plan de operaciones es contar con una cadena productiva óptima que otorgue al servicio el mejor valor agregado y brinde satisfacción a los usuarios del servicio de paquetería y carga liviana del lima y región Ica.

### *Objetivos específicos*

- Implementar una cadena productiva que contribuya a la optimización de los procesos internos y el uso de los recursos.
- Detallar los procesos, materiales, maquinarias y equipos necesarios para la puesta en marcha de la unidad de negocios.

### 9.1 Determinación de los procesos

Los procesos vitales que marcarán las pautas para el desarrollo del negocio serán: (i) proceso de Gestión de clientes y proveedor Servicio Local, (ii) Proceso programación (iii) Proceso de Pago, (iv) proceso de seguimiento recojo, transporte y entregas.

**Figura 9.1 Procesos Clave de las Operaciones del Negocio**



Elaboración: Autores de Tesis

#### 9.1.1. Proceso de Gestión dl Clientes /y Proveedor Servicio Local

Dentro de este proceso se contempla, el registro de los datos del cliente, datos de la empresa, contactos, registro de las ubicación y sedes, los contratos y líneas

de crédito en caso aplique según la modalidad de servicio, en este proceso se realizará la actualización y mantenimiento respectivo.

Así mismo, el registro de los datos de los proveedores de servicio Local, datos de la empresa, unidades vehiculares, datos de soat, seguros, revisiones técnicas, capacitaciones, números equipos móviles, datos de conductores, registro de los contratos del servicio, contactos.

#### *9.1.2. Proceso de Programación*

Dentro de este proceso, el primero paso generara previamente una precotización según el envío, peso, volumen, producto a enviar, domicilio de recojo y domicilio de entrega, datos de remitente y los tiempos estimados de entrega estándar establecidos en las condiciones de servicio.

El segundo paso según la confirmación por parte del cliente se procederá al registro de la programación del servicio, cliente deberá realizar la declaración el cual para activarlo deberá estar confirmada el pago respectivo.

#### *9.1.3. Proceso de Pagos*

Este proceso estará alineado con la confirmación de la programación del servicio el cual, de acuerdo con el contrato del servicio, si es cliente al contado, el sistema brindará la pasarela de pago débito o crédito, al realizar la transacción el cliente recibirá una facturación electrónica a su correo electrónico. si es cliente a crédito, se validará su línea de crédito respectivo y se procederá se activará para la ejecución del servicio y se generará la facturación electrónica respectiva. El cliente recibirá una clave de envío confidencial como control en la entrega de la carga al proveedor de servicio local de recojo a domicilio.

#### *9.1.4. Proceso de Seguimiento: Recojo, Transporte y entrega*

Este proceso se activará una vez confirmado el pago y la generación de la facturación electrónica.

**El servicio de recojo local**, será realizado con el proveedor de servicio Local Contratado, el cual se tendrá registrado la relación de unidades vehiculares y motorizados, y el registro de los datos conductores.

El proveedor de servicio local en origen, se le proporcionara el acceso al sistema, para que reciba en línea la relación de servicios programados a realizar, el cual confirmara el servicio a realizar dentro del tiempo establecido. el sistema le enviara la guía de remisión electrónica para realizar el traslado de la carga liviana y/o paquetería.

El monitoreo del servicio se realizará por el personal Operador de atención de Soyuz cargo express a través del sistema.

El Cliente deberá cumplir con el embalaje según lo establecido en las condiciones del servicio a realizar.

El cliente recibirá la confirmación del recojo con los datos de la unidad vehicular y datos del conductor.

El proveedor de servicio local en origen confirmará la recepción, peso, las condiciones del embalaje de la carga y/o paquetería en domicilio por parte del cliente, el cual será confirmado por el cliente en el sistema. (registro con clave de servicio asignado al cliente y fotografía de la carga y paquetería).

El proveedor del servicio local realizara el transporte local a la base de la agencia de Soyuz cargo express, el cual entregara al Auxiliar de carga. El cual deberá ser registrado en el sistema para el control respectivo.

**El servicio de Transporte en las Bodegas del Bus,** El auxiliar de carga en Origen, realizará el estiva en la zona de la bodega del bus y el despacho según la programación establecida y emitirá la guía de remisión electrónica de la carga liviana y/o paquetería a la tripulación del bus para el transporte respectivo.

El auxiliar de carga, en destino identificara el arribo de la carga y solicitara a la tripulación la entrega de la carga liviana y paquetería.

**El servicio de Entrega a Domicilio,** El auxiliar de carga entregará la guía remisión electrónica al proveedor de servicio local en destino, el proveedor de servicio local en destino tendrá acceso de las programaciones de la carga y paquetería para entregar a domicilio, el cual recepcionará la carga liviana y/o paquetería para su transporte al domicilio del cliente. El cliente recibirá el mensaje de entrega en el destino, el proveedor de servicio local en destino confirmará la entrega al destinatario, el destinatario recibirá un código de

recepción el cual deberá registrar en la conformidad de la recepción de su carga liviana y/o paquetería.

El proveedor de servicio de entrega local confirmara la entrega en el sistema y el termino del servicio.

## 9.2. Capacidad

Se debe contemplar la zona de trabajo dentro de las instalaciones de almacenamiento de Soyuz Cargo Express incluyendo las áreas que estarán comprendidas en las operaciones. Se muestra en la Tabla 9.1.

**Tabla 9.1 Áreas de Operación**

| Zona | Área                     | Concepto   | Recursos                                    |
|------|--------------------------|--|---|
| I    | Recepción Origen         | Se recibe y codifica el paquete en el almacén origen | Parihuelas<br>Sistema de Información        |
| II   | Despacho                 | Se coloca el paquete en el bus de despacho           |   |
| III  | Recepción Destino        | Se recibe el paquete en el almacén destino           | Sistema de Información                      |
| IV   | Entrega Cliente          | Se coloca el paquete en el transporte al cliente     | Parihuelas<br>Sistema de Información        |
| A1   | Administración/Servicios | Caja, Servicio de Control de Paquetería              | Interconexión a través del sistema central. |

Elaborado Autores de esta tesis (2020)

## 9.3. Calidad

Es necesario un sistema de aseguramiento de la calidad del servicio de Soyuz cargo express el cual detalla en las siguientes acciones a seguir:

- Revisión de Contratos con Clientes: instrumento que ayudara a tener una buena negociación para ambas partes el cual se detallan a continuación:

Las especificaciones técnicas del servicio, se indicara el servicio que se ofrecerá, definiendo tolerancias, condiciones de recepción del producto, restricciones de productos no permitidos, embalaje para la protección del producto, tiempos de entrega, exceso del peso del producto según lo declarado, condiciones de pago, cargas valoradas, seguros ,en caso de deterioro y/o perdida del producto, la entrega fallida por motivos demoras en el tiempo de entrega, datos de domicilio incorrecto, no encontrar a destinatario y rechazo de entrega de productos.

- Revisión de Contratos con Proveedores Servicio Local: instrumento que ayudara tener una buena negociación para ambas partes el cual se detallan a continuación:

Las especificaciones técnicas del servicio, se indicará el servicio a realizar, tolerancias, condiciones del servicio, condiciones de pago, cumplimientos de tiempos de entregas, cumplimientos de procedimientos del servicio, manipulación de los productos, deterioro o pérdida del producto, documentación de la flota y conductores, carta fianza, seguros, cargos adicionales, protocolos de presentación y servicio al cliente.

#### **9.4. Localización del Proyecto**

Según la investigación de mercado se ha definido que la ubicación corresponde a las que actualmente cuenta SOYUZ en Lima, Cañete, Chicha, Pisco Ica y Nazca. Sin embargo, debido que esta unidad de negocios es de largo plazo existe decisiones de localización de largo plazo que contempla centros de despacho adicionales de ser necesario. En estos locales SOYUZ Cargo Express labora todos los días las 24 horas y los 365 días al año. El turno de los trabajadores es de ocho horas y un día de descanso.

En Lima, la ubicación de locales se encuentra en la Av. México, la Victoria, es un lugar estratégico a 1 kilómetro del mercado de transporte de carga a nivel nacional. Así mismo, en un radio de 5 kilómetros se encuentran los distritos de Cercado de Lima, Breña, Jesus Maria, Lince, San Luis, San Isidro, San Miguel Surquillo, Miraflores, San Borja y La Victoria.

En Provincias, la ubicación de locales, dentro del radio 5 kilómetros están cercanos a empresas comerciales que son las más interesadas en el nuevo servicio cargo expresas según encuesta realizada.

### 9.5. Capacidad instalada

La capacidad instalada para la carga está determinada por la demanda esperada y considera:

- La capacidad máxima está en función del tamaño de las instalaciones.
- El ingreso y capacidad de aforo máxima en ambientes cerrados.

En la Tabla 9.2. se aprecia la capacidad máxima por ambiente cerrado.

**Tabla 9.2 Aforo teórico por ambiente cerrado**

| <b>Ambiente</b> | <b>Metros Cuadrados Mínimos</b> |
|-----------------|---------------------------------|
| Recepción       | 40 m <sup>2</sup> /persona      |
| Almacén         | 40 m <sup>2</sup> /persona      |
| Despacho        | 40 m <sup>2</sup> /persona      |
| Administración  | 10 m <sup>2</sup> /persona      |

Fuente: “RNE A 0.90 Servicio general Art. 11 Aforo (2018)”

### 9.6. Indicadores de Control

Los indicadores del proyecto se reflejan en la tabla 9.3.

**Tabla 9.3 Indicadores de operaciones**

| <b>Indicador</b>   | <b>Forma de Medición</b>             | <b>Resultados Esperado</b> |
|--------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| Pérdida por robo   | Costo en peso                        | % menor a 10 kg            |
|                    | Costo en cantidad                    | % demanda esperada         |
| Ingresos totales   | Ingresos en un lapso                 | % Ingresos esperados       |
| Pérdida por Origen | Porcentaje de ingresos por Operación | % Lima                     |
|                    |                                      | % Ica                      |
|                    |                                      | % Otras                    |

Elaborado Autores de esta tesis (2020)

### **9.7. Plan de tecnología de información**

La propuesta del plan presenta las estrategias relacionado a las tecnologías de información y comunicación del sistema de ventas, comunicación e inventarios que apoyaran este modelo de negocio.

En el ámbito de la tecnología de la información (TI) se han trazado lo siguientes objetivos de la estrategia:

- A través de un sistema Aplicativo de Trazabilidad se planea mejorar el servicio para incrementar la demanda de manera sostenible.
- Por medio del sistema de integración digital (ERP-Enterprise Resource Planning) se espera mejorar los márgenes de ganancia de la empresa.

#### *9.7.1. Sistema de información de la organización y los procesos de organización*

Utilizando el concepto de evaluación de factores organizaciones (Laudon, 2015) se analiza los factores organizacionales (Ver tabla 9.4).

**Tabla 9.4 Análisis de los Factores Organizacionales**

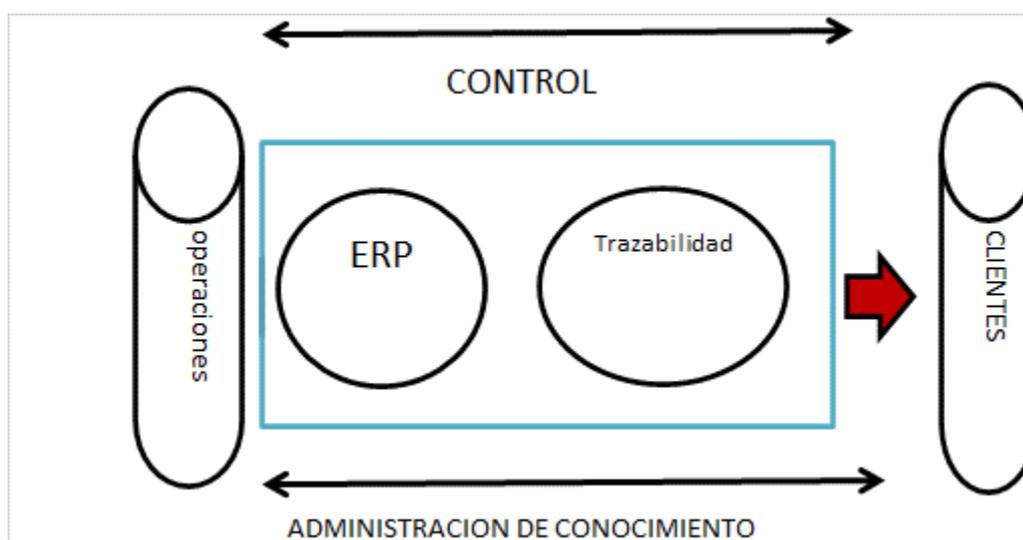
| <b>Factores Organizacionales</b> | <b>Características de la necesidad</b>   |
|----------------------------------|--|
| Administración                   | “Planeamiento de visitas”<br>“Rentabilidad del negocio”<br>“Pronóstico de ventas”<br>“Fijación de precios”<br>“Descuentos servicios”<br>“Segmentación del cliente”<br>“Análisis y control de costos y gastos”<br>“Evaluación de gestión” |
| Organización                     | “Indicadores de rendimiento”<br>“Comunicación entre procesos”  |
| Tecnología                       | “Infraestructura tecnológica”<br>Laptops<br>Routers / Switch<br>Redes<br>Impresoras<br>“Infraestructura de Software”<br>– ERP<br>– Portal Web-CRM<br>– Aplicativo  |

Adaptado “Plan de Negocios para la elaboración de Menús con Ingredientes Orgánicos y su delivery a los Centros Empresariales de Santiago de Surco” Naupari, Pajares&Siles ESAN 2010 “Recuperado de [http://cendoc.esan.edu.pe/tesis/2010/MA/MA\\_1\\_2010\\_2.html](http://cendoc.esan.edu.pe/tesis/2010/MA/MA_1_2010_2.html)”

### 9.7.2. Información, administración y toma de decisiones

Con los requerimientos establecidos y enfocados en cada uno de los factores de negocio se seleccionan los sistemas apropiados para el negocio. Ello se aprecia en la figura 9.2.

**Figura 9.2 Sistemas tecnológicos requeridos**



Fuente: “Adaptado de Tesis Plan de Negocios para la elaboración de Menús con Ingredientes Orgánicos y su delivery a los centros empresariales del distrito de Santiago de Surco Naupari, Pajares & Siles “ (2010)

### *9.7.3. Tangibles e intangibles de tecnología de información para la Operación*

#### *9.7.3.1. Tangibles*

Son considerados como tangibles a todos los activos que se utilicen dentro del sistema de tecnología de información.

Los equipos requeridos para las operaciones son los siguientes:

#### *Hardware*

Lap tops: Se requieren 10 Laptops para ser asignados al personal. En la tabla 9.5. se aprecia las características y precios de equipos de Laptop en el mercado de Lima.

**Tabla 9.5 Características y Precios de Equipos Laptop**

| <b>Equipo</b> | <b>Características</b>                              | <b>Precio (S/.)</b> | <b>Proveedor</b> |
|---------------|---|---------------------|------------------|
| HP            | “LAPTOP 15.6" AMD A10 1TB<br>8GB “                  | 2,399               | Saga Fallabela   |
| Dell          | “LAPTOP INSPIRON 15-5000<br>15.6" CORE i5 1TB 8GB “ | 2,799               | Ripley           |
| Lenovo        | “15.6" Ideapad 310 IntelCore I5<br>8GB 1TB”         | 2,699               | Saga Fallabela   |

Elaborado: Autores de esta tesis (2020)

Impresoras: Se necesitan 10 equipos a ser asignados al personal En la tabla 9.6 se detalla las características y precios de compra de las impresoras.

**Tabla 9.6 Características y Precios de Impresoras**

| <b>Equipo</b> | <b>Características</b>  | <b>Precio (S/.)</b> | <b>Proveedor</b> |
|---------------|---|---------------------|------------------|
| HP            | “DESKJET INK ADV ULTRA<br>4729 WIFI - NEGRO<br>7.5 ppm dos cartuchos”   | 699                 | Ripley           |
| Epson         | “IMPRESORA<br>MULTIFUNCIONAL L375<br>INALAMBRICA - NEGRO<br>33 ppm páginas b/n dos cartuchos”                       | 799                 | Saga Falabella   |
| Epson         | “IMPRESORA<br>MULTIFUNCIONAL ECOTANK<br>L220-6500 páginas a color 4000<br>b/n cuatro cartuchos Velocidad 7<br>ppm “ | 699                 | Ripley           |

Elaborado: Autores de esta tesis (2020)

*Server:* Se utilizará el sistema operativo de SOYUZ para interconectar los dos equipos de operaciones.

*Escáner para trazabilidad:* Se utilizarán los equipos de almacén de SOYUZ

*Móviles:* Se requieren estos equipos para las operaciones comerciales.

En la tabla 9.7. Se aprecian características de equipos móviles, planes, precios y operadores disponibles.

**Tabla 9.7 Características y Precios de Equipos Móviles**

| <b>Equipo</b>      | <b>Características</b>  | <b>Precio Equipo /Plan (S/.)</b> | <b>Proveedor</b> |
|--------------------|---|----------------------------------|------------------|
| Nokia 2.3          | Llamadas Ilimitadas nacionales e internacionales ,14 GB, Business pack lite | 479/ 49.90                       | Movistar         |
| Samsung Galaxy A11 | Llamadas Ilimitadas nacionales ,16 GB, 25 GB Claro Drive                    | 589/65                           | Claro            |
| Samsung Galaxy A11 | Llamadas Ilimitadas nacionales ,16 GB, Red Entel                            | 828/65                           | Entel            |
| Nokia 2.3          | Llamadas Ilimitadas nacionales e internacionales ,6 GB                      | 479/ 30                          | Movistar         |

Elaborado: Autores de esta tesis (2020)

Estos móviles se utilizarán para dos ámbitos:

- **Ámbito Interno:** Se utilizará para conectarse entre los miembros del equipo de operaciones.
- **Ámbito Externo:** Se utilizará para coordinar las entregas, sugerencias, reclamos y recepción por parte de los clientes además de las coordinaciones con los transportistas. En la tabla 9.8. se aprecian las características de los equipos, miembros del equipo y los planes a utilizar.

**Tabla 9.8 Plan y Equipos móviles a utilizar**

| <b>Equipo</b> | <b>Miembro</b>       | <b>Plan a utilizar ( S/.)</b> | <b>Operador</b> |
|---------------|----------------------|-------------------------------|-----------------|
|               | Operador de Atención | 30.00                         | Movistar        |
| Nokia 2.3     | Coordinador          | 49.90                         | Movistar        |
|               | Representantes       | 49.90                         |                 |

Elaborado: Autores de esta tesis (2020)

*Central de Comunicaciones:* Se utilizará la central de comunicaciones de SOYUZ la que permitirá recibir las llamadas, solicitudes y/o sugerencias.

El resumen de los equipos y mobiliario para adquirir a fin de utilizarlos en los centros de despacho se aprecia en la tabla 9.9

**Tabla 9.9 Resumen de Activos Tangibles**

| Concepto             | Características  | Precio | Cantidad | Inversión (S/.) |
|----------------------|--|--------|----------|-----------------|
| Laptops              | “BW009LA 15.6" AMD A10 1TB 8GB”  | 2,399  | 10       | 23,990.00       |
| Impresoras           | “IMPRESORA MULTIFUNCIONAL L375 INALAMBRICA - NEGRO 33 pp/min dos cartuchos | 799    | 10       | 7,990.00        |
| Móviles              | Nokia 2.3 y planes de 30 y 49.9 soles Movistar”                            | 479    | 10       | 4,790.00        |
| Anexos Telefónicos   | “Anexos Telefónicos IP”  | 220    | 10       | 2,200.00        |
| Sillas para Personal | “Sillas ergonómicas”   | 100    | 10       | 1,000.00        |
| Escritorios          | “Escritorios de oficina “  | 350    | 10       | 3,500.00        |
| Total                |  |        |          | 43,470.00       |

Elaboración Autores de esta Tesis (2020)

### 9.7.3.2. Intangibles

Con el objeto de complementar nuestra estrategia de comunicación, es necesario implementar un plataforma móvil y web para las actividades clave del negocio. El cual serán desarrollados a medida del negocio, la inversión del desarrollo del sistema será de S/ 40,0000 soles que incluye diseño, desarrollo e implementación., en los gastos operacionales para sostener las plataformas tecnológicas que se requieren el primer año ascienden a S/. 26,517.

**Tabla 9.10 Gastos en Plataformas Tecnológicas**

| <b>Conceptos</b>                             | <b>Importe(S/.)</b> |
|--|---------------------|
| Servicio Móviles                             | 2,447               |
| Internet                                     | 1,428               |
| Consultas GOOGLE(mapas, distancias, trafico) | 7,266               |
| Dominio                                      | 100                 |
| Hosting                                      | 700                 |
| Base de datos Nube firebase IG               | 4,200               |
| Certificado SSL                              | 627                 |
| Publicación PLAY STORE                       | 150                 |
| Mantenimiento Aplicación                     | 9,600               |
| <b>Total</b>                                 | <b>26,517</b>       |

Elaboración Autores de esta Tesis (2020)

## **9.6. Conclusiones del capítulo**

- Para cumplir la promesa del servicio al cliente, es importante con los recursos de infraestructura, el equipamiento y los procesos para garantizar que se cumplan. Así mismo para medir y mejorar es importante disponer indicadores de control para que se optimice los procesos internos y el uso de los recursos.
- Los procesos clave del negocio administración de la gestión de los clientes y proveedores, programación, pagos, seguimiento recojo, transporte y entrega soportados en una plataforma tecnológica permiten la comunicación fluida y eficaz para el cumplimiento de las actividades del negocio.
- La ubicación estratégica de los locales de SOYUZ ubicados en el distrito de la victoria a 1 kilómetro del mercado del transporte de carga a nivel nacional, así mismo, cercanos en un radio de 5 kilómetros hasta 11 distritos de lima metropolitana, permitiendo la accesibilidad del servicio cargo express.

## CAPITULO X. CAPITAL HUMANO

### 10.1. Estructura Societaria

La constitución y razón social de la empresa, tipo de negocio y giro de negocio se observan en la Tabla 10.1.

**Tabla 10.1 Razón Social de la Empresa y Tipo de Negocio**

| Constitución               | Detalle  |
|----------------------------|--|
| Razón social de la empresa | La razón social de la empresa es SOYUZ S.A           |
| Tipo de Sociedad           | Sociedad Anónima Cerrada formada por cuatro miembros |
| Giro de Negocio            | Servicios: Transporte de carga y pasajeros           |

Elaboración: Autores de esta tesis (2020)

Los permisos necesarios para iniciar las operaciones se aprecian en la tabla 10.2.

**Tabla 10.2 Permisos y registros de funcionamiento**

|           | Detalle  | Entidad que lo otorga   |
|-----------|--|---|
| Permisos  | “Permiso de Funcionamiento de los centros de despacho” | Municipalidad de La Victoria, Cañete, Chincha, Ica, Pisco y Nazca |
|           | “Certificado de Defensa Civil”                         | INDECI  |
| Registros | “Registro de Marca”                                    | INDECOPI  |
|           | “RUC”  | Sunat   |

“Elaboración Autores de esta tesis” (2020)

## Visión, Misión y Valores

Todas las actividades y operaciones propuestas en el presente plan de negocio se amparan en una filosofía corporativa en la que se explicita la misión, visión y valores de SOYUZ, que se aprecian en la Tabla 10.3.

**Tabla 10.3 Filosofía corporativa Soyuz Cargo Express**

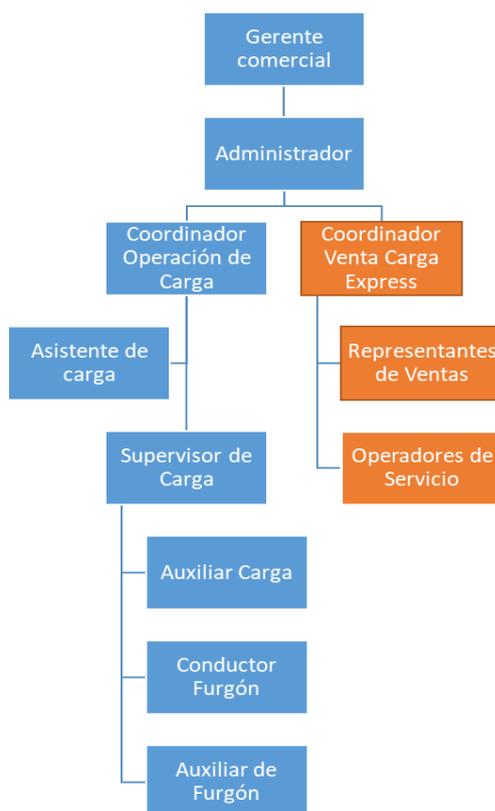
| Atributo | Detalle   |
|----------|---|
| Visión   | “Ser Líder en el transporte interprovincial de pasajeros y carga con crecimiento sostenido basado en nuestro modelo de servicio con excelencia operacional, ofreciendo servicios de clase mundial con clientes satisfechos y fidelizados, con una cultura empresarial madura” |
| Misión   | “Somos una empresa de transporte de pasajeros y carga a nivel interregional y regional que brinda una experiencia de viaje satisfactoria, promoviendo el desarrollo sostenible de nuestros colaboradores y de la sociedad en nuestras zonas de influencia”                    |
| Valores  | Liderazgo<br>Trabajo en equipo<br>Respeto<br>Puntualidad<br>Lealtad<br>Solidaridad<br>Honestidad  |

Fuente: SOYUZ (2020)

## 10.2. Estructura organizacional funcional

Para este modelo de negocio se ha planteado una estructura jerárquica vertical, donde se detalla todo el personal que forman parte de las labores del plan de negocio. El organigrama de la empresa se aprecia en la Figura 10.1.

**Figura 10.1 Organigrama de Soyuz Cargo Express**



“Elaboración Autores de esta tesis” (2020)

La fuerza de trabajo será comprendida por áreas las que se observan en la Tabla 10.4.

**Tabla 10.4 División de Fuerza de Trabajo**

| Área                          | División                         | Personal | Porcentaje (%) |
|-------------------------------|----------------------------------|----------|----------------|
| Operaciones                   | Gerente                          | 1        | 1              |
|                               | Administrador                    | 10       | 6              |
|                               | Coordinador Operación Carga      | 1        | 1              |
|                               | Asistente                        | 2        | 1              |
|                               | Supervisor de Carga              | 12       | 7              |
|                               | Auxiliar de carga                | 103      | 59             |
|                               | Conductor Furgón                 | 5        | 3              |
| Ventas Servicio Cargo Express | Coordinador Venta Carga Express* | 2        | 1              |
|                               | Representante Venta              | 7        | 4              |
| Atención y Transporte Externo | Operador de atención             | 7        | 4              |
| Servicio Cargo Express        | Deportistas                      | 18       | 10             |
| Total                         |                                  | 175      | 100            |

Elaborado Autores de esta tesis (2020)

Es necesario aclarar que el personal del área de operaciones pertenece a SOYUZ, el personal de Cargo Express se encuentra en el área de ventas, atención y transportes Externo. En cuanto a los transportistas estos serán subcontratados al inicio de la operación para reducir los costos.

### 10.2.1. Descripción de puestos

Los perfiles y funciones de los puestos del organigrama de SOYUZ se describen a continuación:

**Tabla 10.5 Perfil del Coordinador de Operación de carga**

| Puesto                | Coordinador de Operación Carga  |
|-----------------------|---|
| Área                  | Operaciones   |
| Número Vacantes       | 01  |
| Puestos bajo su mando | Asistente /Auxiliar / Transportistas  |
| Perfil                | “Ingeniero Industrial/Administrador”  |
| Competencias          | “Liderar Reuniones, Tolerancia al Estrés, Negociación y Resolución de conflictos, Toma de Decisiones y Riesgos, Manejo de relaciones Interpersonales, Habilidad para Persuadir, Administración del desempeño” |

“Elaboración Autores de esta tesis” (2020)

Las funciones del puesto son las siguientes:

- Generar la proyección de despachos.
- Controlar los ingresos y salidas de paquetería.
- Coordinar con los transportistas la recepción y el recojo de la carga.
- Realizar la trazabilidad de la carga.
- Asistir al comité de operaciones semanal.

**Tabla 10.6 Perfil Auxiliar Carga**

| <b>Puesto</b>                              | <b>Auxiliar Carga</b>  |
|--|--|
| Área                                       | Operaciones  |
| Número Vacantes                            | 103  |
| Puestos bajo su mando                      | Ninguno  |
| Perfil                                     | “Experiencia en el manejo de almacenes de empresas medianas/grandes”     |
| Competencias                               | “Tolerancia al Estrés, Analítico, ordenado Administración del desempeño” |
| “Elaboración Autores de esta tesis” (2020) |  |

Las funciones del puesto son las siguientes:

- Recibir y despachar la paquetería de acuerdo con la programación diaria.
- Cumplir con el procesamiento de trazabilidad del sistema.

**Tabla 10.7 Perfil del Transportista**

| <b>Puesto</b>                              | <b>Transportista</b>  |
|--|---|
| Área                                       | Atención y transporte Externo   |
| Número Vacantes                            | 18  |
| Puestos bajo su mando                      | Ninguno   |
| Perfil                                     | “Experiencia en el transporte de carga para empresas medianas/grandes Brevete A2, A3” |
| Competencias                               | “Tolerancia al Estrés, Analítico, ordenado Cuidadoso Administración por desempeño”    |
| “Elaboración Autores de esta tesis” (2020) |   |

Las funciones del puesto son las siguientes:

- Recoger la paquetería en las ciudades de Liam, Ica, Chincha, Cañete, Nazca y Pisco.
- Manejar protocolos de seguridad para manejo y despacho de paquetes.
- Entregar y recibir paquetes al área de operaciones.
- Cumplir el plan de entregas de acuerdo a la programación del día.

**Tabla 10.8 Perfil del Administrador**

| <b>Puesto</b>                         | <b>Administrador</b>   |
|---------------------------------------|--|
| Área                                  | Operaciones  |
| Número Vacantes                       | 10   |
| Puestos bajo su mando                 | Ninguna  |
| Perfil                                | “Ingeniero Industrial/Administrador/Contador”  |
| Competencias                          | “Liderar Reuniones, Tolerancia al Estrés, Negociación y Resolución de conflictos, Habilidades Comerciales, Toma de Decisiones y Riesgos, Manejo de relaciones Interpersonales, Habilidad para Persuadir, Administración del desempeño” |
| “Elaboración Grupo de trabajo” (2020) |  |

Las funciones del puesto son las siguientes:

- Coordinar con el Gerente de Comercial para la disponibilidad de recursos.
- Administrar los recursos en cada terminal.
- Evaluar y contratar los servicios externos ms favorables y necesarios para el cumplimiento de las funciones de despacho.
- Brindar los recursos para que se cumpla la programación diaria.

**Tabla 10.9 Perfil del Coordinador Venta Carga Express**

| <b>Puesto</b>                              | <b>Coordinador Venta Carga Express</b>  |
|--|---|
| Área                                       | Ventas  |
| Número Vacantes                            | 01  |
| Puestos bajo su mando                      | Representantes de Ventas  |
| Perfil                                     | Ingeniero Industrial/Ingeniero de Sistemas/Administrador/Marketing  |
| Competencias                               | “Liderar Reuniones, Tolerancia al Estrés, Negociación y Resolución de conflictos, Toma de Decisiones y Riesgos, Manejo de relaciones Interpersonales, Habilidad para Persuadir, Administración del desempeño” |
| “Elaboración Autores de esta tesis” (2020) |   |

Las funciones del puesto son las siguientes:

- Generar el plan de visitas de acuerdo a la programación del día.

- Monitorear el control de ventas y tomar las medidas para corregirlo en caso de desviación.
- Solicitar el *merchandising* de acuerdo al rol de visitas.
- Preparar el pago de comisiones a los representantes de ventas.

**Tabla 10.10 Perfil del representante de ventas**

| <b>Puesto</b>         | <b>Representante de Ventas</b>  |
|-----------------------|---|
| Área                  | Ventas  |
| Número Vacantes       | 4   |
| Puestos bajo su mando | Ninguno   |
| Perfil                | Experiencia en la venta de tangibles<br>Conocimiento de la zona de trabajo<br>Cartera de Clientes |
| Competencias          | “Tolerancia al Estrés, Analítico, ordenado<br>Administración por desempeño”                       |

“Elaboración Autores de esta tesis” (2020)

Las funciones del puesto son las siguientes:

- Visitar a las empresas de las zonas de influencia en las ciudades de Lima, Ica, Chincha, Cañete, Nazca y Pisco.
- Cumplir el plan de visitas de acuerdo a la programación del día.
- Distribuir el merchandising a los clientes.

**Tabla 10.11 Perfil del Operador de Atención**

| <b>Puesto</b>         | <b>Operador de Atención</b>  |
|-----------------------|--|
| Área                  | Atención y Transporte Externo  |
| Número Vacantes       | 5  |
| Puestos bajo su mando | Ninguno  |
| Perfil                | Experiencia en Atención al cliente<br>Conocimiento de la zona de trabajo |
| Competencias          | “Tolerancia al Estrés, ordenado<br>Administración por desempeño”         |

“Elaboración Autores de esta tesis” (2020)

Las funciones del puesto son las siguientes:

- Realizar el seguimiento de la programación de los servicios de envío, recojo y entrega.
- Atención a las consultas a los clientes en los servicios de envío, recojo y entrega.
- Atención de quejas y reclamos.
- Realizar los reportes de los cierres de liquidación de los servicios de envío, recojo y entrega.

### **10.3. Estrategia de recursos humanos**

Los objetivos de la estrategia de recursos humanos son los siguientes:

- Especificar las funciones y competencias requeridas para cada puesto con la finalidad de establecer el trabajo a ser realizado.
- Establecer estrategias de contratación, capacitación y subcontratación para el personal que labora la unidad de negocio.

### **10.4. Procesos de selección y reclutamiento**

Convocatoria: Esta se realiza a través de contactos en dos etapas. Es pública y tiene una duración de 20 días. Se reciben las hojas de vida físicamente.

En la Tabla 10.12. Se aprecian las etapas y los tiempos de convocatoria.

**Tabla 10.12 Etapas de Convocatoria de Personal**

| <b>Etapas</b> | <b>Personal por Contratar</b> | <b>Evaluado por</b>                  | <b>Duración de proceso</b> |
|---------------|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| Primera       | Coordinador de Ventas         | Gerente Comercial                    | 13 días                    |
| Segunda       | Transportistas                | Personal Contratado en primera etapa | 7 días                     |
|               | Operador de Atención          |                                      |                            |
|               | Representante de Ventas       |                                      |                            |

Elaboración Autores de esta tesis (2020)

Evaluación de Hojas de Vida: Las hojas de vida son evaluadas por el Gerente de Operaciones en la primera fase el que elegirá una terna para los tres puestos a contratar y sean seleccionados por los accionistas de la empresa. Para la segunda fase los recién contratados eligen al personal.

En la tabla 10.13. Se consideran los criterios a evaluar en las hojas de vida.

**Tabla 10.13 Criterios de evaluación Hojas de Vida**

| <b>Criterios</b> | <b>Especificaciones</b>  | <b>Puntaje</b> |
|------------------|--|----------------|
| Formación        | “Haber sido formado en la carrera solicitada (10)<br>Post Grado en especialidad (5)” | 15             |
| Experiencia      | esarrollo de Carrera en empresas del sector<br>Conocimiento del Sector Carga”        | 25             |
| Capacitación     | “Cursos orientados al sector”  | 10             |

Elaboración Autores de esta tesis (2020)

Entrevista Personal; Una vez seleccionada la terna se entrevista a los candidatos identificando las competencias necesarias de acuerdo al perfil del puesto. Se evalúa con un máximo de 30 puntos.

En la tabla 10.14. Se muestran los criterios de evaluación para la entrevista personal.

**Tabla 10.14 Criterios de Evaluación para la Entrevistas del Personal**

| Criterios de evaluación           | Puntaje |
|-----------------------------------|---------|
| “Desenvolvimiento ante personas”  | 8       |
| “Conocimiento de las funciones”   | 12      |
| “Presencia y manejo de escenario” | 4       |
| “Actitud ante los problemas”      | 4       |
| “Venta Personal”                  | 2       |
| Puntaje Máximo                    | 30      |

Elaborado Autores de esta tesis (2020)

Contratación: Se contrata a los empleados en cada puesto que hayan obtenido el mayor puntaje en la evaluación.

### 10.5. Remuneración

El salario del personal es de acuerdo al promedio de mercado. Esta estrategia contempla el pago de ley al personal y los incentivos que recibirá el mismo por resultados conseguidos.

La ley determina que pagos son obligatorios y se clasifican en fijos y variables. En la tabla 10.15. Se aprecia las escalas salariales del personal.

**Tabla 10.15 Escalas Salariales SOYUZ Cargo Express**

| Empleado             | Sueldo Mensual (S/) | Número de sueldos |
|----------------------|---------------------|-------------------|
| Coordinador          | 4000-5000           | 14                |
| Operador de Atención | 1200-1500           | 14                |
| Representantes       | 1500-2500           | 14                |

Elaboración Autores de esta tesis (2020)

En la tabla 10.16. Se muestra los pagos variables al personal por trabajo realizado.

**Tabla 10.16 Pagos Variables por Actividad**

| Empleado      | Actividad            | Valorización |
|---------------|----------------------|--------------|
| Transportista | Por despacho         | De ley       |
| Administrador | Por Horas Trabajadas | 100 soles    |

Elaboración Autores de esta tesis (2020)

La empresa Soyuz recibe el 15% de todo pago por el uso de las actividades del personal y la infraestructura.

En la tabla 10.17. Se detalla la escala mensual de incentivos por posición

**Tabla 10.17 Escala de Incentivos por Posición**

| Cargo                   | Ingreso Fijo  | Ingreso Variable                                     | Monto Prima                      |
|-------------------------|---|--|----------------------------------|
| Gerente                 | “Se pagará si se excede en 15% el objetivo de operaciones del negocio.” | NA   | “3% del Sueldo en un solo bono “ |
| Jefes / Coordinador     | “Se pagará si se excede en 10% el objetivo de operaciones del negocio.” | NA   | “3% del Sueldo en un solo bono”  |
| Operador de Atención    | “Se pagará si se excede en 10% el objetivo de operaciones del negocio.” | NA   | “3% del Sueldo en un solo bono”  |
| Representante de Ventas | NA  | Se pagará el 3% de las ventas Mayor a 10 Mil mensual | NA                               |

Elaboración Autores de esta tesis (2020)

## 10.5. Procesos de capacitación

Debido a que el proceso es nuevo se requiere el conocimiento adecuado para llevarlo a cabo por tal motivo para Soyuz es relevante la capacitación del personal.

En la tabla 10.18. Se detallan los cursos de capacitación de cada área y los meses en que están programados. Se dictan 5 horas trimestrales de capacitación considerando un sábado o un domingo por grupo llegando a 20 horas de capacitación por año.

**Tabla 10.18 Cursos de Capacitaciones por Área**

| Área        | Cursos                           | Meses     |
|-------------|----------------------------------|-----------|
| Comercial   | Características de los Servicios | Enero     |
|             | Cierre de Ventas                 | Abril     |
|             | Relaciones Públicas              | Julio     |
|             |                                  | Octubre   |
| Operaciones | Sistemas de Almacenamiento       | Febrero   |
|             | Just in time                     | Mayo      |
|             | Seguridad y Salud Ocupacional    | Agosto    |
|             | Calidad de Procesos              | Noviembre |
|             |                                  |           |

Elaborado Autores de esta tesis (2020)

## **10.6. Conclusiones del capítulo**

- Dado que nuestro negocio es un servicio de interacción continua con el cliente, es importante el capital humano para sostener la operatividad del negocio, por ello se ha establecido un plan de retribución para brindar condiciones económicas en base al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Se ha establecido una estructura de personal para la atención personalizada del servicio, con un plan de preparación para lograr una buena atención de calidad.

## **CAPITULO XI. PLAN FINANCIERO**

En este capítulo se presentan la inversión requerida, los ingresos y resultados esperados del plan de negocios, el flujo de caja, los costos que representa la operación de la unidad de negocio y los posibles escenarios que determinan que el proyecto sea financieramente viable.

Los Objetivos financieros del plan de negocios son los siguientes:

- Evaluar la viabilidad financiera y rentabilidad de Soyuz Cargo Express.
- Determinar el punto muerto, el análisis de sensibilidad y el análisis de escenarios.

### **11.1. Supuestos y consideraciones**

Los supuestos considerados para este proyecto son los siguientes:

- La evaluación del proyecto se ha proyectado a 5 años.
- Los clientes actuales de Soyuz que migraran a este nuevo servicio, se está considerando el flete local (recojo y entrega) dentro del costo y la tarifa local dentro del ingreso (recojo y entrega) como ingresos incrementales.
- Soyuz Cargo Express utilizará las instalaciones, personal y Flete Bus de SOYUZ para sus operaciones. Considerando el 15% en el costo.
- Se labora 365 días al año.
- Los precios no incluyen IGV.
- Se espera iniciar operaciones en condiciones normales de economía por lo que primer año será el año 2023 a fin de mantener las condiciones económicas de crecimiento que garanticen la viabilidad del proyecto.
- El personal que labora en la unidad de negocio pertenece a SOYUZ por lo que está incluido en el pago del servicio.
- La tasa de retorno para los inversionistas es de 21.57%.

## 11.2. Inversión Inicial

La inversión comprende todos los activos fijos tangibles e intangibles que son necesarios para el inicio de las operaciones.

En la Tabla 11. Se aprecia que la inversión inicial de S/. 203.610.00

**Tabla 11.1 Inversión inicial**

| Concepto                              | Inversión(S/.) |
|---------------------------------------|----------------|
| Desarrollo de aplicación              | 40,000.00      |
| Equipos de computo                    | 31,980.00      |
| Equipos de Comunicación               | 6,990.00       |
| Equipo Mobiliario                     | 4,500.00       |
| Licencias, Tramites y Registros       | 6,000.00       |
| Marketing y Publicidad de Lanzamiento | 114,140.00     |
| Total                                 | 203,610.00     |

### 11.2.1 Activos Fijos

En la Tabla 11.2. Se detalla los activos fijos tangibles requeridos para las operaciones del negocio, el mobiliario, los equipos de cómputo y comunicación son para el uso del personal del negocio.

**Tabla 11.2 Mobiliario y Equipo**

| Concepto                | Características   | Precio | Cantidad | Inversión(S/.) |
|-------------------------|---|--------|----------|----------------|
| Laptops                 | AMD A10 1TB 8GB   | 2,399  | 10       | 23,990.00      |
| Impresoras              | IMPRESORA MULTIFUNCIONAL<br>INALAMBRICA - NEGRO 33 pp/min dos<br>cartuchos" | 799    | 10       | 7,990.00       |
| Móviles                 | Nokia 2.3 y planes de 30 y 49.9 soles<br>Movistar"                          | 479    | 10       | 4,790.00       |
| Anexos<br>Telefónicos   | Anexos Telefónicos IP   | 220    | 10       | 2,200.00       |
| Sillas para<br>Personal | Sillas ergonómicas  | 100    | 10       | 1,000.00       |
| Escritorios             | Escritorios de oficina  | 350    | 10       | 3,500.00       |
| Total                   |   |        |          | 43,470.00      |

### 11.2.2 Depreciación

Para efectos de reposición de equipos en la Tabla 11.3 se detalla la depreciación de los equipos.

**Tabla 11.3 Depreciación Equipos e Instalaciones (soles)**

| DEPRECIACION           | 2023     | 2024     | 2025     | 2026     | 2027     |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Equipos computo        | 7,995.00 | 7,995.00 | 7,995.00 | 7,995.00 | 7,995.00 |
| Equipo de Comunicación | 1,747.50 | 1,747.50 | 1,747.50 | 1,747.50 | 1,747.50 |
|                        | 9,742.50 | 9,742.50 | 9,742.50 | 9,742.50 | 9,742.50 |

“Elaboración: Autores de esta tesis” (2020)

### 11.2.3. Capital de Trabajo

El capital de trabajo es determinado por el monto adicional a la inversión inicial que se requiere para comenzar el negocio.

Como es una empresa de servicios para el cálculo del capital de trabajo no se ha considerado ni la caja mínima (la asume la empresa matriz SOYUZ) ni los inventarios. Las cuentas que se han considerado son cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

El periodo de cuentas por cobrar se ha considerado 10 días de manera conservadora, recordemos que existe un porcentaje alto clientes que pagaran con tarjeta y la empresa Visa deposita el efectivo luego de 5 días.

Como nuestro cliente es una empresa, lo normal dentro de nuestra negociación es pagarle a los 15 días y eso es lo que se está mostrando dentro del flujo.

De esta manera la inversión inicial en capital de trabajo será de 5 mil soles y esta se irá incrementando según aumente las ventas de la empresa. Se muestra en tabla 11.4.

**Tabla 11.4 Capital de Trabajo (soles)**

| Cuenta                  | Año 0  | 2023   | 2024   | 2025   | 2026   | 2027 |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| Cuentas x Cobrar        | 39,807 | 40,773 | 41,764 | 42,780 | 43,822 |      |
| Cuentas Por pagar       | 34,804 | 35,737 | 36,696 | 37,683 | 38,698 |      |
| Capital de Trabajo      | 5,003  | 5,036  | 5,068  | 5,097  | 5,124  |      |
| Inv. Capital de Trabajo | 5,003  | 33     | 31     | 29     | 27     |      |

“Elaboración: Autores de esta tesis” (2020)

### 11.3. Proyección de Ingresos

Para realizar el cálculo de la proyección de ingresos se utiliza los datos del resultado del estudio de mercado y el plan de marketing.

Según estudio de demanda estimada, se muestra en tabla 11.5.

**Tabla 11.5 Total de envíos Demanda Estimada**

| INDICADOR                               | 2023   | 2024   | 2025   | 2026   | 2027   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Envíos Clientes Actuales Proyecto (30%) | 40,368 | 41,456 | 42,574 | 43,725 | 44,909 |
| Envíos Clientes Nuevos ( 2%)            | 22,700 | 23,211 | 23,733 | 24,267 | 24,814 |
| Total                                   | 63,069 | 64,667 | 66,307 | 67,992 | 69,723 |

Elaboración: Autores de esta tesis (2020)

Para iniciar con el cálculo de las proyecciones de ingresos, primero se considera los porcentajes de participación de envíos por origen según muestra de SOYUZ, se muestra en la Tabla 11.6.

**Tabla 11.6 Participación de Envíos Según Origen**

| ORIGEN      | PART ( %) |
|-------------|-----------|
| LIMA        | 33%       |
| CAÑETE      | 5%        |
| CHICHA      | 30%       |
| PISCO       | 7%        |
| ICA         | 21%       |
| NAZCA/PALPA | 4%        |

Elaboración: Autores de esta tesis (2020)

Así mismo el porcentaje de la participación de envíos por origen y destino según muestra de SOYUZ, que se aprecia en la tabla 11.7.

**Tabla 11.7 Participación de Envíos Según Origen/Destino**

| ORIG / DEST | LIMA | CAÑETE | CHINCHA | PISCO | ICA | NAZCA |
|-------------|------|--------|---------|-------|-----|-------|
| LIMA        | 0%   | 11%    | 23%     | 18%   | 39% | 9%    |
| CAÑETE      | 21%  | 0%     | 11%     | 10%   | 47% | 11%   |
| CHICHA      | 64%  | 7%     | 0%      | 6%    | 14% | 9%    |
| PISCO       | 40%  | 14%    | 15%     | 0%    | 16% | 15%   |
| ICA         | 53%  | 10%    | 13%     | 11%   | 0%  | 13%   |
| NAZCA       | 29%  | 13%    | 14%     | 14%   | 30% | 0%    |

Elaboración: Autores de esta tesis (2020)

Para los clientes actuales de SOYUZ (30%), que desean la propuesta del proyecto Soyuz Cargo expéss del servicio de puerta a puerta. Solo se considera el flete de transporte local, según se muestra en la Tabla 11.8.

**Tabla 11.8 Precios origen y destino Flete Local**

| ORIG / DEST | LIMA    | CANETE  | CHINCHA | PISCO   | ICA     | NASCA   |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| LIMA        |         | S/15.26 | S/15.26 | S/15.26 | S/15.26 | S/15.26 |
| CAÑETE      | S/15.26 |         | S/12.00 | S/12.00 | S/12.00 | S/12.00 |
| CHINCHA     | S/15.26 | S/12.00 |         | S/22.00 | S/12.00 | S/12.00 |
| PISCO       | S/15.26 | S/12.00 | S/12.00 |         | S/12.00 | S/12.00 |
| ICA         | S/15.26 | S/12.00 | S/12.00 | S/12.00 |         | S/12.00 |
| NAZCA       | S/15.26 | S/12.00 | S/12.00 | S/12.00 | S/12.00 |         |

“Elaboración: Autores de esta tesis” (2020)

Así mismo se realiza la proyección de envíos de los clientes actuales (solo 30%), por origen y destino y se multiplica según participación de porcentajes establecidos por origen y destino considerando los datos de la Tabla 11.6. y la Tabla 11.7., se realiza el cálculo y se obtiene el resultado de envíos según origen y destino según se muestra en tabla 11.9.

**Tabla 11.9 Proyección de Envíos origen / destino (Clientes actuales del 30%)**

| ORIG/DEST      | 2023  | 2024  | 2025  | 2026  | 2027  |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| LIMA-CANETE    | 1,471 | 1,510 | 1,551 | 1,593 | 1,636 |
| LIMA-CHINCHA   | 3,075 | 3,158 | 3,243 | 3,331 | 3,421 |
| LIMA-PISCO     | 2,407 | 2,472 | 2,538 | 2,607 | 2,677 |
| LIMA-ICA       | 5,215 | 5,355 | 5,500 | 5,648 | 5,801 |
| LIMA-NASCA     | 1,203 | 1,236 | 1,269 | 1,303 | 1,339 |
| CAÑETE-LIMA    | 449   | 461   | 473   | 486   | 499   |
| CAÑETE-CHINCHA | 235   | 241   | 248   | 255   | 261   |
| CAÑETE-PISCO   | 214   | 219   | 225   | 231   | 238   |
| CAÑETE-ICA     | 1,004 | 1,031 | 1,059 | 1,088 | 1,117 |
| CAÑETE-NASCA   | 235   | 241   | 248   | 255   | 261   |

| ORIG/DEST      | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          |
|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CHINCHA-LIMA   | 7,764         | 7,973         | 8,188         | 8,410         | 8,637         |
| CHINCHA-CAÑETE | 849           | 872           | 896           | 920           | 945           |
| CHINCHA-PISCO  | 728           | 747           | 768           | 788           | 810           |
| CHINCHA-ICA    | 1,698         | 1,744         | 1,791         | 1,840         | 1,889         |
| CHINCHA-NASCA  | 1,092         | 1,121         | 1,151         | 1,183         | 1,215         |
| PISCO-LIMA     | 1,131         | 1,161         | 1,192         | 1,225         | 1,258         |
| PISCO-CAÑETE   | 396           | 406           | 417           | 429           | 440           |
| PISCO-CHINCHA  | 424           | 435           | 447           | 459           | 472           |
| PISCO-ICA      | 452           | 464           | 477           | 490           | 503           |
| PISCO-NASCA    | 424           | 435           | 447           | 459           | 472           |
| ICA-LIMA       | 4,406         | 4,525         | 4,647         | 4,773         | 4,902         |
| ICA-CAÑETE     | 831           | 854           | 877           | 900           | 925           |
| ICA-CHINCHA    | 1,081         | 1,110         | 1,140         | 1,171         | 1,202         |
| ICA-PISCO      | 914           | 939           | 964           | 991           | 1,017         |
| ICA-NASCA      | 1,081         | 1,110         | 1,140         | 1,171         | 1,202         |
| NASCA-LIMA     | 461           | 473           | 486           | 499           | 513           |
| NASCA-CAÑETE   | 207           | 212           | 218           | 224           | 230           |
| NASCA-CHINCHA  | 223           | 229           | 235           | 241           | 248           |
| NASCA-PISCO    | 223           | 229           | 235           | 241           | 248           |
| NASCA-ICA      | 477           | 490           | 503           | 517           | 530           |
| <b>TOTAL</b>   | <b>40,368</b> | <b>41,456</b> | <b>42,326</b> | <b>43,725</b> | <b>44,909</b> |

Elaboración: Autores de esta tesis (2020)

Se realiza el cálculo de los envíos por la tarifa local de los clientes actuales, obteniendo el siguiente resultado el cual se muestra en la tabla 11.10.

**Tabla 11.10 Proyección de Ingresos con clientes Actuales con Proyecto**

| Ingresos                      | 2023    | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Cientes Actuales Con proyecto | 581,613 | 597,281 | 613,398 | 629,977 | 647,034 |

“Elaboración: Autores de esta tesis” (2020)

Para el cálculo de la proyección de los clientes Nuevos (2%). Se muestra los precios del servicio cargo express puerta a puerta según tabla 11.11.

**Tabla 11.11 Precios origen y destino Servicio Puerta a Puerta**

| ORIG / DEST | LIMA  | CANETE | CHINCHA | PISCO | ICA   | NASCA |
|-------------|-------|--------|---------|-------|-------|-------|
| LIMA        |       | 40.68  | 40.68   | 42.38 | 42.38 | 45.77 |
| CAÑETE      | 40.68 |        | 28.95   | 28.95 | 32.34 | 37.42 |
| CHINCHA     | 40.68 | 28.95  |         | 28.95 | 32.34 | 37.42 |
| PISCO       | 42.38 | 28.95  | 28.95   |       | 28.95 | 28.95 |
| ICA         | 42.38 | 32.34  | 32.34   | 28.95 |       | 28.95 |
| NAZCA       | 45.77 | 37.42  | 37.42   | 28.95 | 28.95 |       |

Elaboración: Autores de esta tesis (2020)

Para el cálculo de la proyección de los clientes Nuevos (2%). Se muestra los envíos según origen y destino según tabla 11.12.

**Tabla 11.12 Envíos por origen /destino Cliente Nuevos**

| ORIG/DEST      | 2023  | 2024  | 2025  | 2026  | 2027  |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| LIMA-CANETE    | 778   | 795   | 812   | 830   | 848   |
| LIMA-CHINCHA   | 1,628 | 1,663 | 1,699 | 1,736 | 1,773 |
| LIMA-PISCO     | 1,274 | 1,301 | 1,330 | 1,358 | 1,388 |
| LIMA-ICA       | 2,760 | 2,820 | 2,881 | 2,943 | 3,007 |
| LIMA-NASCA     | 637   | 651   | 665   | 679   | 694   |
| CAÑETE-LIMA    | 237   | 243   | 248   | 253   | 259   |
| CAÑETE-CHINCHA | 124   | 127   | 130   | 133   | 136   |
| CAÑETE-PISCO   | 113   | 116   | 118   | 121   | 123   |
| CAÑETE-ICA     | 532   | 543   | 555   | 567   | 579   |
| CAÑETE-NASCA   | 124   | 127   | 130   | 133   | 136   |
| CHINCHA-LIMA   | 4,109 | 4,198 | 4,289 | 4,382 | 4,477 |
| CHINCHA-CAÑETE | 449   | 459   | 469   | 479   | 490   |

| ORIG/DEST     | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CHINCHA-PISCO | 385           | 394           | 402           | 411           | 420           |
| CHINCHA-ICA   | 899           | 918           | 938           | 959           | 979           |
| CHINCHA-NASCA | 578           | 590           | 603           | 616           | 630           |
| PISCO-LIMA    | 598           | 611           | 625           | 638           | 652           |
| PISCO-CAÑETE  | 209           | 214           | 219           | 223           | 228           |
| PISCO-CHINCHA | 224           | 229           | 234           | 239           | 244           |
| PISCO-ICA     | 239           | 245           | 250           | 255           | 261           |
| PISCO-NASCA   | 224           | 229           | 234           | 239           | 244           |
| ICA-LIMA      | 2,332         | 2,382         | 2,434         | 2,487         | 2,541         |
| ICA-CAÑETE    | 440           | 450           | 459           | 469           | 479           |
| ICA-CHINCHA   | 572           | 584           | 597           | 610           | 623           |
| ICA-PISCO     | 484           | 494           | 505           | 516           | 527           |
| ICA-NASCA     | 572           | 584           | 597           | 610           | 623           |
| NASCA-LIMA    | 244           | 249           | 255           | 260           | 266           |
| NASCA-CAÑETE  | 109           | 112           | 114           | 117           | 119           |
| NASCA-CHINCHA | 118           | 120           | 123           | 126           | 128           |
| NASCA-PISCO   | 118           | 120           | 123           | 126           | 128           |
| NASCA-ICA     | 252           | 258           | 263           | 269           | 275           |
| <b>TOTAL</b>  | <b>21,365</b> | <b>21,827</b> | <b>22,300</b> | <b>22,783</b> | <b>23,277</b> |

Elaboración: Autores de esta tesis (2020)

Para el cálculo de la proyección de ingresos se multiplica los envíos y la tarifa para los clientes nuevos se muestra la tabla 11.13

**Tabla 11.13 Proyección de Ingresos con Clientes Nuevos**

| Ingresos        | 2023    | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Clientes Nuevos | 871,351 | 890,945 | 910,990 | 931,495 | 952,472 |

Elaboración: Autores de esta tesis (2020)

Según cálculo de tarifas y envíos según origen y destinos de clientes actuales y clientes nuevos que desean del nuevo servicio cargo express puerta a puerta se muestra en la tabla 11.14. La proyección de ingresos de los 5 años de operación.

**Tabla 11.14 Proyección Total de Ingresos**

| Ingresos                      | 2,023            | 2,024            | 2,025            | 2,026            | 2,027            |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Cientes Actuales Con proyecto | 581,613          | 597,281          | 613,398          | 629,977          | 647,034          |
| Cientes Nuevos                | 871,351          | 890,945          | 910,990          | 931,495          | 952,472          |
| <b>Total Ingresos</b>         | <b>1,452,964</b> | <b>1,488,226</b> | <b>1,524,387</b> | <b>1,561,472</b> | <b>1,599,506</b> |

Elaboración: Autores de esta tesis (2020)

## 11.4 Gastos

Para los egresos y para la proyección en el tiempo de evaluación del negocio, se detalla los gastos de operación como se muestra.

### 11.4.1. Gastos Operacionales y de Marketing

La inversión requerida para los inicios de operación se detalla en la Tabla 11.15 y Tabla 11.16. comprende los gastos operacionales en la infraestructura tecnológica para el soporte del servicio y los gastos de marketing

**Tabla 11.15 Gastos Operacionales Infraestructura tecnológica**

| Conceptos                                    | Monto             |
|--|-------------------|
| Servicio Móviles                             | S/. 2,446         |
| Internet                                     | S/. 1,428         |
| Consultas GOOGLE(mapas, distancias, trafico) | S/. 7,266         |
| Dominio                                      | S/. 100           |
| Hosting                                      | S/. 700           |
| Base de datos Nube firebase 1G               | S/. 4,200         |
| Certificado SSL                              | S/. 627           |
| Publicación PLAY STORE                       | S/. 150           |
| <b>Mantenimiento Aplicación</b>              | <b>S/. 9,600</b>  |
| <b>Total</b>                                 | <b>S/. 26,517</b> |

Elaborado: Autores de esta tesis (2020)

**Tabla 11.16 Gastos de Marketing**

| <b>Concepto</b>                  | <b>Unidad de Medida</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Costo Unitario</b> | <b>Total (S/.)</b> |
|----------------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Posicionamiento MARCA            | Número de Seguidores    | 12              | 3,000.00              | 36,000.00          |
| Gigantografías (8x10) exteriores | Unidad                  | 14              | 800.00                | 11,200.00          |
| Banderolas                       | Unidad                  | 14              | 60.00                 | 840.00             |
| Lapiceros                        |                         |                 |                       |                    |
| Merchandising                    | Miles                   | 12              | 350.00                | 4,200.00           |
| Calendarios                      | Miles                   | 12              | 450.00                | 5,400.00           |
| Planners                         | Unidad                  | 250             | 30.00                 | 7,500.00           |
| Pads                             | Unidad                  | 250             | 16.00                 | 4,000.00           |
| Visitas a clientes               | Número de visitas       | 250             | 160.00                | 45,000.00          |
| <b>TOTAL</b>                     |                         |                 |                       | <b>114,140.00</b>  |

Elaborado: Autores de esta tesis (2020)

*11.4.2. Personal*

El presupuesto de personal para los primeros cinco años se aprecia en la tabla 11.17.

**Tabla 11.17 Salarios del Personal**

| <b>Cant</b> | <b>Detalle</b>                      | <b>Sueldo</b> | <b>Monto (S7.)</b> |
|-------------|-------------------------------------|---------------|--------------------|
| 1           | Coordinador Venta Carga Express     | S/. 4,000.00  | 48,000             |
| 5           | Operador de Atención                | S/. 1,200.00  | 72,000             |
| 4           | Representantes                      | S/. 1,500.00  | 72,000             |
|             | <b>Subtotal</b>                     |               | <b>192,000</b>     |
|             | Gratificaciones                     |               | 32,000             |
|             | <b>Subtotal</b>                     |               | <b>224,000</b>     |
|             | CTS (1/12 sueldo más gratificación) |               | 18,667             |
|             | ESSALUD (9% remuneración)           |               | 20,160             |
|             | <b>Costo salarial planilla</b>      |               | <b>262,827</b>     |

Elaborado: Autores de esta tesis (2020)

El monto total del Presupuesto de personal para el primer año es de S/. 262,827 y este personal reportan directamente a la Unidad de Negocio.

#### 11.4.3. Proyección Gastos Ventas

El presupuesto de operaciones para los cinco años se aprecia en la tabla 11.18.

**Tabla 11.18 Presupuesto Anual de Gastos Ventas Soyuz Cargo Express(S/.)**

| Cuenta                       | 2023           | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Flete Bus, Recojo Entrega    | 799,127        | 820,654        | 842,798        | 865,578        | 889,013        |
| Comisión Pago de pasarela 4% | 4,188          | 4,300          | 4,416          | 4,536          | 4,659          |
| Comisión Representantes 3%   | 43,589         | 44,647         | 45,732         | 46,844         | 47,985         |
| <b>Total</b>                 | <b>846,904</b> | <b>869,601</b> | <b>892,946</b> | <b>916,958</b> | <b>941,657</b> |

Elaboración: Autores de esta tesis (2020)

Este flujo contempla el pago del flete del bus, flete de entrega y recojo, la comisión por pago con tarjetas de crédito y débito de 4% según encuesta los clientes como desean pagar el servicio son el 18% y el pago de la comisión a los representantes 3% en relación a la venta.

#### 11.4.5. Proyección de Gastos Operacionales, Personal y Marketing

El presupuesto anual administrativo y de marketing en los 5 años proyectados se observa en la Tabla 11.19.

**Tabla 11.19 Presupuesto Anual Gastos Operacionales, Personal y Marketing**

| Cuenta                     | 2023           | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Gastos operacionales       |                |                |                |                |                |
| Infraestructura            |                |                |                |                |                |
| Tecnologica                | 26,517         | 26,701         | 26,890         | 27,084         | 27,455         |
| Personal                   | 262,827        | 267,755        | 272,831        | 278,059        | 283,444        |
| Gastos de RRPP y Marketing | 114,140        | 116,423        | 118,751        | 121,126        | 123,549        |
| <b>Total</b>               | <b>403,483</b> | <b>410,878</b> | <b>418,472</b> | <b>426,269</b> | <b>434,448</b> |

Elaboración: Autores de esta tesis (2020)

Dicho presupuesto asciende a 403,483 soles el primer año.

### **11.5. Inversiones y financiamiento**

La estructura del proyecto está compuesta por 68.76% de deuda y 31.24% de capital, el financiamiento que se necesita es de S/ 143,437. Por tal motivo, se optará por un crédito en el Scotia Bank cuya Tasa Efectiva Anual es del 8% y el periodo de crédito es de 5 años para poder solventar el servicio de deuda con los ingresos generados.

En el Tabla 11.20. Se observa los factores financieros a considerar en el financiamiento del proyecto.

**Tabla 11.20 Factores financieros**

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| Inversión Total (S/.)   | 204,910.00 |
| Deuda                   | 68.76%     |
| Capital                 | 31.24%     |
| Monto a Financiar (S/.) | 143,437.00 |
| TEA                     | 8.56%      |
| Años de Repago          | 5          |

Elaborado: Autores de esta tesis (2020)

#### *11.5.1. Flujo de caja*

En la Tabla 11.21. Se muestra del Estado de Ganancias y Pérdidas del proyecto. En el flujo se consideran las ventas anuales, el costo del servicio, los gastos administrativos y de marketing, así como el servicio de deuda (intereses) y los impuestos en caso los haya.

El flujo se ha trabajado sobre cinco años para determinar si existe recuperación en dicho tiempo.

**Tabla 11.21 Estado de ganancias y pérdidas Soyuz Cargo Express**

| CONCEPTO                                     | 2023               | 2024               | 2025               | 2026               | 2027               |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ventas                                       | 1,452,964          | 1,488,226          | 1,524,387          | 1,561,472          | 1,599,506          |
| - Costo de Ventas                            | 846,903            | 869,601            | 892,946            | 916,958            | 941,657            |
| <b>= Utilidad Bruta</b>                      | <b>606,061</b>     | <b>618,625</b>     | <b>631,441</b>     | <b>644,515</b>     | <b>657,849</b>     |
| - Gastos Operacionales, Personal y Marketing | 403,483            | 410,878            | 418,472            | 426,269            | 434,448            |
| - Depreciación                               | 9,743              | 9,743              | 9,743              | 9,743              | 9,743              |
| <b>= Utilidad Operativa</b>                  | <b>192,835</b>     | <b>198,004</b>     | <b>203,227</b>     | <b>208,503</b>     | <b>213,659</b>     |
| - Gastos Financieros                         | 12,278             | 10,209             | 7,962              | 5,523              | 2,875              |
| <b>U. antes de impuestos</b>                 | <b>180,557</b>     | <b>187,796</b>     | <b>195,266</b>     | <b>202,981</b>     | <b>210,784</b>     |
| - Impuestos                                  | 53,264             | 55,400             | 57,603             | 59,879             | 62,181             |
| <b>= Utilidad Neta</b>                       | <b>127,292</b>     | <b>132,396</b>     | <b>137,662</b>     | <b>143,101</b>     | <b>148,603</b>     |
| <b>EBITDA</b>                                | <b>S/. 202,577</b> | <b>S/. 207,747</b> | <b>S/. 212,970</b> | <b>S/. 218,246</b> | <b>S/. 223,401</b> |

Elaborado: Autores de esta tesis (2020)

Se observa en el estado de ganancias y pérdidas que el proyecto obtiene ganancias a partir del primer año el proyecto por lo que se paga desde el primer año el impuesto a la renta. (29.50%).

El flujo de caja se aprecia en la Tabla 11.22. y se utiliza como base para la proyección del Flujo de Caja Libre del proyecto, el EBITDA.

**Tabla 11.22 Flujos de caja del proyecto**

| CONCEPTO                              | Año 0          | 2023      | 2024       | 2025       | 2026          | 2027           |
|---------------------------------------|----------------|-----------|------------|------------|---------------|----------------|
| Inversión Activo fijo                 | -43,470        | -         | -          |            | 37,980        | -              |
| Inv. CT                               | -5,003         | 33        | -31        | -29        | 27            |                |
| Marketing y Publicidad de Lanzamiento | 114,140        |           |            |            |               |                |
| Desarrollo Aplicación                 | -40,000        |           |            |            |               |                |
| Licencias, Tramites y Registros       | -6,000         |           |            |            |               |                |
| Recuperación de activos               |                |           |            |            |               | 198,001        |
| <b>Flujo de las inversiones</b>       | <b>208,613</b> | <b>33</b> | <b>-31</b> | <b>-29</b> | <b>38,007</b> | <b>198,001</b> |

| CONCEPTO                       | Año 0    | 2023           | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           |
|--------------------------------|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| EBITDA                         | -        | 202,577        | 207,747        | 212,970        | 218,246        | 223,401        |
| Impuestos                      | -        | 56,886         | 58,411         | 59,952         | 61,508         | 63,029         |
| <b>Flujo de caja operativo</b> | <b>-</b> | <b>145,691</b> | <b>149,335</b> | <b>153,018</b> | <b>156,737</b> | <b>160,372</b> |

| CONCEPTO                     | Año 0        | 2023               | 2024               | 2025               | 2026               | 2027               |
|------------------------------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Flujo de las inversiones     | 208,613      | -33                | -31                | -29                | 38,007             | 198,001            |
| Flujo de caja operativo      | -            | 145,691            | 149,335            | 153,018            | 156,737            | 160,372            |
| <b>= Flujo de Caja Libre</b> | <b>S/. -</b> | <b>S/. 208,613</b> | <b>S/. 149,304</b> | <b>S/. 152,988</b> | <b>S/. 118,730</b> | <b>S/. 358,373</b> |

Elaborado: Autores de esta tesis (2020)

## 11.6. Tasa de descuento

Para poder hallar el VAN, se necesita obtener la información de la tasa de retorno de capital, según Tabla 11.23

**Tabla 11.23 Tasa de Retorno de Capital**

| <b>TASA DE RETORNO DE CAPITAL</b> | <b>2019</b>   |
|-----------------------------------|---------------|
| Beta desapalancada                | 0.821         |
| Deuda%                            | 68.8%         |
| Capital%                          | 31.2%         |
| Beta apalancada                   | 2.096         |
| Tasa libre de riesgo (Rf)         | 5.1%          |
| Rendimiento del mercado (Rm)      | 11.6%         |
| Riesgo País (BCRP)                | 296 Pbs       |
| <b>Ke Perú Nominal</b>            | <b>21.57%</b> |

Para calcular el costo de oportunidad del accionista en primer lugar ubicamos el beta desapalancado de la industria del transporte, en este caso lo verificamos en Damodarán a lo largo de 20 años, el beta desapalancado utilizado es de 0.821.

Teniendo esta beta desapalancado, lo apalancamos según la relación deuda - capital de nuestra empresa y del impuesto a la renta al cual está sometida, esta. Obteniéndose un beta apalancado de 2.096.

Con la información de Damodarán respecto a la tasa libre de riesgo y al rendimiento del mercado desde el año 1928 hasta el año 2019 y adicionando la información del BCRP sobre el riesgo país obtenemos el COK del accionista peruano de SOYUZ, siendo de 21.57%.

(Costo de Capital) del 21.57%, basada en el costo de oportunidad del dinero de los accionistas. Asimismo, el proyecto, al ser financiado por una entidad externa, debe estimarse el WACC para calcular los flujos a valor presente, considerando el efecto del servicio de deuda y la tasa impositiva. La fórmula empleada para hallar el WACC es la siguiente:

Con una relación deuda - capital de 2.2, un costo de endeudamiento de 8.56%, un costo de capital de 21.57% y un impuesto a la renta de 29.5%, el costo de oportunidad de la empresa es de 10.89%.

$$\text{WACC} = (\% \text{Capital} * \text{COK}) + (\% \text{Deuda} * \text{TEA} * (1 - \text{Tasa Impositiva}^*))$$

En donde los valores son los siguientes:

%Capital= 68.76%

COK= 21.57%

%Deuda=31.24%

TEA=8%

Tasa Impositiva: 29.50%

Reemplazando los valores al aplicar la fórmula.

El WACC es de 10.19%, se descuentan los flujos, obteniendo los siguientes resultados que se reflejan en la Tabla 11.24.

**Tabla 11.24 Indicadores de Rentabilidad**

| INDICADORES DE RENTABILIDAD |            |
|-----------------------------|------------|
| VANE                        | S/ 448,635 |
| TIRE                        | 70%        |

Elaborado: Autores de esta tesis (2020)

Al calcular los flujos anuales a un valor presente, se obtiene un VAN de S/448,635 y una Tasa Interna de Retorno del 70%. Estos resultados, indican que el Proyecto es viable ya que al ser evaluado en cinco años demuestra que obtiene ganancia a partir del primer año ya que la tasa interna de retorno es superior a la rentabilidad esperada por los accionistas.

## 11.7. Análisis de sensibilidad

Para calcular los puntos muertos se determinan los factores que pueden incidir que el VANE sea igual a cero. Estos se expresan en la Tabla 11.25

**Tabla 11.25 Resumen Puntos Muertos por Factor**

| Factor                       | Valor original | Punto muerto |
|------------------------------|----------------|--------------|
| Demanda                      | 0.00%          | -27.48%      |
| Flete local                  | 0.00%          | 22.99%       |
| Tarifa local                 | 0.00%          | -35.59%      |
| Gastos Administrativos & Mkt | 0.00%          | 41.16%       |

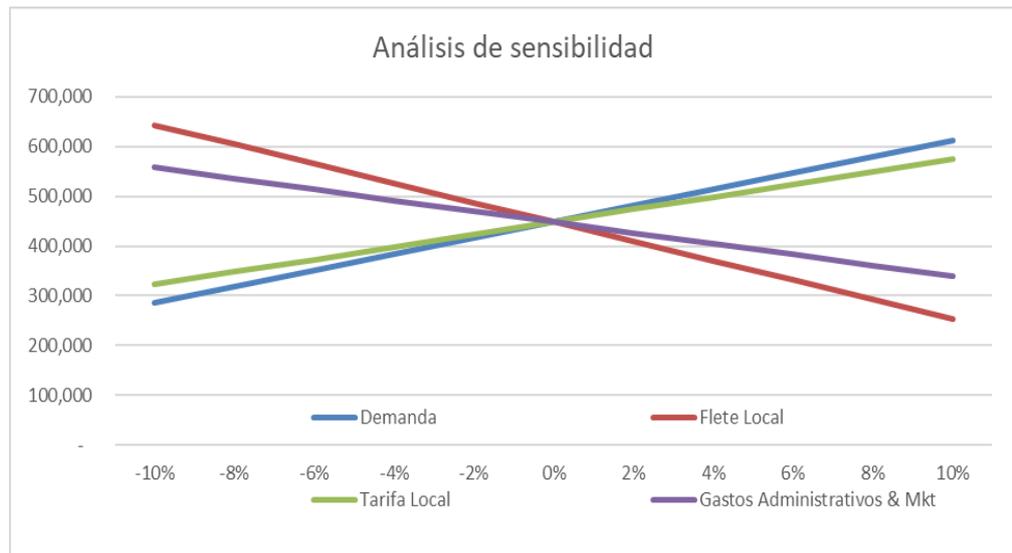
Elaborado: Autores de esta tesis (2020)

El análisis de punto muerto lo hemos hecho con cuatro variables, dos que crean valor como son aumento de la demanda y el aumento de la tarifa local y dos que destruyen valor como es el aumento del costo del flete y de los gastos administrativos.

La variable crítica es el flete local porque sólo puede aceptar hasta un aumento del 22.99% (aunque existe una cierta amplitud o margen), recordemos que la variable flete local es una variable que destruye valor. La siguiente variable, en este caso que crea valor es el aumento de la demanda, esta podría caer hasta un 27.48% y podríamos seguir invirtiendo en el proyecto, la tarifa local otra variable creadora de valor podría caer hasta un 35.59% y no existiría el inconveniente en invertir. Finalmente, los gastos administrativos podrían aceptar hasta un aumento de 41.16% y se puede invertir en el proyecto de la empresa.

Del gráfico se concluye que el VAN es más sensible a las fluctuaciones de Demanda seguido de flete local, Tarifa local y finalmente gastos administrativos según se muestra en la figura 11.1 gráficamente los cambios por factor.

**Figura 11.1 Variaciones Gráficas de los Factores**



Se muestra las variaciones en el VAN económico ante cambios en la tarifa local y la demanda de manera simultánea, los cambios en la demanda se aprecian en la tabla 11.26

**Tabla 11.26 Análisis de sensibilidad Demanda vs Tarifa Local**

|         |         | Demanda |         |         |         |         |         |         |         |         |         |     |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|
|         |         | -10%    | -8%     | -6%     | -4%     | -2%     | 0%      | 2%      | 4%      | 6%      | 8%      | 10% |
| 448,635 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |     |
| -10%    | 460,666 | 497,173 | 533,677 | 570,178 | 606,675 | 643,168 | 679,658 | 716,144 | 752,628 | 789,107 | 825,583 |     |
| -8%     | 425,638 | 461,374 | 497,107 | 532,837 | 568,564 | 604,288 | 640,009 | 675,726 | 711,440 | 747,151 | 782,859 |     |
| -6%     | 390,598 | 425,563 | 460,526 | 495,485 | 530,441 | 565,395 | 600,345 | 635,293 | 670,238 | 705,180 | 740,119 |     |
| -4%     | 355,548 | 389,741 | 423,932 | 458,120 | 492,306 | 526,488 | 560,669 | 594,846 | 629,021 | 663,194 | 697,364 |     |
| -2%     | 320,487 | 353,908 | 387,327 | 420,743 | 454,157 | 487,568 | 520,978 | 554,385 | 587,790 | 621,192 | 654,592 |     |
| 0%      | 285,414 | 318,063 | 350,709 | 383,353 | 415,995 | 448,635 | 481,273 | 513,909 | 546,543 | 579,175 | 611,804 |     |
| 2%      | 250,331 | 282,206 | 314,079 | 345,950 | 377,820 | 409,688 | 441,554 | 473,418 | 505,281 | 537,142 | 569,000 |     |
| 4%      | 215,236 | 246,337 | 277,437 | 308,535 | 339,632 | 370,727 | 401,821 | 432,913 | 464,003 | 495,093 | 526,180 |     |
| 6%      | 180,129 | 210,456 | 240,782 | 271,107 | 301,430 | 331,752 | 362,073 | 392,393 | 422,711 | 453,028 | 483,343 |     |
| 8%      | 145,011 | 174,564 | 204,115 | 233,666 | 263,215 | 292,763 | 322,311 | 351,857 | 381,402 | 410,947 | 440,490 |     |
| 10%     | 109,881 | 138,659 | 167,435 | 196,211 | 224,986 | 253,760 | 282,534 | 311,306 | 340,078 | 368,849 | 397,619 |     |

Las áreas rojas muestran zonas de riesgo donde reducciones de 8% en los precios y 10% en la demanda producen que el VAN disminuya.

En este reporte se observa el valor actual neto económico y la tasa interna de retorno en tres escenarios en donde los cuatro factores inciertos o de riesgo fluctúan en 5% respecto a su base al escenario moderado. Se concluye que solo en el escenario pesimista se presenta un valor de VAN positivo, se aprecia los resultados en la tabla 11.27.

**Tabla 11.27 Resumen de Análisis de Escenarios**

| Variables                          | Valores actuales: | Pesimista | Moderado  | Optimista |
|------------------------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Celdas cambiantes:</b>          |                   |           |           |           |
| <b>Demanda</b>                     | 0.00%             | -5.00%    | 0.00%     | 5.00%     |
| <b>Flete_local</b>                 | 0.00%             | 5.00%     | 0.00%     | -5.00%    |
| <b>Tarifa_local</b>                | 0.00%             | -5.00%    | 0.00%     | 5.00%     |
| <b>Gastos_Administrativos__Mkt</b> | 0.00%             | 5.00%     | 0.00%     | -5.00%    |
| <b>Celdas de resultado:</b>        |                   |           |           |           |
| <b>VANE</b>                        | S/448,635         | S/160,132 | S/448,635 | S/752,860 |
| <b>TIRE</b>                        | 70%               | 32%       | 70%       | 107%      |

### 11.8. Análisis de riesgos

El riesgo identificado se muestra en la tabla 11.28.

**Tabla 11.28 Análisis de Riesgos**

| Riesgo   | Factor de Riesgo  | Acciones de Contingencia  |
|--|---|---|
|  |   | Realizar análisis y estudios del mercado cada 6 meses para anticipar comportamientos  |
| Riesgo de demanda  | Fluctuación del Nivel de demanda  | En caso en que la demanda no alcance los niveles esperados, se pueden explorar convenios con empresas, rebajas en la tarifa, promociones, primer envío gratis, promociones de acumulación de puntos.  |
| Incremento del gasto por el servicio de flete local de terceros. | Incremento en el monto por paquete de parte de empresa contratada de. servicio de reparto local | Establecer un contrato fijo con las empresas Terceras de para asegurar el flete local en el mediano plazo.<br>Cumplimientos de pagos en los tiempos acordados<br>Oportunidad de nuevas empresas con unidades más económicas en el consumo de combustible. |

| <b>Riesgo</b>                                     | <b>Factor de Riesgo</b>   | <b>Acciones de Contingencia</b>  |
|---|---------------------------|--|
| Reducción del Precio por parte de la competencia. | Precio del Servicio Menor | Al inicio se está ingresando con un menor precio con respecto a la competencia de empresas de servicios de puerta a puerta y dado que se cuenta con costos ya asumidos por el negocio principal de transporte de pasajeros, es viable la reducción del precio de flete de bus. |
| Ingreso de Nuevos Competidores.                   | Nuevos Competidores       | Realizar 2 veces año encuestas de satisfacción del servicio brindando a nuestros clientes, para evaluar nuevas necesidades.  |
|   |                           | Realizar el Análisis de las ocurrencias del servicio para evaluar causas y acciones correctivas a realizar.  |
| Seguridad para usuarios                           | Robos                     | Solicitar documentos policiales y penales al personal que realiza el servicio local puerta a puerta de la empresa tercera.   |
|   |                           | Mediante aplicación, se contará con el registro completo del personal que recogerá y entregará el paquete o carga liviana (DNI, Foto, dirección, celular), así mismo el registro de recojo y entrega realizada.  |

## 11.9. Conclusiones del capítulo

- El plan de negocio propuesto requiere de una inversión de S/. 408,635.
- Según los resultados obtenidos de la evaluación económica, se concluye que el proyecto es rentable en el horizonte de 5 años proyectado con una VAN de S/. 448,635 y TIR de 70%.
- Según el análisis de sensibilidad, se demuestra la viabilidad de inversión del proyecto.
- En el análisis de sensibilidad, se muestran dos puntos críticos que son la demanda y tarifa local.
- Los gastos de marketing en el año ascienden S/114,140 y representan el 7.8% con respecto a las ventas del primer año, el cual durante los 5 años se incrementará a razón de un 2% para lograr los objetivos de las ventas.

## ***CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES***

### **Conclusiones**

- **Respecto al objetivo: Determinar la demanda potencial del servicio cargo express de carga puerta a puerta se concluye lo siguiente:**

En cuanto al objetivo de determinar la demanda potencial del servicio Carga Express, el público objetivo determinado fueron las empresas que realizan envíos entre Lima a región Ica y viceversa. Se estimó un mercado potencial de 4,461,567 paquetes de los cuales el 7.5% corresponden al mercado de Ica y 92.5% al mercado de Lima. Para determinar la demanda se utilizó como supuesto que Soyuz Cargo Express capturaría un 2% del servicio de paquetería de la competencia y seguiría atendiendo su propia cartera de clientes. Dicho supuesto, junto al resultado de la encuesta que el 30% de la muestra utilizaría el servicio, permitió estimar que la demanda potencial proyectada a partir del año 2023 es de 63,069 envíos de paquetes y carga liviana, el primer año aumentando a un ritmo de 2.6% anual. Dicha paquetería se distribuye entre cada una de las agencias de carga por lo que la demanda en Lima es de 20,890 en Cañete, 3,338 en Chincha, 18,953 en Pisco, 4416 en Ica 12,988 y 2,48 en Nazca.

- **Respecto al objetivo: Desarrollar las acciones estratégicas necesarias para viabilizar la idea del negocio se concluye lo siguiente:**

En cuanto al objetivo de desarrollar las acciones estratégicas necesarias para viabilizar la idea del negocio, en el análisis de FODA Cruzado permitió encontrar 24 estrategias. Dichas estrategias se distribuyeron dentro del mix de marketing permitiendo fijar el plan de acción y fueron las siguientes:

- Implementar una nueva unidad de negocio Puerta a puerta.
- Orientarse a la excelencia operacional obteniendo el ISO 9001.
- Captación de clientes MYPES, mediana y grandes empresas.
- Establecer nuevos canales de ventas

- Apertura de nuevos puntos de venta desde punto base.
- Programa de personal especializado por servicio integral de carga
- Establecer una tarifa única de paquetes hasta 25 kgs destino/origen
- Promoción y difusión de la actividad del transporte terrestre a través de diversas asociaciones
- Establecer servicios diferenciados para las distintas necesidades del mercado de empresas
- Captación del mercado sector Postal.
- Seguimiento y evaluación de competidores y mercados.
- Aprovechar las negociaciones con los proveedores críticos para ejecutar capacitaciones con el personal.
- Implementar un sistema de inteligencia de mercado.
- Implementar, difundir la gestión por procesos.
- Establecer una política de incentivos por objetivos alcanzados.
- Implementar tecnología para información de trazabilidad al cliente de carga.
- Establecer la tercerización o alianzas estratégicas con proveedores de distribución local de carga.
- Establecer estudio de tiempos y movimientos para determinar la eficiencia del servicio.
- Implementar sistema de control de ocurrencias el servicio.
- Mantener un acercamiento con autoridades, líderes de las organizaciones sociales y sindicales de nuestra zona de influencia.
- Implementar y ejecutar políticas de responsabilidad social en base a nuestro modelo de negocio.
- Implementar, difundir la gestión por procesos.
- Implementar un sistema de inteligencia de mercado.
- Establecer una adecuada programación y actividades que nos permitan satisfacer las necesidades del cliente.

- **Respecto al objetivo: Definir la estrategia comercial y el plan de operaciones del negocio de carga, identificando los factores críticos de éxito se concluye lo siguiente:**

En cuanto al objetivo de definir la estrategia comercial y el plan de operaciones del negocio de carga, identificando los factores críticos de éxito, los objetivos del plan comercial son obtener ventas por 1,452,964 soles el primer año, una rentabilidad de 20%, posicionarse como líder el primer año de operación y conseguir un *market share* del 2%, Por lo tanto, la estrategia comercial deberá ejecutarse en fases, con la propósito de incluir progresivamente a los diversos *stakeholders* del negocio, generando la demanda necesaria y logrando así el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Dichas fases son la fase Uno donde se preparará el producto implementando la evidencia física para tangibilizar el diseño externo del servicio producto: servicios funcionando y la presentación y la fase dos, que es la etapa de lanzamiento y posicionamiento. Una vez consolidada la oferta y contando con la demanda necesaria, se deberá involucrar al consumidor objetivo; Para ello el servicio se denomina Soyuz Cargo Express; el valor del servicio fluctúa entre 28 y 45 soles dependiendo los destinos; el producto se recogerá en las oficinas de origen y se entregará en las oficinas del destino y las promociones serán a través del marketing digital y las relaciones públicas. Se planea una inversión en Marketing de 114,140 soles para el primer año. En cuanto al plan de operaciones, se cuenta con almacenes de distribución en Lima, Ica, Chincha, Pisco, Cañete y Nazca La empresa cuenta con 175 trabajadores de los cuales SOYUZ Cargo Express asume el pago de 10 personas; cinco representantes de ventas, cuatro de operadores de atención y coordinador de venta cargo express. Todo el resto de personal pertenece a Perú Bus y esta empresa les paga por lo que la unidad de negocio paga un *fee* a ésta. Finalmente, los factores de éxito a ser tomados en cuenta para Soyuz Cargo Express son la seguridad en el transporte, el volumen de carga y el cumplimiento en la entrega de la carga.

- **Respecto al objetivo: Determinar la viabilidad económica de la nueva unidad de negocio se concluye lo siguiente:**

Como podemos ver desde el punto de vista del proyecto, se puede ver que el VAN es de 448.6 mil soles y el TIR de 70%, se debe invertir porque el VAN es positivo y el TIR es mayor a la tasa del costo de oportunidad de la empresa que es de 10.89%.

Desde el punto de vista de los accionistas, se puede ver que el VAN es de 332.1 mil soles y el TIR es de 176%, con un VAN superior a cero y un Cok de sólo 21.57%, se debe invertir desde el punto de vista de los accionistas.

Se hizo un análisis de sensibilidad de cuatro factores, se pueden encontrar que el aumento de la demanda y la tarifa local crea valor para la empresa mientras que el aumento del flete y los actos de gastos de administración y marketing lo destruyen.

El más sensible en cuanto a la creación de valor es el aumento de la demanda, por cada 1% que se aumente el VAN de la empresa aumenta en un 3.64%.

El aumento del flete local si aumenta un 1%, este hace que el VAN económico disminuya un 4.34%.

Por otro lado, si la tarifa local aumenta y los gastos de administración aumentan un 1%, el valor del VAN económico aumentaría un 2.81% y disminuiría un 2.43% respectivamente.

Se debe hacer notar que estos cambios se hacen individualmente a cada variable manteniendo las condiciones restantes sin modificaciones.

En el análisis de punto podemos ver que existe un gran margen que la empresa puede manejarse, por ejemplo, el flete local puede aumentar un 23% y aun así se podría invertir en el proyecto. Mientras que la demanda puede caer hasta un 27.5% y no se debería dejar de invertir, la tarifa local tendría un margen de caída hasta de 35.6% sin dejarse de participar en el proyecto y finalmente, los gastos de administración podrían llegar hasta un 41.16% de aumentos sin dejarse de recomendar en invertir en el proyecto.

Finalmente se hizo un análisis de escenario negativo, en donde se cambió nuestras cuatro variables de análisis y se encontró que si la empresa cayera su demanda en un 7.8%, el flete local aumentara un 7.8%, la tarifa local cayera hasta un 7.8% y los gastos de administración hubieran aumentado un 7.8%, el proyecto debería realizarse pues el VAN obtenido en esta situación extrema es positivo y el TIR supera al Wacc, los accionistas podrían decidirse por aceptar si los cambios netos en las cuatro variables anteriores perjudicaría en 7.5%.

Con ese mismo cambio, pero a favor de la empresa es decir que la demanda aumentara un 7.8%, que el flete local disminuyera un 7.8%, la tarifa local aumentara un 7.8% y los gastos de administración y marketing disminuyeran la anterior tasa, sería considerado un escenario positivo donde el VAN sería un poco más del doble del esperado y el TIR superaría por 60% al TIR esperado.

- **Respecto al objetivo: Desarrollar el análisis de riesgos de la nueva unidad de negocio del servicio cargo express de carga se concluye lo siguiente:**

Identificar los posibles riesgos y establecer alternativas para controlar el impacto para no afecte el negocio, son muy importantes para la prevención del negocio, por el cual se ha considerado en el análisis de riesgos el ingreso de nuevos competidores, las acciones preventivas o de contingencia es realizar estudios del nivel de satisfacción de los clientes, para estar una continua mejora del servicio, otro riesgo dado nuestro modelo de operación es la tercerización del servicio de recojo y entrega local para cumplir nuestro servicio puerta a puerta, el cual es importante definir los protocolos del servicio como atención del cliente, tiempos de entrega y control de ocurrencias en el servicio ofrecido por el tercero, para así asegurar que se cumpla con las condiciones del servicio, establecer contrato a mediano plazo para fijar los precios de los fletes, así mismo buscar proveedores con unidades de combustible más económicas y contar con la base de datos actualizada de los conductores de los terceros para prever conductas deshonestas, para ello se tendrá registros de antecedentes policiales y penales para minimizar posibles robos de los productos de los clientes.

### **Recomendaciones**

- Es necesario que la ejecución del proyecto se realice cuando las condiciones económicas sean similares a las del año 2019 ya que el plan se ha desarrollado bajo esos supuestos económicos.

- En cuanto el negocio esté en marcha, se debe iniciar las gestiones para apertura un centro de almacenamiento en el Callao a fin de contar con otro punto de acopio.
- Sería importante evaluar si la unidad de negocio es auto gestionable si ésta tuviera que asumir el costo de personal y operaciones.
- Invertir desde el punto de vista del accionista y del proyecto.
- Cuidar de que el flete local no aumente mucho, por ello sería muy importante generar un contrato de largo plazo donde puedan mantenerse los precios.
- Debería darse prioridad a aumentar la demanda que aumentar los precios, es decir que la empresa debe ganar más por el volumen de servicios que realiza que por el margen que deja el precio al que coloca en el mercado.
- El proyecto tiene poco riesgo porque sus principales variables tienen un margen de variación mínimo de 23% y máximo de 41.2%.
- En caso de la peor situación que la empresa pueda caer, es decir un escenario negativo donde todas tengan un mismo comportamiento que destruyan el valor de la empresa, estas variables se podría permitir un cambio máximo de hasta 7.8%, por ello se debe cuidar en darse hasta ese margen.
- Finalmente, la recomendación final que se puede dar es que la empresa busque minimizar los costos, gastos e inversiones y maximizar los ingresos, aunque esto es una recomendación lógica a veces se olvida, queriendo tener un organigrama grande e invertir en activos que permanecerán ociosos y/o sin uso, además que a veces se olvida que un menor margen puede rentabilizar más ventas a futuro.

## BIBLIOGRAFIA

- Andina, (2019). *Sutran lanza campaña para sensibilizar sobre los riesgos de usar transporte informal*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-sutran-lanza-campana-para-sensibilizar-sobre-riesgos-usar-transporte-informal-764778.aspx>
- Arbaiza, L (2015) *Como elaborar un plan de Negocios* Publicaciones ESAN
- Aresti, M., Tanco, M., Jurburg, D., Moratorio, D. y Villalobos, J. (2016). *Evaluación de tecnologías para la eficiencia energética en vehículos de carga por carretera*. Memoria Investigaciones en Ingeniería, 14, 35-47.
- Avalos, J, Meléndez, D. Méndez, R., Morales, C. & Ruiz, R. (2016) *Propuesta de Inversión e implementación de herramientas de gestión en la empresa IPL Transport SAC para acceder a nuevos sectores de mercado* tesis para optar el grado de Magister en Supply Chain Management en ESAN
- Beetrack (2020) *Transporte de Carga on demand* Recuperado de <https://www.beetrack.com/es/blog/transporte-de-carga-on-demand>
- Cóndor, E (2013) *Tipos de Carga* Recuperado de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/tipos-de-carga>
- D Alessio, F (2015) *El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia* 3ra edición Pearson Educación
- El Comercio (2019) *Perú continúa entre los más corruptos de la región, según Transparencia Internacional* Recuperado de <https://elcomercio.pe/mundo/actualidad/transparencia-internacional-mitad-sudamericanos-cree-corrupcion-aumenta-noticia-678917-noticia/>
- Ferrell, E., Flores., Miranda, N., Riveros, J & Vernaza, C (2017) *Aplicación de la Metodología six sigma en el proceso Transporte Cruz del Sur*, trabajo integrador del programa de Alta especialización en Gestión de Procesos ESAN
- Gestión (2019) *Tren de Cercanías Lima - Ica será adjudicado el 2021, proyecta el Ministerio de Transporte* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/tren-de-cercanias-lima-ica-mtc-tren-de->

[cercanias-lima-ica-sera-adjudicado-el-2021-proyecta-el-ministerio-de-transporte-noticia/](#)

Gestión (2020) *Riesgo País* Recuperado de

<https://gestion.pe/noticias/riesgo-pais/>

Gestión (2020) *LatinFocus: Analistas reducen proyección de crecimiento económico del Perú a 2.8% para el 2020* Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/economia-peruana-latinfocus-analistas-reducen-proyeccion-de-crecimiento-economico-del-peru-a-28-para-el-2020-noticia/>

González, N. (2016). Presentación: transporte y logística. *Revista Transporte y Territorio* (14) 1-4. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/3330/333046307001.pdf>

Hernández, A. y Duarte, I. (2018). *Metodología de la Investigación*.

Recuperado de

[https://issuu.com/cobach/docs/metodologia\\_investigacion1](https://issuu.com/cobach/docs/metodologia_investigacion1)

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a. ed.). México: Mc Graw Hill Education.

IBERCONDOR (2020) *Nuevas Tecnologías en el Transporte* Recuperado de

<https://ibercondor.com/blog/nuevas-tecnologias-en-el-transporte-de-mercancias/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019) *Población y crecimiento de Lima Metropolitana 2018*

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020) *Producto Bruto Interno por Años por Departamentos 2007-2019*

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020) *Comportamiento de los Indicadores de Mercado a Nivel Nacional* Informe técnico N° 1 Febrero 2020

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020) *Indicadores Económicos* Boletín Técnico N° 4 Febrero 2020

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020) *Producto Bruto Interno Trimestral* Informe Técnico N° 1 Diciembre 2019Febrero 2020

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020) *Indicadores Económicos y Sociales* Boletín estadístico N° 9 Diciembre 2019.

- Jangly, Snub. Li, G., Linz., Zheng, C. & Shen, X: (2017). *Highway Passenger Transport Based Express Parcel Service Network Design: Model and Algorithm*. Journal of advanced transportation. (special). Recovered from <https://www.hindawi.com/journals/jat/2017/1712325/>
- López-Rodríguez, C. y Pardo-Rincón, S. (2019). *El transporte de carga terrestre en el comercio internacional. Análisis comparativo entre Bogotá, Colombia y Santa Cruz de la Sierra, Bolivia*. Ensayos de Economía, 29(54), 89-114. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7033566>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015). *Guía de orientación al usuario del transporte terrestre*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Guia\\_Transporte\\_Terrestre\\_13072015.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Guia_Transporte_Terrestre_13072015.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas (2019) *Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023 Edición especial Diario el Peruano 2019*
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Perú. (2017). *Anuario estadístico 2018*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mtc/informes-publicaciones/344726-estadistica-anuario-estadistico-del-mtc>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Perú. (2009) *Reglamento de Transporte de Carga Ley N° 27181 aprobada mediante DS N°017-2009 MTC*.
- Organización de Naciones Unidas (2013) *Memorias del PNUD Perú* recuperado de <https://www.undp.org/content/dam/peru/docs/pe.memoria2013.pdf>
- Pasapera, Girón& Torres (2015) *Plan de negocios para una empresa de transporte bimodal de carga en la zona centro del Perú* trabajo de investigación para optar al grado académico de Magíster en *Supply Chain Management* en la Universidad del Pacífico.
- Porter M (2009) *Estrategias Competitivas: Técnicas para el Análisis de la empresa y sus competidores*. Editorial Pirámide 456 paginas España

- Reino, J (2015) *Modelo de Gestión de Negocio de Transporte de Carga Pesada tipo tráileres del Cantón Cuenca* tesis obtener el título de Magister en administración de empresas (MBA) en la Universidad de Azuay (Ecuador)
- RPP (2019) *Gobierno declara oficialmente la disolución del congreso y convoca a Elecciones* Recuperado de <https://rpp.pe/politica/gobierno/gobierno-declara-oficialmente-la-disolucion-del-congreso-y-convoca-a-elecciones-parlamentarias-noticia-1222317>
- Ruiz, I (2018) *Cantidad de Azufre en el diésel* Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/cantidad-de-azufre-en-el-di%C3%A9sel-que-se-vende-per%C3%BA-ivan-ruiz-arana/>
- Santesmases, M. (2012) *Fundamentos del Marketing* Sexta Edición España
- Superintendencia Banca y Seguros (2020) *Portal Económico estadísticas* Recuperado <https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero>
- SOYUZ (2020) *Memoria anual 2019*
- SOYUZ (2020) *Estudio de Cargas por Centro de Operaciones 2019*
- SUTRAN (2018) *Sutran en cifras 2017 Acciones de Fiscalización abril 2018* Recuperado de [http://www.sutran.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Boletin\\_Estad%C3%ADstico\\_final\\_vf.pdf](http://www.sutran.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Boletin_Estad%C3%ADstico_final_vf.pdf)
- SUTRAN (2020) *Reglamento* Recuperado de <http://www2.sutran.gob.pe/portal/index.php/component/fabrik/details/8/3>
- TRANSGESA (2020) *Tipos de transporte* Recuperado de <https://www.transgesa.com/blog/tipos-de-transporte/>
- Universidad Politécnica de Cataluña (2020) *Modificación de Comportamientos y Cambios de Hábitos y Actitudes de Trabajadores en Riesgo Laboral* Curso On line Recuperado de <https://www.prevencionintegral.com/comunidad/blog/upcplus/2017/12/18/impacto-transporte-en-medio-ambiente>

Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. (5ta. Ed.). Perú: Editorial San Marcos.

Valenzuela, P (2013) *Diseño de una estrategia de negocio para una empresa de transporte especializado* trabajo para optar el al grado de Magister en gestión y dirección de empresas en la Universidad de Chile

Vasquez, N&Vizuite, I. (2012) *Creación de una empresa de transporte de mercancías para las PYMES de Guayaquil “PYMES delyvery SA* Tesis pata obtener el título de Ingeniero en Gestión empresarial Internacional Universidad de Guayaquil (Ecuador)

## **ANEXO 1: GUIA DE PAUTAS DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD**

### **A) Guía de Pautas para las entrevistas en profundidad al funcionario de una empresa de transporte de carga liviana**

#### **Frase de Presentación**

Buenos días somos un grupo de estudiantes de ESAN que está realizando su trabajo de investigación para implementar un plan de Negocios. Lo hemos considerado como un experto en su rubro de negocio por lo que su experiencia ha sido altamente valorada. Agradecemos su disposición y le garantizamos que la información que usted nos proporcionará será utilizada únicamente con fines educativos.as para entrevistas

1. Cómo se inicia dentro del sector de transporte de carga liviana?
2. ¿Cuál considera es su público objetivo?
3. ¿Cuánta carga puede procesar por hora/día?
4. ¿De qué tamaño son los bultos de carga liviana que usted transporta?
5. ¿Cómo es el proceso de transporte de carga liviana? ¿Cuáles son los cuellos de botella?
6. ¿Cuáles son los precios promedio por su servicio?
7. ¿Cuenta con paquetes y/o promociones en su portafolio?
8. ¿Cuáles son los equipos con los que cuenta para dar el servicio?
9. ¿Cuáles son sus expectativas de venta para el corto, mediano y largo plazo?
10. En su estructura de costos ¿Cuánto corresponde a servicios propios y cuantos a contratados?
11. ¿Qué atributos considera son importantes para el mercado de transporte de carga liviana?
12. ¿Cuáles son las principales fortalezas de su negocio?
13. ¿Cuáles son las principales dificultades que afronta su negocio?
14. ¿Considera que tiene competencia? ¿Cuál sería?
15. ¿Cuenta usted con capacidad instalada ociosa para el proceso?
16. ¿Qué tipo de carga es la que transporta al Sur Lima a región Ica?
17. ¿De qué rubros son sus clientes de lima y la región Ica?
18. ¿Cómo se distribuyen sus clientes por área geográfica?
19. ¿Cuánto personal labora en su negocio?
20. ¿Cuánto gana como promedio dicho personal?
21. ¿Cómo avizora es el futuro del negocio en el mercado?
22. ¿Existe espacio para un nuevo competidor?

23. ¿Cree usted que existe algún servicio que no se esté ofreciendo que puede ser muy valorado por los clientes?
24. ¿Qué aspectos negativos encuentra en los servicios de transporte de carga liviana existente actualmente?

## **B) Guía de Pautas para entrevistas en profundidad al cliente**

### **Frase de presentación**

Buenos días somos un grupo de estudiantes de ESAN que está realizando su trabajo de investigación para implementar un plan de Negocios. Lo hemos considerado como un experto en su rubro de negocio por lo que su experiencia ha sido altamente valorada.

Agradecemos su disposición y le garantizamos que la información que usted nos proporcionará será utilizada únicamente con fines educativos.

1. ¿Cuál es su opinión sobre un servicio puerta a puerta?
2. ¿Cuáles deberían ser sus características del negocio para ser atractivo?
3. ¿Cuál es el proceso de recojo y envío de carga en su negocio?
4. ¿Cómo funciona dicho proceso?
5. ¿Cuáles son los Costos promedio en los que se incurre de dicho proceso?
6. ¿Cuánto Personal involucrado hay?
7. ¿Cuál es la cantidad de carga que usted transporta mensualmente?
8. ¿Cuál es la frecuencia de uso del servicio?
9. ¿De qué tamaño/volumen es la carga que usted normalmente transporta?
10. ¿Considera que el servicio de carga liviana en la región es mejorable? ¿Por qué?
11. ¿Cuáles son las principales Fortalezas y Debilidades que puede observar en el negocio?
12. ¿Cuáles son los riesgos y oportunidades para su implementación?

Respuesta

13. ¿Existe espacio para una mayor competencia?

Respuesta

14. ¿En qué condiciones trabajaría con un nuevo proveedor de servicio?
15. ¿Cree que existe algún servicio que no se esté ofreciendo que puede ser muy valorado por usted?
16. ¿Cuál cree sería el público objetivo al cual deberíamos orientarnos?
17. ¿Considera que un servicio de delivery hasta su oficina sería una mejora para el servicio de transporte liviano?
18. ¿Qué aspectos negativos encuentra en los servicios de transporte de carga liviana existentes actualmente?
19. ¿Qué sugerencia nos daría para la implementación del negocio?

Guía de Pautas para entrevista en profundidad a una empresa de servicio de transporte de carga liviana

## C) Guía de Pautas para entrevistas en profundidad al Transportista

### Frase de presentación

Buenos días somos un grupo de estudiantes de ESAN que está realizando su trabajo de investigación para implementar un plan de Negocios. Lo hemos considerado como un experto en su rubro de negocio por lo que su experiencia ha sido altamente valorada.

Agradecemos su disposición y le garantizamos que la información que usted nos proporcionará será utilizada únicamente con fines educativos.

1. ¿Cuál es su opinión sobre un servicio puerta a puerta?
2. ¿Cuáles deberían ser sus características para ser atractivo?
3. ¿Cuál es el proceso de recojo y envío de carga en su negocio?
4. ¿Cómo funciona dicho proceso?
5. ¿Cuáles son los Costos promedio en los que se incurre de dicho proceso?
6. ¿Cuánto Personal involucrado hay?
7. ¿Cuál es la cantidad de carga que usted transporta mensualmente?
8. ¿Cuál es la frecuencia de uso del servicio?
9. ¿Cuáles son las principales Fortalezas y Debilidades que puede observar en su negocio?
10. ¿Cuáles son los riesgos y oportunidades para su implementación?
11. ¿Existe espacio para una mayor competencia?
12. ¿En qué condiciones trabajaría con un nuevo proveedor de transporte de carga?
13. ¿Cuál es el público objetivo al cual se orienta en Lima y región Ica?
14. ¿Cómo se distribuyen sus clientes por área geográfica?
15. ¿Considera que tiene competencia? ¿Cuál sería?
16. ¿Cuenta con paquetes y/o promociones en su portafolio?
17. ¿Cuáles son los equipos con los que cuenta para dar el servicio?
18. ¿Qué empresas de carga utiliza para realizar el servicio de carga? ¿Por qué razones utiliza dichos servicios?
19. ¿Qué tipo de carga es la que transporta de Lima a región Ica y viceversa?
20. ¿A qué rubro pertenecen sus clientes de Lima y región Ica?
21. ¿Cree usted que existe algún servicio de transporte de carga liviana que no se esté ofreciendo que puede ser muy valorado por los clientes?
22. ¿Qué aspectos negativos encuentra en los servicios de transporte de carga liviana existente actualmente?

#### **d) Guía de Pautas para entrevista en profundidad a Funcionarios de SUTRAN**

##### **Frase de Presentación**

Buenos días somos un grupo de estudiantes de ESAN que está realizando su trabajo de investigación para implementar un plan de Negocios. Lo hemos considerado como un experto en su rubro de negocio por lo que su experiencia ha sido altamente valorada.

Agradecemos su disposición y le garantizamos que la información que usted nos proporcionará será utilizada únicamente con fines educativos.

1. ¿Cuál es su opinión sobre la creación de una empresa de transporte de carga liviana puerta a puerta?
2. ¿Cuáles deberían ser sus características para ser atractivo?
3. ¿Cuáles cree son las oportunidades para su implementación?
4. ¿Cuáles son los riesgos para su implementación?
5. ¿Cuál es el procedimiento legal que debe cumplir un negocio nuevo dedicado al transporte de carga liviana?
6. ¿Cuáles son las disposiciones que debe cumplir un negocio de carga liviana en el Perú?
7. ¿Cuáles son los lugares de control para el transporte de carga liviana en el lima y región Ica?
8. ¿Considera reales las estadísticas de carga liviana de Lima a la región Ica y viceversa?
9. ¿Existen sanciones del Ministerio para aquellos que transgredan las reglas de transporte formal de carga liviana? Cuáles son
10. ¿Cuáles cree son los principales problemas que existe para el control de carga liviana?
11. ¿Cuánto cuesta burocráticamente hablando realizar el control del transporte informal de carga liviana?
12. ¿Cuál es el rol de SUTRAN para el transporte de carga liviana lima y región Ica?
13. ¿Existe algún incentivo para que la formalización del transporte de carga liviana en el Perú?
  
14. ¿Es factible realizar alianzas estratégicas con su institución para la formalización del transporte de carga liviana?
15. ¿Es posible trabajar con el estado para realizar benchmarking con servicios similares en otros lugares del mundo?
16. ¿Considera suficiente el marco legal en el país para el transporte de carga liviana?
17. ¿Qué sugerencia nos daría para la implementación del negocio?
18. ¿Cuál cree sería el público objetivo al cual deberíamos orientarnos?

## ANEXO 2: CUESTIONARIO ENCUESTAS

|   |
|---|
| <b>A. ¿Cuál es su área de trabajo?</b>  |
| Logística   |
| Comercial   |
| Distribución  |
| Transporte  |
| Administración  |
| Operaciones   |
| <b>B. ¿Con qué frecuencia remite/recibe carga liviana semanalmente?</b>             |
| Cero  |
| Entre una y dos veces   |
| Entre tres y cuatro veces   |
| Entre cinco y seis veces  |
| Más de siete veces  |
| <b>C. ¿Su lugar de trabajo es?</b>  |
| Lima  |
| Chicha  |
| Ica   |
| Nazca   |
| Otros   |
| <b>1. Tipo de Servicio Utilizado con mayor frecuencia</b>                           |
| Giros   |
| Cargas  |
| Encomiendas   |
| Paquetes  |
| <b>2. Rubro al que pertenece de producto remitido/recibido con mayor frecuencia</b> |
| Industrial  |
| Agro Industrial   |
| Productos Alimenticios  |
| Maquinarias   |
| Farmacéutico  |
| Otros   |
| <b>3. El volumen promedio de los paquetes que envía/recibe es</b>                   |
| Menor a 0.06 m <sup>3</sup>   |
| entre 0.06 y 0.12 m <sup>3</sup>  |
| Entre 0.12 y 0.50 m <sup>3</sup>  |
| Mayores a 0.5 m <sup>3</sup>  |

|  |
|--|
| <b>4.El peso promedio de los paquetes que envía/recibe es</b>  |
| Menor de 5 kg  |
| Entre 5 y 10 kg  |
| Entre 10 y 20 kg   |
| Entre 21 y 30 kg   |
| Más de 30 kg   |
| <b>5.El costo por envió/recepción del paquete es</b>   |
| Menor a 0.9 soles /kg  |
| Entre 0.9 y 1.9 soles por kg   |
| Entre 1.9 y 3.5 soles por kg   |
| Más de 3.5 soles por kg  |
| <b>6.La carga de su empresa:</b>   |
| La recoge/lleva a la empresa de carga con transporte propio  |
| La recoge/lleva a la empresa de carga con transporte contratado  |
| La transporta/lleva a la compañía de carga de sus almacenes  |
| Otros  |
| <b>7.El tiempo promedio que demora en reenviar /recibir una carga liviana es</b>   |
| Menos de 12 horas  |
| Entre 12 y 24 horas  |
| Entre 24 y 48 horas  |
| Más de 48 horas  |
| <b>8.Califique el grado de importancia que le da a este atributo de servicio de carga liviana (5 muy importante 1 nada importante)</b> |
| Rapidez en la entrega  |
| Costo del servicio   |
| Visualización virtual de la carga (Tracking)   |
| Seguridad en la entrega  |
| Personalización del servicio   |
| Entrega en la puerta   |
| Formalidad de la empresa   |
| Confianza  |
| <b>9.Cómo le gustaría cancelar el servicio?</b>  |
| En efectivo  |
| Línea de Crédito   |
| Pago con tarjeta de crédito  |
| Depósito en banco  |
| Cheque   |
| Pago por Aplicación (YAPE,Otra)  |

|   |
|---|
| <b>10. Qué promociones preferiría recibir en este servicio?</b>   |
| Descuentos por carga frecuente  |
| Merchandising promocional   |
| Condiciones de crédito  |
| Promociones cruzadas (carga por pasajes)  |
| Descuentos por volumen  |
| Otros   |
| <b>11. Usted preferiría utilizar para comunicarse con la empresa de carga</b>   |
| Teléfono (Móvil/fijo)   |
| Página Web  |
| Whats App   |
| Atención presencial   |
| <b>12. Usted preferiría enterarse de las novedades de la empresa de carga por</b>   |
| Whats App   |
| Mensaje de Texto  |
| Correo Electrónico  |
| SMS   |
| Invitaciones y/o mensajes personalizados  |
| <b>13. Usted estaría dispuesto a pagar por un servicio recojo de su carga liviana o paquetería a su domicilio con respecto a servicio regular</b> |
| 30% adicional   |
| 50% adicional   |
| 100% adicional  |
| Más de 100% adicional   |
| <b>14. ¿Qué le parece la propuesta?</b>   |
| Me gusta mucho  |
| Me gusta  |
| Me es indiferente   |
| Me parece deficiente  |
| No me gusta   |
| <b>Si le parece indiferente, deficiente o no le gusta</b>   |
| <b>Que le añadiría para mejorarla</b>   |
| Existen otras posibilidades   |
| Ya se ofrece  |
|   |
| <b>15. Habiendo entendido la propuesta de valor usted</b>   |
| Lo contrataría de todas maneras   |
| Podría contratarlo  |
| Podría o no contratarlo   |
| Podría no contratarlo   |
| No lo contrataría   |

|  |
|--|
| <b>16. Usted estaría dispuesto a pagar por un servicio entrega de su carga liviana o paquetería a su domicilio con respecto a servicio regular</b> |
| 30% adicional  |
| 50% adicional  |
| 100% adicional   |
| Más de 100% adicional  |
| <b>17. Compañía de carga que usted utiliza con mayor frecuencia</b>  |
| Shalom   |
| Marvisur   |
| Sanky  |
| Oltursa  |
| Cruz del Sur   |
| Soyuz/Perubus  |
| Movil  |
| Otros (Los arrieros)   |
| <b>18. Usted utiliza su actual compañía de transporte de carga liviana por</b>   |
| Comunicación Fluida  |
| Información en línea   |
| Buen trato del personal  |
| Rapidez de entrega   |
| Condiciones de crédito   |
| Precio   |
| Seguridad de la carga  |
| Mayor capacidad de almacenamiento  |
| Ubicación de terminal  |
| <b>19. Usted cambiaría el servicio de su empresa preferida a esta propuesta si le garantizan (Marque la más importante)</b>                        |
| Mayor rapidez  |
| Mejores precios  |
| Mejores condiciones de crédito   |
| Mejor información  |
| Mayor seguridad  |
| Mayor confianza  |
| Mayor almacenamiento   |
| No la cambiaría  |

### ANEXO 3: RESULTADOS DE LA ENCUESTA

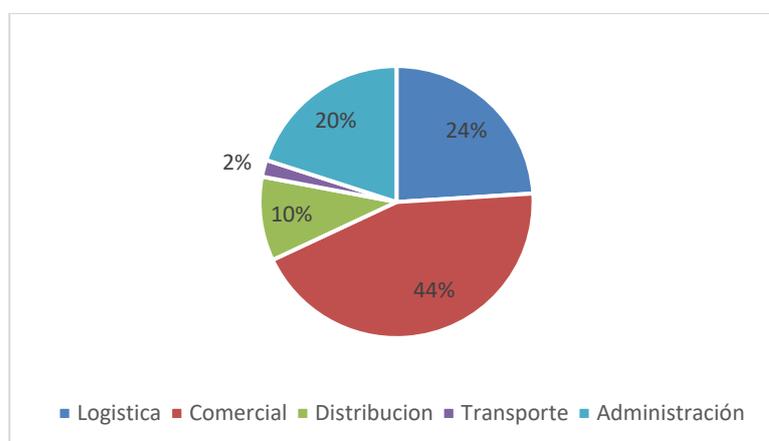
En la tabla 5.2 se muestra el área de trabajo de los encuestados

**Tabla 5.2 Área de trabajo de los encuestados**

| <i>¿Cuál es su área de trabajo?</i> | <b>Nº</b> |
|-------------------------------------|-----------|
| Logística                           | 92        |
| Comercial                           | 169       |
| Distribución                        | 39        |
| Transporte                          | 8         |
| Administración                      | 77        |

En la figura 5.1 se aprecia las áreas de labores expresadas en Porcentaje.

**Figura 5.1 Área de labores del encuestado**



De la figura se puede apreciar que el 44% de los entrevistados proviene del área comercial y son los más interesados que la carga liviana se transporte de lima a región Ica y viceversa, ya sea por venta o por pedido de mercadería.

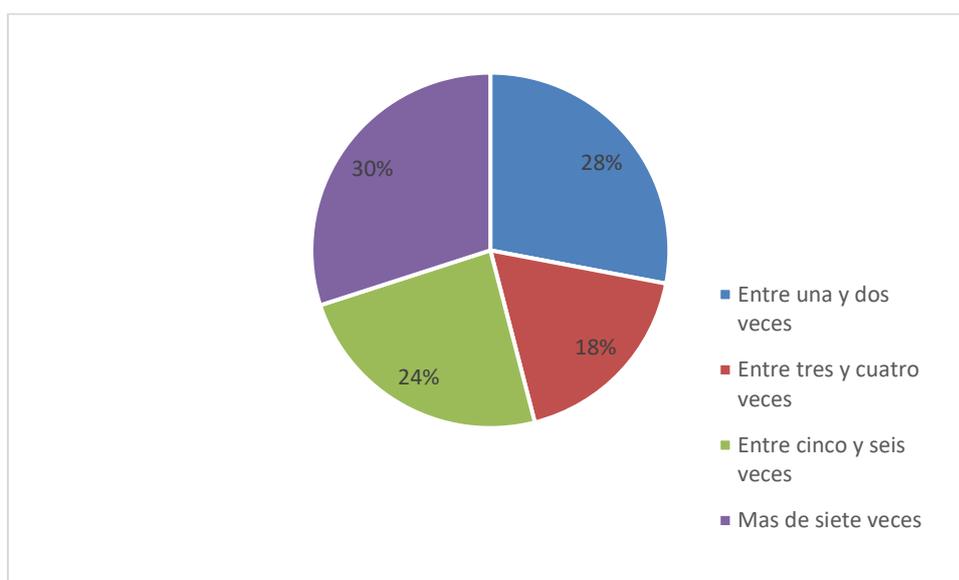
En la tabla 5.3 se muestra la frecuencia de envío de carga de los encuestados

**Tabla 5.3 Frecuencia de envío**

| <i>¿Con qué frecuencia remite/recibe carga liviana Semanalmente?</i> | Nº  |
|--|-----|
| Entre una y dos veces  | 108 |
| Entre tres y cuatro veces  | 69  |
| Entre cinco y seis veces   | 92  |
| Más de siete veces   | 116 |

En la figura 5.2 se muestra la frecuencia de envíos expresados en Porcentaje.

**Figura 5.2 Frecuencia de envíos (expresado en porcentaje)**



Se aprecia que el 30% de la muestra realiza envíos diarios entre Lima y región Ica, por lo que el tráfico de carga liviana es ágil y flexible; asimismo el 28% realiza envíos de una a dos veces por semana.

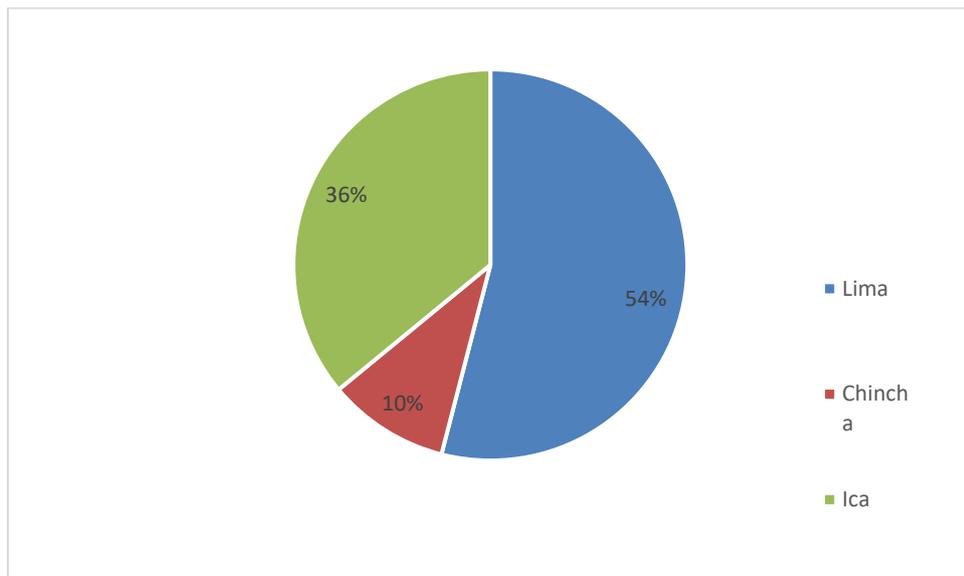
En la tabla 5.4 se muestra la procedencia de los encuestados

**Tabla 5.4 Lugar de trabajo**

| <i>¿Su lugar de trabajo es?</i> | Nº  |
|---------------------------------|-----|
| Lima                            | 208 |
| Chincha                         | 38  |
| Ica                             | 139 |

En la figura 5.3 se muestra el lugar de trabajo de los encuestados expresados en Porcentaje.

**Figura 5.3 Procedencia de los encuestados (expresado en porcentaje)**



El 54% de los entrevistados labora en Lima lo que es natural ya que el 41% de las operaciones de carga liviana se encuentran en la capital.

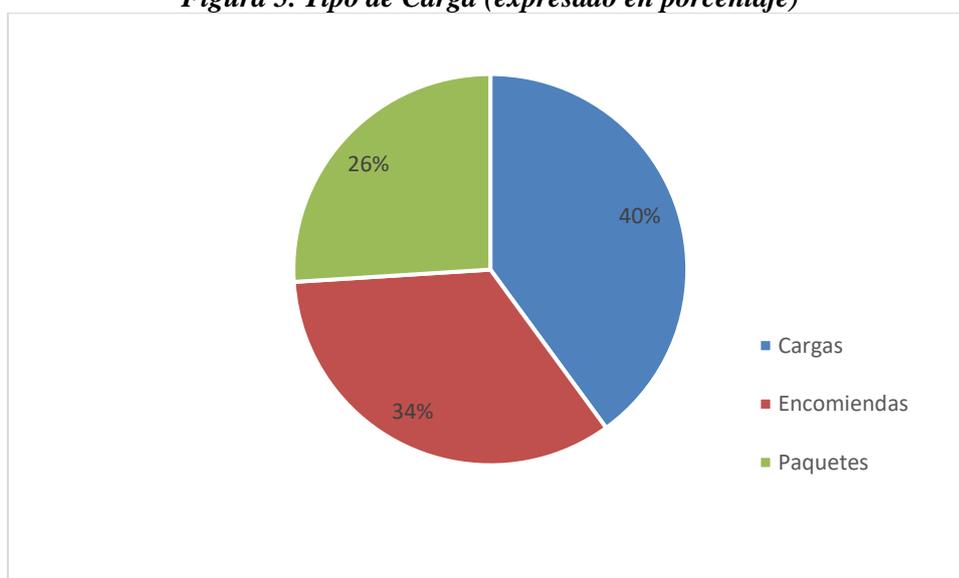
En la tabla 5.5 se muestra el tipo de carga liviana que es remitida normalmente

**Tabla 5.5 Tipo de Carga**

| <b>Tipo de Servicio Utilizado con mayor frecuencia</b> | <b>Nº</b> |
|--|-----------|
| Cargas   | 154       |
| Encomiendas  | 131       |
| Paquetes   | 100       |

En la figura 5.4 se expresa el tipo de carga a ser transportada expresados en Porcentaje.

**Figura 5. Tipo de Carga (expresado en porcentaje)**



En la figura se muestra que el 40% del transporte de carga liviana es carga mientras que el 26% de la carga son paquetes y 34% Encomiendas

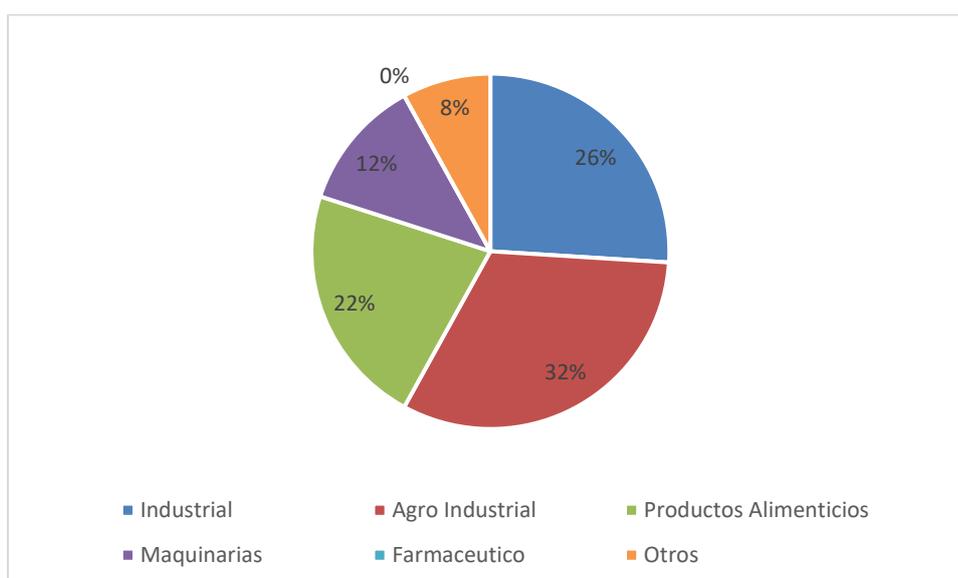
En la tabla 5.6 se muestra el rubro de la empresa donde trabajan los encuestados

**Tabla 5.6 Rubro al que pertenece la carga a ser transportada**

| Rubro al que pertenece de producto remitido/recibido con mayor frecuencia | Nº  |
|---|-----|
| Industrial  | 100 |
| Agro Industrial   | 123 |
| Productos Alimenticios  | 85  |
| Maquinarias   | 46  |
| Otros   | 31  |

En la figura 5.5 se expresa rubro de la empresa donde labora el encuestado expresados en Porcentaje.

**Figura 5.5 Rubro de la carga a ser transportado (expresado en porcentaje)**



En la figura se muestra que el 32% de las empresas pertenecen al rubro de las empresas agroindustriales mientras que el 26% pertenece al área industrial. Estas son las que laboran entre Chincha e Ica y realizan envío de insumos y productos terminados.

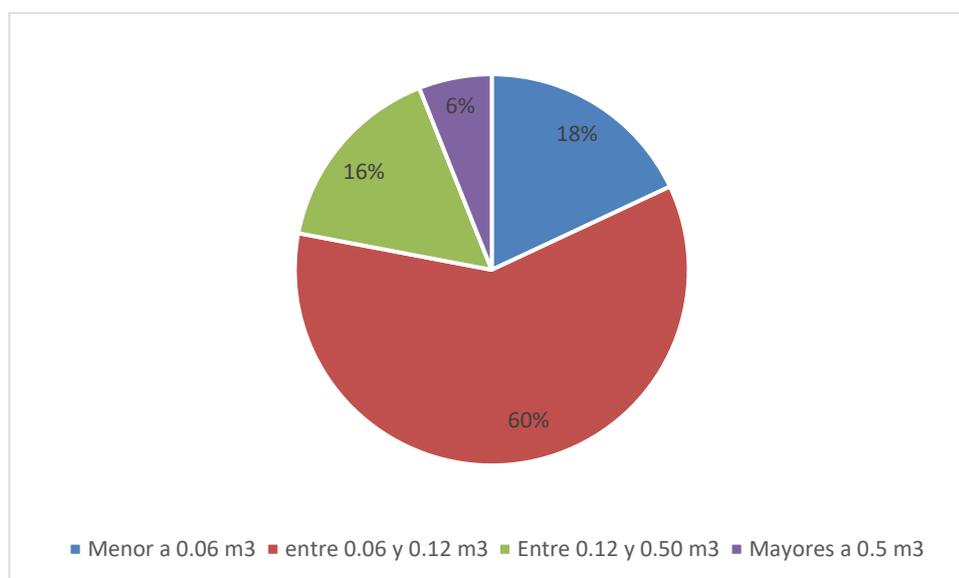
En la tabla 5.7 se expresa el volumen de la carga que se transporta

**Tabla 5.7 Volumen de la Carga Transportada**

| <b>El volumen promedio de los paquetes que envía/recibe es</b> | <b>Nº</b> |
|--|-----------|
| Menor a 0.06 m <sup>3</sup>                                    | 69        |
| entre 0.06 y 0.12 m <sup>3</sup>                               | 231       |
| Entre 0.12 y 0.50 m <sup>3</sup>                               | 62        |
| Mayores a 0.5 m <sup>3</sup>                                   | 23        |

En la figura 5.6 se muestra el volumen de la carga que se transporta entre lima y región Ica, expresados en Porcentaje.

**Figura 5.6 Volumen de la Carga transportada (expresado en porcentaje)**



De la figura se puede concluir que el 60% de los paquetes Livianos ya que en la mayoría de los casos se traslada insumos, herramientas, repuestos y/o material que puede ser movilizad rápidamente a la zona de operación.

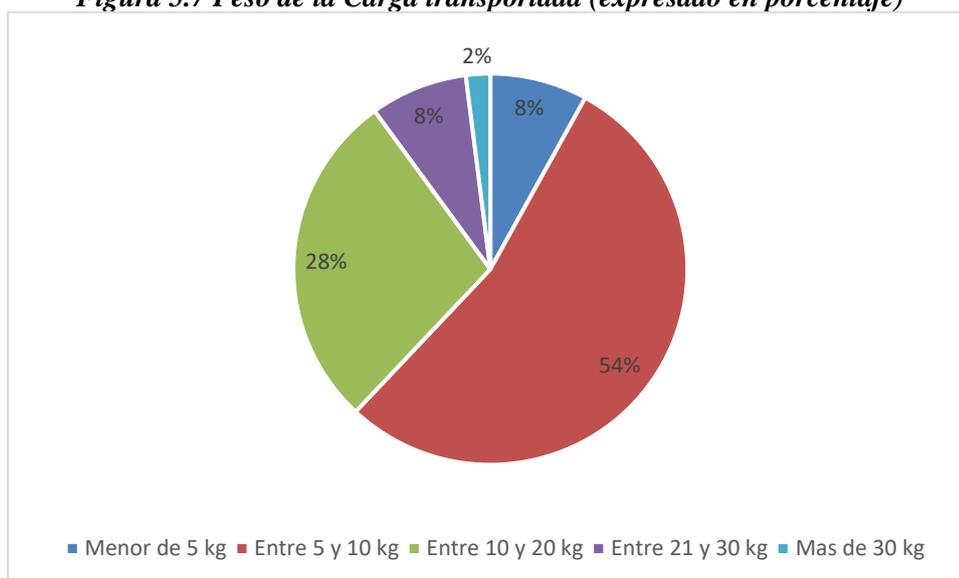
En la tabla 5.8 se expresa el peso de la carga que se transporta

**Tabla 5.8 Peso de la Carga Transportada (en kg)**

| <b>El peso promedio de los paquetes que envía/recibe es</b> |     |
|---|-----|
| Menor de 5 kg   | 31  |
| Entre 5 y 10 kg   | 208 |
| Entre 10 y 20 kg  | 108 |
| Entre 21 y 30 kg  | 31  |
| Más de 30 kg  | 8   |

En la figura 5.7 se muestra el peso de la carga que se transporta entre lima y región Ica, expresados en Porcentaje.

**Figura 5.7 Peso de la Carga transportada (expresado en porcentaje)**



De la figura se aprecia que hay correspondencia entre el volumen y el peso de la carga transportada ya que el 54% del peso de la carga corresponde a paquetes comprendidos entre 5 y 10 kg.

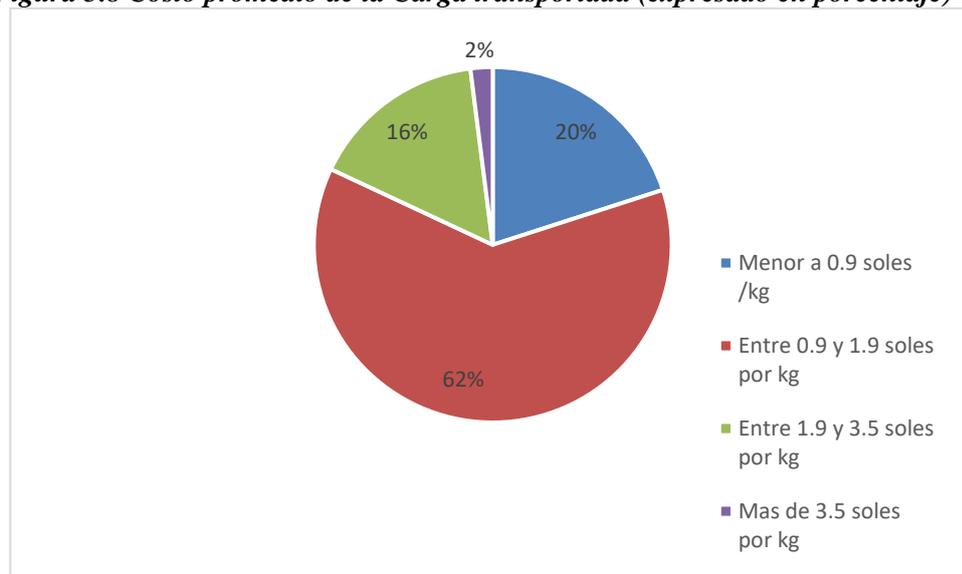
En la tabla 5.9 se muestra el costo promedio por kg de la carga que se transporta

**Tabla 5.9 Valor por kg Carga Transportada (en kg)**

| Costo por envío/recepción del paquete | Nº  |
|---------------------------------------|-----|
| Menor a 0.9 soles /kg                 | 77  |
| Entre 0.9 y 1.9 soles por kg          | 238 |
| Entre 1.9 y 3.5 soles por kg          | 62  |
| Más de 3.5 soles por kg               | 8   |

En la figura 5.8 se muestra el costo de la carga que se transporta entre lima y región Ica, expresado en Porcentaje.

**Figura 5.8 Costo promedio de la Carga transportada (expresado en porcentaje)**



En la figura se aprecia que el 62% de los encuestados pagan por kilogramo entre S/.0.9 y S/. 1.9 soles por kilogramo mientras que el 20% de los encuestados paga menos de S/. 0.9 ya que estos utilizan transporte en camión en menosprecio de la rapidez del servicio.

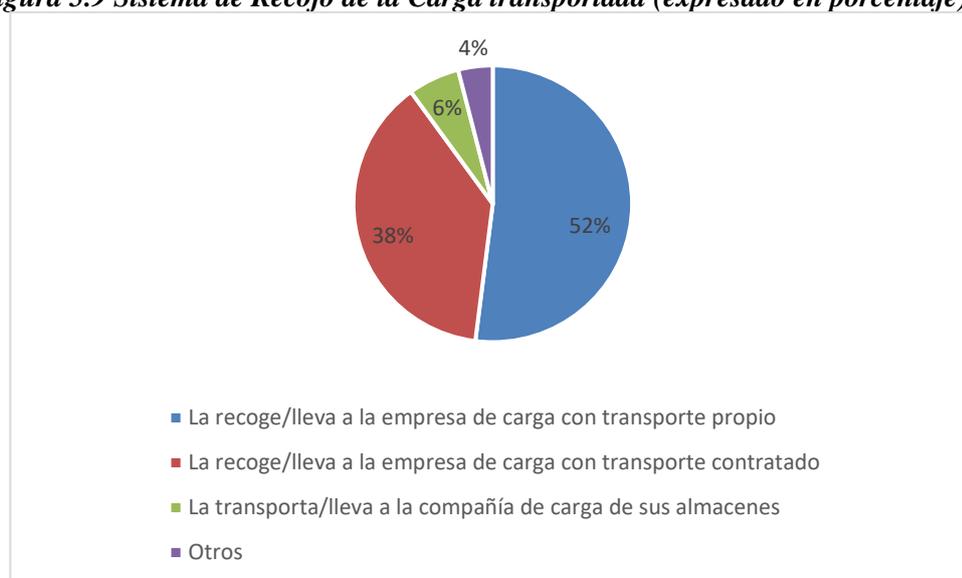
En la tabla 5.10 se muestra el sistema de recojo de la carga que se transporta

**Tabla 5.10 Sistema de recojo de la Carga Transportada**

| <b>La carga de su empresa:</b>                                  | <b>Nº</b> |
|---|-----------|
| La recoge/lleva a la empresa de carga con transporte propio     | 200       |
| La recoge/lleva a la empresa de carga con transporte contratado | 146       |
| La transporta/lleva a la compañía de carga de sus almacenes     | 24        |
| Otros   | 15        |

En la figura 5.9 se aprecia el sistema de recojo de la carga que se transporta en el Lima y región Ica, expresado en Porcentaje.

**Figura 5.9 Sistema de Recojo de la Carga transportada (expresado en porcentaje)**



El 52% de los encuestados manifestó que ellos recogen su carga con transporte propio mientras que el 38% de los encuestados sostuvo que lo recogen con transporte contratado; ello significa una oportunidad para que la carga sea llevada a los almacenes de dichas empresas.

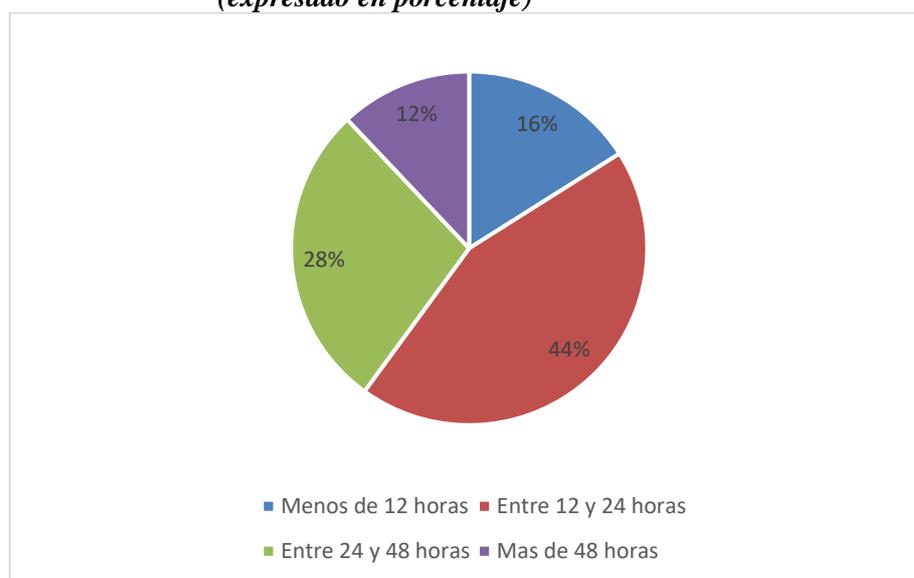
En la tabla 5.11 se muestra el tiempo promedio de recojo de la carga que se transporta

**Tabla 5.11 Tiempo promedio de recojo de la Carga Transportada**

| <b>El tiempo promedio que demora en reenviar /recibir una carga liviana es</b> | <b>Nº</b> |
|--|-----------|
| Menos de 12 horas  | 62        |
| Entre 12 y 24 horas  | 169       |
| Entre 24 y 48 horas  | 108       |
| Más de 48 horas  | 46        |

En la figura 5.10 se aprecia el tiempo promedio de recojo de la carga que se transporta entre Lima y región Ica, expresado en Porcentaje.

**Figura 5.10 Tiempo promedio de Recojo de la Carga transportada (expresado en porcentaje)**



En la figura se aprecia que el 44% cuenta con su carga durante el día de ejercicio y remisión de la misma. Esto representa que la carga debería estar en menos de 12 horas en el destino final para que represente una ventaja comparativa con otras empresas.

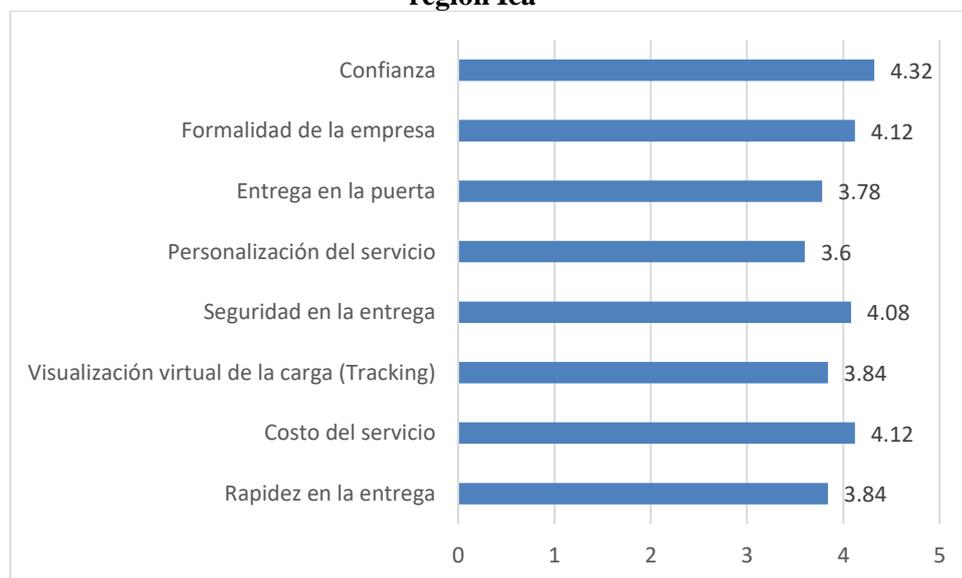
En la tabla 5.12 los encuestados califican los atributos que se presentan en el transporte de carga liviana

**Tabla 5.12 Calificación de los atributos de la Carga Transportada**

| <b>Califique el grado de importancia que le da a este atributo de servicio de carga liviana (5 muy importante 1 nada importante)</b> | <b>Nº</b> |
|--|-----------|
| Rapidez en la entrega  | 3.84      |
| Costo del servicio   | 4.12      |
| Visualización virtual de la carga (Tracking)   | 3.84      |
| Seguridad en la entrega  | 4.08      |
| Personalización del servicio   | 3.6       |
| Entrega en la puerta   | 3.78      |
| Formalidad de la empresa   | 4.12      |
| Confianza  | 4.32      |

En la figura 5.11 se muestra la calificación de los atributos de acuerdo al grado de importancia que le asignan los encuestados al transporte de la carga de lima y región Ica y viceversa.

**Figura 5.11 Calificación de los Atributos de Transporte de Carga Liviana de Lima y región Ica**



Los encuestados han calificado de mejor forma a la confianza (4.32), la formalidad de la empresa (4.12) y al costo del servicio (4.12) mientras que el atributo peor calificado fue la personalización del servicio (3.60).

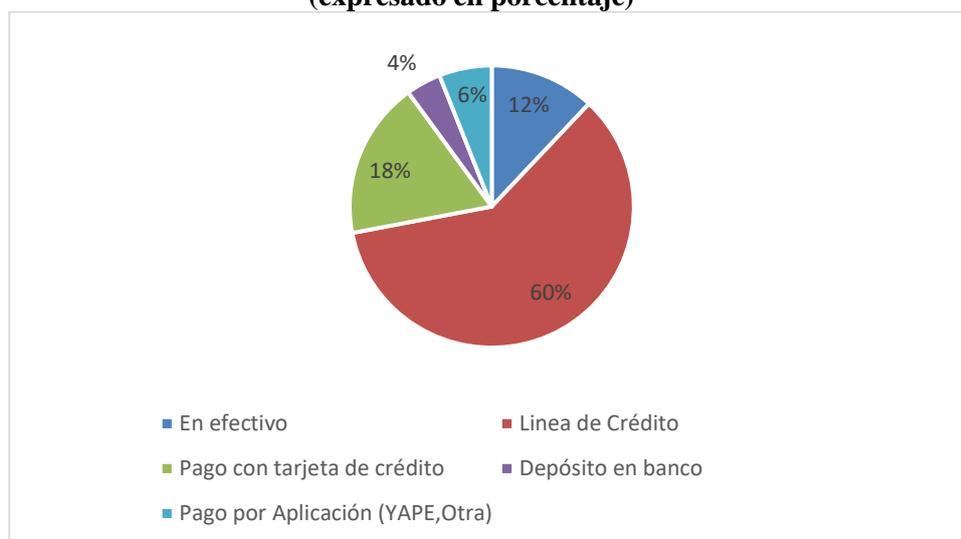
En la tabla 5.13 los encuestados expresan como pagarían por el servicio del transporte de carga liviana

**Tabla 5.13 Forma de pago de la Carga Transportada**

| <b>¿Cómo le gustaría cancelar el servicio?</b> | <b>Nº</b> |
|--|-----------|
| En efectivo                                    | 46        |
| Línea de Crédito                               | 231       |
| Pago con tarjeta de crédito                    | 69        |
| Depósito en banco                              | 15        |
| Pago por Aplicación (YAPE,Otra)                | 24        |

En la figura 5.12 se aprecia la forma de pago que les gustaría a los encuestados para cancelar el servicio de transporte de la carga del lima y región Ica

**Figura 5.12 Forma de Pago de Transporte de Carga Liviana de Lima y región Ica (expresado en porcentaje)**



El 60% de la muestra le gustaría contar con una línea de crédito dentro de la empresa de transporte lo que les permitiría enviar y remitir su carga sin problemas de pago; vale precisar que el 12% de la muestra pagaría en efectivo.

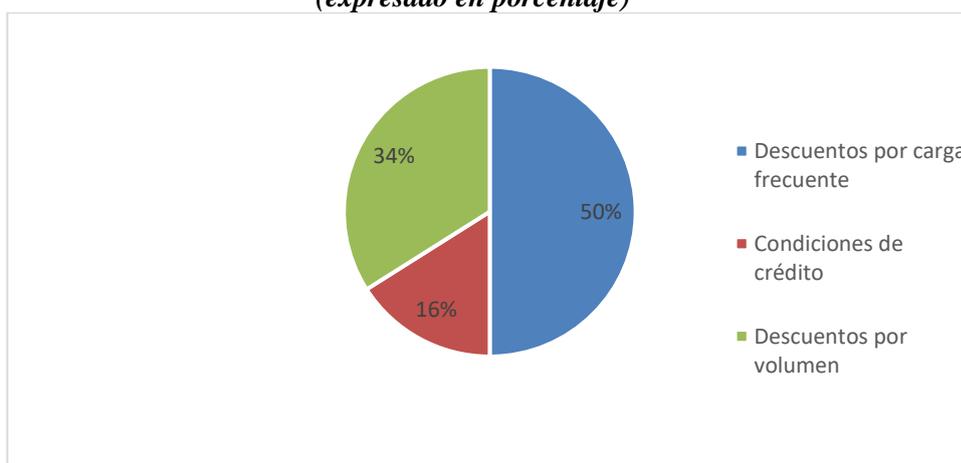
En la tabla 5.14 se muestra las promociones que los encuestados prefieren para el servicio del transporte de carga liviana

**Tabla 5.14 Promociones de la Carga Transportada**

| <b>¿Qué promociones preferiría recibir en este servicio?</b> | <b>Nº</b> |
|--|-----------|
| Descuentos por carga frecuente                               | 193       |
| Condiciones de crédito                                       | 61        |
| Descuentos por volumen                                       | 131       |

En la figura 5.13 se aprecia las promociones que les gustaría a los encuestados para utilizar el servicio de transporte de la carga de Lima a región Ica.

**Figura 5.13 Promociones de Carga Liviana de Lima a región Ica (expresado en porcentaje)**



Al tratarse de clientes corporativos estos prefieren los descuentos por carga frecuente (50%) y por volumen (34%).

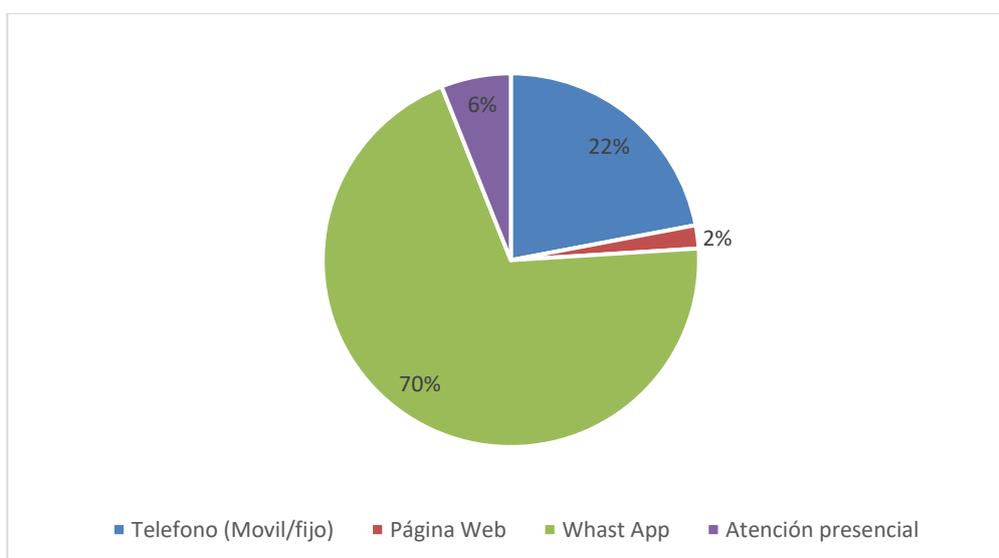
En la tabla 5.15 se muestra la preferencia en los medios de comunicación que los encuestados prefieren para el servicio del transporte de carga liviana

**Tabla 5.15 Medios de Comunicación preferidos**

| <b>Usted preferiría utilizar para comunicarse con la empresa de carga</b> | <b>Nº</b> |
|---|-----------|
| Teléfono (Móvil/fijo)   | 84        |
| Página Web  | 8         |
| Whats App   | 270       |
| Atención presencial   | 23        |

En la figura 5.14 se aprecia los medios de comunicación preferidos por los encuestados para utilizar el servicio de transporte de la carga de lima y región Ica y viceversa.

**Figura 5.14 Medios de Comunicación preferidos (expresado en porcentaje)**



De acuerdo a la tendencia de comunicación el 70% de los encuestados prefiere utilizar el Whats App mientras que el 22% utiliza el móvil para contactarse.

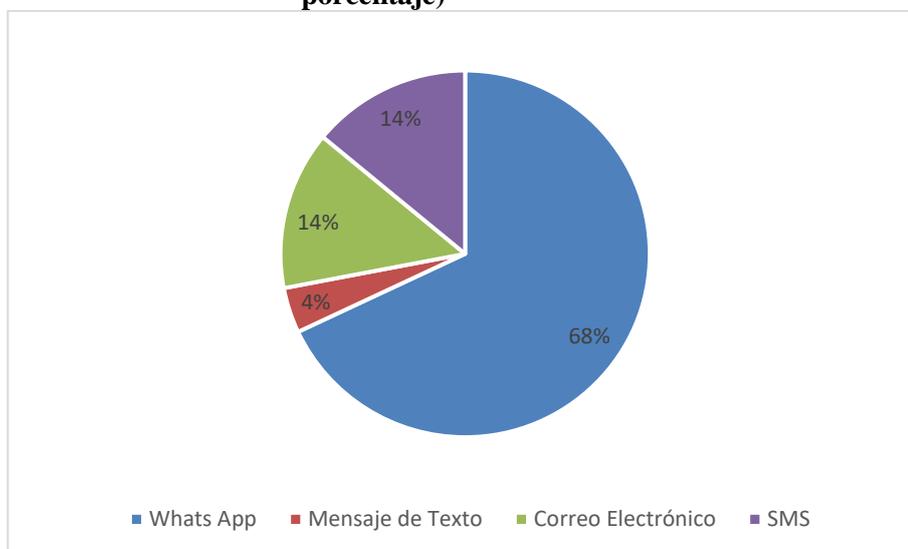
En la tabla 5.16 se muestra la preferencia para enterarse de las novedades que los encuestados prefieren para el servicio del transporte de carga liviana

**Tabla 5.16 Preferencia para Publicidad Medios de Comunicación**

| <b>Usted preferiría enterarse de las novedades de la empresa de carga por</b> | <b>Nº</b> |
|---|-----------|
| WhatsApp  | 262       |
| Mensaje de Texto  | 15        |
| Correo Electrónico  | 54        |
| SMS   | 54        |

En la figura 5.15 se aprecia los medios de comunicación preferidos por los encuestados para enterarse de las novedades del servicio de transporte de la carga de lima y región Ica

**Figura 5.15 Medios de Comunicación preferidos para Novedades (expresado en porcentaje)**



En la figura se concluye que el Whats App (68%) es el medio preferido de los encuestados para recibir novedades y promociones de la empresa para el transporte de carga liviana.

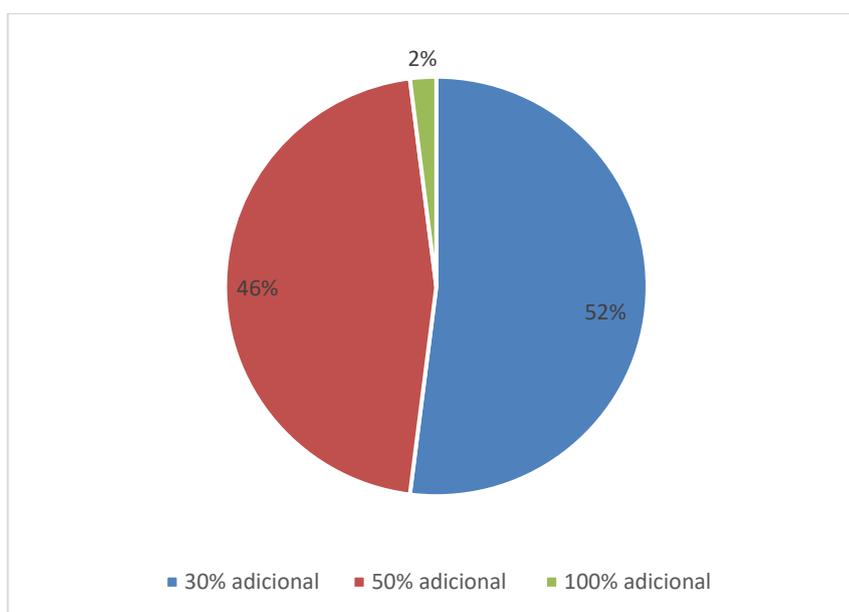
En la tabla 5.17 se muestra la intención de pago para un nuevo servicio de recojo para el servicio del transporte de carga liviana (e)

**Tabla 5.17 Intención de pago para servicio recojo**

| <b>Usted estaría dispuesto a pagar por un servicio recojo de su carga liviana o paquetería a su domicilio con respecto a servicio regular</b> | <b>Nº</b> |
|---|-----------|
| 30% adicional   | 200       |
| 50% adicional   | 177       |
| 100% adicional  | 8         |
| Más de 100% adicional   | 0         |

En la figura 5.16 se aprecia la intención de pago para un servicio de recojo del servicio de transporte de la carga de lima y región Ica (expresado en porcentaje)

**Figura 5.16 Intención de pago servicio recojo (expresado en porcentaje)**



De acuerdo a la figura la mitad de la muestra solo está dispuesta a abonar hasta el 30% adicional al servicio regular de transporte de carga liviana. Únicamente el 2% de la muestra pagaría el doble por el servicio de recojo

En la tabla 5.18 se muestra el agrado que causa la propuesta de valor del servicio ofrecido por la empresa para el servicio del transporte de carga liviana

**Tabla 5.18 Impacto de la Propuesta de Valor del servicio ofrecido**

| <b>¿Qué le parece la propuesta?</b> |     |
|-------------------------------------|-----|
| Me gusta mucho                      | 62  |
| Me gusta                            | 277 |
| Me es indiferente                   | 38  |
| Me parece deficiente                | 8   |
| No me gusta                         | 0   |

En la figura 5.17 se muestra el impacto que la propuesta de valor ha causado en los encuestados para el servicio de transporte de la carga de lima y región Ica (expresado en porcentaje)

**Figura 5.17 Impacto de la Propuesta de Valor del servicio ofrecido (expresado en porcentaje)**



De acuerdo a la figura al 72% de los encuestados le gustó la propuesta de valor. Mientras que al 18% le fue indiferente o le pareció deficiente. Las razones que dieron es que ya existían promesas de venta parecidas y no se habían cumplido o que dudaban que se pudiera realizar la entrega en menos de 6 horas.

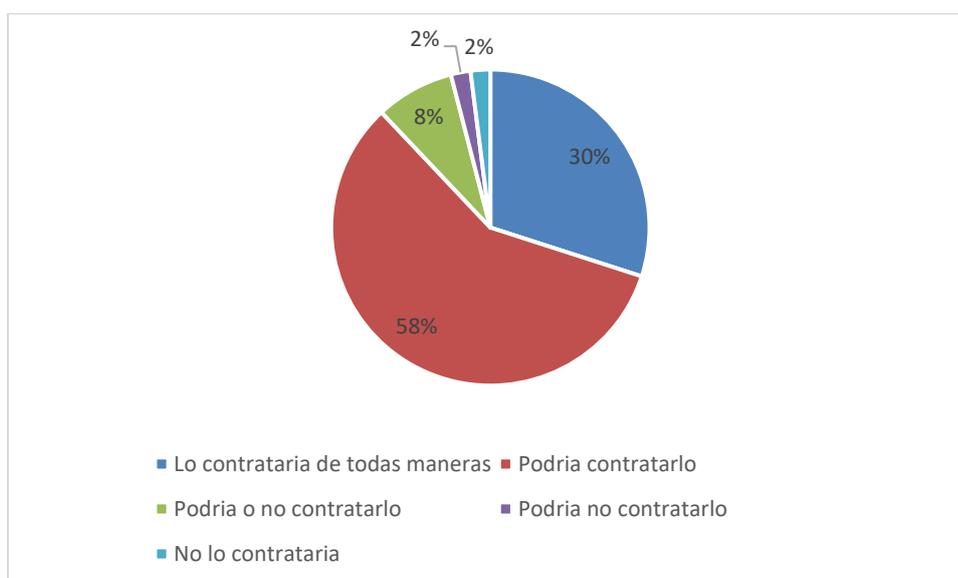
En la tabla 5.19 se muestra la intención de compra que causa la propuesta de valor del servicio ofrecido por la empresa para el servicio del transporte de carga liviana

**Tabla 5.19 Intención de compra del servicio ofrecido**

| <b>Habiendo entendido la propuesta de valor usted</b> | <b>Nº</b> |
|---|-----------|
| Lo contrataría de todas maneras                       | 116       |
| Podría contratarlo                                    | 222       |
| Podría o no contratarlo                               | 31        |
| Podría no contratarlo                                 | 8         |
| No lo contrataría                                     | 8         |

En la figura 5.18 se aprecia la intención de compra de la propuesta de valor para el servicio de transporte de la carga de lima y región Ica (expresado en porcentaje)

**Figura 5.18 Intención de compra del servicio ofrecido (expresado en porcentaje)**



De la figura se puede concluir que el 58% podría contratarlo mientras que el 30% de los encuestados lo contratarían inmediatamente para transportar su carga directamente.

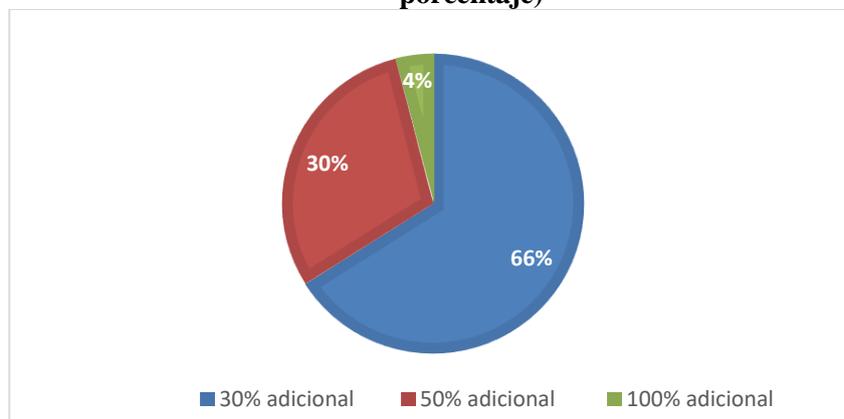
En la tabla 5.20 se muestra la intención de pago por el servicio de entrega a domicilio por la empresa para el transporte de carga liviana

**Tabla 5.20 Intención de pago de Entrega a domicilio**

| <b>Usted estaría dispuesto a pagar por un servicio de entrega de su carga liviana o paquetería a su domicilio con respecto a servicio regular</b> | <b>Nº</b> |
|---|-----------|
| 30% adicional   | 254       |
| 50% adicional   | 116       |
| 100% adicional  | 15        |
| Más de 100% adicional   | 0         |

En la figura 5.19 se aprecia la intención de pago de entrega a domicilio por parte de los encuestados para el servicio de transporte de la carga del Lima a región Ica (expresado en porcentaje)

**Figura 5.19 Intención de pago del servicio de entrega a domicilio (expresado en porcentaje)**



De la figura se puede concluir que el 66% abonaría únicamente el 30% adicional al servicio de entrega a domicilio del transporte de carga. El 30% está dispuesto a abonar 50% adicional.

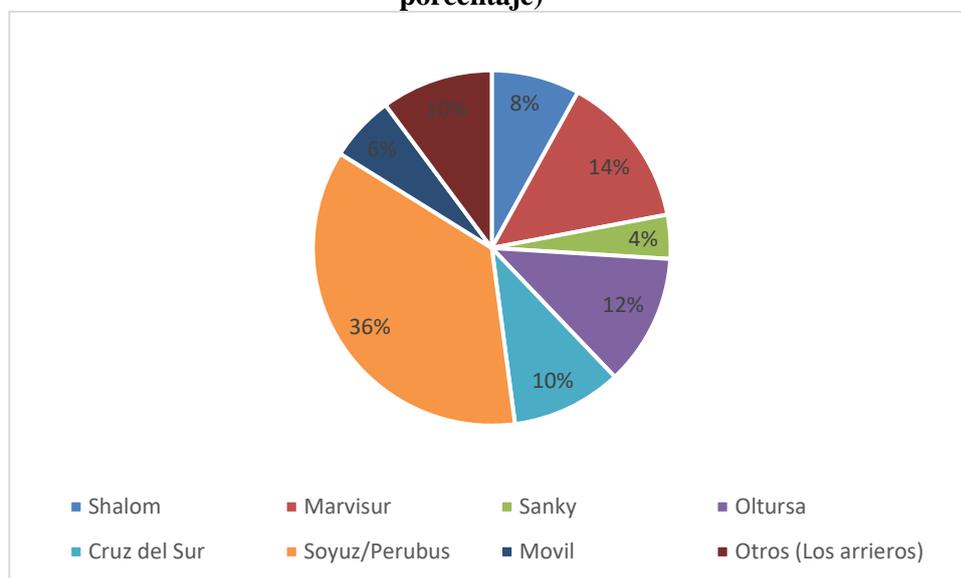
En la tabla 5.21 se muestra las empresas que utilizan los encuestados para transportar su carga liviana.

**Tabla 5.21 Empresas de transporte utilizadas por los Encuestados**

| Compañía de carga que usted utiliza con mayor frecuencia | Nº  |
|--|-----|
| Shalom   | 31  |
| Marvisur   | 54  |
| Sanky  | 15  |
| Oltursa  | 46  |
| Cruz del Sur   | 38  |
| Soyuz/Perubus  | 139 |
| Móvil  | 23  |
| Otros (Los arrieros)                                     | 39  |

En la figura 5.20 se aprecia las empresas que utilizan los encuestados para transportar su carga (expresado en porcentaje)

**Figura 5.20 Empresas de Transporte Utilizadas por los encuestados (expresado en porcentaje)**



De acuerdo a la figura el 36% de la muestra utiliza SOYUZ y Perú Bus debido a su frecuencia de viajes y precios mientras que para transporte pesado se utiliza Los Arrieros (10%). La competencia directa de Soyuz es Marvisur que tiene alcance regional Chincha Ica y Nazca.

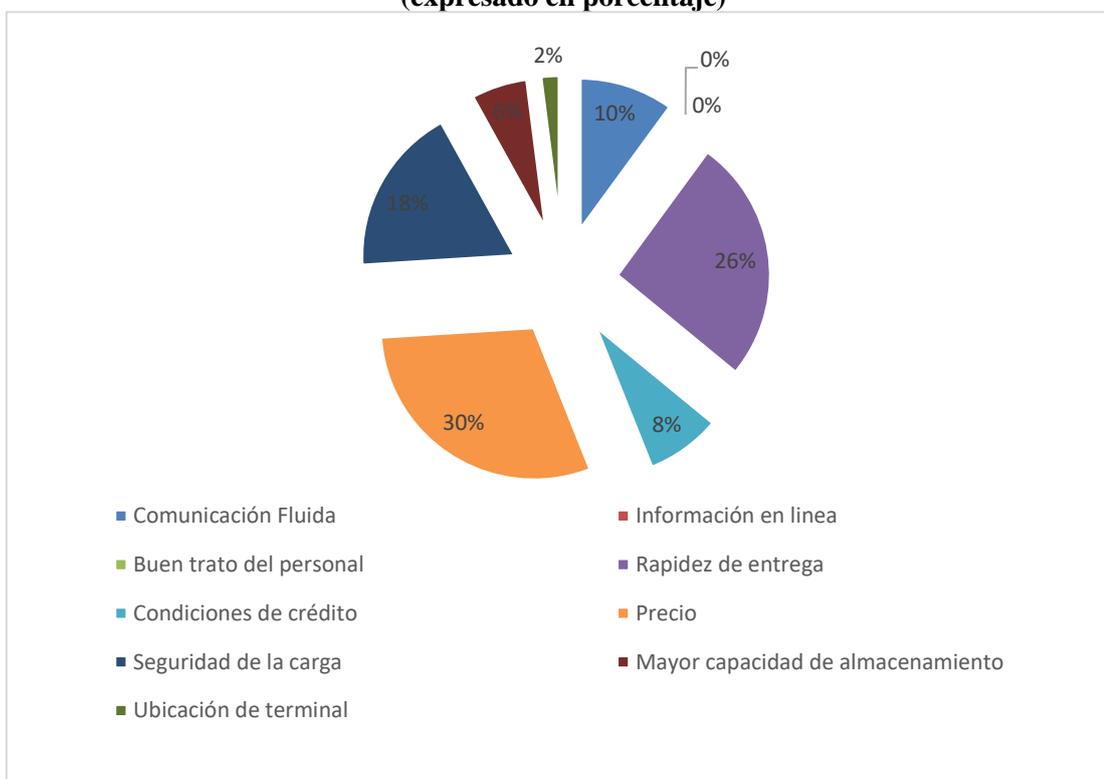
En la tabla 5.22 se muestra los atributos por los cuales los encuestados eligen las empresas para transportar su carga liviana

**Tabla 5.22 Atributos de las Empresas de transporte utilizadas por los Encuestados**

| Usted utiliza su actual compañía de transporte de carga liviana por | Nº  |
|---|-----|
| Comunicación Fluida   | 39  |
| Información en línea  | 0   |
| Buen trato del personal   | 0   |
| Rapidez de entrega  | 100 |
| Condiciones de crédito  | 30  |
| Precio  | 116 |
| Seguridad de la carga   | 69  |
| Mayor capacidad de almacenamiento                                   | 23  |
| Ubicación de terminal   | 8   |

En la figura 5.21 se aprecia los atributos por los cuales la muestra elige las empresas que utilizan para transportar su carga (expresado en porcentaje)

**Figura 5.21 Atributo de las Empresas de Transporte Utilizadas por los encuestados (expresado en porcentaje)**



De la figura se puede concluir que los atributos preferidos de los encuestados fue el precio (30%), la rapidez en la entrega (26%) y la seguridad de la carga (18%) mientras que el trato de personal y la información en línea no recibieron ningún voto por lo que se puede concluir que este tipo de clientes están pendientes de los resultados más que de las formas.

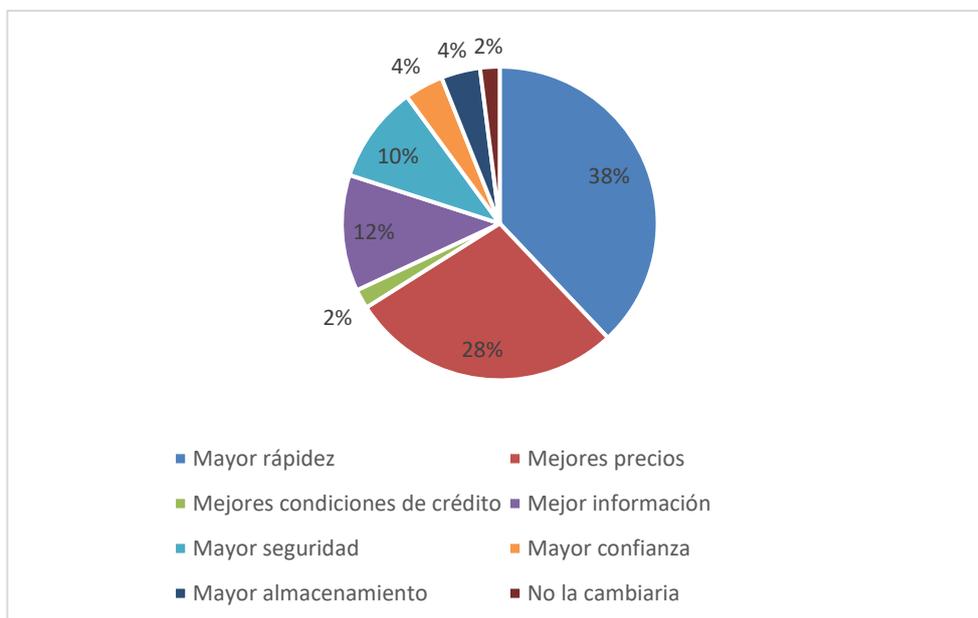
En la tabla 5.23 se muestra las razones por las cuales los encuestados cambiarían su actual compañía de transporte de carga

**Tabla 5.23 Razones para cambiar empresa de transporte**

| <b>Usted cambiaría el servicio de su empresa preferida a esta propuesta si le garantizan (Marque la más importante)</b> | <b>Nº</b> |
|---|-----------|
| Mayor rapidez   | 147       |
| Mejores precios   | 108       |
| Mejores condiciones de crédito  | 8         |
| Mejor información   | 46        |
| Mayor seguridad   | 38        |
| Mayor confianza   | 15        |
| Mayor almacenamiento  | 15        |
| No la cambiaría   | 8         |

En la figura 5.22 se muestra las razones por las que los encuestados cambiarían su actual empresa de transporte (expresado en porcentaje)

**Figura 5.22 Razones para cambiar de empresa de transporte (expresado en porcentaje)**



De la figura se puede concluir que si se ofrece una mayor rapidez (38%) un mejor precio (28%) y una mejor información (12%) sobre la carga los encuestados cambiarían su empresa de transporte.

## ANEXO 4: ANALISIS PESTEL

De acuerdo a Arbaiza (2015) el entorno se debe estudiar utilizando un análisis completo que abarque el factor sociocultural, económica, política, tecnológica, ecológica. Ello permite conocer cuáles son las oportunidades y riesgos que se deben afrontar al considerar las variables del estudio.

### 1.1 Análisis Político Gubernamental

El gobierno del Presidente Martín Vizcarra, que reemplazó en el 2018 a Pedro Pablo Kuczynski anunció la disolución del congreso en el mes de setiembre del 2019 convocando a elecciones para enero del 2020 (RPP, 2019).

De acuerdo a una encuesta realizada por El Comercio Ipsos la corrupción es el principal problema del país en la actualidad: un 57% de entrevistados lo considera así. Este primer lugar no se repetía desde el 2010, durante el segundo gobierno de Alan García. La delincuencia y la falta de seguridad se ubican en segundo lugar con 55%. Le siguen una educación inadecuada con 31% y el desempleo y la falta de trabajo con 25% (El comercio, 2019). Es por ello que una de las preocupaciones del actual gobierno es la corrupción, que se encuentra enquistada transversalmente en los tres poderes de gobierno. Esto se manifiesta en el transporte de carga donde congresistas de diversas bancadas han aprobado leyes que favorecen la concentración de la misma en diferentes empresas. A partir de marzo del año 2020 el gobierno decretó la inamovilidad de carga y pasajeros lo que constituye una amenaza para las empresas formales de transporte ya que estas deben mantener un flujo de costos fijos que las empresas informales no lo soportan.

### 1.2 Análisis Económico

Los factores económicos y financieros se analizan dentro del Marco Económico Multianual 2020-2023 por lo que cada factor se evaluará en prospectiva hacia dicho año.

#### *Población económicamente activa*

La población económicamente activa (PEA) está integrada por personas que están ocupadas y por los que buscan estarlo representando el 68,5% de la población en edad de trabajar (PET). La información muestra que, en la Lima existe un incremento constante de la población que generan ingresos y cuentan con poder adquisitivo lo cual es favorable para la industria y se aprecia en la Tabla 1.1.

**Tabla 1.1. Población Económicamente Activa en Lima**

| Año  | PET nacional | nivel | PEA Lima  | %     |
|------|--------------|-------|-----------|-------|
| 2014 | 16,396,377   |       | 4,701,025 | 28.67 |
| 2015 | 16,443,600   |       | 4,750,620 | 28.89 |
| 2016 | 16,856,252   |       | 5,120,700 | 30.38 |
| 2017 | 17,070,100   |       | 5,204,300 | 30.39 |
| 2018 | 17,211,200   |       | 5,325,254 | 30.41 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, población y crecimiento de Lima Metropolitana (2019)

En la Tabla 1.2 se muestra el porcentaje de la población de las regiones de Lima e Ica comparado a la PEA a nivel nacional

**Tabla 1.2. PEA Regiones Lima e Ica (2018)**

| Región   | Porcentaje |
|----------|------------|
| Ica      | 72.7%      |
| Lima     | 59.1%      |
| Nacional | 52.5%      |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019) Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento 2007-2018

### *Producto Bruto Interno*

El Producto Bruto Interno es una medida de valor de la producción de bienes o servicios de un país durante un periodo, mostrando el crecimiento o decrecimiento del mismo. Al ser el comportamiento del PBI un estimado de la dinámica de consumo en el país, se puede esperar que ante un aumento del consumo aumenten las ventas de la empresa, El PBI, evaluado a partir de la actividad productiva y expectativas empresariales y de consumidores, señala un ciclo económico débil, con un crecimiento menor a su verdadero potencial. (INEI, 2020)

Entre el 2015 y el 2019 el ingreso per cápita ha crecido a una tasa que gira alrededor del 2-5% como se aprecia en la Tabla 1.3, indicando un crecimiento moderado para el entorno del proyecto, porque un mayor ingreso permite que aumente la capacidad de elección de las personas por su mayor poder de compra y presumiblemente de ahorro.

**Tabla 1.3. PBI Total y PBI Per Cápita 2015-2019**

| Año         | Millones de soles | Tasa de Crecimiento |
|-------------|-------------------|---------------------|
| <b>2015</b> | 602.527           | 5.60%               |
| <b>2016</b> | 644.869           | 6.57%               |
| <b>2017</b> | 710.767           | 9.27%               |
| <b>2018</b> | 739.19            | 4.0%                |
| <b>2019</b> | 753.97            | 2.0%                |

Fuente: INEI (2020)

En la Tabla 1.4 se aprecia el PBI de las regiones Ica y Lima al año 2018

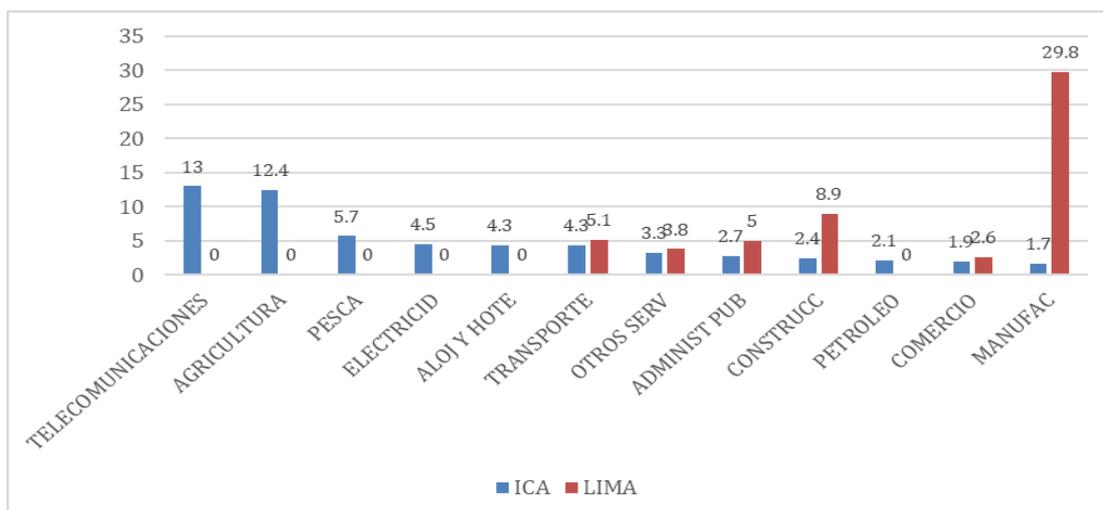
**Tabla 1.4 PBI nacional Regiones Ica y Lima**

| Región      | PBI  |
|-------------|------|
| Ica         | 4.1% |
| Lima        | 5.4% |
| Región Lima | 4.4% |
| Nacional    | 4.0% |

Fuente: INEI (2019) Producto Bruto Interno por Departamento 2018

En la figura 4.1 se muestra la participación relativa por sector en las regiones de Lima e Ica del PBI expresado en valor agregado al año 2018

**Figura 1.1. PBI por sector regiones Ica y Lima 2018**



Fuente: Fuente: INEI (2019) Producto Bruto Interno por Departamento 2018

### *Tasa de Desempleo*

La tasa de desempleo se mide mensualmente, pero se refleja trimestralmente como se muestra en la Tabla 1.5.

**Tabla 1.5. Tasa de Desempleo Lima Metropolitana**

| Trimestre                    | Tasa de Desempleo | Personas sin empleo |
|------------------------------|-------------------|---------------------|
| Octubre 2019-Diciembre 2019  | 6.5%              | 341,700             |
| Octubre 2018-Diciembre 2018  | 7.3%              | 382,200             |
| Octubre 2017- Diciembre 2017 | 7.2%              | 374,600             |
| Octubre 2016-Diciembre 2016  | 6.6%              | 335,300             |
| Octubre 2015-Diciembre 2015  | 6.4%              | 314,500             |

Fuente: INEI Informe de Empleo (2020)

La tasa de desempleo se ha mantenido relativamente constante por lo que al aumentar la población aumenta la cantidad de desempleados en la misma proporción lo que puede considerarse una oportunidad debido a poder contar con trabajadores calificados a precio económico para el sector de carga.

### *Tasa de Inflación*

La Inflación es un proceso económico provocado por el desequilibrio existente entre la producción y la demanda; causa una subida continuada de los precios de la mayor parte de los productos y servicios, y una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos. La inflación desde el año 2017 se mantiene a niveles de 2% manteniéndose debajo de dicho parámetro como se aprecia en la Tabla 1.6.

**Tabla 1.6. Tasa de Inflación Perú 2015-2019**

| Año  | Porcentaje |
|------|------------|
| 2015 | 3.5        |
| 2016 | 3.23       |
| 2017 | 1.36       |
| 2018 | 2.19       |
| 2019 | 1.90       |

Fuente: INEI (2019)

### *Tasa de interés*

La tasa de Interés es el precio del dinero o pago estipulado, por encima del valor depositado, que un inversionista debe recibir, por unidad de tiempo determinado, del deudor a raíz de haber usado su dinero durante ese tiempo. La tasa de interés marca lo que un individuo o una empresa paga por un determinado financiamiento como se muestra en la Tabla 1.7.

**Tabla 1.7. Tasas de Interés Activa Promedio de Mercado 2016-2020 (al 25 de marzo de 2020)**

| Año  | Moneda Nacional | Moneda Extranjera |
|------|-----------------|-------------------|
| 2016 | 16.03           | 8.09              |
| 2017 | 17.03           | 7.49              |
| 2018 | 15.67           | 7.12              |
| 2019 | 14.38           | 8.42              |
| 2020 | 13.56           | 7.52              |

Nota: Superintendencia de Banca y Seguros (2020)

### *Tipo de cambio*

Las variaciones en el tipo de cambio influyen en el flujo efectivo de los proyectos, siendo un factor de riesgo relacionado directamente con las condiciones económicas en el mundo. El tipo de cambio en el Perú se ha mantenido constante; sin embargo, hay sectores como el transporte, donde las compras de repuestos se realizan con moneda extranjera lo cual hace que se vean afectados ante la subida del dólar como se muestra en la Tabla 4.8 constituyendo una amenaza para el sector.

**Tabla 1.8. Tipo de Cambio Perú 2016-2020**

| Año  | Promedio Anual |
|------|----------------|
| 2016 | 3.35           |
| 2017 | 3.33           |
| 2018 | 3.26           |
| 2019 | 3.30           |
| 2020 | 3.52*          |

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguro (2020)

### *Riesgo país*

El riesgo país está definido como el conjunto de contingencias referentes a las características específicas de cada país. De esta manera, un país más riesgoso pagará un mayor costo de capital y, por el contrario, el menos riesgoso pagará menos. En el Perú el riesgo país se muestra en la Tabla 1.9.

**Tabla 1.9 Riesgo País 2015-2019**

| Año  | Riesgo País |
|------|-------------|
| 2015 | 2.47        |
| 2016 | 1.36        |
| 2017 | 1.21        |
| 2018 | 1.23        |
| 2019 | .85         |

Fuente: Gestión (2020)

De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas (2020) el riesgo país subió durante los primeros meses del año 2020 debido a la situación domestica (elecciones congresales) ya que las variables macroeconómicas se han mantenido por lo que dicho aumento es coyuntural. Sin embargo, a marzo del 2020 dicho riesgo se ha incrementado a 3.32 debido al cierre de fronteras y el coronavirus manteniéndose a pesar de ello como el país de menor riesgo dentro de la región.

*Proyección al 2023*

De acuerdo al Marco Multieconómico Multianual (MMM) 2019-2022 es importante destacar que estas proyecciones se dan en un contexto de mayor volatilidad siendo los factores de riesgo los siguientes:

- ✓ Tensiones comerciales ante medidas Arancelarias implementadas por los Estados Unidos de Norteamérica
- ✓ Desequilibrios Financieros generados por el retiro del estímulo monetario de países del primer mundo
- ✓ Populismo Global
- ✓ Alto Nivel de endeudamiento de gobiernos Locales de China

Los ratios macro y micro económicos más relevantes se muestran en la Tabla 1.10.

**Tabla 1.10. Ratios Macro y Microeconómicos Economía Peruana 2020-2023**

| Ratios          | 2020 | 2021-2023 |
|-----------------|------|-----------|
| Demanda Interna | 4.5  | 4.8       |
| PBI             | 3.2  | 3.4       |
| Tasa Desempleo  | 6.2  | 5.8       |
| Tasa Inflación  | 2.5% | 2.5%      |
| Tasa de Interés | 2.75 | 2.6       |
| Tipo de Cambio  | 3.30 | N.D       |

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (2019) MMM 2020-20223

Asimismo, las condiciones financieras favorables del mercado local alentarán una mayor expansión de los créditos a las familias, lo que contribuirá a dinamizar el consumo. En efecto, la tasa de interés de política monetaria se mantiene en 2,75% desde marzo de 2018, siendo la tasa más baja desde agosto de 2010. Además, existe una mayor competencia en el otorgamiento de créditos personales, lo que se refleja en la aplicación de nuevas estrategias por parte de los bancos comerciales. Sin embargo, las condiciones actuales conllevan a realizar un sinceramiento de dichas cifras donde se estima para el año 2020 un crecimiento de cero por ciento (0%), el crecimiento de la tasa de desempleo y un año difícil para la economía (Gestión, 2020).

### 1.3 Análisis Legal

Existen leyes referentes al transporte de pasajeros y carga y son regulados por SUTRAN, organismo que depende del Ministerio de Transporte y comunicaciones. Dichas leyes se muestran en la tabla 1.11.

**Tabla 1.11. Leyes Referentes al transporte de Carga y Pasajeros Perú**

| Normas  | Fecha de Promulgación | Finalidad   |
|---|-----------------------|---|
| Ley N° 29380  | 2009                  | Creación de SUTRAN como entidad reguladora del transporte terrestre de carga y pasajeros en el Perú   |
| Ley N° 27181 (Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre) | 2012                  | Regular el transporte y tránsito terrestre en el Perú   |
| DS N°058-2003 MTC   | 2003                  | Reglamento Nacional de Vehículos donde se norma las condiciones de los vehículos de carga   |
| DS N°18-2017 MTC  | 2017                  | Decreto Supremo que modifica el Reglamento Nacional de Administración de Transportes. Este fue promulgado el año 2009 y ha sido modificado regularmente |

| Normas            | Fecha de Promulgación | Finalidad   |
|-------------------|-----------------------|---|
| DS N°021-2008 MTC | 2008                  | Reglamento Nacional de Transporte Terrestre de Materiales y Residuos Peligrosos (Actualizado al 24/09/2018) |

Fuente: SUTRAN (2020)

Existe un marco legal para el transporte de carga, pero este es cambiante de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los gobiernos de turno por lo que ello constituye una amenaza para el sector ya que dicho marco puede variar.

#### 1.4 Análisis Social o Cultural

La condición de vida de los peruanos ha mejorado en términos de indicadores del acceso a bienes y servicios básicos, estos incluyen los accesos a servicios desde salud, educación hasta infraestructura sanitaria. El Perú es uno de los dos países latinoamericanos que más avanzó entre el 2000 y el 2010 en cuestión de igualdad de género, ingresos, pobreza, empleo formal, salud y educación. (ONU, 2013).

Entre los logros se aprecia que la pobreza extrema se redujo al 6% el 2007, la pobreza al 2012 se redujo del 54.4% al 25.8%, la desnutrición crónica urbana descendió a 10.1% pero en la rural sólo a 37% para el 2011. Esto ha generado a su vez una mejora de vida en las condiciones de todos los peruanos La tasa de crecimiento poblacional del Perú ha sido de 1.1% entre los años 2012 y 2018 por lo que el INEI proyecta que esta tasa de crecimiento se mantendrá en una tendencia positiva de 1% hasta el año 2025.

La informalidad dentro del sector de carga es uno de los principales fenómenos sociales que se produce dentro del mismo; Al año 2,020 son diversas las empresas que brindan transporte interprovincial de manera informal, así como otras ofrecen servicios de embalaje, desembalaje y traslado a precios módicos; sin embargo, no todas están autorizadas, no están constituidas o no son especializadas. Frente a tales circunstancias la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) ha reforzado las labores de fiscalización, a fin de luchar contra la informalidad porque esos vehículos no cuentan con autorización ni con las condiciones mínimas de seguridad para salvaguardar la vida de los pasajeros (Andina, 2019).

Dichas intervenciones se pueden apreciar en la Tabla 1.12 en las regiones de Lima e Ica durante el 2017, las que constituyen el 62% del total de intervenciones de dicho organismo a nivel nacional

**Tabla 1.12 Intervenciones de SUTRAN en Lima e Ica 2017**

| Región | Intervenciones |
|--------|----------------|
| Lima   | 421,532        |
| Ica    | 126,754        |
| Total  | 1,100,976      |

Fuente: SUTRAN en Cifras 2017 (2018)

Entre los años 2013 y 2017 el número de empresas que brindaron el servicio de transporte terrestre de carga a nivel nacional creció sostenidamente pasando de 81,435 a 116,305 empresas lo que indica que el sector es atractivo y permite la competencia como se muestra en la tabla 1.13

**Tabla 1. 13 Cantidad de Empresas de Carga a nivel nacional 2013-2017**

| <b>Empresas</b>     | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Transporte de Carga | 81,435      | 90,397      | 96,236      | 107,164     | 116,305     |

Fuente: Estadística Ministerio Transporte y Comunicaciones (2020)

En base al crecimiento de número de empresas se aprecia en la Tabla 1. 14 la evolución del parque vehicular de dichas empresas del año 2013 al año 2017

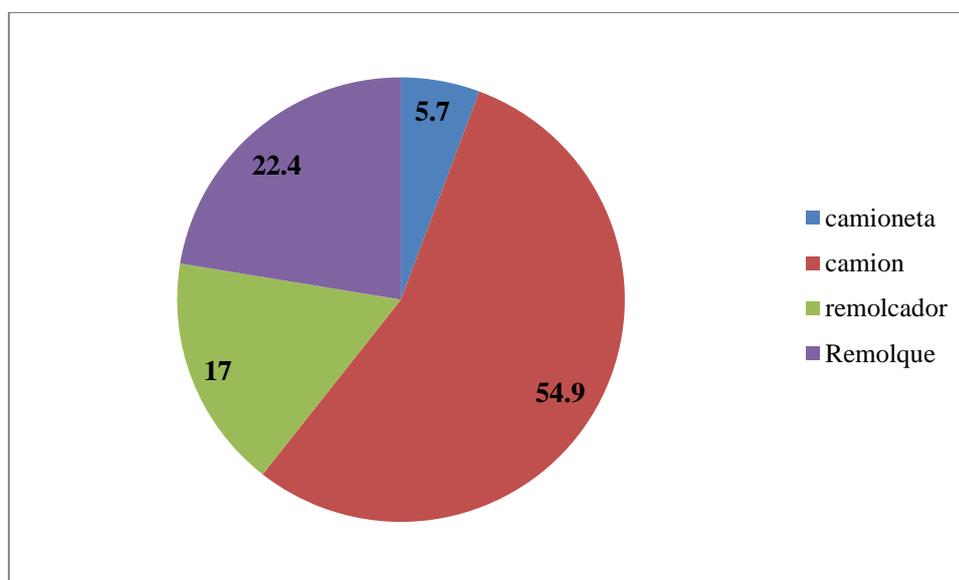
**Tabla 1.14 Evolución del Parque Vehicular 2013-2017**

| <b>Año</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Vehículos  | 216,386     | 240,230     | 250,028     | 287,080     | 298,670     |

Fuente: Anuario Ministerio Transporte y Comunicaciones 2017 (2019)

La distribución del tipo de vehículo se muestra en la figura 1.2

**Figura 1.2 Distribución del Parque Vehicular (expresado en %)**



Fuente: Anuario Ministerio Transporte y Comunicaciones 2017 (2019)

A pesar de ello, cabe mencionar que las empresas formales no cubren por completo la necesidad de los clientes por lo que se estima que estos servicios informales de transporte tienen una participación del 15% en el mercado de transporte de pasajeros y no garantizan la integridad de los bienes de las personas durante el traslado, ni aseguran que estos lleguen en buenas condiciones a su destino constituyendo una amenaza para el sector ya que el crecimiento indiscriminado de la informalidad en el sector afecta a los transportistas formales.

## 1.5 Análisis Tecnológico

Jiang, et al. (2017) mencionaron que el servicio de paquetería urgente basado en el transporte de pasajeros por carretera es un modelo comercial emergente, cuyo fin es que las compañías de transporte de pasajeros por carretera utilicen plenamente su capacidad de transporte para sobrevivir y prosperar en la feroz competencia del mercado del transporte de pasajeros. Este nuevo modelo de negocio se deriva del transporte de pasajeros por carretera al aprovechar la capacidad de reserva de la cajuela del autocar para transportar paquetes pequeños. Como resultado, muchas compañías de transporte de pasajeros planean hacer o ya han comenzado los servicios de paquetería urgente. Además, debido a la cobertura limitada de compañías individuales, la colaboración o alianza es el método comúnmente utilizado utilizando Tecnología ITS en el transporte terrestre de mercancías siendo tecnologías basadas en la informática y las telecomunicaciones orientadas a solucionar los problemas del transporte terrestre. Estas nuevas tecnologías permiten a todos los conductores, particulares y transportistas, estar mejor informados, evitar situaciones de riesgo y hacer un uso más inteligente de las infraestructuras terrestres. En el caso del transporte terrestre de mercancías, también existen tecnologías que permiten recoger en tiempo real cuál es el tiempo atmosférico o cuál es el estado de las carreteras por las que los transportistas deben pasar. El objetivo de dichas tecnologías es conseguir sistemas de gestión aún más eficientes reduciendo los accidentes de tráfico y aportando soluciones en tiempo real. En un mundo globalizado, la logística tiene su mejor aliado en la tecnología, convirtiéndola en un sector más competitivo, más productivo y más sostenible. (Ibercondor, 2020)

Una de ellas es Uber Freight, el brazo logístico de la compañía de Kalanick, cuyo objetivo final es revolucionar el mercado transportando carga con camiones autónomos. En su primera etapa, el proyecto busca facilitar la búsqueda de vehículos en el momento y lugar que las empresas lo requieran, el mismo sistema que aplica Uber al transporte de pasajeros. De esta forma, Uber Freight busca convertirse en un punto de encuentro entre empresas y transportistas, bajo la lógica de oferta y demanda. Algo similar ocurre con Convoy, compañía de Seattle que recientemente ha recibido la suma de 62 millones de dólares de financiamiento proveniente de Cascade Investment de Bill Gates y otros inversores, como el co-fundador de LinkedIn, Reid Hoffman. Sólo por mencionar a otros que han creído y entregado recursos durante al proyecto durante los últimos años, están el CEO de Amazon, Jeff Bezo, el CEO de Salesforce, Marc Benioff y el ex presidente de Starbucks, Howard Behar: Cada uno de ellos creen firmemente que la tecnología es capaz de transformar la industria de camiones. La promesa de Convoy es ofrecer camiones confiables e innovadores para cada tipo de envío. Los dueños de la carga tienen acceso a una gran red de empresas independientes de camiones, los que pueden ser controlados en tiempo real mediante GPS. Este y otras funcionalidades tienen como objetivo mejorar la cadena de suministro y ofrecer a los transportistas las mejores opciones para planificar de la mejor forma cada uno de sus envíos. (Beetrack,2020)

Ello constituye una oportunidad en el sector ya que este nuevo enfoque de tecnología aplicada al transporte de carga se está dando a gran escala y lejos de nuestro territorio, pero la necesidad de gestionar, entregar control, trazabilidad en tiempo real y un proceso riguroso es algo que muchas empresas están integrando como parte indispensable de sus operaciones.

## 1.6 Análisis Ecológico o Ambiental

El parque vehicular de empresas de carga en el ámbito nacional asciende a 287,938 vehículos en el año 2017 ello implica una gran contaminación por el uso de diésel con azufre que se expende en el territorio peruano. Al año 2016 son 18 las regiones que tienen que cumplir con que el diésel que se comercialice en su región cuente con un máximo de 50 ppm, lo que representa el 90% del consumo vehicular de este combustible en el país. Los que aún están quedando relegados en este sentido son Tumbes, Piura, Amazonas, Loreto, San Martín y

Ucayali, lo cual no implica que no llegue la oferta de diésel de bajo azufre a estas zonas, ya que, en el caso de Repsol, esta empresa solo comercializa este tipo de diésel, ya sea de su producción local en La Pampilla o por importación. Aun así, en estos departamentos aún se puede comercializar diésel de alto azufre, el cual puede contener hasta 5,000 ppm (Ruiz, 2017). Ello a pesar que la norma fue promulgada en el año 2006.

De acuerdo a la Universidad Politécnica de Cataluña (2020) la combustión de carburantes en los vehículos produce dos tipos de emisiones por el tubo de escape:

- ✓ Dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), inherente a todo proceso de combustión. Aumenta con el consumo de carburante.
- ✓ Contaminantes que afectan a la calidad del aire, dependen de la calidad de la combustión y los sistemas anticontaminación que tenga el vehículo

En los motores diésel, cada vez que un litro se quema en el motor, por el tubo de escape salen 2,6 kg de CO<sub>2</sub>. Los científicos han demostrado que del CO<sub>2</sub> que se emite a la atmósfera una parte se acumula en la misma, siendo el principal causante de la modificación del denominado “efecto invernadero” que da lugar al conocido “cambio climático”.

El efecto invernadero es fundamental para la vida en la tierra, pues hace que su temperatura media sea de unos 15° C, pero el incremento de concentración de CO<sub>2</sub> en la atmósfera por causa de la combustión de carburantes hace que dicha temperatura media tienda a subir, lo que puede ocasionar graves problemas a la humanidad como modificación de la meteorología o incremento del nivel de los mares, sequías, etc.

De aquí que todos los países están implementando medidas para reducir el consumo de carburantes fósiles mediante campañas de promoción de un uso eficiente de la energía y a través de programas de ahorro energético.

Las sustancias contaminantes se emiten en cantidades mucho más pequeñas que las de CO<sub>2</sub>, pero al acumularse en la atmósfera afectan a la calidad del aire y la salud de los seres vivos y el ensuciamiento del ambiente. Las más importantes son:

- ✓ El monóxido de carbono (CO)
- ✓ Los hidrocarburos (HC)
- ✓ Los óxidos de nitrógeno (NO<sub>x</sub>)
- ✓ Las partículas (PM) que son causantes de la opacidad de los humos.

Por cada litro de carburante consumido, un camión actual de 420 CV emite aproximadamente:

- ✓ CO: 15 - 20 gramos, HC: 2 - 3 gramos, NO<sub>x</sub>: 5 - 8 gramos, Partículas: 4 - 7 gramos

Conviene reseñar también, que algunas de las innovaciones tecnológicas que presentan los motores actuales, reducen las emisiones contaminantes, pero aumentan ligeramente la emisión de CO<sub>2</sub>, al incidir en ligeros aumentos en el consumo de carburante. Ello constituye una oportunidad ya que un diésel limpio favorece la conservación de la maquinaria del motor por lo que este requiere menos mantenimiento y por tanto menos inversión para trabajar.

Hay que tener en cuenta que el Ministerio de Transportes y Comunicaciones firmó el año 2019 un contrato para la elaboración del estudio de perfil del proyecto de Tren de Cercanías que beneficiará a los habitantes de Lima, Barranca, Cañete, Chincha e Ica por **S/ 42 millones** para la elaboración del estudio de perfil del proyecto de Tren de Cercanías. El plazo del estudio es de **270 días calendario**, a los que se agregan los periodos de revisión de cada etapa a cargo del sector y el levantamiento de observaciones por lo que dicho estudio **se debe estar aprobando a fines del 2020**. El tren de Cercanías **beneficiará a 969 mil habitantes de Lima, Barranca, Cañete, Chincha e Ica** mediante una inversión de más de US\$3 mil

millones y dará un impulso al intercambio comercial y promoverá la producción agrícola. (Gestión, 2019). Es por ello que la nueva unidad de negocio debe estar operativa rápidamente ya que existe el riesgo que el servicio de traslado de carga sea más económico y limpio a través del ferrocarril.

Sin embargo, el tráfico existente en la zona Lima se conoce que actualmente es la segunda ruta con mayor tráfico de pasajeros en el país, toda vez que más de 25 mil pasajeros circulan a diario por dicha vía, entre buses interurbanos y vehículos. (Gestión, 2019) lo que constituye un riesgo para el sector.