

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**REPORTES DE SOSTENIBILIDAD COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN GEM MINERAL**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

Elsa Margarita Gallo Villar

Carlos Alberto Gálvez Mata

Aida Natalia Morales Zapata de Quiroz

Michael Anthony Ocospoma Heraud

Asesor: Iván Manuel de la Vega Hernández

Surco, abril 2020

Dedicatoria

A nuestras familias y amigos quienes nos dieron el soporte y motivación durante todo este tiempo, por su paciencia y por creer en nosotros.



Agradecimientos

Al señor Johnny Piélago, Gerente General de Gem Mineral, por abrimos las puertas de su empresa y confiar en nuestro profesionalismo y asesoría.

Y finalmente a nuestro asesor, Iván de la Vega, por inspirarnos a hacer las cosas siempre mejor y orientarnos durante este proceso.



Resumen Ejecutivo

El presente trabajo es el resultado de una asesoría brindada a Gem Mineral, empresa dedicada al transporte de carga pesada. El objetivo de esta consultoría es brindar herramientas eficaces para que la organización pueda solucionar el problema central, el cual responde a una disminución sostenida de sus ventas desde el año 2015. Según el análisis realizado, este problema tiene varias causas, entre ellas la inexistencia de un plan comercial que permita tener una visión a largo plazo y desarrollar una oferta de valor diferenciada para los clientes. Asimismo, se detectó que existe una necesidad de reorganizar la estructura de la empresa, debido a que se observa una concentración de funciones en su gerente general.

Si bien el problema central es el deterioro financiero, las soluciones propuestas deben considerar como herramienta importante de gestión el reporte de sostenibilidad, el cual la empresa elabora desde el año 2017 basado en los estándares GRI, y en donde se evidencian sus impactos o contribuciones a sus distintos grupos de interés, relacionadas a los ámbitos económicos, ambientales y sociales, necesarios para su sostenibilidad. Se hará énfasis en dichas acciones para contribuir a las propuestas de solución. Asimismo, como empresa del sector transporte, es vital ocuparse de los impactos medioambientales a los que expone sus operaciones y proponer acciones preventivas para mitigar el impacto en este ámbito.

Si bien uno de los ejes que se debe trabajar es el recurso humano, el cual incluye la reorganización de funciones, así como la gestión de igualdad de género como factor diferenciador, también debe reenfocar sus recursos en otros mercados, los cuales se mencionan en el presente informe. Poniendo en marcha las soluciones propuestas, se espera que la empresa mejore sus márgenes de rentabilidad en los próximos años.

Abstract

This report is the result of a consultancy given to Gem Mineral; a company dedicated to the transport of heavy cargo. The objective of this report is to provide effective tools so that the organization can solve its central problem: a sustained decrease in its sales since 2015. According to the analysis carried out, this problem has several causes, including the absence of a business plan that allows it to have a long-term vision and develop an offer of differentiated value for customers. Likewise, it was detected that there is a need to reorganize the structure of the company, because there is a concentration of functions in its general manager.

Although the central problem is the financial deterioration, the proposed solutions should consider as an important management tool the sustainability report, which the company prepares since 2017 based on GRI standards, and where its impacts or contributions to its different stakeholders are evidenced, related to the economic, environmental and social fields, necessary for its sustainability. Emphasis will be placed on these actions to contribute to the proposed solutions. Likewise, as a company in the transport sector, it is vital to address the environmental impacts to which it exposes its operations and propose preventive actions to mitigate the impact in this area.

Although one of the axes that must be worked on is human resources, which includes the reorganization of functions as well as the management of gender equality as a differentiating factor, it must also refocus its resources in other markets, which are mentioned in the present report. By launching the proposed solutions, the company is expected to improve its profit margins in the coming years.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
Capítulo 1. Situación General de la Organización.....	1
1.1 Presentación de la Organización	1
1.1.1 Historia.....	1
1.1.2 Visión, misión y objetivos estratégicos	2
1.1.3 Unidades de negocio	3
1.1.4 Estructura organizacional.....	3
1.1.5 Presencia en el mercado.....	3
1.2 Análisis de la Industria.....	5
1.2.1 Poder de negociación de los proveedores	9
1.2.2 Poder de negociación de los compradores	10
1.2.3 Rivalidad entre competidores	10
1.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	11
1.2.5 Amenaza de nuevos entrantes.....	13
1.3 Análisis Externo	14
1.3.1 Político	14
1.3.2 Económico	18
1.3.3 Social.....	20
1.3.1 Tecnológico.....	26
1.3.2 Ambiental.....	28
1.3.3 Oportunidades y amenazas	30
1.4 Análisis Interno	31

1.4.1	Administración.....	31
1.4.2	Marketing y ventas.....	32
1.4.3	Operaciones.....	34
1.4.4	Finanzas	37
1.4.5	Recursos humanos	39
1.4.6	Tecnologías de la información.....	41
1.4.7	Fortalezas y debilidades.....	41
1.5	Conclusiones	42
Capítulo II: Problema Clave.....		44
2.1	Problemas Identificados en la Empresa	44
2.2	Problema Clave	44
2.2.1	Sustancia	44
2.2.2	Ubicación	45
2.2.3	Propiedad	46
2.2.4	Magnitud y tiempo.....	47
Capítulo III: Revisión de la Literatura.....		49
3.1	Revisión de la Literatura	49
3.1.1	Sostenibilidad.....	50
3.1.2	Competitividad.....	53
3.1.3	Sector transporte de carga por carretera.....	57
3.1.4	Sector de micro, pequeña y medianas empresas en el Perú.....	61
3.1.5	Herramientas utilizadas para validar estrategias.....	64
3.2	Conclusiones	65
Capítulo IV: Análisis Cualitativo / Cuantitativo de la Empresa.....		66
4.1	Análisis Cualitativo	66

4.2	Análisis Cuantitativo	81
4.2.1	Ventas y márgenes	81
4.2.2	Gastos administrativos	82
4.2.3	Existencias	83
4.2.1	Desempeño del sector	84
4.3	Conclusiones	90
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema.....		91
5.1	Causas Identificadas	91
5.1.1	Marketing	92
5.1.2	Administración.....	93
5.1.3	Maquinaria e infraestructura	94
5.1.4	Mano de obra	95
5.1.5	Método	96
5.1.6	Medición	96
5.2	Principales Causas del Problema.....	97
Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas		100
6.1	Alternativas para Resolver el Problema	100
6.2	Criterios.....	100
6.2.1	Consistencia	101
6.2.2	Consonancia	102
6.2.3	Ventaja	102
6.2.4	Factibilidad	102
6.3	Evaluación de Alternativas.....	103
Capítulo VII: Solución Propuesta		117
7.1	Desarrollo de Nuevos Servicios Relacionados a Transporte	117

7.1.1	Servicio de transporte de materiales de construcción	117
7.1.2	Servicio de transporte de contenedores portuarios	118
7.1.3	Servicio de transporte de alimentos refrigerados.....	119
7.1.4	Reducción de emisiones contaminantes de la flota de vehículos	122
7.2	Desarrollo de Nuevos Servicios no Relacionados al Transporte	123
7.2.1	Construcción de estructuras metálicas	123
7.3	Desarrollo de Nuevos Canales de Venta	123
7.3.1	Ingreso a bolsas de carga	123
7.4	Fortalecimiento de Capacidades Operacionales.....	125
7.4.1	Generación de alianzas estratégicas.....	125
7.5	Fortalecimiento Interno de la Organización.....	125
7.5.1	Rediseño de la estructura organizacional.....	125
7.5.2	Definición de manual de funciones.....	125
7.5.3	Reestructuración de proceso de recursos humanos	126
7.5.4	Reestructuración de bandas salariales por puestos de trabajo y según productividad	127
7.5.5	Racionalización horaria y productividad	127
7.5.6	Capacitación.....	128
7.6	Estandarización de Procesos y Certificaciones Internacionales.....	128
7.6.1	Implementación del estándar ISO 9001 - Sistema de gestión de la calidad	130
7.6.2	Implementación del estándar ISO 45001 - Sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo	130
7.6.3	Implementación del estándar ISO 14001 - Sistema de gestión ambiental.....	130
Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores Claves de Éxito		132
8.1	Actividades.....	132

8.1.1	Desarrollo del nuevo plan de marketing	132
8.1.2	Desarrollo de nuevos servicios relacionados al transporte	139
8.1.3	Adquisición y reposición de unidades de transporte.....	140
8.1.4	Reducción de emisiones contaminantes de la flota de vehículos	141
8.1.5	Desarrollo de nuevos servicios no relacionados al transporte	142
8.1.6	Desarrollo de nuevos canales de ventas.....	143
8.1.7	Fortalecimiento de capacidades operacionales	143
8.1.8	Fortalecimiento interno de la organización.....	143
8.2	Gráfico de Implementación de Gantt	147
8.3	Factores Claves de Éxito	153
8.3.1	Facilitadores.....	153
8.3.2	Riesgos.....	155
Capítulo IX: Resultados Esperados		158
9.1	Resultados Cualitativos Esperados.....	158
9.1.1	Corto plazo.....	158
9.1.2	Mediano plazo.....	162
9.1.3	Largo plazo	162
9.2	Resultados Cuantitativos Esperados.....	163
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....		168
10.1	Conclusiones	168
10.2	Recomendaciones.....	170
Referencias.....		173
Apéndices		183

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Principales clientes del año 2018 en base a volumen de ventas</i>	4
Tabla 2.	<i>Evolución de las empresas de transporte nacional por carretera</i>	7
Tabla 3.	<i>Oportunidades y Amenazas</i>	30
Tabla 4.	<i>Gem Mineral S.A. Ingresos, Total Activos, Total Pasivos y ROE por año</i>	37
Tabla 5.	<i>Gem Mineral S.A. Ingresos, Total Activos, Total Pasivos y ROE por año</i>	38
Tabla 6.	<i>Fortalezas y Debilidades</i>	41
Tabla 7.	<i>Gem Mineral S.A. Ingresos y ROE por año</i>	47
Tabla 8.	<i>Temas materiales identificados para Gem Mineral</i>	71
Tabla 9.	<i>Evaluación de los temas materiales</i>	73
Tabla 10.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	77
Tabla 11.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	79
Tabla 12.	<i>Variación de ventas anuales y márgenes</i>	81
Tabla 13.	<i>Variación de partidas de costo y gasto</i>	83
Tabla 14.	<i>Variación de las principales cuentas del estado de resultados</i>	84
Tabla 15.	<i>Indicadores de desempeño de empresas referenciales del mismo sector</i>	85
Tabla 16.	<i>Calificación de las causas relacionadas al problema clave</i>	97
Tabla 17.	<i>Evaluación de las estrategias propuestas</i>	103
Tabla 18.	<i>Estrategias por implementar y su relación con las principales causas raíz</i> ..	107
Tabla 19.	<i>Relación de estrategias a implementar y temas materiales</i>	112
Tabla 20.	<i>Variaciones del PBI, importaciones, exportaciones, exportaciones tradicionales y exportaciones no tradicionales entre los años 2010 y 2018</i>	119
Tabla 21.	<i>Variación del valor agregado bruto de la industria manufacturera alimenticia entre los años 2012 y 2017</i>	120

Tabla 22.	<i>Atractividad de las certificaciones ISO planteadas para el negocio actual de Gem Mineral y las estrategias propuestas de desarrollo de producto, segmentación de mercado y diversificación vertical</i>	129
Tabla 23.	<i>Descripción de los nuevos servicios propuestos para Gem Mineral</i>	133
Tabla 24.	<i>Estrategias de promoción de los nuevos servicios propuestos para Gem Mineral</i>	135
Tabla 25.	<i>Resultados esperados de Gem Mineral 2019-2023</i>	164



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Participación de las ventas de Gem Mineral para el año 2018.	4
<i>Figura 2.</i> Evolución de la cantidad de empresas de transporte.	6
<i>Figura 3.</i> Conflictos sociales registrados por mes: mayo 2018 a mayo 2019	21
<i>Figura 4.</i> Organigrama de Gem Mineral a junio 2019	39
<i>Figura 5.</i> Mapa de revisión de la literatura. Elaboración propia	50
<i>Figura 6.</i> Tipos de ventaja competitiva	55
<i>Figura 7.</i> Identificación de temas materiales de Gem Mineral y su relación con los estándares GRI y ODS	69
<i>Figura 8.</i> Matriz de materialidad de Gem Mineral	75
<i>Figura 9.</i> Relación entre D/E y ROE para el subsector de transporte terrestre de carga	89
<i>Figura 10.</i> Diagrama de análisis de causa raíz.	91
<i>Figura 11.</i> Diagrama Gantt de implementación de la solución propuesta para Gem Mineral	152
<i>Figura 12.</i> Organigrama nuevo propuesto para el año 2020.	160
<i>Figura 13.</i> Organigrama nuevo propuesto para los años 2021 a 2023.	161

Capítulo 1. Situación General de la Organización

1.1 Presentación de la Organización

La presentación de la organización se realizará describiendo la historia, visión, misión y objetivos estratégicos, la estructura de la organización y la presencia en el mercado de Gem Mineral S.A.

1.1.1 Historia

La empresa Gem Mineral S.A. inicia sus actividades el 02 de marzo de 1995 teniendo como actividad económica inicial la exportación de turquesas. Su accionista fundador es el señor Johnny Martín Piélagos Lastra, ingeniero industrial de profesión, de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Luego de unos años de operación, la empresa identifica el potencial de crecimiento del sector de transporte de carga por carretera y decide incursionar en dicho sector. De esta manera, incorpora esta actividad en su gestión, manteniéndola como principal hasta el presente.

Su primer cliente corporativo fue la empresa Graña y Montero, con la cual mantuvo una relación comercial prolongada, llegando a ser su principal cliente. La relación duró hasta que se destapó el escándalo de corrupción Lava Jato en el año 2016, momento en el que se cuestionó a Graña y Montero y detuvo o traspasó la mayoría de las obras públicas y privadas en las que estaba trabajando, de manera individual como consorciada. A pesar de la difícil situación, la experiencia en el mercado de Gem Mineral S.A. le permitió iniciar relaciones comerciales con otras empresas del sector construcción dedicadas a la producción de concreto premezclado. Una de estas empresas es UNICON, actualmente su principal cliente, al cual se le brinda el servicio de transporte de aditivos desde planta a obras en ejecución. Es en este momento, cuando Gem Mineral empieza a potenciar las homologaciones de calidad que los nuevos clientes requerían, así como a hacer visible las acciones de sostenibilidad que llevaba

a cabo. Una acción concreta es la presentación de los reportes de sostenibilidad que ha publicado en los años 2017 y 2018, a solicitud de los nuevos clientes.

1.1.2 Visión, misión y objetivos estratégicos

Hasta hace algunos años la empresa tenía integradas la visión y misión integradas en una sola declaración: “Brindar a nuestros clientes el mayor nivel de confiabilidad y reducción de costos, nuestra empresa cubre sus expectativas en cuanto al tiempo, calidad y eficiencia del trabajo, para ello contamos con unidades en perfecto estado y equipadas con todos los implementos de seguridad requeridos para el perfecto desarrollo del transporte”. Sin embargo, se tomó la decisión de formular una visión y misión de manera separada. La visión actual es: “Realizar operaciones de transporte en forma segura, a nivel nacional e internacional cumpliendo políticas de transporte del más alto nivel, ofreciendo servicios de seguridad y confianza”. Por otro lado, la misión es: “Brindar soluciones logísticas de transporte de carga, aplicando políticas y procedimientos, cumpliendo con los más altos estándares de seguridad y eficiencia”.

A pesar del cambio en estos importantes enunciados, el gerente general coincide con el equipo consultor en que es necesario formular una visión que integre los objetivos de largo plazo, que refleje las acciones de sostenibilidad que la empresa está integrando en su gestión y que le permita contar con un norte claro para definir los procesos estratégicos y objetivos de corto plazo que la lleven a lograr una situación futura deseada. En conversación con el señor Johnny Piélagó, se identificaron intereses organizacionales que pueden contribuir con la construcción de esta visión. El primero es ser una empresa multifuncional rentable, el segundo es ser una empresa referente con una variada cartera de clientes y el tercero es ser reconocidos como una empresa sostenible por los grupos de interés. Este último interés organizacional es clave para el actual estudio y para que la empresa se integre adecuadamente al marco de desarrollo sostenible del sector transporte, de manera que sea reconocida por

impactar positivamente a nivel ambiental, social y económico. Sin embargo, aún es necesario definir una proyección y estrategia que les permita seguir un camino claro y firme en el futuro.

1.1.3 Unidades de negocio

La empresa cuenta actualmente con una sola unidad de negocios conformada por catorce personas, las cuales atienden los requerimientos de servicios de transporte de carga solicitados a la empresa. A la cabeza se encuentra el gerente general y accionista principal, el sr. Piélago Lastra, quien además está a cargo de las funciones de operaciones y de marketing en la empresa. El equipo es completado por un gerente de finanzas, un responsable de contabilidad, un jefe de seguridad, un mecánico, un supervisor de operaciones, un ayudante de carga y siete conductores.

Para responder a las necesidades de la operación de esta unidad de negocio, la empresa cuenta con una flota de camiones propios que consta de siete remolcadores y seis plataformas con años de fabricación entre 2011 y 2018.

1.1.4 Estructura organizacional

Gem Mineral S.A. es una sociedad anónima, que se encuentra conformada por una junta de accionistas. Como parte de la alta dirección cuenta con el gerente general y la gerente de administración y finanzas, adicionalmente tiene cinco colaboradores como parte de su staff administrativo y siete conductores.

1.1.5 Presencia en el mercado

Si bien las oficinas administrativas y el depósito principal de Gem Mineral se encuentran en Lima Metropolitana, sus operaciones tienen presencia en todo el Perú. Esto responde a que la mayoría de los clientes son empresas mineras y constructoras. A continuación, se muestra la distribución de la cartera de clientes de Gem Mineral.

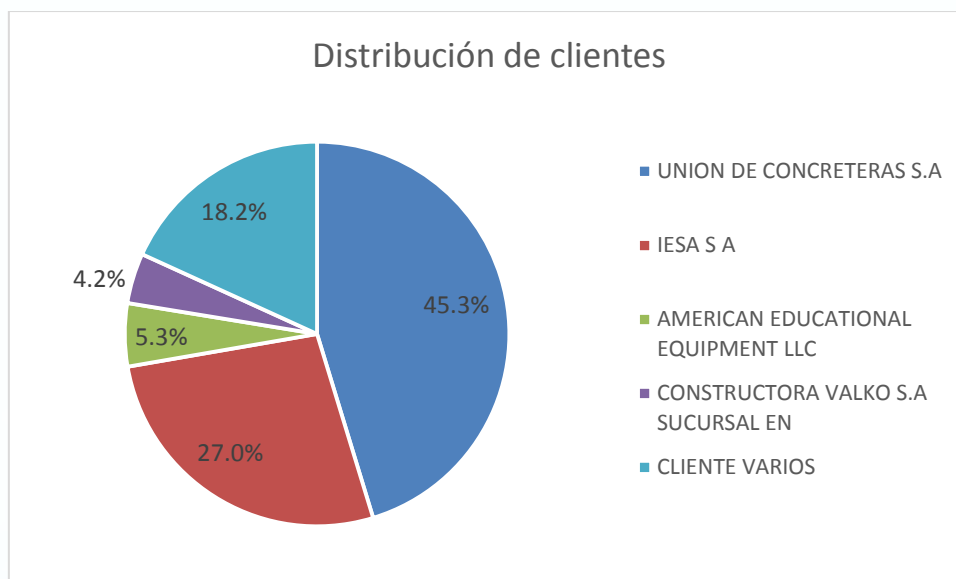


Figura 1. Participación de las ventas de Gem Mineral para el año 2018.

Elaboración propia en base a información obtenida del área de contabilidad de la empresa.

En el gráfico se puede observar que casi el 50% de la cartera depende de un solo cliente y más del 70% se concentra en 2 clientes, Unión de concreteras e IESA. Para mostrar mayor detalle de esta participación, a continuación, se muestra la lista de clientes que conformaron la cartera de Gem Mineral en el año 2018, y la participación de cada uno de ellos en la facturación de la empresa.

Tabla 1

Principales clientes del año 2018 en base a volumen de ventas

Posición	Cliente	Ventas (\$/)	Porcentaje
1	Unión de Concreteras S.A.	948,599	45.31%
2	IESA S A	565,393	27.00%
3	American Educational Equipment LLC	111,104	5.31%
4	Constructora Valko S.A.	88,550	4.23%

Tabla 1 (continuada)

Posición	Cliente	Ventas (S/)	Porcentaje
5	CONCAR S.A.	55,570	2.65%
6	Consorcio Conservación Andahuaylas	55,200	2.64%
7	Consorcio Vial Sihuas	45,850	2.19%
8	Subterránea Drilling S.A.C.	44,151	2.11%
9	Consorcio Vial Selva Central	38,200	1.82%
10	CONCREMAX S.A.	23,460	1.12%
11	Otros clientes	117,723	5.62%
	TOTAL	2,093,800	100%

Nota. Información proporcionada por el área de Administración de Gem Mineral, del 1ero de enero al 31 de diciembre de 2018.

1.2 Análisis de la Industria

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter fue presentado por primera vez a finales de los años setenta por Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard, para ayudar a determinar la atractividad y nivel de competitividad inherentes a un sector empresarial (Porter, 1979) . Para esto, el autor afirmó que era suficiente analizar las siguientes fuerzas: la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos, la rivalidad en el sector, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los compradores. Desde su introducción, este modelo ha formado parte esencial de la teoría organizacional, utilizándose a menudo como base para realizar el planeamiento estratégico de las empresas. Este modelo ha sido posteriormente mejorado y sustentado en el tiempo tal como se puede evidenciar en (Porter, 1996, 2008).

El modelo mencionado será utilizado en la presente sección para analizar la industria, y determinar aquellas oportunidades y amenazas a las que se encuentra expuesta la organización, sirviendo como base para elaborar planes de acción que permitan minimizar las amenazas encontradas, y aprovechar las oportunidades.

El sector de transporte, almacenamiento, correo y mensajería ha tenido un crecimiento promedio anual de valor agregado bruto de 5.9% en el periodo 2008-2017. En el año 2017 se ubicó en 2.9%, por encima del crecimiento del PBI nacional, el cual se ubicó en 2.5%. Esto se ha visto reflejado en la evolución de la cantidad de empresas de transporte por carretera, la cual se ha incrementado en todos los años del periodo mencionado, pasando de 42,620 a 116,305, significando esto un incremento de 173% (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017).

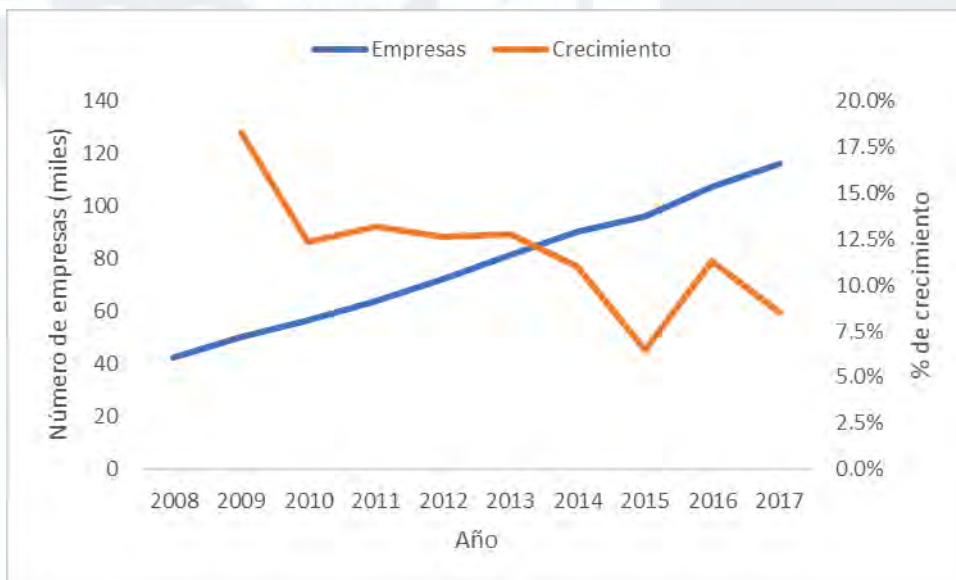


Figura 2. Evolución de la cantidad de empresas de transporte.

Elaboración propia en base a información contenida en el Anuario Estadístico del 2017 del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Geográficamente, el departamento de Lima concentra aproximadamente el 50.0% de las empresas de transporte a nivel nacional, con un total de 57,583 empresas registradas a fines del 2017. En segundo y tercer lugar se encuentran los departamentos de Arequipa y La Libertad, con 9,944 y 7,106 empresas registradas respectivamente, lo cual representa aproximadamente el 8.6% y 6.2% del total de empresas de transporte a nivel nacional. Respecto al crecimiento en la cantidad de empresas de transporte, el departamento de Huancavelica se ubica en el primer lugar, con un crecimiento de 966.7% en el periodo 2013 a 2017, pasando de tres a 32 empresas de transporte en el mencionado periodo. En segundo y tercer lugar se ubican los departamentos de Puno y Apurímac, con crecimientos de 107.7% y 89.7%, pasando de 1,538 a 3,194 y 677 a 1,284, respectivamente (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017).

Tabla 2

Evolución de las empresas de transporte nacional por carretera

Departamento	Año					Porcentaje	Incremento respecto al 2013 (%)
	2013	2014	2015	2016	2017		
Amazonas	292	296	297	349	355	0.3%	21.6%
Ancash	730	807	844	898	911	0.8%	24.8%
Apurímac	677	794	861	943	1284	1.1%	89.7%
Arequipa	7466	8188	8574	9430	9944	8.6%	33.2%
Ayacucho	958	1116	1214	1337	1453	1.3%	51.7%
Cajamarca	1774	1947	2122	2348	2764	2.4%	55.8%
Cuzco	2874	3472	4062	4434	4965	4.3%	72.8%
Huancavelica	3	9	10	18	32	0.0%	966.7%

Tabla 2 (continuada)

Departamento	Año					Porcentaje	Incremento respecto al 2013 (%)
	2013	2014	2015	2016	2017		
Huánuco	1091	1243	1395	1588	1880	1.6%	72.3%
Ica	2093	2257	2313	2426	2524	2.2%	20.6%
Junín	3755	3912	3974	4186	4181	3.6%	11.3%
La Libertad	6099	6296	6244	6869	7106	6.2%	16.5%
Lambayeque	4345	4624	4820	5120	5433	4.7%	25.0%
Lima	38610	43532	46486	52765	57583	50.0%	49.1%
Loreto	7	7	6	6	6	0.0%	-14.3%
Madre de Dios	730	801	799	821	852	0.7%	16.7%
Moquegua	352	408	436	481	505	0.4%	43.5%
Pasco	232	241	238	244	236	0.2%	1.7%
Piura	3745	4080	4286	4673	5068	4.4%	35.3%
Puno	1538	1886	2232	2569	3194	2.8%	107.7%
San Martín	853	981	1086	1175	1336	1.2%	56.6%
Tacna	1627	1742	1775	1924	2004	1.7%	23.2%
Tumbes	713	725	728	755	801	0.7%	12.3%
Ucayali	551	621	667	718	739	0.6%	34.1%
Total	81,115	89,985	95,469	106,077	115,156	100.0%	42.0%

Nota. Elaboración propia en base a información contenida en el Anuario Estadístico del 2017 del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el nivel de competencia dentro del sector de transporte de carga por carretera nacional se describe en las siguientes secciones.

1.2.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo. Los principales proveedores en el sector son los comercializadores de camiones, el proveedor de servicio de mantenimiento -el cual en muchos casos provisto por el mismo comercializador de camiones- y el proveedor de gasolina.

El comercializador de camiones tiene un bajo poder de negociación debido a que existen más de 20 marcas de camiones presentes en el mercado peruano, y ninguna de ellas concentra más del 16% de la participación del mercado. La marca con mayor parque automotor al 2017 era Volvo, con 43,427 unidades, de un total de 287,938 unidades totales, representando un 15.1%. En segundo y tercer lugar se encuentran Hyundai y Mitsubishi con 25,351 y 22,766 unidades y representando el 8.8% y 7.9%, respectivamente (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017). No obstante, cabe mencionar que hay clientes que prefieren trabajar con ciertas marcas de camiones, lo cual puede atribuir mayor poder de negociación a las marcas de camiones más establecidas. Finalmente, no se considera probable que los proveedores ejecuten una integración vertical hacia adelante, debido a que significaría alejarse significativamente de su negocio principal.

La gasolina constituye un “commodity”, por lo que los proveedores no tienen mucha capacidad de influir en el precio de este. Sin embargo, dos empresas -Petroperú y Repsol- son las que abastecen casi el 100% del requerimiento de petróleo nacional (La Republica, 2017). Si bien existe este duopolio, es importante notar que el precio del combustible es fijado en base al precio de referencia de Osinergmin. Asimismo, debido a que Petroperú no está

integrada verticalmente, son finalmente los minoristas los que fijan el precio de venta a los consumidores finales.

1.2.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto. El servicio de transporte es visto como un “commodity”, es decir, algo que no cuenta con atributos diferenciadores. Si bien no existen productos sustitutos para el transporte por carretera -debido a la deficitaria infraestructura ferroviaria- es importante notar la alta cantidad de empresas de transporte, las cuales a fines del año 2017 numeraban 116,305. No obstante, no existe una alta concentración del sector en unos pocos jugadores, siendo los más grandes Transportes Rodrigo Carranza S.A.C. con 1,060 unidades vehiculares, Racionalización Empresarial SA, con 976 unidades vehiculares y Transaltisa S.A., con 900 unidades vehiculares a fines del año 2017. Considerando que el total de unidades vehiculares de todas las empresas de transporte es 287,938, ningún proveedor llega a controlar si quiera el 0.5% del mercado (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017).

1.2.3 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores del sector es muy alta. Uno de los principales motivos para esto es el elevado ritmo de crecimiento de la industria, el cual ha rondado el 5.9% en el periodo 2008-2017 (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017), lo cual se podría explicar en parte por las altas tasas de crecimiento de los sectores minería y construcción en el mismo periodo. El crecimiento del sector ha ocasionado el incremento de casi 173% en la cantidad de empresas de transporte de carga por carretera, y un crecimiento de alrededor del 133% en la cantidad de vehículos de carga. Sin embargo, el reciente clima político del país ha generado disminución en las inversiones, lo cual genera una alta competencia en el sector por la reducida cantidad de contratos disponibles. Esto además se acentúa por los bajos costes de cambio de proveedores de transporte.

Adicionalmente, cabe mencionar que el sector se encuentra altamente fragmentado, y ninguna empresa llega a controlar si quiera el 1% de la participación de mercado, lo cual inhibe comportamientos monopolísticos o de oligopolio en el sector.

Finalmente, cabe mencionar que existen algunos atributos diferenciadores en la oferta de transporte de carga por carretera, pudiendo mencionarse certificaciones medioambientales y cumplimiento de principios de sostenibilidad. En los contratos con las empresas más grandes, esto se está volviendo cada vez más un requisito solicitado.

1.2.4 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es actualmente baja. Dada la infraestructura actual del Perú, los camiones con combustible diésel o gasolina son el mecanismo más viable para el transporte de carga para tramos largos.

Un primer producto sustituto que considerar son los camiones eléctricos. Actualmente, diversos fabricantes de camiones de carga han iniciado pilotos para utilizar camiones eléctricos, los cuales reducen significativamente la contaminación por emisiones. Mercedes Benz fue la primera empresa en introducir un camión eléctrico en el año 2018, el modelo eActros, y ya se encuentra en pruebas piloto con clientes, esperando iniciar producción en masa en el año 2021 (Mercedes-Benz, 2018). Daimler también ha iniciado pruebas con dos modelos de camiones: el de menor dimensión eM2, y el de mayor capacidad eCascadia. Cabe mencionar que estas pruebas las está realizando en asociación con los fabricantes de camiones Freightliner y Mercedes Benz, y también esperan que estos modelos salgan a producción en masa en el año 2021 (CleanTechnica, 2019). Es importante notar que estos vehículos eléctricos tienen actualmente baterías que les permiten lograr un recorrido máximo de 400 kilómetros con una carga completa (Daimler, 2018). Es usual que camiones a diésel logren recorridos superiores a los 1,500 kilómetros con el tanque lleno.

Considerando la reducida distancia que pueden recorrer los camiones, y una actualmente inexistente infraestructura para realizar el recargado de las baterías de camiones eléctricos, lo cual permitiría extender su rango de operación a provincias, no se considera que este producto sustituto sea una amenaza en el corto o mediano plazo.

El segundo producto sustituto por considerar es el transporte por ferrocarriles. La infraestructura actual de ferrocarriles en el Perú es bastante limitada, habiendo sólo cinco en operación, y cubriendo únicamente la zona sur del país. Estos son: el Ferrocarril Central, el Ferrocarril del Sur, el Ferrocarril Huancayo-Huancavelica, el Ferrocarril Southern Perú y el Ferrocarril Tacna-Arica (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2019). Adicionalmente, el transporte por ferrocarril sólo alcanza un 8% del total de transporte de carga terrestre (contabilizando transporte mediante camión y ferrocarril). En el caso del Ferrocarril Central, más del 77% del total de la carga transportada corresponde a ácido sulfúrico industrial, y minerales extraídos (procesados y sin procesar). En el caso del Ferrocarril del Sur, casi el 98% de la carga corresponde a minerales, metales, carbón, petróleo y derivados del petróleo. Es importante mencionar que el Ferrocarril de Southern, el cual une Toquepala, Ilo y Cuajone, y es de uso privado de la compañía minera, transporta anualmente un volumen de carga superior al de los anteriormente mencionados ferrocarriles públicos combinados (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015).

Adicionalmente, se puede mencionar la baja inversión planificada en ferrocarriles para transporte de carga, en el corto plazo. El enfoque actual de la inversión en ferrocarriles se está dando en el desarrollo de proyectos de ferrocarriles para transporte público, de las cuales se pueden mencionar las Líneas 3 y 4 del Metro de Lima. Actualmente, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) ha encargado a ProInversión la elaboración de los estudios de pre inversión de las Líneas 3 y 4 del Metro de Lima, así como el proceso de promoción de la inversión privada para estos proyectos (ProInversión, 2019). Por lo

expuesto, no se considera que el transporte de carga por ferrocarriles constituya una amenaza relevante de productos sustitutos.

Finalmente, otra amenaza de productos sustitutos es el uso de drones para el transporte de carga. Al respecto, diversos startups se encuentran incursionando en este sector, de las cuales vale la pena mencionar Natilus, Volans-i, Matternet y Zipline. De estas, casi todas están enfocadas en el transporte de cargamento de bajo peso, inferior a los diez kilogramos. La excepción es Natilus, la cual busca reemplazar el transporte tradicional de carga aérea, por drones (CNBC, 2019). No obstante, estos drones se asemejan más a aviones no tripulados y requieren una infraestructura de aeropuertos para operar, lo cual sería una limitante en el Perú, puesto que sólo cuenta con 18 aeropuertos concesionados y supervisados por el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público - OSITRAN (OSITRAN, 2019). Cabe agregar que, aún si existiese una red de aeropuertos más eficiente, el transporte aéreo por drones serviría como un producto complementario y no sustituto, debiendo el último tramo de entrega del cargamento ser realizado por otro medio.

1.2.5 Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es muy alta. Esto se debe en primer lugar a que los costos de cambio de proveedores de transporte para una empresa contratante son muy bajos o nulos. En segundo lugar, existe poca diferenciación entre las ofertas de los distintos competidores del sector. Tercero, el gobierno peruano ha realizado un esfuerzo significativo en simplificar la regulación relacionada a las empresas de transporte de carga por carretera, simplificando la constitución o formalización de estas. Cuarto, es sencillo acceder a la cadena de distribución tanto de camiones nuevos o usados, así como de los repuestos y otros insumos requeridos para la operación de una empresa de transporte.

El único factor que podría servir en cierta forma como una barrera de entrada es la inversión requerida para la adquisición de los camiones, lo cual supone en muchos casos una

inversión en exceso de US\$ 50,000 por unidad. No obstante, por el monto, no constituye una barrera de entrada fuerte.

1.3 Análisis Externo

El análisis externo de la industria de transporte se realizará a través de la herramienta PESTE (Aguilar, 1967; Brown & Weiner, 1984), que consiste en analizar como impactan los factores externos en la empresa que, a pesar de encontrarse fuera de su control, pueden afectar sus actividades en el futuro. Los factores analizados son el político, económico, social, tecnológico y ambiental. Es recomendable que la empresa se constituya en una organización que explore constantemente su entorno, se encuentre atenta a sus cambios y pueda anticiparse a los efectos antes que sus competidores en el futuro. En muchas ocasiones el éxito de la empresa se debe al desarrollo de su capacidad para identificar oportunamente estos cambios y desarrollar planes de acción que le permita mitigar los efectos adversos y aprovechar los efectos beneficiosos.

1.3.1 Político

La coyuntura política afecta de forma directa o indirecta las inversiones y el comportamiento en general del sector transportes. De esta manera, se resumirán los principales hitos de los últimos años en este ámbito, iniciando con el cambio de gobierno en el año 2016. Desde julio de ese año, cuando Pedro Pablo Kuczynski asumió la presidencia del Perú, el escenario político se ha caracterizado por presentar conflictos constantes entre el Poder Ejecutivo y el Legislativo. Ambos poderes del Estado presentaron bajos niveles de aprobación por parte de la ciudadanía a finales de dicho año. El presidente llegó al final del 2016 con 46% de aprobación, mientras que el Congreso solo contaba con 25% de aprobación. Esta aprobación continuaría bajando a inicios del 2017, tocando un fondo de solo 26% de aprobación (Gfk, 2016).

El año 2017 se caracterizó por las consecuencias presentadas por el fenómeno del Niño Costero, una anomalía climática que afectó de manera considerable el norte del país, por las intensas lluvias presentadas en dicha zona. Dadas las acciones lideradas por el estado peruano, la aprobación del presidente Kuczynski aumentó significativamente, sin embargo, este aumento no fue sostenible por la demora en la ejecución de las obras. Incluso, el jefe de la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios, el señor Pablo de la Flor, tuvo que renunciar por las constantes críticas a su gestión. El saldo de este fenómeno fue de 162 personas fallecidas, 500 heridas y 19 desaparecidas en todo el país (El Comercio, 2017). Además, con respecto a la infraestructura, 38,600 viviendas quedaron destruidas y un total de 393,650 fueron afectadas. Las instituciones educativas no fueron la excepción, 354 de las mismas terminaron destruidas y 3,266 con daños. Asimismo, hubo 64 establecimientos de salud colapsados y otros 1,044 afectados (Instituto Nacional de Defensa Civil, 2018).

El año 2017 terminó con un pedido de vacancia presidencial para Pedro Pablo Kuczynski, como consecuencia de las acusaciones que tenían que ver con acusaciones referentes a que Kuczynski se habría beneficiado con pagos de Odebrecht a Westfield Capital mientras él era dueño de dicha empresa y a la vez ministro de economía en el gobierno de Alejandro Toledo entre en año 2004 y 2006. La vacancia presidencial no se llevó a cabo finalmente porque Pedro Pablo Kuczynski recibió los votos necesarios en el Congreso para salir favorecido. Parte de esos votos correspondían a ciertos congresistas sobre los cuales Kenyi Fujimori tenía el control. Días después, el 24 de diciembre de 2017, Pedro Pablo Kuczynski, indultó al expresidente Alberto Fujimori, quien había sido condenado a 25 años de prisión por delitos de lesa humanidad. Esta situación generó un gran sisma político y social en el Perú (BBC News, 2018).

Finalmente, la renuncia de Kuczynski tomaría lugar el 21 de marzo de 2018. Este año fue uno de los más complicados en temas políticos para el Perú. El país tuvo dos presidentes

de la república y más de 45 Ministros de Estado (El País, 2018a). Ese mismo mes, en su rol como vicepresidente de la república, Martín Vizcarra Cornejo asumió la presidencia del Perú. Pocos meses después, gracias a audios publicados por IDL-Reporteros, se produciría una crisis de influencias y corrupción, que tendría como protagonistas al presidente de la Corte Superior del Callao, a miembros del Consejo Nacional de la Magistratura y de la Corte Suprema (Caretas, 2018).

Como consecuencia de esta coyuntura que involucraba a importantes instituciones del país, en diciembre de 2018, Vizcarra lanza un referéndum nacional, en donde los ciudadanos debían responder a cuatro preguntas, relacionadas con la aprobación o no de la reforma constitucional sobre la conformación y funciones de la Junta Nacional de Justicia (antes Consejo Nacional de la Magistratura), la reforma constitucional que regula el financiamiento de las organizaciones políticas, reforma constitucional que prohíbe la reelección inmediata de parlamentarios de la república y la reforma constitucional que establece la bicameralidad en el Congreso de la República (Perú 21, 2018). Los resultados favorecieron las expectativas de Vizcarra, sin embargo, lo que no contempló es que el Congreso no las evaluaría de inmediato (The New York Times, 2018).

Por el lado del sector privado, en combinación con el sector público, el Perú no fue ajeno al escándalo de corrupción más grande América Latina relacionado con la empresa Odebrecht, quienes habrían brindado sobornos a funcionarios peruanos a cambio de ganar licitaciones de obras millonarias. En cuanto al caso mencionado en las acusaciones se vieron involucrados los últimos presidentes del Perú como Alejandro Toledo, actualmente prófugo de la justicia, Ollanta Humala que hasta hace pocos meses estuvo con prisión preventiva junto a su esposa Nadine Heredia, Alan García, fallecido en abril de este año y Pedro Pablo Kuczynski, actualmente con prisión domiciliaria. Asimismo, Keiko Fujimori también se vio

envuelta en estas acusaciones y como consecuencia de ellos se encuentra con prisión preventiva efectiva (K. Morales, 2018).

Una de la mayores problemáticas del país se ve reflejada en el índice de percepción de la corrupción 2018 (IPC) publicado por la Organización de Transparencia Internacional, el Perú se encuentra en el puesto 105 de 180 naciones analizadas, encontrándose debajo de Chile (27), Argentina (85), Colombia (99) y habiendo descendido 2 puestos con relación al año 2017 (Transparency International, 2018).

Por otro lado, además de la coyuntura política, es importante describir los temas de regulación para el sector transporte, en donde es la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN), la institución encargada de normar, supervisar, fiscalizar y sancionar todas las actividades en este sector en casi todo el país. Su cobertura aumentó entre los años 2012 y 2017, logrando tener 17 unidades desconcentradas en el territorio peruano. Para garantizar el adecuado funcionamiento del sector transporte en general, la SUTRAN ejecuta operativos inopinados en distintos puntos de la red vial nacional. Solo en el 2017, se llevaron a cabo fiscalizaciones en 924 puntos de control, el 41.1% ubicados en Lima y el otro 59.9% en Regiones. Asimismo, el 86.4% de estos operativos se ejecutaron en vías nacionales, mientras que el resto de los operativos en peajes o terminales terrestres. En ese año, en total se lograron 27,546 operativos, 38% fueron realizados en Lima y 62% en regiones. Es importante mencionar que los operativos, se representan en intervenciones, las cuales son las operaciones específicas realizadas por el inspector de SUTRAN a las unidades de transporte. En el servicio de transporte terrestre de carga, en el año 2017, se llevaron a cabo 302,604, representando el 27% del total de intervenciones a nivel nacional entre transporte de personas, transporte de carga, transporte internacional y transporte de material peligroso – MATPEL. Intervenciones. De las

intervenciones en el sector de carga, 158,968 se llevaron a cabo en Lima y 143,636 en regiones (Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas Carga y Mercancías, 2017).

Todo el panorama descrito, tanto político como regulatorio, afecta las inversiones que se realizan en el sector transporte, debido a que este, depende también de otros sectores como es el de construcción o el de minería. Asimismo, la corrupción que ocurre en la política del país y también en el ámbito regulatorio, es un gran obstáculo, no solo para el desarrollo de este sector, si no para el alcance de los objetivos mundiales de desarrollo sostenible. Para enfatizar en este punto, se puede citar a Foluke Michael, impulsora del tema anticorrupción en su país y fundadora del movimiento Juventud Creativa Contra la Corrupción. Ella indica que “la corrupción es el enemigo número uno del desarrollo sostenible” (El País, 2018b). Por lo tanto, es importante que las empresas de transporte estén al tanto de este entorno para tomar acción oportuna, redirigir su estrategia o integrar nuevos lineamientos.

1.3.2 Económico

Un aspecto fundamental para considerar en las perspectivas económicas del Perú es la guerra comercial entre Estados Unidos y China. El impacto principal será una disminución en el crecimiento de China, lo cual a su vez generará una contracción de sus importaciones, incluyendo aquellas provenientes de Perú. Si bien en el Perú el cobre representa alrededor del 39% de las exportaciones cabe destacar su solidez económica, con una deuda pública que se sitúa por debajo del 10% del PBI (World Economic Forum, 2019). No obstante, el crecimiento de China -su principal socio comercial en cuanto a exportaciones- se pronostica en 6.0% hacia el 2022, disminuyendo desde 6.6% en el 2018. Estados Unidos, el segundo socio comercial más importante de Perú en cuanto a exportaciones, disminuirá su crecimiento desde 2.8% en el 2018 a 1.8% en el 2022. Por su lado, la zona Euro disminuirá su crecimiento desde 2.1% en el 2018 hasta 1.5% en el 2022. Finalmente, se pronostica que el

crecimiento del PBI promedio mundial y de Latinoamérica convergerán hacia 3.7% y 3.0% hacia el año 2022, respectivamente (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Las últimas proyecciones indican que el PBI del Perú crecerá a una tasa promedio de 4.3% anual para el periodo 2018-2021, por encima del promedio de Latinoamérica. Los principales sectores que impulsarán el crecimiento serán la construcción, servicios, y electricidad y agua, con crecimientos esperados para el periodo 2020-2022 de 7.5%, 5.4% y 4.8%, respectivamente. El sector de minería e hidrocarburos tendrá, para el mismo periodo, un crecimiento de 3.1%, compuesto por un crecimiento promedio de 3.7% en la minería metálica y 1.4% en hidrocarburos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

ProInversión mantiene actualmente una cartera de proyectos -para el periodo 2019-2021- por US\$ 10,327 millones, de los cuales US\$ 3,389.91 millones corresponden a proyectos del sector de transportes y comunicaciones y US\$ 1,383.79 al sector energía y minas. Se espera una estabilidad en el precio de los principales metales de exportación del Perú: cobre, oro y zinc, convergiendo hacia el 2022 a un precio de 310 ¢US\$/lb, 1,320 US\$/oz.tr. y 120 ¢US\$/lb; lo cual será favorable para los actuales proyectos mineros en desarrollo, entre los que se encuentran Quellaveco, Mina Justa y la ampliación de Toromocho. La cartera total de proyectos mineros incluye 49 proyectos por US\$ 58.5 mil millones, de los cuales US\$ 28.1 mil millones se encuentran en fases previas a la construcción y que podrían materializarse en los próximos años. Importantes proyectos no mineros incluyen la construcción de la Línea 2 del Metro de Lima, la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y el proyecto Majes Siguan II (ProInversión, 2018).

Se espera que la inflación se mantenga en 2.0% hasta fines del año 2020, lo cual se encontraría dentro del rango meta (1 a 3 por ciento) del Banco Central de Reserva para el periodo (Banco Central de Reserva del Perú, 2019). Específicamente sobre el precio del petróleo, se espera que el precio se mantenga constante alrededor de US\$ 60 por barril.

El número de empresas de transporte de carga por carretera se ha incrementado desde 42,640 empresas en el 2008 a 116,430 empresas en el 2017, representando un incremento del 173%. Asimismo, el parque vehicular de las empresas mencionadas se incrementó de 128,047 unidades a 298,670 unidades en el mismo periodo, significando un incremento del 133% (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017). Lima concentra el 51% de las empresas que desarrollan la actividad de transporte de carga por carretera. En segundo lugar, se encuentra Arequipa con el 8% y en tercer lugar La Libertad con el 6%.

1.3.3 Social

Los conflictos sociales en el Perú se generan especialmente en sectores como la minería y en actividades extractivas, específicamente relacionados a temas socioambientales. En la actualidad el 70% de conflictos corresponden a este tema y de este porcentaje, el 65% se vinculan directamente a la minería. A mayo de 2019 se encontraban activos 176 conflictos sociales, número que se ha mantenido constantes en los últimos 20 años (Observatorio de conflictos mineros en el Perú, 2019).

En el siguiente cuadro, se puede apreciar la evolución de la cantidad de conflictos sociales detectados por la Defensoría del Pueblo entre mayo de 2018 a mayo de 2019. Si bien se puede observar una disminución con respecto al año anterior, es importante no descuidar la intensidad y duración de cada uno de los conflictos.



Figura 3. Conflictos sociales registrados por mes: mayo 2018 a mayo 2019

Tomado de 4° Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú – Reporte Segundo Semestre 2018. Reporte Mensual de Conflictos Sociales N° 181 – marzo 2019, Defensoría del Pueblo.

Los conflictos sociales deben ser vistos por los gobiernos como oportunidades detectadas para enfrentar distintas carencias sociales en las diferentes comunidades, los cuales pueden ser de índole educativo, de sanidad, medioambiental, de convivencia, entre muchos otros. De esta manera, al relacionar el tema de conflictos sociales con el sector transporte, se observa que las protestas y conflictos sociales que se desarrollan en las comunidades aledañas a las principales mineras interrumpen el ingreso del transporte, así como las operaciones logísticas de ingreso y salida de la mina de las diferentes empresas que brindan algún tipo de servicios a las mismas. Asimismo, la paralización de proyectos en el sector minero afecta de manera directa el sector transporte de carga.

Es frecuente que los acuerdos que se llevan a cabo entre el gobierno, las mineras y las comunidades no se cumplen al 100% y dado que las comunidades suelen buscar respuestas inmediatas a sus demandas e insatisfacciones y al sentirse nuevamente afectados retoman la confrontación, generando la reactivación de los conflictos, lo cual lleva a la toma de

carreteras, acciones agresivas hacia las autoridades locales, regionales y nacionales, exigiendo la presencia del presidente de la república y de las autoridades gubernamentales representativas a fin de que escuchen sus demandas personalmente, no confían en los intermediarios.

Los temas abordados en las mesas de diálogo resultan bastante complejos y estas mesas de negociación pueden verse entorpecidas por el cese de la comunicación por parte de los representantes de las comunidades.

Es importante mencionar que, otro de los elementos que afectan el transporte de carga, es el incremento de los peajes, el aumento del costo del combustible, el mal estado de las carreteras y la inseguridad en ellas, así como la imposición del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, quien a través de la resolución directoral R.D. 548-2018-MTC obliga al uso de GPS como instrumento de control y sanción que es considerada por los transportistas como inadecuado, proponiendo el uso de un mecanismo de control universal con sistemas y medios idóneos que garanticen la objetividad en los monitoreos. Así lo ha manifestado en repetidas oportunidades la Asamblea de la Unión Nacional de Transportistas Dueños de Camiones (ONT Perú).

Otra de las demandas exigidas por el sector está relacionada a la implementación de vías alternas a la carretera central, lo que implica la ejecución y puesta en funcionamiento de la vía Canta – Huayllay - Pasco, la cual deberá contar con la autorización para la circulación sin restricciones de vehículos de carga pesada. Esta medida permitiría que las actividades de transporte no se vean interrumpidas durante desastres naturales e interrupciones por reclamos de las comunidades que se sienten desatendidas por los diferentes niveles de gobierno.

En el Perú, la informalidad es un factor que atañe a casi todos los sectores, es innegable la presencia de empresas de transporte y transportistas que operan de manera informal en las vías nacionales, los cuales generan graves consecuencias al rubro, vinculadas

a pérdidas económicas de las empresas formales, y al riesgo latente que generan al operar al margen de los requisitos exigidos por ley para el transporte de carga pesada.

En el día a día, las empresas formales tienen que enfrentarse a la competencia de empresas informales que ofrecen servicios a bajo costo. Las empresas suelen realizar inversiones en infraestructura, seguridad, tecnología, con la finalidad de ofrecer un servicio de transporte óptimo, lo que genera que los costos de sus servicios se encarezcan, quedando en desventaja frente a sus competidores informales (G. Morales, 2011).

Las relaciones laborales en el transporte de carga y las condiciones de trabajo en el sector son ámbitos poco estudiados, pese a su importancia en el desarrollo de otros sectores. Su nivel de formalización, la falta de tecnificación y profesionalización de su estructura organizacional y productiva, así como de mayor calificación del factor humano, aún son puntos pendientes en la agenda de este sector.

Otros problemas en el ámbito social, específicamente relacionado a asuntos laborales, son la delimitación de la jornada de trabajo, la estructura de remuneración, la seguridad y salud ocupacional y el nivel de profesionalismo de los choferes y ayudantes de camión. Por otro lado, la alta rotación, producto de la informalidad anteriormente mencionada, dificulta la sindicalización para que los choferes puedan representados colectivamente.

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) los elementos atribuidos al concepto de trabajo decente son: empleos de calidad y en cantidad suficiente, ingresos adecuados, seguridad en el empleo, formación profesional continua y pertinente a la empleabilidad, respeto a los derechos de los trabajadores, fortalecimiento sindical y negociación colectiva, participación de los trabajadores en las decisiones de política económica y social, diálogo social y tripartismo, protección social, así como condiciones de libertad y equidad para todos los miembros de la sociedad (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

En el Perú, la informalidad de las condiciones laborales del sector transporte, se caracteriza por una alta cantidad de choferes que no están en planilla, situación que excluye a este grupo de trabajadores de los beneficios sociales que deberían considerarse como básicos, lo cual genera inseguridad e inestabilidad laboral.

De esta manera, es importante que el sector sea rentable, de lo contrario, habrá escasos recursos destinados a la capacitación y profesionalización, de los conductores de camiones, quienes son piezas fundamentales para la operación. La informalidad laboral del sector no contempla que el nivel de calificación en la conducción de camiones incide fuertemente en las condiciones del servicio, la durabilidad del vehículo y los niveles de costos de operación, entre otros factores.

En la práctica se ve que los choferes y sus ayudantes cumplen tareas para los que no han sido contratados y para los que no están calificados en muchos casos, como la guardiana y cuidado de la carga, amarre, desamarre, entre otros. Aquellas actividades que realizan en los tiempos de espera, sin que estas labores reciban retribución económica, forman parte de labores adicionales o anexas a la laboral. Las empresas de transporte de carga en su mayoría no cuentan con un perfil específico para conductores, por el contrario, se limitan a solicitar requisitos básicos.

Por otro lado, la jornada de trabajo de los conductores aparece como el principal factor de flexibilidad, donde no se distingue de manera convencional los días laborales, fines de semana o días festivos, sino que, más bien, la jornada laboral se adapta a los ciclos de viaje, carga y descarga. Es común en el sector transporte de carga pesada que se utilice un régimen laboral adaptable de días libres para ellos, esta modalidad se vuelve parte de la naturaleza del oficio. Otro tema que se puede identificar es la irregularidad de las remuneraciones, las cuales suelen ser variables, según el número de viajes o fletes.

Por otro lado, se observan aspectos relacionados a problemas de seguridad y salud a la que se enfrentan los conductores de camiones debido a las extensas e intensas jornadas de conducción, las mismas que carecen de descansos apropiados ni suficientes para su recuperación física y psicológica. Esto último es considerado una de las principales causas de accidentes de tránsito en las que están involucrados los conductores de camiones.

Las inadecuadas condiciones laborales, no consideran en muchos casos descanso diario o semanal, las condiciones especiales que requiere el trabajo nocturno, ni tampoco las horas máximas de trabajo y de conducción permitidos, ni sus consecuencias: problemas físicos asociados a la postura constante al conducir y por los malos hábitos alimenticios ocasionados muchas veces por los ciclos de jornada laboral rotativa a la que se ven expuestos. Asimismo, los posibles problemas de carácter psicosocial, salud mental, como también problemas de consumo de estupefacientes, drogas y alcohol, como alivio para superar y mantener un adecuado rendimiento laboral.

Otro de los problemas sociales vinculado al sector transporte de carga pesada que se ha podido identificar, es que en el Perú existe una marcada brecha en materia de equidad de género en el sector transporte donde la presencia de las mujeres como parte activa de esta actividad económica es reducida en comparación de sus pares. Según cifras publicadas por el Banco Internacional de Desarrollo (2016) solo el 9% representa a las mujeres que trabajan en el sector transporte en América Latina y el Caribe.

Finalmente, es importante destacar el tema sindical ya que en el Perú existe baja afiliación sindical de los trabajadores, dada la informalidad en el sector. Por tanto, no cuenta con representación del gremio y hay una casi nula existencia de negociación colectiva con empresas de este rubro.

1.3.1 Tecnológico

Se considera que la masificación del gas natural beneficiará al sector de transporte de carga luego de haber sido implementado en otros sectores como la pesca, la minería, la construcción y la industria. El gas natural ya se usa en los vehículos livianos y si bien puede ser utilizado por vehículos pesados, su uso no se ha intensificado porque la autonomía de este tipo de vehículos dado el estado gaseoso del combustible es de sólo 400 kilómetros, haciendo que no sea posible su utilización en largas distancias. Para superar dicha limitación, se encuentra en periodo de prueba la conversión de gas a licuado mediante criogenización y se estima que estará disponible a fines de 2019 en el Perú. Este cambio hará que los nuevos surtidores de combustible dispensen gas natural líquido en vez de gaseoso y con ellos los vehículos pesados incrementen su autonomía de 400 a 1000 kilómetros pudiendo cubrir las distancias requeridas por el mercado sin tener que recurrir a recargas de combustible adicionales. Se estima que el uso de gas natural líquido genere un ahorro de hasta 35% en dólares. No obstante, el camión es 30% más caro, se debe considerar también que la inversión se recuperará rápidamente (Semana Económica, 2019).

El estado peruano a través del Ministerio de Energía y Minas está promoviendo el uso de gas natural licuefactado (GNL) en vehículos de carga pesada y transporte de pasajeros con la finalidad de reemplazar el uso del combustible diésel. El ministerio busca que se establezcan grifos de GNL en grifos en determinados puntos, teniendo a Lima como primera opción, además de concesiones de distribución de gas natural en el norte y sur del país otorgadas a empresas privadas, así como establecer estaciones móviles para el suministro a requerimiento de las empresas concesionarias. Inclusive se considera aplicar los mismos mecanismos utilizados para promover el uso de gas natural vehicular (GNV) (Gestion, 2018).

Por el lado de la contratación de servicios, en los últimos años se viene utilizando con más frecuencia las bolsas de carga en línea desde ambientes web o

aplicaciones móviles. Las bolsas de carga aparecen por primera vez en Europa hace más de 20 años como una solución para que demandantes y ofertantes del servicio satisfagan sus necesidades a través del suministro de la información de la carga. Como referencia, las principales bolsas que operan en Europa son Teleroute en Bélgica que opera en 25 países, cuenta con 45,000 usuarios y 70,000 ofertas diarias y Wtransnet en España que opera en cinco países, cuenta con 9,000 usuarios y 10,000 ofertas diarias. En América Latina se cuenta con Ecargas, El Camionero, Licitarnet, Netlogistik en Argentina, Bolsa l y E-deliver en Brasil, Mercotrack en Chile y MiCarga.com en México (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).

Se estima que el 60% de viajes de retorno de transporte de carga regresan vacíos y ello se debe a que los operadores de carga y transportistas no logran ubicar o colocar los servicios en el momento que más los necesitan. En el Perú, la empresa Transcarga, promovida por Wayra Perú de Telefónica, lanzó una plataforma digital con la que brinda un servicio de bolsa de carga, facilitando que los demandantes de servicio de carga y los ofertantes de transporte se interrelacionen para satisfacer sus necesidades optimizando su proceso logístico, permitiéndoles hacer negociaciones y cerrar servicios en tiempo real (Gestión, 2014).

En el Perú se cuenta también con startups como Efletex y Micargapp que buscan atender las necesidades del sector del transporte de carga a través de la creación de aplicaciones móviles que buscan el propósito antes mencionado con especificaciones adicionales que permiten dar más seguridad y confianza al dueño de la carga y al transportista, como por ejemplo facilitar seguir la carga mediante tecnología GPS, hacerlo todos los días de la semana, incluyendo feriados, las 24 horas del día, sistemas de alertas para cotizaciones y valorizaciones, sistemas disponibles en Android y iOS, entre otras (El Peruano, 2018).

1.3.2 Ambiental

El riesgo más frecuente que enfrenta el transporte de carga por carretera es el de desastres naturales que afectan las carreteras y vías por donde transitan los vehículos. En el año 2017, se estima que el sector perdió S/30 millones a causa de las lluvias ocasionadas por fenómeno climático del niño costero. La Asociación Nacional de Transporte Terrestre de Carga (ANATEC) señaló que por efecto de las lluvias los costos fijos de los camiones se incrementan en un 100% porque los clientes no aceptan una variación de tarifas y el costo finalmente lo asume el transportista. Se estimó que en la costa norte hubo unas 2,500 unidades de carga pesada afectadas por las lluvias, las cuales transportaban suministros de minería, consumo, menaje y perecibles (Gestión, 2017).

Un estudio realizado luego de que el huracán Sandy azotara la costa atlántica en el año 2012 constituyéndose en el más mortífero ciclón tropical de dicho año arrojó que solamente el 30% de las pequeñas empresas que fueron afectadas por el fenómeno natural no contaba con ningún tipo de seguro. Se encontró también que las empresas afectadas negativamente tenían el doble de posibilidades de solicitar crédito que las empresas no afectadas para financiar la recuperación. La situación se complica porque las empresas afectadas enfrentan restricciones de crédito y tasas de interés más elevadas (BRINK, 2017).

En la actualidad, el transporte en general es responsable de gran parte de las emisiones de gases de efecto invernadero del mundo y el Perú no es la excepción. De esta manera, la Ley N°30754 Ley Marco sobre Cambio Climático define la mitigación al cambio climático como la “intervención humana para reducir las fuentes de gases de efecto invernadero o mejorar los sumideros, a fin de limitar el cambio climático futuro”. El estado peruano busca alcanzar la meta del 30% de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) al año 2030 en el marco del Acuerdo de París. Dentro de la Lista de Medidas de Mitigación al Cambio Climático del Estado Peruano, en el Componente de

Eficiencia Energética se señalan las siguientes acciones: Promoción del uso de combustibles más limpios, promoción de gas natural licuefactado (GNL) para el transporte de carga del proyecto de masificación del gas natural, capacitación en conducción eficiente para conductores y conductoras profesionales y etiquetado de eficiencia energética para vehículos livianos. Entre los beneficios económicos del programa se encuentra reducir los costos operativos y de mantenimiento para empresas y usuarios finales, así como reducir la dependencia energética de actores externos y dinamizar la actividad económica energética y de transporte del país (Ministerio del Ambiente, 2019b).

Expertos latinoamericanos proponen hoja de ruta hacia combustibles y vehículos más limpios para mejorar la calidad de aire en la región. En mayo de 2019, en Lima se llevó a cabo la “Cumbre regional sobre combustibles y vehículos más limpios y eficientes para América Latina” con la participación de 50 expertos procedentes de 18 países. El evento llevado a cabo por el Ministerio del Ambiente del Perú en coordinación con el programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente que reúne a representantes del sector público y privado de centro américa y américa del sur tuvo como tema central, evaluar alternativas de cómo mejorar la calidad del aire, reducir emisiones de gases de efecto invernadero y mejorar los costos de energía en el sector transporte. En representación del Perú, la viceministra de Gestión Ambiental del Ministerio del Ambiente sostuvo que el Perú ha avanzado en el uso de combustibles y tecnología vehicular Euro IV/4 y que lo importante es seguir avanzando a Euro IV/6 y seguir reduciendo los niveles de azufre. Se destacó también el trabajo en conjunto de los ministerios de Ambiente, Transportes y Comunicaciones, y Economía y Finanzas orientado a la implementación de normas que promueven combustibles más limpios, el ingreso de transportes más ecoeficientes y promover la renovación del parque automotor (Ministerio del Ambiente, 2019a).

1.3.3 Oportunidades y amenazas

A continuación, se presentan las oportunidades y amenazas identificadas como resultado del análisis externo.

Tabla 3

Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Alto crecimiento proyectado del sector construcción (7.5%) hasta el 2022. • Amplia cartera de proyectos de ProInversión por más de US\$ 10,327 millones. • Utilización de gas natural licuefactado (GNL) en los camiones (Ley 30754 Ley Marco sobre Cambio Climático). • Incremento de operativos de fiscalización a nivel nacional. • Implementación de “Bolsas de carga” para la oferta de servicios de carga. • Uso de tecnología Euro VI. • Alianzas con otras empresas del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contracción del PBI mundial debido a la guerra comercial entre EEUU y China. • Informalidad del sector. • Conflictos sociales que ocasionan paralización de proyectos, disminución de inversiones, y bloqueo de carreteras. • Informalidad laboral. • Pocos conductores con los requisitos solicitados por los clientes. • Inestabilidad política debido a los constantes enfrentamientos entre el Poder Ejecutivo y Legislativo. • Corrupción. • Bloqueo de carreteras por desastres naturales. • Falta de representación sindical en el sector transporte. • Dependencia de una sola vía en la Carretera Central para el transporte de carga al centro del país. • Rango geográfico limitado en las actividades de fiscalización de la SUTRAN.

Nota. Elaboración propia. Información validada con la Gerencia general de Gem Mineral.

1.4 Análisis Interno

Para contar con un panorama completo, a partir del cual, la empresa pueda identificar los factores que sumen a su sostenibilidad, mejoras en su estrategia y direccionamiento de esta, es importante profundizar en el ámbito interno. Para este fin, se utilizará la herramienta AMOFHIT, la cual permitirá estudiar las áreas estratégicas de la organización como lo son: Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos y Tecnología de la información. La importancia de este análisis radica en que, a través de entrevistas a profundidad realizadas a personal de Gem Mineral, se profundiza en cada una de estas áreas con el fin de obtener un diagnóstico objetivo.

1.4.1 Administración

Gem Mineral está administrada por la familia Piélago. Varios integrantes de la familia lideran áreas de la empresa, como es el caso de la Gerencia General y las áreas de Administración y Finanzas, Operaciones y Mecánica. Sin perjuicio de ello, se cuenta con un organigrama formal y establecido, de estructura jerárquica, el cual tiene como órgano superior la Junta de Accionistas, quien delega las funciones de gobierno de la empresa al Directorio. Johnny Piélago, Gerente General, también asume la función de Jefe de Operaciones por lo que tiene a cargo las funciones más críticas de la empresa.

Como parte de las políticas fundamentales de la empresa, se trabaja con altos estándares de transparencia y ética empresarial, lo que permite evaluar y monitorear el trabajo íntegro y transparente en toda la organización.

Asimismo, la empresa tiene como meta garantizar la sostenibilidad de todas sus operaciones, de manera que cuenta con planes específicos para gestionar y mitigar los riesgos económicos, sociales y ambientales a través de su Sistema de Gestión Integrado (SGI).

1.4.2 Marketing y ventas

Gem Mineral ofrece el servicio de transporte de mercancía y carga pesada por carretera. La empresa está especializada en transportar maquinaria pesada y materiales de construcción. Con respecto al análisis de las 7P's, Gem Mineral, es importante indicar que no todas aplican por naturaleza de la administración del negocio. Con relación al análisis del consumidor, no existe una segmentación de los clientes actuales o que desean prospectar, esta es una oportunidad de la empresa justamente para poder poner en marcha las estrategias planteadas. El servicio está orientado al sector construcción y minería a nivel nacional, y el conocimiento de las necesidades que tiene el consumidor se realiza básicamente a nivel de relacionamiento que tiene el gerente general con sus clientes o contactos en general. El posicionamiento que la empresa desea alcanzar entre sus actuales y futuros clientes es ser la empresa especializada en transporte de carga que cuenta con los más altos estándares de calidad y seguridad, a través de la mejora continua en todos sus procesos. Sin embargo, no existen acciones concretas y claras para alcanzar este posicionamiento.

La empresa brinda sus servicios con camiones de transporte propios, que son periódicamente inspeccionados para evitar cualquier contratiempo, incidente o accidente rumbo al destino pactado. Actualmente, la empresa cuenta con 13 unidades de transporte entre camiones con baranda de alta capacidad, camiones con baranda abatible, semi-trailers, plataformas abatibles, camas bajas y camionetas. Todas las unidades cuentan con seguros vehiculares contra accidentes, SOAT, sistema de rastreo GPS, seguro de transporte de carga por un valor de US\$100,000 por evento, seguro contra terceros por un valor de US\$200,000. De la misma manera, el personal operativo cuenta con seguro contra todo riesgo en pensión y salud (SCTR).

Al ser una empresa pequeña, no cuentan con fuerza de ventas, lo cual le impide captar mayor cantidad de clientes. La captación de estos se realiza a través de contactos y

referencias de las diferentes gerencias de la empresa. Con respecto a los canales de comunicación, la página web es donde se expone información corporativa, así como información a grandes rasgos de los servicios que ofrece la empresa, sin embargo, falta actualización de contenido y está creada en una versión ya obsoleta, que la mayoría de las empresas modernas ya no utiliza. Asimismo, cuenta con la red social Facebook, sin embargo, este espacio no se actualiza desde el 2017.

Con relación al planeamiento de productos, en este caso servicios, Gem Mineral está enfocada en brindar buenos estándares de calidad en el servicio, la empresa cuenta con choferes profesionales con años de experiencia en el sector que se capacitan constantemente y que son evaluados psicológicamente de manera periódica. La empresa ha recibido las certificaciones de homologación de los clientes con los que ha trabajado en el tiempo, como GYM S.A. y SSK Montajes e instalaciones S.A.C. en el año 2013. Asimismo, en el 2018, recibió la constancia de homologación en el proceso de evaluación de proveedores de su mayor cliente Unión de Concreteras S.A. (UNICON), otorgado por SGS, empresa especializada en inspecciones y certificaciones. En esta última evaluación, mejoró su calificación con relación a años anteriores, obteniendo nivel A con un porcentaje total de 94.91%, es decir, un resultado de Muy confiable, según la tabla de calificaciones. Con respecto a la calidad de sus activos, la empresa trabaja solo con marcas reconocidas y que le brindan la garantía de confiabilidad y seguridad de sus unidades.

Por otro lado, la promesa de la empresa para sus clientes es contar con personal altamente calificado asignado a cada una de sus operaciones. Asimismo, brindar una asesoría oportuna ante cualquier consulta o eventualidad las 24 horas del día. Por otro lado, ofrece adaptarse a las necesidades del cliente y satisfacer sus demandas. Con relación a la distribución, el servicio que ofrece Gem Mineral es transporte de puerta a puerta, desde el

punto de origen de recojo hasta el punto de destino que el cliente indique, no se trabaja con ningún intermediario.

Es importante observar que la participación de la empresa es muy pequeña con respecto a todo el sector. El sector de Transporte, Almacenamiento y Mensajería, según clasificación del INEI, tiene un PBI proyectado del 2018 de 29,903 millones de soles (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019), lo cual supera ampliamente la facturación de la empresa, la cual ascendió en el mismo año a 1,976,077 soles. Sin embargo, se detecta que, con relación al análisis de oportunidades, las ventas y la concentración de cartera de clientes de Gem Mineral, resulta ser una gran oportunidad de mejora. La cartera está compuesta por 10 principales clientes que conformaron en el 2018 el 94.38% del total de ingresos de la empresa. Es importante destacar que, del total de la facturación de la empresa, el 45.31% de la misma corresponde al cliente Unión de Concreteras S.A. (UNICON), cuya facturación asciende a S/ 948,599 (J. Piélago, comunicación personal, 8 de junio, 2019).

1.4.3 Operaciones

La unidad de operaciones de la empresa se encuentra a cargo del gerente general y dueño Johnny Martin Piélago Lastra, quien asume adicionalmente el puesto de Jefe de Operaciones. Esa unidad tiene asignados a 10 empleados: un mecánico, un supervisor de operaciones, un ayudante de carga, y siete conductores.

Actualmente, la empresa no cuenta con un mapa de procesos. La prestación de servicios se inicia con una orden de servicio de cliente que es recibida por el gerente general y gerente de operaciones Johnny Piélago Lastra, quien luego de verificar la disponibilidad, asigna el servicio a un chofer y vehículo. El servicio es monitoreado por el mismo gerente general a través de su computador personal y teléfono celular, hasta que el mismo es completado con la entrega de la carga al destino, iniciándose luego el proceso de valorización y facturación.

Con respecto a la capacidad con la que cuenta Gem Mineral, la empresa atiende a su principal cliente UNICON y otros mediante órdenes de servicio. Para ello cuenta con 13 vehículos, según la consulta de transporte de mercancías del Ministerio de Transportes y Comunicaciones: siete vehículos de la categoría N3 con años de fabricación entre el 2011 y 2016 (vehículos de peso bruto vehicular mayor a 12 toneladas) y seis vehículos O4 con años de fabricación entre el 2013 y 2018 (remolques de peso bruto vehicular mayor a 10 toneladas). Para el estacionamiento de los vehículos cuando no se encuentran en servicio la empresa alquila un local a las afueras de Lima.

Con relación a los inventarios, no se cuenta con ellos. Al ser una empresa de servicio de transporte de carga y tener tercerizado el mantenimiento de los vehículos no requieren contar con repuestos y suministros en su poder. Asimismo, con relación a la mano de obra, el gerente general informó que los conductores cuentan con la experiencia y la formación requerida para desempeñar el puesto de conductor satisfactoriamente, así como también cumplen con las exigencias regulatorias necesarias. De esta manera, la empresa los capacita y supervisa constantemente para cumplir con los requerimientos y exigencias de las empresas contratantes que pueden implicar especificaciones adicionales a las solicitadas regularmente en los servicios contratados en el sector de transporte de carga por carretera. Se informó también que hay mucha preocupación por brindar dar un buen trato a los trabajadores como estrategia de retención y motivación (J. Piélagos, comunicación personal, 8 de junio, 2019).

En temas de control de calidad, los roles de gerente general y gerente de operaciones, realizados por una misma persona, en este caso el señor Piélagos, se encuentra a cargo del monitoreo y control de calidad de los servicios brindados. Se apoya en su asesor que es el ingeniero Gustavo Víctor Navarro Campo para reforzar y asegurar el cumplimiento de los estándares de seguridad y cuidado medioambiental que exige UNICON y otros clientes corporativos que atienden. El monitoreo de los servicios se hace a través de software de

computadora personal y aplicación de teléfono celular del gerente general y gerente de operaciones, quien se encuentra atento a contingencias que puedan ocurrir para darles solución y completar la entrega de la carga.

En entrevista con el señor Johnny Martín Piélagos Lastra, se informó que los conductores contaban con la experiencia y la formación requerida para desempeñar el puesto de conductor satisfactoriamente, así como también cumplían con las exigencias regulatorias necesarias. Asimismo, la empresa los capacita y supervisa constantemente para cumplir con los requerimientos y exigencias de las empresas contratantes que pueden implicar especificaciones adicionales a las solicitadas regularmente en los servicios contratados en el sector de transporte de carga por carretera.

Las actividades de la operación están guiadas por cinco objetivos, los cuales tienen como enfoque controlar y mitigar los riesgos de su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud, así como cubrir las expectativas de sus clientes. Los objetivos son: satisfacer de manera plena las necesidades de sus clientes brindando un servicio de calidad, aumentar los servicios a través de la innovación y mejora de los procesos, mantener el indicador de cero accidentes tanto en carreteras como en otras instalaciones a través de la capacitación constante y programas de seguridad e higiene y por último concientizar a los colaboradores en aspectos ambientales.

Por otro lado, la empresa a la fecha no cuenta con servicios tercerizados, todos los camiones que posee la organización son propios, lo cual les permite garantizar los estándares de calidad que ofrecen a sus clientes, pero también restringe un poco la oferta porque los recursos son limitados.

1.4.4 Finanzas

La Gerencia de Administración y Finanzas se encuentra a cargo de Alina Piélago Lastra, hermana del Gerente General Johnny Martin Piélago Lastra. A ella le reportan jerárquicamente el Jefe de Operaciones, un Asistente Administrativo y el Jefe de Seguridad.

En los últimos cuatro años, la empresa presenta una tendencia decreciente en sus ingresos, en los márgenes y retorno sobre el patrimonio (ROE), tanto en valores relativos como absolutos. La relación entre deuda de terceros y patrimonio fue de 0.54 en el año 2018. En el Capítulo IV se muestra un análisis detallado de los ingresos, márgenes, y utilidad neta; así como otros aspectos relevantes de los estados financieros de la empresa.

Tabla 4

Gem Mineral S.A. Ingresos, Total Activos, Total Pasivos y ROE por año

Año	Ingresos	Total Activos	Total Pasivos	ROE
2015	3,317	2,242	1,032	21%
2016	3,271	2,536	690	17%
2017	2,757	2,718	1,035	10%
2018	2,094	2,817	989	8%

Nota. Información financiera brindada por el área de Administración de Gem Mineral.

Con respecto al sistema financiero, la empresa registra deuda de arrendamiento financiero, buena calificación como deudor, y tiene como acreedor únicamente a una entidad bancaria a abril de 2019.

A continuación, se presenta los estados de resultados de Gem Mineral de los años 2014 a 2018, así como sus principales indicadores financieros.

Tabla 5

Gem Mineral S.A. Ingresos, Total Activos, Total Pasivos y ROE por año

	Año				
	2014	2015	2016	2017	2018
<i>RATIOS DE LIQUIDEZ</i>					
Razón o prueba acida	0.60	0.63	2.12	1.39	0.67
Razón corriente	0.60	1.44	3.83	2.10	1.81
Razón solidez	2.01	2.17	3.68	2.63	2.85
<i>RATIOS DE ENDEUDAMIENTO</i>					
Razón deuda y patrimonio	0.99	0.85	0.37	0.61	0.54
<i>RATIOS DE COBRANZAS Y PAGOS</i>					
Días promedio de cobranza	26.00	35.06	29.46	52.59	40.62
<i>RATIOS DE RENTABILIDAD</i>					
Margen bruto	15%	21%	18%	20%	25%
Margen de utilidad operativa (EBIT)	1%	14%	9%	11%	14%
Margen de ganancia neta sobre ventas	1%	7%	10%	6%	7%
ROA	2%	11%	13%	6%	5%
ROE	4%	21%	17%	10%	8%

Nota. Indicadores elaborados en base a información financiera brindada por el área de Administración y Finanzas de Gem Mineral.

1.4.5 Recursos humanos

En esta sección se presenta el organigrama actual de la empresa, para poder contar con un panorama general de la composición de su estructura.

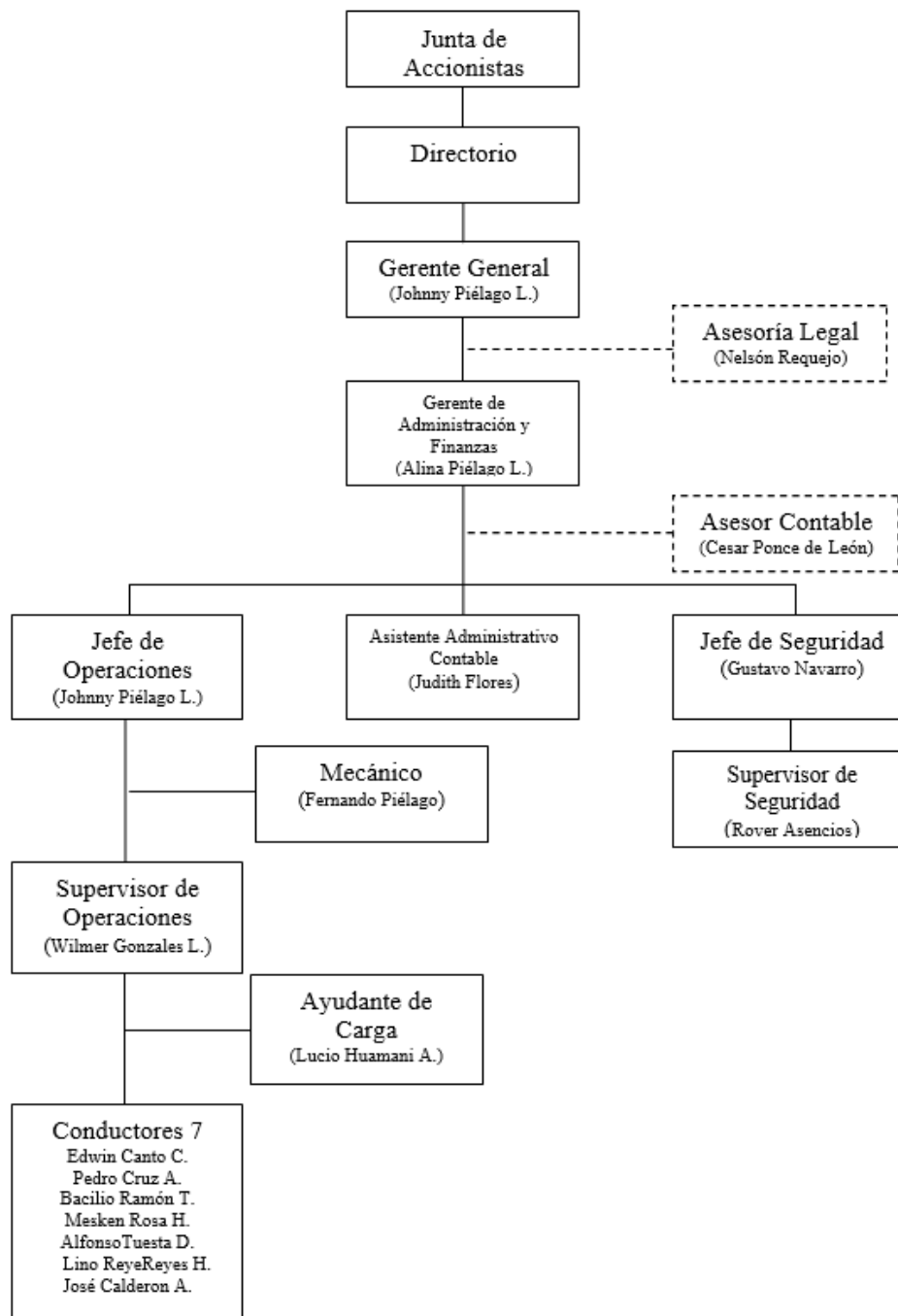


Figura 4. Organigrama de Gem Mineral a junio 2019

Tomado de *Organigrama de Funciones de Gem Mineral S.A. 2019* provisto por la Gerencia General de Gem Mineral.

Como se observa, la empresa se conforma por 15 colaboradores, incluyendo a los choferes. Johnny Piélagos, Gerente General, también ocupa el cargo de Jefe de Operaciones y en entrevista comentó que a estas funciones se suma el rol comercial (J. Piélagos, comunicación personal, 8 de junio, 2019). Por otro lado, se observa que, en el organigrama hay otros miembros de la familia Piélagos a cargo de las áreas de finanzas y mantenimiento mecánico.

En el ámbito del desarrollo de colaboradores, la empresa no cuenta con definición de competencias por puesto de trabajo. Con respecto a los conductores la empresa ha definido ciertos criterios para la contratación de personal. Uno de ellos es la edad mínima para conducir de 33 años cumplidos. Asimismo, es indispensable contar con una experiencia mínima de cinco años como conductor interprovincial y tres años en transporte de personal, además, haber culminado los estudios secundarios, así como contar con licencia de conducir tipo AIIIC, constancia de participación a capacitaciones o cursos de manejo defensivo y presentar récord de conductor óptimo, con una puntuación no mejor a 80 puntos.

En materia de capacitación, las sesiones, tanto para personal administrativo como operativo, se enfoca en el desarrollo de habilidades y competencias en materia de seguridad. Durante el 2018 se realizaron 967 horas de capacitación. Asimismo, cuentan con cursos con enfoque en temas regulatorios y en el cumplimiento de los requerimientos de su principal cliente corporativos (Unión de Concreteras S.A.). Si bien la cultura de la organización se basa en valores como la puntualidad, honestidad, responsabilidad social y solidaridad, la seguridad es el pilar clave para asegurar la sostenibilidad y seguridad de la empresa planificando y actuando en función a sus grupos de interés.

En la actualidad la empresa no cuenta con una banda salarial por puesto de trabajo, ni paquetes de compensaciones definidos para el personal administrativo. Sin embargo, en el

caso de los conductores la empresa cuenta con un sistema de pago que incluye sueldo base más comisiones por viajes.

1.4.6 Tecnologías de la información

Si bien todos los vehículos de la empresa cuentan con tecnología de GPS integrada, es necesario automatizar los procesos para que la comunicación entre los conductores y la base administrativa sea más fluida. En la empresa se utiliza el correo electrónico ampliamente para recibir solicitudes de cotización y enviar propuestas, así como para comunicaciones dentro de la empresa. La contabilidad es manejada mediante el software Excel sin el uso de un software especializado. Adicional a lo mencionado, se hace uso del software de ofimática Microsoft Office para la elaboración de documentos de trabajo diversos. No se cuenta con un sistema de alertas automáticas para detectar incidentes lo que sería importante para llevar indicadores precisos y de esta manera mitigar la probabilidad de accidentes.

1.4.7 Fortalezas y debilidades

A continuación, se presentan las fortalezas y debilidades identificadas como resultado del análisis interno.

Tabla 6

Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Poca burocracia en la toma de decisiones. • Altos estándares de gestión de ética empresarial. • Contar con una estrategia de sostenibilidad alineada a los principios establecidos por el GRI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta dependencia de la gestión de la empresa en una sola persona. • Reducción progresiva a través de los años de las ventas, ROE y utilidad neta. • Concentración de cartera de 45% en UNICON y 27% en IESA.

Tabla 6 (continuada)

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de gestión de riesgos a través de un Sistema de Gestión Integrado (SGI). • Colaboradores capacitados en temas operativos, de seguridad y medioambientales. • Flota de vehículos asegurada al 100% de sus unidades. • Indicadores sólidos de solvencia y liquidez. • Condiciones de contratación de conductores por encima del promedio del mercado. • Alta importancia por el equipo de conductores. • Récord de cero accidentes en la operación. • Camiones de marca renombrada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas de comunicación y marketing poco actualizadas y modernas. • Ausencia de un área comercial especializada y una estrategia comercial y de marketing. • Dependencia de una sola línea de negocios. • Ausencia de una planificación estratégica para la empresa.

Nota. Elaboración propia. Información validada con la gerencia general de Gem Mineral.

1.5 Conclusiones

La trayectoria de Gem Mineral está soportada por los años de experiencia para afrontar la coyuntura desfavorable a nivel político y del sector mismo. También, ha sabido generar fuertes vínculos de largo plazo con sus principales clientes. Por otro lado, hay que tomar en cuenta que el sector transporte ha tenido un crecimiento importante en los últimos 10 años, lo que ha generado que la oferta crezca significativamente, así como la informalidad. Asimismo, es fundamental que las empresas del rubro se diferencien en temas que son

fundamentales como, por ejemplo, la seguridad, pilar que la empresa tiene bastante cuidado y que su índice de accidentabilidad refleja.

Por el lado comercial, se observa que Gem Mineral presenta una importante concentración de la cartera de clientes, sólo dos de ellos integran más del 70%. Asimismo, no se ha identificado un plan comercial que pueda proyectar la descentralización de esta cartera o la incursión en otros servicios en un corto o mediano plazo, en base a una visión y objetivos a largo plazo. Un aspecto importante y positivo es que el gerente general está convencido que el capital humano de la organización es clave para el éxito del negocio, así como la confianza que los grupos de interés depositen en el servicio de la compañía.

Es necesario que la estrategia de sostenibilidad de la empresa tenga una dirección clara. Si bien existe una intención de hacerla visible a través de los reportes de sostenibilidad que publica, hay que seguir fortaleciendo las acciones y engranarlas con la estrategia de la organización. Es importante aprovechar las fortalezas identificadas para que enriquezcan los estándares GRI que se reportan, de manera que estos sean relacionados a los objetivos de desarrollo sostenible a los cuales contribuyen.

Capítulo II: Problema Clave

2.1 Problemas Identificados en la Empresa

Gem Mineral ha sufrido una disminución sostenida de sus ventas desde el año 2015, pasando de ventas anuales por S/ 3,317,446 en dicho año hasta S/ 2,093,800 en el 2018. Esto a su vez ha impactado su utilidad neta, la cual pasó de S/ 248,268 a S/ 144,595 en el mismo periodo, lo cual supone una reducción de casi 42%. Esta disminución ha generado un significativo estrés en la empresa, y, de mantenerse la tendencia de disminución en ventas, pondría en riesgo la subsistencia de esta.

2.2 Problema Clave

2.2.1 Sustancia

El problema clave de Gem Mineral S.A. se ha determinado luego de realizadas dos reuniones con la dirección de la empresa, representada por su gerente general Johnny Piélagos Lastra y su asesor Gustavo Navarro Campos. En ambas reuniones se recogió información relacionada con la historia de la empresa, su desempeño actual y su perspectiva para los próximos años. De la información obtenida y del análisis realizado se ha podido identificar que el problema clave de la empresa es el deterioro financiero, debido, fundamentalmente a la progresiva disminución de las ventas de la empresa en los últimos cinco años.

Respecto al problema identificado, el gerente general Johnny Piélagos Lastra informó como razones principales la fuerte competencia en el sector, la desaceleración del crecimiento económico y el poder de negociación de los proveedores que han generado la caída continua de las ventas de la empresa, la utilidad neta, así como la reducción de otros indicadores importantes, tal como la rentabilidad sobre el patrimonio. Al revisar los estados financieros históricos de la empresa, observamos que en el año 2015 obtuvieron ingresos por PEN 3.317 millones y generaron una rentabilidad sobre el patrimonio de 21%, mientras que, en el 2018, el último de los periodos analizados, obtuvieron ingresos por PEN 2.093 millones

y una rentabilidad sobre el patrimonio de 8%. Esta información deja en evidencia el problema clave a investigar. Viéndolo desde otra perspectiva, dado el gran impacto que el sector transporte tiene sobre un país a nivel económico, social y ambiental, también tiene un gran potencial de contribución con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, propuestos por las Naciones Unidas. De esta manera, en este estudio, se analizará la manera en que, específicamente, Gem Mineral es parte de esta contribución.

2.2.2 Ubicación

Debido a la naturaleza comercial del problema, éste se ubica en el área de ventas, acentuado por una inadecuada estrategia comercial y la fuerte competencia propia del sector.

Gem Mineral no cuenta en la actualidad con un área comercial dentro de su estructura organizacional. Como se mencionó anteriormente, las funciones relacionadas al diseño de estrategias comerciales y de ventas son asumidas íntegramente por la gerencia general, quien se encarga de establecer relaciones con potenciales clientes y de esa forma generar posibles oportunidades para la contratación de los servicios de transporte que la compañía ofrece. La empresa no cuenta con un plan estratégico donde se refleje la estrategia a seguir por la compañía en el mediano o largo plazo. Asimismo, no cuenta una adecuada estructura organizacional. Si bien tiene una estructura organizacional definida, existe concentración de funciones en la gerencia general, lo cual no permite una adecuada gestión comercial.

Adicionalmente, la falta de una estrategia comercial no ha permitido a Gem Mineral desarrollar una oferta de valor diferenciada para los clientes, la cual constituya una ventaja competitiva que le permita seguir creciendo dentro del sector o generando fidelidad por parte de sus clientes.

Desde hace dos años, la empresa genera un reporte de sostenibilidad en donde describe las acciones relacionadas a los estándares GRI que se llevan a cabo. Sin embargo, es importante también, que estas acciones conversen con la estrategia, con el fin de darle

solución al problema, desde el punto de vista de la sostenibilidad. Los factores externos de una empresa cambian constantemente y esta debe interesarse por conocer el impacto que tiene sobre sus grupos de interés. Una empresa no es un silo, es un agente que contribuye con el progreso del país y que constituye un factor fundamental en el desarrollo social.

El problema principal de Gem Mineral se ha ido gestando en el tiempo y como empresa de transporte, su impacto está muy relacionado a factores medioambientales y sociales. De esta manera, es necesario consolidar compromisos en el ámbito económico, social y ambiental, así como tomar conciencia del impacto causado por las operaciones en cada uno de los grupos de interés que se encuentran entorno a la organización. La importancia de gestionar la sostenibilidad radica en contribuir con el desarrollo del entorno en donde se encuentra la empresa, asimismo genera competitividad e incluso puede llegar a reducir costos (ESAN, 2018).

2.2.3 Propiedad

Gem Mineral le pertenece al señor Johnny Martín Piélago Lastra desde el 3 de marzo de 1995, es decir, tiene una trayectoria de 24 años. Dado que el señor Piélago es el único propietario, las decisiones que se toman desde la gerencia general son muy rápidas y no pasan por un proceso de aprobaciones. Sin embargo, cuando la decisión es crítica o implica algún tipo de riesgo grande, esta es consultada con los miembros del directorio, conformada por los hermanos Piélago. Además, la asesoría, del señor Gustavo Navarro, Jefe de Seguridad de la empresa, es clave para la Gerencia General, dada su trayectoria en el sector transporte.

El problema identificado es atribuible a un departamento comercial. Sin embargo, la empresa no cuenta con uno. Las decisiones comerciales son tomadas directamente por la gerencia general, de esta manera, la prospección y relacionamiento con los clientes se realizan desde esta área.

Es este caso, si se quisiera ampliar la cartera de clientes para evitar la concentración únicamente en dos y, por otro lado, si se plantea la posibilidad de incursionar en nuevos servicios, sería importante contar con una estrategia comercial, un área dedicada a esta labor y finalmente una fuerza de ventas. Estos planteamientos se analizarán con mayor detenimiento en los siguientes capítulos.

2.2.4 Magnitud y tiempo

La magnitud y temporalidad del problema puede ser evidenciado a través de la evolución de los ingresos por ventas y el retorno sobre el patrimonio de los últimos años. Estos fueron los siguientes:

Tabla 7

Gem Mineral S.A. Ingresos y ROE por año

Año	Ingresos	ROE
2015	3,317	24,85%
2016	3,271	21.08%
2017	2,757	9.79%
2018	2,094	8.23%

Nota. Información elaborada en base a información financiera proporcionada por el área de Administración de la empresa.

El problema de deterioro de la rentabilidad puede ser analizado inicialmente utilizando el modelo Dupont, el cual se muestra a continuación:

$$ROE = \frac{Utilidad\ neta}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activo\ total\ promedio} \times \frac{Activo\ total\ promedio}{Patrimonio\ promedio}$$

$$ROE = \frac{144,595}{2,093,800} \times \frac{2,093,800}{2,767,628} \times \frac{2,767,628}{1,755,945.5}$$
$$8.23\% = 6.91\% \times 0.76 \times 1.58$$

Como parte del análisis cuantitativo, se revisarán los indicadores obtenidos en el modelo Dupont con el sector transporte y empresas referenciales. Esto permitirá identificar las posibles causas raíz del problema.



Capítulo III: Revisión de la Literatura

3.1 Revisión de la Literatura

Considerando el alcance de la presente investigación, se estructuró la revisión de la literatura para obtener una mayor comprensión de las teorías y prácticas relacionadas al problema clave, explicado en la sección precedente. Se determinó que los temas que deberían abordarse en la revisión de la literatura son los siguientes: la sostenibilidad, la competitividad, el sector transporte de carga por carretera, el sector micro, pequeña y mediana empresa en el Perú, y las herramientas utilizadas para validar las estrategias propuestas. A continuación, se muestra el mapa de literatura asociado a los temas mencionados.

Sostenibilidad	<p>Raufflet, E. (2017). Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial. Pearson.</p> <p>Madero, S. M., & Zárate, I. A. (2016). Cuadernos de Administración (Vol. 32). Universidad del Valle.</p> <p>Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. <i>Corporate Governance: The international journal of business in society</i>, 15(1), 1–17.</p> <p>Global Reporting Initiative, & RobecoSAM. (2015). Definición de la materialidad: Lo que preparadores e inversores tienen en cuenta.</p> <p>International Energy Agency. (2019). International Energy Agency.</p> <p>Villalobos, J., & Wilmsmeier, G. (2016). Estrategias y herramientas para la eficiencia energética y la sostenibilidad del transporte de carga por carretera.</p> <p>Kreuzer, F., & Wilmsmeier, G. (2014). Eficiencia energética y movilidad en América Latina y el Caribe: Una hoja de ruta para la sostenibilidad.</p>
Competitividad	<p>Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. <i>Harvard Business Review</i>, (March).</p> <p>Porter, M. (2015). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior (2a. ed.).</p> <p>Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? <i>Strategic Management Journal</i>, 12(3), 167–185.</p> <p>Tarí, J.-J. (2000). Calidad total: fuente de ventaja competitiva.</p> <p>Carro, R., & Gómez, D. A. G. (2012). Administración de la calidad total.</p> <p>Reyno, M. (2007). Responsabilidad Social Empresarial Como Ventaja Competitiva.</p> <p>Martínez-Martínez, D., Jesús, H., & Jorge, M. (2013). Relación entre la RSE y el 'performance' competitivo en la pequeña y mediana empresa: un estudio empírico. <i>Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas</i>, 104, 9–12.</p> <p>Biasca, R. E. (2005). PYMES más competitivas. Experiencias prácticas de transformación de empresas en América Latina. Córdoba, ARGENTINA: El Cid Editor</p>

Sector transporte de carga por carretera	<p>Sanchez, R., & Wilmsmeier, G. (2006). Provisión de infraestructura de transporte en América Latina: experiencia reciente y problemas observados, 94.</p> <p>Banco Mundial. (2014). Transporte: Resultados del sector.</p> <p>Banco Mundial. (2017). Transporte: Panorama general.</p> <p>Andina. (2018). Gobierno tendrá pavimentada el 91% de la Red Vial Nacional al 2021.</p> <p>Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2019). El Perú en el que vivimos: caracterización del territorio.</p> <p>Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). Guía de Orientación al Usuario del Transporte Terrestre.</p>
Sector micro, pequeña y mediana empresa en el Perú	<p>Congreso de la República. (2013). LEY N° 30056.</p> <p>Ministerio de la Producción. (2018). Las Mipyme en cifras 2017.</p> <p>Dini, M., & Stumpo, G. (2019). MIPYMES en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento.</p> <p>Ministerio de la Producción. (2018). Las Mipyme en cifras 2017.</p> <p>Pabón, M., & Rubio, V. (2018). La informalidad laboral en América Latina. Archipiélago. Revista Cultural de Nuestra América, 25(99).</p> <p>Quejada, R., Yáñez, M., & Cano, K. (2014). Determinantes de la informalidad laboral. Investigación & Desarrollo, 22(1).</p> <p>Ministerio de la Producción. (2018). Las Mipyme en cifras 2017.</p> <p>Rentería, J. (2015). Brechas de ingresos laborales en el Perú urbano: una exploración de la economía informal. IEP Ediciones.</p> <p>Schwab, K., & World Economic Forum. (2017). The Global Competitiveness Report 2017–2018. Geneva: World Economic Forum.</p>
Herramientas utilizadas para validar estrategias	<p>Rumelt, R. P. (1980). The evaluation of business strategy. (B. policy and strategy management In W.F. Glueck (Ed.), Ed.) (3th editio). New York: McGraw-Hill.</p> <p>Galbraith, J. R. (2014). Deisgning Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels (Third Edit). San Francisco: Jossey-Bass.</p>

Figura 5. Mapa de revisión de la literatura. Elaboración propia.

3.1.1 Sostenibilidad

En la actualidad se habla de sostenibilidad desde varios ámbitos de la vida y el empresarial es uno de ellos. El concepto de sostenibilidad está muy asociado a factores ambientales y ecológicos ya que fue en el año 1972, durante la Cumbre de Estocolmo, en donde se hizo explícita la identificación del impacto de las diferentes actividades humanas sobre el medioambiente. Asimismo, como resultado del trabajo de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, se define la sostenibilidad como “*un estado que se puede mantener en el tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente*” (Raufflet, 2017).

Actualmente, la definición de sostenibilidad se ha ampliado y se ha vuelto más integral, analizando tres ámbitos de desarrollo, el económico, el de inclusión social y la sostenibilidad ambiental (Ruiz, 2017). En el mundo empresarial, la sostenibilidad ha tomado mayor relevancia y se trabaja desde todos los ámbitos organizaciones, por ejemplo, se habla del “green marketing” en áreas de comercialización, de cadenas de suministro sostenibles para las áreas de operaciones, la administración sostenible de recursos humanos o las finanzas sostenibles (Madero & Zárate, 2016). Sin embargo, las empresas, deben asegurar que la misma política de sostenibilidad en cada una de sus áreas sea, justamente, sostenible. Esto se logra, en primer lugar, alineando a los altos directivos de la organización y, a través de su convencimiento, plantear acciones concretas y verlas reflejadas en prácticas operacionales. La sostenibilidad se ha vuelto un tema estratégico en las organizaciones, incluso, en algunos casos, presenta una relación directa entre las empresas que vinculadas a algún índice de sostenibilidad y el alza en el valor de sus acciones en las bolsas (Galpin, Whittington, & Bell, 2015).

Por otro lado, el impacto que tienen las organizaciones en su ecosistema puede ser positivo o negativo. Una empresa con convicción a convertirse en sostenible debe ser consciente de cada una de las actividades que realiza, el impacto que tiene y a qué parte interesada atañe. Si dentro de este análisis se encuentran oportunidades de mejora o acciones que faltan considerar, se debe identificar planes con tiempos concretos de ejecución.

Como herramienta para analizar todos los ámbitos de la sostenibilidad empresarial, y los impactos económicos, sociales y ambientales de una organización y su contribución positiva o negativa a los objetivos de sostenibilidad, se elabora el reporte de sostenibilidad. Para este fin, el Global Sustainability Standards Board (GSSB) ha publicado los estándares GRI para facilitar la generación de informes de sostenibilidad que se basen en temas materiales (Global Sustainability Standards Board, 2016). Esto significa, que se centrarán en

asuntos económicos, sociales y ambientales, que sean significativos para la empresa, centrándose en sus impactos y riesgos (Global Reporting Initiative & RobecoSAM, 2015).

Al reportar las acciones vinculadas a los estándares GRI, una empresa también responde a cómo contribuye con los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por la Naciones Unidas. En agosto de 2018, justamente para establecer esta relación y para que las empresas puedan hacer una mejor medición de su impacto, se publicó la guía práctica “Integrar los ODS en el reporte empresarial”. Entre los objetivos que tiene esta guía, se encuentra que las empresas puedan establecer sus objetivos de negocio relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y que tomen real conciencia del impacto que tienen en los mismos para ser parte del verdadero cambio. Esta guía alienta a que las empresas, más allá de reportar lo que hacen, que establezcan prioridades sobre las tienen que empezar a trabajar, los temas materiales para su negocio (Global Reporting Initiative & UN Global Compact, 2018).

La sostenibilidad del sector transporte es un tema relevante en el cual, todas las empresas de este sector deben trabajar para mitigar sus impactos, sobre todo, en el ámbito medioambiental. Actualmente, este sector es un gran consumidor de energía, consumiendo aproximadamente el 19% del total de esta a nivel mundial. Asimismo, el sector transporte es generador de la cuarta parte de emisiones de gases de efecto invernadero. La IEA (International Energy Agency), organismo autónomo dedicada a realizar estudios y fomentar buenas prácticas con relación a asegurar una energía confiable, asequible y limpia (International Energy Agency, 2019), brinda cuatro recomendaciones para un transporte de carga más sostenible. En primer lugar, establecer estándares que sean obligatorios para asegurar la eficiencia de los combustibles, en segundo lugar, que se adopten las medidas necesarias para lograr la eficiencia de los combustibles, en tercer lugar, la eficiencia de combustibles en los componentes que no forman parte del motor, como llantas o aire

acondicionado y en cuarto lugar promover una conducción ecológica (Villalobos & Wilmsmeier, 2016).

Para que la sostenibilidad sea una realidad en el sector transporte, se deben tomar medidas factibles y concretas, en el caso del Perú, se debe tener en cuenta la realidad de las regulaciones, del parque automotor y la coyuntura empresarial. La mejora de la tecnología en los vehículos, de la mano con la eficiencia energética, es un punto clave. Hay camiones que resultan obsoletos y que contaminan indiscriminadamente y que no son regulados. Asimismo, el cambio cultural del comportamiento del conductor es fundamental. Las maniobras diarias pueden contribuir con la vida de los vehículos, el consumo del combustible y con las emisiones de CO². Por último, el cambio de transportes hacia otros más sostenibles, como por ejemplo los trenes es otra solución, sin embargo, este recurso es escaso, incluido en el Perú. CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), propone pensar en la problemática del transporte de una manera más integral en donde se propongan soluciones relacionadas a la eficiencia energética, el cambio a transportes más eficientes y reemplazo de combustibles más contaminantes por otros más limpios (Kreuzer & Wilmsmeier, 2014).

3.1.2 Competitividad

En cualquier sector hay cinco fuerzas competitivas básicas, cuya fortaleza en conjunto determina el potencial de beneficios para la empresa en el largo plazo: La amenaza de nuevos participantes, la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos participantes, el poder de los proveedores, el poder de los clientes y la amenaza de sustitutos. Se considera que los clientes tienen poder cuando tienen influencia sobre los participantes en el sector y especialmente si hacen hincapié en las reducciones de precios como modo de ejercer su influencia. Asimismo, la competencia en el sector se basa en el precio si es que el producto o servicio carece de diferenciación o de costes de cambio, lo que facilita que los clientes puedan cambiar de proveedor, mientras que, por otro lado, se hace pensar a los competidores

que un ligero recorte de precios atraerá más clientes, situación que se acentúa cuando el crecimiento del sector es lento (Porter, 1979).

En un contexto en el que el sector de transporte de carga crece a una menor velocidad que la economía peruana, Gem Mineral S.A. se ve afectado principalmente por las dos de las fuerzas competitivas desarrolladas en el párrafo anterior: el poder de los clientes y la rivalidad de los competidores, haciendo que sus precios tengan poco margen debido a la fuerte competencia en el sector, lo que otorga poder a los compradores, y a la poca diferenciación en el servicio que proporcionan. Dada la situación actual, las ventajas competitivas que desarrolle Gem Mineral S.A., serán una oportunidad para su reposicionamiento en el sector.

Una ventaja competitiva se desarrolla fundamentalmente en base al valor que la empresa puede generar. Se define como valor a lo que los compradores están dispuestos a pagar por un producto, pudiéndose incrementar de dos maneras: con precios más bajos que los competidores por productos que brindan los mismos beneficios. o con precios más elevados que sus competidores que se compensan con beneficios únicos o diferenciados. Existen dos tipos de ventaja competitiva que se pueden apreciar en los mercados: el liderazgo en costos y la diferenciación del producto, siendo el primero la capacidad de fabricar un producto a precio menor que el competidor, mientras que el segundo es la capacidad para crear un producto más atractivo que los competidores por el que los compradores están dispuestos a pagar más (Porter, 2015).

Las empresas generan ventaja competitiva cuando se posicionan para tener mayor valor añadido, entendiéndose por éste a la capacidad de la empresa para incrementar la diferencia entre la disposición a pagar del comprador y el coste de oportunidad del proveedor, lo cual no resulta fácil porque una empresa debe incurrir en mayores costes para poder dar un producto o servicio por el cual los compradores están en disposición de pagar más. Una

empresa puede crear una ventaja competitiva de dos formas: 1) aumentando la disposición a pagar de los compradores con ligeros incrementos en los costes, o 2) ahorrando costes importantes sacrificando sólo pequeñas disminuciones de la disposición a pagar de los compradores. En la Figura 4 se podrá apreciar los tipos de ventaja competitiva (Rumelt, 1991).

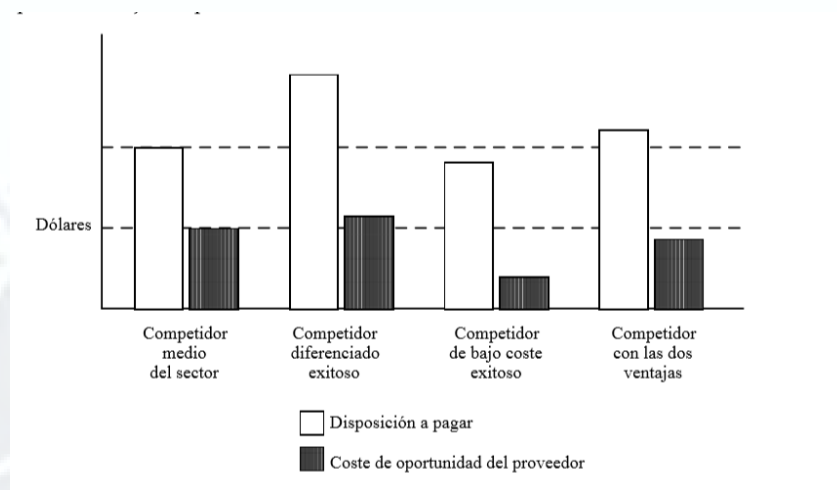


Figura 6. Tipos de ventaja competitiva

Tomado de Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior (2a. ed.), 2015.

Otro aspecto en el que la empresa puede crear ventaja competitiva es la gestión de la calidad. El desarrollo tecnológico e industrial de Japón en la década de los ochentas hizo ver a las empresas en occidente lo importante que es brindar productos y servicios de calidad, convirtiéndose ello en una clave para la competitividad. Las empresas en general tienen el reto de ganar competitividad a partir de producir bienes de mayor calidad a menor costo, lo cual se puede dar a través de la implementación de planes de mejoramiento de calidad o reduciendo el tiempo para enmendar errores en los procesos de producción. Por ello, la

efectividad de la dirección de la calidad (TQM) puede proporcionar ventajas competitivas en el mercado (Tarí, 2000).

La calidad se concibe como un arma competitiva desde el inicio del proceso y sigue junto al producto durante su permanencia en la casa del cliente, debe estar sujeta a mejora constante hasta llegar a la perfección y debe estar en todos los niveles e instancias de la organización. En síntesis, se podría decir que la calidad es una forma de gestionar toda la organización entendiendo que su fin es satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la mejora de la calidad de los productos y procesos. No obstante ser una forma de gerenciar cada vez más utilizada en el mundo, constituye aún un elemento diferenciador (Carro & Gómez, 2012).

Finalmente, y no menos importante, es el desarrollo de la responsabilidad social empresarial como elemento diferenciador para las empresas. En los últimos tiempos se ha puesto en tela de juicio el modelo de gestión basado exclusivamente en la maximización del retorno para el accionista, abriéndose paso a las exigencias de la sociedad y la conciencia misma de la empresa. De esta forma, las empresas que sepan integrar la responsabilidad social corporativa en la formulación y desarrollo de sus estrategias primero y luego a nivel operativo, tendrán muchas más probabilidades de conseguir ventajas competitivas para ser exitosas y tener un mejor posicionamiento en el mercado (Reyno, 2007).

Un estudio sobre la responsabilidad social empresarial y los efectos de su implementación en las PYMEs encuentra que éstas tienden a mejorar la performance competitiva de las organizaciones, ya sea como causa directa o mediante el efecto de sus prácticas en la relación con las partes interesadas: clientes, proveedores, accionistas, empleados y sociedad. La investigación confirma el impacto social de la puesta en práctica de la responsabilidad social empresarial (Larrán, Herrera, & Martínez-Martínez, 2013).

No existe una receta general para las empresas medianas y pequeñas no sólo porque ese tipo de organizaciones son diferentes, sino por el hecho de poder tener también una posición competitiva diferente. Una empresa puede requerir cambiar sus procesos, otra su estrategia y otra su forma de financiarse, y por ello, el análisis de numerosos casos, se identifican diez temas en los que las PYME tienen oportunidades para ser más competitivas: información, estrategia y estructura, sistema integrado para administrar la empresa, procesos, gente, financiación e inversiones, mentalidad internacional y comercio exterior, internet y comunicaciones, aspectos legales, e investigación aplicada/tecnología (Biasca, 2005).

3.1.3 Sector transporte de carga por carretera

Para el desarrollo de toda civilización es necesario que el crecimiento económico y la provisión de infraestructura vayan de la mano y para ello es necesario que pueda existir intercambio de mercancías y servicios, lo cual desde los inicios de la historia de la humanidad se da gracias al transporte de mercancías (Sanchez & Wilmsmeier, 2006).

En la actualidad, las ciudades y las grandes capitales de Latinoamérica se encuentran tan pobladas, que requieren grandes cantidades de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la población. Por lo tanto, se da un flujo constante de mercancías y personas que se desplazan, carga y descarga de mercancías, así también tenemos que se da el desplazamiento de basura, escombros y desperdicios que se generan con las actividades de la población, lo que a todas luces hace que el Transporte de Carga sea un servicio estratégico para el desarrollo sostenible de la economía y de la prosperidad y/o sustentabilidad de toda ciudad, pues se generan oportunidades para la población en todos los estratos sociales y habilita a ser competitivos, hay consenso respecto a que la infraestructura impulsa directa o indirectamente la actividad económica. Por ejemplo, la ejecución de proyecto de tránsito que reduce la congestión vial origina menores retrasos en los fletes y aumenta la certidumbre en tiempos de entrega.

La infraestructura y los servicios de transporte juegan un papel determinante en el desarrollo económico y social sostenible de la sociedad a nivel nacional, regional y mundial; pero en los países en desarrollo especialmente se necesita que también sean seguros, limpios y accesibles, toda vez que se convierten en el nexo entre la población y otros servicios que van en la misma dirección del desarrollo a largo plazo: educación, salud y empleo. En líneas generales, las mejoras en los servicios de transporte representan unos de los principales componentes del proceso de globalización económica, desarrollo interno de los países e integración regional. Los servicios de transporte más eficientes, más seguros, rápidos, y a menor costo contribuyen a la integración de los procesos de producción a nivel global, incrementa la productividad de los agentes económicos, facilitan la integración del territorio y mejoran la calidad de vida de los ciudadanos (Sanchez & Wilmsmeier, 2006).

Las probabilidades de reducir la pobreza son mayores en la medida que las comunidades puedan tener acceso en todo momento y todas las condiciones climáticas a los servicios esenciales y a los mercados. Por ello que es necesario no solo construir infraestructura vial, sino que es fundamental dar mantenimiento preventivo y rutinario a fin de evitar el deterioro de las vías antes del plazo de vida previsto, minimizando así el riesgo en la vida de las personas que circulan por estas vías o caminos (Banco Mundial, 2014).

El sector transporte es fundamental como agente en la reducción de la pobreza, ya que es un impulsor de prosperidad e impacta en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), sin embargo, tiene una gran responsabilidad en cuanto a ser impulsor de la reducción de la contaminación y su impacto ambiental. Los desafíos fundamentales en materia del desarrollo para el sector son: el cambio climático debido a que el transporte representa alrededor del 64% del consumo mundial de petróleo, el 27% del consumo total de energía y el 23% de las emisiones mundiales de dióxido de carbono (CO²) relacionadas con la energía. Asimismo, la urbanización y motorización rápidas, debido a que en las ciudades

vivirán unos 5400 millones de habitantes al 2050, lo que, según las proyecciones, equivale a las dos terceras partes de la población mundial, asimismo, para ese mismo año el número de vehículos en circulación en el mundo se duplicará y llegará a los 2000 millones de unidades (Banco Mundial, 2017).

Según la Corporación Andina de Fomento, el transporte en el Perú tiene un deficiente sistema ferroviario, sumado a los altos costos del transporte aéreo, que genera que el transporte por carretera se constituya como la infraestructura base sobre la que se sustenta el desarrollo de las actividades económicas en el Perú. La red vial nacional está comprendida por grandes rutas o ejes troncales de importancia, encargadas de enlazar las principales ciudades de nuestro país, con áreas de producción, fronteras y puertos, en las cuales se movilizan aproximadamente el 90% de la carga.

Según cifras del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el Perú al 2017 cuenta con una red vial nacional de 26,976 kilómetros, de los cuales el 77% se estaban asfaltados. En base a estas cifras, el Perú posee una de las redes viales asfaltada versus superficie de territorio más bajas de la Comunidad Andina de Naciones (Andina, 2018).

"El Sistema Nacional de Carretera (SINAC) se clasifica según su funcionalidad en tres niveles: Red Vial Nacional, Red Vial Departamental y Red Vial Vecinal; el SINAC del Perú tiene una longitud total de 165904,9 km. Considerando los tres niveles de jerarquía del SINAC, a la Red Vial Nacional le corresponde el 16,1%; a la Red Vial Departamental, 15,3% y a la Red Vial Vecinal el 68,6%. Del total de carreteras, el 29,4% se encuentran afirmadas, el 18,5% sin afirmar y el 36,8% es trocha. De la Red Vial Vecinal el 98,3% no está pavimentada" (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019).

La demanda en el sector transporte deriva del intercambio comercial, ya que es gracias al transporte de carga en general que se puede movilizar las mercancías que se comercializan a nivel nacional o para la exportación. El servicio de transporte constituye sin

lugar a duda una condición fundamental para el crecimiento económico del país. Es así como la capacidad de transporte de carga, la calidad de sus servicios y los sus precios tienen una incidencia directa sobre la economía. En cifras presentadas por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en el año 2015 podemos ver cómo el PBI del sector transporte evoluciona de manera directamente proporcional con el PBI del Perú (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).

El transporte de carga pesada por carretera es altamente especializado, diversificado y segmentado debido a la gran variedad de productos que se transportan en la actualidad sobre el territorio nacional. Esta variedad ha derivado en múltiples servicios y formatos de transporte por carretera, entre los que puede encontrarse el transporte de distancias largas o cortas, de distribución local o regional, así como en función al tipo de carga (transporte de materiales peligrosos, contenedores, granel, líquidos, carga ancha, vehículos, productos refrigerados, entre otros).

Ante la gran variedad de oferta de transporte existen una serie de retos que deben ser asumidos a mediano y largo plazo dado el rol estratégico que tiene el sector transporte en la economía del país. Existen algunos de los temas importantes que impactarán directa o indirectamente en los servicios de transporte de carga por carretera. Por ejemplo, se encuentra la creciente sensibilidad por la protección del medio ambiente y por la reducción de emisiones contaminantes generados por las operaciones de transporte. Debido a esto los vehículos de transporte de carga pesada serán objeto de revisiones cada vez más rigurosas y exhaustivas para controlar sus emisiones. Asimismo, los combustibles alternativos como gas natural, biodiesel, entre otros, generarán la oferta de vehículos ambientalmente más amigables por parte de los fabricantes de camiones. De la misma manera, las nuevas regulaciones orientadas a llevar mejores y más exigentes registros para un adecuado control de las flotas de camiones que operan en las cercanías de los puertos y aeropuertos de tráfico

internacional intensivo. El incremento en las medidas seguridad en el sector impactará no solo a las unidades de transporte, sino que exige choferes cada vez mejor capacitados y evaluados bajo estándares más exigentes. De otro lado, la aparición de nuevas tecnologías para vehículos y carga requerirá que las empresas inviertan en adecuarse a las nuevas exigencias que naturalmente les harán los usuarios en términos de información sobre la carga. Por último, pero no menos importante, los estándares de calidad y servicio cada vez más exigentes tanto por parte de los usuarios como de las autoridades encargadas de las regulaciones del sector.

3.1.4 Sector de micro, pequeña y medianas empresas en el Perú

La Ley N° 30056 define los parámetros a utilizar para clasificar a las empresas de acuerdo con su nivel de venta. Presenta las siguientes clasificaciones, las cuales serán las utilizadas en el presente documento: microempresas, aquellas con ventas anuales hasta por un monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT); pequeñas empresas, aquellas con ventas anuales en el rango de 150 hasta 1700 UIT; y, medianas empresas, aquellas con ventas anuales en el rango de 1,700 hasta 2,300 UIT (Congreso de la República, 2013). Se estima que las Mipyme (Micro, pequeña y mediana empresa) aportaron 30.7% de valor agregado nacional en el año 2016 (Ministerio de la Producción, 2018), cifra que es mayor al estimado de aporte de las Mipyme al PBI en la región Latinoamérica, el cual se ubicó en 24.6% en el 2016. Cabe resaltar, sin embargo, que esta situación es completamente diferente en la Unión Europea, donde las Mipymes aportaron el 56.2% del valor agregado de la economía, demostrando así la importancia sistémica que este tipo de empresas pueden desempeñar en la economía de una nación (Dini & Stumpo, 2019).

En el caso específico de Perú, en el 2017 existían casi 1.9 millones de Mipymes, cifra que representó una participación del 99,5% del total de empresas formales y un crecimiento del 9,9%, respecto al año 2016. Respecto a la Población Económicamente Activa (PEA), 12

de cada 100 personas eran conductoras de una Mipyme, y el porcentaje total de la PEA ocupada del sector privado que laboraba en Mipymes ascendía al 89.4%. Sobre su distribución, en el año 2017 el 96.22% correspondía a microempresas, el 3.18% a pequeñas empresas y el 0.10% a medianas empresas. Las Mipyme crecieron en número de forma consistente en todos los años entre el 2013 y 2017, a una tasa anual promedio de 7.28% (Ministerio de la Producción, 2018).

La informalidad es un problema presente en el sector empresarial de América Latina, y esto no es excepción en las Mipymes. Algunas causas de esta informalidad son los altos niveles de desigualdad social, producto de la globalización y el neoliberalismo, y el sistema actual de producción formal que deja poca o ninguna vacante para personal poco capacitado. Asimismo, es común la práctica de subcontratar empleados informales con la finalidad de reducir los costos de producción (Pabón & Rubio, 2018). Otro factor que incide sobre la informalidad es la regulación laboral, lo cual resalta la importancia de la misma como motor de la formalidad del sector y, por ende, la economía (Quejada, Yáñez, & Cano, 2014). Se estima que en el 2017 el 48.0% de microempresas eran informales, cifra que ha ido disminuyendo paulatinamente desde el año 2013, momento en el cual el porcentaje de microempresas informales ascendía al 58.6%. Este importante avance de más de diez puntos porcentuales se explica en parte por la simplificación procedimental para constituir una Mipyme formal, así como menores requerimientos de capital (Ministerio de la Producción, 2018). En el caso particular de Perú, desde el 2016 vienen operando los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE), espacios de atención gratuita implementados en alianzas entre el sector público y privado para orientar a las Mipymes en su constitución y el desarrollo de sus negocios.

De esta manera, la informalidad también expone a las economías a diversas consecuencias indeseables. La primera, y la causa raíz de todas las otras, es que este

fenómeno frecuentemente genera un alto número de empresas pequeñas, poco eficientes, y con una elevada tasa de mortalidad, es decir, la extinción de la empresa. Asimismo, suelen contar altos índices de rotación de trabajadores, mayores índices de ilegalidad, y un acceso bastante restringido al crédito (Rentería, 2015). La importancia del acceso al crédito -y al sistema financiero en general- será desarrollado a continuación.

El sector financiero en el Perú ha empezado a tener mayor penetración a nivel nacional, logrando así una mayor inclusión financiera. Es así como, en el 2015 de 1,867 distritos a nivel nacional, el sector financiero estaba presente en únicamente 1,185, es decir, una penetración del 63.5%. No obstante, sólo dos años más tarde, este porcentaje se ubicó en 79.4%, un aumento de casi 15 puntos porcentuales. A pesar de este aumento en la inclusión financiera de los distritos a nivel nacional, la cantidad de Mipymes que acceden al sistema financiero aún es bastante bajo. De las casi 1.9 millones de empresas que incluyen esta definición, tan sólo el 6.0% cuenta con una inclusión en el sistema financiero, entendiéndose la inclusión como acceso a depósitos o créditos. Esto debe contrastarse además con la inclusión en el año 2013, que fue del 7.5%, lo cual evidencia una tendencia decreciente (Ministerio de la Producción, 2018).

Según los Global Competitiveness Report de los años 2017 y 2018 del World Economic Forum, los principales problemas que enfrentan las empresas en el Perú al hacer negocios son la corrupción, una burocracia gubernamental ineficiente, la tasa impositiva, una infraestructura inadecuada, regulaciones laborales restrictivas, crimen y robo, y una fuerza de trabajo inadecuadamente capacitada (Schwab & World Economic Forum, 2017). Todos estos son factores que las Mipymes deben saber gestionar para poder ser sostenibles en el tiempo. Es interesante notar que casi todos los principales problemas mencionados son externos al control de la empresa, pero sí es posible que al menos se busque cubrir los vacíos generados por una inadecuada capacitación.

3.1.5 Herramientas utilizadas para validar estrategias

Es importante detallar las herramientas que se han utilizado en el presente trabajo para poder validar que las estrategias propuestas son coherentes a los objetivos de la empresa y que responden al entorno de esta. De esta manera, una de ellas es la matriz de Rumelt, la cual contiene cuatro criterios para evaluar las estrategias mencionadas, las cuales son consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja. La consistencia se refiere a que la estrategia plateada sea coherente con los objetivos y políticas de la organización. Asimismo, la consonancia responde a la adaptación que esta tenga al entorno y a los posibles cambios que vengan. La factibilidad se refiere a que la estrategia debe ser posible de implementarse a través de los recursos con los que cuenta la empresa o a los que puede acceder. Por último, la ventaja es la que indica asegurar el mantenimiento de las ventajas competitivas en el tiempo en el sector en donde se desarrolla la empresa. respondiendo sí o no. Las estrategias que son identificadas con la respuesta sí son las finalmente quedarán seleccionadas para seguir avanzado con el plan (Rumelt, 1980).

Una segunda herramienta que respalda las estrategias seleccionadas es el modelo estrella de Galbraith, del Dr. Jay Galbraith, quien es reconocido por ser experto en el diseño del planeamiento estratégico, así como en la resolución de problemáticas en el diseño de la estrategia organizacional. El modelo tiene 5 pilares sobre los cuales una empresa basa sus decisiones. El primer lado de la estrella es la estrategia, la cual traza los objetivos y metas que una empresa planea alcanzar. La segunda es la estructura, la cual debe responder y respaldar a la estrategia, asimismo señala cuáles serán las relaciones de poder de esta. En tercer lugar, se encuentran los procesos, que considera desde la planificación empresarial, pasando por flujos de trabajos hasta la manera en que serán desarrollados los productos y servicios. En cuarto lugar, están las recompensas, las cuales son el sistema a través del cual se compensará a los colaboradores según los objetivos cumplidos, alineados, a su vez, a los objetivos del

negocio. Finalmente, se observa el lado de personas, que integra las políticas que administrarán el recurso humano, su tracción, desarrollo o retención (Galbraith, 2014).

3.2 Conclusiones

La sostenibilidad es un aspecto importante en las empresas de transporte, las cuales consumen casi una quinta parte de toda la energía a nivel mundial. Implementar mejores prácticas ambientales puede ser un aspecto diferenciador frente a la competencia, en especial para clientes que otorgan un alto valor a prácticas de sostenibilidad.

Abordando los conceptos de ventaja competitiva, se puede obtener ventaja competitiva por diferenciación o por bajo coste. Es también posible, que una empresa logre posicionarse de forma que pueda obtener ambas ventajas, tanto la de menor coste y la de diferenciación. Como se mencionó la sostenibilidad es una posible fuente de diferenciación. Asimismo, se exploró también la calidad como un elemento diferenciador.

Se resaltó la importancia del sector transporte para el desarrollo de la economía de una nación. En tal sentido, el Perú enfrenta muchos problemas por una infraestructura que aún requiere muchas mejoras, y se ubica entre uno de los países de la Comunidad Andina de Naciones con menor proporción de vías asfaltadas a superficie de territorio.

Finalmente, se evidenció la importancia de las Mipymes en las economías. Si bien ocupan la mayor parte de la población económicamente activa, su aporte al producto bruto interno es menor al 35% del total, no obstante, en economías más desarrolladas -tales como la Comunidad Europea- aportan más del 50%. Algunas causas de esto son la informalidad y la baja inclusión financiera, lo cual no permite un crecimiento adecuado de este tipo de empresas. Otro factor importante, y que las empresas podrían trabajar internamente, es el personal poco capacitado.

Capítulo IV: Análisis Cualitativo / Cuantitativo de la Empresa

4.1 Análisis Cualitativo

Como se ha descrito en el Capítulo II, Gem Mineral viene atravesando una caída constante en sus ratios de rentabilidad y márgenes de ventas desde hace cinco años. Esto se debe principalmente a problemas de administración, de estructura organizativa y del ámbito comercial. Asimismo, se deben analizar los esfuerzos de sostenibilidad que la empresa pone en marcha en la actualidad, así como los que, en un corto plazo, podría considerar. Dichos esfuerzos, deben acompañar y ser la base de cualquier estrategia que se proponga en la empresa, revisando los aspectos económicos, sociales y ambientales.

Con la finalidad de analizar los aspectos organizacionales de Gem Mineral que contribuyen a intensificar el problema central, así como las fortalezas y oportunidades con las que cuenta para mitigar este problema, se han utilizado diversas herramientas. En primer lugar, se elaboró un gráfico que resume los temas descritos en el reporte de sostenibilidad, los cuales responden a un estándar GRI, según corresponda. Asimismo, cada uno de estos temas han sido asociados a un objetivo de desarrollo sostenible al cual contribuye. Por otro lado, para complementar este análisis, se desarrollaron las matrices MEFI y MEFE, las cuales profundizan en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Es necesario realizar un análisis exhaustivo, tanto al interior como al exterior de la empresa, para poder tener un panorama completo de las principales causas del problema central, para que las estrategias y líneas de acción sean lo más efectivas y eficientes posible. Dicho problema puede tener varias causas, entre ellas la falta de orden estructural, ausencia de planes a largo plazo, por ejemplo, la ausencia de un plan comercial e incumplimiento de políticas y lineamientos internos. Un ejemplo claro es que, si bien la empresa brinda un servicio que se caracteriza por la adaptabilidad y flexibilidad a los requerimientos de los clientes, no se cuenta con estructura de precios diferenciada que responda a estos servicios

extraordinarios, que muchas veces afecta la programación de las unidades y el descanso de los colaboradores. No obstante, un análisis profundo dará como resultado causas más específicas y precisas.

De esta manera, hay otros problemas menores ubicados alrededor de la empresa que podrían estar afectando sus indicadores financieros. Por ejemplo, se mencionó que la empresa no cuenta con políticas establecidas para la renovación de activos, políticas de recursos humanos en materia de reclutamiento, selección y compensaciones, así como programa de beneficios, y una estructura organizacional idónea que les permita soportar sus operaciones de manera eficiente.

Por otro lado, como se mencionó al inicio de este capítulo, también es importante destacar y potenciar las fortalezas con las que cuenta la empresa para hacer frente a este deterioro financiero. Gem Mineral debe ser capaz de aprovechar el fuerte impulso que tiene en el ámbito operacional, relacionado sobre todo a temas de seguridad y salud ocupacional, así como temas ambientales. Otro ejemplo es que se cuenta con flota en óptimas condiciones, así como personal correctamente capacitado, pero aún falta hacer mayor énfasis en la formalización y cumplimiento de sus procesos internos.

Una de las fortalezas a destacar de Gem Mineral y que puede ser considerada una ventaja diferenciadora frente a otras empresas del sector, es la importancia que se le ha ido dando al concepto de sostenibilidad y a las actividades claves que se realicen entorno a este pilar. Desde hace dos años, la empresa cuenta con un reporte de sostenibilidad, en donde se analizan varios ejes de la operación, administración y relación con sus distintos grupos de interés. Este es un primer e importante paso, para realizar una revisión tanto al interior y exterior de la organización para evaluar los impactos de Gem Mineral en sus distintos ámbitos.

Por ejemplo, el reporte de sostenibilidad Gem Mineral hace referencia a la ética empresarial, el cumplimiento y la transparencia, teniendo como base el estándar GRI 102-16, en donde se solicita información de los valores, principios y normas de conducta de la organización. La empresa cuenta con un código de ética en donde se describe el concepto de ética en la organización y las pautas a seguir. Asimismo, el documento es entregado a todos los trabajadores que ingresan a la empresa. Este tema es fundamental para lograr una sostenibilidad de la empresa, debido a que, según entrevistas con personal de Gem Mineral, así como con otra empresa del sector, los conductores deben respetar muchas normas y reglas, así como políticas sumamente estrictas, las cuales no se pueden pasar por alto u obviar y una trasgresión a las mismas puede anular contratos que la empresa tenga e incluso dañar la reputación.

Alineado a lo anteriormente mencionado, el reporte señala las graves consecuencias de la corrupción en el Perú. A raíz de la crisis política que se viene tejiendo desde el año 2017 específicamente, Gem Mineral ha experimentado los efectos de la misma, reduciendo en 24% los servicios de transporte en dicho año. Estos números se analizan a más profundidad en el análisis cuantitativo.

Para profundizar en este aspecto, se ha desarrollado un análisis que contrasta los estándares GRI que la empresa reporta actualmente y su impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por las Naciones Unidas, así como los estándares GRI que tiene el potencial de reportar y su respectivo impacto en los ODS. La tabla que a continuación se muestra, se ha elaborado con base en la Guía de Pacto Mundial y GRI para integrar los ODS en el reporte.

Identificación de temas materiales transversales entre los ODS, GRI y GEM MINERAL						
A		B			Comunes y/o relacionados	
N°	Organización de las Naciones Unidas ODS	N°	The Global Reporting Initiative GRI	ODS	GRI	Se reporta
1	Fin de la pobreza	201-1	Valor economico generado	1	201-1	Sí
2	Lucha contra el hambre	201-2	Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático.	1	201-2	No
3	Salud y Bienestar	202	Presencia en el mercado	5	202	No
4	Educacion de calidad	204	Gastos en compras locales	11	204	No
5	Igualdad de genero	205	Anticorrupción	16	205	Sí
6	Agua Limpia y saneamiento	302	Medioambiente - Energía	7	302	No
7	Energia asequible y no contaminante	305	Emisiones	7	305	Sí
8	Trabajo decente y crecimiento economico	401	Colaboradores	8	401	No
9	Industria, innovacion e infraestructura	403	Seguridad y Salud Ocupacional	3	403	Sí
10	Reduccion de las desigualdades	404	Capacitaciones	8	404	Sí
11	Ciudades y comunidades sostenibles	405	Diversidad e igualdad de oportunidades	5	405	No
12	Produccion y consumo responsable	409	Trabajo forzado y obligatorio	8	409	No
13	Accion por el clima	413	Comunidades locales (programas de desarrollo para las zonas de influencia y medicion de impactos)	12	413	Sí
14	Vida submarina					
15	Vida de ecosistemas terrestres					
16	Paz, justicia e instituciones sólidas					
17	Alianzas para lograr los objetivos					

Figura 7. Identificación de temas materiales de Gem Mineral y su relación con los estándares GRI y ODS

Elaboración propia en base a información proporcionada por Gem Mineral, los estándares GRI y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En la figura anterior se observa que, en la columna A se han listado los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y se ha resaltado con celeste en los que contribuye o podría

contribuir Gem Mineral. En la columna B, resaltado con anaranjado, se han listado los estándares GRI que ha reportado Gem Mineral en sus reportes de sostenibilidad de los años 2017 y 2018. Adicional a ellos se han considerado también aquellos estándares que a la organización le sería relevante reportar, y el cuales está en condición de hacerlo. En la columna C, se contrasta los estándares GRI y los ODS, relacionándolos entre sí, es decir, a qué objetivo está impactando cada estándar reportado o en su defecto que podría reportar en un siguiente año. Este primer análisis, nos permite tener la base para identificar los temas materiales a los cuales la empresa le dará prioridad y sobre los cuales trabajará.

Es importante destacar que, al mencionar temas materiales, este concepto se traduce como aspectos significativos o con relevancia para una empresa. Al identificar aquellos temas que generan valor a la organización y que no se deben descuidar, la empresa traza el camino pensando en el largo plazo, no solo considerando los resultados financieros, si no el impacto que tiene en todos sus grupos de interés. Los temas materiales no son iguales en todas las industrias, estos dependerán de las características del sector y de la empresa en sí, de su estrategia, de su ciclo de vida y de los objetivos que tenga (Gómez-Bezares, 2019).

Los temas materiales se construyen en tres ámbitos, el económico, el social y el ambiental. De esta manera, un reporte de sostenibilidad se elabora teniendo como base estos ámbitos y los temas materiales correspondientes que la empresa ha listado y a partir de los cuales pone en marcha acciones concretas, impactando a sus diferentes grupos de interés. Si bien cada vez más, se suman más empresas a presentar reportes de sostenibilidad, es necesario que estos aseguren la veracidad y la transparencia de la información que se publica. Incluso, en algunos estudios se recomienda que la información sea verificada por algún agente externo con la finalidad de que esta mantenga la objetividad que corresponde (Bonilla-Priego & Benítez-Hernández, 2017).

A continuación, se muestra la lista de los temas materiales que se han propuesto en conjunto con los altos directivos de Gem Mineral. En ella se mencionan los temas que se considera más relevantes para la estrategia del negocio y a partir de los cuáles se propondrán las mejoras para mitigar el problema principal.

Tabla 8

Temas materiales identificados para Gem Mineral

N°	Tema material	Definición
1	Desarrollo de los colaboradores	Considera a todas aquellas acciones que se realizan en beneficio del desempeño profesional y personal de la empresa.
2	Seguridad y salud ocupacional	Acciones planificadas cuidadosamente para la preservación de la vida de todas las personas: colaboradores (conductores y administrativos), proveedores y otros relacionados a la empresa. Cero accidentabilidad.
3	Energía y emisiones (gas de efecto invernadero)	Ser parte del cambio relacionado a las nuevas fuentes de energía para el óptimo funcionamiento de la operación. Gestión responsable de los recursos naturales y reducción de emisiones
4	Compras responsables y sostenibles	Considera la adquisición de productos y servicios, que puedan aseguraren la calidad de su oferta, garanticen el cuidado del medioambiente, un trato ético de sus grupos de interés más vulnerables y sean responsables a lo largo de su cadena de valor.
5	Relaciones comunitarias armoniosas	Involucra la gestión adecuada y coordinada de actividades que promueven el desarrollo de las comunidades en las que, de alguna forma, impacta la operación de la empresa, teniendo en cuenta sus necesidades
6	Ética en los negocios, lucha contra la corrupción y Buen Gobierno Corporativo	Engloba una cultura de ética, asegura la aplicación de políticas y procedimiento en todos los grupos de interés de la empresa y se asegura de la aplicación de la legislación vigente.
7	Alianzas estratégicas	El trabajo articulado con agentes de la sociedad para lograr proyectos interdisciplinarios con miras a la transformación energética para el transporte, así como nuevas políticas en la contratación de colaboradores.

Tabla 8 (continuada)

N°	Tema material	Definición
8	Servicio de calidad	Considera estándares que aseguren la calidad en los productos y servicios ofrecidos a los clientes.
9	Incidentes, derrames o fugas.	Cualquier causa que pueda dificultar la operación de los camiones, entre los más comunes encontramos derrames o fugas de material.
10	Cumplimiento regulatorio.	Engloba todas las normas que se le exigen a las empresas del sector transporte de carga pesada.
11	No discriminación, igualdad y diversidad.	Al ser un sector en donde la mayoría de los trabajadores son hombres, se puede estar propenso a la discriminación de la mujer al involucrarse en este campo.
12	Desarrollo económico y social.	Considera la penetración en diferentes mercados u ofreciendo distintos servicios.
13	Reporte de sostenibilidad	Comunicar y hacer evidente de manera transparente y objetiva las acciones que la empresa realiza respondiendo a los estándares GRI.

Nota. Elaborado en base a información proporcionada por Gem Mineral y validada con los asesores en reunión el 8 de junio de 2019.

En la figura anterior, se han listado 13 temas materiales que la empresa considera como los más importantes, que acompañan a la estrategia y que, trabajando en ellos y priorizándolos, ayudarían a dar solución al problema central. De este modo, para definir la prioridad de los temas materiales, estos se deben analizar, evaluar y finalmente presentarse en una matriz de materialidad.

En la tabla que se muestra a continuación, se presenta cada tema material con una puntuación, la cual ha sido elaborada en conjunto con la empresa.

Tabla 9

Evaluación de los temas materiales

Nº	Tema Material	Asesores	Gem Mineral
1	Desarrollo de los colaboradores	9.00	8.00
2	Seguridad y salud Ocupacional	7.00	10.00
3	Energía y emisiones (gas de efecto invernadero)	7.00	8.50
4	Compras responsables y sostenibles	5.00	5.00
5	Relaciones comunitarias armoniosas	3.00	5.00
6	Ética en los negocios, lucha contra la corrupción y Buen Gobierno Corporativo	8.00	9.00
7	Alianzas estratégicas	7.00	5.50
8	Servicio de calidad	9.00	9.00
9	Incidentes, derrames o fugas.	6.00	6.00
10	Cumplimiento regulatorio.	6.00	7.00
11	No discriminación, igualdad y diversidad.	7.00	5.00
12	Desarrollo económico y social.	8.00	8.00
13	Reporte de sostenibilidad	8.00	6.00

Nota. Elaborado en reunión con la administración de Gem Mineral el 8 de junio de 2019. Los puntajes indicados son los siguientes. 1-3: desafíos a monitorear, pueden representar eventualmente un riesgo u oportunidad; 4-6: principales desafíos, son importantes para la gestión del negocio y la generación de valor en el corto, mediano y largo plazo; 7-10: desafíos cruciales, están relacionados directamente al desempeño y desarrollo del modelo de negocio.

Finalmente, la evaluación de los temas materiales -tanto por los asesores como por la administración de la empresa- son colocados en un mapa de calor, el cual permite priorizarlos. Este mapa se muestra a continuación.



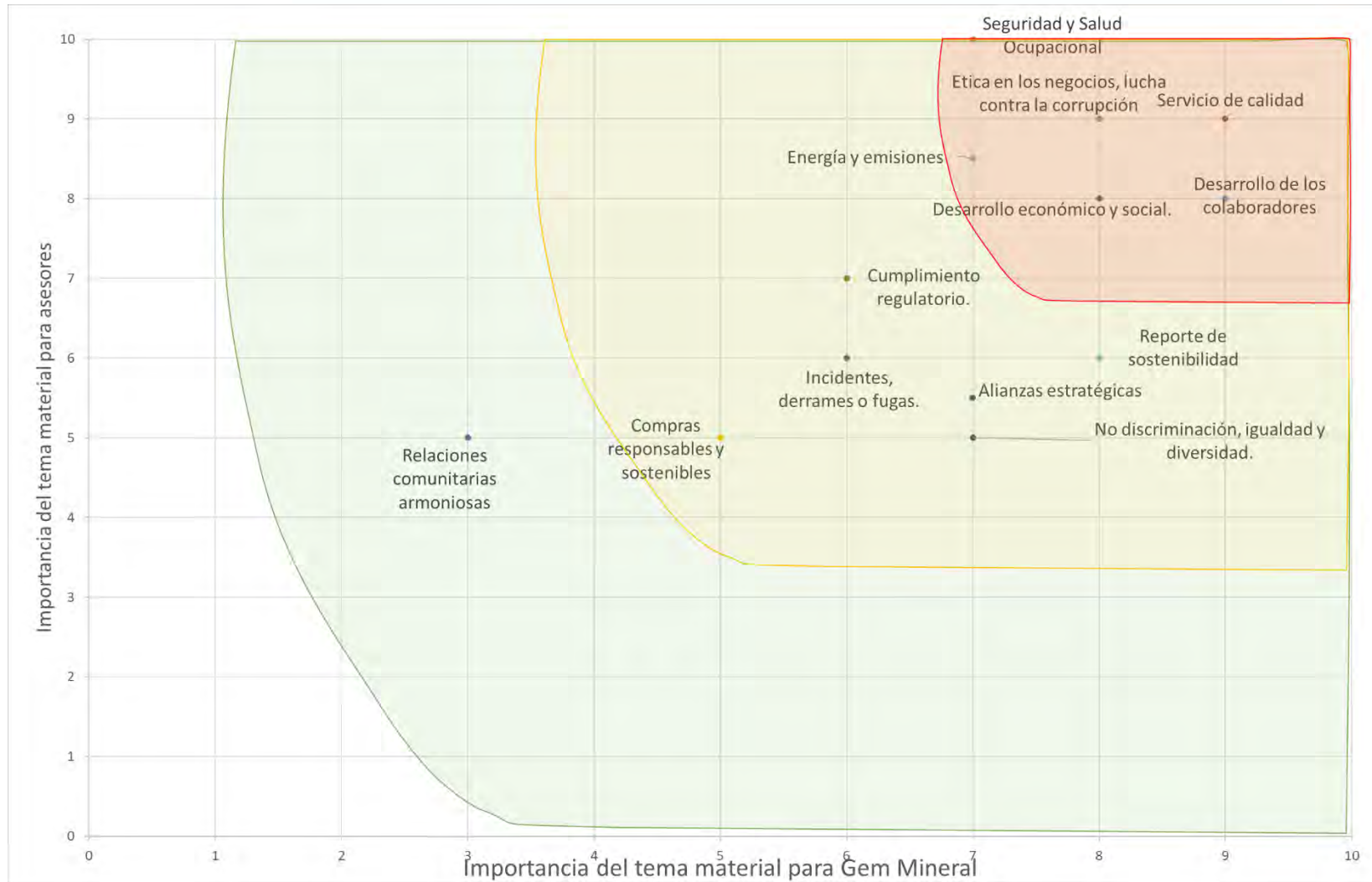


Figura 8. Matriz de materialidad de Gem Mineral

Elaboración propia en base a evaluación de los asesores e información proporcionada y validada por la administración de la empresa.

Los temas prioritarios para Gem Mineral son los que se encuentran en el cuadrante rojo en la figura precedente, correspondientes a: servicio de calidad, desarrollo económico y social, energía y emisiones, y desarrollo de colaboradores. En un segundo nivel de prioridad de temas materiales se encuentran: cumplimiento regulatorio, incidentes, derrames o fugas, seguridad y salud ocupacional, alianzas estratégicas, ética en los negocios y reporte de sostenibilidad. Finalmente, el tercer grupo y de menor prioridad, incluye: compras responsables y relaciones comunitarias armoniosas. Estos resultados, sirven de base para proponer estrategias y acciones de solución.

Es necesario considerar la sostenibilidad como un círculo virtuoso que combina la operación dentro de la empresa y las repercusiones fuera de esta: uno impacta en el otro y viceversa. Sin embargo, aún hace falta capitalizar esta iniciativa para que sea percibido por los clientes de la empresa como una ventaja diferencial frente a la competencia.

Adicionalmente, con la finalidad de profundizar en el análisis cualitativo, y con base en el análisis interno y externo realizado en el primer capítulo, se han consolidado dos matrices, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). En la primera, se han listado amenazas y oportunidades y en la segunda fortalezas y debilidades. En ambas matrices, se ha evaluado cada factor individualmente y se obtiene un puntaje global. Esta evaluación se ha realizado en conjunto con la alta gerencia de Gem Mineral y los asesores.

A continuación, se observa la matriz MEFE, en la cual se asigna un peso a cada factor, dependiendo de la importancia de dicho factor para el éxito de la empresa en el sector en donde se desarrolla.

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Externos

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
<i>Oportunidades</i>				
O1:	PBI del Perú crecerá a una tasa promedio de 4.3% anual para el periodo 2018-2021. Crecimiento del sector construcción a una tasa anual de 7.5% para el periodo 2020-2022 (Fuente: MEF)	0.15	3	0.45
O2:	ProInversión mantiene actualmente una cartera de proyectos -para el periodo 2019-2021- por US\$ 10,327 millones (Fuente: ProInversión)	0.05	2	0.1
O3:	Ministerio de Energía y Minas promueve el uso de gas natural licuefactado (GNL) en vehículos de carga pesada y transporte de pasajeros con la finalidad de reemplazar el uso del combustible diésel. Aumento de autonomía de 400 a 1000 Km respecto a GNV y ahorro de 35% (Fuente: Diario Gestión)	0.05	2	0.1
O4:	Bolsas de carga en línea como medio para incrementar la contratación de servicios entre ofertantes del servicio y demandantes del mismo. Se estima que el 60% de viajes de retorno de transporte de carga regresan vacíos (Fuentes: Diarios El Peruano y Gestión)	0.02	2	0.04
O5:	Uso de tecnología vehicular Euro IV/4 y avance hacia Euro VI/6 para continuar reduciendo los niveles de azufre en el combustible. “Cumbre regional sobre combustibles y vehículos más limpios y eficientes para América Latina” desarrollada en Lima en mayo 2019 (Fuente: Ministerio del Ambiente)	0.12	3	0.36
O6:	Posibilidad de diferenciarse de la competencia por ser una empresa formal, frente al incremento de la fiscalización de transporte a nivel nacional: Cobertura de SUTRAN ha llegado a 17 unidades desconcentradas en territorio peruano (Fuente: SUTRAN)	0.05	4	0.2
	Subtotal	0.44	1.4	

Tabla 10 (continuada)

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
<i>Amenazas</i>				
A1:	Inestabilidad política en el Perú. Reformas constitucionales. Enfrentamiento entre Poder Ejecutivo y Poder Legislativo (Fuente: ONPE)	0.15	1	0.15
A2:	Guerra comercial entre China y Estados Unidos, primer y segundo socio comercial del Perú. Ambos reducen sus proyecciones de crecimiento a 6% y 1.8% anual, respectivamente (Fuente: MEF)	0.15	2	0.3
A3:	El número de empresas de transporte de carga por carretera se ha incrementado desde 42,640 empresas en el 2008 a 116,430 empresas en el 2017, representando un incremento del 173% (Fuente: MTC)	0.1	1	0.1
A4:	A setiembre de 2018 el número de conflictos sociales registrados por mes superó los 200 (Fuente: Defensoría del Pueblo)	0.1	3	0.3
A5:	Desastres naturales. El sector perdió S/30MM diarios durante el Fenómeno del Niño Costero en 2017 (Fuente: Diario Gestión)	0.03	4	0.12
A6:	Estudio realizado en USA arroja que 30% de las pequeñas empresas que fueron afectadas por el fenómeno natural no contaba con ningún tipo de seguro. Empresas afectadas negativamente tenían el doble de posibilidades de solicitar crédito que las empresas no afectadas para financiar la recuperación (Fuente: Marsh - Empresa internacional de seguros)	0.03	4	0.12
	Subtotal	0.56		1.09
	Total	1.00		2.34

Nota. Elaboración propia. Los valores son los siguientes: 1=la respuesta es pobre, 2=la respuesta está en el promedio, 3=la respuesta está por encima del promedio y la 4=respuesta es superior.

Por otro lado, también se trabajó la matriz MEFI, en donde se evaluaron las fortalezas y debilidades de la empresa, asignándole, de la misma manera, un peso a cada factor, dependiendo de qué tan importante es para que la empresa sea más exitosa en el sector en la que compete.

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Puntaje
<i>Fortalezas</i>				
F1:	Diferenciación respecto a la competencia por la afiliación al GRI y la elaboración de reportes de sostenibilidad	0.09	4	0.36
F2:	Carga y flota de vehículos asegurada al 100%.	0.07	3	0.21
F3:	Cumplimiento de altos estándares de seguridad, reflejado en cero accidentes en la operación en los últimos 2 años.	0.09	4	0.36
F4:	Flota de camiones de marca renombrada y con antigüedad atractiva para el sector, sujeta a renovación cada 6 años.	0.07	3	0.21
F5:	Agilidad en la toma de decisiones organizacionales.	0.07	3	0.15
F6:	Capacidad para adecuar el servicio a las necesidades de los clientes.	0.05	3	0.21
F7:	Buen clima laboral (75% de satisfacción) que se refleja en la lealtad, disponibilidad y compromiso de los colaboradores, frente a los requerimientos de la empresa.	0.05	3	0.15
F8	Indicadores sólidos de solvencia (razón de solidez de 2.85 a diciembre de 2018) y liquidez (razón corriente de 1.81 a diciembre de 2018).	0.07	3	0.15
Subtotal		0.56		1.80

Tabla 11 (continuada)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Puntaje
<i>Debilidades</i>				
D1:	No se cuenta con Plan Estratégico.	0.10	1	0.10
D2:	Disminución de las ventas en un 37% y de la utilidad neta en un 55% desde su máximo nivel en el 2016.	0.10	1	0.10
D3:	Concentración de funciones en la Gerencia General.	0.07	1	0.07
D4:	Concentración de cartera de 45% en UNICON y 27% en IESA.	0.07	1	0.07
D5:	Monitoreo manual de sus controles de seguridad y seguimiento de las operaciones	0.05	2	0.10
D6:	Ausencia de un área comercial especializada y una estrategia comercial y de marketing.	0.05	2	0.10
Subtotal		0.44		0.54
Total		1.00		2.34

Nota. Elaboración propia. Los valores son los siguientes: 1=debilidad mayor, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor, y 4=fortaleza mayor.

En la matriz MEFI, dentro de las debilidades, se encuentran la disminución de ventas y de las utilidades netas, factor que representa el problema central de este trabajo. Asimismo, hay otras debilidades detectadas, las cuales se desarrollan y complementan en el capítulo siguiente.

En conclusión, se utilizarán los resultados de la matriz de materialidad elaborada, así como los resultados de la matriz MEFÉ y MEFI para elaborar estrategias que se encuentren alineadas a solucionar el problema clave.

4.2 Análisis Cuantitativo

Gem Mineral S.A. proporcionó información financiera de la empresa para los últimos cinco años cerrados: estados de situación financiera y de resultados del año 2014 al 2018. Se procedió con la revisión y análisis de los estados financieros para identificar variaciones y tendencias en las partidas contables más importantes que permitieran mostrar la evolución de la empresa en los últimos años y la situación que muestra en la actualidad. Las partidas que más llamaron la atención fueron las de ventas, márgenes y gastos administrativos en el estado de resultados, y la de existencias en el estado de situación financiera. De los años revisados, el que muestra la mejor performance en ingresos y márgenes es el año 2015, razón por la que tomamos este año como base de comparación.

4.2.1 Ventas y márgenes

Luego de un ligero incremento en el año 2015 de 5% respecto al año 2014, las ventas muestran una tendencia decreciente en los siguientes tres años, llegando al año 2018 a acumular en ese periodo un decrecimiento de 37%. En el mismo periodo, los márgenes siguen la misma tendencia, siendo la utilidad bruta la que muestra el menor decrecimiento (26%) y la utilidad neta la que muestra el mayor ascendente a (42%).

Tabla 12

Variación de ventas anuales y márgenes

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	Acumulado desde 2015
Ventas	3,151,889	3,317,446	3,270,985	2,757,280	2,093,800	
Variación %		5%	-1%	-16%	-24%	-37%
Utilidad bruta	457,429	696,612	607,516	547,545	515,558	
Variación %		52%	-13%	-10%	-6%	-26%

Tabla 12 (continuada)

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	Acumulado desde 2015
Utilidad operativa	33,515	463,686	300,473	293,926	295,394	
Variación %		1284%	-35%	-2%	0%	-36%
Utilidad antes de impuestos	67,978	349,916	322,176	230,744	205,099	
Variación %		415%	-8%	-28%	-11%	-41%
Utilidad neta	32,612	248,268	322,176	172,720	144,595	
Variación %		661%	30%	-46%	-16%	-42%

Nota. Elaboración propia en base a información proporcionada por Gem Mineral.

4.2.2 Gastos administrativos

Se observa que, a pesar de la reducción en las ventas y los márgenes, los gastos administrativos muestran un comportamiento diferente. Estos gastos presentan un incremento de 4% en el año 2018 comparado con el año 2015, que fue el año con mejor desempeño de la empresa, lo que hace indispensable analizar esta partida con más detalle a fin de identificar los motivos por los que se mantienen relativamente estables a pesar de la significativa reducción en las ventas y los márgenes.

Tabla 13

Variación de partidas de costo y gasto

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	Acumulado desde 2015
(-) Costo de ventas	2,694,460	2,620,834	2,684,671	2,209,735	1,578,242	
Variación %		-2.7%	2.4%	-17.7%	-28.6%	-40%
(-) Gastos de administración	-423,914	-241,455	-384,938	-253,619	-250,957	
Variación %		-43.0%	59.4%	-34.1%	-1.0%	4%
(-) Gastos financieros	-466	-49,233	-56,596	-84,165	-77,921	
Variación %		10465.0%	15.0%	48.7%	-7.4%	58%

Nota. Elaboración propia en base a información proporcionada por Gem Mineral.

4.2.3 Existencias

Es otra partida, pero esta vez del estado de situación financiera, que llama la atención por representar un monto significativo dentro del activo total en los últimos cinco años, llegando a representar hasta el 27%. Además de ello, se observa otra particularidad, la actividad económica de transporte de carga pesada por carretera no requeriría de mantener existencias para comercializar por tratarse de una actividad de servicios que consume principalmente repuestos, combustibles y suministros para los vehículos de la flota. Se considera necesario consultar qué es lo que se contabiliza en esta partida, validar si corresponde estar en ella, si se debe reclasificar o sincerar los estados financieros.

Tabla 14

Variación de las principales cuentas del estado de resultados

Cuenta	2014	2015	2016	2017	2018
Caja bancos	81,758	25,791	277,224	174,925	98,357
Ctas x cob Com	268,607	381,221	315,836	475,332	278,783
Existencias	219	595,161	578,949	372,666	761,848
Otros activos	117,886	48,674	127,740	76,463	73,438
Total AC	468,470	1,050,847	1,299,749	1,099,386	1,212,426
Total Activo	1,565,673	2,242,484	2,536,223	2,718,339	2,816,917
Total Pasivo	777,974	1,032,264	689,963	1,034,691	988,674
Total Patrimonio	787,699	1,210,220	1,846,260	1,683,648	1,828,243
Total Pasivo y Patrimonio	1,565,673	2,242,484	2,536,223	2,718,339	2,816,917

Nota. Elaboración propia en base a información proporcionada por Gem Mineral.

4.2.1 Desempeño del sector

Se realizó una búsqueda del desempeño económico de empresas que se encuentran en el mismo sector de Gem Mineral. Esto permitirá saber si los indicadores financieros de la empresa son acordes al sector, y detectar en qué aspectos concretos debería mejorar la empresa. La información se resume en la siguiente tabla.

Tabla 15

Indicadores de desempeño de empresas referenciales del mismo sector

Razón Social	Ingresos 2014	Utilidad Neta 2014	Activos 2014	Patrimonio 2014	Pasivo Total 2014	ROE	ROA	Margen Neto
STIERLIFT S.A.	10,828,157	3,964,361	39,098,366	24,569,950	14,528,417	16.1%	10.1%	36.61%
TRANSCORP INDUSTRIAL S.A.C.	24,293,123	-666,270	46,921,234	28,333,521	18,587,713	-2.4%	-1.4%	-2.74%
EMPRESA DE TRANSPORTES GUZMAN S.A.	27,096,000	1,648,000	52,315,000	34,711,000	17,604,000	4.7%	3.2%	6.08%
SUPERMAQ S.A.C.	27,246,869	-2,659,888	55,428,932	6,391,819	49,037,113	-41.6%	-4.8%	-9.76%
TRITON TRANSPORTS S.A.	40,564,000	1,054,000	40,164,000	14,427,000	25,737,000	7.3%	2.6%	2.60%
TRANSPORTES BARCINO S.A.	43,242,000	3,143,000	102,551,000	80,917,000	21,644,000	3.9%	3.1%	7.27%
AUSA OPERACIONES LOGISTICAS S.A.	44,984,619	422,412	13,373,229	2,358,580	11,014,649	17.9%	3.2%	0.94%
TERRACARGO S.A.C.	46,214,355	760,361	70,718,668	32,545,817	38,172,851	2.3%	1.1%	1.65%

Tabla 15 (continuada)

Razón Social	Ingresos 2014	Utilidad Neta 2014	Activos 2014	Patrimonio 2014	Pasivo Total 2014	ROE	ROA	Margen Neto
CORPORACION HELEO S.A.C.	47,211,466	189,176	11,658,333	2,334,051	9,324,282	8.1%	1.6%	0.40%
SERVOSA CARGO S.A.C.	48,879,000	-1,345,000	53,727,000	5,070,000	48,657,000	-26.5%	-2.5%	-2.75%
STIERLIFT TRANSPORTES S.A.	50,207,600	-8,010,400	23,220,240	6,356,240	16,864,000	126.0%	-34.5%	-15.95%
SERVOSA GAS S.A.C.	55,286,000	1,128,000	39,950,000	24,261,000	15,689,000	4.6%	2.8%	2.04%
TRANSPORTES ANGEL IBARCENA S.A.C.	60,769,000	-531,211	112,647,206	35,257,208	77,389,998	-1.5%	-0.5%	-0.87%
SERVICIOS POLUX S.A.C.	61,108,070	3,009,548	71,359,469	21,005,522	50,353,947	14.3%	4.2%	4.92%
TRANSALTISA S.A.	62,395,000	188,000	59,979,000	17,592,000	42,387,000	1.1%	0.3%	0.30%
TRANSPORTES ACOINSA S.A.	72,203,000	5,634,000	70,804,000	38,172,000	32,632,000	14.8%	8.0%	7.80%
GRUPO VIVARGO S.A.C.	72,746,000	9,391,000	134,415,000	50,689,000	83,726,000	18.5%	7.0%	12.91%

Tabla 15 (continuada)

Razón Social	Ingresos 2014	Utilidad Neta 2014	Activos 2014	Patrimonio 2014	Pasivo Total 2014	ROE	ROA	Margen Neto
INDUAMERICA SERVICIOS LOGISTICOS S.A.C.	79,678,000	4,333,000	64,157,000	25,457,000	38,700,000	17.0%	6.8%	5.44%
GLORIA FOODS - JORB S.A.	109,311,000	-94,937,000	726,597,000	297,172,000	429,425,000	-31.9%	-13.1%	-86.85%
TRANSPORTES RODRIGO CARRANZA S.A.C.	122,297,417	6,135,683	187,535,435	134,270,850	53,264,585	4.6%	3.3%	5.02%
SERVICIOS GENERALES PASVELA S.A.C.	131,101,711	401,894	6,162,169	3,011,713	3,150,456	13.3%	6.5%	0.31%
PETRAMAS S.A.C.	169,377,719	46,705,554	190,742,410	137,716,828	53,025,582	33.9%	24.5%	27.57%
TRANSPORTES 77 S.A.	431,407,000	55,828,000	129,109,000	52,368,000	76,741,000	106.6%	43.2%	12.94%
					<i>Promedios</i>	17.0%	7.7%	7.9%
					-->			
	Ingresos 2018	Utilidad Neta 2018	Activos 2018	Patrimonio 2018	Pasivo Total 2018	ROE	ROA	Margen Neto
GEM MINERAL S.A.	2,093,800	144,595	2,816,917	1,828,243	988,674	7.9%	5.1%	6.91%

Nota. Información obtenida de la publicación Perú Top 10,000 Companies 2018 para las empresas del subsector “Transporte terrestre de carga / Freight transport by road”. Los promedios fueron obtenidos eliminando las empresas que presentaron pérdidas.



Como se puede apreciar, tanto el rendimiento sobre el patrimonio (ROE), rendimiento sobre activos (ROA) y margen neto son inferiores a empresas comparables del sector. En particular, el rendimiento sobre el patrimonio es bastante inferior al del sector, siendo incluso menos que la mitad del promedio observado. Dado que tanto su margen neto como retorno sobre activos no se encuentra tan lejos del sector, esto podría denotar una inadecuada estructura de financiamiento. Se analizó este supuesto, obteniéndose como resultado el siguiente gráfico, el cual relaciona el factor Deuda / Patrimonio (D/E) y el rendimiento sobre el patrimonio (ROE).

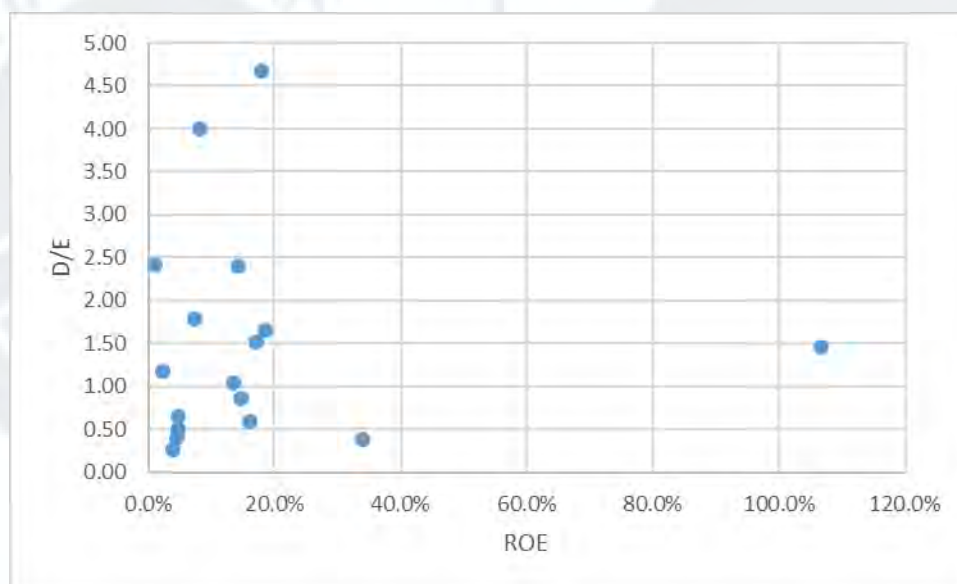


Figura 9. Relación entre D/E y ROE para el subsector de transporte terrestre de carga

Elaborado en base a información obtenida de la publicación Perú Top 10,000 Companies 2018.

Se puede observar que para valores D/E inferiores a 0.5, suelen encontrarse compañías con un ROE inferior al 10%. Una vez se sobrepasa este umbral, se encuentran compañías que operan con un ROE que excede, en promedio, al 10%. Considerando que Gem Mineral cuenta con un valor D/E de 0.54, podría ser un tema a abordar como parte de la estrategia de subir la rentabilidad sobre el patrimonio y acercarlo al promedio del sector.

4.3 Conclusiones

Realizar un análisis cualitativo y cuantitativo, permite contrastar dos perspectivas acerca de la realidad de la empresa. Las acciones descritas en el análisis cualitativo se ven reflejadas en los resultados del cuantitativo. Al realizar estos análisis, se pueden identificar las fortalezas con las que cuenta la empresa para mitigar las amenazas externas, así como analizar las debilidades. Tomando como base el diagnóstico realizado, se proponen estrategias que aprovechen las oportunidades que se encuentren en el entorno de la organización.

Tener claro el panorama, permitirá identificar acciones que sean factibles de implementar, que vayan acorde a la realidad de la empresa y del sector en el que se encuentra, así como plantear estrategias que aseguren la sostenibilidad de Gem Mineral en el largo plazo.

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema

5.1 Causas Identificadas

De acuerdo con lo mencionado en capítulos anteriores, el problema clave de Gem Mineral es el deterioro financiero, que se refleja en la disminución de sus ventas en los últimos cinco años. De esta manera, se han analizado las causas raíz que han llevado a la empresa a este problema, alineando las mismas a los estándares GRI y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos por las Naciones Unidas. Asimismo, para este análisis se ha utilizado de base el análisis cualitativo y cuantitativo elaborado en el capítulo anterior. Es importante mencionar que algunas de las causas halladas no necesariamente se alinean perfectamente a los estándares señalados anteriormente, sin embargo, para alcanzar la sostenibilidad de la empresa, es necesario trabajar en ellos también.

Por lo tanto, se considera que, el problema financiero responde a causas que podrían poner en riesgo la sostenibilidad de la empresa. Se determinaron siete causas en seis áreas principales, representadas en el diagrama de Ishikawa. Estas áreas son: marketing, administración, maquinaria, mano de obra, método y medición.

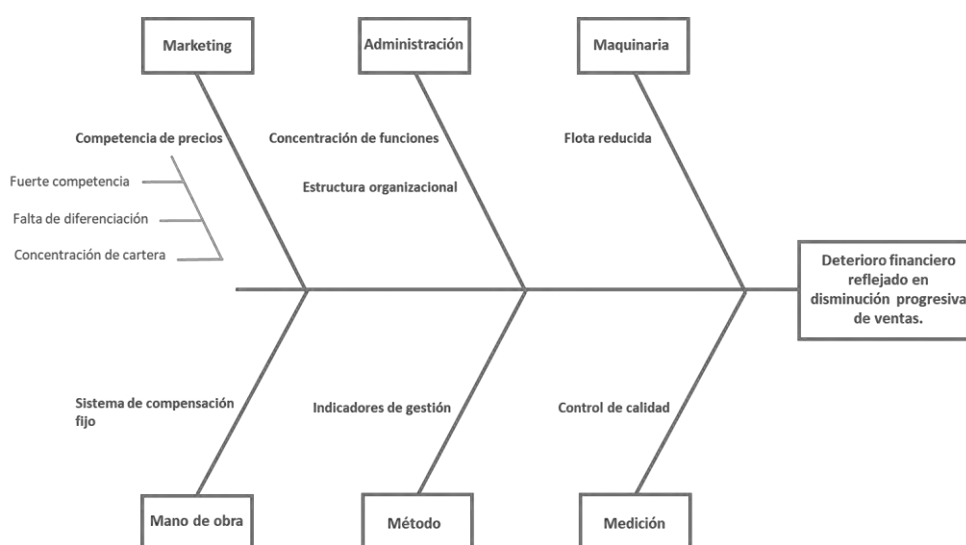


Figura 10. Diagrama de análisis de causa raíz.

5.1.1 Marketing

Según el estándar GRI 417, correspondiente al tema de la información y etiquetado de productos y servicios, así como las comunicaciones de marketing, una empresa sostenible es aquella que brinda información accesible, oportuna, adecuada y correcta a sus distintos públicos de interés acerca de sus impactos económicos, ambientales y sociales. En el caso de Gem Mineral, se observa que existen canales que pueden ser repotenciados para comunicar las buenas prácticas con las que cuenta la empresa, sus acciones de sostenibilidad, así como los estándares de seguridad con los que trabaja. Sin embargo, se han detectado causas que deben ser trabajadas y solucionadas primero, relacionadas al marketing, para posteriormente poder trabajar la comunicación externa de una manera óptima.

La causa específica detectada es la competencia de precios, en la cual, se encuentran sub-causas, las cuales se detallan a continuación.

Competencia de precios. Al ser un servicio no diferenciado y contar con un elevado número de empresas compitiendo en el sector, existe una fuerte presión a la baja de los precios. Esto a su vez tiene ha tenido el efecto de reducir los márgenes de la empresa. Entre las sub-causas de esta causa, se encuentra en primer lugar, la **fuerte competencia del sector** y es que, como se indicó en un capítulo anterior, el ritmo de crecimiento de la industria ha sido bastante elevado en los últimos diez años, a consecuencia del auge de la minería y el sector construcción. Por otro lado, otra sub-causa es la **falta de diferenciación del servicio**, la cual no solo es un problema de Gem Mineral, sino también del sector. Esto también responde al gran incremento en la cantidad de empresas de transporte y la alta fragmentación del sector. Sin embargo, las certificaciones medioambientales y el cumplimiento de los estándares de sostenibilidad pueden ser atributos diferenciales que se pueden aprovechar. Una tercera sub-causa es la **Concentración de cartera de clientes**. El 45.31% de la facturación de Gem Mineral, depende de la empresa UNICON, empresa especializada en concreto, y que es

cliente de la empresa desde el año 2015. Asimismo, un 27% de la facturación total está relacionada a IESA S.A., empresa dedicada a la construcción. Dicho lo anterior, poco más del 70% de la facturación, depende de solo dos clientes. Esta falta de diversificación en los ingresos llega a ser una amenaza para la empresa, cuya sostenibilidad podría verse amenazada en caso llegara a perder a algunos de los clientes anteriormente mencionados.

Si bien la empresa tiene una filosofía de brindar un servicio de calidad a sus clientes y adaptarse a sus necesidades, es importante que esta se sostenga de políticas y procedimientos para ofrecer este servicio, no solo para mantener a los clientes actuales, si no para captar nuevos. Elaborar un plan comercial, podría ser una solución para este punto, sin embargo, es una alternativa que se detallará más adelante.

5.1.2 Administración

En los estándares temáticos GRI, se encuentra el GRI 400, referido a temas sociales. Dentro del mismo, el contenido 401 habla acerca del empleo; y es que, si bien Gem Mineral cuenta con algunas prácticas asociadas al bienestar de sus colaboradores, aún falta consolidar las mismas en políticas y procedimientos, así como trabajar en temas de estructura organizacional y funciones de sus altos directivos. A continuación, se detallan las causas del ámbito de gestión de personas que se considera impactan en el problema financiero de la empresa.

Concentración de funciones en la alta dirección. Gem Mineral está liderada por el señor Johnny Piélagos, fundador y Gerente General de la empresa. Como hallazgos obtenidos de las entrevistas realizadas, se ha detectado que, en las funciones del día a día, la Gerencia General no solo realiza labores estratégicas, sino que a su vez tiene asignadas labores operativas de monitoreo de la flota, cubriendo así el puesto de Jefe de Operaciones, según organigrama, así como funciones de índole comercial. La Gerencia General logra atender las necesidades de la organización y la de sus clientes en el día a día, suele adaptar sus procesos

y servicios con facilidad, sin embargo, no ha logrado utilizar los conocimientos que tiene sobre el sector para anticiparse a las necesidades del mercado y tener una visión a largo plazo del negocio que le permita ser sostenible en el tiempo.

Estructura organizacional. De acuerdo con el organigrama de la empresa, la misma está administrada por la familia Piélago. Varios integrantes de la familia lideran diversas áreas de la empresa, como es el caso de la Gerencia General y las áreas de Administración y Finanzas, Operaciones y Mecánica. Si bien la organización cuenta con una estructura organizacional definida, se ha podido identificar que en la actualidad existen personas que ocupan varios puestos a la vez. Asimismo, no se cuenta con funciones definidas dentro de un manual de organización y funciones. Se ha podido identificar que no existe un área comercial o algún puesto que tenga asignado formalmente labores de índole comercial. En la actualidad las ventas de la empresa son realizadas como una labor adicional no especificada en el manual de funciones, tanto por la Gerencia General como por cualquier otro colaborador que pueda traer algún tipo de contrato de carga, indistintamente del tamaño del pedido. Existen puestos que, a pesar de estar definidos en el organigrama, se encuentran vacantes de manera indefinida y cuyas funciones son asumidas por otros colaboradores o por personal contratado bajo la modalidad de consultoría, este último asumiéndolo de forma intermitente ante el requerimiento de la empresa. De la misma forma, hay puestos que podrían optimizar las tareas que tienen en el día a día y orientar los esfuerzos a una dirección que genere mayor productividad para la empresa.

5.1.3 Maquinaria e infraestructura

Flota de vehículos reducida. Se puede observar que la flota de vehículos de Gem Mineral S.A. representa una parte muy reducida del parque automotor total de transporte de carga por carretera. Asimismo, el número de empresas del sector es elevado, por lo que participa en un mercado altamente competitivo con un reducido poder de negociación. Según

el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, al año 2017 el número de empresas dedicadas al transporte de carga por carretera en el país ascendió a 116,305 y el número de vehículos utilizados fue de 298,670, de los cuales el 17.0% son remolcadores y el 22.4% son unidades no motorizadas denominadas remolques y semi remolques. Separando el transporte de carga internacional, el número de vehículos utilizados para el transporte de carga nacional fue de 287,398, de los cuales los remolcadores representaron el 16.1%, mientras que los remolques y semi remolques representaron el 21.5%. La flota más grande era la de la empresa Transportes Rodrigo Carranza SAC que en ese entonces contaba con 1,060 vehículos.

Según el registro de datos de mercancías del MTC, la flota de vehículos de Gem Mineral S.A. cuenta con un total de 13 vehículos: siete vehículos automotores de la categoría N3 y seis remolques de la categoría O4. La primera corresponde a los vehículos de peso bruto vehicular mayor a 12 toneladas y la segunda a los vehículos mayor a 10 toneladas. Los años de fabricación de los vehículos se encuentran entre los años 2011 y 2018.

5.1.4 Mano de obra

Sistema de compensaciones. En la actualidad la empresa no cuenta con bandas salariales por puesto de trabajo, ni paquetes de compensaciones definidos para el personal administrativo. Las remuneraciones de los colaboradores en la empresa son definidas en base a referencias del mercado obtenidas del relacionamiento con otras empresas del sector. Asimismo, para el caso de los salarios de los conductores, se utiliza un sistema de sueldo fijo, que incluye sueldo base y viáticos. Los conductores y personal de operaciones pueden obtener algunos beneficios adicionales, por viajes o reprogramaciones en los viajes, que no se encuentran registrados de manera contable, ni reflejados en las planillas de pago de haberes. Además, existen algunos beneficios y reconocimientos adicionalmente que no han sido formalizados en procesos y que son aplicados por la Gerencia General, como el acceso a días

libres por cumpleaños, cumpleaños de familiares, celebraciones particulares, bonificaciones por motivos especiales, entre otros.

5.1.5 Método

Control de calidad. Si bien Gem Mineral responde de manera diligente a los requerimientos de sus clientes, es necesario que cuente con un control de calidad de todos los servicios que brinda. Esto le permitirá mejorar sus procesos, evitar incidentes y mantener un conocimiento claro y constante del estado de todos los recursos de la empresa. Por ejemplo, es necesario, tener conocimiento del desgaste de las llantas, niveles de combustible con los cuales los vehículos salen y regresan, entre otras métricas operativas.

5.1.6 Medición

Ausencia de indicadores. Si bien Gem Mineral cuenta con una gestión contable básica, no ha desarrollado indicadores de gestión ni operacionales. Con el fin de optimizar recursos, adecuar procesos y en general aprovechar la información para brindar una mejor calidad en su servicio, debido a lo sensible que es el sector en cuanto a tiempo de entrega, se podría incursionar en la generación de algunos indicadores que son claves en el sector. Por ejemplo, un indicador que la empresa podría integrar es el de ingresos por vehículo y calcularlos por semana o por mes. Según el ingreso por vehículo, se evaluarán de mejor manera los recursos asignados a dicho vehículo. Otro indicador relevante son las horas y kilómetros recorridos por camión o tracto, las toneladas cargadas y la cantidad de entregas realizadas. Por otro lado, en el caso la empresa amplíe sus líneas de negocios, se deberían medir los ingresos por cada una de ellas de manera diferenciada.

Según las causas detalladas, encontramos algunas que dependen en su totalidad de Gem Mineral, como desarrollar un plan de marketing, y otras que dependen parcialmente de la empresa e involucran a otros actores, como la concentración de cartera de clientes y el desarrollo de productos. Asimismo, hay causas que dependen del mercado, como la

competencia de los precios, y otros que dependen de la evolución del sector. Las recomendaciones se enfocarán principalmente en aquellas causas que la empresa sí puede gestionar de manera directa.

5.2 Principales Causas del Problema

Para determinar cuáles son las principales causas que influyen en el problema clave, se ha elaborado una tabla para calificar el impacto económico, social y ambiental que generan las mismas. Esta se muestra a continuación.

Tabla 16

Calificación de las causas relacionadas al problema clave

Causa	Impacto					
	Económico	Social	Ambiental	Ponderación asesores	Prioridad Gem Mineral	Selección final
<i>Marketing</i>						
<i>Competencia de precios</i>						
Fuerte competencia	3	1	1	5	1	X
Falta de diferenciación	3	1	1	5	1	X
Concentración de cartera	2	1	1	4	1	X
<i>Administración</i>						
Concentración de funciones	2	1	1	4	1	X
Estructura organizacional	2	1	1	4	2	

Tabla 16 (continuada)

Causa	Impacto					Selección final
	Económico	Social	Ambiental	Ponderación asesores	Prioridad Gem Mineral	
<i>Maquinaria</i>						
Flota de vehículos reducida	2	1	1	4	2	
<i>Mano de Obra</i>						
Sistema de compensación	2	2	1	5	1	X
<i>Método</i>						
Indicadores de gestión	1	1	1	3	2	
<i>Medición</i>						
Control de calidad	1	1	1	3	2	

Nota. Elaboración propia. La ponderación de los consultores corresponde a la valoración de 1 al 3, según los enfoques sociales, económicos y ambientales, en donde 1 corresponde a la valoración más baja y 3 a la más alta. La prioridad para la empresa se califica de 1 al 3, en donde 1 es la prioridad más alta y 3 la más baja.

En base a la calificación realizada por los asesores, contrastando las causas raíz con el ámbito económico, social y ambiental, y luego contrastándolo con la ponderación de la alta dirección de Gem Mineral -que calificó cada una de las causas raíz, según la prioridad y factibilidad para la empresa del 1 al 3- se determinó que las principales causas influyentes en el problema clave de Gem Mineral se encuentran en las áreas de marketing, administración y

mano de obra. No obstante, es necesario monitorear áreas críticas del sector transporte como lo son la seguridad y el medioambiente. Tal vez, estos no sean problemas para la empresa en la actualidad, sin embargo, para contribuir con la sostenibilidad de la organización, hay que proponer planes de acción para estar preparado a futuros requerimientos del entorno y de esta manera evitar nuevos problemas.



Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

6.1 Alternativas para Resolver el Problema

Si bien el principal problema de Gem Mineral es el deterioro financiero producto de la disminución paulatina de las ventas, las alternativas para solución deben plantearse teniendo en cuenta los aspectos económicos, ambientales y sociales, puesto que de lo contrario no es posible lograr una verdadera sostenibilidad en el tiempo. En este sentido, la mayoría de las estrategias planteadas se enfocan en el aspecto económico, por ser actualmente la preocupación más urgente de la empresa, pero se han considerado también algunas que abarcan el aspecto social, haciendo énfasis en ámbito laboral y en el aspecto medioambiental, adelantándose a exigencias del sector en el corto plazo.

Sobre la base del análisis externo e interno de Gem Mineral se elaboró el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). En la matriz resultante, para cada cuadrante se elaboraron estrategias orientadas a solucionar las causas raíz identificadas, de las cuales, se seleccionaron 6 principales, en base al análisis realizado en la matriz de factores internos (MEFI) y la de factores externos (MEFE). Dichas matrices se obtuvieron de la construcción de la matriz FODA, en donde se recogieron 25 estrategias, de las cuales se priorizaron 13. En el capítulo 4, estas estrategias fueron contrastadas con los temas materiales que se seleccionaron con los altos directivos de la empresa, para que tengan coherencia con la estrategia de sostenibilidad de la organización.

6.2 Criterios

La lista de criterios fue elaborada tomando como base los criterios de evaluación de estrategia de Rumelt: consistencia, la estrategia no debe presentar metas y políticas mutuamente excluyentes; consonancia, la estrategia debe representar una respuesta de adaptación al entorno externo y a los cambios críticos ocurriendo en él; ventaja, la estrategia debe crear o mantener la existencia de una ventaja competitiva en la seleccionada área de

actividad; y, factibilidad, la estrategia no debe estresar desmesuradamente los recursos disponibles de la organización ni crear problemas difíciles de solucionar. A continuación, se explicarán a detalle estos criterios y cómo se han aplicado en la evaluación de las alternativas de solución.

6.2.1 Consistencia

La consistencia de cada estrategia fue evaluada verificando si esta cumplía con aportar a la solución del problema clave de la organización -su deterioro financiero sostenido- a la vez que se encontraba alineada a la visión de la organización y sus objetivos de largo plazo propuestos. La nueva visión planteada para la organización es la siguiente:

“Al 2024, ser una empresa que ofrezca los servicios de: transporte de carga por carretera y de servicios relacionados, ofreciendo soluciones a empresas del sector construcción, de exploración y explotación minera, y de otros sectores que requieran de un servicio confiable, oportuno, seguro y de calidad en todo el territorio peruano; siendo reconocidos por ser socialmente responsables.”

Asimismo, los objetivos de largo plazo propuestos son los siguientes:

- Incrementar la rentabilidad sobre patrimonio de la empresa (ROE) a 18% y el margen de utilidad operativa a 20% al término del 2024. Actualmente la rentabilidad patrimonial y el margen de utilidad operativa se encuentran en 7.9% y 14.1%, respectivamente.
- Incrementar las ventas de la empresa de S/ 2,093,800 en el año 2018 a S/ 7,200,000 en el año 2023.
- Obtener las certificaciones ISO 9001 – Sistema de gestión de la calidad, ISO 45001 – Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional y ISO 14001 – Sistema de gestión ambiental para el año 2023.

Es importante mencionar que no todas las estrategias son consistentes únicamente porque se enfocan directamente en la mejora de los flujos de ingresos o una mejora en la gestión financiera interna de la empresa, también se han considerado aquellas estrategias que indirectamente pueden tener este impacto, tales como las que tienen impacto social y ambiental.

6.2.2 Consonancia

Para determinar si una estrategia es consonante con la dirección del mercado, se utilizaron las siguientes herramientas: la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Rowe, Mason, Dickel, Mann, & Mockler, 1993), la matriz interna / externa (Allen, 1977), y la matriz de la gran estrategia (Christensen, Berg, Salter, & Stevenson, 1976). Estas matrices permiten identificar si las estrategias elaboradas se encuentran alineadas a la dirección del mercado y el entorno externo en general. De esta forma, las estrategias planteadas permitirán asegurar su efectividad e idoneidad en el mediano y largo plazo.

6.2.3 Ventaja

La creación o mantenimiento de una ventaja competitiva se analizó desde la posibilidad de que cada estrategia: (a) cree nuevos ingresos dentro de un nuevo segmento de mercado, permita ingresar a un nuevo mercado u ofertar un nuevo servicio, así mejorando la posición financiera de la empresa y diversificando sus ingresos, (b) establezca contratos de servicio de larga duración, de tal forma constituyendo una barrera para la entrada ante nuevos competidores y asegurando flujos de ingreso sostenidos en el tiempo, o (c) incremente la reputación de la organización como proveedor de un servicio de calidad superior.

6.2.4 Factibilidad

La factibilidad se evaluó considerando tres variables: (a) si la organización cuenta con las competencias necesarias para ejecutar la estrategia, (b) si cuenta con los recursos físicos (principalmente unidades de transporte) suficientes, y (c) si la inversión requerida puede ser

asumida por la organización. La factibilidad de las estrategias fue validada con el Gerente General de la organización.

6.3 Evaluación de Alternativas

A continuación, se presenta la tabla de evaluación de las estrategias.

Tabla 17

Evaluación de las estrategias propuestas

#	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Seleccionada
E1	Difundir el récord de accidentes de seguridad en los últimos dos años como ventaja competitiva para atraer nuevos clientes (F3, O1, O2)	S	S	N	S	N
E2	Ingresar a las bolsas de carga en línea para captar nuevos servicios, principalmente en los retornos (F4, O1, O2, O4)	S	S	S	S	S
E3	Renovar la flota de camiones a Euro IV, Euro VI o GNL, y promocionarlo como ventaja competitiva por sus altos estándares de protección medioambiental (F4, O1, O3, O5)	S	S	S	N	N
E4	Ingresar como proveedor directo del estado o de grandes empresas que atienden obras públicas (F1, F2, F3, F4, F6, O1, O2)	S	S	S	S	S
E5	Ingresar a nuevos mercados en el sur y oriente del país, con la finalidad de desconcentrar la cartera de clientes de la sierra central. (F4, F5, F6, O1, O2)	S	N	S	S	N
E6	Establecer alianzas estratégicas con operadores logísticos y/o agentes de aduanas, con la finalidad de que estas últimas ofrezcan los servicios de Gem Mineral a sus clientes. (F2, F3, F4, O1, O2, O6)	S	S	S	S	S
E7	Ingresar en el segmento de transporte de materiales de construcción para empresa constructoras. (F4, F5, F6, O1)	S	S	S	S	S
E8	Implementar un área comercial para incrementar las ventas y disminuir la concentración de cartera. (D2, D3, D4, D6, O2)	S	S	S	S	S

Tabla 17 (continuada)

#	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Seleccionada
E9	Implementar un sistema de gestión de alertas para automatizar el monitoreo de la operación y los indicadores de seguridad. (D5, O5, O6)	S	N	N	S	N
E10	Incursionar en el transporte de contenedores desde el nuevo puerto de Chancay, el cual prevé iniciar operaciones en el año 2022 (D2, D4, O1, O2)	S	S	S	S	S
E11	Buscar establecer contratos a mediano o largo plazo con precios pre acordados para asegurar ingresos constantes y mejorar los márgenes. (D4, O2)	N	S	S	S	N
E12	Establecer alianzas con la SUTRAN para ser considerados dentro de los programas de capacitación que se organizan mensualmente con el fin de profesionalizar los servicios que se brindan. (D5, O6)	S	S	N	S	N
E13	Incursionar en el transporte de contenedores para nuevos puertos en otros departamentos: San Juan de Marcona (Nazca) y el Terminal Internacional de Contenedores (Chimbote) con la finalidad de lograr mayores ventas e ingresar a nuevos mercados. (D2, D4, O1, O2)	S	S	S	S	S
E14	Realizar una pasantía en una organización de transporte certificada en ISO 14001 para capacitarse en la aplicación práctica del estándar. (F1, A2, A4)	S	S	S	S	S
E15	Implementar una estrategia de comunicaciones para mejorar el posicionamiento de la empresa y dar a conocer los servicios de Gem Mineral dentro de un ámbito más amplio. (F2, F3, F4, A3)	S	N	N	S	N
E16	Desarrollar un plan de contingencia para mitigar pérdidas económicas en caso de desastres naturales (F4, A5, A6)	S	N	N	S	N
E17	Desarrollar el servicio de transporte de carga multimodal (ej. marítimo/fluvial y carretera). (F6, A3)	S	N	S	N	N
E18	Ingresar al segmento de transporte de alimentos (productos perecibles), por su baja variabilidad ante la desaceleración económica. (F1, F2, F3, F4, F6, A1, A2)	S	S	S	S	S

Tabla 17 (continuada)

#	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Seleccionada
E19	Realizar mayor relacionamiento en el sector integrándose a diversos gremios como ANATEC (Asociación nacional del transporte terrestre de carga), lo que le permitirá acceder a capacitaciones para el personal, así como respaldo ante distintas autoridades, por ejemplo, la SUTRAN con relación a sanciones impuestas indebidamente y proponer soluciones ante algunas problemáticas del sector, como por ejemplo el alza de combustible o costo de los peajes. (D2, A1)	S	N	N	S	N
E20	Ingresar al segmento de transporte de madera en los departamentos de Ucayali, Loreto y Madre de Dios en donde se encuentra más del 60% de las empresas del sector maderero. (D4, D6, A2, A3, A4)	S	S	S	N	N
E21	Capacitar al personal crítico de la organización en el estándar OHSAS 18001 de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST). (D5, A3)	S	S	S	S	S
E22	Incursionar en el negocio de construcción de estructuras metálicas para almacenes (actualmente proyecto de la empresa) (D2, D4, A3, A4)	S	S	S	S	S
E23	Gestionar alianzas estratégicas con terceros para atender requerimientos de transporte de carga pesada de los sectores de minería a nivel nacional, y construcción a nivel de Lima metropolitana, de pedidos que excedan la capacidad de la flota de Gem Mineral (D2, D4, A1, A2, A3)	S	S	S	S	S
E24	Tercerizar parte de las funciones administrativas de la empresa, con la finalidad de reducir los gastos administrativos y mejorar la utilidad neta. (D2, A3)	S	S	N	S	N
E25	Implementar una estrategia de <i>rightsizing</i> de la organización, buscando la eficiencia de costos y soporte a las otras estrategias planteadas (D2, D3, A3)	S	S	S	S	S

Nota. Elaboración propia.

La evaluación de las estrategias permite realizar un primer filtro para seleccionar aquellas estrategias que cumplen con los criterios de selección establecidos. De esta forma, de las 25 estrategias planteadas inicialmente, sólo trece cumplieron con todos los criterios, y son las que se muestran a continuación. Además, es importante indicar que cada una de ellas guarda relación con las principales causas raíz identificadas, así como con los temas materiales identificados.



Tabla 18

Estrategias por implementar y su relación con las principales causas raíz

#	Estrategias Específicas	Marketing			Administración	Mano de Obra
		Fuerte competencia	Falta de diferenciación	Concentración de cartera	Concentración de funciones	Sistema de compensación
E2	Ingresar a las bolsas de carga en línea para captar nuevos servicios, principalmente en los retornos (F4, O1, O2, O4)	S		S		
E4	Ingresar como proveedor directo del estado o de grandes empresas que atienden obras públicas (F1, F2, F3, F4, F6, O1, O2)	S		S		
E6	Establecer alianzas estratégicas con operadores logísticos y/o agentes de aduanas, con la finalidad de que estas últimas ofrezcan los servicios de Gem Mineral a sus clientes. (F2, F3, F4, O1, O2, O6)	S		S		
E7	Ingresar en el segmento de transporte de materiales de construcción para empresa constructoras. (F4, F5, F6, O1)	S				

Tabla 18 (continuada)

#	Estrategias Específicas	Marketing			Administración	Mano de Obra
		Fuerte competencia	Falta de diferenciación	Concentración de cartera	Concentración de funciones	Sistema de compensación
E8	Implementar un área comercial para incrementar las ventas y disminuir la concentración de cartera. (D2, D3, D4, D6, O2)			S	S	
E10	IncurSIONAR en el transporte de contenedores desde el nuevo puerto de Chancay, el cual prevé iniciar operaciones en el año 2022 (D2, D4, O1, O2)	S		S		
E13	IncurSIONAR en el transporte de contenedores para nuevos puertos en otros departamentos: San Juan de Marcona (Nazca) y el Terminal Internacional de Contenedores (Chimbote) con la finalidad de lograr mayores ventas e ingresar a nuevos mercados. (D2, D4, O1, O2)	S		S		
E14	Implementar el estándar ISO 9001 – Sistema de gestión de calidad. (D5, A3)		S			

Tabla 18 (continuada)

#	Estrategias Específicas	Marketing			Administración	Mano de Obra
		Fuerte competencia	Falta de diferenciación	Concentración de cartera	Concentración de funciones	Sistema de compensación
E18	Ingresar al segmento de transporte de alimentos (productos perecibles), por su baja variabilidad ante la desaceleración económica. (F1, F2, F3, F4, F6, A1, A2)	S		S		
E21	Implementar los sistemas de gestión ISO 45001 e ISO 14001. (F1, A2, A4)		S			
E22	Incursionar en el negocio de construcción de estructuras metálicas para almacenes (actualmente proyecto de la empresa) (D2, D4, A3, A4)	S		S		
E23	Gestionar alianzas estratégicas con terceros para atender requerimientos de transporte de carga pesada de los sectores de minería a nivel nacional, y construcción a nivel de Lima metropolitana, de pedidos que excedan la capacidad de la flota de Gem Mineral (D2, D4, A1, A2, A3)			S		

Tabla 18 (continuada)

#	Estrategias Específicas	Marketing			Administración	Mano de Obra
		Fuerte competencia	Falta de diferenciación	Concentración de cartera	Concentración de funciones	Sistema de compensación
E25	Implementar una estrategia de <i>rightsizing</i> de la organización, buscando la eficiencia de costos y soporte a las otras estrategias planteadas (D2, D3, A3)				S	S

Nota. Elaboración propia.

De las trece estrategias a implementar, doce servirán para afrontar el problema de marketing identificado como causa raíz del problema de la compañía, enfocándose en la fuerte competencia, falta de diferenciación o concentración de cartera. Esto responde a que es fundamental primero lograr una estabilidad y subsistencia financiera en la organización. No obstante, también se tienen dos estrategias enfocadas en reducir la concentración de funciones, y una estrategia orientada a mejorar el sistema de compensación dentro de la organización.

Finalmente, en la tabla a continuación se puede apreciar la relación de las estrategias a implementar y los temas materiales identificados para Gem Mineral. Esto permite verificar que los temas materiales están siendo abordados, contribuyendo así a la sostenibilidad de la empresa.

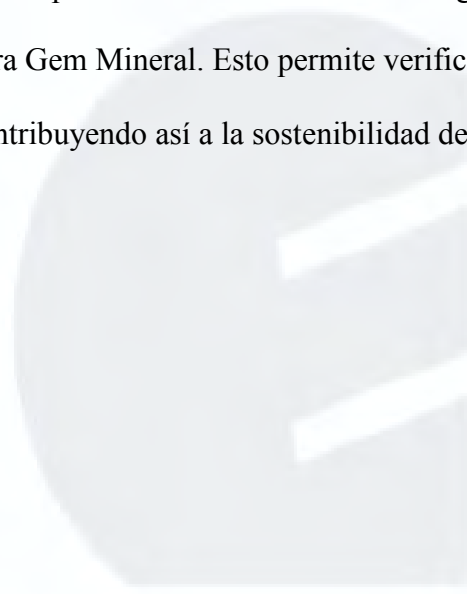
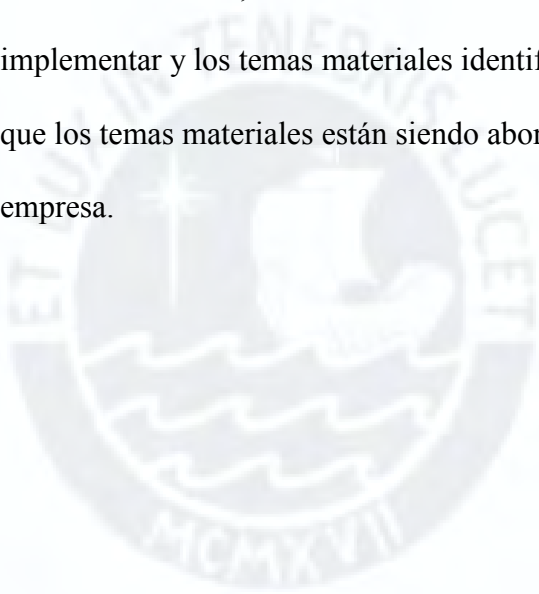


Tabla 19

Relación de estrategias a implementar y temas materiales

#	Estrategias Específicas	Tema material												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
E2	Ingresar a las bolsas de carga en línea para captar nuevos servicios, principalmente en los retornos (F4, O1, O2, O4)				X			X						
E4	Ingresar como proveedor directo del estado o de grandes empresas que atienden obras públicas (F1, F2, F3, F4, F6, O1, O2)							X					X	
E6	Establecer alianzas estratégicas con operadores logísticos y/o agentes de aduanas, con la finalidad de que estas últimas ofrezcan los servicios de Gem Mineral a sus clientes. (F2, F3, F4, O1, O2, O6)									X	X			
E7	Ingresar en el segmento de transporte de materiales de construcción para empresa constructoras. (F4, F5, F6, O1)									X	X			
E8	Implementar un área comercial para incrementar las ventas y disminuir la concentración de cartera. (D2, D3, D4, D6, O2)	X								X				

Tabla 19 (continuada)

#	Estrategias Específicas	Tema material												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
E22	Incursionar en el negocio de construcción de estructuras metálicas para almacenes (actualmente proyecto de la empresa) (D2, D4, A3, A4)						X	X						
E23	Gestionar alianzas estratégicas con terceros para atender requerimientos de transporte de carga pesada de los sectores de minería a nivel nacional, y construcción a nivel de Lima metropolitana, de pedidos que excedan la capacidad de la flota de Gem Mineral (D2, D4, A1, A2, A3)						X	X						
E25	Implementar una estrategia de <i>rightsizing</i> de la organización, buscando la eficiencia de costos y soporte a las otras estrategias planteadas (D2, D3, A3)	X											X	

Nota. Elaboración propia. Los temas materiales son los siguientes: 1. Desarrollo de los colaboradores, 2. Seguridad y Salud Ocupacional, 3. Energía y emisiones (gas de efecto invernadero), 4. Compras responsables y sostenibles, 5. Relaciones comunitarias armoniosas, 6. Ética en los negocios, lucha contra la corrupción y Buen Gobierno Corporativo, 7. Alianzas estratégicas, 8. Servicio de calidad, 9. Incidentes, derrames o

fugas, 10. Cumplimiento regulatorio, 11. No discriminación, igualdad y diversidad, 12. Desarrollo económico y social, 13. Reporte de sostenibilidad. El tema material 13 no se ha indicado para cada estrategia, puesto que es transversal a todas ellas.



En conclusión, se obtuvieron 13 estrategias a implementar, las cuales además abordan todos los temas materiales identificados anteriormente, es decir, las estrategias están alineadas con aquellos temas más importantes para asegurar la sostenibilidad de Gem Mineral.



Capítulo VII: Solución Propuesta

7.1 Desarrollo de Nuevos Servicios Relacionados a Transporte

7.1.1 Servicio de transporte de materiales de construcción

De acuerdo con el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2022 del Ministerio de Economía y Finanzas (2019), el sector Construcción es el que muestra la mayor proyección de crecimiento real en todos los años, con tasas de variación anual que van desde 7.1% en 2019 hasta el 8% en 2020 y 2021. El dinamismo del sector se basa en la inversión en grandes proyectos de infraestructura, principalmente de transporte, y la inversión en el sector inmobiliario.

La inversión en grandes proyectos de infraestructura se recuperaría en el año 2019 por la aceleración o inicio de grandes proyectos de transporte. Los proyectos que acelerarían su desarrollo serían: i) la Línea 2 del metro de Lima y Callao, cuya adenda N°2 se firmó en diciembre 2018, con inversión de USD 5,346 millones; y ii) el Terminal Portuario San General Martín con inversión USD 249 millones. Los proyectos que iniciarían su ejecución serían: i) la Ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez con inversión de USD 1,500 millones; ii) el Terminal Portuario de Salaverry con inversión de USD 270 millones; iii) los enlaces Mantaro-Nueva Huánuco-Carapongo y Nueva-Yanango con inversión de USD 569 millones; y iv) las bandas anchas regionales adjudicadas el cuarto trimestre 2018 con inversión de USD 422 millones. En adición a los proyectos antes mencionados, en enero de 2019 se anunció la construcción del Terminal Portuario de Chancay con una inversión ascendente a USD 3,000 millones.

La inversión en el sector inmobiliario cuenta también con perspectivas favorables sustentadas en el incremento de la venta de viviendas de los últimos años, dentro de los que se destaca el segmento MiVivienda, y, por otro lado, los bajos costos de financiamiento. Para el año 2019 se esperan ventas de 17,000 unidades de viviendas, superando las 15,000

vendidas en el año 2018 y constituyéndose en la mayor cantidad vendida desde el año 2014. El incremento en las ventas es impulsado por el aumento de la colocación de viviendas bajo el programa MiVivienda, que pasarían de 9,000 colocadas en el año 2018 a 11,000 en el año 2019. Por otro lado, los créditos hipotecarios crecieron 9% en 2018, su tasa más alta desde 2014, y las tasas de interés continuaron su tendencia a reducirse, facilitando el acceso al crédito a un mayor número de personas y sirviendo de base para el incremento de las ventas de viviendas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

7.1.2 Servicio de transporte de contenedores portuarios

Según información estadística de la Gerencia Central de Estudios Económicos del Banco Central de Reserva del Perú, las exportaciones del Perú en millones de dólares a valor FOB mantienen una tendencia creciente desde el año 2016, luego de haber decrecido entre los años 2013 y 2015, siendo las tasas de crecimiento de 8%, 23% y 8% para los años 2016, 2017 y 2018, respectivamente, llegando a un monto de USD 49,066 millones en el último año. Con relación a las importaciones en millones de dólares a valor FOB, éstas han crecido en los años 2017 y 2018 luego de haber decrecido entre los años 2014 y 2016, siendo las tasas de crecimiento de 10% y 8% para los años 2017 y 2018, respectivamente, llegando a un monto de USD 41,870 millones en el último año.

Refiriéndonos a las exportaciones, se observa que la exportación de productos tradicionales (sin valor agregado) mantiene una tendencia creciente de 12%, 28% y 6% para los años 2016, 2017 y 2018, respectivamente, luego de haber decrecido entre los años 2012 y 2015. En el caso de los productos no tradicionales (con valor agregado), se observa un incremento de 9% y 15% en los años 2017 y 2018, luego de haber decrecido entre los años 2013 y 2016. A continuación, se muestra un cuadro comparativo de la variación porcentual del PBI, de las importaciones, exportaciones, exportaciones tradicionales y exportaciones no tradicionales de los años 2010 a 2018.

Tabla 20

Variaciones del PBI, importaciones, exportaciones, exportaciones tradicionales y exportaciones no tradicionales entre los años 2010 y 2018

Variaciones	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PBI	8.45	6.45	5.95	5.84	2.39	3.27	4.05	2.47	3.99
Importaciones	37%	29%	10%	3%	-3%	-9%	-6%	10%	8%
Exportaciones	32%	30%	2%	-10%	-8%	-13%	8%	23%	8%
Exportaciones tradicionales	34%	29%	0%	-12%	-12%	-15%	12%	28%	6%
Exportaciones no tradicionales	24%	32%	10%	-1%	5%	-7%	-1%	9%	13%

Nota. Elaboración propia en base a información del Banco Central de Reserva del Perú.

La tabla anterior muestra que las importaciones y exportaciones tienen variaciones positivas o negativas relacionadas con un mayor o menor incremento del PBI, respectivamente. Por tal motivo, el servicio de transporte de contenedores portuarios se convierte en un mercado sensible al desempeño económico del país, pudiendo en algunos periodos o años incrementarse o contraerse, como ha ocurrido en los últimos nueve años.

7.1.3 Servicio de transporte de alimentos refrigerados

La industria manufacturera se muestra estable en los últimos siete años de acuerdo con la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. En el cuadro estadístico de Valor Agregado Bruto a Precios Constantes de 2007 del sector manufactura según clase de actividad económica para el periodo 2011 al 2017, se observa que la industria manufacturera de alimentos registra variaciones anuales entre -2% y 4%, estando compuesta por las industrias de: Procesamiento y conservación de carnes; Elaboración y preservación de pescado; Elaboración de harina y aceite de pescado; Procesamiento y conservación de frutas

y vegetales; Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal; Fabricación de productos lácteos; Molinería, fideos, panadería y otros; Elaboración y refinación de azúcar; Elaboración de otros productos alimenticios; Elaboración de alimentos preparados para animales; y Elaboración de bebidas y productos del tabaco.

Las industrias que muestran una tendencia de crecimiento positiva todos los años son las de procesamiento y conservación de carnes, y elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal, aunque sólo muestran una variación positiva anual de un solo dígito, lo que evidencia la estabilidad de la industria. Entre las industrias que muestran mayor variación se encuentran elaboración y preservación de pescado, y elaboración de harina y aceite de pescado, lo cual se atribuye a características propias del sector. En las demás industrias se observan variaciones positivas y negativas no significativas, lo cual explica también la estabilidad de la industria alimenticia en general.

Tabla 21

Variación del valor agregado bruto de la industria manufacturera alimenticia entre los años 2012 y 2017

Actividad Económica	2012	2013	2014 P/	2015 P/	2016 E/	2017 E/
Industria manufacturera	-1%	4%	-2%	2%	-1%	2%
Procesamiento y conservación de carnes	5%	5%	3%	3%	2%	3%
Elaboración y preservación de pescado	-6%	-1%	7%	-12%	-3%	-1%
Elaboración de harina y aceite de pescado	-42%	25%	-49%	52%	-22%	19%
Procesamiento y conservación de frutas y vegetales	2%	-1%	6%	-4%	4%	-4%

Tabla 21 (continuada)

Actividad Económica	2012	2013	2014 P/	2015 P/	2016 E/	2017 E/
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	9%	4%	6%	6%	3%	4%
Fabricación de productos lácteos	9%	5%	2%	1%	-5%	-6%
Molinería, fideos, panadería y otros	7%	2%	0%	0%	-1%	1%
Elaboración y refinación de azúcar	3%	6%	2%	-5%	3%	-7%
Elaboración de otros productos alimenticios	2%	-4%	-6%	1%	0%	16%
Elaboración de alimentos preparados para animales	8%	7%	-1%	2%	2%	4%
Elaboración de bebidas y productos del tabaco	4%	1%	3%	3%	3%	-2%

Nota. Elaboración propia en base a información del Instituto Nacional de Estadística e Informática.

La tabla anterior muestra como la industria manufacturera alimenticia en general registra variaciones mínimas que se ubican entre -2% y 4% en los últimos seis años, lo que demuestra que se trata de una industria estable, manteniendo esta estabilidad incluso en épocas de recesión o de bajo crecimiento económico del país. Por ello, esta industria se convierte en un mercado interesante al que puede dirigirse Gem Mineral para ofrecer sus servicios, asegurando estabilidad a un porcentaje de sus ingresos.

7.1.4 Reducción de emisiones contaminantes de la flota de vehículos

El Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 7 Energía Asequible y no contaminante de las Naciones Unidas tiene entre sus metas al año 2030 lograr una mayor eficiencia energética, así como la utilización de tecnologías más avanzadas y menos contaminantes de combustibles fósiles. En línea con el ODS 7 indicado, el gobierno peruano promulgó la Ley N°30754 Ley Marco sobre Cambio Climático, que define la mitigación del cambio climático como el conjunto de acciones humanas para reducir las fuentes de gases de efecto invernadero y así limitar el cambio climático futuro. Dentro del sector Energía, categoría Combustión móvil, componente Eficiencia Energética, fija como medidas de mitigación al cambio climático del estado peruano la promoción de combustibles más limpios, la promoción de gas licuefactado (GNL) para el transporte de carga, y la masificación del gas natural.

El objetivo y medidas señaladas en el párrafo precedente fijan un marco de referencia para que Gem Mineral se transforme en una empresa sostenible energéticamente y sea reconocida como tal por sus partes interesadas -clientes, comunidad, gobierno, proveedores- constituyéndose ello en una oportunidad para diferenciarse de sus competidores y la haga atractiva para nuevos clientes, tanto privados como públicos. Para convertirse en una empresa sostenible energéticamente deberá planificar la renovación de su flota sumando el objetivo de reducir la emisión de gases de efecto invernadero a las de incrementar sus ingresos y eficiencia, lo cual podrá lograr a través de la adquisición de vehículos con tecnología menos contaminante.

En caso de alianzas para atender demanda de servicios que superen la capacidad de la empresa, Gem Mineral deberá seleccionar socios que utilicen vehículos con tecnología menos contaminante y que compartan su propósito la sostenibilidad ambiental.

7.2 Desarrollo de Nuevos Servicios no Relacionados al Transporte

7.2.1 Construcción de estructuras metálicas

La construcción de estructuras metálicas se podría dar para atender al mercado actual de Gem Mineral en el rubro de minería -con lo cual esta estrategia sería una de desarrollo de producto- o podría aplicarse también a un mercado expandido, por ejemplo, considerando otras provincias y zonas geográficas y a otros rubros de empresas, constituyendo de esta forma una diversificación vertical. En este último caso, los sectores de la economía que influirían en la construcción de estructuras metálicas, y su crecimiento anual promedio proyectado para los años 2020-2022, son los siguientes: agrícola (+4.0%), pecuario (+4.0%), minería metálica (+3.7%), manufactura primaria (+4.1%), manufactura no primaria (+4.5%) y comercio (+4.5%) (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). Dada la relativa homogeneidad en la construcción de las estructuras, es concebible que Gem Mineral pudiera atender a clientes de todos los sectores mencionados. En la fase de implementación se ahondará en el análisis de estos sectores y finalmente en cuáles rubros deberá incursionar la empresa.

Un aspecto importante que mencionar es que actualmente Gem Mineral no tiene los conocimientos necesarios para realizar la construcción de este tipo de estructuras. Por este motivo, se considera esencial conseguir a una persona que tuviera amplia experiencia en el rubro, específicamente habiendo construido estructuras metálicas para empresa mineras, por ser el tipo de clientes con los que actualmente Gem Mineral tiene relación.

7.3 Desarrollo de Nuevos Canales de Venta

7.3.1 Ingreso a bolsas de carga

Las bolsas de carga son servicios en línea que se encargan de poner en contacto a ofertantes y demandantes del servicio de transporte de carga por carretera a fin de que cierren acuerdos de servicios de beneficio mutuo.

Las bolsas de carga aparecen por primera vez en Europa hace más de 20 años como una solución para que demandantes y ofertantes del servicio satisfagan sus necesidades a través del suministro de la información de la carga. Como referencia, las principales bolsas que operan en Europa son Teleroute en Bélgica que opera en 25 países, cuenta con 45,000 usuarios y 70,000 ofertas diarias y Wtransnet en España que opera en 5 países, cuenta con 9,000 usuarios y 10,000 ofertas diarias. En América Latina se cuenta con Ecargas, El Camionero, Licitarnet, Netlogistik en Argentina, Bolsa l y E-deliver en Brasil, Mercotrack en Chile y MiCarga.com en México (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015).

Se estima que el 60% de viajes de retorno de transporte de carga regresan vacíos y ello se debe a que los operadores de carga y transportistas no logran ubicar o colocar los servicios en el momento que más los necesitan. En el Perú, la empresa Transcarga, promovida por Wayra Perú de Telefónica, lanzó una plataforma digital con la que brinda un servicio de bolsa de carga, facilitando que los demandantes de servicio de carga y los ofertantes de transporte se interrelacionen para satisfacer sus necesidades, optimizando su proceso logístico, y permitiéndoles hacer negociaciones y cerrar servicios en tiempo real (Gestión, 2014).

En el Perú se cuenta también con startups como Efletex y Micargapp que buscan atender las necesidades del sector del transporte de carga a través de la creación de aplicaciones móviles que buscan el propósito antes mencionado con especificaciones adicionales que permiten dar más seguridad y confianza al dueño de la carga y al transportista, como por ejemplo facilitar seguir la carga mediante tecnología GPS todos los días de la semana, incluyendo feriados, las 24 horas del día, sistemas de alertas para cotizaciones y valorizaciones, sistemas disponibles en Android y iOS, entre otras (El Peruano, 2018).

7.4 Fortalecimiento de Capacidades Operacionales

7.4.1 Generación de alianzas estratégicas

La creación de alianzas estratégicas en el caso de Gem Mineral responde a una estrategia defensiva, con la finalidad de poder hacer frente a empresas de transporte más grandes que podrían atender contratos que requieran una flota más grande que la que actualmente Gem Mineral posee. Dado el nivel de especialización de las empresas de transporte, y las estrategias de segmentación de mercado que la organización implementaría y que se mencionaron anteriormente, resulta importante que se generen diversas alianzas estratégicas que permitan cubrir todos los segmentos en que operará finalmente.

7.5 Fortalecimiento Interno de la Organización

7.5.1 Rediseño de la estructura organizacional

El rediseño de la estructura organizacional responde a una estrategia interna específica de Gerencia de Procesos que permite hacer frente a las necesidades actuales y un enfoque hacia procesos que contribuya al logro de los objetivos y metas organizacionales. En la actualidad, si bien la empresa cuenta con un organigrama, las funciones y responsabilidades no se encuentran claramente definidas y existen personas que ocupan más de un puesto de trabajo a la vez. Asimismo, se ha podido identificar procesos que se encuentran desatendidos o se realizan de manera informal por personas de diferentes puestos y niveles jerárquicos debido a que no cuentan con un responsable oficial que se haga cargo de estos. Este modo de funcionamiento ocasiona que las funciones comerciales se realicen por diversas personas de la organización, sin contar con metas y estrategias claras.

7.5.2 Definición de manual de funciones

En consonancia con lo mencionado en el punto anterior, Gem Mineral necesita realizar un sinceramiento de funciones y responsabilidades que se encuentren alineados a los procesos y respondan a las principales necesidades del negocio.

7.5.3 Restructuración de proceso de recursos humanos

La reestructuración del proceso de recursos humanos es una estrategia interna específica de Calidad total en busca de la mejora continua y la definición de proceso claros en la gestión de personas que faciliten el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Adicionalmente, incorporar la equidad de género en la gestión estratégica de la empresa permitirá a la empresa tener un impacto positivo en el ámbito social. Cabe mencionar que, actualmente, la contratación de conductores está enfocada únicamente en personal masculino, sin dejar cabida a una posible contratación de mujeres.

Otro aspecto que mejorar es que la selección de personal se realiza mediante referidos, por lo que se requiere fortalecer y formalizar este proceso. Por otro lado, si bien hay capacitaciones relacionadas a seguridad y salud ocupacional, no hay un programa de aprendizaje establecido en donde se consignen cursos obligatorios en otras materias que los colaboradores deben cursar. Por último, pero no menos importante, hace falta instaurar un sistema de compensaciones formal y plenamente definido.

Como parte de las acciones de desarrollo sostenible, a partir de las cuales identificaremos la alineación o no de la gestión de la empresa con el enfoque sostenible, podemos citar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los Estándares GRI (Global Reporting Initiative). En este sentido, la reestructuración de los procesos de recursos humanos se encuentra alineada a la Meta 8.8, “Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios”. Asimismo, se encuentra alineado al objetivo 8 de los ODS: “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”, así como a la Serie 400 (Temas sociales) de los Estándares GRI.

Cabe destacar que en este contexto nuestro sistema jurídico ha integrado los siguientes instrumentos intergubernamentales: Convenio n°100 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) acerca de la igualdad de remuneración, sobre la discriminación (empleo y ocupación). Asimismo, temas impulsados por las Naciones Unidas relacionadas a la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer y del Pacto Mundial de Naciones Unidas, también relacionado a principios para el empoderamiento de la mujer.

Dentro del rediseño y redefinición de los procesos de Recursos humanos, la empresa deberá implementar políticas que eviten la discriminación de cualquier índole, de forma tal que la empresa adopte y proyecte una conducta socialmente responsable que promueva la equidad de género y ayuden a reducir la marcada brecha de género que existe en el sector de transporte, en el cual la participación de las mujeres es casi inexistente. Se debe generar una estrategia corporativa cuya finalidad sea la de integrar a mujeres en todos sus ámbitos de trabajo, promoviendo el empoderamiento femenino y la equidad en este sector económico.

7.5.4 Restructuración de bandas salariales por puestos de trabajo y según productividad

Gem Mineral necesita reestructurar y formalizar sus bandas salariales de modo que estas le permitan facilitar la administración salarial de la empresa, asegurar la equidad salarial interna y externa, mantener la competitividad salarial de la empresa en comparación con el mercado, de modo que sea capaz de reducir la rotación de personal, incorporar al personal idóneo para cada puesto de trabajo, retener talento y asegurar adecuados niveles de productividad entre sus colaboradores.

7.5.5 Racionalización horaria y productividad

La implementación de un convenio de racionalización horaria y productividad es una estrategia que permitirá que la empresa pueda encontrar un equilibrio entre la productividad

laboral y la vida personal de sus colaboradores, así como reducir los sobre costos laborales que generan las horas no productivas de los conductores. Este tipo de convenios le permitirá una mejor programación de las horas de trabajo de sus conductores, de modo que su programación de servicio se encuentre debidamente gestionada, y los días cuya programación no se encuentre asegurada sean considerados como descansos o a cuenta de vacaciones. Este manejo de la carga de trabajo no solo permite el ahorro a través del uso efectivo del tiempo de los trabajadores, sino que además impacta positivamente en una menor siniestralidad, problemas de salud, falta de productividad y bajo rendimiento en el trabajo. Además, su implementación y adecuada gestión también facilita el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal, y promueve el incremento de la satisfacción laboral y la productividad.

7.5.6 Capacitación

Se recomienda implantar una política con estrategias claras que incluyan un sistema de formación y capacitación sostenida que permita hacer frente a los requerimientos del mercado y los retos asumidos por la organización. Actualmente la empresa tiene un programa de capacitación anual cuyo principal objetivo es atender las necesidades de capacitación en materia de seguridad y salud ocupacional.

7.6 Estandarización de Procesos y Certificaciones Internacionales

La estrategia general que la empresa desea seguir es la de un enfoque en diferenciación. La forma específica en que se ha planteado que esto se logre es mediante la obtención de tres certificaciones de la Organización de Estándares Internacionales (ISO, por sus siglas en inglés), y la adopción a profundidad de los estándares GRI, lo cual permitirá evidenciar de manera objetiva la superior calidad de la oferta de servicios de Gem Mineral hacia sus clientes. Las certificaciones seleccionadas son la ISO 45001 - Sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo, ISO 14001 - Sistema de gestión ambiental, e ISO 9001 - Sistema de gestión de la calidad. Durante el proceso de validación de las estrategias se

conversó con el Gerente General de una empresa referencial de transporte -Cargo Transport- la cual pudo crecer exitosamente desde dos camiones en el año 1999 hasta 170 camiones en la actualidad. Uno de los atributos diferenciadores más valorados por el ejecutivo era el contar con las tres certificaciones ISO mencionadas, las cuales le habían permitido ganar concursos en múltiples ocasiones, así como cobrar precios por encima de sus competidores para servicios similares.

A continuación, se muestra una tabla que resalta las tres certificaciones ISO que se han planteado para la empresa y el atractivo de estas para las estrategias propuestas de desarrollo de producto, segmentación de mercado y diversificación vertical.

Tabla 22

Atractividad de las certificaciones ISO planteadas para el negocio actual de Gem Mineral y las estrategias propuestas de desarrollo de producto, segmentación de mercado y diversificación vertical

Estrategia	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001
Servicio de transporte de aditivos para la minería	Alta	Alta	Alta
Servicio de transporte de materiales de construcción	Media	Alta	Media
Servicio de transporte de contenedores portuarios	Alta	Alta	Media
Servicio de transporte de alimentos refrigerados	Alta	Alta	Alta
Construcción de estructuras metálicas	Alta	Alta	Media
Ingreso a bolsas de carga	Alta	Alta	Media

Nota. Elaboración propia.

7.6.1 Implementación del estándar ISO 9001 - Sistema de gestión de la calidad

El estándar ISO 9001 permitirá a la organización implementar un sistema que asegure que los servicios entregados a sus clientes cumplen con estándares de calidad adecuados. En el rubro de transporte, el aspecto más importante es la entrega del servicio en el tiempo acordado, sin que la mercadería sufra daños. Por este motivo, el sistema de gestión estará enfocado principalmente en este objetivo. Otros objetivos secundarios están orientados en la satisfacción del cliente, métrica que es importante para asegurar repetitividad en las contrataciones, y también para permitir cobrar precios premium.

7.6.2 Implementación del estándar ISO 45001 - Sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo

Dentro de la oferta actual y propuesta de servicios de Gem Mineral la seguridad en el trabajo juega un rol importante, tanto para el rubro de transporte por carretera como el de construcción de estructuras metálicas. Un accidente en cualquiera de los dos puede tener consecuencias fatales y afectar significativamente la continuidad del negocio, sin mencionar la afectación de los servicios prestados. Es por este motivo que este sistema de gestión forma parte crucial de la estrategia de diferenciación de la organización. El objetivo principal de este sistema de gestión es lograr cero accidentes. Para tal efecto, se desarrollarán una serie de actividades orientadas a lograr este objetivo.

7.6.3 Implementación del estándar ISO 14001 - Sistema de gestión ambiental

En el actual rubro de Gem Mineral, la provisión de transporte por carretera de aditivos para el sector minero resulta atractivo para las empresas mineras poder mencionar que sus proveedores cumplen con los más altos estándares de cuidado medioambiental. La certificación ISO 14001 sería un atributo muy apreciado por este segmento de clientes de Gem Mineral. No obstante, esta certificación también sería atractiva para los otros segmentos

de clientes que tendría la organización una vez implementadas las estrategias de diversificación vertical y segmentación de mercado.

Las propuestas de solución detalladas en este capítulo están enfocadas en mercado y en gestión de la organización. Por el lado de mercado, la sugerencia es diversificar el servicio que actualmente brinda Gem Mineral y de esta manera desconcentrar la cartera de clientes que tiene actualmente. Con relación a la gestión de la organización, se trata de reestructurar la estructura organizacional, así como de integrar la equidad de género en la contratación de conductores.



Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores Claves de Éxito

El presente capítulo describe las actividades asociadas al plan de implementación propuesto para que Gem Mineral ejecute las estrategias descritas en el capítulo precedente. Asimismo, se propone un diagrama Gantt donde se incluyen las actividades, los recursos necesarios, la inversión requerida y las fechas planificadas para su ejecución. Finalmente, se presentan los factores claves de éxito y los riesgos asociados al plan de implementación.

8.1 Actividades

Para guiar la elaboración del plan de implementación se ha utilizado el Modelo Estrella de Galbraith, considerando como punto de partida las estrategias planteadas para la empresa, y la interrelación que existen con su estructura, procesos, sistema de recompensas, y personas. La decisión de utilizar dicho modelo de forma referencial fue tomada para garantizar que exista un correcto alineamiento de todos estos elementos dentro de la organización, logrando un efectivo diseño organizacional, y que este último apoye efectivamente la ejecución de las estrategias planteadas. La siguiente tabla resume las actividades consideradas en la implementación y el factor del modelo en el cual se enfoca, así como los motivos por los cuales se incluyó y su relación con las actividades contenidas en los otros factores.

8.1.1 Desarrollo del nuevo plan de marketing

El plan de marketing para Gem Mineral para las nuevas líneas de negocio que se proponen se trabajará teniendo como base las 4P, que corresponden a producto, precio, plaza y promoción.

8.1.1.1 Objetivo de marketing.

Posicionar a Gem Mineral como un actor aliado estratégico de los clientes de las nuevas líneas de negocio propuestas, brindando una adecuada propuesta de valor acorde a las necesidades de cada sector.

8.1.1.2 *Producto.*

Para que Gem Mineral pueda mejorar su situación financiera, se ha propuesto incursionar en tres servicios que están relacionados con el transporte: el transporte de materiales de construcción, el transporte de contenedores portuarios y el transporte de alimentos refrigerados. Asimismo, se propone desarrollar un servicio no relacionado: la construcción de estructuras metálicas. A continuación, se detalla cada uno de estos servicios y se propone un plan de marketing para ponerlos en marcha.

Tabla 23

Descripción de los nuevos servicios propuestos para Gem Mineral

Desarrollo de nuevos servicios relacionados al transporte			Desarrollo de nuevos servicios no relacionados al transporte
Servicio de transporte de materiales de construcción	Servicio de transporte de contenedores portuarios	Servicio de transporte de alimentos refrigerados	Construcción de estructuras metálicas
Transporte de distintos materiales de construcción, específicamente para proyectos mineros u obras públicas como carreteras o megaproyectos de transporte en el país, como maquinaria, fierros, maderas, tubos, fierros y todo el equipamiento necesario para el cliente.	Retirar y entregar contenedores desde y hacia los puertos principales del país, incluyendo los futuros proyectos.	El servicio consiste en transportar productos frescos y congelados como carne y pescados, para los cuáles es necesario mantener cierta temperatura para asegurar sus óptimas condiciones.	El servicio consistirá en la ejecución de construcción de estructuras de distintos tipos de proyectos, sobre todo en los campamentos mineros con material metálico.

Nota. Elaboración propia.

8.1.1.3 Precio.

En el corto plazo, respondiendo a las necesidades de la empresa, el precio se mantendrá en los niveles de los servicios actuales, es decir, una estrategia de precios bajos. Sin embargo, con la propuesta de este trabajo, la cual consiste en obtener tres certificaciones ISO, la empresa podrá eventualmente incursionar en estrategias de diferenciación y, en el mediano plazo, podrá elevar los precios de los servicios.

8.1.1.4 Plaza.

La manera de llegar a los cuatro servicios propuestos se realiza a través de la página web de la empresa, la cuál será actualizada y repotenciada, orientándola al área comercial, es decir, haciendo énfasis en los servicios que ofrece Gem Mineral y en segundo nivel la información corporativa. Asimismo, la exposición de los servicios se realizará también de manera personal. Con la reestructuración de funciones propuesta, la alta dirección enfocará parte de sus esfuerzos en generar lazos con quienes considere se pueden convertir en socios estratégicos de la empresa.

8.1.1.5 Promoción.

Para comunicar la propuesta de valor de los servicios de Gem Mineral, se tendrán medios transversales a todos los servicios, así como modalidades más específicas. En la tabla siguiente, se puede observar la propuesta para la promoción de cada servicio.

Tabla 24

Estrategias de promoción de los nuevos servicios propuestos para Gem Mineral

	Corto y mediano plazo		Mediano plazo	
	Servicio de transporte de materiales de construcción	Servicio de transporte de contenedores portuarios	Servicio de transporte de alimentos refrigerados	Construcción de estructuras metálicas
Propósito	Transportar lo máspreciado para nuestros clientes con seguridad, puntualidad y calidad.		Brindar las construcciones metálicas de mayor calidad.	
Propuesta de valor	Contar con disponibilidad para asegurar cualquier requerimiento para la adecuada construcción de los diferentes proyectos de los clientes.	Seguridad ante todo y cumplimiento cabal de las normas de cada puerto, así como las políticas posteriores a los trámites de Aduanas, hasta la salida del puerto y entrega al cliente.	Calidad y cuidado en el recojo, acomodo y entrega de los productos, asegurando los estándares perfectos para el mantenimiento de los alimentos, siendo estrictos con el cuidado de la salubridad y calidad de los productos.	El servicio consistirá en la ejecución de construcción de estructuras de distintos tipos de proyectos, sobre todo en los campamentos mineros con material metálico.
Espacios de promoción	Ferias de transporte nacionales e internacionales, Reuniones de gremio		Ferias de construcción.	
Canales de comunicación	Página web, Fan page en Facebook, Correo electrónico			

Nota. Elaboración propia.



Para mantener una coherencia entre lo que se va a comunicar y las acciones que se realizan en la empresa, se propone contar con un propósito. En este caso, sería: transportar lo máspreciado para nuestros clientes con seguridad, puntualidad y calidad. De la misma forma, en la tabla anterior, se ha considerado una propuesta de valor, según cada línea de negocio. Es importante que cada segmento de clientes perciba valor en la oferta de Gem Mineral. Es importante precisar, tal como se muestra en la tabla anterior, que, si la empresa va a incursionar en un servicio que no se relaciona con el transporte, como es el caso de la construcción de estructuras metálicas, se debe reformular el propósito, debido a que la propuesta de valor cambia en consecuencia de que cambia el segmento al que se dirige. Adicionalmente, es importante añadir que la propuesta incluye constituir una nueva empresa para dicho fin.

Para poder responder a estas necesidades se recomienda a la empresa participar en espacios de comunicación y relacionamiento que sirvan para comunicar los servicios que se ofrecen, así como las ventajas con las que se cuenta. Algunos de los espacios sugeridos son los indicados a continuación.

Ferias nacionales e internacionales. Una vez al año, el Gerente General, debe planificar como mínimo la visita a una feria o congreso internacional de transporte. Esta actividad, le brindará dos beneficios inmediatos: traer nuevas prácticas en el sector y generar relaciones con distintos actores para incursionar en nuevos negocios, los cuales podrían ser en territorio nacional o incluso, en un futuro en territorio internacional.

Reuniones de gremio. Dentro del sector transporte se encuentran algunas asociaciones que promueven el intercambio de prácticas y experiencias, así como la consolidación del sector para estar preparados ante nuevas regulaciones o leyes que los impactan. Por ejemplo, ANATEC es el Gremio Nacional de Transporte de Carga y

Mercancías, la cual organiza conversatorios y congresos, de los cuales podrían participar de manera continua representantes de la empresa.

Por otro lado, también es importante y necesario trabajar sobre los canales de comunicación que ya se tienen. Estos son los siguientes.

Página web. En la actualidad Gem Mineral cuenta con una página web en la cual se puede encontrar información institucional de la empresa, así como los servicios que brinda. La propuesta es repotenciar la página web y orientarla principalmente a los servicios que brinda, es decir al aspecto comercial de la empresa. Esto no excluye que también se deberá comunicar la propuesta de valor de esta, así como los estándares de sostenibilidad que pone en práctica para crear un valor compartido entre la empresa y la sociedad.

Fan page en Facebook. De igual manera, como en el caso de la página web, también se cuenta con un fan page de Facebook, el cual no se encuentra actualizado. Se recomienda, mantener vivo este canal, siempre y cuando se pueda actualizar al menos una vez al día. Este canal, le va a dar dinamismo a la comunicación de la empresa con clientes potenciales, siempre que se cuente con una malla de contenidos mensual.

Correo electrónico. Es necesario realizar un trabajo de prospección y armado de una base de datos de potenciales clientes. Esta información se puede recabar de ferias en las que la empresa participe, eventos en general y reuniones personales con clientes. Una vez que se tenga la base de datos se pueden planificar envíos periódicos con información de la empresa, dando a conocer las nuevas líneas de negocio e informado acerca de los canales de atención. Es importante no saturar con el envío de correos y mantener una planificación en el envío de estos.

8.1.2 Desarrollo de nuevos servicios relacionados al transporte

8.1.2.1 Servicio de transporte de materiales de construcción.

Es el sector con las mejores expectativas de crecimiento del país y por ello es el primer sector para explotar para incrementar los ingresos a través de la captación de nuevos clientes. Las acciones iniciales serán definir los procesos y capacitar al personal en la atención de los servicios de transporte para este sector, para luego promocionarlo activamente entre medianas y grandes empresas constructoras. La demanda inicial será atendida con la flota de vehículos de la empresa. En caso los nuevos requerimientos de servicios superen la capacidad actual de la empresa, se recurrirá a subcontratar empresas con las que mantiene buena relación. En la medida que los ingresos aumenten y sean sostenibles, se procederá a la ampliación de la flota mediante la adquisición de nuevos tractos y plataformas.

8.1.2.2 Servicio de transporte de contenedores portuarios.

Es un sector sensible a la aceleración o desaceleración económica del país, tal como se evidencia en las estadísticas de importaciones y exportaciones de los últimos años. Es por esta razón por la que no se puede asegurar que mantenga su crecimiento en el mediano plazo. Sin embargo, de la conversación sostenida con el gerente general de Gem Mineral, existe una oportunidad en lo que serán los nuevos puertos marítimos de Pisco y Chancay para el servicio de transporte de carga de contenedores que demandará el comercio que transitará por ellos. La atención a este servicio se tiene previsto para el año 2022 y para llevarlo a cabo se requerirá definir los procesos, capacitar al personal y promocionar el nuevo servicio. De igual forma que para el transporte de materiales de construcción, la capacidad se ajustará a la demanda de servicios, recurriendo primero a la tercerización y a la adquisición de vehículos si los resultados favorables lo permiten.

8.1.2.3 Servicio de transporte de alimentos refrigerados.

La industria de alimentos se ha mantenido estable en los últimos años, constituyéndose en un sector atractivo para Gem Mineral porque muestra poca variación anual en general y en los subsectores que la integran. Si bien el sector muestra características favorables, se requiere recursos para invertir en nuevas plataformas y furgones para el transporte de los alimentos, lo cual es una limitante para hacerlo en la actualidad o en el corto plazo. Por esta razón, se tiene planeado incursionar en este sector a partir del 2023, año en el que la empresa se espera cuente con mayores flujos, una situación financiera más sólida, y certificaciones de calidad que la fortalezcan para ingresar y consolidarse en este sector.

8.1.3 Adquisición y reposición de unidades de transporte

La adquisición y reposición de las unidades de transporte se realizará como soporte a las estrategias de desarrollo de nuevos servicios, en la medida que éstos generen flujos que permitan realizar las adquisiciones y reposiciones sin llegar a niveles de sobreendeudamiento. Para hacer frente a posibles picos en la demanda, la adquisición de unidades puede ser compensada por la estrategia defensiva de utilización de alianzas estratégicas con empresas de transporte de niveles de calidad adecuados y compatibles con los de la organización.

Un punto importante que mencionar es que, dependiendo del servicio de transporte específico a brindar, los requisitos de antigüedad de las unidades de transporte varían. Es así como el transporte de insumos para la minería tiene un requisito de vehículos con antigüedad no mayor a siete años. Similar requerimiento tiene el servicio de transporte de alimentos refrigerados, por la delicada naturaleza del transporte de productos perecederos, y las consecuencias en salud que pueden traer a los que los ingieren en caso de desperfectos en la unidad de transporte. El servicio de materiales de construcción, en contraposición, no tiene requisitos de antigüedad debido a los bajos requisitos intrínsecos impuestos por su carga. De esta forma, este último servicio puede servir para dar utilización a las unidades de transporte

que ya no pueden ser utilizadas en los otros servicios, permitiendo prolongar su vida útil. Este incremento de la vida útil de las unidades de transporte se traduce en ahorros de gastos de capital por renovación de la flota, favoreciendo la situación financiera de la organización. Estos cambios requerirán la redefinición del proceso y política de adquisición y renovación de las unidades de transporte.

8.1.4 Reducción de emisiones contaminantes de la flota de vehículos

Según la Consulta de transporte de mercancías del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Gem Mineral cuenta con siete vehículos motorizados de la categoría N3 con años de fabricación entre el 2011 y 2016 (vehículos de peso bruto vehicular mayor a 12 toneladas). De los siete vehículos, dos de ellos cuenta con la tecnología Euro IV, que utiliza filtros y catalizadores más eficientes para reducir las emisiones de gases que su predecesor el Euro III. A esta tecnología se denomina de igual forma en Europa y como Tier en Estados Unidos y vienen desarrollándose constantemente buscando optimizar su eficiencia.

Gem Mineral tiene la oportunidad de reducir la emisión de gases contaminantes renovando progresivamente su flota de camiones a Euro IV y de esta forma contribuir al cuidado del medioambiente. Para conseguir reducir paulatinamente la emisión de gases, la empresa puede utilizar el estándar GRI 305 Emisiones.

El Estándar GRI 305 Emisiones y su contenido temático 305-1 Emisiones directas de GEI (Gas efecto invernadero) incluye las emisiones procedentes de actividades de la organización o bajo su supervisión, entre las que se encuentran fuentes de combustión como camiones, trenes, barcos, aviones, autobuses o automóviles. Asimismo, establece directrices y metodologías para su estimación y comparación año a año en los reportes de sostenibilidad.

8.1.5 Desarrollo de nuevos servicios no relacionados al transporte

8.1.5.1 Construcción de estructuras metálicas.

Como se mencionó anteriormente, la construcción de estructuras metálicas responde a la ejecución de una estrategia de diversificación conglomerada. Debido a que este nuevo servicio responde a un giro totalmente distinto al de transporte de carga por carretera, y es nuevo para la alta dirección de Gem Mineral, se ha recomendado la creación de una nueva empresa independiente para incursionar en el nuevo sector. Esto brindará las protecciones legales adecuadas para Gem Mineral en la eventualidad que el emprendimiento llegase a mal término.

Posterior a la constitución de la nueva empresa, un aspecto crítico es la contratación de personal clave. En este caso, se requiere a una persona experimentada en la construcción de estructuras metálicas, desde una posición de supervisión integral, de forma que pueda encargarse por sí mismo de la totalidad de las operaciones de la nueva empresa. Actualmente ya se ha contactado e iniciado las coordinaciones con esta persona, incrementando las posibilidades de éxito del emprendimiento.

Otro aspecto importante que considerar es la definición de los procesos de la nueva empresa, pensando siempre en la estandarización de los procesos y el aseguramiento de la entrega de un servicio y producto de calidad. Esto responde a la estrategia de enfoque en diferenciación que se ha propuesto para Gem Mineral, y que debe extenderse también a las empresas relacionadas. Pensando a futuro, se podría incluso optar porque las certificaciones ISO que se han planteado para Gem Mineral puedan extenderse también a sus empresas relacionadas, en la medida que las áreas claves dentro de Gem serían las encargadas del mantenimiento de las certificaciones de todas las empresas.

8.1.6 Desarrollo de nuevos canales de ventas

Uno de los principales problemas que afronta el servicio de transporte de carga por carretera es la capacidad ociosa de los vehículos en el trayecto de retorno del servicio contratado que se estima en un 60%, lo cual ha sido confirmado por el gerente general. Para reducir los viajes vacíos y a su vez incrementar los ingresos de la empresa, en el primer año del plan de marketing se tiene previsto ingresar a plataformas multilaterales de bolsa de carga, a través de las que se podrá además acceder a los requerimientos de nuevos servicios. Se ha identificado dos bolsas de carga en el mercado peruano: Epletex y Micargapp, que cuentan con plataformas web para el registro de ofertantes y demandantes del servicio de transporte.

8.1.7 Fortalecimiento de capacidades operacionales

Gem Mineral tiene dos opciones para atender solicitudes de servicio que excedan su actual capacidad: adquirir más unidades de transporte, lo cual supondría gastos de capital significativos que posiblemente no podría asumir en el corto plazo; o generar alianzas estratégicas que le permitan cubrir con unidades de transporte de terceros la capacidad que actualmente carece. Idealmente, el crecimiento de Gem Mineral, en base a unidades de transporte, debería darse a un ritmo sostenible que le permita progresivamente asumir servicios con mayor requisito de unidades, pero a la vez manejando ratios de apalancamiento saludables.

8.1.8 Fortalecimiento interno de la organización

8.1.8.1 Rediseño de la estructura organizativa.

El rediseño de la estructura organizacional responde a una estrategia interna específica de Gerencia de Procesos que permite hacer frente a las necesidades actuales y un enfoque hacia procesos que contribuye al logro de los objetivos y metas organizacionales. Esto permitirá que Gem Mineral pueda conseguir la sostenibilidad económica financiera

deseada. Para definir una nueva estructura organizativa es necesario revisar los procesos de la empresa y redimensionarlos, identificar los responsables de cada proceso de modo que se pueda lograr una máxima eficiencia, y reducir costes sin sacrificar aspectos críticos para que la empresa siga siendo competitiva y pueda satisfacer las necesidades internas que presenta.

Una vez analizadas todas las alternativas de estructura, se procederá a escoger la estructura que sea más idónea a implementar en Gem Mineral, donde se tendrá en cuenta las principales características que identifican los procesos de la empresa. Además, se considerará que la nueva estructura debe atender las necesidades del negocio y debe dar solución a los distintos inconvenientes que se vienen presentando con la actual estructura organizacional, de igual forma, esta permitirá identificar de una manera más eficiente los niveles de responsabilidad y las distintas líneas de mando de la organización.

8.1.8.2 Definición del manual de funciones.

Se deben definir las funciones y responsabilidades para los diferentes puestos de trabajo en base a los cargos propuestos según la nueva estructura organizativa. Para ello se procederá a determinar las funciones específicas y responsabilidades que debe asumir cada puesto de trabajo. Asimismo, en esta descripción se incluirán aspectos relativos al nivel conocimientos, competencias, habilidades teórico-prácticas, así como el nivel de reporte que tiene dicho puesto.

Este proceso se llevará a cabo mediante la revisión documentaria de registros, procesos y documentos en general de la empresa con la finalidad de obtener información clara y detallada del alcance de cada proceso y sus responsables. Adicionalmente, se llevarán a cabo entrevistas con el personal para validar la información recabada respecto a las funciones y responsabilidades de cada puesto.

8.1.8.3 *Restructuración de proceso de recursos humanos.*

La reestructuración de Proceso de Recursos Humanos implica redefinir los diferentes procesos de recursos humanos de modo que se encuentren alineados a los objetivos estratégicos de la organización, alineada con los elementos de desarrollo sostenible, a través del desarrollo de talento y la mejora del desempeño, de acuerdo con las necesidades particulares que la organización debe atender. Es decir, alinear el recurso humano a los objetivos de negocio, apoyando y fortaleciendo las estrategias de comercialización, y fomentando mayores niveles de eficiencia y productividad en toda la organización. Asimismo, la organización deberá implementar políticas y programas que permitan reducir las brechas de género que existen en el sector de transporte de carga pesada en el Perú, fomentando la participación de las mujeres en las actividades que desarrolla la organización.

8.1.8.4 *Restructuración de las bandas salariales.*

Se debe redefinir el sistema de compensaciones de modo que permita mejorar la productividad de la empresa, enfocándose en el reconocimiento de los resultados obtenidos por cada trabajador. El diseño de nuevas políticas salariales permitirá valorizar cada puesto de trabajo en base a la productividad y la contribución al negocio. Se definirán bandas salariales según el nivel de responsabilidad, esfuerzo, habilidades, así como según las condiciones específicas que debe cumplir cada puesto. La reestructuración de las bandas salariales se realiza mediante la evaluación de cada uno de los puestos de la empresa con la finalidad de que dicha estructura permita que se puedan alcanzar objetivos organizacionales a través de una adecuada y justa asignación de remuneraciones. Esto a su vez permitirá a la empresa medir y controlar con mayor precisión sus costos de personal ajustándose a las demandas de mercado y reconociendo la productividad de sus empleados.

Es importante que la reestructuración de las bandas salariales se realice con un adecuado aviso previo, de acuerdo con lo indicado en el estándar GRI 402: Relaciones

Trabajador-Empresa. En la propuesta elaborada para Gem Mineral, se ha considerado que este proceso debe tomar dos trimestres, lo cual se considera un tiempo prudente y que permite que los conductores se organicen y adecúen al cambio.

8.1.8.5 Racionalización horaria y productividad.

Es necesario establecer convenios colectivos con los conductores que permita fijar una política de racionalización horaria con la finalidad de distribuir adecuadamente la jornada laboral de acuerdo con la demanda de servicios, buscando mayores niveles de productividad y favoreciendo el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados. Este convenio permitirá que se establezca una programación de horarios que se ajuste a la demanda y se eviten los tiempos muertos por parte de los conductores, es decir, el área de operaciones deberá establecer turnos de trabajo en base a las cargas programadas promoviendo que se generen espacios de descanso que serán considerador como vacaciones o descansos para el colaborador.

8.1.8.6 Capacitación.

Se deberá implementar un sistema de capacitaciones que permitirá preparar a los empleados para asumir las nuevas responsabilidades y funciones. Estas capacitaciones estarán enfocadas en anticiparse a los cambios y brindar todas las herramientas necesarias a sus colaboradores para que adquieran, actualicen y desarrollen los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de sus funciones.

Asimismo, a la par de los cambios organizacionales y de compensación planteados y mencionados anteriormente, se deberán realizar capacitaciones al personal para que se puedan adecuar más fácilmente a los mismos. Para esto es importante que se considere lo indicado en las directrices del estándar GRI 404-2: Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición.

8.2 Gráfico de Implementación de Gantt

A continuación, se presenta el diagrama Gantt para la implementación de las actividades asociadas a la solución propuesta.



Actividad	Responsable	2020				2021				2022				2023			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Desarrollo del nuevo plan de marketing																	
Establecer los objetivos de marketing	Gerencia General																
Definir la segmentación, targeting y posicionamiento	Gerencia General																
Definir el marketing mix	Gerencia General																
Elaborar las proyecciones financieras	Gerencia General																
Desarrollo de nuevos servicios relacionados al transporte																	
<i>Servicio de transporte de materiales de construcción</i>																	
Registrarse como proveedor del estado	Procesos																
Definición de los procesos del nuevo servicio	Gerencia General																
Capacitar a la fuerza de ventas en el nuevo servicio	Procesos																
Capacitar a los conductores en el nuevo servicio	Operaciones																
Lanzamiento del servicio	Gerencia General																
<i>Servicio de transporte de contenedores portuarios</i>																	
Definición de los procesos del nuevo servicio	Gerencia General																
Capacitar a la fuerza de ventas en el nuevo servicio	Procesos																
Capacitar a los conductores en el nuevo servicio	Operaciones																
Lanzamiento del servicio	Gerencia General																
<i>Servicio de transporte de alimentos refrigerados</i>																	
Definición de los procesos del nuevo servicio	Gerencia General																
Capacitar a la fuerza de ventas en el nuevo servicio	Procesos																
Capacitar a los conductores en el nuevo servicio	Operaciones																
Lanzamiento del servicio	Gerencia General																
Adquisición y reposición de unidades de transporte																	
Adquisición de tractos	Administración						1				2			2			
Adquisición de plataformas y furgones	Administración						1				2			2			

Actividad	Responsable	2020				2021				2022				2023			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Determinar los principales aspectos ambientales	Procesos																
Establecer los objetivos del sistema y el plan para su logro	Procesos																
Desarrollar los procesos para preparación y respuesta ante emergencias	Procesos																
Auditoría interna	Procesos																
Auditoría de certificación	Procesos																

Figura 11. Diagrama Gantt de implementación de la solución propuesta para Gem Mineral

8.3 Factores Claves de Éxito

Para que Gem Mineral sea exitosa en la implementación de la solución propuesta, la organización debe estar preparada para aprovechar los facilitadores y al mismo tiempo mitigar los riesgos presentados. A continuación, se presentan estos facilitadores y los riesgos que enfrenta la empresa, así como las acciones que puede tomar para aprovechar y mitigar los mismos, respectivamente.

8.3.1 Facilitadores

8.3.1.1 Adecuado sistema de compensación.

El desarrollo de un sistema formal de compensaciones le permitirá a la empresa lograr un equilibrio entre los costos laborales y la productividad. Al establecer políticas y métodos adecuados y oportunos en la gestión de las remuneraciones, la empresa podrá mejorar sus procesos, alinear los objetivos de los trabajadores con los de la empresa y comprometer a las partes en pro de obtener beneficios mutuos. Un adecuado sistema de compensaciones por puesto de trabajo y productividad contribuye a mejorar la motivación del personal y a su vez impacta positivamente en los resultados de la organización. Asimismo, facilita la adquisición de personal calificado, permite retener a empleados talentosos y con mejor desempeño, garantiza la equidad interna, ayuda a controlar los costos laborales -ya que vincula estos directamente con la productividad- y, finalmente, permite cumplir con las disposiciones legales vigentes en materia laboral.

8.3.1.2 Certificaciones ISO y estándares GRI.

Las certificaciones ISO y los estándares GRI son un facilitador clave puesto que permitirán a la empresa aplicar una estratégica genérica de enfoque en diferenciación de sus servicios. Según lo revisado en el análisis externo, el sector de transporte de carga por carretera es bastante competitivo, lo cual otorga un fuerte poder de negociación a los clientes. Una forma de hacer frente a esta situación es diferenciar el servicio respecto a la

competencia, para lo cual las certificaciones ISO y la adopción a conciencia de los estándares GRI serían de gran ayuda. Esta diferenciación además se debería traducir en tarifas más altas que la competencia, para servicios similares, lo cual tendría un impacto económico positivo en la organización.

En particular, respecto a la adopción de los estándares GRI, algunos ámbitos en los que se podría lograr una ventaja competitiva son: mayor atractivo para inversionistas, mayor poder de negociación y reputación para ofrecer nuevos productos y servicios, y mayor poder de negociación con proveedores y clientes.

8.3.1.3 *Diversidad de líneas de negocio.*

El desarrollo de productos y diversificación de servicios es crucial para que la empresa pueda salir del momento que atraviesa actualmente, en el que sus ingresos y márgenes se ven reducidos a causa de la fuerte competencia en el sector -que genera guerra de precios- y la alta concentración de su cartera. Producto del análisis del sector y de la empresa, así como de su discusión con su gerente general, se establece que los sectores más atractivos para que la empresa ofrezca nuevos servicios de transporte son: el de materiales de construcción, contenedores portuarios y alimentos refrigerados. Estos tienen perspectivas de crecimiento y, actualmente, más estabilidad que el sector minero.

Otra alternativa con la que cuenta la empresa es la creación de la nueva línea de negocios de estructuras metálicas, para lo cual cuenta con un socio especializado y con experiencia en dicha línea.

8.3.1.4 *Estructura organizacional.*

El rediseño de su estructura organizacional le permitirá al Gem Mineral atender los cambios por los que la empresa atraviesa, las demandas del mercado y optimizar al máximo el recurso humano del que dispone. Esta nueva estructura además le permitirá delimitar las responsabilidades asumidas por la organización y diseñar puestos acordes para atender los

diferentes procesos. La empresa necesita rediseñar su estructura organizacional internamente y potenciar al máximo sus procesos apostando por la búsqueda de la máxima eficiencia para no poner en riesgo su sostenibilidad financiera y mantenerse competitiva dentro de su mercado.

8.3.2 Riesgos

8.3.2.1 Servicio deficiente de aliados estratégicos.

Un aspecto importante que considerar en la generación de alianzas estratégicas es que el nombre y reputación de la empresa quedaría en manos de un tercero. En esta situación las consecuencias pueden ser graves en caso el tercero brinde un mal servicio. Algunas de estas pueden ser: una mala calificación del servicio, la pérdida de uno o más clientes, o incluso demandas de terceros por daños y/o perjuicios. Por este motivo resulta crítico que la empresa sea cautelosa en la formulación de sus alianzas estratégicas.

Por lo antes expuesto, en la implementación se han considerado tres actividades clave. La primera consiste en definir la Política de alianzas estratégicas. Este documento establecerá los criterios que deben cumplir las empresas que deseen formar una alianza estratégica con Gem Mineral, y se enfocará principalmente en garantizar que cuenta con una capacidad operativa adecuada y estándares de calidad suficientes. La segunda actividad clave consiste en la negociación y creación de las alianzas estratégicas. Finalmente, para dar un monitoreo y supervisión a las alianzas, se han considerado auditorías de supervisión a las empresas aliadas. Esto permitirá verificar que las mismas mantienen los estándares de calidad requeridos, tales como índice de accidentes, ejecución de mantenimientos preventivos, antigüedad de vehículos, capacitaciones a conductores, entre otros criterios.

8.3.2.2 Desconocimiento de nuevas líneas de negocio.

Existe un riesgo intrínseco en ingresar a ofertar nuevos servicios en los que no se tiene experiencia previa directa. En el caso de los nuevos servicios dentro del sector de

transporte de carga de carretera, el riesgo de desconocimiento del nuevo servicio es menor, puesto que hay muchos temas en común con el transporte de aditivos para la minería. Por ejemplo, temas como la operación de las unidades de transporte y su mantenimiento tendrían poca o ninguna variación. Los riesgos más relevantes en este aspecto son aquellos relacionados a los servicios que difieren significativamente del servicio original de Gem Mineral, es decir, el transporte de alimentos refrigerados y la construcción de estructuras metálicas. En estos casos es importante contar con una adecuada asesoría o considerar la contratación de personal con experiencia en los mismos.

8.3.2.3 *Desaceleración económica.*

La desaceleración económica afecta a todos los sectores de la economía nacional. En particular, el sector minero se ha visto afectado en los últimos años debido a que varios grandes proyectos se han visto detenidos y/o postergados por conflictos sociales. Es importante notar que, actualmente, este sector es el que genera la mayor parte de los ingresos de la empresa. Se considera que la diversificación de los servicios de transporte no será ajena al impacto de la desaceleración económica, pero se estima que será en menor grado de lo que afecta en la actualidad a la empresa dependiente del sector minero.

8.3.2.4 *Alta rotación del personal.*

Uno de los principales riesgos para la empresa es la alta rotación del personal. Actualmente, la empresa no cuenta una estructura de compensaciones, beneficios, o un estudio salarial que le permita retener al personal y validar la equidad de las remuneraciones que ofrece a sus colaboradores respecto al mercado. Como se ha mencionado anteriormente, la Gerencia General fija las remuneraciones por información que recibe de manera informal de parte de otros actores del sector y fija los reconocimientos de manera informal sin un análisis del impacto que estos tienen en sus colaboradores. Si bien los conductores son considerados importantes, formalmente no son considerados personal crítico dentro de la

estructura salarial de la empresa. Esto ocasiona que las remuneraciones no sean competitivas en comparación con el mercado y tampoco dentro de la empresa. Es necesario reconocer la criticidad del puesto de los conductores, tanto por el nivel de especialización que requieren como por el tiempo mínimo de experiencia que se les exige para que puedan ser considerados aptos para el manejo de los equipos.

Una alternativa es que la empresa contrate un estudio de mercado de la competencia enfocado en recursos humanos a fin de determinar cuáles son las empresas mejor consideradas en este aspecto y por qué motivos. Asimismo, puede realizar encuestas a este rubro de trabajadores a fin de identificar sus motivaciones personales (intrínsecas, extrínsecas y trascendentales), evaluar el sistema remunerativo y evaluar el clima laboral. Si tenemos presente que el giro de la empresa es el servicio de transporte de carga por carretera, tenemos que reconocer que uno de los componentes principales del servicio son los choferes y no considerarlos como personal crítico en la estructura de la empresa pone en riesgo la sostenibilidad de esta.

8.3.2.5 Riesgo de sucesión.

El riesgo de sucesión en la dirección de Gem Mineral es alto porque se trata de una empresa pequeña en la cual el gerente general es el responsable directo de las áreas de marketing, operaciones y recursos humanos. Se cuenta con la participación de su hermana como encargada de administración y finanzas, pero no se cuenta con una persona que pueda tomar la dirección de la empresa en ausencia del gerente general. Para mitigar este riesgo, es necesario que en el mediano plazo se cuente con una persona que conozca a profundidad las áreas más importantes de la empresa y pueda tomar la conducción de la empresa en caso fuese necesario. Se considera que esto sería poco factible en el corto plazo debido a que la empresa atraviesa un momento difícil representado por una caída en sus ingresos y utilidad neta, lo cual imposibilitaría destinar recursos a formar a un posible sucesor.

Capítulo IX: Resultados Esperados

La implementación gradual de las estrategias planteadas está enfocada en brindar resultados positivos en el corto, mediano y largo plazo, buscando como fin último la sostenibilidad de la empresa. En el presente capítulo se entiende el corto plazo como aquellas actividades a implementarse en un plazo máximo de un año, el mediano plazo como aquellas a implementarse como máximo en tres años, y el largo plazo aquellas que se implementarán en el cuarto año.

9.1 Resultados Cualitativos Esperados

9.1.1 Corto plazo

9.1.1.1 *Servicio de transporte de materiales de construcción.*

Constituirse en un proveedor conocido y especializado en el transporte de materiales de construcción para las grandes obras públicas y los proyectos inmobiliarios a través de la contratación de servicios directa o indirecta. Este servicio debe convertirse en el principal -o unos de los principales- generadores de ingresos y rentabilidad para la empresa, debido a que es el que cuenta con las mejores expectativas de crecimiento y la participación del estado como inversor. Esto último debería mitigar los efectos de las crisis económicas internacionales e internas en los ingresos de Gem Mineral.

9.1.1.2 *Generación de alianzas estratégicas.*

Dada la situación financiera actual de la empresa, es imperativo que pueda generar alianzas estratégicas inmediatamente, con la finalidad de poder atender pedidos de mayor tamaño a su capacidad actual, pudiendo así generar mayores oportunidades de contratación de sus servicios. Si bien inicialmente la tercerización de parte de su “core” del negocio podría reducir sus márgenes operativos, esta estrategia debería permitir compensar esta falencia por un mayor volumen en las ventas. En el corto plazo se espera que se elaboren alianzas estratégicas con otras empresas de transporte que puedan brindar el servicio de transporte de

aditivos para minería, y, a medida que se empiecen a dar los nuevos servicios de la empresa, que se formen también las alianzas estratégicas para estos.

9.1.1.3 Ingreso a bolsas de carga.

Ser identificado como una empresa que brinda servicios de transporte de carga en las bolsas electrónicas de carga del Perú, facilitando el acceso a la atención de servicios de transporte en los trayectos de retorno de servicios brindados, en los que la mayoría de las veces retorna sin carga. Adicionalmente, este nuevo canal puede constituirse en una nueva oportunidad de negocios al poder generar también nuevos servicios.

9.1.1.4 Construcción de estructuras metálicas.

Constituir y tener en operación una empresa de construcción de estructuras metálicas que se encuentre posicionada en el sector y cuente con servicios ya contratados. Ser reconocida como una empresa que brinde servicios a precios competitivos, pero con una óptima calidad. Generar sinergias en las labores administrativas desde Gem Mineral hacia la empresa subsidiaria, minimizando los gastos administrativos de esta última.

9.1.1.5 Registro como proveedor del estado.

Ser una empresa habilitada para ser proveedor del estado peruano, lo cual permitirá acceder directamente a la prestación de servicios requeridos por instituciones del estado, manteniéndose informado de las convocatorias publicadas en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado – SEACE, que permite el intercambio de información y difusión de contrataciones del estado, así como de transacciones electrónicas.

9.1.1.6 Rediseño de la estructura organizativa.

Para que la organización pueda cumplir con la implementación de las estrategias planteadas y se puedan alcanzar los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo, es fundamental que se rediseñe la estructura organizacional, de forma que la misma soporte a las estrategias planteadas para el negocio.

En una primera fase, es necesario asignar parte de las funciones comerciales a un puesto de trabajo, para lo cual se propone que esto recaiga en la actual Asistente Administrativo / Contable. Esto permitirá además desconcentrar las funciones de la Gerencia General. A continuación, se puede apreciar la estructura propuesta para esta primera fase, que inicia en el año 2020, y la cual, por limitaciones económicas, no supone inversiones en personal.

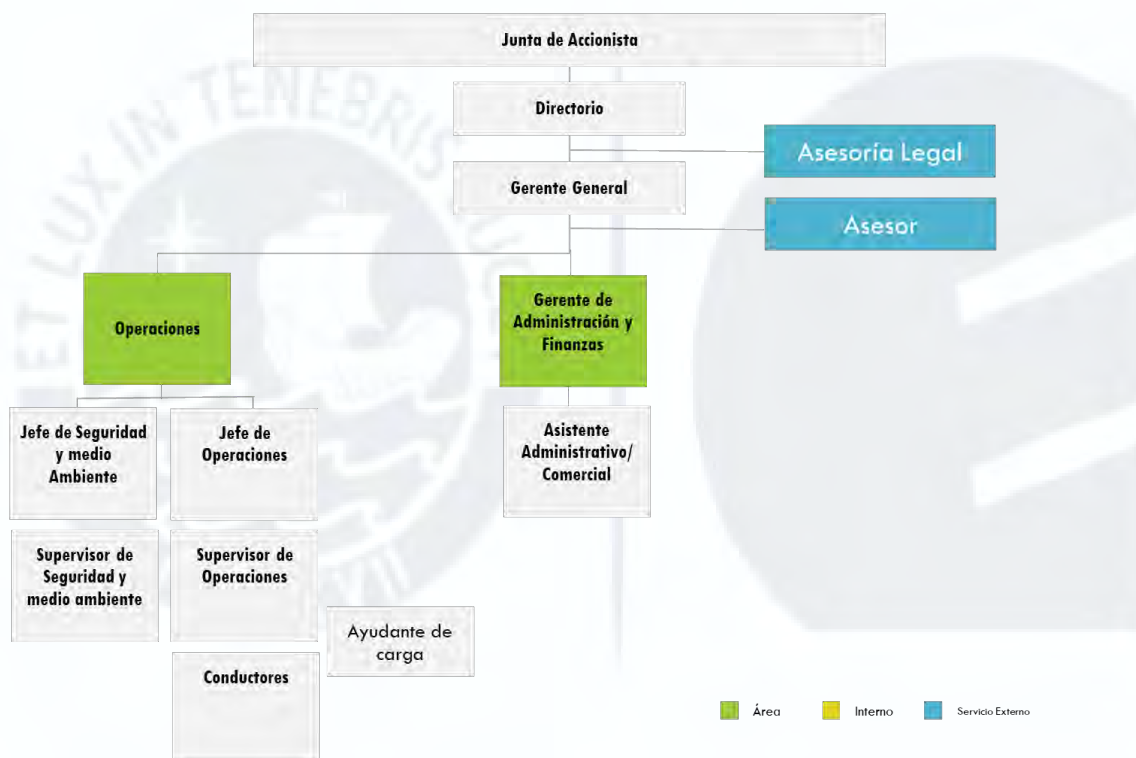


Figura 12. Organigrama nuevo propuesto para el año 2020.

Elaboración propia.

Para el año 2021 se iniciaría la segunda fase del rediseño de la estructura organizacional. Para entonces, se espera que la condición económica de la empresa haya mejorado para poder concretar la creación del área comercial, lo cual dará un mayor dinamismo a las ventas de la empresa. Asimismo, se creará el área de Procesos, la cual servirá para la estandarización de procesos y coordinación para la obtención de las

certificaciones ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001. Este organigrama se muestra a continuación.

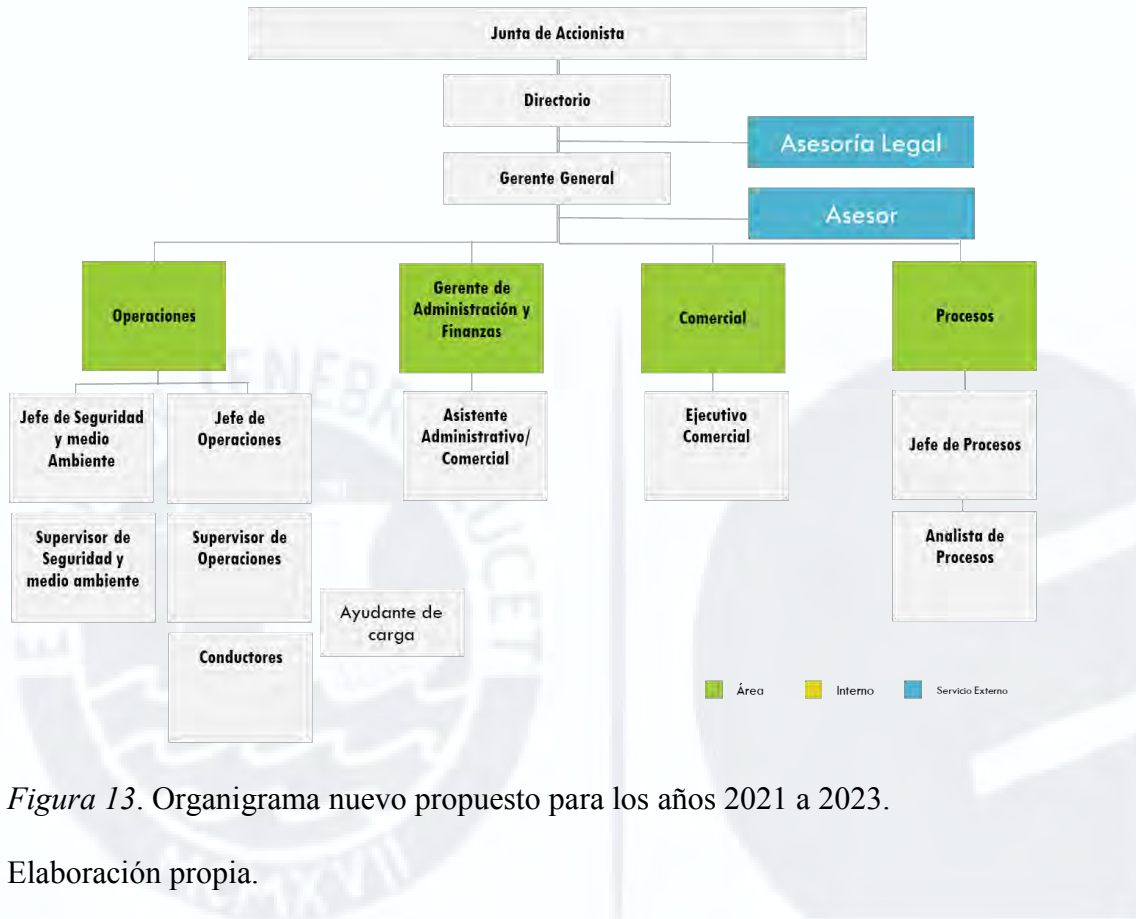


Figura 13. Organigrama nuevo propuesto para los años 2021 a 2023.

Elaboración propia.

9.1.1.7 Rediseño del sistema de compensación.

Sistema de compensaciones alineado con la estrategia y los objetivos de la empresa.

Por este motivo se propone el desarrollo programas de remuneración variable por viaje o con incentivos económicos y planes de retención para puestos críticos.

En base al análisis del mercado y a las funciones de cada puesto de trabajo la empresa ha definido una banda salarial con cuatro categorías de puestos. Estas bandas tienen una estrategia salarial de ingreso donde todos los colaboradores nuevos se ubican en el punto mínimo de su respectiva categoría de puesto. Dependiendo de su desempeño, los colaboradores podrán desplazarse dentro de la banda de su categoría y ubicarse en el

promedio del mercado. Sólo aquellos puestos considerados críticos -o con un nivel de especialización- podrán ser merecedores de una compensación en el nivel superior de su banda.

Para el caso de los conductores, se fijarán dos categorías de puesto dependiendo del nivel de especialización del equipo que se les asignará (tipo de vehículo) y los años de experiencia requeridos. En ambos casos se fijará un sueldo base, comisiones por viaje realizado y una comisión por cumplimiento de los plazos de entrega.

9.1.2 Mediano plazo

9.1.2.1 Servicio de transporte de contenedores portuarios.

Constituirse como proveedor de transporte de contenedores del nuevo puerto San Martín de Pisco, accediendo a clientes exportadores e importadores del sur de Lima y de las regiones Junín, Pasco, Huancavelica, Ica, Ayacucho y Apurímac. Esto sería factible puesto que para estas regiones la utilización del mencionado puerto resulta más económico, menos riesgoso y de más fácil acceso que el puerto del Callao.

9.1.2.2 Implementación del estándar ISO 9001 - Sistema de gestión de la calidad.

Contar con la certificación ISO 9001, la cual permitirá brindar la confianza a los clientes que la empresa trabaja con los más altos estándares de calidad y que esta forma parte de su forma de trabajo. En rubros específicos, como el de alimentos, esto cobra especial relevancia. Esta primera certificación también permitirá iniciar la estrategia de enfoque en diferenciación que se ha planificado para la empresa, e idealmente empezará a abrir las puertas para conseguir clientes de mayor envergadura.

9.1.3 Largo plazo

9.1.3.1 Servicio de transporte de alimentos refrigerados.

Ser proveedor autorizado para el transporte de alimentos a nivel nacional. Se espera resultados en el largo plazo debido a que, para atender el sector, se requiere invertir en

furgones especiales que mantengan a una adecuada temperatura los alimentos a transportar. No obstante, al tratarse de un sector estable, se considera que la inversión sería justificada al tratarse de un sector que no se ve impactado fuertemente por desaceleraciones o crisis económicas.

9.1.3.2 Implementación de los estándares ISO 45001 - Sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo y ISO 14001 - Sistema de gestión ambiental.

Contar con las certificaciones ISO 45001 e ISO 14001, constituyéndose así la obtención de la “trinorma” junto con la anterior certificación ISO 9001. Esto permitirá dar a conocer a los clientes el enfoque en calidad, seguridad y protección ambiental como valores centrales de la organización, permitiendo apuntalar el enfoque en diferenciación como estrategia, y ofrecer los servicios a los clientes más exigentes del mercado peruano. Esto permitirá a su vez cobrar tarifas más atractivas, lo cual redundará en mejores márgenes y una mejor sostenibilidad de la organización en el tiempo.

9.2 Resultados Cuantitativos Esperados

Se elaboró una proyección de los estados de resultados de Gem Mineral para los próximos cuatro años -2020 a 2023- el cual se presenta a continuación. Con la finalidad de lograr una diversificación de las fuentes de ingresos, se planteó como objetivo la siguiente distribución de los ingresos de acuerdo a los servicios: 30% de las ventas totales provenientes del servicio de transporte de aditivos para minería, 30% de las ventas totales provenientes del servicio de transporte de materiales de construcción, 20% de las ventas totales provenientes del transporte de contenedores portuarios, y 20% proveniente del transporte de alimentos refrigerados. No se incluyen las proyecciones de la construcción de estructuras metálicas por tratarse de una empresa independiente, con contabilidad separada.

Tabla 25

Resultados esperados de Gem Mineral 2019-2023

	2018	2019 P/	2020 P/	2021 P/	2022 P/	2023 P/
Servicios prestados	2,093,800	2,093,800	3,360,000	3,840,000	4,800,000	7,200,000
Minería			1,920,000	1,920,000	1,920,000	2,400,000
Construcción			1,440,000	1,920,000	1,920,000	2,400,000
Comercio					960,000	1,440,000
Alimentos						960,000
(-) Costo de ventas	-1,578,242	-1,578,242	-2,532,665	-2,894,474	-3,618,092	-5,427,138
(-) Otros egresos operacionales						
UTILIDAD BRUTA	515,558	515,558	827,335	945,526	1,181,908	1,772,862
(-) Gastos de ventas						
(-) Gastos de administración	-250,957	-250,957	-250,957	-300,000	-350,000	-500,000
Otros ingresos	30,793	30,793				

Tabla 25 (continuada)

	2018	2019 P/	2020 P/	2021 P/	2022 P/	2023 P/
UTILIDAD OPERATIVA	295,394	295,394	576,378	645,526	831,908	1,272,862
Gastos financieros	-77,921	-77,921	-77,921	-117,921	-120,000	-240,000
Ganancia/pérdida por diferencia de cambio	-12,374	-12,374				
Otros ingresos						
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	205,099	205,099	498,457	527,605	711,908	1,032,862
(-) Impuesto a la renta	-60,504	-60,504	-149,537	-158,282	-213,572	-309,858
UTILIDAD NETA	144,595	144,595	348,920	369,324	498,335	723,003
# Camiones		3	3	3	3	3
# Tractos		4	4	5	7	10
# Plataformas		4	4	5	7	10
# Cama bajas		2	2	2	2	2

Tabla 25 (continuada)

	2018	2019 P/	2020 P/	2021 P/	2022 P/	2023 P/
Deuda	988,674	988,674	988,674	1,388,674	2,188,674	3,388,674
Patrimonio	1,828,243	1,972,838	2,321,758	2,691,082	3,189,417	3,912,420
ROE	7.9%	7.3%	15.0%	13.7%	15.6%	18.5%
D/E	0.54	0.50	0.43	0.52	0.69	0.87

Nota. Elaboración propia en base a información proporcionada por Gem Mineral y proyecciones realizadas en base a estrategias propuestas.

Como se puede apreciar de la información financiera proyectada, se espera llegar a un volumen de ventas de S/ 7,200,000 y utilidad neta de S/ 723,003 en el año 2023. Asimismo, esto debería situar a la empresa en un D/E de 0.87, el cual es conservador para el sector, y un ROE de 18.5%, el cual se encuentra ligeramente por encima del promedio del sector. Se considera que estos resultados pueden ser logrados en los plazos propuestos, siempre que se consideren las estrategias, factores claves de éxito y mitigación de riesgos mencionados.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Conclusiones

Si bien el problema central y actual de la empresa es el deterioro financiero sostenido durante los últimos 5 años, se considera que esta problemática se puede solucionar trabajando de manera integral desde los pilares de sostenibilidad, es decir desde el ámbito económico, social y ambiental. Esto le permitirá, no solo mitigar la problemática actual, si no, adelantarse a futuras exigencias del entorno, así como requerimientos internos de la organización.

El reporte de sostenibilidad no solo compila las acciones que se realizan y que responden a los estándares GRI. El reporte de sostenibilidad debe ser visto como una herramienta poderosa que permite adelantarse a nuevas exigencias, permite exponer información de manera transparente, evaluarse con respecto a otras empresas, así como exigirse para seguir integrando estándares GRI en su gestión que le permitan ser más competitiva en el sector.

En una primera instancia, la mayoría de las acciones de solución se centrarán en los aspectos económicos y sociales, para solucionar el problema de fondo por el que atraviesa actualmente la empresa. No obstante, también se han integrado estrategias que involucran aspectos medioambientales para adelantarse a nuevas regulaciones que el mercado exija.

Uno de los ejes sobre los cuales se debe trabajar compete al recurso humano. En primer lugar, en la estructura organizacional. Para que esta sea sostenible, se deben sincerar las funciones y administrar de la mejor manera las mismas, así como optimizar los tiempos. Para esto, se ha propuesto, a corto plazo, una reingeniería de funciones y posteriormente un cambio a una nueva estructura organizacional, la elaboración de un manual de funciones, y finalmente, la generación y seguimiento a indicadores que guíen la gestión de la organización.

Además, la empresa mantiene una planilla a costo fijo, lo cual hace que el gasto de personal se mantenga constante a pesar de variaciones negativas en los ingresos. Esto ha generado una presión excesiva en la rentabilidad y márgenes de la empresa en los últimos años. Se hace indispensable una revisión de la composición y estructura de compensaciones para tentar una relación más directa con los ingresos que percibe la empresa.

Por otro lado, se advierte que la empresa no cuenta con aspectos diferenciadores claves que la hagan destacar de la competencia. De esta manera, integrando el ámbito social e identificando la alta presencia masculina en el sector, específicamente en la actividad de conductores, se ha propuesto integrar a personal femenino directamente en la operación, incentivando la equidad de género en este rubro.

Gem Mineral desarrolla sus actividades en un sector altamente competitivo, en el cual se incrementan el número de empresas y parque automotor anualmente. No obstante, el crecimiento de la demanda no ha aumentado en la misma medida. Ello sumado a la poca diferenciación de los servicios brindados ocasiona que la empresa se encuentre inmersa en una fuerte guerra de precios con sus competidores.

Otro aspecto que afecta significativamente el desempeño de Gem Mineral S.A. es el poder de negociación de su principal cliente UNICON S.A., empresa en la que concentra más del 40% de sus ventas, lo que proporciona a esta última la capacidad para presionar a la baja los precios de las cotizaciones de los servicios a contratar, reduciendo los márgenes.

La situación de la organización se torna más compleja a partir del endeudamiento bancario contraído para el financiamiento de dos tractos, un camión y una carreta entre los años 2016 y 2018. Los activos fueron adquiridos para la renovación y ampliación de la flota y en base a las perspectivas favorables que la empresa tenía en esos años. Contrario a ello, los ingresos se redujeron, pero la empresa se ha visto obligada de igual forma a cumplir con los pagos de dicha deuda.

Si bien la empresa cumple con elaborar los reportes de sostenibilidad bajo los estándares GRI, aún se encuentra en una etapa inicial de su adopción y puede aprovechar aún más el abanico de ventajas estos ofrecen. Es importante que los reportes de sostenibilidad sean una herramienta de gestión y planificación a largo plazo en aras de lograr mejores resultados.

10.2 Recomendaciones

La visión a largo plazo será fundamental para que la empresa tenga claro cómo desea posicionarse en un futuro. Dada las características de alta competencia y baja diferenciación del sector, lo más recomendable sería aplicar una estrategia genérica de enfoque en diferenciación, lo cual en el presente trabajo se ha planteado concretar mediante la obtención de las certificaciones ISO más apropiadas para el giro de la empresa, así como la implementación adecuada de los estándares GRI y la utilización de los mismos para acceder a clientes de mayor envergadura y a los cuales pueda cobrar tarifas más elevadas.

Se propone abrir tres nuevas líneas de negocio relacionadas con el transporte de carga: servicio de transporte de materiales de construcción, servicio de transporte de contenedores portuarios y servicio de transporte de alimentos. Se considera que incursionar en dichos segmentos generará nuevos y sostenibles ingresos. De esta forma, se busca diversificar los ingresos de la empresa evitando que dependa de un solo sector o cliente, y se sugiere participar en sectores con mejores perspectivas de crecimiento que el minero que atiende actualmente. La incursión en los nuevos sectores se debe dar de manera gradual y, en caso sobrepase la capacidad de la empresa, se recurriría a la tercerización con empresas cercanas mediante la formación de alianzas estratégicas. Se espera que se logren flujos sostenibles en el mediano plazo, lo cual permitirá financiar la adquisición de nuevas unidades de transporte.

Si bien los recursos actuales no permiten que la empresa invierta en certificaciones internacionales, se considera de vital importancia hacerlo en el futuro para lograr adquirir una ventaja competitiva que la diferencie en el sector altamente competitivo en el que se desarrolla. Se sugiere empezar con la certificación ISO 9001 que se centra en todos los elementos de gestión de la calidad con los que una organización debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar sus productos y servicios, e incorporar posteriormente las certificaciones ISO 45001 e ISO 14001.

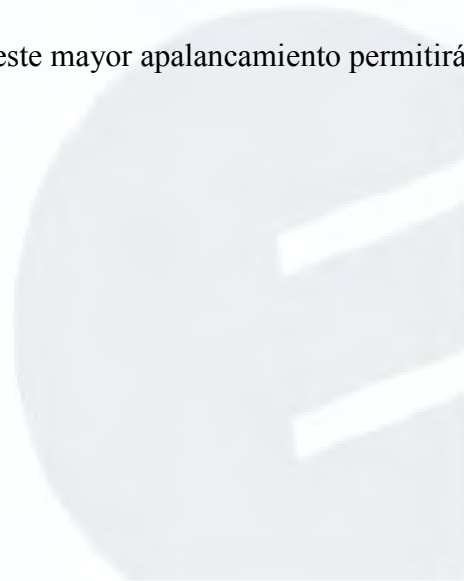
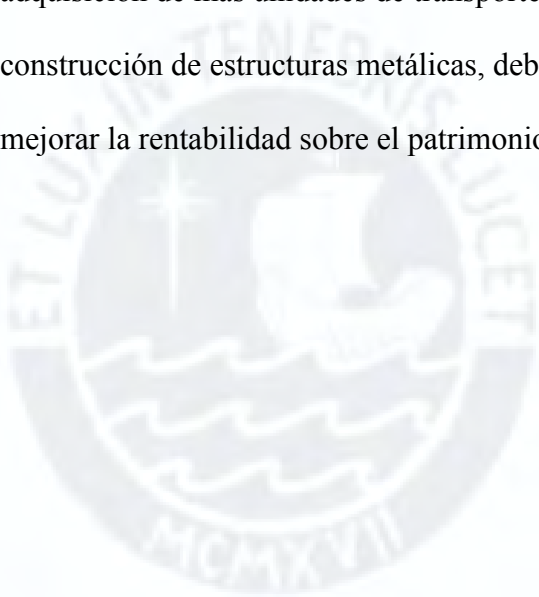
Se debe realizar el esfuerzo de cumplir con mayor nivel de detalle y compromiso el reporte de sostenibilidad, así como la adopción de los estándares GRI y sus directivas específicas. No se debe considerar el reporte únicamente como un medio para conseguir más clientes, sino como una herramienta que permitirá tomar acciones y elaborar indicadores y métricas que permitan guiar a la empresa hacia un modelo de operación sostenible. En este sentido, es importante, contar con un cronograma de acciones con indicadores y metas que permitan abarcar las distintas temáticas, logrando así obtener el máximo de beneficios.

Por la naturaleza del negocio, es imprescindible contar con conductores correctamente capacitados, en temas técnicos, de seguridad y ética. Un error en los temas mencionados puede afectar gravemente el negocio. Capacitar constantemente al personal debe ser, por este motivo, una tarea constante y continua.

Se deben integrar indicadores de gestión y operacionales tales como ingresos por vehículo, horas y kilómetros recorridos por camión o tracto, los cuales son esenciales para proponer acciones de mejora, adelantarse a los accidentes, asignar mejor los recursos y mantener un monitoreo acerca de cada detalle de la operación. Esto permitirá ser cada vez más eficientes en la operativa y poder detectar desviaciones en los ingresos proyectados ante cualquier desviación en los indicadores. Respecto a los indicadores financieros, es importante que la empresa controle como mínimo dos indicadores referenciales del sector, la rentabilidad

patrimonial y la razón de deuda. Esto le servirá como termómetro para saber si está siendo competitiva frente a otras empresas similares.

El actual ratio de endeudamiento (D/E) de la empresa es de 0.54, valor que se encuentra bastante por debajo del promedio del sector (1.52). En el presente trabajo se ha elaborado un plan que permite llegar al 2023 con un ratio de endeudamiento de 0.87, el cual se considera más apropiado, si bien aún sigue siendo un ratio conservador para el sector. Se sugiere a la empresa que evalúe incrementar este ratio de endeudamiento mediante la adquisición de más unidades de transporte o una mayor inversión en el negocio de construcción de estructuras metálicas, debido a que este mayor apalancamiento permitirá mejorar la rentabilidad sobre el patrimonio.



Referencias

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=sn1EAAAIAAJ>
- Allen, M. G. (1977). Diagramming GE's planning for What's Watt. *Planning Review*, 5(5), 3–9. <https://doi.org/10.1108/eb053813>
- Andina. (2018). Gobierno tendrá pavimentada el 91% de la Red Vial Nacional al 2021. Recuperado el 1 de octubre de 2019, de <https://andina.pe/agencia/noticia-gobierno-tendra-pavimentada-91-de-red-vial-nacional-al-2021-733290.aspx>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Reporte de Inflación Marzo 2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019.pdf>
- Banco Mundial. (2014). Transporte: Resultados del sector. Recuperado el 29 de julio de 2019, de <https://www.bancomundial.org/es/results/2013/04/14/transport-results-profile>
- Banco Mundial. (2017). Transporte: Panorama general. Recuperado el 29 de julio de 2019, de <https://www.bancomundial.org/es/topic/transport/overview>
- BBC News. (2018). Los 5 escándalos que provocaron la caída de PPK en Perú. Recuperado el 4 de diciembre de 2019, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-43491464>
- Biasca, R. E. (2005). *PYMES más competitivas. Experiencias prácticas de transformación de empresas en América Latina*. Córdoba, ARGENTINA: El Cid Editor. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/detail.action?docID=3160756>
- Bonilla-Priego, M. J., & Benítez-Hernández, P. M. (2017). The stakeholder engagement in Spanish hotels' sustainability reports. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 20(2), 157–166. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.10.002>

- BRINK. (2017). Picking up the Pieces: Small and Medium Businesses in the Aftermath of Disaster. Recuperado el 6 de junio de 2019, de <https://www.brinknews.com/picking-up-the-pieces-small-and-medium-businesses-in-the-aftermath-of-disaster/>
- Brown, A., & Weiner, E. (1984). *Supermanaging: How to Harness Change for Personal and Organizational Success*. McGraw-Hill. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=N6K3AAAAIAAJ>
- Caretas. (2018). Los Audios de Julio. Recuperado el 6 de junio de 2019, de http://caretas.pe/las_palabras/83709-los_audios_de_julio
- Carro, R., & Gómez, D. A. G. (2012). *Administración de la calidad total*. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/1614/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2019). El Perú en el que vivimos: caracterización del territorio. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/El-Perú-en-el-que-vivimos-CEPLAN.pdf>
- Christensen, C. R., Berg, N. A., Salter, M. S., & Stevenson, H. (1976). *Policy Formulation and Administration: A Casebook of Senior Management Problems in Business* (7th ed). Homewood, IL. Recuperado de <https://www.amazon.com/Policy-Formulation-Administration-Casebook-Management/dp/025603012X>
- CleanTechnica. (2019). Daimler Delivers Electric Cargo Truck To Penske. Recuperado el 5 de diciembre de 2019, de <https://cleantechnica.com/2019/01/09/daimler-delivers-electric-cargo-truck-to-penske/>
- CNBC. (2019). Cargo drones could shape the future of the shipping industry. Recuperado el 5 de diciembre de 2019, de <https://www.cnbc.com/2019/07/26/cargo-drones-could-shape-the-future-of-the-shipping-industry.html>
- Congreso de la República. (2013). LEY N° 30056. Recuperado el 29 de julio de 2019, de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para->

facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/

Daimler. (2018). Electrified on the highway: Freightliner eCascadia and eM2. Recuperado el 5 de diciembre de 2019, de

<https://www.daimler.com/sustainability/climate/ecascadia.html>

Dini, M., & Stumpo, G. (2019). *MIPYMES en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Recuperado de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44603/1/S1900091_es.pdf

El Comercio. (2017). El Niño costero: estragos de la tragedia aún siguen presentes.

Recuperado el 6 de junio de 2019, de <https://elcomercio.pe/somos/nino-costero-estragos-tragedia-siguen-presentes-noticia-483625>

El País. (2018a). 2018: el año de la crisis interminable en Perú. Recuperado el 6 de junio de 2019, de

https://elpais.com/internacional/2018/12/28/actualidad/1546028937_903040.html

El País. (2018b). La corrupción es el enemigo número uno del desarrollo sostenible.

Recuperado el 5 de diciembre de 2019, de

https://elpais.com/elpais/2018/09/04/planeta_futuro/1536062921_221223.html

El Peruano. (2018). 4 aplicaciones para móviles que facilitan el transporte. Recuperado el 6 de junio de 2019, de <https://elperuano.pe/noticia-4-aplicaciones-para-moviles-facilitan-transporte-70941.aspx>

ESAN. (2018). La importancia de la sostenibilidad para una empresa actual. Recuperado de

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/04/la-importancia-de-la-sostenibilidad-para-una-empresa-actual/>

Galbraith, J. R. (2014). *Deisgning Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels* (Third Edit). San Franciso: Jossey-Bass.

Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable?

- Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 15(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004>
- Gestión. (2018). MEM promoverá uso de GNL en camiones en reemplazo del diésel. Recuperado el 6 de junio de 2019, de <https://gestion.pe/economia/mem-promovera-gnl-camiones-reemplazo-diesel-237278>
- Gestión. (2014). Transcarga lanza primera bolsa digital de servicios de carga y de transporte en el Perú. Recuperado el 6 de junio de 2019, de <https://gestion.pe/tecnologia/transcarga-lanza-primera-bolsa-digital-servicios-carga-transporte-peru-56750>
- Gestión. (2017). Transporte de carga pierde por día S/ 30 millones a causa de las lluvias. Recuperado el 6 de junio de 2019, de <https://gestion.pe/economia/transporte-carga-pierde-dia-s-30-millones-causa-lluvias-130849>
- Gfk. (2016). *Encuesta Nacional Urbano Rural*. Recuperado de https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/PE/documents/GfK_Opinio__n_Diciembre_2016.pdf
- Global Reporting Initiative, & UN Global Compact. (2018). *Integrating the SDGs Into Corporate Reporting: A Practical Guide*. Recuperado de https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Practical_Guide_SDG_Reporting.pdf
- Global Reporting Intitiative, & RobecoSAM. (2015). *Definición de la materialidad: Lo que preparadores e inversores tienen en cuenta*. Recuperado de www.globalreporting.org
- Global Sustainability Standards Board. (2016). *GRI 101: Fundamentos*.
- Gómez-Bezares, F. (2019). La materialidad como impulsora de la sostenibilidad. *Cinco Días*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/09/10/companias/1568131718_172235.html

- Instituto Nacional de Defensa Civil. (2018). *Compendio Estadístico 2018*. Lima. Recuperado de https://www.indeci.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/COMPENDIO-GRAN-FINAL-2018_28dic_PDF.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). Principales Indicadores Macroeconómicos. Recuperado el 5 de diciembre de 2019, de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- International Energy Agency. (2019). International Energy Agency. Recuperado el 1 de octubre de 2019, de <https://www.iea.org/>
- Kreuzer, F., & Wilmsmeier, G. (2014). *Eficiencia energética y movilidad en América Latina y el Caribe: Una hoja de ruta para la sostenibilidad*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/36798-eficiencia-energetica-movilidad-america-latina-caribe-hoja-ruta-la>
- La Republica. (2017). Así se comporta el mercado de combustibles en el Perú. Recuperado el 6 de junio de 2019, de <https://larepublica.pe/economia/1105746-asi-se-comporta-el-mercado-de-combustibles-en-el-peru>
- Larrán, M., Herrera, J., & Martínez-Martínez, D. (2013). Relación entre la rse y el performance competitivo en la pequeña y mediana empresa: Un estudio empirico. *AAECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 104, 9–12. Recuperado de http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviiicongresoaecca/cd/123h.pdf
- Madero, S. M., & Zárate, I. A. (2016). *Cuadernos de administración Cuadernos de Administración* (Vol. 32). Universidad del Valle. Recuperado de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=225051546002>
- Mercedes-Benz. (2018). Mercedes-Benz eActros: Heavy-duty electric truck. Recuperado el 5 de diciembre de 2019, de <https://www.mercedes-benz.com/en/vehicles/trucks/eactros->

heavy-duty-electric-truck/

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Guía de Orientación al Usuario del Transporte Terrestre*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Guia_Transporte_Terrestre_13072015.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2019_2022.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2022*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2022.pdf

Ministerio de la Producción. (2018). *Las Mipyme en cifras 2017*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/829-las-mipyme-en-cifras-2017>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2015). Plan Nacional de Desarrollo Ferroviario. Recuperado de http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/P_recientes/7280.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2017). *Anuario Estadístico 2017*. Recuperado de https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2017.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2019). Mapa Ferroviario. Recuperado el 5 de diciembre de 2019, de http://portal.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_ferrocarriles/mapa_ferroviano.html

Ministerio del Ambiente. (2019a). Expertos latinoamericanos proponen hoja de ruta hacia

combustibles y vehículos más limpios para mejorar la calidad del aire en la región.

Recuperado el 6 de junio de 2019, de

<https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/28891-expertos-latinoamericanos-proponen-hoja-de-ruta-hacia-combustibles-y-vehiculos-mas-limpios-para-mejorar-la-calidad-del-aire-en-la-region>

Ministerio del Ambiente. (2019b). *La Mitigación de Gases de Efecto Invernadero como*

oportunidad de desarrollo para el Perú. Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/wp-content/uploads/sites/127/2019/01/10.-Mitigación.pdf>

Morales, G. (2011). *EN EL CAMINO: Los conductores de camiones de carga y sus condiciones laborales*. (M. E. Meza, Ed.). Santiago de Chile. Recuperado de

https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-100038_recurso_1.pdf

Morales, K. (2018). ¿Cómo funciona la corrupción en el Perú? Análisis del caso Odebrecht.

Recuperado el 6 de junio de 2019, de

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/12/10/como-funciona-la-corrupcion-en-el-peru-analisis-del-caso-odebrecht/>

Observatorio de conflictos mineros en el Perú. (2019). Los conflictos socioambientales en el

Perú. Recuperado el 1 de octubre de 2019, de <http://conflictosmineros.org.pe/los-conflictos-socioambientales-en-el-peru/>

Organización Internacional del Trabajo. (2019). Organización Internacional del Trabajo.

Recuperado el 1 de octubre de 2019, de <https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>

OSITRAN. (2019). Concesiones: Aeropuertos. Recuperado el 5 de diciembre de 2019, de

<https://www.ositran.gob.pe/aeropuertos/>

Pabón, M., & Rubio, V. (2018). La informalidad laboral en América Latina. *Archipiélago*.

Revista Cultural de Nuestra América, 25(99). Recuperado de <https://search-proquest->

com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2012880512?accountid=28391

Perú 21. (2018). Referéndum 2018 | Estas son las 4 preguntas que tendrás que responder el 9 de diciembre Perú | Peru21. Recuperado el 4 de diciembre de 2019, de

<https://peru21.pe/peru/referendum-2018-son-4-preguntas-responder-9-diciembre-peru-martin-vizcarra-convoco-referendun-congreso-miembro-mesa-peru-433332-noticia/>

Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*,

(March). Recuperado de <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*. Recuperado de

<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>

Porter, M. (2008). *On Competition*. Harvard Business Press.

Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva : Creación y sostenimiento de un desempeño superior (2a. ed.)*. Recuperado de [https://search-proquest-](https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/legacydocview/EBC/4824579?accountid=28391.com)

[com.ezproxybib.pucp.edu.pe/legacydocview/EBC/4824579?accountid=28391.com](https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/legacydocview/EBC/4824579?accountid=28391.com)

ProInversión. (2018). *Proyectos 2018-2021*. Recuperado de

http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/0/2/JER/PPT_CARTERA_Y_PROYECTOS/2019/Presentacion_Portafolio_29Enero.pdf

ProInversión. (2019). Cartera de Proyectos de ProInversión: Ferroviario. Recuperado el 5 de diciembre de 2019, de

<https://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyectosResumenes.aspx?are=0&prf=2&jer=5681&sec=24>

Quejada, R., Yáñez, M., & Cano, K. (2014). Determinantes de la informalidad laboral.

Investigación & Desarrollo, 22(1). Recuperado de [https://search-proquest-](https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1625958777/1B221A6F83024EB0PQ/1?accountid=28391)

[com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1625958777/1B221A6F83024EB0PQ/1?accountid=28391](https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1625958777/1B221A6F83024EB0PQ/1?accountid=28391)

Raufflet, E. (2017). *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*. Pearson.

Recuperado de

http://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=7631

Rentería, J. (2015). *Brechas de ingresos laborales en el Perú urbano: una exploración de la economía informal*. IEP Ediciones. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2134263624/25A590152E5493DPQ/1?accountid=28391>

Reyno, M. (2007). Responsabilidad Social Empresarial Como Ventaja Competitiva.

Recuperado el 29 de julio de 2019, de

https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=KLvGEqv5JXIC&oi=fnd&pg=PA9&dq=ventaja+competitiva&ots=6rSKySqUHG&sig=VPdEFpraqIMCe7CYeRKwTMUFC_8#v=onepage&q=ventaja+competitiva&f=false

Rowe, A. J., Mason, A. J., Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1993). *Strategic management : a methodological approach. Published in 1994 in Reading (Mass.) by Addison-Wesley* (4th ed.). Reading, MA: Reading (Mass.) : Addison-Wesley, 1994.

Recuperado de <https://lib.ugent.be/catalog/rug01:000423189>

Ruiz, P. (2017). Jeffrey Sachs (2014). La era del desarrollo sostenible. *OASIS*, (26), 159.

<https://doi.org/10.18601/16577558.n26.11>

Rumelt, R. P. (1980). *The evaluation of business strategy*. (B. policy and strategy management In W.F. Glueck (Ed.), Ed.) (3th editio). New York: McGraw-Hill.

Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167–185. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120302>

Sanchez, R., & Wilmsmeier, G. (2006). Provisión de infraestructura de transporte en América Latina: experiencia reciente y problemas observados, 94.

Schwab, K., & World Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017–*

2018. Geneva: World Economic Forum. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017-2018.pdf>
- Semana Económica. (2019). Transporte de carga a gas para menores costos. Recuperado el 6 de junio de 2019, de <https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/transporte/358118-transporte-de-carga-a-gas-para-menores-costos/>
- Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas Carga y Mercancías. (2017). *SUTRAN en cifras 2017*. Recuperado de http://www.sutran.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Boletin_Estadístico_final_vf.pdf
- Tarí, J.-J. (2000). Calidad total: fuente de ventaja competitiva.
- The New York Times. (2018). El referéndum que empoderó a Vizcarra. Recuperado el 4 de diciembre de 2019, de <https://www.nytimes.com/es/2018/12/10/referendum-peru-vizcarra/>
- Transparency International. (2018). Corruption Perceptions Index 2018. Recuperado el 6 de junio de 2019, de <https://www.transparency.org/cpi2018>
- Villalobos, J., & Wilmsmeier, G. (2016). *Estrategias y herramientas para la eficiencia energética y la sostenibilidad del transporte de carga por carretera*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.33383.44963>
- World Economic Forum. (2019). How a trade war would impact global growth. Recuperado el 6 de junio de 2019, de <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/how-trade-war-would-impact-global-growth-tariff/>

Apéndices



Apéndice A

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Gem Mineral

		Fortalezas: F		Debilidades: D	
		F1	Diferenciación respecto a la competencia por contar con afiliación al GRI y elaborar reportes de sostenibilidad	D1	No se cuenta con Plan estratégico.
		F2	Carga y flota de vehículos asegurada al 100%.	D2	Disminución de las ventas en un promedio de 13% en los últimos 3 años y disminución de la utilidad neta en 31% en promedio en los últimos 2 años.
		F3	Cumplimiento de altos estándares de seguridad, reflejado en cero accidentes en la operación en los últimos 2 años.	D3	Concentración de funciones en la Gerencia General.
		F4	Flota de camiones de marca renombrada y con antigüedad atractiva para el sector, sujeta a renovación cada 6 años.	D4	Concentración de cartera de 45% en UNICON y 27% en IESA.
		F5	Agilidad en la toma de decisiones organizacionales.	D5	Monitoreo manual de sus controles de seguridad y seguimiento de las operaciones
		F6	Capacidad para adecuar el servicio a las necesidades de los clientes.	D6	Ausencia de un área comercial especializada y una estrategia comercial y de marketing.
		F7	Buon clima laboral que se refleja en la lealtad, disponibilidad y compromiso de los colaboradores, frente a los requerimientos de la empresa.		
		F8	Indicadores sólidos de solvencia (razón de solidez de 2.85 a diciembre de 2018) y liquidez (razón corriente de 1.81 a diciembre de 2018).		
Oportunidades: O		(F-O)	Estrategias: FO Explorar	(D-O)	Estrategias: DO Buscar
O1	PBI del Perú crecerá a una tasa promedio de 4.3% anual para el periodo 2018-2021. Crecimiento del sector construcción a una tasa anual de 7.5% para el periodo 2020-2022 (Fuente: MEF)	FO1	Difundir el récord de accidentes de seguridad en los últimos dos años como ventaja competitiva para atraer nuevos clientes (F3, O1, O2)	DO1	Implementar un área comercial para incrementar las ventas y disminuir la concentración de cartera. (D2, D3, D4, D6, O2)
O2	ProInversión mantiene actualizada una cartera de proyectos -para el periodo 2019-2021- por US\$ 10,327 millones (Fuente: ProInversión)	FO2	Ingresar a las bolsas de carga en línea para captar nuevos servicios, principalmente en los retornos (F4, O1, O2, O4)	DO2	Implementar un sistema de gestión de alertas para automatizar el monitoreo de la operación y los indicadores de seguridad. (D5, O5, O6)
O3	Ministerio de Energía y Minas promueve el uso de gas natural licuefactado (GNL) en vehículos de carga pesada y transporte de pasajeros con la finalidad de reemplazar el uso del combustible diésel. Aumento de autonomía de 400 a 1000 Km respecto a GNV y ahorro de 35% (Fuente: Diario Gestión)	FO3	Renovar la flota de camiones a Euro IV, Euro VI o GNL, y promocionarlo como ventaja competitiva por sus altos estándares de protección medioambiental (F4, O1, O3, O5)	DO3	Incursionar en el transporte de contenedores desde el nuevo puerto de Chancay, el cual prevé iniciar operaciones en el año 2022 (D2, D4, O1, O2)
O4	Bolsas de carga en línea como medio para incrementar la contratación de servicios entre ofertantes del servicio y demandantes del mismo. Se estima que el 60% de viajes de retorno de transporte de carga regresan vacíos (Fuentes: Diarios El Peruano y Gestión)	FO4	Ingresar como proveedor directo del estado o de grandes empresas que atienden obras públicas (F1, F2, F3, F4, F6, O1, O2)	DO4	Buscar establecer contratos a mediano o largo plazo con precios pre-acordados para asegurar ingresos constantes y mejorar los márgenes. (D4, O2)
O5	Uso de tecnología vehicular Euro IV/4 y avance hacia Euro VI/6 para continuar reduciendo los niveles de azufre en el combustible. "Cumbre regional sobre combustibles y vehículos más limpios y eficientes para América Latina" desarrollada en Lima en mayo 2019 (Fuente: Ministerio del Ambiente)	FO5	Ingresar a nuevos mercados en el sur y oriente del país, con la finalidad de desconcentrar la cartera de clientes de la sierra central. (F4, F5, F6, O1, O2)	DO5	Establecer alianzas con la SUTRAN para ser considerados dentro de los programas de capacitación que se organizan mensualmente con el fin de profesionalizar los servicios que se brindan. (D5, O6)
O6	Posibilidad de diferenciarse de la competencia por ser una empresa formal, frente al incremento de la fiscalización de transporte a nivel nacional. Cobertura de SUTRAN ha llegado a 17 unidades desconcentradas en territorio peruano (Fuente: SUTRAN)	FO6	Establecer alianzas estratégicas con operadores logísticos y/o agentes de aduanas, con la finalidad de que estas últimas ofrezcan los servicios de Gem Mineral a sus clientes. (F2, F3, F4, O1, O2, O6)	DO6	Incursionar en el transporte de contenedores para nuevos puertos en otros departamentos: San Juan de Marcona (Nasca) y el Terminal Internacional de Contenedores (Chimote) con la finalidad de lograr mayores ventas e ingresar a nuevos mercados. (D2, D4, O1, O2)
		FO7	Ingresar en el segmento de transporte de materiales de construcción para empresa constructoras. (F4, F5, F6, O1)		
Amenazas: A		(F-A)	Estrategias: FA Confrontar	(D-A)	Estrategias: DA Evitar
A1	Inestabilidad política en el Perú. Reformas constitucionales. Enfrentamiento entre Poder Ejecutivo y Poder Legislativo (Fuente: ONPE)	FA1	Realizar una pasantía en una organización de transporte certificada en ISO 14001 para capacitarse en la aplicación práctica del estándar. (F1, A2, A4)	DA1	Realizar mayor relacionamiento en el sector integrándose a diversos gremios como ANATEC (Asociación nacional del transporte terrestre de carga), lo que le permitirá acceder a capacitaciones para el personal, así como respaldo ante distintas autoridades, por ejemplo, la SUTRAN con relación a sanciones impuestas indebidamente y proponer soluciones ante algunas problemáticas del sector, como por ejemplo el alza de combustible o costo de los pesajes. (D2, A1)
A2	Guerra comercial entre China y Estados Unidos, primer y segundo socio comercial del Perú. Ambos reducen sus proyecciones de crecimiento a 6% y 1.8% anual, respectivamente (Fuente: MEF)	FA2	Implementar una estrategia de comunicaciones para mejorar el posicionamiento de la empresa y dar a conocer los servicios de GEM Mineral dentro de un ámbito más amplio. (F2, F3, F4, A3)	DA2	Ingresar al segmento de transporte de madera en los departamentos de Ucayali, Loreto y Madre de Dios en donde se encuentra más del 60% de las empresas del sector maderero. (D4, D6, A2, A3, A4)
A3	El número de empresas de transporte de carga por carretera se ha incrementado desde 42,640 empresas en el 2008 a 116,430 empresas en el 2017, representando un incremento del 173% (Fuente: MITC)	FA3	Desarrollar un plan de contingencia para mitigar pérdidas económicas en caso de desastres naturales (F4, A3, A6)	DA3	Capacitar al personal crítico de la organización en el estándar OHSAS 18001 de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST). (D5, A3)
A4	A setiembre de 2018 el número de conflictos sociales registrados por mes superó los 200 (Fuente: Defensoría del Pueblo)	FA4	Desarrollar el servicio de transporte de carga multimodal (ej. marítimo fluvial y carretera). (F6, A3)	DA4	Incursionar en el negocio de construcción de estructuras metálicas para almacenes (actualmente proyecto de la empresa) (D2, D4, A3, A4)
A5	Desastres naturales. El sector perdió S/30MM diarios durante el Fenómeno del Niño Costero en 2017 (Fuente: Diario Gestión)	FA5	Ingresar al segmento de transporte de alimentos (productos perecibles), por su baja variabilidad ante la desaceleración económica. (F1, F2, F3, F4, F6, A1, A2)	DA5	Gestionar alianzas estratégicas con terceros para atender requerimientos de transporte de carga pesada de los sectores de minería a nivel nacional, y construcción a nivel de Lima metropolitana, de pedidos que excedan la capacidad de la flota de GEM Mineral (D2, D4, A1, A2, A3)
A6	Estudio realizado en USA arroja que 30% de las pequeñas empresas que fueron afectadas por el fenómeno natural no contaba con ningún tipo de seguro. Empresas afectadas negativamente tenían el doble de posibilidades de solicitar crédito que las empresas no afectadas para financiar la recuperación (Fuente: Marsh - Empresa internacional de seguros)			DA6	Tercerizar parte de las funciones administrativas de la empresa, con la finalidad de reducir los gastos administrativos y mejorar la utilidad neta. (D2, A3)
				DA7	Implementar una estrategia de rightsizing de la organización, buscando la eficiencia de costos y soporte a las otras estrategias planteadas (D2, D3, A3)

Apéndice B

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)

1. Cambios tecnológicos	Muchos	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja

Promedio = -1.75

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)

1. Potencial de crecimiento	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Intensidad de capital	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto

Promedio = 2.89

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)

1. Retorno a la inversión	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	1	2	3	4	5	6	Sólida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	1	2	3	4	5	6	Altas

Promedio = 3.22

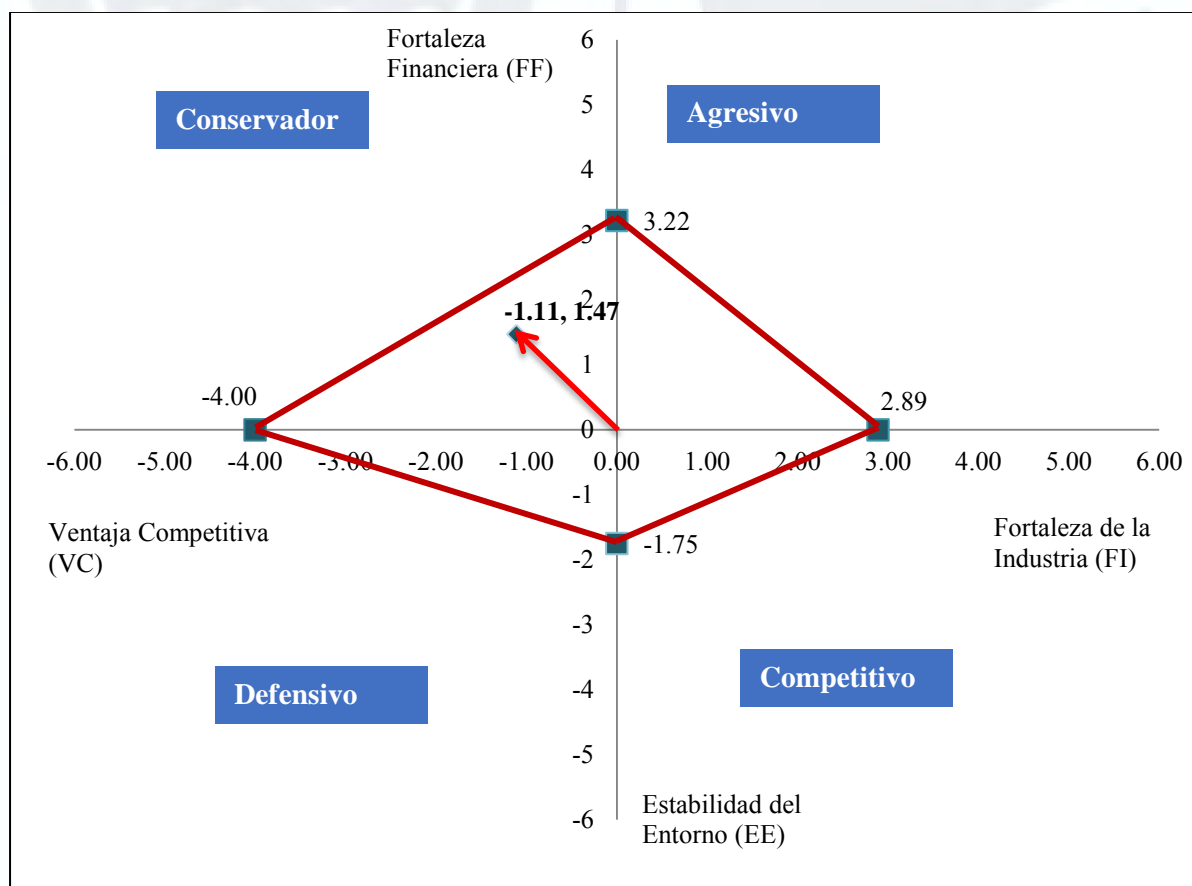
Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)

1. Participación de mercado	Pequeña	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	1	2	3	4	5	6	Rápida

Promedio =

-4.00

Factores Determinantes	Promedio	Coordenadas
Ventaja Competitiva (VC)	-4.00	-1.11
Fortaleza de la Industria (FI)	2.89	
Fortaleza Financiera (FF)	3.22	1.47
Estabilidad del Entorno (EE)	-1.75	



Apéndice C

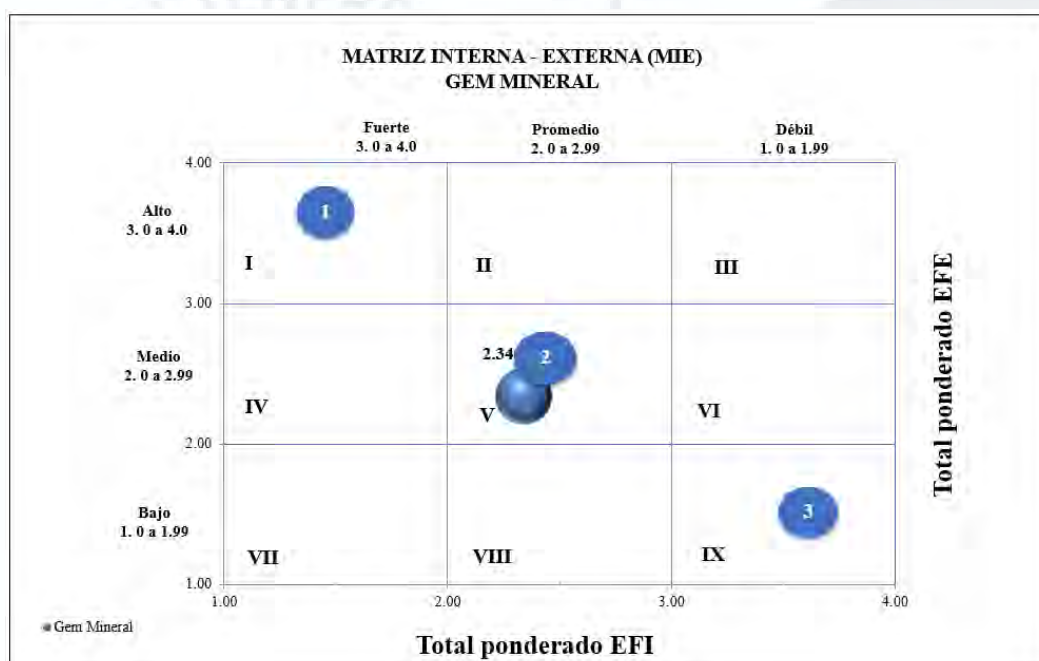
Matriz Interna / Externa

MATRIZ INTERNA - EXTERNA (MIE)

Gem Mineral S.A.

Puntajes totales ponderados de MEFE / MEFI

Total Ponderado EFI	Total Ponderado EFE
2.34	2.34



Región 2	Celda V	Retener y Mantener
-----------------	----------------	---------------------------

Penetración en el mercado Estrategias: Desarrollo de productos

Apéndice D

Matriz de la Gran Estrategia

Matriz de la Gran Estrategia