

# ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Análisis de la perdurabilidad empresarial de una Escuela de Conductores autorizada por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, ante la crisis económica generada por el COVID-19, 2020”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**  
Bach. Neciosup León, Odar Martin

**Docente Guía:**  
Mg. Yábar Vega, Ben Yúsef Paul

**TACNA – PERÚ**

**2020**

**“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”**

## Índice General

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Índice de Tablas .....</b>                    | <b>7</b>  |
| <b>Índice de Figuras.....</b>                    | <b>7</b>  |
| <b>Resumen .....</b>                             | <b>10</b> |
| <b>Summary.....</b>                              | <b>11</b> |
| <b>Introducción .....</b>                        | <b>12</b> |
| <b>Capítulo I: Antecedentes Del Estudio.....</b> | <b>13</b> |
| 1.1 Título del Tema .....                        | 13        |
| 1.2 Planteamiento del problema.....              | 13        |
| 1.3 Objetivos .....                              | 17        |
| 1.3.1 Objetivo General: .....                    | 17        |
| 1.3.2 Objetivos Específicos: .....               | 17        |
| 1.4 Justificación.....                           | 18        |
| 1.4.1 Valor teórico: .....                       | 18        |
| 1.4.2 Utilidad metodológica: .....               | 18        |
| 1.4.3 Implicación práctica:.....                 | 19        |
| 1.5 Metodología:.....                            | 19        |
| 1.5.1 Tipo de Investigación: .....               | 19        |
| 1.5.2 Diseño de Investigación: .....             | 19        |
| 1.5.3 Instrumentos:.....                         | 19        |
| 1.5.4 Población y Muestra:.....                  | 20        |
| 1.5.5 Operacionalización de objetivos:.....      | 20        |
| 1.6 Definiciones.....                            | 22        |
| 1.7 Alcances y limitaciones .....                | 24        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Capítulo II: Marco teórico .....</b>  | <b>25</b> |
| 2.1 Perdurabilidad Empresarial .....   | 25        |
| 2.1.1 ¿Qué es la perdurabilidad empresarial? .....   | 25        |
| 2.1.2 Importancia de la Perdurabilidad Empresarial.....  | 27        |
| 2.1.3 Modelos de medición de Perdurabilidad Empresarial .....                                      | 30        |
| 2.1.4 Otras estrategias utilizadas para medir la perdurabilidad<br>empresarial                     | 36        |
| 2.1.5 Análisis comparativo de modelos de medición.....   | 40        |
| 2.1.6 Análisis Crítico de los Modelos de medición .....  | 41        |
| <b>Capitulo III: Marco Referencial .....</b>   | <b>44</b> |
| 3.1 Las Escuelas de Conductores.....   | 44        |
| 3.1.1 ¿En qué consiste el negocio de las Escuelas de Conducir en el<br>Perú?.....                  | 44        |
| 3.1.2 Requisitos de entrada y permanencia de una Escuela de<br>Conductores.                        | 46        |
| 3.1.3 Federación Nacional de Escuelas de Conductores –<br>FENECON.....                             | 49        |
| 3.1.4 Importancia de las Escuelas de Conductores Profesionales en<br>Perú.....                     | 50        |
| 3.1.5 Accidentabilidad en el Perú.....   | 56        |
| 3.1.6 ¿Qué representan las Escuelas de Conductores? .....  | 58        |
| 3.1.7 Historia, evolución y decadencia del negocio de las Escuelas de<br>Conducir en el Perú ..... | 60        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2 Filosofía de las Escuelas de Conductores (tomando como base la FENECON).....   | 63        |
| 3.3 Diseño organizacional de una Escuela de Conductores (tomando como base el GRUPOCAR) .....  | 64        |
| 3.4 Servicios de las Escuelas de Conductores .....   | 65        |
| 3.4.1 El mercado cautivo de las ESCON.....   | 65        |
| 3.4.2 Servicios alternos .....   | 66        |
| 3.5 Diagnostico organizacional .....   | 66        |
| 3.5.1 Análisis del Microentorno: .....   | 66        |
| 3.5.2 Análisis del Macroentorno: .....   | 70        |
| 3.5.3 Análisis Interno:.....   | 73        |
| <b>Capítulo IV: Resultados .....</b>   | <b>76</b> |
| 4.1 Marco metodológico .....   | 76        |
| 4.1.1 Tipo de Investigación: .....   | 76        |
| 4.1.2 Diseño de Investigación: .....   | 76        |
| 4.1.3 Instrumentos:.....   | 76        |
| 4.1.4 Población y Muestra:.....  | 76        |
| 4.2 Resultados .....   | 77        |
| 4.2.1 Identificación de los factores económicos afectados en el marco del COVID – 19, su repercusión el sector transporte y en las ESCON. .... | 77        |
| 4.2.2 Identificación de Comorbilidad entre las ESCON .....   | 83        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.2.3 Grado tentativo de perdurabilidad empresarial de una ESCON<br>luego de la crisis económica generada por el COVID – 19..... | 86         |
| 4.2.4 Resultados .....   | 95         |
| <b>Capítulo V: Sugerencias .....</b>   | <b>97</b>  |
| <b>Conclusiones.....</b>   | <b>102</b> |
| <b>Bibliografía .....</b>  | <b>103</b> |
| <b>Anexos .....</b>  | <b>109</b> |

## Índice de Tablas

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1:</b> Operacionalización de objetivos. Elaboración propia .....                            | 21 |
| <b>Tabla 2:</b> Conceptos de perdurabilidad empresarial. Elaboración propia .....                    | 27 |
| <b>Tabla 3:</b> Factores que influyen en la perdurabilidad empresarial (Rivera Rodríguez, 2012)..... | 29 |
| <b>Tabla 4:</b> Modelos para medir la perdurabilidad empresarial. Elaboración propia ....            | 41 |

## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1:</b> Lo que separa la mortalidad de la Perdurabilidad obtenido de (Restrepo Puerta & Rivera, 2005).....                                    | 30 |
| <b>Figura 2:</b> El efecto "convergencia" obtenido de (Restrepo Puerta & Rivera, 2005). 34   |    |
| <b>Figura 3:</b> Causas y Consecuencias de la convergencia estratégica obtenida de (Restrepo Puerta & Rivera, 2005) .....                              | 35 |
| <b>Figura 4:</b> Árbol de lógica de la perdurabilidad a partir de la estrategia, extraído de (Restrepo Puerta & Rivera, 2005) .....                    | 37 |
| <b>Figura 5:</b> Método simple para salir de la convergencia y lograr la perdurabilidad empresarial. Obtenido de (Restrepo Puerta & Rivera, 2005)..... | 37 |
| <b>Figura 6:</b> Modelo de gestión basado en la ética. Obtenido de (Piñeros Espinosa, 2007) .....  | 39 |
| <b>Figura 7:</b> Perdurabilidad basada en la generación de intraemprendedores. Obtenido de (Garzón Castrillón, 2005) .....                             | 40 |
| <b>Figura 8:</b> Gráfico de tendencia del crecimiento del parque automotriz en el Perú, (Portal MTC, 2020).....  | 46 |
| <b>Figura 9:</b> Las 10 principales causas de muerte en el mundo. Obtenido de (Organización Mundial de la Salud, 2020) .....                           | 50 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 10:</b> Polares del Plan Mundial para el Decenio de Acción para la Seguridad Vial 2011-2020. Obtenido de (Organización Mundial de la Salud , 2010) .....                          | 51 |
| <b>Figura 11:</b> Paquete de Medidas técnicas de Salve Vidas. Obtenido de (Organización Mundial de la Salud, 2017) .....  | 52 |
| <b>Figura 12:</b> Algunas intervenciones para la seguridad vial. Obtenido de (Organización Mundial de la Salud, 2017) .....   | 53 |
| <b>Figura 13:</b> Distancia de detención a diferentes velocidades (considerando 1 segundo de reacción). Obtenida de (Organización para la Coperación y el Desarrollo Económico, 2006) ..... | 54 |
| <b>Figura 14:</b> Número de accidentes de tránsito en el Perú. Obtenido de (Policía Nacional del Perú - Dirección de Estadística, 2017) .....   | 56 |
| <b>Figura 15:</b> Accidentes de tránsito según causa agrupada por factor contribuyente. Obtenido de (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017) .....                                | 57 |
| <b>Figura 16:</b> Accidentes de Tránsito cuya causa se Atribuye a los Usuarios de la Vía. Obtenido de (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017) .....                              | 57 |
| <b>Figura 17:</b> Accidentes de tránsito generados por la conducta infractora de los conductores. Obtenida de (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017) ....                       | 58 |
| <b>Figura 18:</b> Organigrama mínimo funcional de una ESCON, tomando como muestra las escuelas del Grupocar. Elaboración propia. ....   | 65 |
| <b>Figura 19:</b> Tipo de cambio entre enero 19 y marzo 2020 (promedio S/ por US\$) ...   | 78 |
| <b>Figura 20:</b> Análisis de importancia de reactivación de los distintos sectores .....   | 82 |
| <b>Figura 21:</b> Consolidado de perdurabilidad de las ESCON (elaboración propia).....  | 87 |
| <b>Figura 22:</b> Indicador MOA de las ESCON (elaboración propia) .....   | 88 |
| <b>Figura 23:</b> Indicador LOV de las ESCONs (elaboración propia) .....  | 89 |
| <b>Figura 24:</b> Indicador LOV corregido por el autor .....  | 91 |



|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 25:</b> Indicador de Contribución Financiera (elaboración propia) ..... | 91 |
| <b>Figura 26:</b> Indicador Contribución Financiera corregido por el autor .....  | 93 |
| <b>Figura 27:</b> Indicador de perdurabilidad corregido por el autor .....        | 94 |
| <b>Figura 28:</b> Tendencia de Perdurabilidad Promedio en ESCON .....             | 95 |

## Resumen

La presente investigación se orientó a conocer la perdurabilidad empresarial de las escuelas de conductores profesionales autorizadas por el Ministerio de Transportes (ESCON), luego de enfrentarse a la crisis generada en el marco del COVID-19.

Se realizó un análisis histórico de las ESCONs exponiendo los hechos que han afectado rentabilidad. Además, se les aplicó un análisis cualitativo, utilizando los indicadores de (Restrepo Puerta & Rivera, 2005), en donde se determinó el grado de morbilidad. Por otro lado, para obtener valores cuantificables, se utilizó el método de (Cadena, Guzman, & Rivera, 2006) midiendo así las ratios financieras y determinando, a través de la fórmula propuesta por los autores, si existen factores de perdurabilidad o morbilidad.

La investigación logró identificar los factores más incidentes en la perdurabilidad de las ESCONs, además de encontrar ciertas inexactitudes en el instrumento utilizado por diversos autores; se determinó también un factor tentativo del por qué las ESCONs presentaron dicho nivel de morbilidad: el abuso de parte del Estado.

Se concluye entonces, que las Escuelas de Conductores, no tienen un grado de perdurabilidad empresarial aceptable, además de presentar convergencia entre ellas. Es de esperarse que luego de la crisis generada por el COVID-19, las empresas de dicho rubro se vean en la necesidad de pivotar o cesar actividades.

El presente trabajo de investigación aporta un panorama claro de las desventajas que tiene el sector privado ante un abuso evidente del Estado y cómo las decisiones políticas pueden, en conjunto con una crisis inminente, llegar a desaparecer un rubro económico muy importante para el país.

## Summary

This research was aimed at knowing the business durability of the professional driver's schools authorized by the "Ministerio de Transportes y Comunicaciones" (ESCON), after facing the crisis generated in the framework of COVID-19.

Was carried out a historical analysis of the ESCONs, exposing the events that have affected profitability. In addition, a qualitative analysis was applied to them, using the indicators of (Restrepo Puerta & Rivera, 2005), where the degree of morbidity was determined. On the other hand, to obtain quantifiable values, the method of (Cadena, Guzman, & Rivera, 2006) was used, thus measuring the financial ratios and determining, through the formula proposed by the authors, if there are factors of durability or morbidity.

The research was able to identify the most important factors in the durability of ESCONs, in addition to finding certain inaccuracies in the instrument used by some authors; A tentative factor was also determined as to why the ESCONs presented this level of morbidity: abuse by the State.

It is concluded then, that the Driver Schools do not have an acceptable degree of business durability, in addition to presenting convergence between them. It is to be expected that after the crisis generated by COVID-19, the companies in this area will find themselves in need of pivoting or ceasing activities.

This research work provides a clear overview of the disadvantages that the private sector has in the face of an obvious abuse by the State and how political decisions can, together with an imminent crisis, lead to the disappearance of a very important economic item for the country.

## Introducción

La crisis económica generada por la pandemia del coronavirus COVID-19 ha generado un impacto social de escasos precedentes, cada decisión tomada por el Gobierno de turno ha sido sobre la marcha, considerando obviamente las acciones de los demás países, es así que cada decisión representaba un golpe cada vez mas fuerte a la economía, por lo que muchas empresas se han visto en la imperante necesidad de paralizar su actividad económica o cesar de ella.

Uno de los sectores más afectados es el sector transporte y las entidades educativas complementarias que de él dependen, ya que, al no ser un factor de importancia a corto plazo gracias a su poco impacto social, fueron relegadas. Esto, sumado a los constantes abusos de parte de los entes rectores y fiscalizadores, han corroído poco a poco una actividad económica que a largo plazo es vital para la sociedad.

El presente trabajo de investigación desea encontrar si dichas empresas pueden ser perdurables, o si la crisis económica generada por el COVID-19 será lo que decida su extinción.

Para ello se analiza trabajos similares en diferentes periodos de tiempo, con diversas maneras de exponer los alcances, definiciones y métodos para medir la perdurabilidad, de los cuales se utilizará los constructos de (Restrepo Puerta & Rivera, 2005) para la medición cualitativa y (Cadena, Guzman, & Rivera, 2006) para la medición cuantitativa.

Además, el presente trabajo de investigación relatará a detalle las injurias que han soportado las Escuelas de Conductores y cómo dichas acciones han mermado sus ingresos desencadenando una serie de problemas que han hecho perder la misión inicial de las mismas.