



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**  
**SEDE CENTRAL**  
**Sucre, Bolivia**

**CURSO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

***PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO  
DE TRANSPORTE ESCOLAR PRIVADO EN LA CIUDAD DE SUCRE***

*Tesis presentada para optar el Grado  
Académico de Magister en  
“Administración de Empresas”*

**AUTORA: Lic. PÉREZ GALARZA LORENA**

**Sucre, Bolivia  
2016**



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**  
**SEDE CENTRAL**  
**Sucre, Bolivia**

**CURSO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

***PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO  
DE TRANSPORTE ESCOLAR PRIVADO EN LA CIUDAD DE SUCRE***

*Tesis presentada para optar el Grado  
Académico de Magister en  
“Administración de Empresas”*

**AUTORA: Lic. PÉREZ GALARZA LORENA**  
**TUTORA: MBA. LAURA CARDOZO REJAS**

**Sucre, Bolivia**  
**2016**

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios, por haberme puesto en este mundo, iluminando con su bendición mi sendero, dándome fuerzas y valor para seguir adelante y concluir satisfactoriamente mis estudios.*

*A mis queridos padres y hermanos por apoyarme en el camino de la vida, por el inmenso cariño y comprensión que me brindaron, durante todo el tiempo que duró mi formación.*

*A la Universidad Andina Simón Bolívar por cobijarme en sus aulas y brindarme la enseñanza necesaria siendo un mudo testigo del duro camino recorrido.*

*A Laura, por brindarme el afecto, comprensión, colaboración, confianza y dedicación durante todo el tiempo de elaboración de la tesis.*

*A Rayner por su apoyo incondicional, por compartir momentos de alegría y tristeza, demostrándome que siempre podré contar con él.*

### ***DEDICATORIA***

*Dedico todo el esfuerzo de esta investigación a Dios, que es él, el principio y el fin de todo, y sin él nada es posible. A mis padres por ser el pilar fundamental de mi vida, por brindarme su cariño y apoyo incondicional. A ustedes mis hermanos, que sin su apoyo, paciencia y consejos la vida no sería igual.*

## RESUMEN

El objetivo general de esta investigación se fundamenta en elaborar un Plan de Negocio, para la implementación de una empresa de transporte escolar privado en la ciudad de Sucre, que resuelva problemas latentes como: la coincidencia de horarios laborales y escolares, excesivo congestionamiento vehicular, inadecuadas condiciones de los medios de transporte y principalmente la inexistencia de un servicio de transporte exclusivo en la ciudad.

El estudio presenta en primera instancia el perfil de la investigación, mismo que incluye el desarrollo de conceptos que encaminan la tesis, exponiendo la problemática indagada acompañada de su justificación, el planteamiento de objetivos generales, específicos y la determinación de métodos y técnicas de investigación.

Posteriormente se presenta el desarrollo de ocho capítulos: En el **Capítulo I**, se expone el Marco Teórico y la revisión bibliográfica, elementos que sustentan cada concepto desarrollado durante todo el avance del estudio.

La descripción de la empresa como servicio de transporte, el entorno y ambiente competitivo de la misma se exponen en el **Capítulo II**.

El **Capítulo III**, corresponde al Estudio de Mercado, que hace referencia a la recopilación y análisis de los datos provenientes, resultado de la aplicación de entrevistas y encuesta a la población objeto de estudio, dichos instrumentos permitieron conocer las características, particularidades y necesidades que atraviesan los padres de familia con hijos en edad escolar, matriculados en establecimientos educativos privados. Este Estudio permitió detectar como principal problema la coincidencia de horarios y refleja que los principales usuarios del Servicio se conforman por estudiantes de primaria, que pertenecen a familias con ingresos medios – altos.

Los principales elementos del Marketing Mix de Servicio (Precio, Plaza, Promoción, Publicidad, Personas, Procesos y Evidencia Física), junto al diseño del logotipo, nombre y slogan están incluidos en el **Capítulo IV**.

Posteriormente se observa en el **Capítulo V**, el Plan de Operaciones, donde se define la macro y micro localización de la empresa, que describe los requerimientos técnicos de los buses (Nissan Civilian) y los procesos adecuados para brindar el servicio, como la determinación de paradas y rutas estratégicas.

El desarrollo de los perfiles del personal que formarán parte de la empresa, la forma de organización y conceptos relacionados a la política salarial y motivación se plasman en el **Capítulo VI**. Siendo el recurso humano más valioso para el negocio, los choferes, quienes tienen directa relación con los usuarios.

Se desglosa en el **Capítulo VII**, el Análisis Económico Financiero, que comprende las Inversiones a realizar, la determinación de Costos y donde se demuestra la viabilidad de este servicio, a través de indicadores de rentabilidad (VAN, TIR, Razón B/C).

Finalmente se muestra las Conclusiones y Recomendaciones principales de la investigación en el **Capítulo VIII**.

La idea de implementar este tipo de servicio en la ciudad, fue concebida y pesada desde los inicios del curso de la Maestría, de manera que la base de su elaboración se sustenta en los conocimientos adquiridos durante este ciclo.

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b> .....	<b>1</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>2</b>
<b>3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>5. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b> .....	<b>4</b>
<b>5.1 OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>4</b>
<b>5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> .....	<b>5</b>
<b>6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>6.2 ESTUDIOS EXPLORATORIOS</b> .....	<b>5</b>
<b>6.3 ESTUDIOS DESCRIPTIVOS</b> .....	<b>6</b>
<b>7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>7.1 MÉTODO INDUCTIVO</b> .....	<b>6</b>
<b>7.2 MÉTODO DEDUCTIVO</b> .....	<b>6</b>
<b>7.3 MÉTODO ANALÍTICO SINTÉTICO</b> .....	<b>7</b>
<b>7.4 MÉTODO BIBLIOGRÁFICO.</b> .....	<b>7</b>
<b>8. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>8.1 ENTREVISTA</b> .....	<b>8</b>
<b>8.2 ENCUESTA</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 PLAN DE NEGOCIOS</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2 TRANSPORTE ESCOLAR</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3 DEFINICIÓN DE SERVICIO</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3.1.1 INTANGIBILIDAD</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3.1.2 INSEPARABILIDAD</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3.1.3 VARIABILIDAD</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3.1.4 CADUCIDAD Y DEMANDA OSCILANTE</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3.2 CALIDAD DE LOS SERVICIOS</b> .....	<b>12</b>
<b>1.3.2.1 CALIDAD EN EL SERVICIO COMO ESTRATEGIA DE</b> <b>VENTAJA COMPETITIVA</b> .....	<b>13</b>
<b>1.4 MARKETING DE SERVICIOS</b> .....	<b>14</b>

1.4.1	PRODUCTO.....	14
1.4.2	PRECIO .....	15
1.4.3	PLAZA .....	16
1.4.4	PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN.....	16
1.4.5	PERSONAS .....	17
1.4.6	EVIDENCIA FÍSICA .....	17
1.4.7	PROCESOS.....	18
1.5	ESTRATEGIA DE MARKETING .....	18
1.6	POSICIONAMIENTO DE MERCADO .....	19
1.7	DEFINICIÓN DE CLIENTE.....	19
1.7.1	EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EXTERNO .....	20
1.8	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	21
1.8.1	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES. ....	23
1.8.2	RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS EXISTENTES. ....	23
1.8.3	AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	23
1.8.4	PODER DE NEGOCIANCIO DE PROVEEDORES .....	24
1.8.5	PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES .....	24
1.9	ANÁLISIS PEST.....	25
1.9.1	FACTORES ECONÓMICOS.....	26
1.9.2	FACTORES POLÍTICOS .....	26
1.9.3	FACTORES SOCIALES .....	26
1.9.4	FACTORES TECNOLÓGICOS.....	26
1.10	MATRIZ FODA.....	26
1.10.1	IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES. .	27
1.10.2	IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	28
1.11	INSTRUMENTOS FINANCIEROS DE PLAN DE NEGOCIOS.....	28
1.11.1	ESTADO DE RESULTADOS .....	28
1.11.2	FLUJO DE CAJA .....	29
CAPÍTULO II.....		30
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, ANÁLISIS DEL ENTORNO Y AMBIENTE COMPETITIVO .....		30
2.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	30
2.1.1	MISIÓN .....	31



2.1.2	VISIÓN .....	31
2.1.3	VALORES .....	31
2.2	MARCO CONTEXTUAL (DIAGNOSTICO SITUACIONAL) .....	31
2.2.1	ANÁLISIS POLÍTICO Y LEGAL .....	32
2.2.1.1	FORMA LEGAL DE LA EMPRESA .....	32
2.2.2	ANÁLISIS ECONÓMICO .....	33
2.2.3	ANÁLISIS SOCIAL - CULTURAL .....	35
2.2.4	ANÁLISIS TECNOLÓGICO.....	37
2.3	LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER .....	37
2.3.1	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES Y BARRERAS DE ENTRADA .....	37
2.3.2	RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS EXISTENTES .....	38
2.3.3	AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	39
2.3.4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES .....	40
2.3.5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES .....	40
	CAPÍTULO III.....	42
	INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	42
3.1.	DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO .....	42
3.2.	SELECCIÓN DE LA TÉCNICA DE MUESTREO .....	43
3.3.	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	43
3.4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS. ....	45
3.4.1	NÚMERO DE HIJOS EN EDAD ESCOLAR. ....	45
3.4.4	NIVEL DE DIFULTAD, EN EL TRASLADO DEL ESTUDIANTE .45	
3.4.3	FACTORES QUE INCURREN EN DIFICULTAD.....	46
3.4.4	GRADO DE DIFICULTAD EN RELACIÓN AL TURNO QUE ASISTE EL ESTUDIANTE. ....	47
3.4.5	GRADO DE DIFICULTAD EN RELACIÓN AL NIVEL QUE ASISTE EL ESTUDIANTE. ....	48
3.4.6	GRADO DE DIFICULTAD EN RELACIÓN AL TIPO DE VEHICULO QUE UTILIZAN PARA EL TRASLADO DEL ESTUDIANTE. 49	
3.4.7	PERSONA ENCARGADA DE TRASLADAR AL ESTUDIANTE..50	
3.4.8	TIEMPO DESTINADO PARA EL TRASLADO DEL ESTUDIANTE. ....	51
3.4.9	NIVEL GASTO EN EDUCACIÓN. ....	51

3.4.10	GASTO PROMEDIO EN EL TRANSPORTE DEL ESTUDIANTE.	52
3.4.11	DEFICIENCIAS EN EL TRANSPORTE PÚBLICO.	53
3.4.12	NECESIDAD DE UN SERVICIO DE TRASPORTE ESCOLAR PRIVADO.	54
3.4.13	ATRIBUTOS NECESARIOS DE UN SERVICIO DE TRANSPORTE ESCOLAR PRIVADO.	54
3.4.14	DISPOSICIÓN DE PAGO A NUEVO SERVICIO.	55
3.4.15	MÉDIOS DE COMUNICACIÓN DE PREFERENCIA.	56
3.4.16	REDES SOCIALES DE PREFERENCIA.	56
3.4.17	UBICACIÓN DE BARRIOS	57
3.5	ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA.	58
CAPÍTULO IV		59
PLAN DE MARKETING		59
4.1	ESTRATEGIA DE MARKETING	59
4.1.1	MERCADO CONSUMIDOR	59
4.1.2	POSICIONAMIENTO	60
4.2.	MIX DEL MARKETING DE SERVICIOS.	61
4.2.1	PRODUCTO	61
4.2.2	PRECIO	62
4.2.3	PLAZA	62
4.2.4	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DEL SERVICIO	63
4.2.4.1	PUBLICIDAD	63
4.2.4.2	PROMOCIÓN	66
4.2.4.3	RELACIONES PÚBLICAS	66
4.2.5	PERSONAS	66
4.2.6	EVIDENCIA FÍSICA	67
4.2.7	PROCESOS	68
CAPÍTULO V		69
PLAN DE OPERACIONES.		69
5.1	ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN	69
5.1.1	MACRO – LOCALIZACIÓN	69
5.1.2	MICRO – LOCALIZACIÓN	70
5.2	DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA ACTUAL	71

5.2.1. PROYECCIÓN DE DEMANDA ACTUAL .....	72
5.3. DETERMINACIÓN DE LA OFERTA .....	73
5.4. BALANCE DE MERCADO .....	75
5.5. COBERTURA DE MERCADO .....	75
5.6. EQUIPAMIENTO .....	76
5.7. DISEÑO DEL PROCESO DEL SERVICIO .....	79
5.7.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL SERVICIO .....	79
5.7.2. DISEÑO DE RUTAS Y PARADAS .....	81
CAPÍTULO VI .....	83
PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	83
6.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	83
6.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	83
6.1.1.1 JUNTA DE SOCIOS.....	83
6.1.1.2 GERENTE GENERAL.....	83
6.1.1.3 CONTADOR .....	84
6.1.1.4 SECRETARIA .....	85
6.1.1.5 CHOFER.....	86
6.1.1.6 ASISTENTE.....	87
6.1.2 ORGANIGRAMA .....	88
6.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	89
6.2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL .....	89
6.2.2 CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL .....	89
6.3 POLÍTICA SALARIAL .....	90
6.4 POLÍTICAS DE MOTIVACIÓN.....	90
6.5 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	91
CAPÍTULO VII .....	92
PLAN ECONÓMICO FINANCIERO .....	92
7.1 INVERSIONES .....	92
7.2 FINANCIAMIENTO.....	93
7.3 COSTOS.....	94
7.3.1 PROYECCIÓN DE COSTOS .....	95
7.3.2 COSTO UNITARIO DE OPERACIÓN.....	96
7.4 INGRESOS.....	96

7.4.1	PROYECCION DE INGRESOS .....	97
7.5	ESTADOS DE RESULTADO Y FLUJO DE CAJA .....	97
7.6	INDICADORES DE RENTABILIDAD .....	99
7.7	RELACIÓN BENEFICIO – COSTO.....	100
CAPITULO VIII .....		101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		101
8.1	CONCLUSIONES.....	101
8.2	RECOMENDACIONES.....	102
BIBLIOGRAFÍA .....		104

**ÍNDICE DE CUADROS**

<b>CUADRO Nº 1. MATRIZ FODA.....</b>	<b>27</b>
<b>CUADRO Nº 2. NÚMERO DE PASAPORTES EXPEDIDOS EN LA CIUDAD DE SUCRE.....</b>	<b>35</b>
<b>CUADRO Nº 3. POBLACIÓN DE ESTUDIO.....</b>	<b>42</b>
<b>CUADRO Nº 4. DETERMINANTES DE LA POBLACIÓN.....</b>	<b>44</b>
<b>CUADRO Nº 5. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>58</b>
<b>CUADRO Nº 6. SERVICIO DE PUBLICIDAD.....</b>	<b>64</b>
<b>CUADRO Nº 7. ACEPTACIÓN DEL SERVICIO.....</b>	<b>72</b>
<b>CUADRO Nº 8. DETERMINANTES DE LA DEMANDA.....</b>	<b>73</b>
<b>CUADRO Nº 9. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....</b>	<b>73</b>
<b>CUADRO Nº 10. OFERTA DE TRANSPORTE.....</b>	<b>74</b>
<b>CUADRO Nº 11. DETERMINACIÓN DE LA OFERTA .....</b>	<b>75</b>
<b>CUADRO Nº 12. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA.....</b>	<b>75</b>
<b>CUADRO Nº 13. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.....</b>	<b>93</b>
<b>CUADRO Nº 14. PLAN DE AMORTIZACIÓN DE PRESTAMO.....</b>	<b>94</b>
<b>CUADRO Nº 15. ESTRUCTURA DE COSTOS ANUALES.....</b>	<b>95</b>
<b>CUADRO Nº 16. ESTRUCTURA DE PROYECCIÓN DE COTOS.....</b>	<b>95</b>
<b>CUADRO Nº 17. DETERMINACIÓN DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN.....</b>	<b>96</b>
<b>CUADRO Nº 18. ESTRUCTURA DE INGRESOS ANUALES.....</b>	<b>97</b>
<b>CUADRO Nº 19. ESTRUCTURA DE PROYECCIÓN DE INGRESOS.....</b>	<b>97</b>
<b>CUADRO Nº 20. PROYECCIÓN DE OTROS INGRESOS.....</b>	<b>97</b>
<b>CUADRO Nº 21. ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA.....</b>	<b>98</b>
<b>CUADRO Nº 22. INDICADORES DE RENTABILIDAD.....</b>	<b>99</b>
<b>CUADRO Nº 23. RAZÓN BENEFICIO COSTO.....</b>	<b>100</b>

**ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO Nº 1. NÚMERO DE HIJOS EN EDAD ESCOLAR.....</b>	<b>45</b>
<b>GRÁFICO Nº 2. NIVEL DE DIFICULTAD EN EL TRASLADO DEL ESTUDIANTE.....</b>	<b>46</b>
<b>GRÁFICO Nº 3. FACTORES QUE DIFICULTEN EL TRASLADO DEL ESTUDIANTE.....</b>	<b>46</b>
<b>GRÁFICO Nº 4. TIEMPO DESTINADO AL TRASLADO DEL ESTUDIANTE.....</b>	<b>51</b>
<b>GRÁFICO Nº 5. GASTO EN EDUCACIÓN.....</b>	<b>52</b>
<b>GRÁFICO Nº 6. GASTO PROMEDIO EN TRANSPORTE.....</b>	<b>53</b>
<b>GRÁFICO Nº 7. DEFICIENCIAS EN EL TRANSPORTE PÚBLICO.....</b>	<b>53</b>
<b>GRÁFICO Nº 8. ACEPTACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE ESCOLAR PRIVADO.....</b>	<b>54</b>
<b>GRÁFICO Nº 9. ATRIBUTOS EN UN SERVICIO DE TRANSPORTE ESCOLAR PRIVADO.....</b>	<b>55</b>
<b>GRÁFICO Nº 10. DISPONIBILIDAD DE PAGO.....</b>	<b>55</b>
<b>GRÁFICO Nº 11. MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>56</b>
<b>GRÁFICO Nº 12. REDES SOCIALES.....</b>	<b>57</b>
<b>GRÁFICO Nº 13. UBICACIÓN DE BARRIOS.....</b>	<b>57</b>

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>TABLA Nº 1.</b> GRADO DE DIFICULTAD Vs TURNO DE ASISTENCIA.....	47
<b>TABLA Nº 2.</b> GRADO DE DIFICULTAD Vs NIVEL DE ASISTENCIA.....	48
<b>TABLA Nº 3.</b> VEHÍCULO Vs DIFICULTAD DE TRASLADO DE ESTUDIANTE .....	49
<b>TABLA Nº 4.</b> PERSONA ENCARGADA Vs DIFICUTAD DE TRASLADO.....	50

**ÍNDICE DE IMÁGENES**

<b>IMÁGEN Nº 1. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....</b>	<b>22</b>
<b>IMÁGEN Nº 2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....</b>	<b>41</b>
<b>IMAGEN Nº 3 LOGOTIPO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>60</b>
<b>IMÁGEN Nº 4. VOLANTE DE LA EMPRESA.....</b>	<b>64</b>
<b>IMÁGEN Nº 5. BANER DE LA EMPRESA.....</b>	<b>65</b>
<b>IMÁGEN Nº 6. LOCALIZACION DE LA EMPRESA.....</b>	<b>70</b>
<b>IMÁGEN Nº 7. LOCALIZACION DE LA EMPRESA Y EE.SS.....</b>	<b>71</b>
<b>IMÁGEN Nº 8. MODELO DEL VEHÍCULO.....</b>	<b>77</b>
<b>IMÁGEN Nº 9 FLUJOGRAMA DE SERVICIO.....</b>	<b>81</b>
<b>IMÁGEN Nº 10 ORGANIGRAMA.....</b>	<b>88</b>



## INTRODUCCIÓN

### 1. ANTECEDENTES

Los padres de familia en general que cuentan con una fuente laboral, buscan alternativas que faciliten el traslado y recojo de sus hijos a sus establecimientos educativos.

Según publicaciones del periódico de circulación nacional La Razón (2014), en Bolivia existen establecimientos educativos que coordinan dichas actividades con empresas de transporte privado, situación que acontece en las ciudades de Santa Cruz, Cochabamba y La Paz, dónde dicho servicio está siendo sometido a rigurosos controles y normativa exclusiva.

Según el INE (2014), actualmente se presenta un crecimiento considerable del número de estudiantes escolares en el país, puesto que la tasa de asistencia escolar se incrementó de 79.71% en 2001 a un 83.54% en 2012. Además cabe aclarar que la población estudiantil se encuentra entre los 6 a 19 años de edad, hallándose la mayor concentración en estudiantes entre 6 a 14 años de edad.

El departamento de Chuquisaca, tiene como Capital la ciudad de Sucre, que se caracteriza por ser una ciudad rica en historia, tradición y cultura, siendo cuna de la población estudiantil de Bolivia.

En la ciudad de Sucre no existen medios de transporte dedicados exclusivamente al traslado y recojo de escolares; en tanto son los padres de familia o personas cercanas a la misma, quienes trasladan o acompañan a los estudiantes a los establecimientos educativos, panorama que claramente se puede observar en las calles céntricas e incluso en las calles periurbanas de la ciudad.

Los medios de transporte usados con mayor frecuencia por los estudiantes de escuelas y colegios, son los que se encuentran en el sector público: microbuses, taxis y en cantidad reducida los minibuses o en su caso optan por realizar el traslado y recojo en vehículos particulares o finalmente a pié.

El servicio de transporte público se encuentra organizado bajo Sindicatos, siendo los más reconocidos “San Cristóbal” y “Sucre”, brindando un servicio general de traslado, a través de sus líneas y con rutas definidas de recorrido.

La mayoría de los padres de familia, consideran como opción el inscribir a sus hijos en colegios y escuelas que generalmente se encuentren ubicados dentro del casco histórico, acorde a las preferencias de cada uno, y no así en establecimientos educativos cercanos a sus hogares.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los padres de familia con hijos en etapa escolar y/o colegial que cuentan con una fuente laboral, al trasladar a sus hijos al colegio usando el transporte público, su vehículo particular o a pie, atraviesan los siguientes inconvenientes:

El consumo de tiempo por el traslado y recojo de los estudiantes a los establecimientos educativos es conflictivo, más aun por el horario de trabajo de los padres, que ven la necesidad de salir anticipadamente de sus domicilios para cumplir con ambos horarios, caso contrario conllevaría situaciones de retraso en el colegio o el trabajo, siendo sujetos de sanciones o multas respectivamente.

El congestionamiento vehicular en las calles céntricas y alrededores de los establecimientos educativos, tanto en la hora de entrada como de salida, es otro inconveniente, debido principalmente al crecimiento del parque automotor, según la Dirección de Recaudaciones de la Alcaldía se ha registrado un incremento de 35% entre las gestiones 2010 a 2013, y un equivalente de 5 motorizados por persona.

Otra variable a considerar son las condiciones de servicio ofertadas por algunos medios de transporte público, mismos que no cumplen con las necesidades requeridas por los clientes, exponiendo a la población escolar y/o colegial a diferentes riesgos, lo cual genera susceptibilidad por parte de los padres al exponer a sus hijos ante este tipo de situaciones.

### 3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La coincidencia de horarios de los establecimientos educativos con el ingreso al trabajo, el excesivo congestionamiento vehicular, las inadecuadas condiciones de servicio de algunos medios de transporte y la inexistencia de un servicio de transporte exclusivo para el traslado de los estudiantes en la ciudad de Sucre, constituye el problema de estudio de la presente investigación, siendo este un conflicto por el que atraviesan los padres de familia que tienen hijos en etapa escolar y/o colegial y a la vez cuentan con una fuente laboral, resultando de interés encontrar una solución a dichos problemas; por lo tanto:

El desarrollo del presente trabajo pretende resolver la siguiente interrogante:

***¿Será factible y rentable la oferta de un servicio de transporte escolar privado en la ciudad de Sucre?***

### 4. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio de investigación se justifica por las siguientes razones:

- Debido al conflicto que representa para los padres de familia, el trasladar y recoger a sus hijos de la escuela y/o colegio, la existencia de un servicio de transporte escolar se presenta como solución alternativa a problemas como **Coincidencia de horarios**, facilitando que tanto padres como estudiantes lleguen puntuales al trabajo y Escuela o Colegio y no así de manera anticipada o en su caso retrasados, produciendo ello sanciones para los alumnos que generalmente pierden el primer periodo de clases o multas en el caso de los padres, que consisten en descuentos en dinero o llamadas de atención.
- De igual manera el servicio de transporte escolar evitaría el **excesivo congestionamiento vehicular** al que enfrentan los padres de familia que poseen vehículos particulares o hacen uso del transporte público para trasladar y recoger a sus hijos, debido a que el estudio también

inferirá sobre el planteamiento de rutas estratégicas de traslado de la población estudiantil.

- Otro tema a considerar y que se presenta como fundamento de la presente investigación, es el hecho de que la existencia de este Servicio se ajustará a las necesidades y exigencias de los padres de familia, tales como **seguridad, puntualidad, responsabilidad**, entre otros.
- La inexistencia de este tipo de servicio en la ciudad, hace que el mismo se constituya en una idea novedosa, de ahí que la formulación de un Plan de Negocio del Servicio de Transporte Escolar resulte atractivo para los Inversionistas, considerando que va a satisfacer una de las necesidades actuales que tienen los padres de familia en su cotidiano vivir.
- El desarrollo de un Plan de Negocio, implica la aplicación de conocimientos, herramientas, métodos y técnicas adquiridas en los cursos de Posgrado, lo cual garantiza la rigurosidad científica del estudio de investigación.
- Hoy en día la sociedad está cada vez más consciente **del valor que tiene el tiempo**, por lo que se consolida como una connotación negativa la pérdida del mismo. Así, la gran mega tendencia global es la necesidad de ahorrar tiempo en las tareas diarias y rutinarias, tal es el caso del transporte.

## **5. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un Plan de Negocio para determinar la factibilidad y rentabilidad que podría tener el servicio de transporte escolar en la ciudad de Sucre.

## **5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Efectuar una investigación de mercados que permita identificar consumidores potenciales, las preferencias en el servicio, la oferta actual, elementos que permitan diseñar una estrategia de marketing.
- Desarrollar un Plan de Operaciones que permita sistematizar las operaciones necesarias que precisaría la empresa.
- Diseñar un Plan de Gestión de Capital Humano para el funcionamiento administrativo de la empresa.
- Establecer un Plan de Marketing para la idea de empresa.
- Desarrollar un Análisis Económico y Financiero a fin de medir la rentabilidad del Proyecto

## **6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se utilizaron métodos y técnicas, que permitieron llegar a hechos y datos, posibilitando analizar la problemática planteada y dar cumplimiento al objetivo general como a los objetivos específicos determinados para el presente trabajo.

Para llevar adelante esta investigación se aplicaron los siguientes estudios:

### **6.2 ESTUDIOS EXPLORATORIOS**

Según Bernal (2012) “La investigación exploratoria, es una investigación centrada en recolectar datos primarios y secundarios mediante un formato no estructurado y procedimientos informales de interpretación”

Durante la realización del presente trabajo, sobre todo al inicio de la investigación, se aplicó este diseño, coadyuvando a obtener cierta información para determinar si era conveniente realizar la idea de estudio, se realizaron revisiones bibliográficas, análisis de datos, entrevistas, etc.

### **6.3 ESTUDIOS DESCRIPTIVOS**

Según Bernal (2012) la investigación descriptiva es aquella, que reseña las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio, la función principal que tiene la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto estudiado.

Se aplicó una descripción de las principales características de la demanda y oferta de mercado del servicio de transporte escolar, con el objeto de conocer las particularidades y comportamiento concreto de la población estudiada.

## **7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **7.1 MÉTODO INDUCTIVO**

Según Martínez (2012) se trata de generalizar el conocimiento obtenido en una ocasión a otros casos u ocasiones semejantes que pueden presentarse en el futuro o en otras latitudes.

Es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares.

Se aplicó este método en el desarrollo del marco introductorio, los antecedentes, formulación del objetivo general, planteamiento del problema de investigación y justificación.

### **7.2 MÉTODO DEDUCTIVO**

Según Martínez (2012) parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular. En la deducción se comparan las características de un caso objeto con la definición que se ha acordado para una clase determinada de objetos y fenómenos.

En la presente investigación se hizo una referencia a nivel global, posteriormente se hace referencia al tema de estudio mismo en su esencia y

particularidad, también permitió plantear los objetivos específicos de investigación, conclusiones y recomendaciones.

### **7.3 MÉTODO ANALÍTICO SINTÉTICO**

Según Navia (2011), es aquel método de investigación que consiste en el estudio de un todo, que se va separando en partes para una mejor aplicación de dicho método y mejor entendimiento de la investigación.

Se aplicó este método para estudiar el comportamiento de los demandantes de los servicios de transporte escolar y examinar por separado las variables que inciden en la demanda de transporte escolar, para que a su vez en el método sintético se produzca la síntesis sobre la base de resultados previos del análisis. Además en el trabajo se consideró las relaciones que tienen las variables sin aislarlas totalmente, sin embargo su análisis se realizó de forma más independiente para observar su efecto en un todo.

### **7.4 MÉTODO BIBLIOGRÁFICO.**

Según Navia (2011), este método consiste en la recopilación de datos o información para la investigación de diferentes maneras o a través de libros, documentos, revistas que hagan referencia o tengan temas relacionados al tema de estudio, que contengan teorías, puntos de vistas o conceptos de otros autores y que hagan referencia al tema que se estudia.

Este método se utilizó como paso previo en el desarrollo del plan de negocio, la información que se obtuvo a través del uso de este método sirvió para dar solución al problema de investigación planteado.

Se realizó un análisis de documentación que aporte información relevante para llevar a cabo el presente trabajo, tanto en el desarrollo del marco teórico como en la identificación de las variables y su medición.

## **8. TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **8.1 ENTREVISTA**

Las entrevistas han sido definidas por Zikmund (2008), “como amplias y relativamente poco estructuradas en las que el investigador formula muchas preguntas y busca respuestas más profundas”.

Se aplicó este tipo de técnica porque resulta ser muy útil al momento de recabar datos imprescindibles para la investigación. Obteniendo así información de los padres de familia así como también de la posible competencia. La realización de las entrevistas coadyuvaron de alguna manera a poder definir con mayor claridad y utilidad el diseño de la boleta de encuesta, pero de manera específica ayudo a determinar y recabar información de los competidores.

### **8.2 ENCUESTA**

*Según* Zikmund (2008), la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

Para la Investigación de Mercado se aplicó esta técnica, como fuente generadora de información primaria, siendo una técnica dirigida a la obtención de información de manera directa y confiable de la muestra, permitiendo la interpretación de resultados basados en las distintas respuestas del público objetivo, que proporcionaron diferentes datos, para el posterior análisis estadístico.



## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 PLAN DE NEGOCIOS**

Según Kume (2014), un plan de negocios (también conocido como proyecto de negocio o plan de empresa) es un documento donde se describe y explica un negocio que se va a realizar, así como diferentes aspectos relacionados con éste, tales como sus objetivos, las estrategias que se van a utilizar para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada.

Se suele pensar que elaborar un plan de negocios es una tarea compleja para la cual es necesario recopilar abundante información y hacer una exhaustiva investigación; pero lo cierto es que se trata de una tarea que cualquiera que tenga bien en claro los objetivos que quiere alcanzar con el plan y conozca su estructura, puede realizar.

Para elaborar un plan de negocios no existe una estructura definida, sino que podemos adoptar la que mejor creamos conveniente de acuerdo a los objetivos que queramos alcanzar con el plan, pero siempre asegurándonos de que ésta le de orden y lo haga fácilmente entendible para cualquiera que lo lea.

Una estructura común que incluye todas las partes que debería tener un plan de negocios, podría estar conformada por: un Resumen ejecutivo, definición del negocio, estudio de mercado, estudio técnico, organización y estudio de la inversión y financiamiento

#### **1.2 TRANSPORTE ESCOLAR**

Según el Reglamento de Transporte Automotor Escolar de Bolivia, artículo N°3, define al servicio de transporte escolar, a la actividad económica que presten las personas naturales o jurídicas públicas o privadas, nacionales o extranjeras, que trasladen a los escolares desde sus domicilios a la Entidad Educativa y viceversa en vehículos autorizados por la Superintendencia de Transporte.

El Código de Niño, Niña y Adolescente (Ley N°548 de 2014), define como escolares a los niños, niñas y adolescentes que asistan a una Entidad Educativa entre los 6 hasta los 18 años, haciendo las siguientes aclaraciones de etapas de desarrollo:

- Niñez, desde la concepción hasta los 12 años cumplidos.
- Adolescencia, desde los 12 años hasta los 18 años cumplidos.

### **1.3 DEFINICIÓN DE SERVICIO**

Según Porter (2008), los servicios son actividades separadas identificables e intangibles que satisfacen las necesidades y no están necesariamente ligadas a la venta de un producto.

Algunas estadísticas sobre los servicios pueden llegar a confundir porque cada vez es más difícil separar productos y servicios en la economía.

La mayoría de los servicios necesitan productos de apoyo. Esta mezcla de productos servicios es la que realmente aumenta su importancia en la economía.

Según Zikmund (2008), la palabra servicio define a la actividad y consecuencia de servir (un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que éste exige u ordena).

A nivel económico y en el ámbito del marketing, se suele entender por servicio a un cúmulo de tareas desarrolladas por una compañía para satisfacer las exigencias de sus clientes. De este modo, el servicio podría presentarse como un bien de carácter no material.

Por lo tanto, quienes ofrecen servicios no acostumbran hacer uso de un gran número de materias primas y poseen escasas restricciones físicas. Asimismo, hay que resaltar que su valor más importante es la experiencia. Por otra parte, es necesario destacar que quienes proveen servicios integran el denominado sector terciario de la escala industrial.

En este sentido sería necesario establecer que existen multitud de tipos de servicio dentro de lo que es el citado sector económico. No obstante, entre los más significativos se encuentran los llamados servicios públicos y los servicios privados.

El primer tipo es aquel que se caracteriza porque engloba a una serie de actividades que son realizadas por profesionales que se encuentran trabajando para lo que es la Administración Pública de una ciudad, región o país. Conjunto de acciones que tienen como objetivo satisfacer necesidades básicas y fundamentales del ciudadano como pueden ser la educación, la sanidad o el transporte.

El segundo tipo de servicios citado, el privado, sin embargo se caracteriza porque define a las actuaciones que son realizadas por profesionales que dependen de empresas e industrias particulares y privadas. En este caso concreto, por tanto, el ciudadano más que como tal ejerce como cliente o consumidor de aquellas.

Partiendo de todo ello podríamos establecer una diferenciación tal como la siguiente entre las dos clases de servicios citados. Así, por ejemplo, la asistencia sanitaria que se recibe en un hospital dependiente de la administración de la ciudad es un servicio público mientras que la contratación de un servicio de catering en una empresa es un servicio privado.

### **1.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS**

La naturaleza especial de los servicios se deriva de varias características distintivas. Estos producen oportunidades y necesidades especiales de mercadotecnia, también resultan, con frecuencia, como programas estratégicos de mercadotecnia, que son sustanciales, diferentes de los que se encuentra en la mercadotecnia de productos.

### **1.3.1.1 INTANGIBILIDAD**

Desde el momento en que los servicios son esencialmente intangibles es imposible para los clientes obtener muestra de los servicios antes de comprarlos. Esta característica de los servicios presenta cierta restricción en una organización de mercadotecnia.

La intangibilidad de los servicios implica que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, oír, ni oler antes de comprarse.

### **1.3.1.2 INSEPARABILIDAD**

La inseparabilidad de los servicios implica que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, sean estas personas o maquinas. Si un empleado presta el servicio, entonces el empleado forma parte del servicio. Puesto que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción Proveedor- Cliente es una característica especial del marketing de Servicio. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.

### **1.3.1.3 VARIABILIDAD**

La variabilidad de los servicios implica que la calidad de los servicios depende de quién los presta, además de cuándo, dónde y cómo se prestan.

### **1.3.1.4 CADUCIDAD Y DEMANDA OSCILANTE.**

La caducidad de los servicios implica que los servicios no se pueden almacenar para venderse o usarse posteriormente.

## **1.3.2 CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

Según Munuera y Rodríguez (2009), prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que nos compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia los clientes.

#### **1.3.2.1 CALIDAD EN EL SERVICIO COMO ESTRATEGIA DE VENTAJA COMPETITIVA**

Según Kotler - Armstrong (2011), una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

- a) Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo).

- b) Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)
- c) Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización)

#### 1.4 MARKETING DE SERVICIOS

Según Levitt, (2008), al hablar de marketing de servicios es preciso ir más allá, de los tradicionales cuatro elementos de la mezcla de marketing producto, precio, plaza y promoción, debido a las particulares características de los servicios intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad se hace necesario añadir variables adicionales a la mezcla de marketing, tales como: Personas, Evidencia Física y Procesos.

Los tres nuevos elementos de la mezcla de marketing se incluyen en la mezcla de marketing como elementos independientes debido a que se encuentran bajo el control de la empresa y cualquiera de ellos o todos pueden actuar sobre la decisión inicial del cliente para adquirir el servicio, así como sobre el nivel de satisfacción del cliente y la decisión de volver a comprar.

##### 1.4.1 PRODUCTO

Según Kotler y Armstrong (2011), se entiende por producto “cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, usos, o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”.

Al planear la oferta de mercado o producto, se debe pensar en cinco niveles de producto:

- **Producto Básico:** es el nivel elemental de beneficio que el cliente en realidad adquiere.
- **Producto Genérico:** es una versión básica del producto.

- **Producto Esperado.**- es un conjunto de atributos y condiciones que por lo general los clientes esperan y convienen cuando adquieren el producto.
- **Producto Aumentado.**- incluye servicios y beneficios adicionales que distinguen la oferta de la empresa de la competencia

Los conceptos anteriores son de utilidad porque proporcionan un primer acercamiento a éste elemento de la mezcla de marketing, pero se hace necesario hacer una mención respecto al tipo de productos que comercializan las empresas de seguros de personas, los cuales se denominan “productos no buscados”, entendiéndose por tales productos que el consumidor no conoce, o que conoce pero normalmente no piensa comprar.

En este tipo de productos la mayoría de las innovaciones importantes no se buscan hasta que el consumidor tiene conocimiento de ellas gracias a la publicidad.

#### **1.4.2 PRECIO**

Existen múltiples definiciones y concepciones respecto al precio, que es entendido como la “cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler y Armstrong, 2011).

Una vez definido lo que es el precio, es preciso referirse a las decisiones sobre esta variable, las que son de una importancia vital en la estrategia de marketing. Las características de los servicios pueden influir en la fijación de precios en los mercados de servicios.

La influencia de estas características varía de acuerdo con el tipo de servicio y la situación del mercado que se esté considerando. Sin embargo, constituyen un factor adicional cuando se examinan las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios: costos, competencia y demanda.

### 1.4.3 PLAZA

La plaza está referida al canal de distribución que adoptan las empresas, concibiéndose a este como “el medio por el cual se desplazan bienes o servicios de los productores a los consumidores, y salva importantes brechas de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán”.

La plaza es un elemento de la mezcla de marketing, que ha recibido poca atención en lo referente a servicios debido a que siempre se ha tratado como algo relativo al movimiento de unidades físicas.

La generalización usual que se hace sobre distribución de los servicios, es que la venta directa es el método más frecuente y que los canales son cortos. La venta directa ciertamente es frecuente en algunos mercados de servicios, pero muchos canales de servicios contienen uno o más intermediarios. Sería incorrecto decir que la venta directa es el único método de distribución en los mercados de servicios.

### 1.4.4 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

La combinación de promoción y comunicación de marketing, llamada también mezcla de comunicación, consta de cinco instrumentos principales, de acuerdo a Bitner (2008):

- **Publicidad:** Cualquier forma pagada de representación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
- **Marketing Directo:** Uso de correo, teléfono y otras herramientas de contacto no personal para comunicarse con clientes o prospectos específicos o solicitar respuesta de los mismos
- **Promoción de Ventas:** Incentivos a corto plazo para fomentar que se pruebe o compre un producto o servicio.



- **Relaciones Públicas y Publicidad:** Una variedad de programas diseñados para promover y/o proteger la imagen de la compañía o sus productos individuales.
- **Venta Personal:** Interacción en persona con uno o más prospectos de compradores para el propósito de la realización de la venta.

Los propósitos generales de la comunicación en el marketing de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicio, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio. En general el propósito de cualquier esfuerzo promocional es vender el servicio a través de información, persuasión y recuerdo.

#### **1.4.5 PERSONAS**

Según Zeithaml (2009), esta variable puede ser definida de la siguiente manera: Todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicios y que influyen en las percepciones del comprador, a saber: el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente del servicio.

Todas las personas que participan en la prestación del servicio transmiten ciertos mensajes al cliente en relación con la naturaleza del servicio.

Por ello, la forma en que estas personas se visten, su apariencia física, lo mismo que sus actitudes y comportamientos influyen conjuntamente sobre las percepciones del cliente acerca del servicio. Por ende el prestador del servicio o la persona de contacto es muy importante.

#### **1.4.6 EVIDENCIA FÍSICA**

Según Zethaml (2009), la variable evidencia física se refiere al “ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así

como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio”.

La evidencia física del servicio incorpora todas las representaciones tangibles, entre ellas folletos, membretes, tarjetas de presentación, formatos de reporte, señalización y equipo. En algunos casos se incluyen las instalaciones físicas en las que se ofrece el servicio, es decir, el ambiente del servicio, por ejemplo las oficinas de una sucursal bancaria. Los elementos de la evidencia física constituyen excelentes oportunidades para que la empresa transmita mensajes consistentes y sólidos en relación con el propósito de la organización, los segmentos del mercado que pretende y la naturaleza del servicio.

#### **1.4.7 PROCESOS**

La variable procesos es una de las más importantes de la mezcla de marketing de servicios, se refiere a: todos los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación.

Cada uno de los pasos de la prestación o del flujo operacional, del servicio que experimenta el cliente, proporcionará evidencias para juzgar el servicio. Algunos servicios son muy complejos y el cliente debe seguir una extensa serie de complicadas acciones para completar el proceso y por otro lado existen servicios cuyo flujo de actividades es sencillo.

#### **1.5 ESTRATEGIA DE MARKETING**

Según Kotler - Armstrong (2011), es la lógica de mercadotecnia con el que las unidades de negocios esperan alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia.

Para Bitner (2008) “la estrategia es un arte, un conjunto de reglas que permiten dominar al adversario, es la habilidad de lograr un objetivo con el menor número de pérdidas posibles.

Las anteriores definiciones se llegan a coordinar y complementar, todas hablan del hecho de que una estrategia se dirige a lograr los objetivos de la empresa, con una secuencia lógica, la estrategia por tanto, se enfoca a la globalidad de la empresa con acciones a largo plazo.

Consiguientemente se determina qué estrategia es: “El proceso sistemático que permite el logro de objetivos, con un análisis de la empresa en relación con su medio, determinando dónde y cómo se quiere llegar a una meta, considerando una depuración en programas específicos, planificada en armonía con la imagen de la empresa, y acorde a la coyuntura del mercado objetivo y la del servicio”

## **1.6 POSICIONAMIENTO DE MERCADO**

Según Kotler - Armstrong (2011) establece que el posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la imagen que este proyecta en relación a los productos o servicios de la competencia y con otros comercializados por la misma compañía, los cuales son: Posicionamiento en relación a un competidor, posicionamiento en relación con las características del producto, posicionamiento en relación a las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen, posicionamiento por precio y calidad.

## **1.7 DEFINICIÓN DE CLIENTE**

Un cliente es aquella persona que recibe cierto servicio o bien, a cambio de alguna compensación monetaria o cualquier otro objeto de valor. La palabra proviene del latín cliens.

Según Evans – Lindsay (2008) un cliente puede ser catalogado en dos categorías principales: como cliente final, que es el que adquiere el producto por el simple deseo de poseerlo y utilizarlo, o como cliente intermedio, que es el que compra el producto con el fin de volverlo a vender para obtener una ganancia.

### 1.7.1 EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EXTERNO

El Cliente, de acuerdo a Evans – Lindsay (2008) es “el que compra o consigue el producto” y el Consumidor es quien “usa o dispone finalmente” el “producto en cuestión”. El Cliente puede no ser el consumidor de acuerdo a determinadas circunstancias, por ejemplo el hombre que compra a su esposa un producto de higiene femenina no es el consumidor, pero el cliente que compra una hamburguesa en Mc. Donalds para su consumo si está cumpliendo su rol de disposición del producto.

Por tanto el cliente puede asumir o no el rol de consumidor, pero necesariamente es quien abona un pago por adquirir un determinado bien o servicio para satisfacer una necesidad surgida por las circunstancias adecuadas.

El Cliente Externo es, por tanto, la razón de ser de los esfuerzos organizacionales, es el centro de cada actividad surgida desde la detección de la necesidad, el diseño y producción del bien/servicio, las actividades de marketing tendientes a comercializarlo y el acto final de intercambio con la participación de un representante de la empresa y el comprador. Si se cumplen adecuadamente los acuerdos establecidos entre las partes y la atención es la adecuada se logrará el objetivo de establecer una relación de fidelidad cliente – organización; en caso contrario se estará generando todo un proceso de carácter negativo que afectara a la empresa con desagradables consecuencias.

Lo adecuado en la relación entre el cliente interno y el cliente externo es establecer una relación de ganar – ganar, sin perjudicar de ninguna forma el futuro económico de la empresa,

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2011) la satisfacción del cliente es un paso previo a la fidelización pues “la satisfacción del cliente mide lo bien que se alcanzan las expectativas del cliente” y la fidelidad “mide el grado de posibilidad de que un cliente regrese”. Si un cliente obtiene un 90% de satisfacción de sus

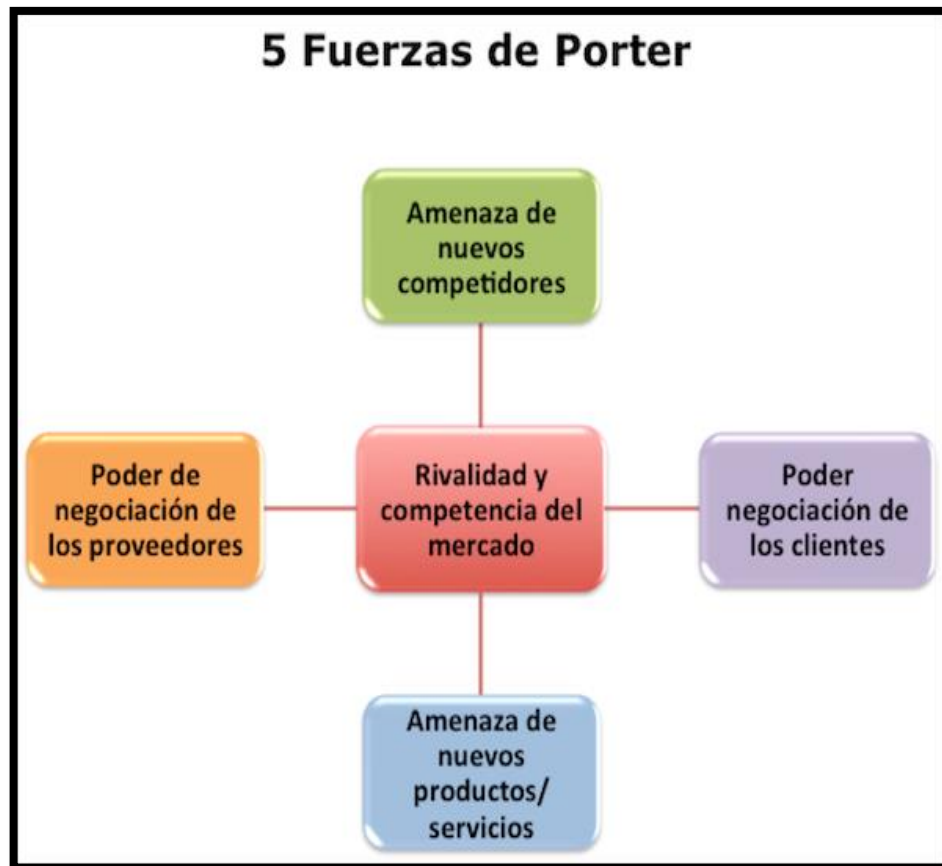
expectativas la posibilidad de que regrese será extremadamente alta. Aun así no necesariamente se retendrá a todos los clientes todo el tiempo, la influencia que ejercen factores externos (nivel económico, cercanía, mudanza a otras zonas, mejores ofertas, etc.) perjudicará la retención de los clientes, pero el hecho de ofrecer siempre un excelente producto/servicio permite contar con un buen número de confiables clientes/usuarios

## **1.8 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

Este modelo planteado por Porter según Thompson – Strickland (2009), permite analizar a profundidad las fuerzas del sector que dan lugar a la intensidad competitiva, la cual se puede entender como la intensidad de la competencia en un sector industrial no es resultado ni de la coincidencia ni de la mala suerte, más bien la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales, por lo tanto este análisis competitivo de la industria y de la empresa busca determinar los factores que definen la rentabilidad deseada a largo plazo, así poder identificar y caracterizar a los competidores más potenciales del sector.

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, que se presentan en la siguiente imagen:

**IMAGEN N° 1 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE UNA EMPRESA**



**Fuente:** Thompson, Strickland, 2009

Para Michael Porter, los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos competidores” para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares.

Las cinco fuerzas competitivas – nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales – refleja el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores.

El modelo de las cinco fuerzas, es sumamente útil para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y para evaluar cuán fuerte e importante es cada una.

### **1.8.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.**

Las empresas que ingresan en un mercado aportan una nueva capacidad de producción, el deseo de establecer un lugar seguro en el mercado y a veces recursos importantes para competir. La gravedad de la amenaza del ingreso a un mercado en particular puede ser definida de la siguiente manera:

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

### **1.8.2 RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS EXISTENTES.**

Se debe determinar las posiciones que ocupan en el mercado las compañías que compiten entre sí, la rivalidad se presenta porque: uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición competitiva o incrementar sus niveles de participación en el mercado en la mayor parte de los sectores industriales los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento es decir las empresas son mutuamente dependientes.

La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente.

### **1.8.3 AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Con frecuencia, las compañías de una industria se encuentran en estrecha competencia con compañías de otra industria debido a que sus productos son buenos sustitutos, por tanto se puede definir que todas las empresas en un

sector industrial están compitiendo en un sentido general con empresas que producen artículos sustitutos.

Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que un sector industrial puede cosechar en tiempos de auge, por lo tanto constituye una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

#### **1.8.4 PODER DE NEGOCIANCIO DE PROVEEDORES**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios.

La capacidad de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tales como el número de proveedores, volumen de compra, organización, su importancia en la cadena de valor o su concentración. Asimismo, será determinante si los insumos que suministran a la empresa son fundamentales para su funcionamiento, como también los costos.

#### **1.8.5 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES**

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensas de lo rentable de la industria.



El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas.

Los consumidores pueden tener un cierto poder de negociación cuando están muy concentrados, asociados en grupos o cuando compran cantidades muy importantes de los productos ofrecidos por la empresa. Cuando mayor sea el número de consumidores y mayor sea las cantidades que compran, mayor será su poder de negociación con los vendedores.

Cualquiera sea la industria, lo usual es que los clientes siempre tengan mayor poder de negociación frente a los vendedores.

## **1.9 ANÁLISIS PEST**

Según Hill - Jones (2008), el análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y la dirección de un negocio.

Es una herramienta de medición, que permite conocer los grandes cambios y tendencias del macro-entorno, que pueden ser oportunidades o amenazas para el negocio que se quiere emprender, los aspectos político, económico, social y tecnológico pueden tocar el plan de negocios de manera directa o indirecta por lo que es necesario saber anticipadamente el impacto de cada uno de ellas tendrá sobre el servicio.

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Se deben considerar los siguientes factores:

### **1.9.1 FACTORES ECONÓMICOS**

Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso, PIB, comportamiento de la economía internacional.

### **1.9.2 FACTORES POLÍTICOS**

Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los órganos de representación (Senado, cámara, asamblea, consejos estatales); otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

### **1.9.3 FACTORES SOCIALES**

Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).

### **1.9.4 FACTORES TECNOLÓGICOS.**

Aquello referido al uso de tecnología, incluye, quipo, maquinaria que utilizan las empresas para producir bienes y servicios, además que las empresas no deben estar al margen sobre la innovación en las TIC (tecnologías de la comunicación), utilizando la misma como un mecanismo de estrategia.

### **1.10 MATRIZ FODA**

Según Thompson – Strickland, (2009), el análisis FODA consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una compañía. El análisis FODA subestima el punto básico de que la estrategia debe lograr un buen ajuste entre la capacidad interna de una oportunidad (sus puntos fuertes y débiles) y su situación externa (reflejada en parte por sus oportunidades y amenazas).

**CUADRO N° 1 MATRIZ FODA**

<b>Puntos fuertes internos potenciales</b>	<b>Puntos débiles internos potenciales</b>
Enumerar fortaleza	Enumerar debilidades
<b>Oportunidades externas potenciales</b>	<b>Amenazas externas potenciales</b>
Enumerar oportunidades	Enumerar amenazas

**Fuente:** Thompson, Strickland, 2009

Este tipo de análisis es de gran importancia, puesto que permite a los decisores contar con una visión general respecto a la situación de la empresa en un determinado momento, proporcionando información no solo referida al ambiente interno sino sobre todo al ambiente externo a través de las amenazas y oportunidades.

### **1.10.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES.**

Con relación a las fortalezas y debilidades de la empresa, estas pueden ser definidas como siguen: un punto fuerte es algo que la compañía puede hacer bien o una característica que le proporciona una capacidad importante; puede consistir en una habilidad, capacidad, recurso valioso, capacidad competitiva de la organización o un logro que da a la compañía una situación favorable en el mercado.

Un punto débil es algo que hace falta a la compañía o que ésta hace mal (en comparación con otras) o bien una condición que la coloca en situación desfavorable. Un punto débil puede hacer que una compañía sea competitivamente vulnerable o no, dependiendo de la importancia de este factor en la batalla competitiva

Las empresas deben aprovechar los puntos fuertes o fortalezas y tratar de superar sus debilidades con el objetivo de encontrarse en una buena posición competitiva respecto a los principales competidores.

### **1.10.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.**

Con relación a las oportunidades y amenazas de la empresa, estas pueden ser definidas como sigue: las oportunidades industriales más relevantes para una compañía son aquellas que ofrecen importantes vías de crecimiento y aquellas en las cuales una compañía tiene el mayor potencial para lograr una ventaja competitiva.

Las amenazas son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una empresa que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. Las amenazas pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas, de la introducción de nuevos y mejores productos por parte de los rivales, etc.

Las empresas se enfrentan continuamente a amenazas y pueden aprovechar las oportunidades del entorno, esto depende de la capacidad gerencial de los directivos así como de un conocimiento adecuado del sector competitivo en que se desenvuelve.

## **1.11 INSTRUMENTOS FINANCIEROS DE PLAN DE NEGOCIOS**

### **1.11.1 ESTADO DE RESULTADOS**

Según Chain (2012) en contabilidad, el estado de resultados, estado de rendimiento económico o estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

El estado financiero es cerrado, abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

Es un documento de obligada creación por parte de las empresas, junto con la memoria y el balance. Consiste en desglosar, los gastos e ingresos en distintas categorías y obtener el resultado, antes y después de impuestos.

### **1.11.2 FLUJO DE CAJA**

Según Chain (2012), los flujos de caja son las variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado para una empresa.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. El flujo de caja se analiza a través del Estado de Flujo de Caja.

El objetivo del estado de flujo de caja es proveer información relevante sobre los ingresos y egresos de efectivo de una empresa durante un período de tiempo. Es un estado financiero dinámico y acumulativo.

La información que contiene un flujo de caja, ayuda a los inversionistas, administradores, acreedores y otros a:

- ✓ Evaluar la capacidad de una empresa para generar flujos de efectivo positivos.
- ✓ Evaluar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones contraídas y repartir utilidades en efectivo.
- ✓ Facilitar la determinación de las necesidades de financiamiento Identificar aquellas partidas que explican la diferencia entre el resultado neto contable y el flujo de efectivo relacionado con actividades operacionales.
- ✓ Conocer los efectos que producen, en la posición financiera de la empresa, las actividades de financiamiento e inversión que involucran efectivo y de aquellas que no lo involucran Facilitar la gestión interna de la medición y control presupuestario del efectivo de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, ANÁLISIS DEL ENTORNO Y AMBIENTE COMPETITIVO**

#### **2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.**

El servicio de transporte escolar es una tendencia que va adquiriendo importancia en el diario vivir de las personas a nivel mundial, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las familias y contribuir en el ahorro de tiempo a los padres, debido a las grandes distancias que existen en las ciudades.

Dicho servicio consiste en trasladar a estudiantes desde su domicilio o alguna parada preestablecida hasta su establecimiento educativo. Este servicio está dirigido para alumnos de nivel primario o secundario, de escuelas públicas o privadas, mediante la utilización de autobuses, generalmente pintados de color amarillo o naranja, acompañados de medidas de seguridad muy puntuales y un supervisor que asistirá en el traslado.

En el país existen escasas empresas legalmente constituidas que se dedican a esta labor y paralelas a estas existen personas que lo hacen de manera informal, las mismas que se encuentran concentradas en las ciudades troncales, así como La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. También existen establecimientos educativos que cuentan con sus propios vehículos para trasladar a sus estudiantes.

El presente Plan de Negocio proyecta establecer una empresa de servicio de transporte escolar, orientado hacia los ciudadanos sucrenses que tengan hijos estudiando en establecimientos educativos privados.

La empresa estará legalmente constituida y brindará un servicio claramente diferenciable ante la competencia, donde primarán factores como la seguridad, comodidad y responsabilidad. Dicho transporte engloba el traslado de los estudiantes desde su domicilio o parada preestablecida hasta su colegio y

viceversa, estableciendo rutas estratégicas de traslado, contando con personal competente y calificado.

### **2.1.1 MISIÓN**

Brindar un servicio de transporte escolar de manera eficaz, donde prime la seguridad y puntualidad, mediante el uso de vehículos sofisticados y un equipo humano altamente capacitado, contribuyendo de esta forma a mejorar la calidad de vida de las familias sucrenses.

### **2.1.2 VISIÓN**

Ser la empresa líder, modelo y reconocida en el servicio de transporte escolar en la ciudad de Sucre, brindando un servicio con calidez humana, seguridad y tecnología de punta, con miras al crecimiento y participación en el sur del País.

### **2.1.3 VALORES**

El accionar de la Empresa al brindar el servicio, se encaminará en función a los siguientes valores:

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Honestidad
- Cordialidad
- Compromiso

## **2.2 MARCO CONTEXTUAL (DIAGNOSTICO SITUACIONAL)**

Antes de describir cada uno de los componentes del macro-entorno es conveniente definir que siempre existen fuerzas en el entorno que repercuten en todas las unidades económicas que conforman un sector empresarial. Normalmente estas fuerzas no son controlables por la empresa aunque pueden de alguna manera ser influenciadas por el accionar de las mismas.

Para poder tener un correcto desarrollo de la investigación, se analizó el entorno de la empresa para poder identificar factores que podrían influir a la hora de poner en marcha la nueva idea de negocio.

Se realizó el análisis PEST, es decir un análisis político, económico, social y cultural y a continuación se presenta un breve resumen del mismo:

### **2.2.1 ANÁLISIS POLÍTICO Y LEGAL**

Como toda empresa nueva, es necesario cumplir con las diferentes normas y procedimientos regulatorios, basados en la Constitución Política del Estado, Código de Comercio, Normas Tributarias y otras regulaciones y disposiciones Municipales.

Según la característica de la nueva empresa, la misma se enmarcará en la Ley General de Transporte, Código de Transito, además de suscribirse a la Fundación para el Desarrollo Empresarial (FUNDEMPRESA), se obtendrá el número de identificación tributaria (NIT), y facturará acorde a las disposiciones de Servicio Impuestos Nacionales (SIN).

Lastimosamente las normas impositivas desfavorecen a los nuevos emprendimientos, estimulando arduamente al comercio informal y por lo tanto a la evasión fiscal, que junto con la burocracia que demanda una gran cantidad de trámites, sobre todo para la creación de empresas nuevas y negocios en el país, se constituyen en factores adversos a la inversión privada.

La situación política local y nacional se encuentra muy delicada e inestable, porque existen constantes conflictos sociales y reivindicaciones regionales, donde las primeras herramientas de protesta que utilizan son los bloqueos, y marchas en las calles, situación que afecta directamente a la idea de negocio que se desea emprender.

#### **2.2.1.1 FORMA LEGAL DE LA EMPRESA**

En cuanto a la forma jurídica que originará la empresa, esta será de tipo Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), sus representantes legales



serán los socios que aporten fondos económicos para la generación y puesta en marcha de la empresa, independientemente del crédito financiero que se pueda contraer. Dado que este tipo de forma jurídica responsabiliza a sus socios sólo con el aporte del patrimonio declarado y aportado a la organización, constituyendo bajo criterio personal de la manera más amigable y accesible de iniciar una actividad mercantil, protegiendo el patrimonio personal de cada socio involucrado.

## 2.2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

Es importante considerar y analizar los factores económicos en el que se desarrolla el sector de los servicios, los mismos que proporcionan información sobre características que obstaculizan o que fortalecen la idea de negocio. Este análisis respaldará y guiará en la toma de decisiones, respecto a la inversión, que se pretende realizar.

**Crecimiento de la Economía.-** *El crecimiento de la economía boliviana llegó a 6.49%, porcentaje superior a la previsión del 5.7% estimado para el mismo año, según los datos de la Tasa Interanual del Índice Global de Actividad Económica (IGAE).<sup>1</sup> Según el (IGAE) muestra que este crecimiento se da gracias al impulso de la producción (10.79%), industria manufacturera (6.45%), comercio (4.25%) y un (3.03%) entre otros sectores.*

**PIB.-** El Instituto Nacional de Estadística, hasta el año 2013 estableció que el PIB registró un crecimiento de 6.78% siendo la tasa de registrada más alta en los últimos 25 años (1989 – 2013), lamentablemente el Producto Interno Bruto de Chuquisaca ha ido perdiendo protagonismo en el escenario económico y productivo nacional, una muestra clara de ello es que en la gestión 2007, Chuquisaca participó en el PIB Nacional con un 4.74% frente al 7.1% en 1988.

El PIB per cápita es una amenaza para los bolivianos que no perciben un salario razonable, por consiguiente reduce el poder adquisitivo, pero vale la pena resaltar que cada año va aumentando el ingreso por personas, según el

---

<sup>1</sup> Periódico de Circulación Nacional La Razón 2014.

INE (Instituto Nacional de Estadística), para el 2013 el Estado Plurinacional de Bolivia asciende con un PIB per cápita de Bs 17.261 equivalentes a \$us 2.480 y según el Ministerio de Economía y Finanzas para el 2014 cerró con \$us 3000 por persona; el PIB per cápita en el departamento de Chuquisaca asciende para el 2013 a Bs 12.773 equivalentes a \$us 1.835.

**Inflación.-** Según el FMI (Fondo Monetario Internacional) el 2014 Bolivia registra una tasa de inflación de 5.50% la cifra es inferior a la registrada en el 2013 (6.48%). Sin embargo el dato oficial del INE es cuestionado por economistas, quienes aseguran que la inflación real es del 9.4%; este indicador es de gran relevancia pero negativo para los consumidores como para las empresas que ofrecen diferentes productos y/o servicios, debido a que esta alza de precios de los insumos repercute en la producción o en su caso en la prestación de servicios.

**Desempleo.-** De acuerdo a los datos del Censo de Población y Vivienda 2012, el departamento de Chuquisaca tiene 576.153 habitantes, lo que implicó un incremento poblacional de 8,4% en comparación al Censo 2001. El crecimiento poblacional para toda Bolivia fue de 21,2%; este bajo aumento en el número poblacional con respecto al total nacional se atribuye a la migración y al poco desarrollo económico y productivo que ha tenido el departamento en los últimos años.

A pesar de que el mercado laboral en el país ibérico está muy saturado porque existen miles de migrantes no solo bolivianos sino provenientes de varios países latinoamericanos y de los continentes asiático y africano, que van en busca de nuevas perspectivas laborales, en los años 2006 y 2007 fueron muchos los chuquisaqueños y los bolivianos en general quienes migraron hacia España.

**CUADRO N° 2 NÚMERO DE PASAPORTES EXPEDIDOS EN LA CIUDAD DE SUCRE**

MIGRANTES	NÚMERO DE PASAPORTES		
	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2013
Hombres	2.486	1.235	410
Mujeres	3.202	1.822	377
Menores de 18 años	668	627	100
<b>TOTAL</b>	<b>6.356</b>	<b>3.684</b>	<b>887</b>

**Fuente:** Dirección Distrital de Migración Sucre.

Se debe hacer notar que las cifras de migración disminuyeron a lo largo de los años, en 2012 un porcentaje no determinado de bolivianos residentes en Europa retornaron al país a causa de la crisis financiera mundial, es así que la migración bajo estrepitosamente para 2013 en 86%, causando ello que exista más desempleo en la ciudad de Sucre, por la sobre oferta laboral existente en la actualidad.

De acuerdo con la información proporcionado por la Cámara de Industria y Comercio (CAINCO), el 80% de la Población Económicamente Activa de Sucre ve dificultoso encontrar fuentes de empleo, en tanto un 62% a su vez, ve dificultoso emprender un negocio. Actualmente, del total de la Población Económicamente Activa en Chuquisaca que según el Censo Nacional de Población y Vivienda 2012, es de 343.785 personas, se estima que sólo un 24% se encuentra en un empleo formal, aportando para su jubilación y su seguro de salud, mientras que un 76% está sumergido en la informalidad, en un trabajo que no promueve un respaldo para su subsistencia a futuro.

Estos indicadores, muestran que la situación económica en la ciudad de Sucre, no está del todo favorable, siendo que los motores principales de la ciudad, están compuestos por escasas empresas privadas, que lograron un posicionamiento con arduos años de trabajo.

### **2.2.3 ANÁLISIS SOCIAL - CULTURAL**

Bolivia es sin duda una nación con una gran diversidad de culturas distribuidas por todo el territorio nacional, lo que permite ser un país muy rico en este

aspecto. Los valores, costumbres y actitudes son factores que influyen en las decisiones que tomará cada boliviano, lo mismo ocurre con relación al momento de elegir un determinado producto o servicio.

Los factores sociales son de mucha relevancia, los mismos influyen en el desarrollo del país, algunas políticas y grupos sociales, amenazan el desarrollo del mismo, poniendo trabas a la inversión privada. Bolivia con todos sus departamentos se caracterizan por los diferentes conflictos suscitados en cada ciudad, tomando como ejemplo los bloqueos y paros, por diferentes demandas, que paralizan las actividades o causan malestares a los ciudadanos e influyen en pérdidas económicas para distintos sectores del país.

En la ciudad de Sucre profundizando sobre el carácter de las personas se puede establecer que la mayor parte de la gente tienen un perfil conservador, es decir de un escaso ritmo de evolución en cuanto a emprendimientos, la gente es poco arriesgada a emprender ciertas oportunidades de negocios, por este motivo son pocas las empresas que desarrollan ventajas competitivas, donde la mayoría son empresas de carácter unipersonal y familiares, que arriesgan e invierten en la ciudad con el fin de obtener rentabilidad y aportar al desarrollo del departamento.

Las personas a través del transcurrir del tiempo buscan productos o servicios que faciliten su diario vivir y permitan ahorrar tiempo; es por eso que invertir en el descrito Plan de Negocio, sería ventajoso, ya que se enfoca en el segmento de los padres de familia, que presentan algunas dificultades en cuanto al traslado de sus hijos a sus establecimientos educativos y se muestra como una idea novedosa.

Lamentablemente las personas involucradas en la prestación de este servicio, en su mayoría van perdiendo los valores y trato humano hacia los clientes, ejemplo claro de los mismos se encuentran en los datos expuesto por el INE al 2013, donde son 1.911 casos de accidentes de tránsito, los que en su mayoría están relacionados con la imprudencia de los conductores.

## **2.2.4 ANÁLISIS TECNOLÓGICO.**

La importancia de los factores tecnológicos en la industria cada vez se vuelven más imprescindibles, ya que depende mucho para el desarrollo de cada sector, es decir que la tecnología es un elemento fundamental y más aún en el ámbito empresarial, favoreciendo a la creación de ventajas competitivas.

Los cambios tecnológicos casi siempre son positivos porque coadyuvan a tener capacidad rápida, efectiva y a menor costo, elevando la competitividad de las empresas en relación a la creación de mayores volúmenes de producción, además con una calidad que satisface las necesidades de los mercados específicos.

En la región, la pequeña y mediana empresa no ha logrado todavía un conocimiento actualizado y adecuado a cerca de la evolución acelerada de la tecnología, estableciendo que algunas de las pocas empresas deciden invertir en la misma, por otro lado otras empresas aun manejan maquinarias obsoletas, exponiéndose estas últimas a un escenario de desventajas y amenazas haciéndose cada vez menos competitivas a las exigencias que presenta el mercado.

Para la idea de empresa el acceso a la tecnología es considerablemente amplio, debido a la presencia de tiendas que proveen vehículos sofisticados y de amplia variedad a nivel local como nacional, obviamente los mismos tendrán que ajustarse a los requerimientos que exige el servicio.

## **2.3 LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**

### **2.3.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES Y BARRERAS DE ENTRADA**

Al hablar de barreras de entradas se refiere a los requisitos mínimos que debe cumplir una empresa para poder ingresar a un determinado mercado.

Se considera que la principal barrera, ya sea para la empresa de servicio de transporte escolar o cualquier iniciativa de emprendimiento, es la inversión

inicial, debido a que establecerse en un nuevo mercado conlleva afrontar riesgos que podrían definir si una empresa marcha o no.

Las políticas gubernamentales, entre ellas los Impuestos, tienden a ser los factores más importantes que pueden promover o restringir el acceso a nuevas empresas al mercado.

Adentrándose al servicio de transporte como tal, la amenaza es permanente en el cotidiano vivir, el uso de los vehículos para el traslado, se ha vuelto una necesidad, por lo que la empresa ya en el mercado, deberá tener la capacidad de ser creativa por ejemplo en el caso del excesivo congestionamiento vehicular que se desarrolla en el Centro de la ciudad, para desarrollar estrategias defensivas u ofensivas acorde a los requerimientos que así lo exija el mercado, para que de este modo se pueda mantener estable y actuar satisfactoriamente.

Otro factor identificado es el precio del servicio, puesto que el mismo sería relativamente alto en relación a los precios con los que se maneja la competencia, siendo este factor una barrera para competir en el mercado, puesto que las tarifas son fijas por un determinado tiempo hasta que se incrementa el precio de algún producto de la canasta familiar, o se produzca algún acontecimiento donde los trabajadores de este sector se sientan afectados negativamente, dando como única alternativa de solución el incremento del precio.

Se establece por lo mencionado anteriormente que los competidores potenciales y las barreras de entrada son media-alta.

### **2.3.2 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS EXISTENTES**

En la ciudad de Sucre no se cuenta con un servicio similar al que la empresa desea implementar, por tanto no existe una competencia directa para la empresa, ya que los servicios de transporte ofertados en la actualidad no tienen las mismas características y particularidades que el proyecto emergente

brindará a los usuarios, constituyéndose estos en servicios sustitutos y que se encuentran descritos en el acápite siguiente.

Por lo mencionado la rivalidad entre empresas es **baja**.

### **2.3.3 AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La mayoría de las personas en la ciudad, de alguna manera u otra, usan y usarán algún determinado servicio de transporte, para trasladarse de un lugar a otro.

En la actualidad debido a que no se cuenta con una empresa que brinde el servicio de forma específica, encontrar un sustituto perfecto es difícil, estableciendo como posibles sustitutos dentro del escenario del servicio de transporte escolar a los microbuses, radio móvil, taxis y servicios de moto taxis.

Por lo que los competidores indirectos son relativamente muchos, los mismos se hallan organizados bajo sindicatos, radio móviles o un su caso operan de forma libre, como los taxis privados o moto taxis.

Entre los principales Sindicatos de Transporte urbano se encuentran: el Sindicato de Micros “San Cristóbal” y “Sucre”, donde las características del servicio que ofertan son de transportar pasajeros por toda la ciudad, identificándose cada organización, por sus respectivas líneas, ya sea por letras del abecedario o números. El precio del transporte es de Bs. 0,50 para escolares/colegiales y de Bs. 1,50 para mayores.

Otros competidores son los Radio Taxis, los cuales son requeridos mediante llamadas telefónicas, con las misma características de transportar pasajeros desde un punto de la ciudad a otro. Cabe citar que las empresas de radio móvil que brindan sus servicios de transporte exclusivo a estudiantes son muy escasas, ya que consideran que al brindar este servicio pierden clientes, existiendo la posibilidad de llevar a más personas por vehículo en horas pico. El precio del transporte oscila entre Bs. 5 y Bs. 8, considerando las distancias.

La fuerza de los sustitutos para el transporte escolar es **media-alta**.

### 2.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Estableciendo que la clave para el funcionamiento del presente servicio, son los vehículos y sin necesidad de recurrir a mercados internacionales, el mercado nacional y local, presenta una alta oferta de los mismos, donde existe una amplia variedad de empresas organizadas que se dedican a esta labor, en la cual se pueden elegir vehículos en función a marcas, precios, modelos, y colores.

Al margen de estas empresas, existe la compra y venta de vehículos usados, los mismos que pueden llegar a ser una opción, a la hora de adquirir los vehículos, ya que los mismos se encuentran en condiciones óptimas para su uso.

Dicho escenario establece que el poder de negociación de los proveedores es **bajo**.

### 2.3.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Si bien la mayoría de las personas en la ciudad de Sucre usan un determinado servicio de transporte sea este público o particular, también resulta un mercado atractivo que este servicio empiece a ser diferenciado, donde el futuro cliente pueda percibir y relacionar precio – calidad entre diversos servicios, por lo cual la nueva empresa deberá esmerarse en captar la lealtad de sus usuarios.

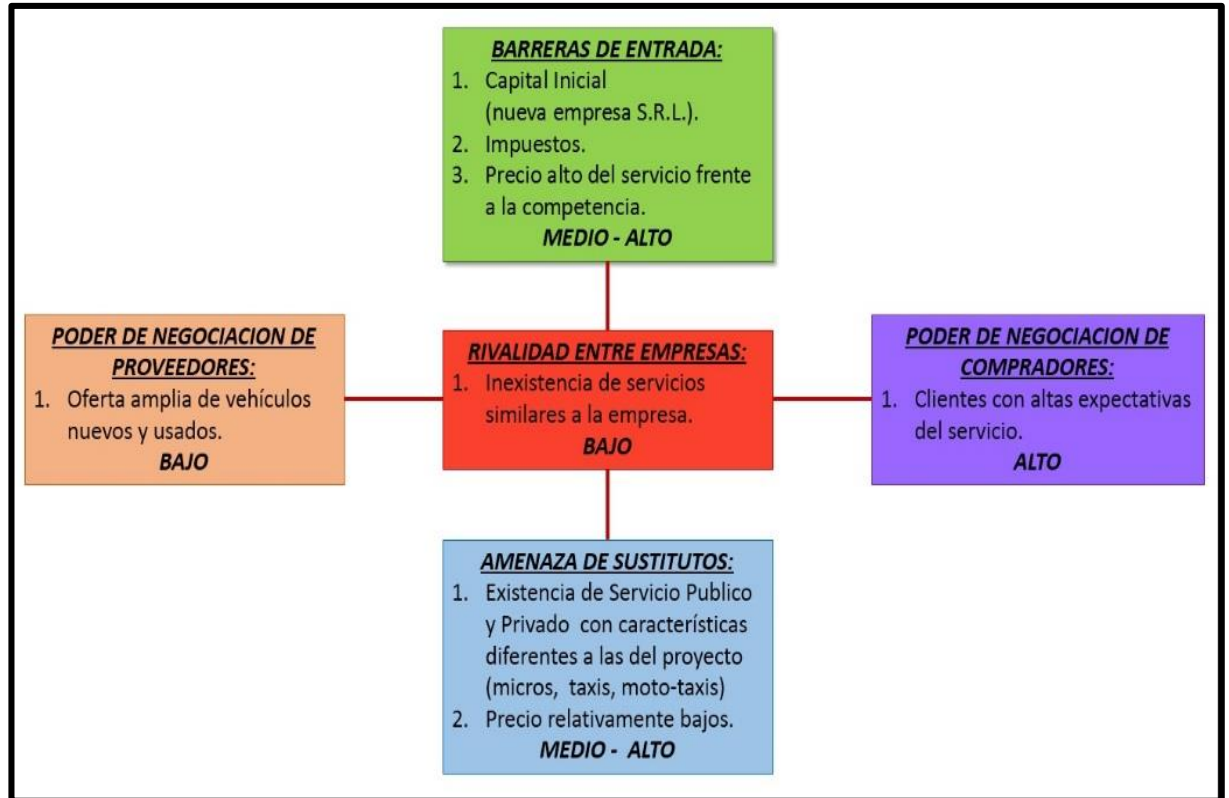
Constituyendo que los padres de familia, tutores u otra persona que tenga a su cargo a niños que asisten a un establecimiento educativo, los que son trasladados regularmente en un determinado vehículo, son personas con las que la futura empresa deberá negociar, se establece que el poder de negociación de los compradores para el presente Plan de Negocio es **alta**.

Se considera el poder de negociación alto por parte de los compradores, debido a la amplia cobertura del servicio público actual, ya que elegir y utilizar cualquier servicio es muy fácil y esto representa una gran dificultad, por lo tanto



la empresa deberá negociar con los padres de familia de modo que haya conveniencias mutuas para las partes.

### IMAGEN Nº 2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Elaboración Propia

## CAPÍTULO III

### INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 3.1. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO

La perspectiva de implementación del presente Plan de Negocio, está orientada a los establecimientos educativos urbanos de la ciudad de Sucre.

Debido a que la prestación del servicio de transporte escolar tendrá un costo adicional al gasto en educación de las familias, el universo poblacional de la investigación se suscribe a los establecimientos educativos privados.

Para la determinación de la Población total del presente trabajo, se tomaron como parámetros: el total de estudiantes y total de establecimientos privados de la ciudad de Sucre, como se muestra a continuación:

**CUADRO Nº 3 POBLACIÓN DE ESTUDIO**

<b>ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PRIVADOS DISTRITO – SUCRE</b>	
<b>Nº DE ESTABLEMIENTOS</b>	<b>Nº ESTUDIANTES</b>
35 Unidades Educativas	12.879

**Fuente:** Servicio Departamental de Educación Chuquisaca (S.E.D.U.C.A)

De acuerdo a los datos, se establece que la población total está representada por 12.879 alumnos, mediante los cuales se determinó el tamaño de la muestra, donde los encuestados fueron los padres de familia de los estudiantes de los respectivos establecimientos educativos.

El levantamiento de los datos se realizó en todos los establecimiento, donde se esperó la presencia de los padres de familia en reuniones, acontecimientos, horas cívicas y una minoría en las puertas de los colegios aprovechando un escaso momento para realizar las pruebas.

El tiempo utilizado en el estudio de mercado, es decir desde las entrevistas, aplicación de las pruebas piloto, definición de la boleta de encuesta,

levantamiento de datos, así como la recolección, tabulación y análisis de los resultados, se realizaron en un tiempo aproximado de 7 semanas.

### **3.2. SELECCIÓN DE LA TÉCNICA DE MUESTREO**

Por ser una población finita y tener una muestra representativa, se aplicó el muestreo probabilístico aleatorio simple, el mismo que selecciona de manera justa a los miembros de la población, donde cada uno tiene la posibilidad de ser escogido.

### **3.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA**

La aplicación de la fórmula para poblaciones finitas, presenta dos parámetros importantes: entre estas, probabilidad de éxito y probabilidad de fracaso.

Los parámetros nombrados se determinaron en forma previa a la aplicación de la encuesta, es decir, se realizó una prueba piloto (anexo 1) permitiendo establecer los siguientes resultados: probabilidad de éxito (79%) y probabilidad de fracaso (21%)

Se realizaron 38 encuestas piloto, que representa el 10% de la muestra que es 383. (Ver anexo 1)

#### **FÓRMULA**

$$= \frac{Z^2 ( N * P * Q )}{E^2 ( N -1) + Z^2 * P * Q}$$

**CUADRO N° 4 DETERMINANTES DE LA POBLACIÓN**

DETALLE	VALORES
Coeficiente del Nivel de Confianza (Z)	1.96
Probabilidad de no elegir a una persona del marco muestral (Q)	0.21
Probabilidad de elegir a una persona del marco muestral (P)	0.79
Margen de error Aceptable (E)	0.05
Número de integrantes del marco muestral (N)	12.879
Tamaño de la muestra (n)	250

**Fuente:** Elaboración Propia

$$n = \frac{1.96^2 (12879 * 0.79 * 0.21)}{0.05^2 (12879 - 1) + 1.96^2 * 0.79 * 0.21}$$

$$n = \frac{8208.06}{32.20+0.64}$$

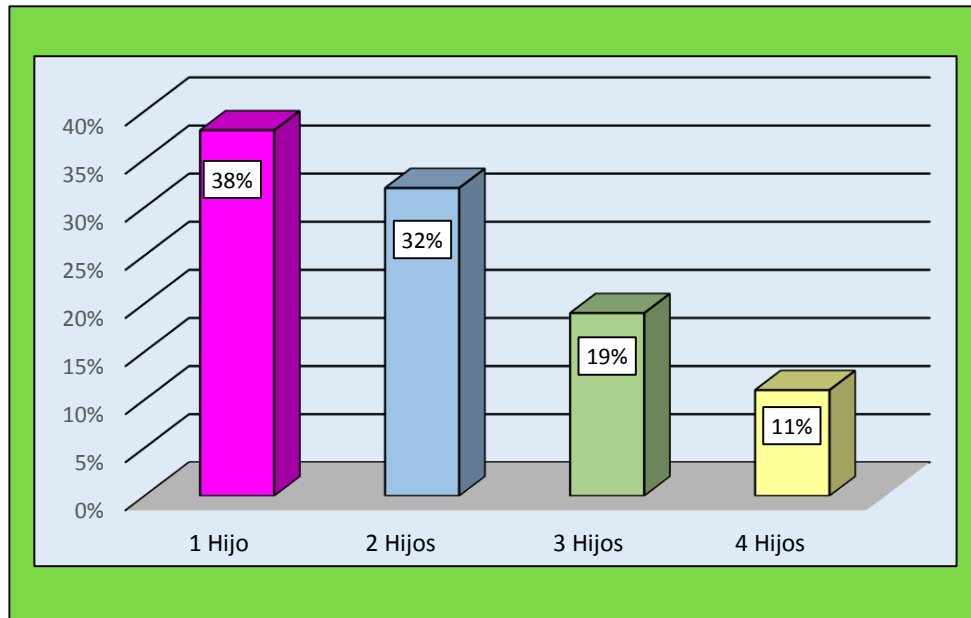
$$n = 250$$

De la fórmula aplicada, se obtiene que la muestra representativa de la investigación es de 250 familias con hijos en edad escolar de unidades educativas privadas.

### 3.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

#### 3.4.1 NÚMERO DE HIJOS EN EDAD ESCOLAR.

**GRÁFICO Nº 1 NÚMERO DE HIJOS EN EDAD ESCOLAR**



**Fuente:** Elaboración Propia

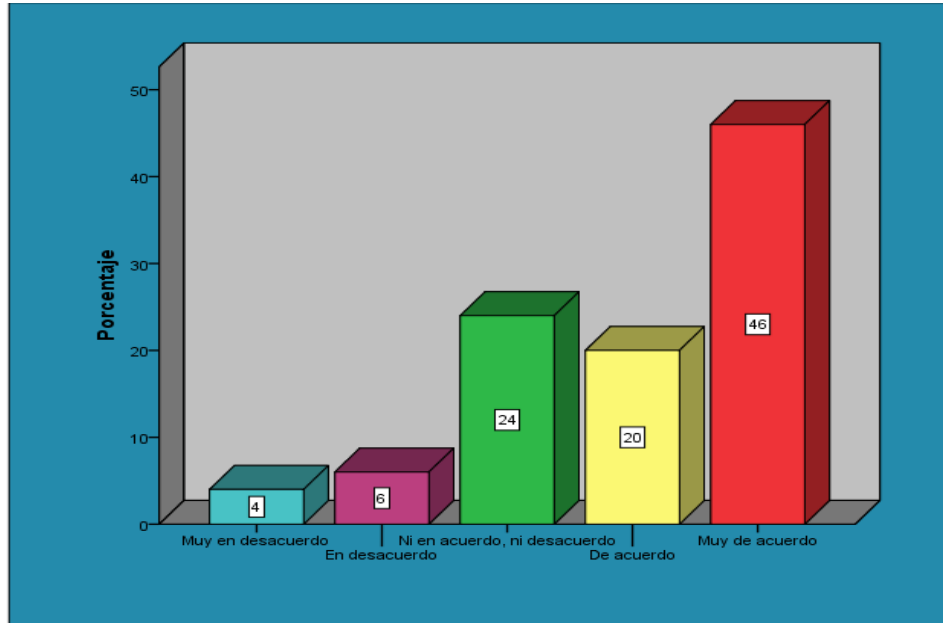
La variable analizada corresponde al número de hijos en edad escolar, según el gráfico, se puede establecer que el promedio de hijos es de 1 y 2, siendo los porcentajes más representativos 38% y 32%, seguido del 19% que tienen 3 hijos y finalmente el 11% tiene 4 hijos. Se puede advertir que el posible mercado para el servicio de transporte escolar, estaría conformado por las familias que tiene 1 o 2 hijos.

#### 3.4.4 NIVEL DE DIFULTAD, EN EL TRASLADO DEL ESTUDIANTE

La variable analizada corresponde a la opinión sobre que tanto están de acuerdo o en desacuerdo, sobre la dificultad que les representa el trasladar a sus hijos a sus respectivos establecimientos educativos, según los resultados expuestos en el gráfico a continuación, la mayoría de la población, indica estar muy de acuerdo con esta opinión, el mayor porcentaje se concentra en el 46% de los padres, seguido del 20%.

Las personas indiferentes a esta situación se hallan concentradas en un 24%, y solo el 10% de los padres de familia no presentan dificultad en esta labor.

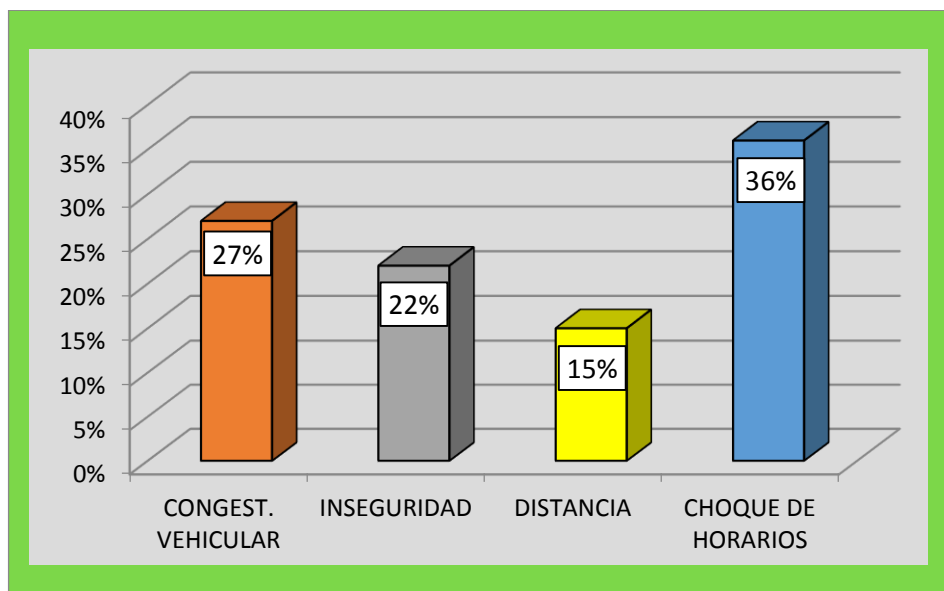
**GRÁFICO Nº 2 NIVEL DE DIFICULTAD EN EL TRASLADO DEL ESTUDIANTE**



Fuente: Elaboración Propia.

### 3.4.3 FACTORES QUE INCURREN EN DIFICULTAD.

**GRÁFICO Nº 3 FACTORES QUE DIFICULTAN EL TRASLADO DEL ESTUDIANTE**



Fuente: Elaboración Propia.

Se diseñó una pregunta referente a qué factores inciden, para que el traslado del estudiante a su establecimiento educativo les resulte una actividad dificultosa.

Se plantearon varias alternativas, según el gráfico, se establece que la opción choque de horarios, es el factor preponderante con el 36%, cabe aclarar que los factores congestiónamiento vehicular representado por un 27% e inseguridad en los servicios de transporte público con un 22%, ocupan también un lugar importante.

### 3.4.4 GRADO DE DIFICULTAD EN RELACIÓN AL TURNO QUE ASISTE EL ESTUDIANTE.

**TABLA Nº 1 GRADO DE DIFICULTAD VS TURNO DE ASISTENCIA**

		Nivel de dificultad					Total	
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo		
Turno al que asiste(n)	Mañana	Recuento	0	10	40	35	90	175
		% del total	0,0%	4%	16,%	14%	36%	70%
	Tarde	Recuento	0	5	0	15	15	35
		% del total	0,0%	2%	0,0%	6%	6%	14%
	Ambo	Recuento	10	0	20	0	10	40
		% del total	4%	0,0%	8%	0,0%	4%	16%
Total	Recuento	10	15	60	50	115	250	
	% del total	4%	6%	24%	20%	46%	100,0%	

**Fuente:** Elaboración Propia

A fin de conocer el turno (mañana – tarde) de asistencia al establecimiento educativo junto a la dificultad en el traslado a los padres, se analizaron 2 variables de manera conjunta donde se puede advertir los siguientes resultados:

- Según el turno al que asisten, el 70% de los padres, tienen hijos que asisten en el turno de la mañana, el 14% indican que estudian en el turno de la tarde y 16% asisten en ambos turnos.

- Para especificar, se establece que del 100% de los padres, un 50% que tienen hijos en el turno de la mañana, les resulta una labor dificultosa trasladarlos; en el turno de la tarde existe un 12% que afirman lo mismo y en ambos turnos el 4%
- Se concluye que del 100% de los padres, el 66% de ellos percibe como dificultoso el trasladar a sus hijos ya sea en el turno de la mañana, tarde o en ambos.

### 3.4.5 GRADO DE DIFICULTAD EN RELACIÓN AL NIVEL QUE ASISTE EL ESTUDIANTE.

**TABLA Nº 2 GRADO DE DIFICULTAD VS NIVEL DE ASISTENCIA**

		Nivel de dificultad					Total	
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo		
Nivel al que asiste(n)	Secundaria	Recuento	0	0	15	20	40	75
		% del total	0,0%	0%	6%	8%	16%	30%
	Primaria	Recuento	0	0	35	25	60	120
		% del total	0,0%	0%	14%	10%	24%	48%
	Inicial	Recuento	10	15	10	5	15	55
		% del total	4%	6%	4%	2%	6%	22%
	Total	Recuento	10	15	60	50	115	250
		% del total	4%	6%	24%	20%	46%	100,0%

**Fuente:** Elaboración Propia

En el cuadro anterior, fueron analizadas 2 variables de manera conjunta, las cuales corresponden al nivel que asiste el estudiante en relación a la dificultad que presentan los padres para su traslado. Los resultados son los siguientes:

- Según el nivel al que asisten, el 22% de los padres tiene hijos en cursos iniciales, el 48% en primaria y un 30% en secundaria.



- En la tabla se puede observar que son los padres de familia con hijos en nivel de educación primaria los que presentan mayor problema para el traslado alcanzando un porcentaje de 34%, seguido de un 26% de secundaria y finalmente con un 8% los de niveles iniciales.

### 3.4.6 GRADO DE DIFICULTAD EN RELACIÓN AL TIPO DE VEHICULO QUE UTILIZAN PARA EL TRASLADO DEL ESTUDIANTE.

**TABLA Nº 3 VEHÍCULO VS DIFICULTAD TRASLADO DEL ESTUDIANTE**

		Nivel de dificultad					Total	
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo		
Vehículo de ida y vuelta	Microbús	Recuento	0	5	20	15	10	50
		% del total	0,0%	2,0%	8,0%	6,0%	4,0%	20,0%
	Taxi	Recuento	0	0	10	15	30	55
		% del total	0,0%	0,0%	4,0%	6,0%	12,0%	22,0%
	Movilidad Particular	Recuento	5	0	10	20	70	105
		% del total	2,0%	0,0%	4,0%	8,0%	28,0%	42,0%
	Ninguno	Recuento	5	10	20	0	5	40
		% del total	2,0%	4,0%	8,0%	0,0%	2,0%	16,0%
	Total	Recuento	10	15	60	50	115	250
		% del total	4,0%	6,0%	24,0%	20,0%	46,0%	100,0%

**Fuente:** Elaboración Propia

Para determinar el medio de transporte que utilizan los padres para trasladar a sus hijos y en función al mismo, el grado de dificultad que presentan, se analizaron estas 2 variables, donde los resultados fueron los siguientes:

- Según el tipo de movilidad que utilizan para trasladar a sus hijos, el 20% utilizan Microbús, 22% van en Taxi, el 42% en su propia movilidad y solo el 16% de las personas prefieren ir a pie.

- Mediante la tabla, se puede advertir que los padres que trasladan en su movilidad propia presentan mayor dificultad alcanzando un 36%, seguido de un 18% de los que utilizan taxis.

### 3.4.7 PERSONA ENCARGADA DE TRASLADAR AL ESTUDIANTE.

**TABLA Nº 4 PERSONA ENCARGADA VS DIFICULTAD DE TRASLADO**

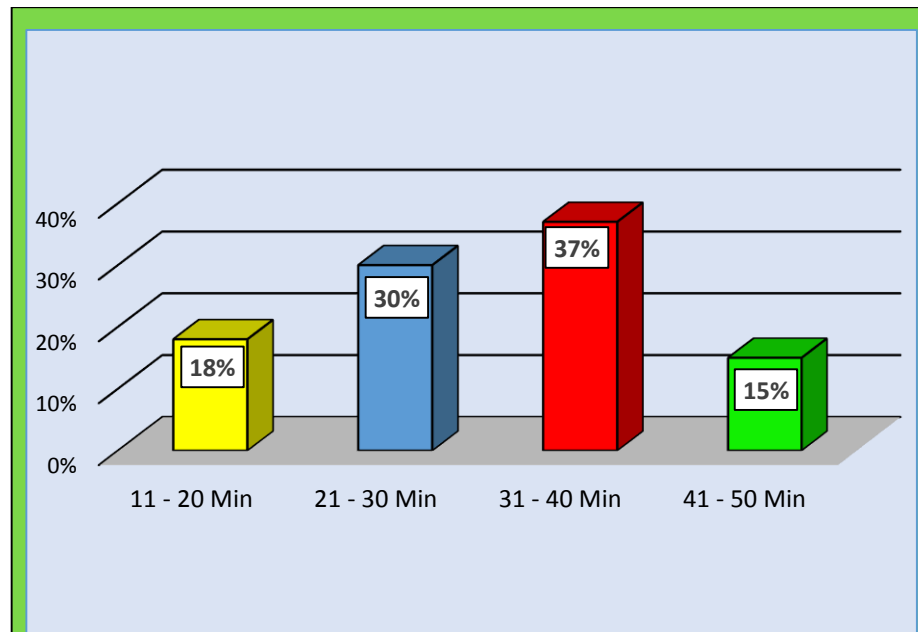
		Nivel de dificultad					Total	
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo		
Persona que trasladada	Padre	Recuento	0	0	15	15	55	85
		% del total	0,0%	0,0%	6,0%	6,0%	22,0%	34,0%
	Madre	Recuento	0	0	10	20	30	60
		% del total	0,0%	0,0%	4,0%	8,0%	12,0%	24,0%
	Hermano	Recuento	5	5	20	10	0	40
		% del total	2,0%	2,0%	8,0%	4,0%	0,0%	16,0%
	Abuelo	Recuento	5	0	0	5	15	25
		% del total	2,0%	0,0%	0,0%	2,0%	6,0%	10,0%
	Tío	Recuento	0	0	5	0	10	15
		% del total	0,0%	0,0%	2,0%	0,0%	4,0%	6,0%
	Primo	Recuento	0	5	0	0	0	5
		% del total	0,0%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
	Vecino	Recuento	0	0	0	0	5	5
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	2,0%
	Ninguno	Recuento	0	5	10	0	0	15
		% del total	0,0%	2,0%	4,0%	0,0%	0,0%	6,0%
Total	Recuento	10	15	60	50	115	250	
	% del total	4,0%	6,0%	24,0%	20,0%	46,0%	100,0 %	

**Fuente:** Elaboración Propia

A fin de determinar cuál es el miembro de la familia que se dedica esta labor, mediante la tabla puede indicar que el padre y madre de familia son las personas que presentan mayor dificultad, alcanzando entre ambos un 48%.

### 3.4.8 TIEMPO DESTINADO PARA EL TRASLADO DEL ESTUDIANTE.

**GRÁFICO Nº 4 TIEMPO DESTINADO AL TRASLADO DEL ESTUDIANTE**



**Fuente:** Elaboración Propia.

Se planteó una pregunta con el objeto de recabar información, sobre el uso de tiempo que utilizan los padres de familia en el traslado de sus hijos, expresado en minutos.

De acuerdo al gráfico se establece que el 37% de los padres utilizan entre 30 a 40 minutos para trasladar a sus hijos, por debajo se encuentra el 30% utilizando un tiempo de 20 a 30 minutos para el traslado.

Con estos datos se puede definir que los padres usan un tiempo demasiado valioso, el mismo que puede ser usado para otra actividad.

### 3.4.9 NIVEL GASTO EN EDUCACIÓN.

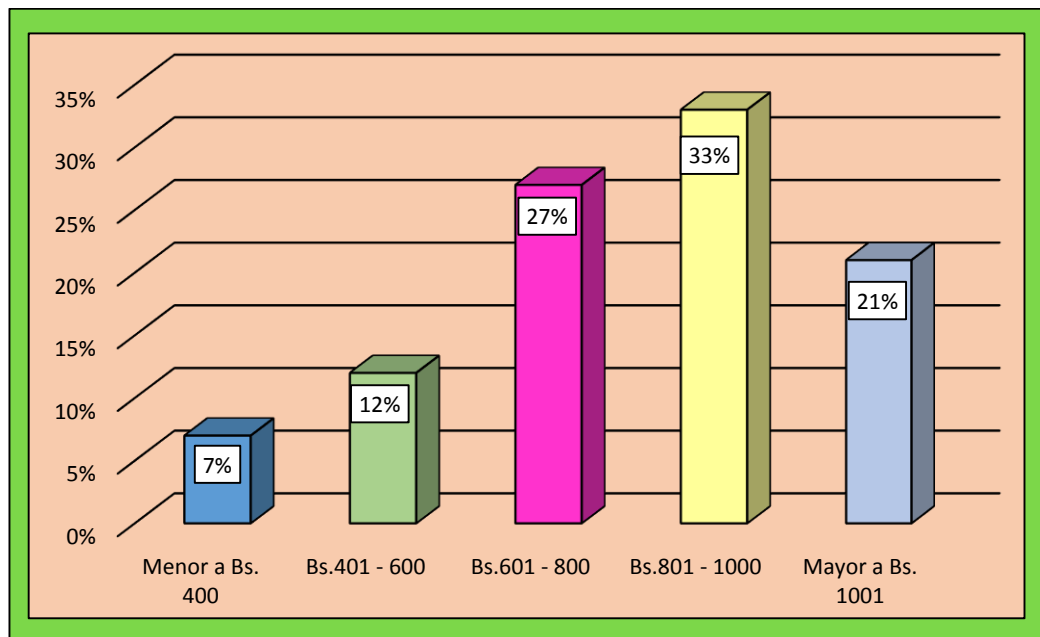
Los padres de familia que tienen hijos en edad escolar, afrontan una serie de gastos respecto a la educación de sus hijos, por lo que de sus ingresos mensuales destinan un monto para satisfacer las necesidades de enseñanza.

De acuerdo al gráfico siguiente, se observa que el dato más alto se concentra en el 33% que corresponda a los padres que destinan entre Bs.801 a Bs.1000

mensualmente en educación, representando solo un parámetro del gasto en este aspecto, también hay personas que representan el 27%, que gastan entre Bs.601 a Bs.800, 21% gasta un monto mayor a los Bs 1001. Los porcentajes más bajos representan un 12% y 7%, los cuales indican tener un gasto en educación menor a los Bs 600.

Entre los gastos relacionados a la educación, se encuentran las mensualidades o cuotas, el transporte, recreos, eventos y acontecimientos que se llevan a cabo en los establecimientos. Se hace notar que este gasto es promedio y se presenta en un mes normal, considerando que en los meses de inicio de clases la erogación de dinero es elevada, en la compra de uniformes y adquisición de útiles escolares, entre otros.

**GRÁFICO Nº 5 GASTO EN EDUCACIÓN**



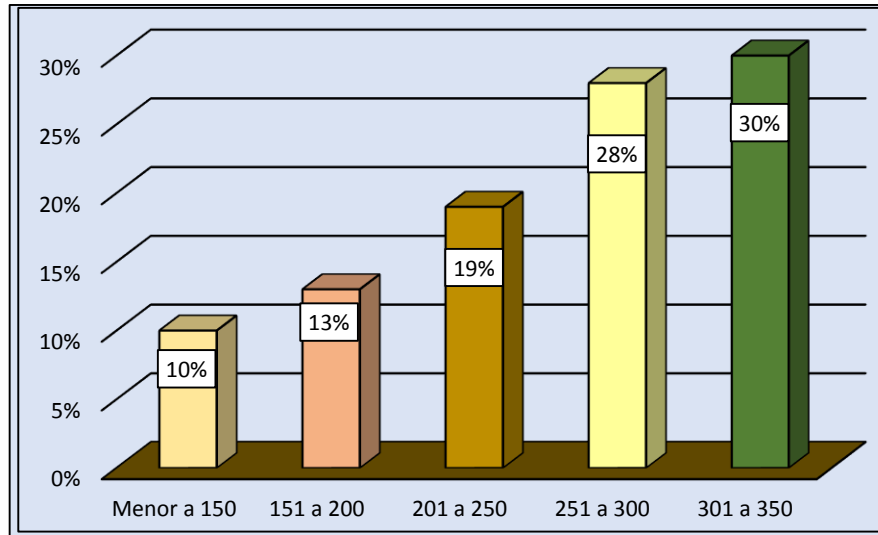
**Fuente:** Elaboración Propia

#### **3.4.10 GASTO PROMEDIO EN EL TRANSPORTE DEL ESTUDIANTE.**

Sin duda el transporte es un gasto que se afronta diariamente, los resultados de la investigación evidencian dicha situación, respecto al monto de dinero destinado al traslado del estudiante, en el gráfico que sigue, se puede reflejar el dato más representativo, siendo el 30% de los padres los que destinan entre Bs 301 a Bs.350 mensuales; el 28% destina Bs.251 a Bs.300, por otro lado hay un

19% de la población que destina a este gasto entre Bs.201 y Bs.250 al mes para el transporte, el 13% indico que destina entre Bs.151 a Bs.200 y solo el 10% destina para el transporte un monto menor a Bs.150 al mes.

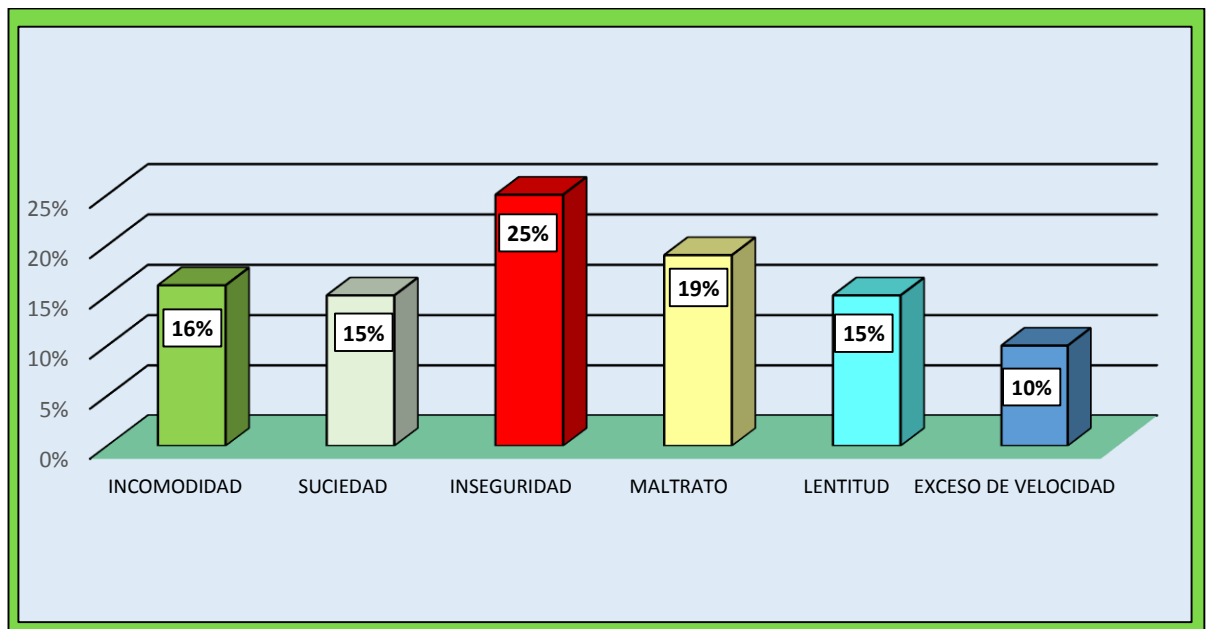
**GRÁFICO Nº 6 GASTO PROMEDIO EN TRANSPORTE**



Fuente: Elaboración Propia.

**3.4.11 DEFICIENCIAS EN EL TRANSPORTE PÚBLICO.**

**GRÁFICO Nº 7 DEFICIENCIAS EN EL TRANSPORTE PÚBLICO**



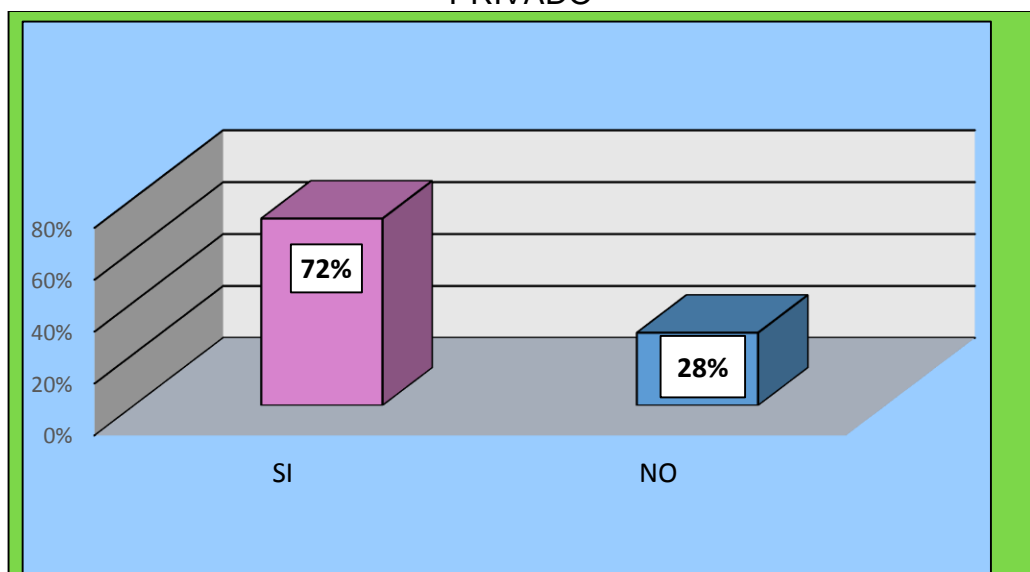
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la información brindada por el gráfico nº 7, se establece que las principales deficiencias que presenta el servicio de transporte público, tiene

relación con la inseguridad representando por un 25%, el maltrato a los pasajeros representa el 19%, la existencia de vehículos obsoletos e incómodos que representa un 16% y otras deficiencias con menor porcentaje pero sin dejar de ser importantes son: la escasa higiene y la lentitud. Solo un 10% de los encuestados afirma que la mayor deficiencia es el exceso de velocidad.

### 3.4.12 NECESIDAD DE UN SERVICIO DE TRANSPORTE ESCOLAR PRIVADO.

**GRÁFICO N °8 ACEPTACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE ESCOLAR PRIVADO**



**Fuente:** Elaboración Propia

En la consulta realizada sobre la necesidad de un servicio de transporte, referente, dato importante para determinar el atractivo del mercado del nuevo servicio que se pretende implementar en la Ciudad de Sucre, el 72% de los padres encuestados muestran su conformidad a la creación de un nuevo servicio de transporte escolar con características específicas.

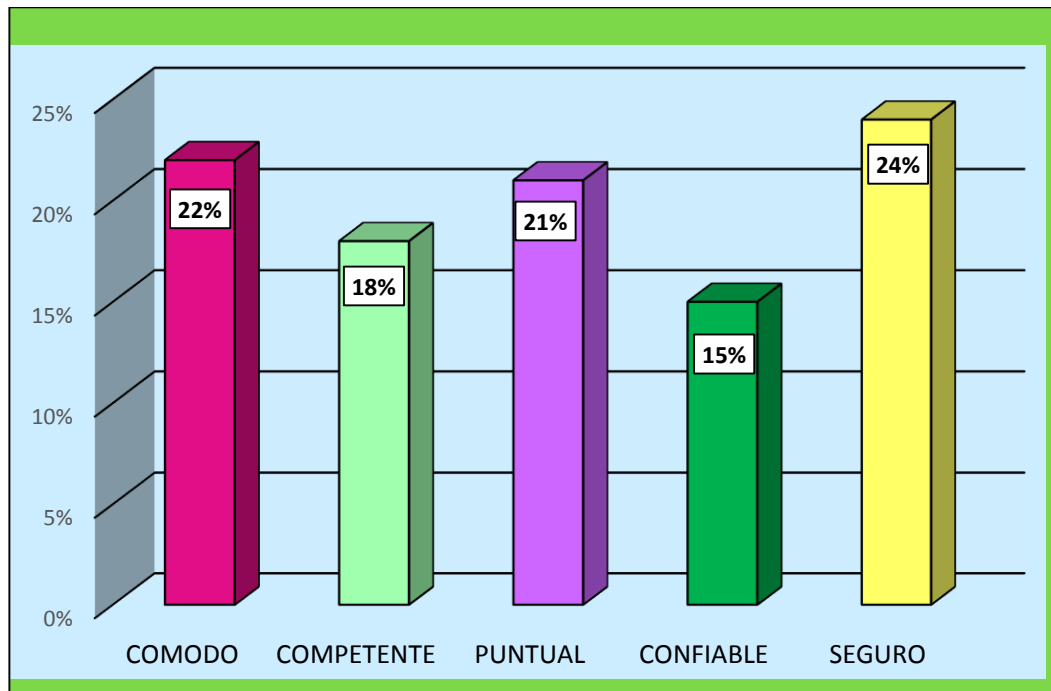
### 3.4.13 ATRIBUTOS NECESARIOS DE UN SERVICIO DE TRANSPORTE ESCOLAR PRIVADO.

En relación al interés sobre las características que el cliente pretende encontrar en la nueva empresa de transporte escolar, se identificaron varias alternativas donde la seguridad, la comodidad y la puntualidad son preferentes para los

padres de familia, representando los porcentajes más altos, seguidos de personal competente y confiable.

Todos estos atributos a la hora de poner en marcha la empresa, se tomarán en cuenta equitativamente, debido a la importancia de los mismos, al margen del porcentaje obtenido.

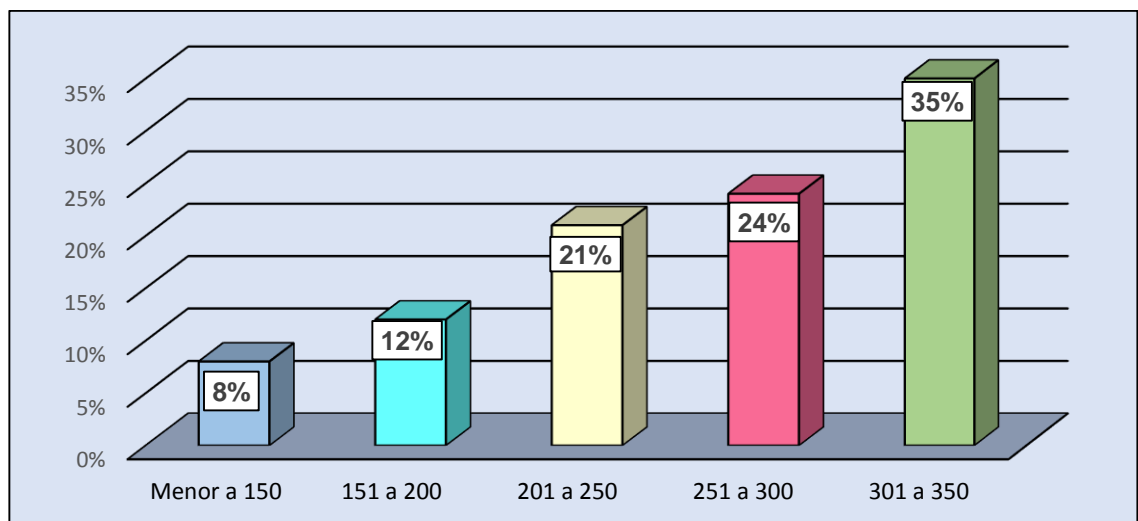
**GRÁFICO N° 9 ATRIBUTOS EN UN SERVICIO DE TRANSPORTE ESCOLAR**



Fuente: Elaboración Propia.

**3.4.14 DISPOSICIÓN DE PAGO A NUEVO SERVICIO.**

**GRÁFICO N° 10 DISPONIBILIDAD DE PAGO**

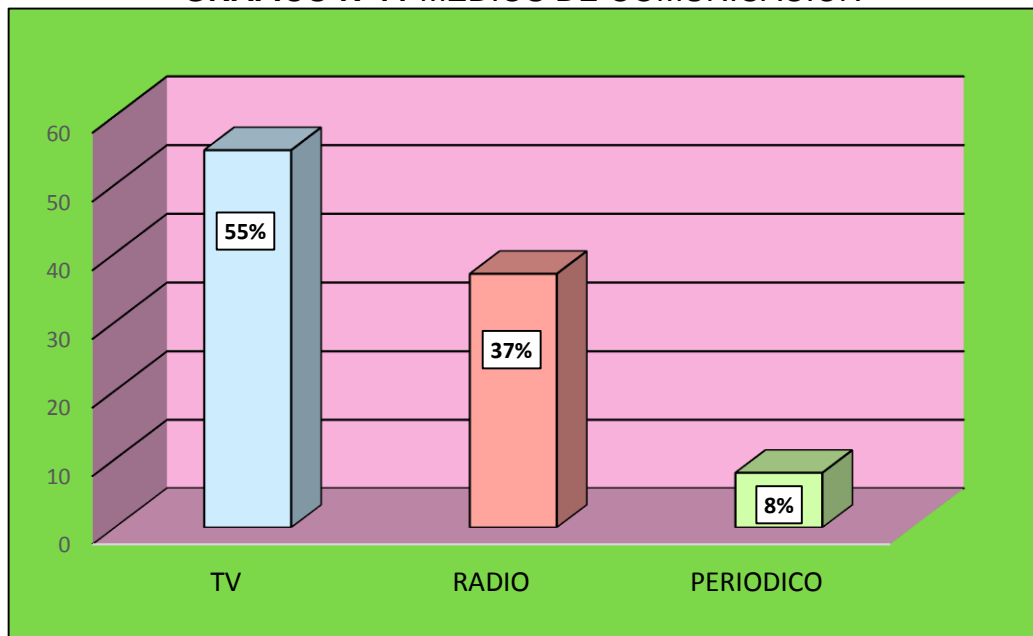


Fuente: Elaboracio Propia

En el caso de implementarse el servicio de transporte escolar en la ciudad, la población estaría dispuesta a pagar diferentes montos por el, el 35% señaló que pagaría entre Bs.301 y Bs.350 al mes por el servicio; el 24% dijo estar dispuesto a pagar entre Bs.251 y Bs.300, por otro lado el 21% asegura que pagaría un monto mayor a los 201 Bs, el 12% pagaría entre Bs.151 y Bs.200, solo el 8% estaría dispuesto a pagar una tarifa mínima de menos de Bs. 150, por prestar los servicios de transporte escolar.

### 3.4.15 MÉDIOS DE COMUNICACIÓN DE PREFERENCIA.

**GRÁFICO N°11 MÉDIOS DE COMUNICACIÓN**



**Fuente:** Elaboración Propia

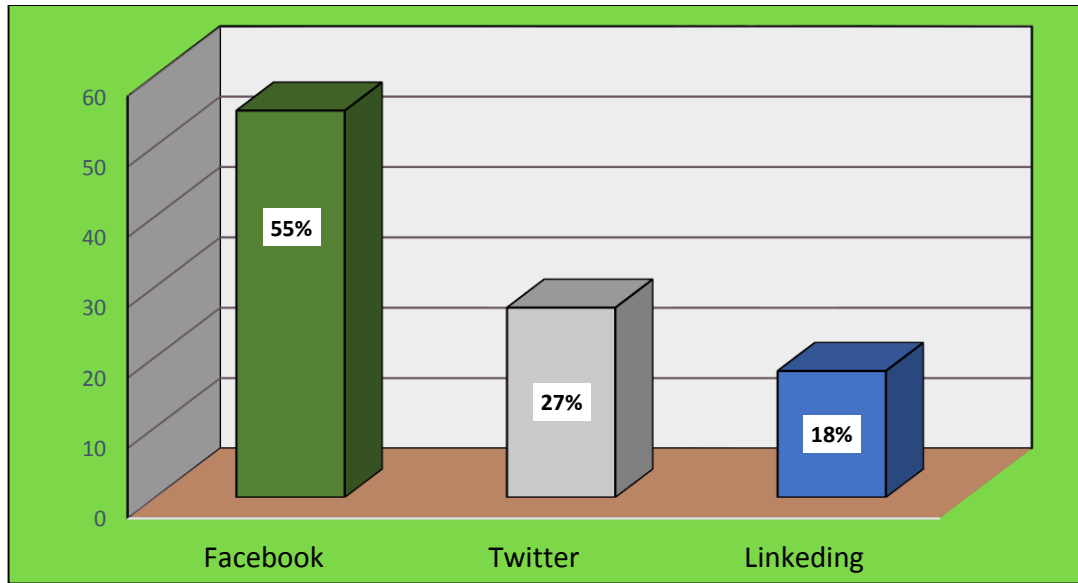
Respecto a los medios de comunicación consultados por la población, se evidencia que la televisión es preferida por el 55%; el 37% prefiere la radio y solo el 8% consulta el periódico como medio de información.

### 3.4.16 REDES SOCIALES DE PREFERENCIA.

Las redes sociales sin duda se van implementando cada vez más en la sociedad, según el gráfico siguiente, el 55% de los padres hacen uso de la red social más popular que es Facebook, seguido de ellos hay un 27% que usan la red social Twitter y solo el 18% hace uso de la red social Linkeding.



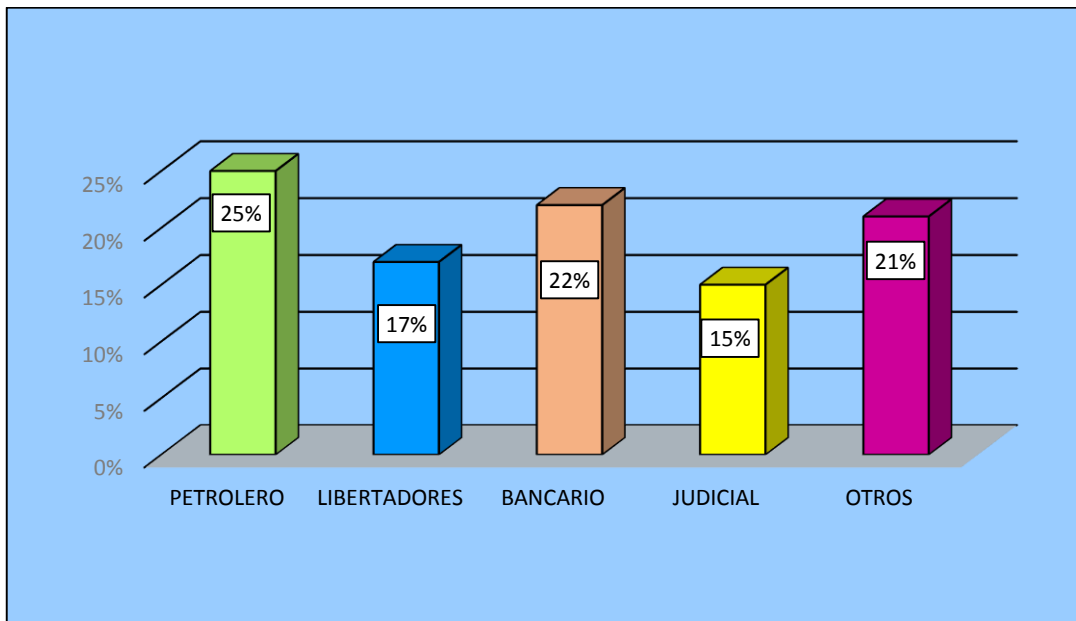
**GRÁFICO N° 12 REDES SOCIALES**



Fuente: Elaboración Propia.

**3.4.17 UBICACIÓN DE BARRIOS**

**GRÁFICO N° 13 UBICACIÓN DE BARRIOS**



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados, se puede establecer que las familias que tienen hijos en establecimientos privados, tienen concentrados sus domicilios en algunos barrios específicos de la ciudad, por ejemplo en la zona Petrolero existe un 25%, en el barrio Bancario un 22%, otros barrios 21%, Libertadores 17%, Judicial con un 15%.

### 3.5 ANÁLISIS FODA

**CUADRO N° 5 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio innovador, por ser la primera empresa de transporte escolar privado en Sucre.</li> <li>• Prestación de servicios con última tecnología.(vehículos nuevos y sofisticados)</li> <li>• Interés de los socios en promover una gestión orientada a satisfacer las necesidades de los clientes.</li> <li>• Estrategia de marketing enfocada a la fidelización del usuario.</li> <li>• Oferta diferenciada en cuanto a características del Servicio “puerta a puerta”.</li> <li>• La empresa cuenta con personal calificado y con valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos de inversión inicial.</li> <li>• No se cuenta con posicionamiento en el mercado por ser una empresa nueva.</li> <li>• Desconocimiento de la demanda insatisfecha real de mercado, debido a la presencia de servicios de transporte no establecidas legalmente.</li> <li>• Precio alto, debido a la Inversión y los altos costos que conlleva el brindar el servicio.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado sin competencia directa.</li> <li>• Padres de Familia consideran dificultoso el trasladar a sus hijos a los establecimientos educativos, por factores relacionados al choque de horarios, pérdida de tiempo, inseguridad, congestión vehicular, entre otros.</li> <li>• Alta aceptación del Servicio de Transporte Escolar por parte de los padres de familia, quienes perciben varias deficiencias en el Transporte Público.</li> <li>• La disposición de pago de los padres de familias para este servicio es de Bs. 300 y Bs. 350 mensuales.</li> <li>• Concentración de estudiantes en barrios estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia indirecta está organizada bajo sindicatos.</li> <li>• Existencia de servicios sustitutos en gran variedad y a bajo costo.</li> <li>• Servicio fácil de sustituir</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración Propia.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN DE MARKETING**

#### **4.1 ESTRATEGIA DE MARKETING**

Para la investigación se han determinado los siguientes elementos esenciales, que permitirán identificar claramente el horizonte del presente Plan de Negocio, buscando oportunidades para vender el servicio y llegar de modo más eficaz a los clientes.

##### **4.1.1 MERCADO CONSUMIDOR**

El servicio de transporte escolar, es un servicio que satisface la necesidad de traslado, tanto a padres de familia como a estudiantes, siendo una alternativa que facilita sobre todo el ahorro de tiempo, por lo que se constituye en un costo de oportunidad del Plan de Negocio.

Siendo que en la actualidad la población sucrense no cuenta con un servicio exclusivo de transporte escolar que satisfaga esta actividad, se hace tentativa y atractiva la presente propuesta, la misma que permite establecer como posibles clientes potenciales según la aplicación de las encuestas, a los padres de familia que tienen 1 o 2 hijos estudiando en establecimientos educativos privados y que asistan en el turno de la mañana y tarde del nivel primario, es decir niños que estén comprendidos entre las edades de 6 a 12 años, siendo los mismos, los más proclives a adquirir el servicio ofertado, esto debido a que a esta edad los niños dependen todavía del máximo cuidado de personas adultas, quienes deben tomar decisiones con respecto de su cuidado y seguridad y por supuesto también al momento de adquirir un servicio de transporte.

Los estudiantes mayores de 13 años que generalmente se encuentran en nivel secundaria, también fueron tomados en cuenta para el estudio, pudiendo establecerse interés relativo hacia el servicio, es decir que pueden o no adquirir el mismo, puesto que estos generalmente toman sus propias decisiones en

cuanto a medios de transporte se refiere y sobre el cual los padres tienen poca influencia.

Cabe aclarar, que el servicio de transporte escolar es un gasto que forma parte de la educación, por tanto el presente servicio estaría dirigido a padres de familias con un nivel económico medio y alto, que generalmente tienen hijos en colegios privados.

#### 4.1.2 POSICIONAMIENTO

Partiendo desde el punto de vista de que el servicio de transporte escolar, no presenta un competidor directo y lo que se pretende es ofertar un servicio nuevo y diferenciado para la ciudadanía sucrense, la estrategia de posicionamiento para la nueva empresa es la relacionada a los “beneficios que ofrece o las necesidades que satisface”, sin dejar al margen la calidad en la prestación del servicio.

De esta manera para poder identificarse desde un principio en el mercado, se establece el siguiente nombre, logotipo y frase de posicionamiento:

#### IMAGEN N° 3 LOGOTIPO DE LA EMPRESA



El servicio se denominará “Bustú” por ser un nombre sencillo y práctico que engloba la esencia del servicio, aclarando que si fuese invertido y separado, se obtendrá dos palabras claves las cuales son: “tú - bus”, con el objeto de

generar en los usuarios una identificación plena con la empresa y un sentimiento de pertenencia.

El logotipo está enmarcado junto al nombre, donde las letras “u” están representadas por ruedas, la letra “T” identifica a un niño de edad escolar resguardado por un cinturón de seguridad, haciendo referencia estas dos letras a la naturaleza del servicio.

El logotipo de la empresa irá acompañada de la siguiente frase:

*“Un viaje seguro, confortable y responsable”*

El slogan:

*“Tus hijos son tu prioridad, su transporte y seguridad son nuestra responsabilidad”*

El mensaje que se pretende transmitir, es crear un concepto de seguridad, tranquilidad para los padres de familia y comodidad para los estudiantes, de manera que la experiencia con el servicio sea satisfactoria, con el objetivo de transmitir este mensaje positivo como un buen referente para las demás personas.

## **4.2. MIX DEL MARKETING DE SERVICIOS.**

### **4.2.1 PRODUCTO**

El producto o servicio del presente Plan de Negocio, ofrecerá al mercado un medio de transporte con características muy diferenciadas ante la competencia, en lo referido a un servicio de transporte donde prevalezca la seguridad, comodidad, puntualidad, confiabilidad, puesto que estos atributos son los más requeridos por los padres de familia que presentan dificultad en el traslado de sus hijos.

Además se brindará un trato especial a los usuarios, por lo cual la empresa contratará personal competente y calificado, para la prestación del servicio, con el objetivo de que tanto los padres como los estudiantes se sientan cómodos y satisfechos al momento y realización del mismo.

#### **4.2.2 PRECIO**

El nuevo Servicio de Transporte Escolar, presenta un valor agregado diferenciable claramente ante la competencia, debido a las características que presenta.

El monto a cobrar por el servicio, considerando que se debe ingresar a un nuevo mercado, será un precio atractivo y flexible para los clientes, pero sin llegar a extremos, ya que debido a la modernidad y sofisticación de los vehículos conlleva una inversión considerable para la empresa.

En función al estudio de mercado y con el objetivo de captar el mayor número posible de clientes, se establece como precio del servicio un monto entre Bs.300 a Bs.350, monto que fue aceptado por la mayoría de los padres de familia encuestados, por lo tanto la empresa empezará con un precio de Bs.310.

Cabe aclarar que este monto será cobrado mensualmente el cual equivale entre 20 y 25 días hábiles de asistencia. Este precio será ajustado continuamente según las variaciones que se presenten en el mercado, así como en la tasa de inflación, el tipo de cambio de dólar y las variaciones del precio de los insumos necesarios (combustible, lubricantes, mantenimientos, entre otros).

#### **4.2.3 PLAZA**

Para el éxito de un determinado negocio, se debe tener un efectivo manejo de los canales de venta, es decir como llegará el servicio al cliente final, con el fin de que este se sienta satisfecho.

La plaza se basará en algunos aspectos tomados en cuenta a la hora de instalar el lugar de oferta, factores necesarios para su funcionamiento y facilidad de acceso para los usuarios.

Como preferencia, se tomará en cuenta una oficina central ubicada en la zona de Poconas, se tomó en cuenta este lugar debido a la accesibilidad de esta zona y sobre todo para brindar comodidad a los padres de familia, es en este lugar donde se podrá informar a los futuros clientes, sobre las características de la empresa y el servicio.

La ubicación del garaje también será en esta zona, con el fin de optimizar las actividades de la empresa.

Tomando en cuenta el estudio de mercado, las rutas de recorrido se enmarcaran entre los barrios: Petrolero, Libertadores, Bancario y Judicial, aclarando que la empresa ajustará o en su caso modificará el trayecto en función a la ubicación del domicilio de los estudiantes.

#### **4.2.4 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DEL SERVICIO**

La promoción y la publicad juegan un papel importante, siendo esta la herramienta para dar a conocer la existencia de la nueva empresa de servicio de transporte escolar en la ciudad de Sucre.

Dichas herramientas permitirán comunicar a los futuros clientes y usuarios las características principales de la empresa, así como la seguridad, comodidad y demás factores que hacen que sea una empresa pionera en este servicio.

##### **4.2.4.1 PUBLICIDAD**

Los padres de familia tomarán la decisión de adquirir el servicio de transporte y además son quienes cancelarán por el mismo, por lo tanto la publicidad estará orientada y dirigida a ellos, sin dejar al margen a los hijos, pues los mismos de una forma u otra, tiene ciertas influencias sobre los padres, sobre todo en decisiones que los involucren, de este modo la publicidad también estará dirigida a los estudiantes.

El servicio será publicitado en los diferentes medios de comunicación. De acuerdo al estudio de mercado, la televisión es el medio más importante, debido al fácil acceso, también se encuentran las radioemisoras y los periódicos. La publicidad se realizará en todos los medios de comunicación el primer trimestre del año, con el objetivo de generar expectativas y despertar interés de los clientes.

### CUADRO N° 6 SERVICIO DE PUBLICIDAD

DESCRIPCION	PROGRAMA	HORARIO
BOLIVISIÓN	Noticiero AL DIA 2da Edición	13:00
	Caso cerrado	18:00
	Noticiero AL DIA 3ra Edición	20:00
TELEVISION (ATB)	Noticias 1ra. Edición	07:00
	Noticias 2da. Edición	13:00
	Novela	19:00
	Novela	21:00
	Noticias 3ra. Edición	22:00
RADIO (La Bohemia)	<b>30 seg. Aproximados</b>	07:30 -10:30 13:00 - 16:00
PERIODICO (Correo del Sur)	<b>Suplemento el Arca</b> (Tamaño 3,5 x 7,3 cm/full color)	
VOLANTES (Gráfica Offest BOLIVAR)	<b>3000 unidades</b> (Papel delgado/ Tamaño 4to oficio /a color con barniz)	
BANNERS (Gigantografía)	<b>4 unidades</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Al margen de estas herramientas de comunicación, también se utilizarán los volantes y banners de publicidad, que serán distribuidos y expuestos en las puertas de los colegios, en reuniones de padres y en lugares estratégicos de la ciudad.

### IMAGEN N° 4 VOLANTE DE LA EMPRESA.



Fuente: Elaboración Propia.



## IMAGEN N° 5 BANNER DE LA EMPRESA

The banner has a green background with white and red circular accents. It features a white bus with the 'Bustu' logo on the side in the top left. A circular inset in the top right shows a group of children with backpacks. The central text is enclosed in a white, rounded shape. Contact information is listed in a yellow box, and another white bus is shown in the bottom right corner.

**Bustu**  
un viaje seguro, cómodo y responsable

Tus hijos son tu prioridad,  
su transporte y seguridad  
son nuestra responsabilidad

CALLE: ILDEFONSO MURGUIA N° 338  
CONTACTOS  
**TELF. 6443927**  
**CEL. 73403718**  
Correo [bustu.bolivia@hotmail.com](mailto:bustu.bolivia@hotmail.com)  
FACE: bustubolivia

**Fuente:** Elaboración Propia.

Debido a que la ciudadanía se está acoplando al desarrollo de la tecnología, los medios de comunicación también van desarrollando un papel clave, la utilización del internet juega un papel preponderante permitiendo el ingreso a las redes sociales, los cuales van ganando espacio en las familias y empresas, como medio de difusión masiva.

De acuerdo a los datos extraídos de las encuestas, los padres de familias indicaron que usan más la red social Facebook, Twitter y en forma muy escasa el Linkeding. Por último el marketing de boca a boca y el uso de la Aplicación WhatsApp ayudarán a que la nueva empresa se dé a conocer en la ciudad de Sucre.

#### **4.2.4.2 PROMOCIÓN**

Por ser una empresa nueva será necesario hacer promociones, las mismas con el objeto de beneficiar a los clientes, durante el año se podrán establecer planes de pago trimestrales, semestrales y anuales, pero también aquellas familias que tengas más de un hijo serán beneficiadas con descuentos y promociones.

Asimismo para los establecimientos educativos que presenten mayor número de clientela, se hará acreedor de transporte gratuito de ida y vuelta, para campamentos, excursiones, paseos, etc.

#### **4.2.4.3 RELACIONES PÚBLICAS**

Toda empresa debe manejar las relaciones públicas para lograr aceptación, ayudando a la organización a comunicarse con los clientes, proveedores, accionistas, empleados y con la comunidad donde opera.

La empresa Bustú no quedará al margen, por lo que tomará acciones para hacerse conocer y desenvolver sus actividades.

Entre las acciones, estará la participación en ferias o acontecimientos masivos e importantes de la ciudad, donde haya bastante afluencia de estudiantes y padres de familia. También se podría actuar como patrocinador en eventos relacionados a la prevención contra accidentes de tránsito, ferias de educación vial, entre otros.

Se establecerán también relaciones con organismos e instituciones locales como la Honorable Alcaldía Municipal de Sucre, SEDUCA, CAINCO - Chuquisaca, entre otros.

#### **4.2.5 PERSONAS**

Sin duda alguna el capital más valioso de cualquier empresa son las personas, de ellas depende encaminar al éxito o fracaso de cualquier ente.

El personal de servicios es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente en aquellas circunstancias en las que no existiendo evidencias tangibles donde el cliente forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitud del personal.

De acuerdo a la característica del servicio, las personas que se involucrarán con los usuarios (estudiantes), serán los choferes, por lo cual el desempeño de los mismos se considera vital para la empresa de transporte escolar, asumirán contacto directo, esto implica que estas personas tendrán que tener un carácter y actitudes de cortesía, amabilidad, atención y sobre todo respeto. Serán capacitados constantemente en temas de relaciones humanas, para que de este modo existan respuestas satisfactorias de los clientes y usuarios.

#### **4.2.6 EVIDENCIA FÍSICA**

Uno de los factores que va adquiriendo importancia en las empresas es el desempeño de la evidencia física, factor que conlleva a que los clientes tengan una percepción del producto o servicio ofertado.

La nueva empresa, por tratarse de un servicio intangible, desarrollará herramientas para que los clientes y usuarios puedan percibir el servicio, es decir la empresa trabajará bastante en convertir lo intangible en tangible, ofertando un servicio de calidad, donde se brindará componentes como la seguridad, comodidad, confiabilidad, limpieza y un ambiente agradable dentro de los vehículos. Otras herramientas que se emplearán, serán la identificación de los vehículos mediante el logotipo, el cual estará adherido en los laterales, los asientos estarán forrados con tela de color verde y los choferes estarán debidamente uniformados con chalecos, ambos llevarán bordados el logotipo de la empresa.

Las oficinas, ofrecerán un lugar acogedor, donde predomine un ambiente limpio, cómodo y un trato humano agradable, de modo que los padres puedan captar mentalmente la calidad del servicio, percibiendo de esta manera mayor confianza y tranquilidad y transmitiendo de boca en boca la calidad del servicio.

Se desarrollará todo lo anteriormente nombrado, con el objetivo de que los clientes no solo se sientan satisfechos por haber cumplido con su necesidad, sino que superen sus expectativas sobre el servicio de transporte escolar.

#### **4.2.7 PROCESOS**

Los procesos se refieren al método mediante el cual los usuarios y clientes serán atendidos, sin duda este factor es el más importante para la empresa.

Por este motivo la empresa diseñará procesos eficaces, los mismos son importantes para garantizar la entrega de la promesa ofrecida.

Un proceso mal diseñado puede afectar al desenvolvimiento en la entrega del servicio, llegando a convertirse en ineficiente, por lo tanto llegaría a decepcionar a los clientes perdiendo la confianza de los mismos.

Además estos procesos no solo tienen que beneficiar a los clientes y usuarios, los trabajadores también juegan un papel importante, considerando que un proceso mal diseñado afectaría negativamente en sus niveles de productividad.

A continuación en el Capítulo V, se desenvuelve el Plan de Operaciones para un desarrollo preciso de los know-how de la empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **PLAN DE OPERACIONES**

Para que una empresa tenga una posición competitiva dentro de un determinado mercado, debe desarrollar una estrategia, es decir elaborar planes a largo plazo, los cuales ayudarán a diferenciarse claramente de los competidores.

La estrategia operativa a aplicar en el presente Plan de Negocio, se basará principalmente en desarrollar actividades, involucrando al personal, que conlleva a brindar un servicio de calidad, donde los clientes y en especial los usuarios se sientan satisfechos con el servicio, poniendo a su disposición vehículos en buenas condiciones, brindando un ambiente cómodo, confiable y sobretodo seguro durante el recojo y traslado de los estudiantes a sus establecimientos educativos y/o domicilios, consiguiendo de esta manera ofertar un servicio diferente e innovador en el mercado.

Para el desarrollo de lo anteriormente nombrado, se deben aplicar los siguientes puntos:

#### **5.1 ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN**

El estudio de localización comprende el análisis de la ubicación más adecuada para el desarrollo de la empresa, con el objetivo de optimizar las actividades. El lugar será adecuado cuando los servicios y condiciones satisfagan los requisitos exigidos por la empresa y donde esta pueda realizar sus actividades de manera óptima, transmitiendo un servicio de calidad para sus clientes y usuarios. El análisis de localización comprende un estudio de macro localización y micro localización.

##### **5.1.1 MACRO – LOCALIZACIÓN**

La macro localización contempla generalmente un análisis del país o departamento, región y área donde convendrá localizar la empresa.

La empresa de transporte escolar, se constituirá en la ciudad de Sucre, pues en esta ciudad se encuentra el mercado consumidor y principalmente porque existen los factores y condiciones necesarias para brindar este servicio, así como la disponibilidad de mano de obra, accesibilidad a los servicios e insumos básicos para la prestación del mismo.

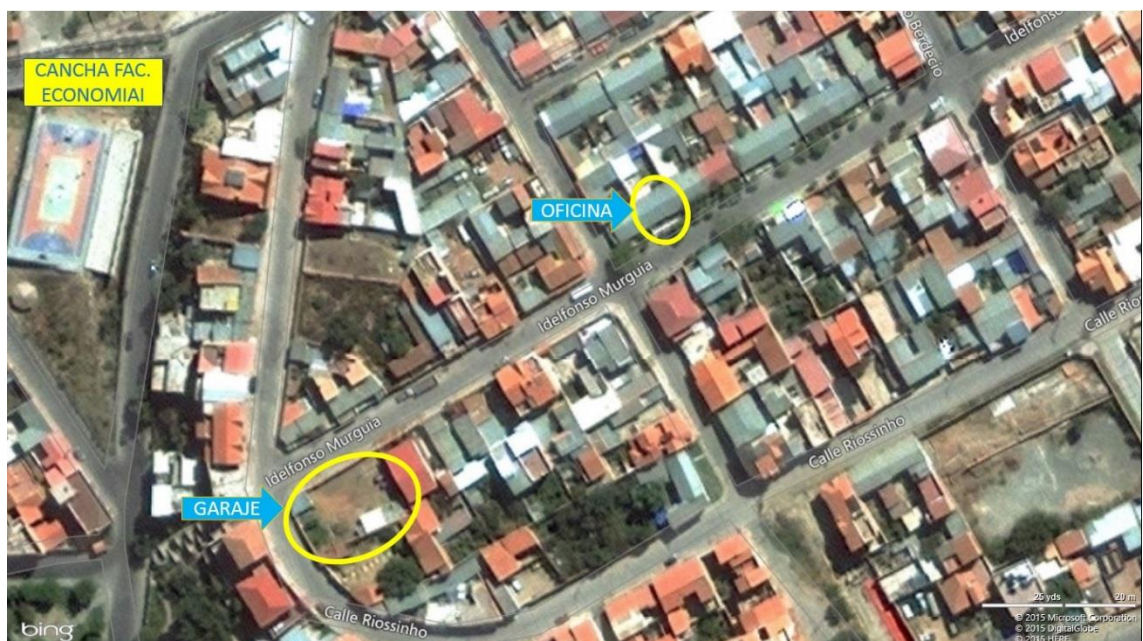
### 5.1.2 MICRO – LOCALIZACIÓN

Una vez determinada la macro – localización del proyecto, es decir la ciudad de Sucre, se deberá establecer el lugar o sitio donde se implementará el negocio.

Como ya se mencionó con anterioridad el establecimiento de la oficina central se ubicará en la zona de Poconas, donde funcionará la parte administrativa y operativa de la empresa.

Se estableció esta zona debido al fácil acceso y cercanía a la zona central, además que se cuenta con la disponibilidad de los servicios básicos y ambientes, tanto para la oficina como para el garaje.

#### IMAGEN N° 6 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Google Maps.



Se determinó la demanda en base a la encuesta y la muestra tomada en el segmento específico, cabe aclarar, como se mencionó a un principio, el segmento meta para el servicio de transporte escolar son el total de los estudiantes de colegios privados, donde dicha cifra alcanza a 12.879 escolares, según el estudio de mercado, donde las personas encuestadas fueron los padres de familia, se estableció un promedio de un hijo en edad escolar por familia, por lo que se hace la relación de un estudiante con una familia.

El resultado de la aceptación es el siguiente:

**CUADRO N°7 ACEPTACIÓN DEL SERVICIO**

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SÍ	180	72%
NO	70	28%
<b>TOTAL</b>	250	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

Considerando la variable de corte en la población, se obtiene información sobre las personas que sí usarían el servicio, la población o segmento meta son un total de 12.879 personas, por lo tanto a partir de ello un 72% estaría en la necesidad de utilizar el servicio de transporte escolar llegando a la cifra de 9.272 personas e hijos en establecimientos privados conformando la demanda, tomando en cuenta el número de servicios en el año la demanda sería de 92.720 servicios, número correspondiente a los 10 meses del año escolar.

### **5.2.1. PROYECCIÓN DE DEMANDA ACTUAL.**

Es necesario proyectar la demanda, esto significa mirar hacia el futuro, es decir pronosticar sobre el comportamiento del mercado y las características de este debido a los constantes cambios. Vale aclarar que para la proyección de la demanda se obtuvo un dato importante por parte de S.E.D.U.C.A (Servicio Departamental de Educación de Chuquisaca), que se debe tomar en cuenta a la hora de proyectar, dicho dato corresponde a la demanda por establecimientos privados en la ciudad de Sucre, es decir la tasa de



crecimiento de los alumnos en los colegios privados que se ha ido incrementando paulatinamente estos últimos años, que en promedio es del 5%.

La demanda proyectada se calculó a partir de la siguiente fórmula:

$$D_n = D_o (1+i)^n$$

**CUADRO N° 8 DETERMINANTES DE LA DEMANDA**

DETALLE	VALORES
Demanda proyectada ( $D_n$ )	X
Demanda actual ( $D_o$ )	92.720
Tasa de crecimiento ( $i$ )	0.05
Número de años ( $n$ )	1-5

FUENTE: Elaboración Propia.

**CUADRO N°9 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA**

PERIODO (AÑOS)	DEMANDA PROYECTADA MENSUAL	DEMANDA PROYECTADA ANUAL
0 (2015)	9.272	92.720
1 (2016)	9.736	97.360
2 (2017)	10.223	102.230
3 (2018)	10.734	107.340
4 (2019)	11.271	112.710
5 (2020)	11.835	118.350

Fuente: Elaboración Propia

### 5.3. DETERMINACIÓN DE LA OFERTA

Para la determinación de la oferta, se obtuvo información mediante la elaboración de entrevistas, aplicadas a las personas responsables de las principales empresas de radio – móviles en la ciudad de Sucre.

Se tomó este sector por ser el más cercano en prestar un servicio aproximadamente similar al que la empresa desea ofertar; Según la A.T.T (Autoridad de Fiscalización y Regulación de Telecomunicación y Transporte), la ciudad de sucre registra alrededor de 20 empresas de radio – móviles.

**CUADRO N°10 OFERTA DE TRANSPORTE**

<b>EMPRESAS DE RADIO - MOVILES</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>UNIDADES DE VEHICULOS</b>
América	38
Bicentenario	28
Bolivia	48
Bolivimanta	23
Capital	42
Charcas	65
Chasqui	38
Chuquisaca/Churuquilla	49
Cincuenta mil	33
Cuidad Blanca/Jardín	38
Dinos	26
Dumbo	60
Exclusivo	35
Fox	42
Glorieta	39
Sucre	34
Súper Móvil	80
Supremo	25
Veintidós mil	45
Warmy taxi	35
<b>TOTAL</b>	<b>823</b>

Fuente: A.T.T (Autoridad de Fiscalización y Regulación de Telecomunicación y Transporte)

De acuerdo a las entrevistas realizadas se establece que todos los radio – móviles tiene la predisposición de hacer contratos con los padres de familia, siempre y cuando el número de pasajeros sean mayor a uno, esta situación se fundamenta por que podrían llevar a más personas en un vehículo en horarios picos, otro aspecto a tomar en cuenta son las distancias de recorrido, factor que determina el precio.

Otro dato de mayor importancia fue, si los vehículos tienen la capacidad de 4 pasajeros, el número promedio de pasajeros con destino hacia establecimientos educativos es de 4 por día, donde la mayoría de las familias solicitan un móvil para que se encargue de llevar a su hijo, de modo que con este dato podemos calcular la oferta en pasajes:

**CUADRO N° 11 DETERMINACIÓN DE LA OFERTA**

TIPO DE SERVICIO	N° DE VEHICULOS	N° DE PASAJEROS ESCOLARES	COBERTURA TOTAL
Radio Móviles	823	4	3.292

Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en el cuadro la cobertura que llega a dar los radio – móviles alcanza a 3.292 padres de familias.

**5.4. BALANCE DE MERCADO**

Para a determinación del balance de mercado se utiliza la siguiente formula:

$$B = D - O$$

**CUADRO N° 12 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA**

DETALLE	VALORES
Balance de Mercado(B)	5.980
Demanda (D)	9.272
Oferta (O)	3.292

Fuente: Elaboración Propia.

Se determina que el balance mercado es positivo con 5.980, número que corresponde a los padres de familia que forman parte de la demanda insatisfecha o cobertura de mercado, por lo tanto el presente Plan de Negocio se enfoca en aquellos padres que no están satisfechos con el servicio de transporte actual o presentan dificultades para trasladar a sus hijos a sus establecimientos educativos.

**5.5. COBERTURA DE MERCADO**

Partiendo desde el punto de vista de la capacidad de los motorizados, que alcanzan a 30 pasajeros y para poder cubrir toda la demanda insatisfecha se necesitaría más de 150 vehículos motorizados. Para la nueva empresa esto significa la realización de una inversión demasiado alta, lo que conlleva a que

la idea de negocio presente una barrera altamente restrictiva. Aun tomando en cuenta este factor, el mercado no deja de ser atractivo, por lo que se debe ser prudente a la hora de invertir, para lo cual la empresa empezará poniendo a disposición 8 vehículos, significando ello el traslado de 240 estudiantes por turno, por tanto se llega a cubrir el 8% aproximadamente de la demanda insatisfecha, es decir 480 estudiantes que serán beneficiados de los turnos mañana y tarde.

## **5.6. EQUIPAMIENTO**

La empresa demandará el uso de vehículos, mediante los cuales se brindará el servicio que se propone a los futuros clientes, por lo cual la decisión de usar un determinado vehículo es decir la marca, modelo, tamaño, etc.; es de vital importancia ya que la empresa desarrollará y desenvolverá sus actividades enmarcados en las condiciones de funcionamiento de los mismos.

Para que la empresa desarrolle sus actividades, se establece como herramienta de trabajo los vehículos de la marca Nissan Civilian, debido a las características y comodidades que presenta este modelo. (Ver anexo 2)

Respecto al modelo (año) de los vehículos, se tomará en cuenta a partir del año 2008 como parámetro estándar, ya que a partir de esta gestión todas las movilidades cuentan con una capacidad de 30 plazas o asientos reclinables y semi-reclinables, aclarando que las condiciones tecnológicas y sofisticación entre un modelo y otro van acorde con las características del servicio.

### **NISSAN CIVILIAN.**

En el exterior de estos vehículos se tendrá un distintivo que identifique claramente a la empresa, del parque automotor de la ciudad, cumpliendo con todas las características de señalización e identificación de bus escolar.

## IMAGEN N° 8 MODELO DEL VEHÍCULO



Fuente: Elaboración Propia.

Según el Reglamento de Transporte Automotor escolar, en el Artículo N° 6, entre los requisitos técnicos y mecánicos para los vehículos que presten el servicio de transporte escolar, estos deben cumplir con los siguientes requisitos y características, los mismos que estarán sujetos a Inspecciones que realice el Organismo Operativo de Tránsito a través de la Inspección Técnica Mecánica Especial que se realiza en forma anual:

- **Capacidad del vehículo.-** Los vehículos deberán mantener la capacidad de diseño de origen (30 asientos).

- **Ventanas.-** La abertura practicable de las ventanas será, como mínimo el tercio de su dimensión. Los vidrios de las ventanas deben ser de seguridad, corredizos y no presentar roturas ni rajaduras. De igual manera está prohibido el uso de vehículos de vidrios polarizados o similares que impidan la visibilidad.
- **Puertas.-** Las puertas habilitadas para la salida e ingreso al vehículo deberán ser solo las que se encuentren a lado derecho de éste. Dichas puertas deben encontrarse en perfecto estado, abriendo y cerrando sin trabarse ni presentar indebida resistencia, no debe presentar abolladuras de consideración y deben estar correctamente engrasadas.
- **Peldaños de ingreso.-** Para los casos que apliquen deberán estar recubiertos con material antideslizante y sus bordes deben ser de colores vivos.
- **Asientos.-** Deberán estar debidamente tapizados y en buenas condiciones de conservación.
- **Cinturón de seguridad.-** Todos los vehículos deberán contar con cinturón de seguridad para el conductor y todos los pasajeros, incluyendo los asientos delanteros.
- **Visibilidad para el conductor.-** El vehículo debe estar provisto de espejos internos y externos que brinden perfecta visibilidad al conductor para detectar lo que ocurre en la vía y al interior del motorizado. Los espejos deben encontrarse completos y no deben presentar rajaduras ni roturas.
- **Dispositivo para retroceder.-** Cada vehículo debe contar con un dispositivo acústico de señalización de marcha atrás que funcionará de manera sincronizada con las luces de marcha atrás del vehículo.
- **Extintores.-** Los vehículos estarán provistos de extintores cargados, colocados en un lugar visible, bien asegurados dentro de la cabina y cubiertos para que no puedan ser utilizados por los estudiantes.
- **Botiquín de primeros auxilios.-** Los vehículos deben contar con botiquín funcional de primeros auxilios y el conductor y su asistente deben estar capacitados para usarlo.

- **Dos triángulos.**- De color rojo y visible a más de 10 metros, en caso de presentarse problemas técnicos en los vehículos.
- **Neumáticos.**- Los neumáticos deben encontrarse en buenas condiciones técnicas para la prestación del servicio.
- **Llanta de auxilio y herramientas.** - Deben contar obligatoriamente con llanta de auxilio en buen estado y estar provisto de herramientas necesarias.
- **Sistema de Frenos.**- Los cuales deberán encontrarse en condiciones óptimas bajo responsabilidad del conductor y propietario del vehículo.
- **Basurero.**- Los vehículos deben contar con un basurero, en condiciones higiénicas, ubicado al alcance de los estudiantes y bien asegurado al interior de la cabina.
- **Combustible.**- El vehículo no podrá utilizar como combustible Gas Licuado de Petróleo (GLP), ni otros no permitidos en Bolivia para vehículos motorizados.

## **5.7. DISEÑO DEL PROCESO DEL SERVICIO**

### **5.7.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL SERVICIO**

Para la descripción de los procesos que desarrollará la empresa de servicio de transporte escolar, los mismos fueron diseñados desde dos puntos de vista, es decir desde el servicio que se ofrece en la oficina central, como el servicio de traslado de los estudiantes, mostrando de esta manera la coordinación de las actividades con el fin de ofertar un servicio de calidad.

El servicio empezará cuando el cliente se apersona a la oficina central de la empresa, donde será recepcionado por la secretaria, la cual en forma amable y cordial proporcionará toda la información del servicio, así como los costos, rutas, paradas y otras inquietudes.

Una vez que el cliente se interiorice sobre el servicio, tomará la decisión de acceder al mismo o no, si la decisión es negativa el proceso finaliza con el registro de la información de la persona con el fin de contar con una base de

datos. De lo contrario si es aceptado se procederá a la firma del contrato y cancelación por el servicio al contador de la empresa.

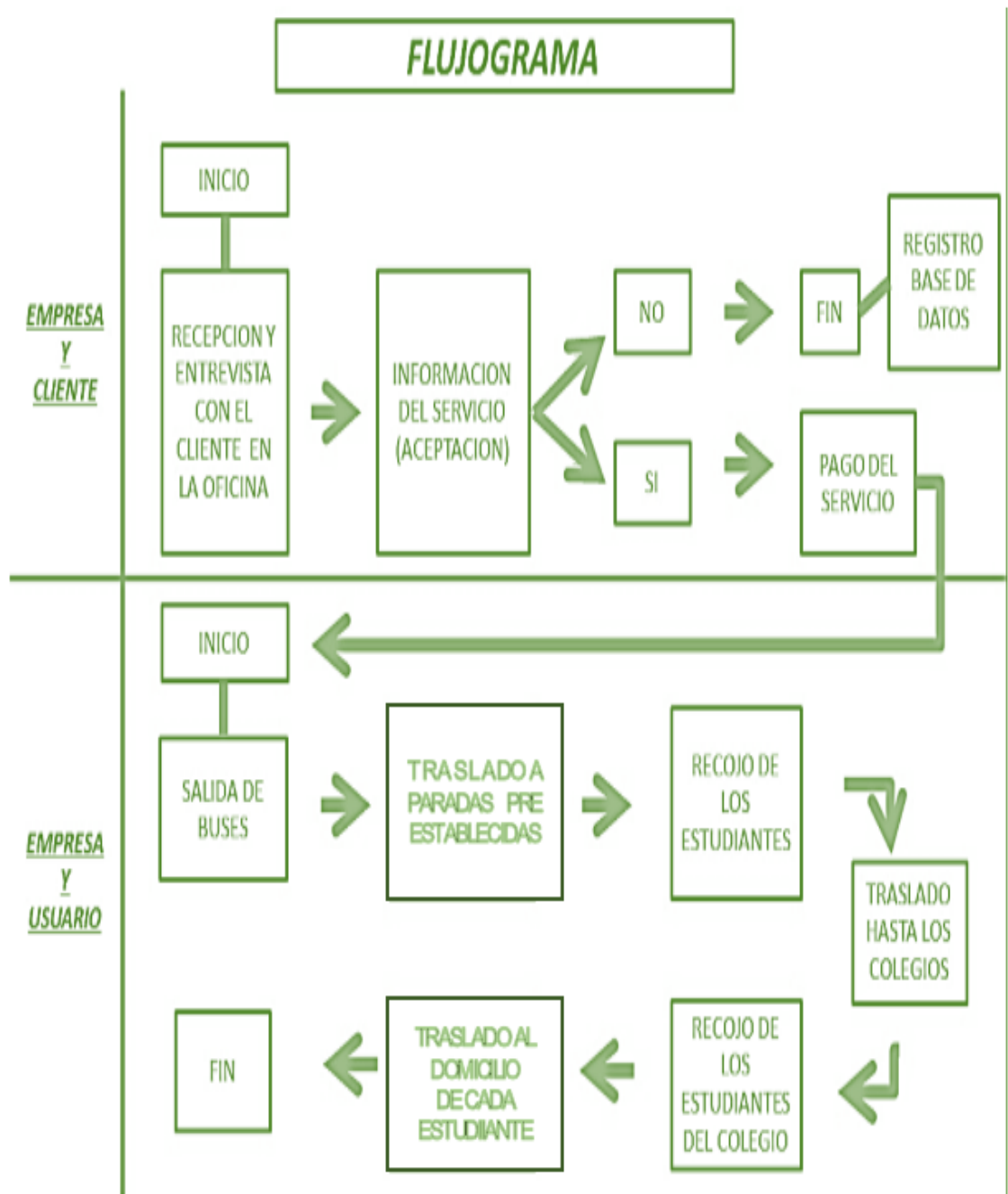
La parte operativa de la empresa es decir la prestación del servicio como tal, empezará cuando los vehículos salgan de las instalaciones para dirigirse a los diferentes barrios de la ciudad, donde recogerán a los estudiantes en las paradas preestablecidas, para luego dirigirse al establecimiento educativo de los estudiantes.

Si no existe otro servicio, el vehículo debe regresar a las oficinas de la empresa, hasta que termine la jornada del día, para volver a recoger en las instalaciones de sus establecimientos educativos y regresarlos a sus domicilios, al finalizar el día los vehículos deberán ser limpiados por los choferes y si corresponde ser llevados a un taller mecánico. Cabe aclarar que una limpieza general así como el aspirado, fumigado, se realizará una o dos veces al mes. El mantenimiento de los vehículos se realizará cada tres meses.

Si existe otro servicio diferente a este, así como el traslado de personas al parque cretácico, traslado de pasajeros al nuevo aeropuerto Alcantarí, entre otros, el procedimiento será similar, aclarando que se realizará en horarios donde los estudiantes no se vean afectados, así como la media mañana o tarde y fines de semanas.



**IMAGEN N° 9 FLUJOGRAMA DE SERVICIO**



**Fuente:** Elaboración Propia

### 5.7.2. DISEÑO DE RUTAS Y PARADAS.

El diseño de las rutas y paradas es primordial para brindar un servicio eficaz, de este modo se logrará satisfacer a los clientes y usuarios en relación a

tiempos. Para ello se tomará en cuenta diversos factores que conlleven a brindar un servicio de calidad, así como:

- Dirección exacta del domicilio y barrio del estudiante.
- Dirección exacta del establecimiento educativo.
- Ubicación de calles y avenidas cercanas al domicilio.
- Número de usuarios por barrios.

De acuerdo al estudio de mercado, se pudo evidenciar que la mayoría de las personas que tienen hijos en establecimientos privados, tienen ubicado su domicilio en las siguientes zonas:

- Petrolero
- Libertadores.
- Bancario.
- Judicial.

De acuerdo a esta información se plantea como muestra las rutas de recorrido y paradas, aclarando que los diseños son opcionales y el diseño final se elaborará en función a los clientes finales (Ver anexo 3).

## **CAPÍTULO VI**

### **PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

#### **6.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA**

##### **6.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Para poder cumplir con la misión, visión y valores de la empresa de servicio de transporte escolar Bustú, será necesario analizar minuciosamente la estructura organizativa de la empresa, ya que dependerá de un personal operativo y administrativo calificado, desarrollar y coordinar armoniosamente las actividades de la firma.

El personal deberá tener claramente definido los requisitos exigidos para cada cargo, garantizando de esta manera una participación activa de todas las personas involucradas en la empresa, avalando un servicio de calidad, cumpliendo con las necesidades de los clientes y usuarios, además superando las expectativas del segmento al cual se pretende llegar.

A continuación se presenta la elaboración de los perfiles para cada uno de los puestos o cargos de la empresa:

##### **6.1.1.1 JUNTA DE SOCIOS.**

Son las personas naturales o jurídicas que brindarán aportes económico o en especie a la empresa para que esta pueda desenvolver sus actividades y llegar a cumplir sus objetivos.

Los socios serán responsables hasta el monto de sus aportes, compartiendo las ganancias o soportando las pérdidas. Se constituyen en la instancia máxima donde se determinarán las decisiones y las acciones a seguir.

##### **6.1.1.2 GERENTE GENERAL**

El Gerente General tendrá como función principal la de administrar (planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar) las actividades administrativas,

financieras y operativas de la empresa, velando el buen funcionamiento de la misma.

Este es responsable de administrar y dirigir en su totalidad a la empresa, previa consulta con los socios, así como tomar decisiones estratégicas, hacer cumplir la misión, visión y los valores de la empresa.

**Desempeñará las siguientes funciones:**

- Representar a la empresa como la autoridad máxima (MAE).
- Elaborar y diseñar el presupuesto, programas, planes y políticas para el buen funcionamiento de la empresa.
- Interpretar y analizar los informes contables solicitados para la toma de decisiones.
- Preservar la confidencialidad de la información.
- Solicitar reportes semanales y mensuales, sobre la información contable de la empresa.
- Efectivizar la administración de la empresa, teniendo un trato agradable con todo el equipo de trabajo.
- Controlar, evaluar y supervisar al personal, garantizando de esta manera que las actividades se realicen de forma coordinada.

**De los requisitos:**

- Profesional en Administración de Empresas, Economía o ramas afines.
- Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.
- Contar con posgrados en Administración de Empresas, (deseable).
- Persona Proactiva.
- Capacidad de trabajo bajo presión.

**6.1.1.3 CONTADOR**

El contador, como bien su nombre lo indica será el encargado de llevar el registro contable de la empresa, manteniendo de forma constante un informe detallado de los Estados Financieros.

Es responsable de la elaboración y presentación mensual y anual de la información contable, así como del manejo detallado de los costos e ingresos de la empresa.

**Desempeñará las siguientes funciones:**

- Mantener informada a la Gerencia de todos los movimientos económicos de la empresa.
- Supervisar y controlar sobre los ingresos y gastos incurridos en el negocio.
- Registrar todos los movimientos económicos a la orden del día.
- Cumplir con las obligaciones tributarias.
- Control periódico sobre las planillas de pago, beneficios sociales y retenciones laborales.
- Cumplir con las observaciones y recomendaciones realizadas por los auditores externos.
- Realizar el cobro de las mensualidades.

**De los requisitos:**

- Profesional en Contaduría Pública.
- Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.
- Dominio en normativas comerciales e impositivas.
- Capacidad de trabajo bajo presión.

**6.1.1.4 SECRETARIA**

Será la persona encargada de realizar labores generales de oficina, así como auxiliar a los ejecutivos en sus labores administrativas según requerimiento, siendo un apoyo administrativo.

Su responsabilidad es de brindar una atención cordial y agradable a los clientes, informando sobre las características de la empresa, siendo la persona directa de realizar el contrato de prestación del servicio.

**Desempeñará las siguientes funciones:**

- Cumplir con el trabajo encomendado por los ejecutivos.
- Formular e imprimir misivas.
- Comunicar de forma cordial y agradable las características del servicio a los clientes.
- Formalizar el Contrato de prestación de servicio.
- Elaborar registros actualizados de cada uno de los usuarios con sus respectivos datos.

**De los requisitos:**

- Título de Secretaria Ejecutiva.
- Capacidad de trabajo bajo presión.

**6.1.1.5 CHOFER**

Es la persona que dará la cara por la empresa, su función es vital para el desenvolvimiento exitoso del servicio.

El chofer es responsable directo de brindar un servicio de calidad, precautelando la seguridad de los estudiantes durante el traslado.

**Desempeñará las siguientes funciones:**

- Ser responsable del cuidado y manejo del vehículo que tenga a su cargo.
- Cumplir estrictamente con los horarios de recojo de los estudiantes.
- Cumplir con las condiciones de trabajo.
- Cumplir con el aseo de los vehículos.
- Portar el uniforme distintivo de la empresa.
- Cumplir con las condiciones de aseo personal.
- Reportar el daño sufrido en cualquier vehículo.
- Cumplir de manera forzosa la normativa de tránsito.

**De los requisitos:**

Según el Reglamento Automotor Escolar, en su Artículo N° 5 establece los siguientes requisitos

- Documento de identidad
- Contar con licencia de conducir apropiada para el tipo de vehículo a operar y presentar la certificación emitida por el Organismo Operativo de Transito, que establezca que el conductor se encuentra físicamente apto para prestar el servicio. La señalada certificación deberá ser presentada en forma anual.
- Presentar certificado de antecedentes emitidos por el Organismo Operativo de Transito y por la Policía Nacional.
- Presentar certificado de actualización de la Escuela de Conductores expedido por el Organismo Operativo de Transito, tanto para la autorización y la renovación.
- Estar capacitado en primeros auxilios y en atención de niños.
- Presentar garantías reales.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.

**6.1.1.6 ASISTENTE**

Es la persona directa que colaborará al chofer durante el traslado de los estudiantes, resguardando su seguridad, comodidad y orden, durante la prestación del servicio, garantizando la calidad del mismo.

**Desempeñará las siguientes funciones:**

- Registrar la asistencia de los estudiantes.
- Mantener el orden de los estudiantes en sus respectivos asientos durante el traslado.
- Asistir a los usuarios durante todo el traslado.
- Cumplir con las condiciones de trabajo.

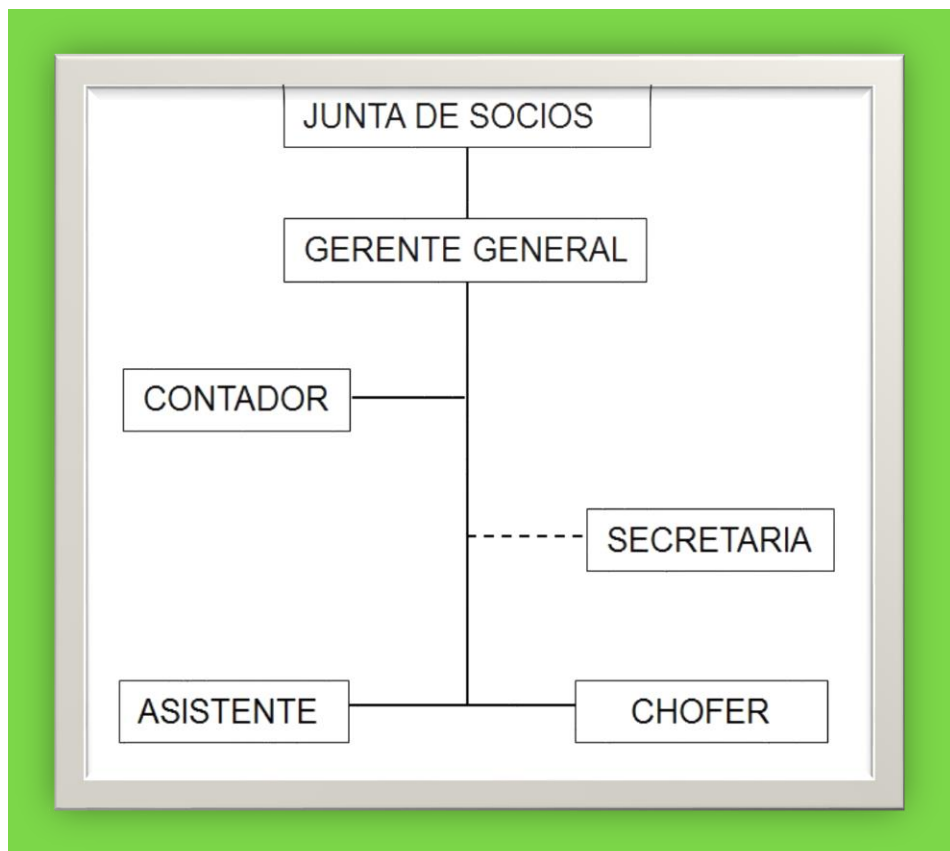
- Reportar el incumplimiento de horarios e inasistencia por parte de los estudiantes.
- Portar el uniforme distintivo de la empresa.
- Cumplir con las condiciones de aseo personal.

**De los requisitos:**

- Profesional en Pedagogía, Psicología, (no excluyente).
- Experiencia en trato con estudiantes o niños.
- Contar con licencia de conducir, (no excluyente).
- Presentar certificado de antecedentes policiales.
- Estar capacitado en primeros auxilios.
- Presentar garantías reales.

**6.1.2 ORGANIGRAMA**

**IMAGEN N° 10 ORGANIGRAMA**





## **6.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

### **6.2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL**

El reclutamiento y la selección del personal, son procesos muy importantes para poder definir con qué personas trabajará la empresa, debido a que el aporte y el desempeño de habilidades contribuirán con el éxito de la empresa.

Se tomará como fuente de reclutamiento, a la población de profesionales desempleados de la ciudad de Sucre, mediante la realización de anuncios publicitarios en medios de comunicación escrita y radial.

Se recepcionará los currículum vitae, donde se evaluará la trayectoria y experiencia de las personas, posteriormente se procederá a la realización de una entrevista personal donde se evaluarán aspectos como la cortesía, credibilidad, capacidad de respuesta y sobre todo competencia para el cargo.

Si el empleado cumple con los requisitos exigidos, será puesto a prueba durante un periodo de 3 meses para ser ratificado o refutado.

### **6.2.2 CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

Una vez seleccionado el personal, el mismo formalizará su relación con la empresa a la firma del contrato de trabajo, donde se estipulará las condiciones de trabajo, así como la duración del contrato, salario, los beneficios sociales, las retenciones y aportes, por lo tanto contemplará todos los derechos y obligaciones del empleado como de la empresa.

Respecto a la capacitación, la firma tendrá que preparar al nuevo empleado, informando sobre las características y la naturaleza de la empresa, la forma de prestación del servicio, así como la entrega de manual de funciones.

Es de esta forma que las personas se irán involucrando en las actividades de la empresa, con el fin de coadyuvar a alcanzar los objetivos de la misma así como también los objetivos o apetitos personales que persigue cada trabajador.

La capacitación será de manera constante para que las debilidades o deficiencias detectadas en los trabajadores se vayan superando, ya que los clientes y usuarios a medida que vaya pasando el tiempo irán superando las expectativas del servicio, por lo cual la empresa deberá renovar y reforzar la eficiencia de los mismos.

### **6.3 POLÍTICA SALARIAL**

Uno de los aspectos de mayor interés para los trabajadores, es el salario o sueldo mensual al cual estarán sujetos durante la prestación de sus servicios en la empresa, el cual será establecido de acuerdo a las funciones a desempeñar y la responsabilidad a asumir, sin dejar al margen la experiencia y el nivel de conocimiento adquiridos.

Asimismo la empresa cumplirá con todos los beneficios fijados por Ley así como:

- Sistema de Seguridad Social Obligatorio (SSO)
- Beneficios (doble aguinaldo, indemnizaciones y vacaciones)

Al margen de estos beneficios, el trabajador también estará sujeto a retenciones establecidas por Ley, las cuales se concentran en los aportes a las AFP'S.

### **6.4 POLÍTICAS DE MOTIVACIÓN**

Toda empresa para que pueda ser eficiente y competitiva debe contar con recursos humanos que se sientan identificados con la organización, con el fin de que puedan trabajar con la mayor eficiencia buscando primero el beneficio colectivo y no el particular.

Sin duda alguna, tener motivados a los trabajadores de cualquier empresa, garantiza el rendimiento positivo de los mismos, garantizando la eficiencia y productividad en prestación de un servicio, por lo tanto la empresa Bustú no se mantendrá al margen de establecer medios y formas de motivar a su personal.

Para este entendido, la empresa otorgará obvenciones como viajes de fin de semana pagados a lugares cercanos de la ciudad, además de comisiones, mediante la remuneración extra en temporadas que las ventas hayan excedido las expectativas.

## **6.5 CLIMA ORGANIZACIONAL**

El desarrollo de un ambiente laboral adecuado en toda organización, ayuda a mejorar la productividad en el servicio ofrecido, dicho ambiente está referido al equilibrio emocional de cada miembro de la empresa, donde la motivación juega un papel de mucha importancia.

El clima organizacional en la empresa Bustú, será agradable donde todos los trabajadores se sientan a gusto y mantengan relaciones armoniosas y duraderas con todo el equipo de trabajo, para esto la empresa desarrollará actividades sociales y deportivas, donde el trabajador no solo puede compartir con sus compañeros de trabajo sino también involucrar a sus familias, de esta manera se conocerá las diferentes facetas de las personas, sus valores, conflictos y problemas que afectan en el desenvolvimiento de las actividades normales de trabajo.

## CAPÍTULO VII

### PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

El análisis económico financiero para la empresa de servicio de transporte escolar Bustú, permitirá establecer en qué medida resulta rentable, partiendo de un análisis de la inversión, determinación de costos e ingresos, además con un análisis de indicadores para determinar la factibilidad del proyecto.

El análisis permitirá establecer la situación real del emprendimiento y ayudar a tomar decisiones para poner en marcha el mismo.

La información más detallada de este capítulo se puede observar en el anexo 4.

#### 7.1 INVERSIONES

Las inversiones de un proyecto son aquellos valores monetarios destinados a la producción de bienes o a la prestación de servicios, deben realizarse antes de poner en marcha el negocio. Pueden existir inversiones que sean necesarias realizar durante la operación, ya sea porque se precise reemplazar activos desgastados o porque se requiere incrementar la capacidad productiva ante aumentos proyectados en la demanda.

Los recursos requeridos se aglutinan en tres grandes rubros de inversión:

- **Inversión Fija.-** Se refiere a todo tipo de activos tangibles, cuya vida útil es mayor a un año y están sujetas a depreciaciones, su función es proveer las condiciones necesarias para que la empresa lleve a cabo sus actividades.
- **Inversión Diferida.-** Estas inversiones se realizan en bienes y servicios intangibles que son indispensables del proyecto, pero no intervienen directamente en la producción. Por ser intangibles, a diferencia de las inversiones fijas, están sujetas a amortización y se recuperan a largo plazo.

- **Inversión corriente.-** Constituye el conjunto de recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para la operación normal de la empresa durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaños determinados.

A continuación se detalla el presupuesto de inversión para montar el emprendimiento.

**CUADRO N° 13 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN**

<b>ESTRUCTURA DE INVERSIONES EN \$US</b>	
<b>DESCRIPCION</b>	<b>TOTAL</b>
<b>INVERSION FIJA</b>	<b>243792,00</b>
Equipo de Transporte	240000,00
Equipo de Oficina y Muebles	1092,00
Equipo de Computación	2000,00
Equipo de Comunicación	700,00
<b>INVERSION DIFERIDA</b>	<b>1700,00</b>
Gastos de Pre – Inversión	1200,00
Gastos de Organización	500,00
<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>87819,04</b>
Recurso Humano	64538,65
Comunicación y Publicidad	668,39
Servicio de Mantenimiento y Reparación	4500,00
Servicios Básicos	900,00
Servicio de Alquiler	1200,00
Servicio Obligatorio Contra Accidentes	480,00
Materiales y Suministros	1200,00
Combustible y Lubricantes	12370,00
Repuestos y Accesorios	1730,00
Herramienta Menores	232,00
<b>TOTAL</b>	<b>333.311,00</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

## 7.2 FINANCIAMIENTO

De acuerdo al análisis de la disponibilidad de recursos, será necesario recurrir a un financiamiento bancario, el cual abarcará aproximadamente el 30% del total del presupuesto de inversión, es decir la suma de 100000 \$us, el 70% restante corresponde al aporte propio.

El monto de préstamo será financiado por el Banco Central de Bolivia, la duración del mismo será de 5 años a una tasa de interés del 9% anual, para lo cual se establece el siguiente plan de amortización financiera:

**CUADRO N° 14 PLAN DE AMORTIZACIÓN DE PRESTAMO**

PERIODO	INICIAL	INTERES	AMORTIZACION	CUOTA	FINAL
0					<b>100000,00</b>
1	100000,00	9000,00	16709,25	25709,25	83290,75
2	83290,75	7496,17	18213,08	25709,25	65077,68
3	65077,68	5856,99	19852,25	25709,25	45225,42
4	45225,42	4070,29	21638,96	25709,25	23586,46
5	23586,46	2122,78	23586,46	25709,25	0,00
<b>TOTAL</b>		<b>28546,23</b>	<b>100000,00</b>	<b>128546,23</b>	

Fuente: Elaboración Propia

### 7.3 COSTOS

La información de los costos anuales se presenta de acuerdo a la siguiente clasificación:

- **Costos de Producción.-** Son los costos que se generan en el proceso de transformación de la materia prima o durante la prestación de un servicio, este costo está integrado por el material o insumos directos, mano de obra directa y gastos indirectos de producción.
- **Costos de Administración y Comercialización.-** Son los que se originan en el área de administración y comercialización, son los gastos que provienen de las actividades realizadas en la fase de funcionamiento de la empresa, así como los sueldos del personal administrativo, servicios básicos, publicidad, etc.
- **Otros Costos.-** son gastos que no encajan en los dos anteriormente nombrados.

**CUADRO N° 15 ESTRUCTURA DE COSTOS ANUALES**

DESCRIPCION	TOTAL
<b>Costos de Producción</b>	<b>67694,07</b>
Mano de Obra	48862,07
Combustible y Lubricante	12370,00
Servicio de Mantenimiento y Reparación	4500,00
Repuestos y Accesorios	1730,00
Herramientas Menores	232,00
<b>Costos de Administración y Comercialización</b>	<b>20124,97</b>
Sueldos Administrativos	15676,58
Costos Administrativos	3780,00
Costos Comerciales	668,39
<b>Otros Costos</b>	<b>57696,70</b>
Depreciación	48696,70
Intereses	9000,00
<b>TOTAL COSTO DE OPERACIÓN</b>	<b>145515,74</b>

Fuente: Elaboración Propia

**7.3.1 PROYECCIÓN DE COSTOS****CUADRO N° 16 ESTRUCTURA DE PROYECCIÓN DE COSTOS**

<b>COSTO DE OPERACIÓN PROYECTADOS</b>					
DESCRIPCION	IMPORTE EN \$US				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Costos de Producción</b>	<b>67694,07</b>	<b>72759,32</b>	<b>78208,28</b>	<b>84070,34</b>	<b>90377,12</b>
Mano de Obra	48862,07	52771,03	56992,72	61552,13	66476,31
Combustible y Lubricante	12370,00	13129,52	13935,67	14791,32	15699,51
Servicio de Mantenimiento y Reparación	4500,00	4776,30	5069,56	5380,84	5711,22
Repuestos y Accesorios	1730,00	1836,22	1948,97	2068,63	2195,65
Herramientas Menores	232,00	246,24	261,36	277,41	294,45
<b>Costos de Administración</b>	<b>20124,97</b>	<b>21652,23</b>	<b>23296,59</b>	<b>25067,10</b>	<b>26973,53</b>
Sueldos Administrativos	15676,58	16930,71	18285,16	19747,98	21327,81
Costos Administrativos	3780,00	4012,09	4258,43	4519,90	4797,42
Costos Comerciales	668,39	709,43	752,99	799,22	848,29
<b>Otros Costos</b>	<b>57696,70</b>	<b>56192,87</b>	<b>54553,69</b>	<b>52766,99</b>	<b>50819,48</b>
Depreciación	48696,70	48696,70	48696,70	48696,70	48696,70
Intereses	9000,00	7496,17	5856,99	4070,29	2122,78
<b>TOTAL COSTO DE OPERACIÓN</b>	<b>145515,74</b>	<b>150604,42</b>	<b>156058,56</b>	<b>161904,43</b>	<b>168170,14</b>

Fuente: Elaboración Propia

La proyección de los costos considera un incremento salarial de 8% anual para Mano de obra y sueldos administrativos, los otros costos a excepción de la depreciación y los intereses se ven afectados por un promedio de la Inflación, que representa el 6,12% anual.

### 7.3.2 COSTO UNITARIO DE OPERACIÓN

El precio de venta del servicio se determinó en función al estudio de mercado, donde se muestra que la mayoría de la población eroga un gasto promedio en transporte entre los Bs 300 a Bs 350.

Se tomó la decisión de entrar al mercado con precio prudente, el mismo que tenga la aceptación de la demanda, un precio que se encuentre debajo del promedio, es decir Bs 310.

Este precio de venta se sustenta en función del costo unitario del servicio, el mismo que resulta de la división de los costos totales entre la cantidad total de servicios ofertados al 100% de la Capacidad instalada.

#### CUADRO N° 17 DETERMINACIÓN DE COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN

DETALLE	VALORES
Costo Unitario de Producción (Cu)	30.3 \$us
Costo Total de Operación (C <sub>t</sub> )	145515.74 \$us
Cantidad Total de Servicio (Q <sub>t</sub> )	4800.-

**Fuente:** Elaboración Propia

El costo es de 30.3 \$us, lo que equivale a Bs 210. En relación al precio de venta de Bs 310, se obtiene una utilidad de Bs 100 lo que representa un margen de ganancia de 47,62%, lógicamente este porcentaje no incluye factores impositivos.

### 7.4 INGRESOS

Los ingresos anuales se calcularon en función al 100% de la capacidad de prestación del servicio asumiendo que todas ventas serán al contado.



**CUADRO N° 18 ESTRUCTURA DE INGRESOS ANUALES**

<b>INGRESOS ANUALES</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL Bs.</b>	<b>TOTAL \$us</b>
Servicio de Transporte Escolar	4800	310,00	1488000,00	213793,10

Fuente: Elaboración Propia.

**7.4.1 PROYECCION DE INGRESOS**

La proyección de los ingresos se realizó en base al porcentaje de utilización de la capacidad instalada de la empresa, el primer año es de 85%, en el segundo de 90%, en tercer año de 95% y los años cuarto y quinto el 100%.

**CUADRO N° 19 ESTRUCTURA DE PROYECCION DE INGRESOS**

<b>PROYECCIÓN DE INGRESOS EN \$US</b>					
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CAPACIDAD INSTALADA</b>				
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>85%</b>	<b>90%</b>	<b>95%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Servicio de Transporte Escolar	181724,1	192413,8	203103,4	213793,1	213793,1

Fuente: Elaboración Propia.

**Otros Ingresos.**

En horas en que los vehículos no estén siendo utilizados, se empleará cuatro de ellos para brindar servicio de transporte para diferentes actividades, siendo el Costo de Bs. 5.

**CUADRO N° 20 PROYECCIÓN DE OTROS INGRESOS**

<b>PROYECCIÓN DE OTROS INGRESOS</b>					
<b>DESCRIPCION</b>	<b>CAPACIDAD INSTALADA</b>				
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	<b>85%</b>	<b>90%</b>	<b>95%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Servicio de Transporte Escolar	1465,52	1551,72	1637,93	1724,14	1724,14

Fuente: Elaboración Propia.

**7.5 ESTADOS DE RESULTADO Y FLUJO DE CAJA**

**CUADRO N° 21 ESTADO DE RESULTADO Y FLUJO DE CAJA**

**ESTADO DE RESULTADO Y FLUJO DE CAJA**

**EXPRESADO EN \$us**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos por Serv. De Transporte Escolar		181724,14	192413,79	203103,45	213793,10	213793,10
Otros ingresos		1465,52	1551,72	1637,93	1724,14	1724,14
<b>TOTAL INGRESO BRUTO</b>		<b>183189,66</b>	<b>193965,52</b>	<b>204741,38</b>	<b>215517,24</b>	<b>215517,24</b>
(IVA) Impuesto al Valor Agregado 13%		23814,66	25215,52	26616,38	28017,24	28017,24
(IT) Impuesto a las Transacciones		5495,69	5818,97	6142,24	6465,52	6465,52
<b>TOTAL INGRESO NETO</b>		<b>153879,31</b>	<b>162931,03</b>	<b>171982,76</b>	<b>181034,48</b>	<b>181034,48</b>
<b>EGRESO</b>						
Costo de Operación		67694,07	72759,32	78208,28	84070,34	90377,12
Costo de Administración		20124,97	21652,23	23296,59	25067,10	26973,53
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>87819,04</b>	<b>94411,55</b>	<b>101504,87</b>	<b>109137,44</b>	<b>117350,66</b>
<b>INTERESES</b>		<b>9000,00</b>	<b>7496,17</b>	<b>5856,99</b>	<b>4070,29</b>	<b>2122,78</b>
<b>DEPRECIACION</b>		<b>48696,70</b>	<b>48696,70</b>	<b>48696,70</b>	<b>48696,70</b>	<b>48696,70</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>8363,57</b>	<b>12326,62</b>	<b>15924,20</b>	<b>19130,06</b>	<b>12864,34</b>
(IUE) Impuesto sobre Utilidad de la Empresa 25%		2090,89	3081,65	3981,05	4782,51	3216,09
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>6272,68</b>	<b>9244,96</b>	<b>11943,15</b>	<b>14347,54</b>	<b>9648,26</b>
DEPRECIACION		48696,70	48696,70	48696,70	48696,70	48696,70
(-)Inversión	-233317,73					
(-)Capital de Trabajo	-8781,90	658,79	708,81	762,67	820,67	
Recuperación Capital de Trabajo						11732,84
(+)Prestamo Bancario	100000,00					
Amortización		16709,25	18213,08	19852,25	21638,96	23586,46
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	<b>-142099,63</b>	<b>37601,35</b>	<b>39019,78</b>	<b>40024,92</b>	<b>40584,62</b>	<b>46491,33</b>

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro N° 21 se puede observar los ingresos y costos que generaría la empresa de transporte en 5 años.

Como se puede observar la empresa presenta ganancias desde el primer año, continuando con un crecimiento paulatino durante los próximos años.

## 7.6 INDICADORES DE RENTABILIDAD

Para la evaluación del proyecto y determinar su factibilidad, es necesario analizar ciertos instrumentos e indicadores de rentabilidad, mediante los cuales se puede demostrar y recomendar la viabilidad de la creación de la empresa de transporte escolar en la ciudad de Sucre, dichos indicadores coadyuvarán en la decisión de invertir o no en el proyecto.

El **VAN** (Valor Actual Neto), es un indicador que permite calcular el valor presente de los distintos flujos de caja futuros a una determinada tasa de descuento. Para el Plan de Negocio se realizó a una tasa de 9% para 5 años.

Otro indicador de mayor importancia es la **TIR** (Tasa Interna de Retorno), la que muestra el rendimiento anual de la inversión en determinados periodos de tiempo. Para este caso se determinó 5 años

A continuación se presenta el resultado de los indicadores:

**CUADRO N° 22 INDICADORES DE RENTABILIDAD**

Valor Actual Neto (VAN)	\$us 15.203,11
Tasa Interna de Retorno (TIR)	13%

Fuente: Elaboración Propia.

Haciendo un análisis de los resultados, se puede evidenciar que resulta más factible invertir en este proyecto que en otra opción, ya que el mismo ofrece una tasa de retorno del 13%, frente a una tasa que pagaría el banco si se dejaría el dinero en Depósito a Plazo Fijo (DPF) con un 6% de interés. Realizar el Plan de Negocio hará que el Inversionista sea más rico en \$us. 15203.11.

## 7.7 RELACIÓN BENEFICIO – COSTO

La razón Beneficio Costo es otro indicador de evaluación y determinación sobre la factibilidad del proyecto y la toma de decisiones de invertir en el mismo. Este indicador compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos incluida la inversión.

**CUADRO N° 23 RAZÓN BENEFICIO COSTO**

Ingresos Actualizados	\$us. 782.167,98
Costos Actualizados	\$us.534.097,84
Beneficios Costo	\$us. 1,46

Fuente: Elaboración propia

El resultado muestra que los beneficios son mayores a los costos, es decir por cada \$us.1 invertido, se obtendrá el retorno del capital invertido más \$us. 0,46. Por tanto, desde el punto de vista de la relación Beneficio/Costo, el proyecto es viable y se acepta, ya que la relación es mayor a la unidad, por lo tanto se recomienda llevar adelante la idea de negocio.

## CAPITULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para la realización del presente Plan de Negocio, durante su desarrollo, se ha cumplido con los objetivos planteados al inicio de la investigación, tanto el objetivo general como los objetivos específicos para la creación de la empresa Bustú, la cual oferta a la ciudadanía sucrense, un servicio de transporte escolar destinado a los establecimientos privados’.

A continuación se presentan las principales conclusiones y recomendaciones del estudio:

#### 8.1 CONCLUSIONES

- ▲ Mediante la realización del Estudio de Mercado se ha podido detectar las principales falencias que presenta el servicio de transporte público, así como la inseguridad y maltrato hacia los pasajeros, dando como resultado una reveladora demanda insatisfecha, alcanzando aproximadamente el 70% de los padres de familia que tienen hijos en establecimientos educativos privados, que se constituyen en el Mercado Meta del Negocio.
- ▲ También se pudo establecer que la mayoría de los padres de familia están de acuerdo que trasladar a sus hijos al establecimiento educativo, les resulta una actividad dificultosa, ya que utilizan su vehículo propio, por el choque de horarios de su fuente laboral y el colegio, horario que ocasiona congestión vehicular.
- ▲ Acorde a las encuestas se ha logrado identificar la demanda principal del servicio de transporte escolar, la misma que estaría conformado por las familias que tienen hijos en nivel primario, es decir niños entre las edades de 6 a 12 años en los turnos de mañana y tarde.

- ▲ Con el Plan de Marketing se ha podido diseñar los medios y formas para poder introducir a la nueva empresa al mercado de Sucre, estableciendo el nombre y logotipo, para poder llegar a la población que cada vez se ve más exigente en cuanto a servicios. También se plantearon actividades para relacionar a la empresa con su entorno mediante la participación en otros acontecimientos y eventos.
- ▲ En el Plan de Operaciones se determinó los procesos adecuados para brindar un servicio de calidad, diseñando las rutas y paradas tentativas para el traslado, además se estableció la herramienta principal de trabajo, el decir los vehículos los cuales estarán debidamente equipados para este servicio.
- ▲ Gracias al Plan Económico Financiero, se establece la gran oportunidad que presenta la creación de la empresa de transporte escolar en la ciudad de Sucre, mediante los indicadores financieros que fueron proyectados para 5 años, se estima un VAN de \$us 15.203,11, una TIR del 13% y una razón Beneficio/Costo de 1,46, lo que permite afirmar que es un negocio rentable e interesante para el Inversionista privado, además que no existe otro negocio similar en la ciudad.
- ▲ La creación de este empresa sin duda alguna beneficiará a los padres de familia que atraviesan la problemática y el estrés de trasladar a sus hijos, ofertando un servicio nuevo e innovar, además beneficiará a muchas personas, ya que es una fuente de trabajo, lo que contribuirá con el desarrollo del Municipio y mejorar la calidad de vida de las familias de la Capital.

## **8.2 RECOMENDACIONES**

- ▲ Se invita dada la naturaleza de la empresa, hacer convenios con los directores de los establecimientos educativos, mediante los cuales se podría coadyuvar a ofertar el servicio de transporte a los padres de familia.

- ▲ Debido a la cantidad disponible de los vehículos, se recomienda realizar el servicio por establecimiento educativo, para que los estudiantes se sientan más cómodos de ser trasladados entre compañeros de colegio, evitando de esta forma la rivalidad entre unidades educativas.
- ▲ Los padres de familia son las personas más interesadas en velar por la seguridad de los hijos, por lo que se recomienda hacer evaluaciones permanentes para medir la satisfacción de los clientes y usuarios, atendiendo opiniones, sugerencias, a fin de mejorar la calidad del servicio.
- ▲ A los socios de la empresa se sugiere una vez colmada toda la capacidad provista, hacer una ampliación de la flota de vehículos, a fin de llegar a sectores no atendidos, obteniendo de esta manera mayores ingresos para la empresa.
- ▲ En temporada de fin de año, se recomienda hacer convenios con las agencias de viajes, para hacer traslados al aeropuerto, lugares turísticos, entre otros.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bernal Cesar A., (2012) *Metodología de la Investigación*, Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales, 3ra. Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, Colombia.
- Bitner Jo, Mary. (2008) *Marketing de Servicios: Enfoque de integración de cliente a la empresa*. 2da Edición. Editorial. McGraw – Hill. México.
- Chain, Nassir S., (2012) *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*, 7ma.Edición, Editorial Pearson Educación de México S.A de C.V.
- Hill, Charles W, Jones, Gareth R., (2008) *Estrategía de Marketing*. 9 Edición. Editorial, Pearson Educación de México S.A de C.V.
- Evans, James R. Lindsay, William M. (2008) *Administración y Control de Calidad*. Editorial Cengage Learning. México.
- Kotler, P, y Armstrong G., (2011), *Fundamentos de Marketing*, Editorial Prentice Hall. México
- Kume Arturo, (2014) *Que es un Plan de Negocio y su Utilidad*, Crecenegocios.com.
- Levitt, Theodore, (2008) *Marketing Myopia*, Harvard Business Press. Boston, Massachusetts.
- Martínez Miguel. (2012) *Nuevos Fundamentos en la Investigación Científica*, 1ra. Editorial, Trillas. México.
- Munuera, José, L.A., Rodriguez, Ana, I. E.,. (2009) *Casos de Marketing Estratégico en las Organizaciones*. Editorial. Gráficas Dehon. La Morera. Torrejón de Ardoz. Madrid.
- Navia, C.J., (2011) *El Perfil de Tesis de Acuerdo a la Ciencia Metodológica*, 1ra. Edición, Editorial Navia Alanez Carlos Jorge.



- Porter, Michael E., (2009) *Estrategia Competitiva: Técnicas Para el Análisis de la Empresa y sus Competidores*, Editorial Pirámide, México.
- Thompson, Arthur A, Strickland A.J., (2009) *Administración Estratégica: Conceptos y Casos*, 11a Edición, McGraw – Hill / Interamericano de México.
- Zeithaml, Valarie A., (2009) *Marketing de Servicios*, 5ta. Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Zikmund, William, (2008) *Investigación de Mercados*, 9na Edición, Editorial Cengage Learning México DF.

# **ANEXOS**

**ANEXO N° 1****DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

Para determinar el porcentaje éxito y fracaso para poblaciones finitas, se toma un 50% de éxito y un 50% de fracaso

**FORMULA**

$$\frac{Z^2 (N \cdot P \cdot Q)}{E^2(N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

DETALLE	VALORES
Coeficiente del Nivel de Confianza (Z)	1.96
Probabilidad de no elegir a una persona del marco muestral (Q)	0.50
Probabilidad de elegir a una persona del marco muestral (P)	0.50
Margen de error Aceptable (E)	0.05
Número de integrantes del marco muestral (N)	12879
Tamaño de la muestra (n)	375

$$n = \frac{1.96^2 (12879 \cdot 0.50 \cdot 0.50)}{0.05^2 (12879 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50}$$

$$n = \frac{12368.99}{32.195 + 0.96}$$

$$n = 375$$

Para la realización del estudio de mercado se debió realizar 375 encuestas, debido a que se realizó una encuesta piloto solo se realizó 250.

Para aplicar una encuesta piloto se toma el 10% del tamaño de la muestra, es decir 38 encuestas.

Se estableció una pregunta de corte en la prueba piloto, con el fin de determinar si el trabajo de investigación estaba encaminado a las necesidades de los padres de familia, por lo cual la pregunta fue relativa a la aceptabilidad del servicio de transporte escolar, donde la mayoría de las personas encuestadas dijeron que sí. Para ser más exactos de las 38 personas, solo 8, representado por un 21% dijeron que no utilizarían el servicio y 30 encuestados con un 79% respondieron positivamente a la implementación del servicio.

Dichos porcentajes fueron aplicados para la determinación de la muestra, donde 21% representa la probabilidad de fracaso y 79% probabilidad de éxito.

## PRUEBA PILOTO

Buenos días – tardes, la siguiente prueba piloto puede ser llenada en menos de 2 minutos, por lo q le pedimos su colaboración, su opinión es muy importante para la creación de una empresa de Servicio de Transporte Escolar en la ciudad de Sucre. Muchas gracias...

1. ¿Tiene hijos en edad escolar?

Si    (    )                      No    (    )

2. ¿Le resulta dificultoso trasladar a su hijo a su Establecimiento Educativo?

Si    (    )                      No    (    )

3. De los siguientes medios de transporte: ¿Cuál utiliza para el traslado de su hijo al Establecimiento Educativo?

Microbús                      (    )

Taxi                              (    )

Movilidad Particular (    )

Ninguno                      (    )

4. ¿Usted confía en el Servicio de Transporte Publico de la Ciudad de Sucre?

Si    (    )                      No    (    )

5. De llegar a implementarse un servicio de Transporte Escolar Privado, para el traslado exclusivo de sus hijos, a su Establecimiento Educativo, ¿Usted lo usaría?

Si    (    )                      No    (    )

### RESULTADOS - PRUEBA PILOTO

N°	Preg. 1 HIJOS		Preg. 2 VEHICULO				Preg. 3 DIFICULTAD		Preg.4 CONF. TRANSP.		Preg. 5 ACEPTACION	
	SI	NO	A	B	C	D	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	x					x		x		x		x
2	x				x		x			x	x	
3	x		x					x	x			x
4	x		x				x		x			x
5	x			x			x			x	x	
6	x			x			x			x	x	
7	x			x			x			x	x	
8	x				x		x			x	x	
9	x			x			x			x	x	
10	x				x		x			x	x	
11	x			x			x			x	x	
12	x			x			x			x	x	
13	x				x		x			x	x	
14	x			x			x			x	x	
15	x		x					x	x			x
16	x		x					x		x	x	
17	x			x			x			x	x	
18	x				x		x			x	x	
19	x			x			x			x	x	
20	x				x		x			x	x	
21	x					x		x	x			x
22	x			x			x			x	x	
23	x		x					x		x	x	
24	x		x					x		x	x	
25	x			x			x			x	x	
26	x		x				x		x			x
27	x				x		x			x	x	
28	x				x		x			x	x	
29	x		x					x		x	x	
30	x				x		x			x	x	
31	x				x		x			x	x	
32	x		x				x			x	x	
33	x				x		x			x	x	
34	x					x		x		x		x
35	x				x		x			x	x	
36	x			x			x		x		x	
37	x		x				x			x		x
38	x				x		x			x	x	
<b>SUMA</b>	<b>38</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>29</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>8</b>

**ENTREVISTA A PROFUNDIDAD****Nombre del Radio – móvil.....****Nombre del entrevistado.....****Cargo u ocupación.....**

- 1 ¿Por qué cree usted que las personas deciden utilizar el servicio de un radio – móvil en lugar de tomar un taxi de la calle?
- 2 ¿Cuántos traslados realiza por día?
- 3 De todos los traslados que realiza ¿cuantos corresponde a estudiantes escolares?
- 4 Comúnmente este servicio se realiza a solo escolares o acompañados de familiares.
- 5 ¿En qué horario es más requerido es servicio a escolares?
- 6 ¿Realizan contratos con familias para el traslado y recojo de sus hijos?
- 7 ¿Actualmente con cuantos móviles cuanta la empresa?
- 8 ¿Qué promedio de kilómetros recorrido hace por día?

## **RESULTADOS – ENTREVISTA**

Fueron entrevistadas 20 empresas de Radio – Móviles, de las cuales se presentan los siguientes resultados:

### **PREGUNTA Nº 1**

La mayoría de las personas entrevistadas coincidieron que la rapidez y comodidad, son los factores preponderantes a la hora de elegir un servicio de transporte en radio- móvil.

### **PREGUNTA Nº 2**

Respecto al número de traslados por día, se pudo establecer un rango entre 15 a 25 pasajeros en jornadas normales, haciendo notar que este número varía en función a los turnos de trabajo, es decir solo mañana, tarde, noche o fines de semana siendo esta ultima la más expectativa para sus ingresos.

### **PREGUNTA Nº 3 y 4**

De todos los traslados que realizan en una jornada normal, los taxistas indicaron un promedio entre 3 a 5 escolares, además que en su mayoría van acompañados con un adulto.

### **PREGUNTA Nº 5**

Los horarios donde más se requiere un servicio de taxi, son durante la mañana y tarde en jornadas normales, así como la noche en los fines de semana.

### **PREGUNTA Nº 6**

Son pocos los radio móviles que realizan contratos, aclarando que los mismos se hacen de manera verbal, entre tanto, la otra mayoría no realiza este servicio exclusivo, ya que prefieren llevar a más personas y no a una o dos.

### **PREGUNTA Nº 7 y 8**

Existe 20 radio móviles legalmente constituidos, de los cuales se pudo establecer un promedio de 41 vehículos por empresa. El promedio de



kilómetros recorrido es de 20 a 40, aclarando que esto varía en función a la jornada de trabajo.

### ENCUESTA

Buenos días - buenas tardes, la siguiente encuesta puede ser llenada en menos de 15 min, por lo que pedimos su colaboración, su opinión es muy importante para la implementación de una empresa de Servicio de Transporte Escolar en la ciudad de Sucre, con el cual se pueda en un futuro satisfacer algunas necesidades suyas, gracias.

1. ¿Cuántos hijos tiene estudiando en Establecimientos Educativos?

Un hijo       Dos hijos       Tres       Cuatro o más hijos

2. Regularmente, ¿Cuánto tiempo transcurre, durante el traslado de su hijo(s) desde su domicilio a su Establecimiento Educativo y viceversa?

Rep. \_\_\_\_\_ Min.

3. Marque a continuación con una X, el medio de transporte que habitualmente utiliza para trasladar a su hijo(s).

Microbús <input type="text"/>	Movilidad Particular <input type="text"/>
Taxi <input type="text"/>	Ninguno <input type="text"/>

4. De las siguientes personas, indique con una X ¿Quién regularmente se ocupa de acompañar (llevar) a su hijo(s) al Establecimiento Educativo?

Padre <input type="text"/>	Madre <input type="text"/>	Hermano(a) <input type="text"/>
Abuelo(a) <input type="text"/>	Tío(a) <input type="text"/>	Primo(a) <input type="text"/>
Vecino(a) <input type="text"/>	Ninguno <input type="text"/>	

5. Por favor, indique con una X ¿Cual es monto promedio de dinero que destina mensualmente a la educación por hijo, de su ingreso mensual, tomando en cuenta los gastos de: Mensualidades, transporte, recreos, eventos en el Establecimiento Educativo?

(Menor a 400)	<input type="text"/>
(401-600)	<input type="text"/>
(601-800)	<input type="text"/>
(801-1000)	<input type="text"/>
(Mayor a 1001)	<input type="text"/>

6. Por favor, indique cuánto dinero gasta aproximadamente, en el traslado de ida y vuelta por hijo al Establecimiento Educativo, mensualmente.

(Menor a 150)	<input type="text"/>
(151 - 200)	<input type="text"/>
(201 - 251)	<input type="text"/>
(251 - 300)	<input type="text"/>
(301 - 350)	<input type="text"/>

7. De acuerdo a la siguiente escala, marque con X, que tanto está de acuerdo o en desacuerdo, que el trasladar a su hijo(s) al Establecimiento Educativo le resulta difícil.

1.- Muy en desacuerdo	2.- En desacuerdo	3.- Ni en acuerdo ni desacuerdo	4.- De acuerdo	5.- Muy de acuerdo

8. De las siguientes dificultades que tiene los padres de familia para trasladar a su hijo(s) a su Establecimiento Educativo, indique con una X, cuál considera más importante.

CAUSAS	
Congestionamiento Vehicular	<input type="checkbox"/>
Inseguridad en los Servicios Públicos	<input type="checkbox"/>
Distancia	<input type="checkbox"/>
Choque de Horarios con su trabajo	<input type="checkbox"/>

9. De las siguientes deficiencias que presentan los servicios de transporte público y privado, indique con una X cuál considera más importante.

DEFICIENCIAS	
Incomodidad	<input type="checkbox"/>
Vehículos sucios	<input type="checkbox"/>
Inseguridad	<input type="checkbox"/>
Maltrato a los pasajeros	<input type="checkbox"/>
Lentitud	<input type="checkbox"/>
Exceso de velocidad	<input type="checkbox"/>

10. ¿Crees usted necesario, la implementación de una empresa que oferte un Servicio de Transporte Escolar en la ciudad, para el traslado exclusivo de su hijo(s)?

SI  NO

11. A continuación se encuentran 5 atributos que debería tener un Servicio de Transporte Escolar Privado, por favor marque con X cual considera más importante

ATRIBUTO	
Vehículo Cómodo	
Personal Capacitado	
Puntualidad	
Confiabilidad	
Seguridad	

Si hubiera una empresa que cumpla con las expectativas mencionadas en la anterior pregunta, marque con X, el intervalo de monto mensual que estaría dispuesto a cancelar por este servicio. (En bolivianos)

- (Menor a 150)
- (151 - 200)
- (201 - 251)
- (251 - 300)
- (301 - 350)

12. Turno al que asiste(n):

Mañana

Tarde

Ambos

13. Nivel al que asiste(n) es:

Inicial

Primaria

Secundaria

14. De los siguientes medios de comunicación ¿Cuál es de su preferencia?

Televisión

Radio

Periódico

15. ¿Qué Redes Sociales frecuenta?

Facebook

Twitter

Linkeding

16. Indique con una X la zona en la q se encuentra su domicilio.

Petrolero	Libertadores	Bancario	Judicial	Otros

**Nómina de Establecimientos Educativos Privados**

<b>N°</b>	<b>UNIDAD</b>
1	Alexander Von Humboldt
2	Barquito de Papel
3	Bet-el Christian School
4	Bolivia
5	Boliviano Alemán Cardenal Maurer
6	Boliviano Americano
7	Caminito del Saber
8	Campanita
9	Carita de Ángel
10	CBA Amparito
11	Colegio de Informática.
12	Del Sagrado Corazón
13	Don Bosco
14	El Porvenir
15	Henrich Zulauf
16	Ibade
17	José Ipiaña Melgar
18	Juan Enrique Pestalozzi
19	Juan Pablo II
20	La Inmaculada
21	Luz y Verdad
22	Maria Auxiliadora
23	Mi Kinder
24	Monseñor Rene Poveda Noya
25	Monte Cristo.
26	Montessori Sucre
27	National School
28	Nazareno
29	San Cristóbal
30	San Marcos
31	Santa Ana
32	Shut
33	Simón Rodríguez
34	Sucre
35	Ubuntu kids

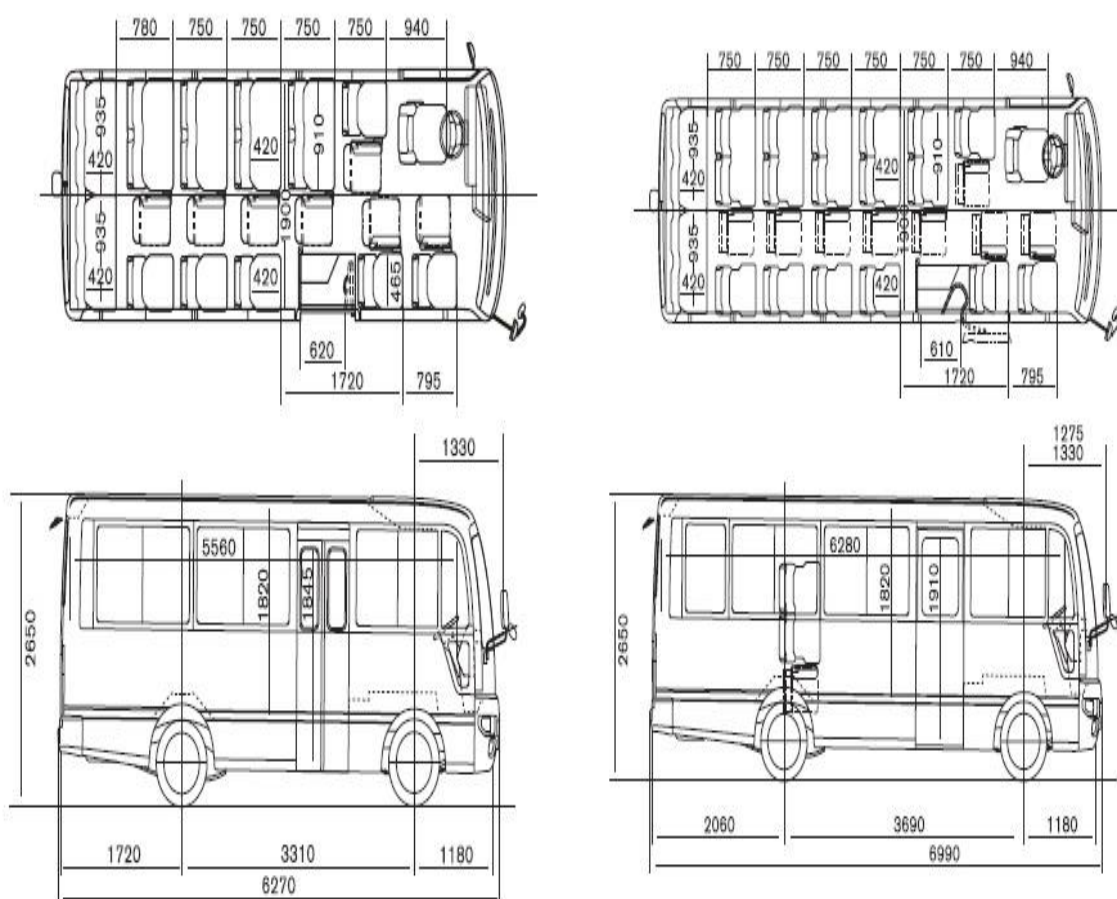
**Fuente:** Servicio Departamental de Educación

## ANEXO 2

El Nissan Civilian es un minibús producido en Japón que se caracteriza por su alta durabilidad y versatilidad tanto para circular por autopistas como por caminos apartados.

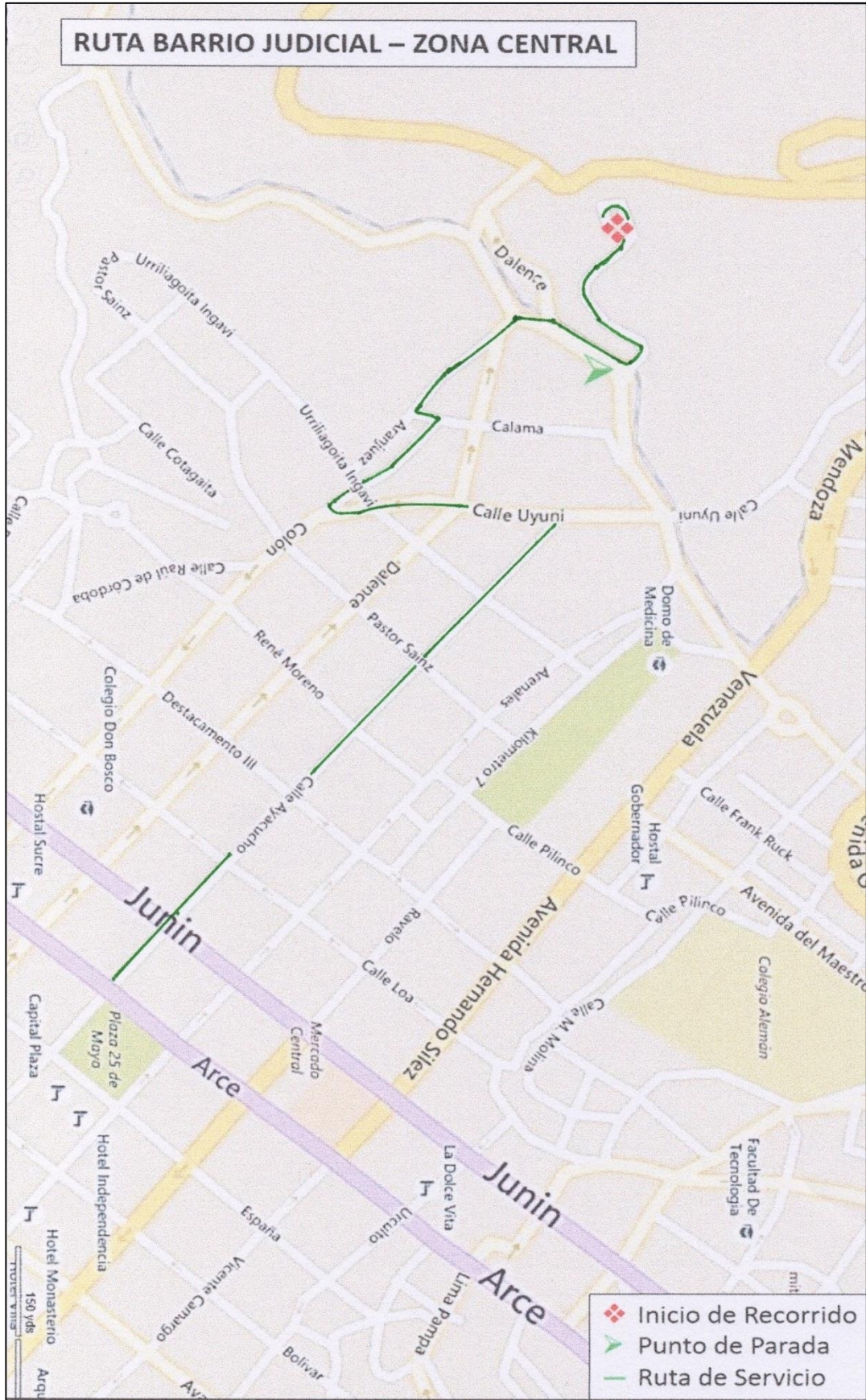
Civilian está disponible en 3 versiones:

- Larga GL – Motor a gasolina con capacidad para 30 pasajeros
- **Larga SX / DX – Motor a diesel con capacidad para 30 pasajero**
- Estándar SX /DX – Motor a diesel con capacidad para 26 pasajeros.



<b>Modelo</b>	<b>Carrocería larga GL</b>	<b>Carrocería larga SX / DX</b>	<b>Carrocería estándar SX / DX</b>
Plazas personas	30	30	26
Radio mín. de viraje m	6,6	6,6	6,0
Capacidad del tanque de combustible	107 litros		
Peso bruto del vehículo Kg	5.93		
Largo total mm	6.99		6.27
Anchura total mm	2.065/2.110*		
Altura total mm	2.65		
Distancia entre ejes	3.69 mm		3.31
Ancho de vía delantero	1.675 mm		
Ancho de vía trasero mm	1.49		
Altura mín. del suelo mm	205		
Espacio para pasajeros, largo	6.28 mm		5.56
Espacio para pasajeros, ancho	1.9 mm		
Espacio para pasajeros, alto	1.82 mm		
Llantas	Llantas 5.50F x 16 de acero de moda		
Neumáticos	7,50R16		
Motor Modelo	Motor TB45E Gasolina, 6 cilindros en línea OHV	Motor TD42 Diesel, 6 cilindros en línea, OHV	
Diámetro x carrera mm	96,0 x 96,0	96,0 x 96,0	96,0 x 96,0
Cilindrada cc	98 (133)/4.000	98 (133)/4.000	98 (133)/4.000
Potencia máx kW (hp) / rpm (SAE bruta)	280 (28,5)/2.000	280 (28,5)/2.000	280 (28,5)/2.000
Relación de compresión	23,1 ta 1	23,1 ta 1	23,1 ta 1
Sistema de alimentación de combustible	Bomba de inyección tipo VE con regulador neumático y mecánico		
Relaciones de engranajes de transmisión	Velocidad manual 1ra: 5,846, 2da: 3,061,		
Desmultiplicación final	6167(engranaje final hipoidal)		
Frenos delanteros	discos ventilados		
Frenos traseros	Tambor, 2 zapatas principales dobles con regulador automático		
Suspensión delantera	Muelles ahusados con barra antibalaneo. Amortiguadores tipo telescópico.		
Suspensión trasera	Muelles ahusados. Amortiguadores tipo telescópico.		
Dirección	Tipo bola circulante con servodirección		











**ANEXO 4****CUADRO N° 1 EQUIPO DE TRANSPORTE**

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P/\$us	TOTAL \$us
NISSAN Civilian	Vehículo	8	30000,00	240000,00
<b>TOTAL</b>				<b>240000,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

**CUADRO N° 2 EQUIPO DE OFICINA Y MUEBLES**

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P/\$us	TOTAL \$us
Escritorios	Pieza	3	92,00	276,00
Sillón Giratorio	Pieza	3	86,00	258,00
Sillas de Madera	Pieza	3	21,00	63,00
Vitrinas - Gaveta	Pieza	3	45,00	135,00
Living	Juego	1	360,00	360,00
<b>TOTAL</b>				<b>1092,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

**CUADRO N° 3 EQUIPO DE COMPUTACION**

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P/\$us	TOTAL \$us
Computadora Portátil	Pieza	3	500,00	1500,00
Impresora	Pieza	2	250,00	500,00
<b>TOTAL</b>				<b>2000,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

**CUADRO N° 4 EQUIPO DE COMUNICACIÓN**

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P/\$us	TOTAL \$us
Aparato Telefónico	Pieza	1	700,00	700,00
<b>TOTAL</b>				<b>700,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

**INVERSION DIFERIDA****CUADRO N° 5 INVERSION DIFERIDA**

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P/\$us	TOTAL \$us
Instalación y Montaje	Global	1	1000,00	1000,00
Estudios de Investigación	Global	1	200,00	200,00
Tramites de Constitución de la Empresa	Global	1	300,00	300,00
Patentes y Licencia de Funcionamiento	Global	1	200,00	200,00
<b>TOTAL</b>				<b>1700,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

**DETERMINACION DE COSTO****COSTOS DE PRODUCCION****CUADRO N° 6 COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES**

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P/\$us	TOTAL \$us
Combustible	Litro	20000	0,53	10690,00
Lubricantes	Litro	80	21,00	1680,00
<b>TOTAL</b>				<b>12370,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

**CUADRO N° 7 ESTIMACION - REQUERIMIENTO DE COMBUSTIBLE**

Precio de combustible	3,72 Bs
Rendimiento por litro	3km
Recorrido por día	30km
Litros por día	10
Litros por mes	200
Litros por año	2000
N° de vehículos	8
<b>CONSUMO ANUAL LITROS</b>	<b>16000</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Nota:** se estimó en total 16,000 litros al año, aclarando que se incrementó 4000 litros más, por los servicios adicionales que pueda ofertar la empresa.

**CUADRO N° 8 SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION**

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P/\$us	TOTAL \$us
Mantenimiento y Reparación	Global	1	4500,00	4500,00
<b>TOTAL</b>				<b>4500,00</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**CUADRO N° 9 REPUESTOS Y ACCESORIOS**

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P/\$us	TOTAL \$us
Llantas y Neumáticos	Pieza	12	100,00	1200,00
Extintor	Pieza	10	10,00	100,00
Botiquín	Juego	10	40,00	400,00
Basurero	Pieza	10	3,00	30,00
<b>TOTAL</b>				<b>1730,00</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**CUADRO N° 10 HERRAMIENTAS MENORES**

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P/\$us	TOTAL \$us
Gata Mecánica	Pieza	8	12,00	96,00
Juego De Llaves	Juego	8	12,00	96,00
Triangulo	Juego	8	5,00	40,00
<b>TOTAL</b>				<b>232,00</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**COSTOS DE ADMINISTACON Y COMERCIALIZACION****CUADRO N° 11 SERVICIOS BASICOS**

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P/\$us	TOTAL \$us
Energía Eléctrica	Mes	12	8,00	96,00
Agua	Mes	12	5,00	60,00
Telefonía	Mes	12	10,00	120,00
Telefonía Móvil	Mes	12	52,00	624,00
<b>TOTAL</b>				<b>900,00</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**CUADRO N° 12 SEGUROS**

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P/\$us	TOTAL \$us
Seguros por Vehículo	Vehículo	8	60,00	480,00
<b>TOTAL</b>				<b>480,00</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**CUADRO N° 13 SERVICIO DE ALQUILER**

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P/\$us	TOTAL \$us
Alquiler de Garaje	Mes	12	100,00	1200,00
<b>TOTAL</b>				<b>1200,00</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**CUADRO N° 14 MATERIALES Y SUMINISTROS**

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	P/\$us	TOTAL \$us
Material de Escritorio	Global	1	500,00	500,00
Material de Limpieza	Global	1	300,00	300,00
Material para Trabajo	Pieza	20	20,00	400,00
<b>TOTAL</b>				<b>1200,00</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**CUADRO N° 15 PUBLICIDAD**

DESCRIPCION	N° DIAS / TRIMESTRE	UNIDADES	COSTO POR DIA	COSTO POR UNIDAD	TOTAL EN Bs.	TOTAL EN \$us
Televisión	60	0	50	0,00	3000,00	431,03
Radio	30	0	10	0,00	300,00	43,10
Periódico	12	0	26		312,00	44,83
Volantes	0	2000	0	0,27	540,00	77,59
Banners	0	2	0	250,00	500,00	71,84
<b>TOTAL</b>					<b>4652,00</b>	<b>668,39</b>

Fuente: Elaboración Propia.

CUADRO N° 16 PLANILLA SALARIAL

PERSONAL	N° de Trabajadores	Haber Basico Mensual	APORTES PATRONALES				TOTAL APORTE PATRONAL (16,71%)	PREV. Indemnizacion (8,33%)	PROV. Aguinaldo (8,33%)	PROV. 2do. Aguinaldo (8,33%)	COSTO TOTAL MENSUAL	COSTO TOTAL ANUAL (Bs)	COSTO ANUAL EN \$us
			Caja Nacional de Salud	Programa Subsidio a Vivienda	Riesgo Profesional (AFP)	Aporte Solidario							
			10%	2%	1,71%	3%							
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>												<b>15676,58</b>	
Gerente General	1	3500,00	350,00	70,00	59,85	105,00	584,85	291,55	291,55	291,55	4959,50	49595,00	7125,72
Contador	1	2500,00	250,00	50,00	42,75	75,00	417,75	208,25	208,25	208,25	3542,50	35425,00	5089,80
Secretaria	1	1700,00	170,00	34,00	29,07	51,00	284,07	141,61	141,61	141,61	2408,90	24089,00	3461,06
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>												<b>48862,07</b>	
Chofer	8	16000,00	1600,00	320,00	273,60	480,00	2673,60	1332,80	1332,80	1332,80	22672,00	226720,00	32574,71
Asistentes	8	8000,00	800,00	160,00	136,80	240,00	1336,80	666,40	666,40	666,40	11336,00	113360,00	16287,36
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>										<b>44918,90</b>	<b>449189,00</b>	<b>64538,65</b>

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° 17 DEPRECIACION

OBJETO DEL GASTO	VALOR DEL ACTIVO	VIDA UTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Equipo de Transporte	240000,00	5	48000	48000	48000	48000	48000
Equipo de Oficina Y Muebles	1092,00	10	109,2	109,2	109,2	109,2	109,2
Equipo de Computación	2000,00	4	500	500	500	500	500
Equipo de Comunicación	700,00	8	87,5	87,5	87,5	87,5	87,5
<b>TOTAL</b>			<b>48696,7</b>	<b>48696,7</b>	<b>48696,7</b>	<b>48696,7</b>	<b>48696,7</b>

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° 18 DETERMINACION DE CAPITAL DE TRABAJO

DESCRIPCION	IMPORTE ANUAL	IMPORTE MENSUAL
<b>Costos de Producción</b>	<b>67694,07</b>	<b>6769,41</b>
Mano de Obra	48862,07	4886,21
Combustible y Lubricante	12370,00	1237,00
Servicio de Mantenimiento y Reparación	4500,00	450,00
Repuestos y Accesorios	1730,00	173,00
Herramientas Menores	232,00	23,20
<b>Costos de Administración</b>	<b>20124,97</b>	<b>2012,50</b>
Sueldos Administrativos	15676,58	1567,66
Costos Administrativos	3780,00	378,00
Costos Comerciales	668,39	66,84
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>87819,04</b>	<b>8781,90</b>

Fuente: Elaboración Propia



**CUADRO N° 18 PROYECCION DE CAPITAL DE TRABAJO**

<b>PROYECCION DE CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Costos de Producción</b>	<b>6769,41</b>	<b>7275,56</b>	<b>7820,03</b>	<b>8405,76</b>	<b>9035,91</b>
Mano de Obra	4886,21	5277,10	5699,27	6155,21	6647,63
Combustible y Lubricante	1237,00	1312,70	1393,04	1478,30	1568,77
Servicio de Mantenimiento y Reparación	450,00	477,54	506,77	537,78	570,69
Repuestos y Accesorios	173,00	183,59	194,82	206,75	219,40
Herramientas Menores	23,20	24,62	26,13	27,73	29,42
<b>Costos de Administración</b>	<b>2012,50</b>	<b>2165,13</b>	<b>2329,47</b>	<b>2506,41</b>	<b>2696,93</b>
Sueldos Administrativos	1567,66	1693,07	1828,52	1974,80	2132,78
Costos Administrativos	378,00	401,13	425,68	451,73	479,38
Costos Comerciales	66,84	70,93	75,27	79,88	84,77
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>8781,90</b>	<b>9440,69</b>	<b>10149,50</b>	<b>10912,17</b>	<b>11732,84</b>
<b>VARIACION DE CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>658,79</b>	<b>708,81</b>	<b>762,67</b>	<b>820,67</b>

Fuente: Elaboración Propia

**OTROS INGRESOS****CUADRO N° 19 OTROS INGRESO**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL Bs.</b>	<b>TOTAL \$us</b>
Servicio de Transporte	2400	5	12000	1724,14

Fuente: Elaboración Propia