

**.PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico para
Transportes GM Internacional S.A.C. 2016 - 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Luis Fernando Bringas Egúsquiza

Luis Guillermo Garro Ashuy

Martin Percy Quintana Rojas

Raúl Rios Saca

Asesor: Alfredo Graham Rojas

Surco, mayo de 2016

Agradecimientos

Nuestro Equipo agradece:

En primer lugar a Dios, por ser bueno y fiel.

De manera muy especial pone en muy alta estima a nuestro asesor el Doctor Alfredo Graham Rojas, quien nos exigió de tal modo que la Metodología usada en el PEA de nuestro proyecto fue simplemente, limpia y perfecta.

A cada integrante del equipo, pues sin el aporte de cada uno, este trabajo nunca hubiese llegado a su fin.

A los maestros, ejecutivos, colegas que aportaron con información, sugerencias y acompañamientos en los momentos difíciles, a todos ellos nuestro eterno reconocimiento.



Dedicatorias

A Dios, San Nicolás y San Jorge, por llenarme de bendiciones y alegrías, por socorrerme en los momentos difíciles, ayudarme, acompañarme y guiarme en mi camino.

A mi amada esposa, Claudia, por su apoyo y ánimo brindado día a día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales.

A mí amado bebé Nicola quien me prestó el tiempo que le pertenecía para terminar la Maestría.

A mis adorados hijos Rafael y André por su paciencia y comprensión.

A mis queridos padres, Miriam y Pedro, por haberme forjado como la persona que soy y porque siempre me brindaron su apoyo incondicional.

Raúl Ríos Saca

A mis padres Windo y María por inculcarme sus valores y por su invaluable apoyo.

A mis hermanos Jesús, Julia, Windo, Jovana y Juan José por su aliento e inspiración.

A Cecilia por su amor y comprensión y a mi hija Briana María por ser el motivo para seguir creciendo como padre, profesionalmente y como persona.

Martin Percy Quintana Rojas

A mis motivadores: Luis Guillermo Garro Bohórquez, Sandra Kristel Vilcapoma Bohórquez, María del Pilar Richter Garro, Andrés Aarón Richter Garro

A mis queridos padres: Luis Garro Arévalo, Adela Gladys Ashuy Pereira.

A mis amigos orientadores: César Augusto Castillo Puccio, César Luis Vargas Bazo, Francisco Huang Chi Ping, Katya Mercedes Lavado Vera.

Luis Guillermo Garro Ashuy

A Dios quien fue, es y será siempre fiel.

A mis Padres Alfredo y Ana.

A mis Hijas Lorena y Valeria.

A mis nietas María Fernanda y Sofía Belén.

A la madre de mis hijas Úrsula Murguía.

A mi amada esposa quien creyó siempre en que lo lograría, gracias María del Carmen Yolanda Arias Schreiber León.

Luis Fernando Bringas Egúsquiza

Resumen Ejecutivo

La presente tesis desarrolla el plan estratégico de la empresa de Transportes GM Internacional S.A.C., que es una empresa familiar que brinda servicio de transporte interprovincial de pasajeros en la región centro del país, el presente trabajo plantea una propuesta de valor en la industria del transporte interprovincial de pasajeros para ser implementada por Transportes GM Internacional, en la que se busca asegurar el liderazgo de la empresa y su sostenibilidad mediante una mayor participación en el mercado y una mayor fidelización del cliente.

La metodología aplicada es la del Proceso Estratégico planteado por D'Alessio (2008) en su libro *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, el cual tiene un desarrollo sistémico y secuencial, para levantar información se realizó una revisión exhaustiva en las publicaciones del sector transportes, se buscó información en la prensa escrita especializada y se efectuaron entrevistas a funcionarios de la empresa.

De acuerdo al contexto y del análisis efectuado a Transportes GM Internacional, la empresa debe crecer y posicionarse en la región centro del país, y para lograrlo debe aplicar estrategias genéricas de liderazgo en costo y con estrategias específicas intensivas y de diversificación, debiendo invertir en infraestructura física y tecnológica, así como mejorar la calidad del servicio y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

Abstract

This thesis develops the strategic plan of the company Transportes GM International SAC, which is a family company that offers service of interprovincial passenger transport in the central region of the country, this paper presents a value proposition in the interprovincial transport passenger industry to be implemented by GM International SAC, in which it seeks to ensure the leadership of the Company and its sustainability through increasing the Market Share and a get a greater customer loyalty.

The methodology used is the Strategic Process raised by Dr. Fernando D'Alessio Ipinza in his book "The Strategic Process, management approach" which has a systemic and sequential development; to lift information a comprehensive review was undertaken in the transport sector publications, information was sought in the specialized press, and interviews with company officials were made.

Depending on the context and analysis conducted Transport GM International SAC, the company must grow and position in the central region of the country and to achieve this should apply generic strategies of leadership in cost and specific intensive and diversification strategies, having to invest in physical infrastructure and technology and improve service quality and ensure their sustainability over time.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General de Transportes GM Internacional S.A.C.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	11
2.1 Antecedentes	11
2.2 Visión	11
2.3 Misión	11
2.4 Valores	12
2.5 Código de Ética	13
2.6 Conclusiones	14
Capítulo III: Evaluación Externa.....	16
3.1 Análisis del Entorno PESTE	16
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	16
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	19
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	22
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	24
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	26
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	27
3.3 Transportes GM Internacional S.A.C. y sus Competidores.....	28
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores	28
3.3.2 Poder de negociación de los compradores	29

3.3.3 Amenaza de los sustitutos	29
3.3.4 Amenaza de los entrantes.....	30
3.3.5 Rivalidad de los competidores	31
3.4 Transportes GM Internacional S.A.C. y sus Referentes	34
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	35
3.6 Conclusiones.....	37
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	38
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	38
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	38
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	41
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	42
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	45
4.1.5 Recursos humanos.....	47
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	48
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	49
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	49
4.3 Conclusiones	49
Capítulo V: Intereses de Transportes GM Internacional S.A.C. y Objetivos de	
Largo Plazo.....	52
5.1 Intereses de Transportes GM Internacional S.A.C.....	52
5.2 Potencial de Transportes GM Internacional S.A.C.....	53
5.3 Principios Cardinales de Transportes GM Internacional S.A.C.....	54
5.4 Matriz de Intereses de Transportes GM Internacional S.A.C.	57
5.5 Objetivos de Largo Plazo	57
5.6 Conclusiones	59

Capítulo VI: El Proceso Estratégico	60
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	60
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	62
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	64
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	65
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	66
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	67
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	67
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	67
6.9 Matriz de Ética (ME).....	70
6.10 Matriz de Posibilidades de los Competidores	71
6.11 Estrategias Retenidas y de Contingencia	71
6.12 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	73
6.13 Conclusiones	75
Capítulo VII: Implementación Estratégica	76
7.1 Objetivos de Corto Plazo	76
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	80
7.3 Políticas de cada Estrategia.	80
7.4 Estructura de Transportes GM Internacional S.A.C.....	85
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	87
7.6 Recursos Humanos y Motivación	87
7.7 Gestión del Cambio.	87
7.8 Conclusiones	89
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	90
8.1 Perspectivas de Control.....	90

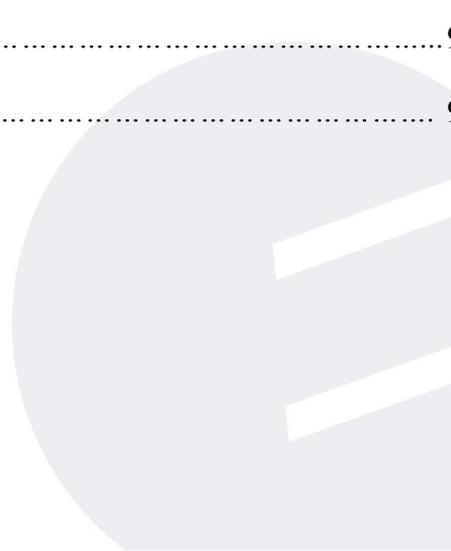
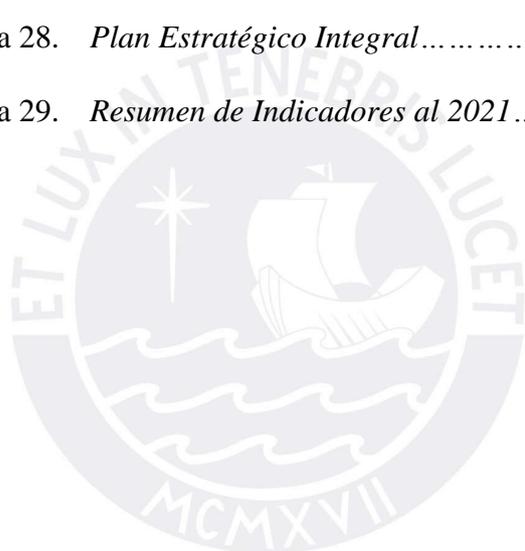
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	90
8.3 Conclusiones	90
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	92
9.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	92
9.2 Conclusiones Finales.....	92
9.3 Recomendaciones Finales	96
9.4 Futuro de Transportes GM Internacional S.A.C.	97
Referencias.....	97



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Ranking de Empresas de Transportes más Importantes según Tamaño de Flota de Vehículos al 2012.....</i>	4
Tabla 2.	<i>Resultado por Características del Estudio de Mercado Efectuado a Transportes GM Internacional S.A.C.....</i>	6
Tabla 3.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....</i>	27
Tabla 4.	<i>Participación de Mercado según Número de Salidas de Buses por día a la Ciudad de Lima.....</i>	33
Tabla 5.	<i>Matriz Perfil Competitivo de Transportes GM Internacional S.A.C.....</i>	36
Tabla 6.	<i>Matriz Perfil Referencial de Transportes GM Internacional S.A.C.....</i>	36
Tabla 7.	<i>Distribución de Buses por Años y Marca.....</i>	42
Tabla 8.	<i>Número de Buses y Cantidad de Asientos por Buses de Transportes GM Internacional S.A.C.....</i>	44
Tabla 9.	<i>Estado de Ganancia y Pérdida al 31 de Diciembre 2014 de Transportes GM Internacional.....</i>	45
Tabla 10.	<i>Balance General al 31 de Diciembre del 2014 de Transportes GM Internacional S.A.C.....</i>	46
Tabla 11.	<i>Distribución de Trabajadores por Áreas de Transportes GM Internacional S.A.C.....</i>	48
Tabla 12.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos.....</i>	50
Tabla 13.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).....</i>	57
Tabla 14.	<i>Matriz FODA.....</i>	61
Tabla 15.	<i>Matriz PEYEA de Transportes GM Internacional S.A.C.....</i>	63
Tabla 16.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de Transportes GM Internacional S.A.C.....</i>	68
Tabla 17.	<i>MCPE de Transportes GM Internacional S.A.C.....</i>	69

Tabla 18.	<i>Matriz de Rumelt</i>	70
Tabla 19.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	72
Tabla 20.	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	73
Tabla 21.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	74
Tabla 22.	<i>Recursos Asignados para el OLP1</i>	81
Tabla 23.	<i>Recursos Asignados para el OLP2</i>	82
Tabla 24.	<i>Recursos Asignados para el OLP3</i>	83
Tabla 25.	<i>Recursos Asignados para el OLP4</i>	84
Tabla 26.	<i>Políticas Asociadas a cada Estrategia</i>	85
Tabla 27.	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	91
Tabla 28.	<i>Plan Estratégico Integral</i>	93
Tabla 29.	<i>Resumen de Indicadores al 2021</i>	96



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i>	Macro región centro: Crecimiento del PBI 2002-2014.....	5
<i>Figura 2.</i>	Dinámica del tráfico de pasajeros en el transporte interprovincial, según departamentos, 2007 - 2012.....	18
<i>Figura 3.</i>	Impacto de las aplicaciones telemáticas en el transporte urbano.....	26
<i>Figura 4.</i>	Organigrama de Transportes GM Internacional S.A.C.....	39
<i>Figura 5.</i>	Representación gráfica del análisis PEYEA de Transportes GM Internacional S.A.C.....	64
<i>Figura 6.</i>	MBCG de Transportes GM Internacional S.A.C.....	65
<i>Figura 7.</i>	Matriz Interna y Externa de Transportes GM Internacional S.A.C.....	66
<i>Figura 8.</i>	Matriz Gran Estrategia de Transportes GM Internacional S.A.C.....	66
<i>Figura 9.</i>	Matriz de Ética de Transportes GM Internacional S.A.C.....	71
<i>Figura 10.</i>	Estructura organizacional propuesta para Transportes GM Internacional S.A.C.....	86

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

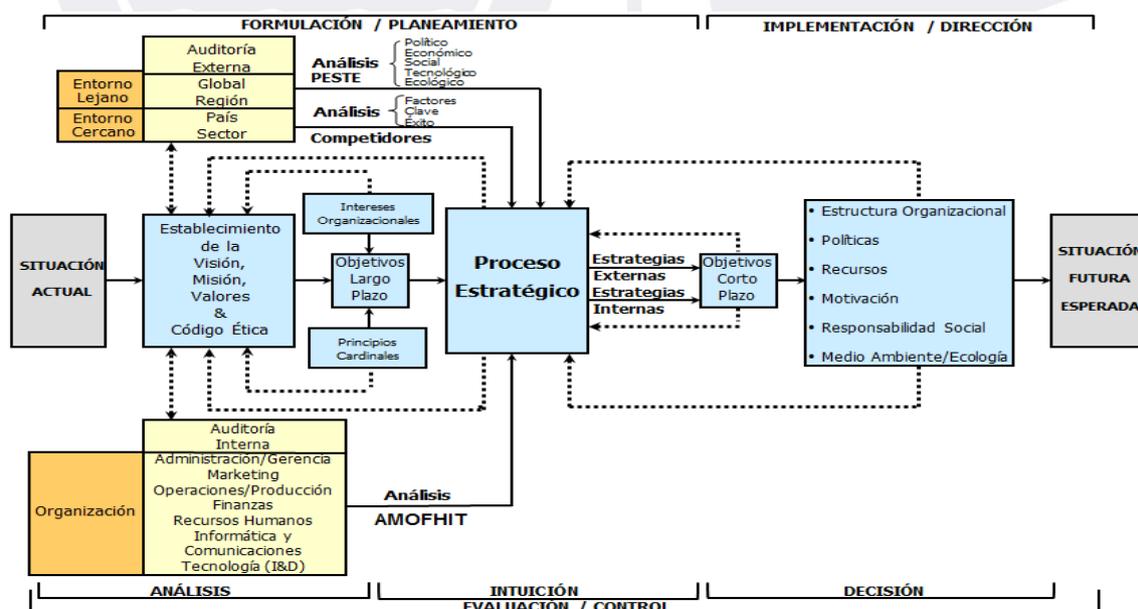


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 55. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre

dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de

esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y

(d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General de Transportes GM Internacional S.A.C.

1.1 Situación General

Transportes GM Internacional S.A.C. es una empresa de clase 4922 en la codificación CIIU (Resolución Jefatural N° 024-2010-INEI) cuya actividad principal es brindar servicio de transporte interprovincial de pasajeros y encomiendas, la empresa está ubicada en la ciudad de Huánuco, que pertenece a la región Huánuco, región que está ubicada en el centro del país; Transportes GM Internacional S.A.C. inició sus operaciones el año 2000 con viajes diarios a la ciudad de Lima, en la actualidad opera en Lima, Tingo María, Tocache y Aucayacu respectivamente; las rutas interprovinciales que tienen concesionadas son las siguientes:

(a) Huánuco – Lima y viceversa, (b) Tingo María – Lima y viceversa, (c) Tocache – Lima y viceversa, y (d) Aucayacu – Lima y viceversa.

Transportes GM Internacional opera en las regiones de San Martín, Huánuco, Pasco, Junín y Lima; como parte de su plan de expansión ha conseguido brindar servicio corporativo a instituciones públicas y privadas de la localidad de Huánuco, teniendo como clientes estratégicos a Essalud, Odebrecht, Universidad Privada de Huánuco.

Transportes GM Internacional es una empresa familiar, siendo los dueños dos personas padre e hija, el padre tiene el 99.33% de acciones y la hija el 0.67% de las acciones; la empresa en menos de 15 años ha crecido económicamente de manera muy rápida e importante, que ha permitido en ese lapso de tiempo alcanzar el liderazgo absoluto en transporte de pasajeros en la región Huánuco, sin embargo el estatus alcanzado no garantiza la sostenibilidad en el tiempo como organización; Serna y Suárez (2005) indicaron que “las empresas familiares son organizaciones económicas - consideradas independientemente de su persona jurídica – donde su propiedad, control y dirección descansa en un determinado núcleo familiar, con vocación de ser transmitidos a otras generaciones” (p. 507), en cuanto a

su sostenibilidad en el tiempo, según Varela (2008), solo un tercio de las empresas familiares llegan a la segunda generación y solo un quinto a la tercera generación.

La empresa cuenta con una flota vehicular de 39 buses (marca Scania con estándar EURO 4 con antigüedad no mayor a 15 años), parque automotor que permite satisfacer la demanda de transporte en las rutas establecidas, en turnos de 24 horas con salidas cada 15 minutos en sus distintos terrapuestos, la venta de los pasajes se realiza en los terminales y mediante pago en efectivo. La empresa no brinda servicio de venta de pasajes por internet ni ofrece otras facilidades de servicios a los clientes, sin embargo goza del reconocimiento por parte de la población huanuqueña debido a que no ha salido a la palestra un competidor que iguale o mejore el servicio brindado en la región Huánuco; las ventajas competitivas que cuenta la empresa, han creado una barrera alta para el ingreso de competidores en su zona de operación, siendo estas las siguientes: (a) el número de vehículos modernos que permiten cubrir frecuencias de turnos diurnos y nocturnos en viajes seguros y confortables, adecuados a la demanda de la población; (b) Contar con las rutas concesionadas más rentables para transporte de pasajeros de la región Huánuco, (c) Mantener a su personal motivado e identificado con la empresa con buen nivel de experticia y capacitación para el traslado de pasajeros y las funciones de apoyo.

Transportes GM Internacional brinda dos tipos de servicio para el transporte de pasajeros: Pillkobuss con asientos familiares de 145° y asientos cama de 160°; y Hatum Pillko (Hatun palabra quechua que significa “grande”, Pillko palabra quecha que significa “amante de la libertad”) con asientos sofá cama de 160° y asientos cama de 180°, siendo considerado Hatum Pillko como servicio *premium* orientado a clientes que requieren mayor comodidad y distinción. Transportes GM Internacional SAC es la única empresa en Huánuco en ofrecer un servicio *premium* para transporte de pasajeros a la ciudad de Lima, éstos servicios son bien apreciados por el público usuario.

La empresa debe adoptar los nuevos estándares que presenta el sector de transportes de pasajeros interprovinciales, e incorporar el uso de herramientas tecnológicas orientadas a los servicios conexos que ayudan a brindar seguridad y comodidad antes, durante y después del viaje; el cual se inicia con la adquisición del pasaje, durante el trayecto del viaje en sí, y que concluye con la llegada segura al destino, con la entrega inmediata del equipaje del viajero. Las mayores exigencias por parte de los clientes respecto al servicio son: Seguridad, puntualidad, confort, frecuencias, precio razonable.

Según el análisis de mercado de transportes interprovincial de pasajeros vía terrestre elaborado por INDECOPI, dentro del marco de promoción y generación de herramientas que faciliten al consumidor la toma de decisiones de consumo mejor informadas, el presente observatorio analiza un conjunto de variables de interés referidas al mercado del servicio de transporte interprovincial de pasajeros por vía terrestre (INDECOPI, 2013); en ella se cuenta con un ranking de empresas más importantes en el rubro; las veinte empresas más importantes según el tamaño de la flota (5.41% del número de total de empresas) concentran el 38,72% de las unidades de transporte registradas; destacando Empresa de Transportes Flores Hermanos S.C.R.L., cuenta con 325 unidades de transporte (6,29%), Turismo Civa S.A.C. con 176 (3,41 %), Transportes Cruz del Sur S.A.C. con 128 (2,48%), Empresa de Transportes Perú Bus S.A. con 115 (2,23%), Empresa de Transportes Turismo Huaral S.A. con 113 (2,19%), Soyuz S.A. con 109 (2,11%), el *ranking* se muestra, más adelante, en la Tabla 1.

De acuerdo a las proyecciones poblacionales del INEI, al 30 de junio de 2014, Huánuco cuenta con 854 234 habitantes (2,8 por ciento del total nacional), concentrando la provincia de Huánuco el 36,0 por ciento de la población departamental, seguido de Leoncio Prado (15,5 por ciento) y Huamalíes (8,8 por ciento) el contexto nacional, Huánuco es el décimo tercer departamento con mayor población. Entre el 2004 y 2014 la tasa de

crecimiento promedio anual fue de 0,9 por ciento, mientras que en Lima alcanzó 1,5 por ciento y a nivel nacional 1,2 por ciento, según cifras estimadas del INEI (BCRP, 2014).

Tabla 1

Ranking de Empresas de Transportes más Importantes según Tamaño de Flota de Vehículos al 2012

N°	Empresa	Flota	Part. %
1	Empresa de Transportes Flores Hermanos S.C.R.LTDA.	325	6.29
2	Turismo CIVA S.A.C.	176	3.41
3	Transportes Cruz del Sur S.A.C.	128	2.48
4	Empresa de Transportes Perú Bus S.A.	115	2.23
5	Empresa de Transportes Turismo Huaral S.A.	113	2.19
6	Soyuz S.A.	109	2.11
7	Movil Tours Perú S.A.	101	1.95
8	Transportes Cromotex S.A.C.	97	1.88
9	Transportes Línea S.A.	96	1.86
10	Empresa de Transportes Ave Fénix S.A.C.	83	1.61
11	América Express S.A.	79	1.53
12	Internacional de Transporte Turístico y Servicios S.R.L.	78	1.51
13	Empresa de Transportes y Turismo Barranca S.A.	78	1.51
14	Empresa de Transporte Turístico Olano S.A.	76	1.47
15	Empresa Caplina de Transportes Turísticos Internacionales S.R.L.	72	1.39
16	Empresa de Transportes y Representaciones Turismo Central S.A.	62	1.20
17	Expreso Molina Unión E.I.R.L.	57	1.10
18	Empresa de Transportes Expreso Lobato S.A.C.	55	1.06
19	Transportes El Pino S.A.C.	53	1.03
20	Expreso Internacional Ormeño S.A.	48	0.93
21	Otros (350 empresas)	3,167	61.28
Total		5,168	100.00

Nota. Tomado de “Análisis del mercado de transporte interprovincial de pasajeros vía terrestre, con enfoque en la protección al consumidor,” por INDECOPI, 2013, *Observatorio de Mercados*, 7(15), p. 10.

En cuanto al crecimiento económico en la macro región centro, conformada por Ancash, Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín, Pasco, se estimó que esta crecería el 5.7% para el 2014 y que contribuye al PBI nacional en un 15.2% (Cámara Nacional de Comercio, Producción y Servicios [PerúCámaras], 2014). En la Figura 1, se muestra el crecimiento sostenido que ha registrado la macro región centro en los últimos 12 años.

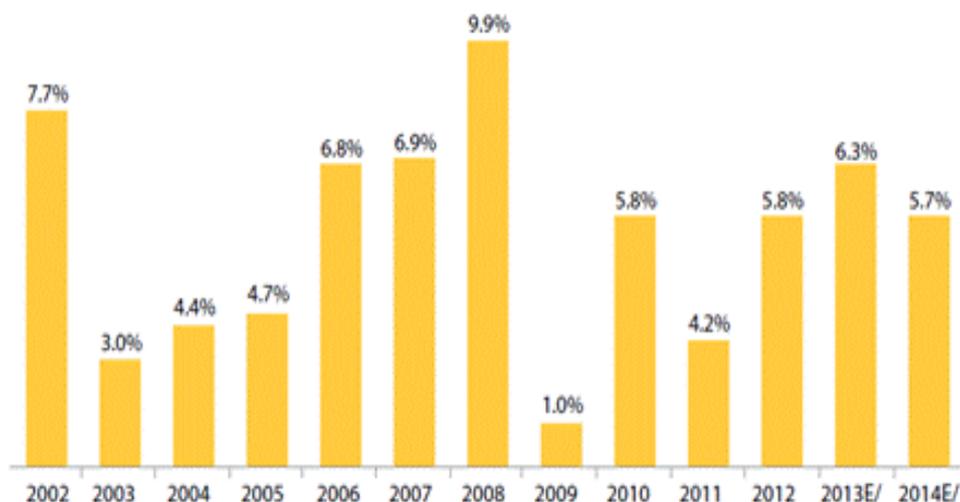


Figura 1. Macro región centro: Crecimiento del PBI 2002-2014. Tomado de “Macro región centro crecería 5,7% al cierre de este año,” por la Cámara Nacional de Comercio, Producción y Servicios (PerúCámaras), 2014, *Reporte Regional*, 117, p. 4.

El crecimiento o mayor demanda de viajes interprovinciales de pasajeros vía transporte terrestre ha crecido un 7% el año 2012 a nivel nacional y se esperó que para el 2013 creciera un 8%, según estimaciones realizadas por TEPSA, empresa de transportes de pasajeros y carga (Robles, 2013).

Otro sector que influye en el incremento de la demanda de viajes interprovinciales es el turismo, que en los últimos años en el Perú mantuvo su crecimiento constante, y para los próximos diez años crecerá a un ritmo del 6.1% anual en promedio, proyectó el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (Andina, 2015). En lo que respecta a la demanda de turismo interno, la ministra de Comercio Exterior y Turismo aseguró que la expectativa de crecimiento del 2014 fue del 9%, cifra superior al promedio de 4% de incremento que se tuvo durante la última década (“Ministra Silva espera crecimiento,” 2014).

IP Mercado, empresa de investigación de mercado realizó un estudio para determinar el nivel de satisfacción que brinda la empresa de transportes GM Internacional a usuarios de la región Huánuco y de Lima. Se realizaron 307 encuestas efectivas a personas mayores, el estudio tiene un nivel de confianza del 95% y error de 4.65%, aplicados del 14 al 16 de marzo

del 2016, obteniendo un nivel de satisfacción de 68.3 %. En la Tabla 2 se puede visualizar características de la empresa que tienen mayor y menor aceptación (IP Mercado, 2016).

Tabla 2

Resultado por Características del Estudio de Mercado Efectuado a Transportes GM

Internacional S.A.C.

Preguntas	Nivel satisfacción
Infraestructura	74.3
Sensación de seguridad durante el viaje	73.3
Actitud, presentación y atención de la terramoza	72.9
Ubicación de la empresa permite acceso facilidad y pronto	72.5
Medios de pago	72.1
Comodidad - confort durante el viaje	70.5
Procedimientos	70.4
Tiempo efectivo.	70.3
Actitud del personal	70.1
Nivel de confianza.	69.9
Presentación, modales y la comunicación del personal	68.8
Mobiliario y otro tipo de equipamiento.	68.3
Entretenimiento durante el viaje (película proyectada)	67.5
Facilidad de acceder servicios	67.4
Tiempo de espera.	66.5
Información (3) a particularidades de la empresa	65.8
Información Publicidad	65.7
Cumplimiento del horario de salida	65.7
Conformidad al cobro por el servicio brindado.	65.6
Estado del servicio higiénico	64.8
Medios de comunicación.	64.7
Predisposición a solución justa.	64.5
Refrigerio servido durante el viaje	63.3
Estrategias de publicidad o de marketing.	60.9
Información (2) personal, por medio telefónico.	59.6

Nota. Tomado de “Investigación de mercado con énfasis en nivel de satisfacción que brinda la empresa de transportes GM Internacional S.A.C.,” por IP Mercado, 2016, p. 9. Huánuco, Perú: Autor.

El perfil de usuarios que hacen uso del servicio en mayor proporción son trabajadores independientes representando el 41% de los encuestados, en cuanto a la interacción de los usuarios con la empresa tienen mayor porcentaje las personas que han viajado más de seis veces representando un 45.3% y que pueden ser considerados clientes leales, también se

observa que el 30.9% son personas que viajan por primera vez y han repetido la experiencia hasta tres veces (IP Mercado, 2016).

En cuanto a los factores de éxito de las principales empresas de transportes mejor posicionadas a nivel nacional como Cruz del Sur, Oltursa, TEPSA, se identificaron los siguientes:

- Infraestructura adecuada en número de buses, ubicación estratégica de estaciones de buses (terrapuertos) y contar con una buena interconexión entre sus agencias a nivel nacional, que le permite una cobertura del 75% de rutas de los departamentos del Perú, con vehículos modernos y con una antigüedad no mayor a tres años.
- Enfocados en brindar un mejor servicio al cliente, reflejado en la innovación e incorporación de servicios complementario que hagan el viaje lo más confortable posible con el uso de la electrónica, multimedia y tecnologías de la información aplicadas al transporte, uso de rastreo satelital GPS, servicio Wi Fi internet a bordo, pantallas táctiles para cada pasajero, variedad de películas, audífonos y tomacorrientes; red de agencias interconectadas vía internet ofrecen ventas de pasajes por diversas modalidades como: vía online emitiendo tickets de ida, ida y vuelta con confirmación de fecha y asientos en tiempo real con una anticipación de hasta 12 meses; por *delivery*; en centros comerciales.
- Establecimiento de alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales del rubro de transportes, turismo y seguros; Cruz del Sur y la empresa ferroviaria Inca Rail del Cusco, tienen un acuerdo que permite que el público pueda acceder en cualquiera de las estaciones y agencias de Cruz del Sur a la compra de pasajes de viaje en los trenes de Inca Rail del Cusco de la ruta Ollantaytambo – Aguas Calientes (única ruta para ir a Macchu Picchu), así como la adecuación para

sincronizar sus horarios de llegadas y salidas; Cruz del Sur se une con empresa de transportes de Colombia “Expreso Brasilia” a través de una plataforma tecnológica común para ofertar de manera conjunta más de 300 destinos entre Perú y Colombia; Oltursa SA y Seguros la Positiva se unen para ofrecer “El seguro viajero” el cual brinda asistencia a los pasajeros y ofrece una cobertura durante el viaje y los siguientes 10 días de estancia en el lugar de destino.

- Capacitación del personal, Oltursa S.A. creó el diplomado “Líder Driver” para capacitar a sus choferes a quienes han denominado pilotos profesionales en liderazgo, servicio al cliente y calidad, con coach por cada promoción de pilotos capacitados.
- Ampliación y diversificación de los servicios, evaluando las sugerencias de sus propios usuarios se identificaron necesidades no cubiertas por su servicio e incorporaron a sus operaciones servicios de transporte de carga, transporte de carga pesada y de sustancias peligrosas, servicio de courier, transporte en el rubro de turismo, servicio de almacenamiento y operador logístico, como es el caso de la empresa Cruz del Sur.
- Certificación de estándares de calidad y seguridad vial con la obtención de certificaciones internacionales ISO 9001 (Sistema de Aseguramiento de la Calidad), ISO 14001 (Sistema de Gestión Ambiental), ISO 39001 (Sistema de Gestión de la Seguridad del Tráfico en Carretera), más como promoción y marketing empresarial, que se sustenta en base a la auto exigencia interna y cumplimiento de normas internacionales de calidad.

1.2 Conclusiones

La infraestructura de la empresa Transportes GM Internacional es adecuada para la región, de tal manera que le permite asumir el liderazgo regional, pero en una comparación

con respecto a las empresas líderes a nivel nacional ésta es pequeña, insuficiente, entrando a la obsolescencia, en el número de estaciones, en número de buses a nivel nacional, en la cobertura de rutas interprovinciales, y en la antigüedad de la flota de vehículos.

En innovación del servicio al cliente, la empresa Transportes GM Internacional SAC tiene un nivel muy bajo (casi nulo) de innovación en el uso de tecnologías como ventas de pasajes por internet, ventas a *delivery*, servicio de Wi Fi, pantallas táctiles por pasajero, tomacorrientes, oferta de variedad de películas, opciones de uso corriente en las empresas de transporte de pasajeros líderes a nivel nacional, lo que es bien percibido como un elemento facilitador y de comodidad para el usuario.

En lo concerniente a alianzas estratégicas, la empresa Transportes GM Internacional tiene alianza estratégica con sus proveedores de buses y combustibles, sin embargo no ha visto lo conveniente que se pueda establecer alianzas con empresas del mismo rubro a nivel nacional, ni con otras empresas de servicios complementarios como agencias de viajes, aseguradoras, transporte ferroviario.

Con relación al tema de capacitación a su personal, la empresa Transportes GM Internacional, comparativamente, tiene un bajo nivel de capacitación respecto a las empresas líderes de transporte interprovincial a nivel nacional, y carece de programa de capacitación para mejorar las competencias de los choferes, por considerar suficiente con la contratación de choferes expertos.

En lo referente a la calidad del servicio de Transportes GM Internacional es aceptable para sus actuales usuarios, pero es bajo comparándolo con las empresas líderes nacionales, lo cual no garantiza que la calidad de su servicio que sea sostenible en el tiempo, con un usuario de mayor capacidad económica, mejor informado y más exigente, la medición de la calidad que brinda la empresa Transportes GM Internacional es solo una auto referencia, ya que no cuenta con certificación de estándares de calidad como ISO 9001, ISO 14001, ISO 39001.

La empresa Transportes GM Internacional en comparación con empresas líderes a nivel nacional ha diversificado sus servicios de manera incipiente, no ha sido considerado proyectar modelos de negocio para un futuro mediano; existe el riesgo de sostenibilidad de la empresa familiar en el tiempo, no se hacen planes relacionados al tema de sucesión y de institucionalización de la organización (como si fuera un tema tabú), ni se orienta a la creación de una gestión capacitada, competitiva y profesional.

El crecimiento de la empresa en los últimos años ha sido posible por las condiciones muy favorables de factores del entorno más que por la eficiencia de su gestión, debido a la inercia de las mejores condiciones económicas de la macro región centro y del país en general, que han creado per se una expansión de la demanda del transporte interprovincial de pasajeros, así como el incremento del turismo receptivo interno e internacional.

La proyección de las condiciones que presentará el mercado de transporte interprovincial a nivel nacional son óptimas y aseguran una expansión de la demanda para la empresa de transporte de pasajeros, esto se argumenta en las tendencias de crecimiento de la población, el incremento del turismo a nivel nacional y la preferencia de la población por el transporte terrestre.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Transportes GM Internacional como organización cuenta formalmente con una visión y una misión establecidas y redactadas accesibles al público en su portal institucional, cuyos contenidos se exponen a continuación (Transportes GMI Internacional, 2015):

Visión: “Ser reconocidos como la empresa que ofrece la mayor comodidad y seguridad en los servicios de transporte de pasajeros en el Perú y en América Latina, buscando ser los promotores de integración de la región” (párr. 5).

Misión: “Brindar un servicio de transporte terrestre de pasajeros que se distinga por la calidez de la atención al pasajero, así como la modernidad y cuidado de cada una de las unidades de transporte” (párr. 6).

2.2 Visión

Al 2021, Transportes GM Internacional estará entre las 20 primeras empresas de transporte interprovincial de pasajeros del Perú según tamaño de flota, y se posicionará como empresa rentable, moderna, incrementando su cobertura de servicio a pasajeros a los que brinde seguridad, comodidad y confianza en el traslado de sus clientes en la región centro del país.

En la actualidad, Transportes GM Internacional no figura en el *ranking* de las 20 empresas con mayor número de vehículos, se encuentra en el grupo de las 350 empresas restantes, las cuales representan el 62.28% del total de vehículos; el ámbito de operaciones será la región centro del país que comprende las regiones de Huánuco, Junín, Ucayali, Pasco, Lima y San Martín.

2.3 Misión

Transportes GM Internacional es una empresa de transporte terrestre de personas y sus pertenencias en las regiones de Huánuco, San Martín y Lima, cubre las rutas de Lima,

Huánuco, Tingo María, Tocache y Aucayacu; cuenta con buses modernos y confortables, personal profesional muy motivado, el objetivo es de consolidar la actual posición de liderazgo en las regiones que opera, y asumir el reto de expandir su área de acción en la Región Centro del país, la principal labor es asegurar en brindar servicios Premium y hacer que el viaje de los pasajeros sea confortable, seguro y disponer de medios de entretenimiento.

2.4 Valores

Los valores de una organización establecen la filosofía, representando claramente sus creencias, actitudes y tradiciones. Pueden ser considerados como las políticas o directrices más importantes, ellos norman y encausan el desempeño de los colaboradores y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones (D'Alessio, 2008).

Los valores que deben impulsar para su difusión como guía del comportamiento de todos los trabajadores y en la toma de decisiones de la organización son:

- **Confiabilidad:** Cumplimiento a cabalidad de los horarios de llegada y salida, respeto a la velocidad controlada, contar con personal idóneo, en el control e identificación de los equipajes y encomiendas.
- **Seguridad preventiva y no invasiva:** Cumplimiento de cronogramas de mantenimiento mecánico de buses que aseguren operatividad y buen estado de las unidades, equipos de seguridad como extintores visibles en cada piso, ubicación apropiada de los terrapuertos, prohibición de recoger pasajeros en carretera, filmación de pasajeros al ingreso a los buses, escaneo de equipaje y pertenencias, uso de GPS para control de ubicación y monitoreo de la velocidad de los buses.
- **Compromiso:** Con la cultura de servicio a todo nivel, parte por crear de un adecuado clima laboral interno para que con mayor razón el trabajador que tiene contacto con el público usuario pueda brindar un servicio de calidad y buen trato.

- Trabajo en equipo y desarrollo de competitividad; del personal para lograr la excelencia en el servicio, mediante la capacitación para el desarrollo de competencias, motivación y liderazgo.
- Compromiso social y ambiental: Con el cumplimiento de la normatividad orientada a la seguridad vial y a la protección del ecosistema controladas por el Ministerio de transportes y comunicaciones (MTC), el Ministerio del ambiente; así como estar presentes en labores de servicio de beneficio a la región y la comunidad en general mostrando la sensibilidad y responsabilidad social de la empresa.
- Investigación, innovación y desarrollo: Delegado a empresas complementadoras especializadas en seguridad y confort que hagan uso de la tecnología de comunicación, transmisión de datos, multimedia para hacer el viaje confortable abordo; faciliten el servicio adquisición de pasajes mediante de gestión remota; renovación de la flota en cooperación con los proveedores para adquirir buses más seguros, ecológicos, y confiables.
- Igualdad: Trato no discriminatorio, al usuario y al personal propio.

2.5 Código de Ética

El código de ética de Transportes GM Internacional SAC tiene como objetivo establecer un sistema formal, serio, de cumplimiento obligatorio de todos los trabajadores en su interacción y con el público usuario del servicio de transporte de pasajeros y sus pertenencias, enfocado en el respeto de la ley, la libre competencia, obtención de ganancias en base al trabajo inteligente y honesto.

- Compromiso con los usuarios y colaboradores: A través del cumplimiento de la legislación del sector (MTC), ministerio de trabajo, gobiernos regionales y gobiernos provinciales.

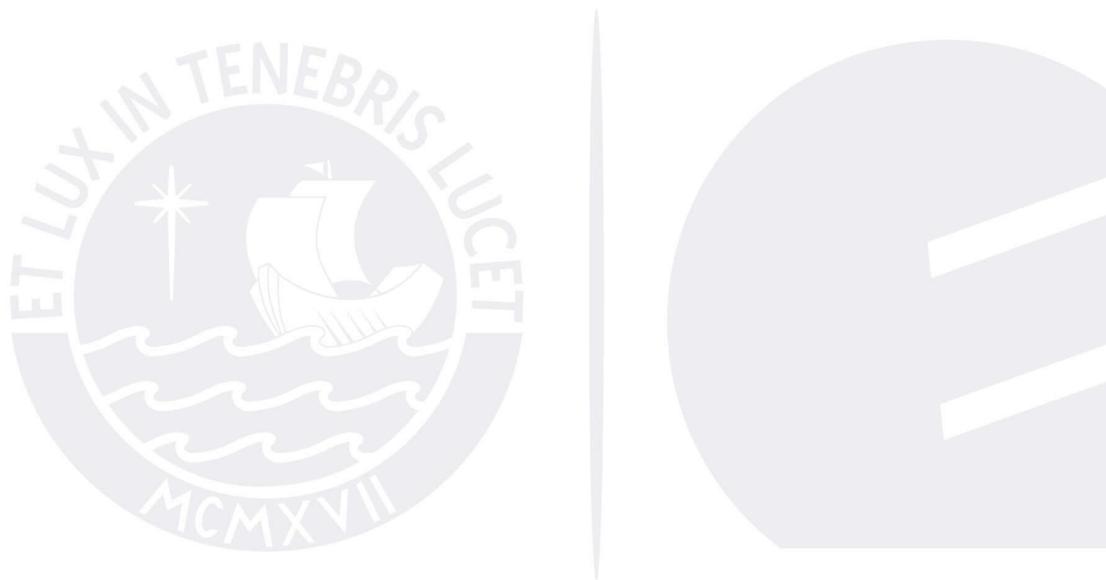
- Comportamiento ético de todos los colaboradores: Mostrar y promover el comportamiento diligente para brindar un servicio excelente, honrado y transparente.
- Competencia leal y transparente con sus competidores: Al respetar la libre competencia, el beneficio de la comunidad, denunciando las malas prácticas, propiciar la creación de un ente auto regulador para las buenas prácticas en el transporte.
- Imagen: El personal debe promover, preservar y estar orgulloso del prestigio de la organización, como un valor ideal común que pertenece a todos por ser parte de ella. En ese sentido, el personal debe mostrar un comportamiento de valores superiores, no debe involucrarse en actividades o transacciones que pudieran afectarla.

2.6 Conclusiones

La visión de Transportes GM Internacional establecida en su portal institucional es una visión genérica sin horizonte de tiempo, sin sentido de urgencia y sin una idea clara de adonde desea ir la organización, en lo que respecta a la misión de manera similar no demuestra el interés por la imagen de la organización hacia la comunidad, ni por el cuidado de la empresa hacia sus propios empleados.

Lo cual hace necesaria la reformulación de la visión, y esta se caracterizará por precisar el horizonte del tiempo a un periodo 6 años, delimitar el ámbito de acción de las operaciones a nivel regional y su consolidación en el país; resaltar la calidad del servicio brindado priorizando el compromiso orientado al usuario, como crear experiencias de confort inolvidables que vivencien los usuarios en buses de última generación, que disponen de aplicativos tecnológicos que muestren una imagen coherente con la modernidad de la organización y su ocupación real hacia sus usuarios, el respeto por la comunidad.

La estructura organizacional que adopta Transportes GM Internacional que es de tipo familiar patriarcal, no cuenta con un documento formal que muestre sus valores y código de ética, esto se obtuvo en la entrevista con el contador, el mismo que manifestó que el dueño impone su pensamiento y valores propios los que son transmitidos verbalmente, a los trabajadores en la contratación, entre estos se destacan el valor al compromiso con el trabajo, la seguridad y confianza, aspectos que están ligados a la razón de ser de la organización, los que deberían ser promovidos no sólo una vez sino más bien constantemente, para que sea fresca en la mente de los colaboradores cuál es su misión.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis del Entorno PESTE

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En los últimos años, en el Perú se está consolidando el sistema democrático ofreciendo al mundo estabilidad política, económica de libre mercado integrada al mundo, con leyes que protegen la inversión; estas variables están permitiendo un crecimiento estable de la economía del Perú, a pesar de la desaceleración y crisis económica en el mundo.

La Alianza del Pacífico se crea en el año 2011, es un acuerdo comercial que tiene por finalidad la libre circulación de servicios, bienes, personas y capitales entre los países de Chile, Colombia, México y Perú con el objetivo de impulsar un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías que son parte; la Alianzas del Pacífico se iniciará desde el 2016 y como bloque económico se convertirá en la octava economía del mundo. El director general de CENTRUM Católica indicó que "...estamos hablando que nos convertiremos en la octava economía del mundo y eso sí traería inversión. La confianza de la Alianza del Pacífico ha generado un ambiente muy propicio para el sector empresarial para los años que vienen" (Mariluz, 2015, párr. 4).

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2012), en su plan estratégico desarrollado para los años 2012 al 2016, indicó lo siguiente:

La infraestructura es uno de los factores básicos para que un país adquiera niveles de competitividad adecuados, tenga sostenibilidad en su crecimiento económico, avance en la inclusión social y pueda lograr su integración interna y externamente. Según estimaciones realizadas por instituciones privadas, la brecha en infraestructura es de US\$ 37,760 millones, que equivale aproximadamente al 30% del PBI Nacional. De este gran total corresponde a la infraestructura de transportes el 37%, es decir un monto de US\$ 13,961 millones. En forma específica en el campo de la infraestructura

de transportes, para el Sistema Vial se estima una brecha de US\$ 7,735 millones, para los Puertos US\$ 3,600 y para los demás Modos US\$ 2,986 millones. A pesar de los avances logrados en materia económica, las inversiones en infraestructura y el acceso a los servicios básicos son aún insuficientes. (p. 05)

El sector de transporte interprovincial en los últimos años ha crecido de manera permanente, la consultora Maximixe (2014) indicó que entre el 2008 y el 2012 el flujo de pasajeros en el transporte interprovincial registró un crecimiento promedio anual de 2.8%, debido al dinamismo mostrado en Lima (7.6%) y provincias (0.4%). Asimismo la consultora señaló que el crecimiento del flujo de pasajeros en Lima es explicado principalmente por el avance que ha registrado el turismo interno, como consecuencia del incremento de la capacidad adquisitiva de la población y la mayor promoción de los atractivos turísticos a nivel nacional. Por otra parte, el crecimiento del flujo de pasajeros en provincias es explicado por la mayor movilización de personas por motivos laborales o de negocios en las regiones con mayor actividad económica (Maximixe, 2014).

En el año 2012, el número de pasajeros transportados ascendió a 72,54 millones, de los cuales 28,10 millones (38,75%) corresponden al departamento de Lima, 5,99 millones a Ica (8,26%), 5,10 millones a Arequipa (7,03%), 4,20 millones a Piura (5,79%), 3,90 millones a La Libertad (5,38%), 3,86 millones a Lambayeque (5,32%), entre otros (29,47%). El departamento de Madre de Dios registró una tasa de crecimiento promedio anual 2007-2012 de 25,65% en el tráfico de pasajeros de transporte terrestre interprovincial, consolidándose como el departamento con mayor dinamismo, seguido por Amazonas que alcanzó una tasa de crecimiento promedio anual 2007-2012 de 19,80% (INDECOPI, 2013). A continuación, en la Figura 2 se puede observar la dinámica del tráfico de pasajeros en el transporte interprovincial.

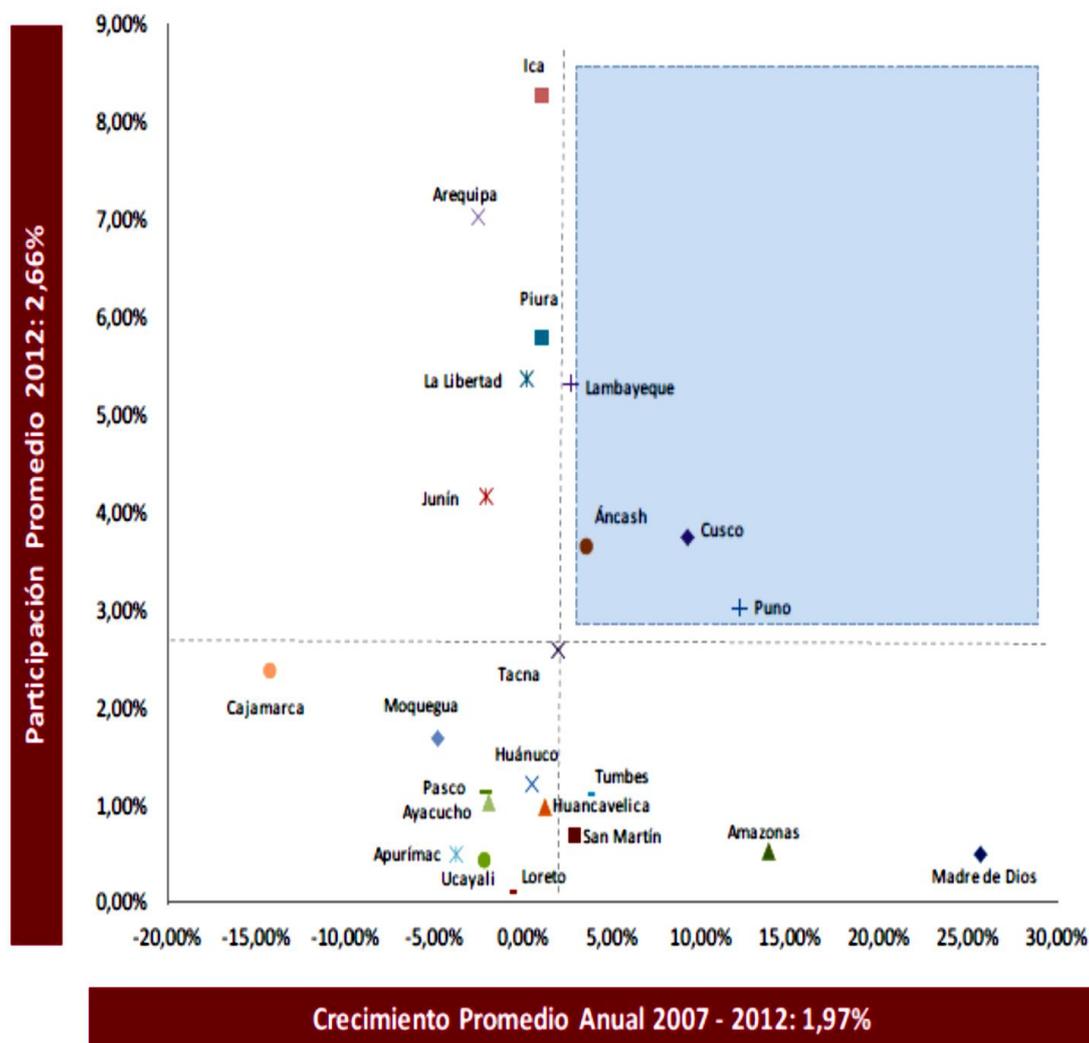


Figura 2. Dinámica del tráfico de pasajeros en el transporte interprovincial, según departamentos, 2007-2012. Tomado de “Análisis del mercado de transporte interprovincial de pasajeros vía terrestre, con enfoque en la protección al consumidor,” por INDECOPI, 2013, *Observatorio de Mercados*, 7(15), p. 8.

La informalidad en el transporte de pasajeros es un riesgo que tiene que afrontar el sector de transportes, es una de las principales causas de la mayoría de accidentes producidos en carretera, el Consejo Nacional de Transporte Terrestre indicó que hay nueve mil buses interprovinciales en el país y el 50% de ellos operan informalmente; la informalidad en las carreteras es alarmante, 80% de choferes no están en planilla recibiendo bajísimos sueldos, la rotación de horarios es desordenada, no cubren el descanso reglamentario cada cuatro horas ocasionando somnolencia y cansancio (40 % duerme menos de seis horas diarias y 80 % maneja más de cinco horas ininterrumpidas), los paraderos informales son causa de la

mayoría de asaltos y han proliferado unidades tipo combi para servicio interprovincial de turismo las que sin ningún control incrementan la informalidad. Según la consultora Decidatt hay muchas empresas que empiezan con flotas muy reducidas (dos a cuatro vehículos de más de 15 años de antigüedad) y no cumplen los requisitos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones pero logran registrarse en la Comisión de Eliminación de Barreras Burocráticas de INDECOPI (Palacios, 2015).

El sector de transportes interprovincial en los últimos años viene siendo afectado por bandas delincuenciales, el Comercio indicó que entre junio del 2014 y junio del 2015, más de 50 buses interprovinciales fueron asaltados, siendo las principales modalidades de asaltos a buses; pasajero a bordo, patinaje, interceptación y bloqueo de vías; unos 2,500 pasajeros aproximadamente fueron asaltados en las carreteras del Perú, la mayoría de robos se da en buses que recogen pasajeros fuera de los terminales (Talledo, 2015).

Oportunidades:

- Apertura política y económica con la Alianza del Pacífico propicia mayor confianza del sector empresarial para invertir en el país a largo plazo.
- Mayor inversión del Ministerio de Transportes que tiene como objetivo cerrar la brecha, mejorar y desarrollar la infraestructura vial nacional.
- Crecimiento del flujo de pasajeros debido al incremento del turismo interno como consecuencia de una mayor actividad económica nacional.

Amenazas:

- Incremento de la informalidad en el sector transporte interprovincial.
- Ola delictiva que afecta la seguridad de los pasajeros.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Las fuerzas económicas y financieras son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión, las cuales

tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (D'Alessio, 2013).

El Perú es un país emergente a nivel mundial, lo que conlleva a tener aun falencias en sus motores productivos, uno de ellos son sus vías terrestres nacionales, regionales y vecinales. En el informe del marco macroeconómico multianual 2016 -2018 del Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2015) se indicó que el gasto público del Gobierno Nacional está impulsando la actividad económica desde inicios del 2015. La inversión del Gobierno Nacional registró un fuerte avance (17,2%) en el primer trimestre, principalmente, por obras de concesiones viales y de rehabilitación de carreteras en el sector transportes y comunicaciones. Asimismo, se indicó que respecto a la inversión en infraestructura, los proyectos ya concesionados y por concesionar permitirán darle sostenibilidad al crecimiento económico.

En lo que va de la presente administración se han adjudicado 28 proyectos por un monto equivalente a US\$ 20,5 mil millones (10,1% del PBI del 2014). Solamente en el año 2014 se adjudicaron 10 proyectos por un monto mayor a US\$ 14,2 mil millones, récord histórico, bajo la modalidad de Asociaciones Público-Privadas (principalmente, de iniciativa estatal). Asimismo, el Estado ha priorizado recientemente un primer paquete de 22 iniciativas privadas cofinanciadas por casi S/. 21,000 millones (3,6% del PBI del 2014), las cuales están enfocadas en los sectores transporte y comunicaciones (S/. 13,8 mil millones), salud (S/. 2,9 mil millones), vivienda, construcción y saneamiento (S/. 2,3 mil millones) y educación (S/. 1,8 mil millones) (MEF, 2015).

Por ejemplo, en el sector transporte, se desarrollará un corredor económico para descongestionar la carretera central y un sistema inteligente de transportes en otras ciudades del país; el segundo motor de expansión fiscal será el gasto en operación y mantenimiento de infraestructura pública ya existente. Con esto se busca mantener en buen estado el actual

stock de capital público para potenciar su impacto sobre el crecimiento económico de largo plazo y, a su vez, impulsar un tipo de gasto de rápida ejecución en el corto plazo. En ese sentido, el gasto en el rubro de bienes y servicios del Gobierno General crecerá 5,9%, principalmente en sectores del Gobierno Nacional como transportes y comunicaciones, educación, salud, interior y defensa (MEF, 2015).

El Perú ha mantenido el crecimiento económico en los últimos años, a diferencia de otros países de la región, un análisis de cómo podría afectar la desaceleración económica mundial al PBI nacional es el que sigue:

La economía peruana ha crecido en los últimos siete años a una tasa promedio anual de 6,74%. Por esta razón, ha sido considerada por muchos como una de las economías más exitosas del continente y, consecuentemente, como la única economía latinoamericana que saldría bien librada de la crisis internacional. Algunos, basándose en esta afirmación, hablan del milagro económico peruano. Para estos, entre los que se encuentran políticos y economistas, la economía peruana habría continuado creciendo sostenidamente de no haberse producido la crisis internacional. Creen, además, que esta crisis solo habría provocado un desvío temporal de su senda del crecimiento de largo plazo. Todos ellos coinciden en la importancia de la recuperación de la economía internacional para que la economía peruana retorne a dicha senda. En cuanto la economía internacional agarre otra vez ritmo o, como dijo francamente el ministro de Economía, “cuando venga el impulso de afuera, cuando baje la incertidumbre que te retrae la inversión y el gasto privado, la recuperación va a ser muy rápida”. Los que sostienen estos argumentos ignoran las limitaciones internas de la capacidad de acumulación y crecimiento de largo plazo de la economía peruana. La hipótesis fundamental de este trabajo es que, por un lado, la economía peruana de las últimas dos décadas se ha hecho más dependiente de la economía internacional y

más vulnerable a los shocks externos adversos; y por otro, que adolece de una insuficiencia estructural de demanda efectiva que le impide sostener el crecimiento con independencia de impulsos externos. (Jiménez, 2009, pp. 157-180)

Oportunidad:

- Estabilidad económica en el Perú.

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

En el Perú al año 2015, hay 31 millones 151 mil 643 habitantes hacia el 2021, año del bicentenario de nuestra independencia nacional superaremos los 33 millones y para el año 2050 se estima que llegará a 40 millones de habitantes. Aunque el ritmo de crecimiento se ha desacelerado, la población ha seguido en aumento y seguirá creciendo por muchos años más. Entre el 2015 y 2021, cada año se sumarán 333 mil nuevas personas. A nivel mundial existe en nuestro planeta alrededor de 7 mil 325 millones de habitantes. En la actualidad nacen anualmente 144 millones de personas. Sin embargo, existe un fuerte desequilibrio en cuanto al crecimiento y distribución en el mundo (INEI, 2015).

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) los gobiernos tienen que promulgar urgente leyes y/o políticas públicas nacionales, que aborden en forma integral la problemática de los accidentes y que estas se ajusten a reducir las causas relacionadas con todos los factores de riesgo fundamentales que generan muertes, lesiones y discapacidad; deben invertir recursos financieros y humanos suficientes, para fortalecer a los organismos públicos intervinientes en la seguridad vial, a fin de que estos promuevan la observancia de las leyes. Impulsar la sensibilización de la población como un componente importante para motivar el cambio de conductas inadecuadas (MTC, 2013).

Los accidentes de tránsito son un problema de salud pública en el Perú, que entre 1998 y 2008 causaron 35 596 muertes, Lima es la región más afectada con 61,7% de los siniestros, su costo anual alcanzó los mil millones de dólares, equivalente a un tercio de la

inversión en salud. Los estudios disponibles enfatizan en los protagonistas, conductores, peatones o en equipos y vías; se han modificado normas e implementado planes de contención de la siniestralidad, pero su incidencia persiste. Se plantea la posibilidad de explorar factores conductuales y sociales que podrían tener importancia en la génesis del problema revisando los relacionados con el desorden imperante en el transporte, los comportamientos de conductores y peatones y la permisividad de la sociedad en general, particularmente de la autoridad (Morales, Alfaro, & Gálvez, 2010).

El jefe del Observatorio de Criminalística del Ministerio Público, Juan Huambachano indicó que la cantidad de personas que mueren anualmente en accidentes de tránsito es mayor al número de víctimas mortales de la delincuencia. Mientras un 10% de personas fallece en pistas y carreteras, el 6.6% lo hace a manos de homicidas o asaltantes. Huambachano exhortó a las autoridades a implementar estrategias en materia de seguridad vial; precisó que según un estudio realizado a los incidentes fatales ocurridos entre setiembre de 2008 y setiembre de 2014, la principal causa tiene que ver con negligencias de los conductores, ocho de cada 10 casos son provocados por negligencia de los choferes, que manejan a excesiva velocidad e infringen otras normas de tránsito (Núñez, 2015).

Uno de los problemas que tiene que hacer frente los servicios de pasajeros de buses interprovinciales son los bloqueos de carretera. El Comercio publicó un artículo periodístico sobre los bloqueos de vías y la inacción del Estado en donde se indicó que alrededor de 500 bloqueos de carretera ocurrieron en el país entre el 2013 y el 2014 (Daly, 2015). Además, se señaló que los argumentos de reclamos para tomar carreteras son para protestar por la falta de provisión de servicios básicos, por problemas laborales o hasta por el cambio de nombre de una universidad. En el fondo, estos bloqueos se utilizan como arma política para llamar la atención del Estado. El paro nacional de mineros ilegales del 2014 bloqueó la carretera Panamericana Sur, a la altura de las regiones de Arequipa e Ica, paralizó actividades

comerciales y escolares, así como el viaje de al menos 9,000 pasajeros nacionales y extranjeros. El paro regional en Cusco del 2014, según la Cámara Nacional de Turismo (Canatur), generó pérdidas cercanas a los S/. 6 millones. Lo cierto es que el Estado se encuentra debilitado. En la medida que este no se imponga ante estos delitos, estos mecanismos seguirán siendo utilizados (Daly, 2015).

Oportunidad:

- Crecimiento del flujo de pasajeros debido al incremento del turismo y mayor actividad económica interna.

Amenazas:

- Deficiente cultura vial de los actores directos en el servicio de transporte de pasajeros.
- Inestabilidad social en el país (Bloqueos de carreteras).

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Plan Nacional de Infraestructura 2012-2021, presentado por la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN), señala que las inversiones para cerrar la brecha actual en telecomunicaciones suman US\$ 19,170 millones. El estudio cubre las inversiones en banda ancha (US\$ 12 mil millones), telefonía móvil (US\$ 5 mil millones) y telefonía fija (US\$ 2 mil millones) (“Se requiere US\$ 19 mil mllns,” 2012).

Carlos Huamán, economista de DN Consultores señaló que en la actualidad, solo hay en cartera US\$ 885 millones en proyectos de telecomunicaciones, no se tiene ni el 5% de lo que se necesita en infraestructura para acompañar el ritmo de crecimiento anual de 6% que tiene el país (“Se requiere US\$ 19 mil mllns,” 2012).

El mundo y el Perú están viviendo una etapa acelerada de la tecnología de información y comunicaciones. Según Revoredo (2015), se está viviendo una revolución digital en el mundo, donde el dinero electrónico y los medios alternativos de pago electrónico

serán una constante. “Los comercios podrán aceptar pagos por medio de sus propios *smartphones*. El gran crecimiento de los denominados “wearables” y la aparición del “quantified self” cambiarán radicalmente la vida de los seres humanos. Los botones de compra dentro de redes sociales serán cada vez más comunes” (Revoredo, 2015, párr. 4).

Uno de los mayores impactos de la masificación de Internet y del comercio electrónico es la eliminación de intermediarios; sin embargo el transporte, junto con los sistemas de pagos en línea y los seguros, han sido declarados vitales para el comercio electrónico, generándose nuevas posibilidades de negocios para estos sectores en la medida que se adapten a los requerimientos de un mercado que exige velocidad, calidad, información y versatilidad; las fuerzas competitivas reinantes en el sector transporte, obligarán a la introducción sistemática de nuevas tecnologías, asociadas a las telecomunicaciones y a la informática, es decir la "telemática", esta incorporación junto con el adecuado uso y difusión de la información que proporcionan, hará la diferencia entre aquellas empresas que se beneficiarán del esquema y las que serán poco a poco desplazadas del mercado (Pérez, 2001).

Para Pérez (2001), la utilización de la telemática en el transporte urbano, no solo es un reto estratégico para aprovechar las ventajas de la desregulación de los mercados y apertura de las economías, sino que es una necesidad perentoria para el control de rutas, la gestión del transporte público y el manejo eficiente de flotas, donde un uso adecuado y coordinado de la telemática, puede reducir los tiempos de desplazamiento y las distancias recorridas, a la vez que incrementa la seguridad, el *confort* y el conjunto de servicios que pueden ser ofrecidos a los usuarios y clientes (ver Figura 3).

Oportunidades:

- Mayor uso de TICs por usuarios y empresas de transporte de pasajeros.
- Uso de internet para desarrollo de nuevos modelos de negocio.

IMPACTO POSITIVO EN	VEHICULOS PARTICULARES			TRANSPORTE PÚBLICO			MANEJO FLOTAS DE TRANSPORTE				AUTORIDAD GOBIERNO		MEDIO AMBIENTE		
	TIEMPO DE VIAJE	CONFORT	SEGURIDAD	TIEMPO DE VIAJE	COSTOS DE OPERACION	CALIDAD DE SERVICIO	SEGURIDAD	TIEMPO DE VIAJE	COSTOS DE OPERACION	CALIDAD DE SERVICIO	SEGURIDAD	CALIDAD DE SERVICIO	SEGURIDAD	CALIDAD DEL AIRE	ENERGÍA
APLICACIONES TELEMÁTICAS															
<i>Información vial y de tráfico</i>															
VMS, (VARIABLE MESSAGE SIGN)	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	★	★	✓	✓
<i>Transporte público</i>															
LOCALIZACION DE VEHICULOS, GPS GIS				★	✓	★	★					★	★		
PRIORIDAD AL TRANSPORTE PÚBLICO				★	✓	★						✓		✓	✓
INFORMACION AL PASAJERO				✓	✓	★	✓					★	★		
REGULACION DE FRECUENCIAS				★	✓	★	✓					★	★	✓	✓
<i>Pagos automáticos</i>															
TARJETAS INTELIGENTES PARA EL TRANSPORTE COLECTIVO				✓	✓	★	★					★	★		
PEAJES AUTOMÁTICOS URBANOS Y CONTROL DE ACCESO A ZONAS	★	✓		★		✓		★				★	✓		
CONTROL DE ESTACIONAMIENTOS, PAGO Y UBICACION DE ESPACIOS DISPONIBLES	★	★	✓	✓				✓				✓	✓	✓	✓
<i>Manejo eficiente de flotas</i>															
LOCALIZACION DE VEHICULOS, GPS GIS, SISTEMAS DE COMUNICACION MÓVIL								★	★	★	★		✓	✓	✓
<i>Asistencia al conductor</i>															
NIGHT VISION Y MAPAS DIGITALES	★	★	★					★	✓	✓	★		★		

VACIO: SIN IMPACTO O DE POCA IMPORTANCIA ✓ : IMPACTO IMPORTANTE ★ : GRAN IMPACTO

Figura 3. Impacto de las aplicaciones telemáticas en el transporte urbano. Tomado de “Nuevas tecnologías de la información y telecomunicaciones en el sector transporte,” por G. Pérez, 2001, *Boletín FAL*, (177), p. 2.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En 2010, en el Perú se realizó el Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero (INGEI) como parte del compromiso de reportar periódicamente las emisiones ante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC). Según dicho inventario, la segunda fuente de emisiones en el país corresponde al sector Energía, siendo la actividad principal el transporte terrestre (Lima Cop20, 2015).

La renovación de la flota orientada al transporte interprovincial de pasajeros se ha redituado en un crecimiento importante de las importaciones de buses y chasis: Entre 2005 y 2009, aumentaron 43.2% en promedio anual, incrementándose por encima del promedio anual del total del parque vehicular (22.1%). El ingreso de unidades nuevas se fue acentuando, habiendo representado, en 2009, el 80% del total, versus el 17% del año 2000; la renovación del parque automotor también ha inyectado un dinamismo a nivel de marcas proveedoras de dichas unidades. Mercedes Benz es el líder con cerca del 32.6% del total del parque vehicular, seguido por marcas tradicionales como Volvo (22.7%) y Scania (22.2%) (CENTRUM Católica, 2011).

Oportunidad:

- Mayor oferta proveedores de buses ecoeficientes y de última generación para renovación del parque automotor.

Amenaza:

- Mayor control por contaminación ambiental producida por el parque automotor.

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse. El objetivo principal es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la MEFE (D'Alessio, 2008). A continuación, en la Tabla 3, se presenta esta matriz.

Tabla 3

Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades			
1. Apertura política y económica con la Alianza del Pacífico propicia mayor confianza del sector empresarial para invertir en el país a largo plazo.	0.05	2	0.10
2. Mayor inversión en el sector transporte que tiene como objetivo mejorar y desarrollar la infraestructura vial nacional.	0.05	2	0.10
3. Crecimiento del flujo de pasajeros debido al incremento del turismo y mayor actividad económica interna.	0.15	3	0.45
4. Estabilidad económica en el Perú.	0.10	2	0.20
5. Mayor uso de TICs por usuarios y empresas de transporte de pasajeros.	0.10	2	0.20
6. Uso de internet para desarrollo de nuevos modelos de negocio.	0.10	2	0.20
7. Mayor oferta proveedores de buses ecoeficientes y de última generación para renovación del parque automotor.	0.05	3	0.15
	0.60		1.40
Amenazas			
1. Incremento de la informalidad en el sector transporte interprovincial.	0.10	3	0.30
2. Ola delictiva que afecta la seguridad de los pasajeros.	0.05	2	0.10
3. Deficiente cultura vial de los actores directos en el servicio de transporte de pasajeros.	0.05	2	0.10
4. Inestabilidad social en el país (Bloqueos de carreteras).	0.10	2	0.20
5. Mayor control por contaminación ambiental producida por el parque automotor.	0.10	3	0.30
	0.40		1.00
Total	1.00		2.40

3.3 Transportes GM Internacional S.A.C. y sus Competidores

A partir de la definición de las cinco fuerzas de Porter, una industria o sector debe buscar una posición en la cual pueda influenciar las fuerzas a su favor o defenderse de ellas si son adversas (D'Alessio, 2008).

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

El sector transportes a nivel de país es importante y dinámico, siendo atractivo para la apertura de empresas que abastezcan de insumos, repuestos, servicios u otros; el atractivo del sector reduce en los proveedores su poder de negociación, este poder de negociación depende de los insumos, componentes y repuestos que requieren los buses; Transportes GM Internacional tiene como principal proveedor de combustible a Petroperú, en lo que corresponde a proveedor de buses trabaja con la marca Scania, en cuanto a lubricantes y repuestos tiene garantizado de manera exclusiva el servicio de taller y repuestos de la marca Scania, en lo que corresponde a neumáticos trabaja con Vanguardia Automotriz y la empresa Michelin ambas ubicadas en la ciudad de Lima, y en Huánuco con Inversiones Hinostriza; el proveedor de buses, combustible y repuestos de Transportes GM Internacional tienen un alto poder de negociación por ser únicos.

En esta industria los proveedores tienen el poder y establecen los términos de negociación; también existe una alta dependencia de productos y servicios complementarios o de soporte como el caso de equipamiento de multimedia y electrónica para el monitoreo de la flota de buses para hacer el viaje más entretenido y seguro, para lo cual se plantean las siguientes acciones:

Factores claves de éxito:

- Alianzas estratégicas.
- Sostenibilidad y solidez económica.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

Los principales usuarios de la empresa Transportes GM Internacional son personas que viajan por estudio, trabajo y turismo desde el centro del país (Huánuco, Tingo María y Tocache) a la ciudad de Lima y viceversa, en cuanto a la capacidad de compra de los clientes en los últimos años se ha incrementado debido a una mejora en la economía y mayor poder adquisitivo de las personas, esto ha influenciado en elegir servicios de transporte de pasajeros que brinden mayor comodidad y seguridad en el viaje, elección por diferenciación de servicio. En consecuencia, la poca oferta de empresas de transporte que brinden un servicio diferenciado y una alta demanda de consumidores con alto poder adquisitivo indica que los compradores no tienen poder de negociación.

En esta industria el consumidor es precio aceptante, es decir no tienen el poder de negociación, sino más bien los productores del servicio son quienes establecen los términos de negociación, lo cual da una posición de ventaja a la organización, sin embargo, para establecer una mayor fidelización del consumidor se plantean las siguientes acciones:

Factores claves de éxito:

- Innovación al servicio
- Diversificación de los servicios.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

Transportes GM Internacional brinda el servicio de transporte de pasajeros interprovincial con viajes mayores a ocho horas de recorrido, mayores a los 400 km, este tipo de servicio tiene sustitutos como son: (a) el servicio de transporte de pasajeros con autos colectivos que ofrecen el servicio a un mayor precio, no tienen horarios de salida, capacidad de cuatro pasajeros por vehículo y menor tiempo de recorrido pero que no garantizan comodidad y seguridad en el traslado, operan bajo esta modalidad empresas formales e informales; y (b) el servicio de transporte aéreo tiene poca oferta para cubrir la demanda de

pasajeros, de Huánuco a Lima y viceversa ofrecen tres vuelos diarios, dos turnos con aviones de capacidad de 37 pasajeros y un turno con un avión de capacidad de 78 pasajeros, el precio del pasaje es cuatro veces mayor al precio de pasaje vía terrestre y se incrementa cuando el pasajero quiere viajar en el día, la ventaja de hacer uso de este servicio es por el tiempo de viaje, de Huánuco a la ciudad de Lima es de 45 minutos; con respecto a la oferta de pasajes vía área de Tingo María a Lima (y viceversa) es de un turno, el avión tiene capacidad de 37 pasajeros, el tiempo estimado de vuelo es de 55 minutos, y el precio del pasaje es cinco veces mayor comparado con la vía terrestre.

En esta industria el grado de sustitución del producto es pequeño ya que hay pocos sustitutos a mayor costo y mayor riesgo. Para disminuir su efecto de amenaza se plantea lo siguiente: (a) ampliar los servicios los servicio conexos directos al transporte de personas para que brinde a los pasajeros mayor confort, seguridad, y confiabilidad como compras por vía internet; y (b) ampliar servicio conexos no relacionados a negocio directo como ofrecer seguro para el viajero, alianzas estratégicas con empresas de turismo, entre otros.

Factores claves de éxito:

- Diversificación de los servicios.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

El servicio de transporte interprovincial a nivel de la región centro del país ha tenido en los últimos años un crecimiento importante, debido a una mejora en la economía interna y del país, mayor poder adquisitivo de las personas y el incremento del turismo, en la actualidad existe oferta de empresas de la región; debido al crecimiento del sector existe la posibilidad de inversionistas locales y nacionales que podrían sentirse atraídos a ingresar al sector. Sin embargo, favorece a las empresas ya establecidas la existencia de altas barreras a la entrada que desincentivan el ingreso al sector y que neutraliza de facto esta amenaza.

En primer lugar, se requiere de una fuerte inversión en infraestructura para comprar buses, habilitar instalaciones, capital de trabajo, personal y brindar un nivel de servicio que resulte lo suficientemente competitivo como para generar rentabilidad, en una plaza que se encuentra copada con pocas empresas bien posicionados; en segundo lugar existen empresas informales que aprovechan la alta demanda de pasajeros, ofertando el servicio a precios bajos, lo que genera una competencia desleal y que perjudica a las empresas formales, las que tienen dificultades financieras, y afecta la rentabilidad de todas las empresas, incluso a la informal; en tercer lugar Transportes GM Internacional tiene buen manejo económico y financiero, tiene un buen posicionamiento de su marca, goza de lealtad de sus clientes por la imagen de brindar un servicio de seguridad y comodidad (existe diferenciación).

En esta industria la entrada de nuevas empresas muestra una valla alta en inversión de infraestructura y capital de trabajo, buses, terrapuestos, combustible, las empresas que deseen competir deberán contar con respaldo financiero y experticia para brindar un servicio similar o mejor; lo mencionado se considera una barrera de entrada alta que da la característica de atractivo y estable a mediano plazo al sector a, las empresas ya instaladas en la industria, y existe una empresa que cumple con el perfil para convertirse en un nuevo competidor regional: Oltursa, quienes en los últimos años ha venido modernizando sus buses y tienen plan de expansión hacia nuevos destinos como la sierra central.

Factores claves de éxito:

- Infraestructura.
- Buena imagen y posicionamiento de la marca.
- Sostenibilidad y solidez económica.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

Existen 13 empresas formales de la región que brindan servicio de transporte interprovincial de Huánuco a Lima (y viceversa), cuatro empresas que brindan el servicio de

Tingo María a Lima, tres empresas que brindan el servicio de Tocache a Lima, y tres empresas que brindan el servicio de Aucayacu a Lima, a pesar de la competencia, Transportes GM Internacional SAC se diferencia de los demás por contar con la mayor flota de buses modernos que garantizan comodidad, confianza, confiabilidad, dispone de terminales amplios en sus sedes operativas y en sus agencias.

Existen destinos importantes, cercanos con mucho potencial en rentabilidad como las ciudades de Pucallpa y Huancayo que no están dentro de la cobertura de servicio de Transportes GM Internacional, se observa que las empresas que lideran las rutas de (a) Huánuco – Huancayo (y viceversa) es Turismo Central, (b) Huánuco – Pucallpa es Turismo Central, (c) Pucallpa - Lima es Transmar y Turismo Central, y (d) Huancayo – Lima es Turismo Central.

El sector de transporte interprovincial a nivel de la región y a nivel nacional ha crecido en los últimos años, también el poder adquisitivo de los pasajeros, la poca oferta de servicios de transporte interprovincial ha generado que la demanda insatisfecha sea cubierta por empresas informales, perjudicando en gran medida a las empresas que brindan el servicio genérico las que conforman el grueso de la oferta y se caracterizan por mostrar un desempeño de lento crecimiento referido al crecimiento del sector, lo que determina una alta rivalidad entre los competidores actuales en ese nivel de desarrollo.

Los costos fijos como instalaciones, mantenimiento, gastos administrativos constituyen un rubro importante y sensible por ser elevados, obligan a las empresas a trabajar a plena capacidad, creando permanentemente el riesgo de sobreoferta de servicios básicos generando una tendencia a la baja de precios cuando se da el exceso de oferta y una alta rivalidad que va en contra de las utilidades de los competidores que no se han diferenciado y que brindan un servicio genérico, y en este nivel de competencia el sector es poco atractivo.

A nivel nacional existen empresas de transporte interprovincial que están trabajando en acreditar sus servicios con certificación de estándares de calidad y seguridad vial, éstas empresas son formales, serias, con amplia experticia, cuentan con respaldo financiero, y destinan recursos para capacitar a sus colaboradores; logrando un mayor compromiso e identificación del personal con la organización; estas empresas tienen enfocado en sus planes de expansión ampliar sus mercados con los mismos productos que brindan a nivel nacional.

Tabla 4

Participación de Mercado según Número de Salidas de Buses por día a la Ciudad de Lima

Empresas de Transporte	Número de buses que salen por día a la ciudad Lima						Total	% Participación
	Huánuco	Tingo María	Tocache	Aucayacu	Huancayo	Pucallpa		
1 ETPOSA	1						1	1.61
2 Bahía Continental	3	3					6	9.68
3 GM Internacional	14	3	1	1			19	30.65
4 León de Huánuco	2	1	1	1	1	2	8	12.90
5 Crucero	1						1	1.61
6 Trans. Jara	1						1	1.61
7 Guadalupe	1						1	1.61
8 Las Brisas	1						1	1.61
9 Turismo Rey	2						2	3.23
10 Estrella Polar	1						1	1.61
11 Transmar	1		1	1		8	11	17.74
12 J & J Internacional	1						1	1.61
13 Armonía	1						1	1.61
14 Junín		2					2	3.23
15 Turismo Central					3	3	6	9.68
Total	30	9	3	3	4	13	62	100.00

Transportes GM Internacional en la región Huánuco brinda un servicio diferenciado, a comparación de las demás empresas regionales del sector industrial que no han diversificado sus servicios, la decisión de compra del cliente se basa en el precio y en el servicio, situación que genera una alta rivalidad entre los competidores actuales; Transportes GM Internacional S.A.C. goza cómodamente de una holgada posición dominante en la región, pero corre el riesgo de que la posición cambie a frágil y vulnerable de ocurrir penetración en la región de un competidor con experiencia a nivel nacional o uno internacional proveniente del Brasil.

Factores claves de éxito:

- Capacitación al personal.

- Infraestructura.
- Certificación de estándares de calidad y seguridad.
- Diversificación de servicios.

3.4 Transportes GM Internacional S.A.C. y sus Referentes

Las empresas de transportes interprovincial a considerar referentes, están posicionadas como líderes en el rubro a nivel nacional, marcan una diferencia con el resto de empresas por su esmero en brindar calidad y seguridad en su servicio al usuario, así como contar con amplia cobertura de infraestructura a nivel nacional y proyección en ampliar servicios conexos a nivel nacional e internacional.

Uno de los referentes nacionales es la empresa de transporte Cruz del Sur S.A.C. creada en 1960, tiene más de 50 agencias a nivel nacional y actualmente abarca una cobertura del 75% en el territorio nacional, cuenta con certificación en seguridad vial, con más de 120 buses, brinda servicios conexos diversificados en áreas complementarias al sector transportes como transporte de carga a nivel nacional, está posicionada como empresa moderna, segura y confiable.

Otro referente nacional es la empresa de transporte turístico Olano - Oltursa con 33 años de operaciones a nivel nacional, es pionera en diferenciación y segmentación de mercado mediante la mejora continua de calidad del servicio, cuenta con 15 rutas nacionales, cincuenta puntos de venta en todo el país, ha sido condecorada el año 2010 con la orden al mérito de transportes y comunicaciones, con mención honrosa en “estímulo a la innovación”, por su aporte a la seguridad vial y respeto a las normas de tránsito, cuenta con más de 90 buses interprovinciales, brinda diferentes tipos de servicios y se ha diversificado en distintas áreas complementarias al sector transportes de pasajeros: Como servicio de transporte de carga a nivel nacional; servicio de chárter; convenios corporativos; ventas grupales.

Un referente internacional extranjero es la empresa de transporte Tur Bus Ltda. que cuenta con 50 años de experiencia en el servicio de transporte de pasajeros en el vecino país de Chile, en la actualidad su cobertura recorre todo el país del sur, con destino en más de 200 ciudades, tiene en planilla 4,000 trabajadores, de los cuales 2,000 son tripulantes entre conductores y asistentes, conforma un grupo humano que promueve el compromiso con el aprendizaje de competencias y la mejora continua, cuenta con un centro de formación de conductores, único en el sector interprovincial, actualmente cuenta con 700 buses con altos estándares de seguridad y condiciones adaptadas a las necesidades del pasajero.

3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La MPC identifica los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades, con relación a la posición estratégica de una organización modelo (D'Alessio, 2008). En la elaboración de la MPC (ver Tabla 5), a nivel de Huánuco se consideran relevantes 03 empresas que ofrecen el servicio de transporte interprovincial en la mencionada región, es el caso que Transportes GM Internacional S.A.C., es una de las dos empresas de transporte regional que cuenta con la mayor aceptación por parte de los pasajeros, teniendo esta salvedad fue incluida como referente regional la empresa de transportes Oltursa, empresa que tiene planes de expansión hacia la sierra central, considerando su posible y potencial participación como competidores directo, debido a su liderazgo en el transporte de pasajeros a las ciudades de Pucallpa y Huancayo.

Para la elaboración de la MPR que se muestra en la Tabla 6, fueron consideradas dos empresas líderes nacionales que actualmente no compiten directamente en la región con Transporte GM Internacional, como la empresa de transporte Cruz del Sur de Lima, por su destacado historial de trayectoria, cobertura a nivel nacional, su certificación de seguridad vial; la empresa de transporte turístico Olano - Oltursa de Lima, por su desempeño destacado y condecoración al mérito; y también es considerada la empresa extranjera Tur Bus Ltda. de

Chile por su liderazgo a nivel sudamericano, por el tamaño de la empresa medido en función al número de buses, cantidad de ciudades de destinos, cantidad de trabajadores.

Tabla 5

Matriz Perfil Competitivo de Transportes GM Internacional S.A.C.

Factores claves de éxito	Peso	Transportes GM Internacional		Transmar Express		Bahía Continental		Turismo Central		Oltursa	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
		1. Infraestructura	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45
2. Innovación al servicio	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	4	0.60
3. Alianzas estratégicas	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20
4. Capacitación al personal	0.15	2	0.30	1	0.15	1	0.15	2	0.30	4	0.60
5. Diversificación de los servicios	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
6. Certificación de estándares de calidad y seguridad	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	3	0.45
7. Sostenibilidad y solidez económica	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40	2	0.40	3	0.60
Total	1.00		2.20		1.70		1.60		1.90		3.25

Tabla 6

Matriz Perfil Referencial de Transportes GM Internacional S.A.C.

Factores claves de éxito	Peso	Transportes GM Internacional		Transportes Cruz del Sur		Tur Bus Chile	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Infraestructura	0.15	3.00	0.45	4.00	0.60	4.00	0.60
2. Innovación al servicio	0.15	2.00	0.30	4.00	0.60	4.00	0.60
3. Alianzas estratégicas	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30
4. Capacitación al personal	0.15	2.00	0.30	3.00	0.45	4.00	0.60
5. Diversificación de los servicios	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	4.00	0.40
6. Certificación de estándares de calidad y seguridad	0.15	1.00	0.15	4.00	0.60	4.00	0.60
7. Sostenibilidad y solidez económica	0.20	3.00	0.60	3.00	0.60	4.00	0.80
Total	1.00		2.20		3.55		3.90

3.6 Conclusiones

De la auditoria externa realizada a la organización, producto del análisis se obtuvo la MEFE, en lo que respecta a las oportunidades y amenazas identificadas, según el peso y valor otorgado, se puede inferir que Transportes GM Internacional S.A.C. tiene una baja respuesta a las oportunidades y una falta de respuesta adecuada frente a las amenazas del entorno.

De los factores críticos de éxito identificados en la industria que participa la organización y del resultado del MPC, llama la atención que estos factores no sean apreciados por el usuario regional, es más Transportes GM Internacional S.A.C. lidera el servicio de transporte regional, a pesar de carecer de factores que ahora son considerados relevantes para la industria como contar con la certificación de estándares de calidad y seguridad, tener una cultura de innovación del servicio, y propiciar la diversificación de servicios.

Del análisis de la MPR, Transportes GM Internacional S.A.C. tiene brechas en los factores de éxito con respecto a empresas referenciales nacionales y a la empresa extranjera analizada, siendo estos poca o ninguna innovación en el servicio, Certificación de estándares de calidad y seguridad, capacitación al personal.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación de los recursos con los que dispone Transportes GM Internacional SAC se realizó utilizando el análisis AMOFHIT, que describe las áreas funcionales siguientes: Administración y gerencia (A), Marketing y ventas (M), Operaciones y logística (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos humanos (H), Información y comunicaciones–sistemas (I), y Tecnología e investigación y desarrollo (T) (D’Alessio, 2008).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Transportes GM Internacional S.A.C. se constituyó como una empresa familiar en el año 2000, teniendo inicialmente el nombre de Transportes G & M Internacional S.A.C., ese mismo año se cambió de denominación, la organización cuenta con una junta de accionistas y un directorio, en el año 2001 nombran de Gerente General a la accionista minoritaria Milagros del Pilar Chocano Murrieta, hija del Sr. Gregorio Chocano Santa María quien es el accionista mayoritario y tiene experiencia en el rubro de transporte de pasajeros interprovincial. Transportes GM Internacional SAC inicia su centros de operaciones en la ciudad de Huánuco, en la actualidad tiene cuatro centros de operaciones más, en Lima, Tingo María, Aucayacu y Tocache respectivamente; las rutas interprovinciales que tienen concesionadas son las siguientes: (a) Huánuco – Lima y viceversa, (b) Tingo María – Lima y viceversa, (c) Tocache – Lima y viceversa, y (d) Aucayacu – Lima y viceversa.

Transportes GM Internacional S.A.C. ha sido reconocida por el diario *Hoy* de Huánuco, como la mejor empresa de servicio de transporte interprovincial de la región, destaca el servicio diferenciado que brinda a sus clientes; brinda dos tipos de servicio para el transporte de pasajeros: Pillkobuss con asientos familiares de 145° y asientos cama de 160° y Hatum Pillko con asientos sofá cama de 160° y asientos cama de 180°, siendo considerado

Hatum Pillko como servicio *premium* orientado a clientes que requieren mayor comodidad y distinción.

La estructura orgánica que tiene la empresa es de naturaleza micro administrativo y de tipo vertical simple, no cuenta con áreas de marketing, de soporte informático, de recursos humanos, tiene una estructura orgánica inadecuada, los administradores tienen múltiples funciones que realizar, tanto operativo, de mantenimiento y de ventas; el organigrama es de manejo gerencial y no es difundido a todo el personal, ni al público en general. A continuación en la Figura 4 se presenta el organigrama de la empresa.

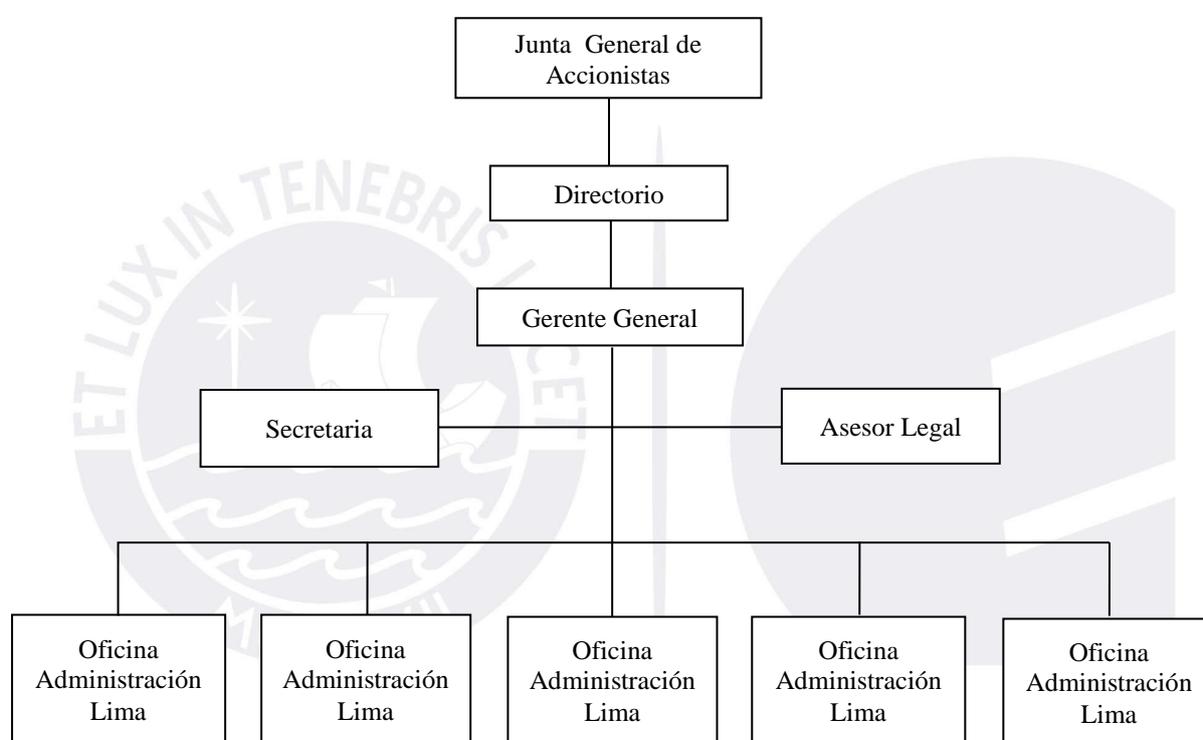


Figura 4. Organigrama de Transportes GM Internacional S.A.C. Adaptado de información proporcionada por el contador de GM Internacional S.A.C., V. Carbajal (comunicación personal, 18 de enero de 2016).

El Señor Gregorio Chocano Santa María de 78 años de edad, accionista del 99% de la organización, es un empresario reconocido a nivel nacional, tiene amplia experiencia en el sector transportes, en el año 1970 apertura la empresa de transportes “La Perla”, en el año 1974 apertura como accionista la empresa de transportes interprovincial “León de Huánuco”, en el año 1999 apertura las empresas de transportes interprovincial “Turismo Chocano” y

Rey Tours E.I.R.L. y en el año 2000 la empresa de transportes interprovincial GM Internacional S.A.C., todas las empresas con destino a la ciudad de Lima; las tres últimas empresas están vigentes, siendo en dos de ellas (Rey Tours y Transportes GM Internacional) accionista mayoritario, en el caso de GM internacional alcanzó el reconocimiento a nivel regional como empresa que brinda el mejor servicio de transporte de pasajeros; el Sr. Gregorio Chocano tiene como política de trabajo reunirse de manera personal con los choferes de la empresa cada 15 días.

La organización es de una empresa familiar, la esposa y los hijos participan de manera pasiva en el negocio, excepto la accionista de Transportes GM Internacional S.A.C. quien es gerente general, todos los hijos tienen formación profesional y en las mejores universidades del país como ESAN, Universidad del Pacífico; los administradores de las oficinas son profesionales con experiencia en el sector transportes, dos de ellos con profesiones distintas a la de administración y tienen relación familiar con el dueño.

Las decisiones gerenciales dependen sólo del Sr. Gregorio Chocano, tiene un estilo de liderazgo autocrático, fija las directrices y concentra el poder, debido a la experiencia en el sector transportes es quien toma las decisiones relevantes como compra de nuevos buses, compra de terrenos, incremento de la inversión; la organización no cuenta con un sistema estructurado y sistémico de toma de decisiones y control gerencial, la gestión de la organización no aplica la responsabilidad social empresarial, no consideran relevante las expectativas de los grupos de interés.

Fortaleza:

- Directivos con amplia experiencia en el sector transportes interprovincial.

Debilidades:

- Empresa familiar no cuenta con un sistema estructurado y sistémico para toma de decisiones.

- Cobertura de rutas sólo en la región centro del país.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La empresa Transportes GM Internacional S.A.C. brinda dos tipos de servicio para el transporte de pasajeros, el Pillkobuss con asientos familiares de 145° y asientos cama de 160° y Hatum Pillko con asientos sofá cama de 160° y asientos cama de 180°, es la única empresa en Huánuco en ofrecer un servicio *premium* para transporte de pasajeros a la ciudad de Lima, los precios de los pasajes interprovincial que oferta no son los establecidos por el mercado, los establece la empresa, son quienes tienen el 30.65 % de participación del mercado de transporte de pasajeros a nivel regional y establecen los precios según los tipos de servicio y los horarios de salida de los buses. En épocas de festividades como navidad, año nuevo entre otros, los precios de los pasajes se incrementan en promedio un 50%.

Transportes GM Internacional S.A.C. no tiene en su estructura orgánica un departamento que se encargue del área de Marketing, las funciones las realiza la administración de cada oficina, tiene una página web básica en donde se informa de manera sucinta la historia y la filosofía de trabajo de la empresa, las oficinas que cuenta, los servicios y los destinos de viaje, así como números telefónicos para cualquier consulta, muestran un aplicativo para el servicio de reserva de pasajes vía online pero no funciona, se realiza el procedimiento para la reserva pero no hay respuesta por parte de la empresa; en lo referente a publicidad online, la empresa no hace uso de los medios sociales para hacer publicidad y venta online, las ventas de los pasajes se hace de manera directa en las oficinas, el pasajero tiene que insistir varias veces para poder hacer la reserva del pasaje por teléfono.

Transportes GM Internacional S.A.C. no hace investigación de mercado para el desarrollo de nuevos servicios, no realiza estudios de investigación de mercado para hacer un análisis del consumidor, su perfil, sus preferencias, sus disconformidades, pero a pesar de

ello, la marca y la imagen está posicionada en la mente del consumidor como empresa que brinda comodidad, garantía y seguridad a comparación de los competidores.

Fortaleza:

- Imagen posicionada en el cliente como empresa que brinda un servicio diferenciado.

Debilidades:

- No hacen uso de tecnologías de información.
- Desconocimiento del perfil del consumidor y sus preferencias.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Transportes GM Internacional S.A.C. cuenta con 39 buses, el 60% son modernos y tienen una antigüedad no mayor de catorce años, todos los buses son marca Scania y se encuentran destinados de manera exclusiva para el servicio de transporte interprovincial, la disponibilidad de buses permite a la empresa ofertar una diversidad de horarios tanto diurnos como nocturnos y cuando hay mayor demanda por días festivos la empresa puede ampliar turnos de partida, tiene la capacidad de atender mayor demanda de pasajeros, es la única empresa en ofrecer turnos diurnos en la región, la cantidad de buses por año se detalla a continuación en la Tabla 7.

Tabla 7

Distribución de Buses por Años y Marca

Marca	Año de fabricación	Número de buses
Scania	2002	2
Scania	2003	1
Scania	2005	2
Scania	2007	4
Scania	2008	6
Scania	2010	6
Scania	2011	3
Scania	2012	6
Scania	2013	6
Scania	2014	3
Total		39

Nota. Adaptado de información proporcionada por el contador de GM Internacional S.A.C., V. Carbajal (comunicación personal, 18 de enero de 2016).

Debido a que la empresa cuenta con una flota numerosa de buses, la empresa es propietaria de un taller de mecánica ubicada en la ciudad de Lima, en donde se brinda el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo cuando los buses que ya no cuentan con la garantía del fabricante, debido a que tiene un solo proveedor de buses que es Scania, esta empresa proveedora es un aliado importante para la organización, y éste aliado ofrece capacitación a los mecánicos y choferes de la empresa, además Scania ofrece descuento y facilidades de pago en repuestos y mantenimiento de los vehículos, lo que permite a la empresa contar con un almacén de repuestos para un mantenimiento oportuno de los buses.

En la Tabla 8, se aprecia que Transportes GM Internacional cuenta con nueve buses que cuentan con 53 asientos, 10 buses con 60 asientos, ocho buses con 43 asientos, seis buses con 32 asientos, cuatro buses con 57 asientos, dos buses con 40 asientos, del total de asientos se puede determinar la capacidad de asientos de oferta por día, siendo 1,921 asientos, la empresa trabaja 365 días al año, haciendo un total de 701,165 asientos por año, esta cifra es considerado como la capacidad que tiene la empresa al 100%, en el 2014 la empresa vendió 517,241 pasajes alcanzando el 73.76% de la capacidad instalada.

La infraestructura de la empresa es adecuada y amplia, los locales donde vienen funcionando son alquilados, cuentan con amplias oficinas y terminales en Lima, Huánuco, Tingo María, Aucayacu y Tocache, están ubicados estratégicamente en zonas seguras y de fácil acceso para los pasajeros son estos de propiedades de la familia Chocano, pero no de Transportes GM Internacional; en cuanto a la calidad del servicio que brinda es percibido por los clientes como adecuada, pero la empresa no tiene sistemas de gestión que le permita garantizar la calidad del servicio de manera permanente, no cuenta con certificación de calidad del servicio de transporte de pasajeros interprovincial, con certificación de seguridad vial que evidencie compromiso de la empresa para reducir la incidencia y riesgo de lesiones

relacionadas con accidentes de tránsito, la empresa no cuenta con certificación ISO 9001, 14001 y 30001.

Tabla 8

Número de Buses y Cantidad de Asientos por Buses de Transportes GM Internacional S.A.C.

Relación de Buses					
N° de Placa	1° Piso	2° Piso	N° de Placa	1° Piso	2° Piso
W1G – 794	09	44	W2N-956	12	31
W1G – 796	09	44	W2U-954	09	48
W1G – 797	09	44	W2U-955	09	48
W1G – 798	09	44	W2U-956	09	48
W1G – 964	12	20	W2U-957	09	48
W1G – 965	12	20	W3C-962	12	20
W1N – 961	09	44	W3C-963	12	48
W1N – 962	09	44	W3C-964	12	20
W1P – 952	12	31	W3C-965	12	48
W1P – 953	12	31	W3C-966	12	48
W2D – 962	12	31	W3C-967	12	48
W2D – 963	12	31	W3L-969	12	48
W2D – 964	09	44	W3L-968	12	48
W2J – 965	09	44	W2V-957	12	31
W2K – 953	12	20	W2V-958	12	31
W2K – 954	12	20	W3V-958	12	48
W2L – 960	09	31	W3V-965	12	48
W2L – 961	09	31	W3V-962	12	48
W2M-950	09	44	W3V-957	12	48
W2N-955	12	31			
Resumen					
	1° Piso	2° Piso			
09 Buses	09 (160°)	44 (145°)			
10 Buses	12 (160°)	48 (145°)			
08 Buses	12 (160°)	31 (160°)			
06 Buses	12 (160°)	20 (180°)			
04 Buses	09 (160°)	48 (160°)			
02 Buses	09 (160°)	31 (160°)			

Fortalezas:

- Infraestructura adecuada, cuenta con oficinas y terminales amplios y en zonas de fácil acceso a los pasajeros.
- Moderna flota de buses operativos.
- Variedad de horarios de partida, en turnos diurnos y nocturnos.

Debilidad:

- La calidad del servicio es irregular.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La empresa para adquirir los buses utiliza el leasing financiero, siendo una alternativa de financiamiento de mediano plazo, bajo esta modalidad permite a la empresa adquirir buses optimizando el manejo financiero y tributario del negocio; la empresa trabaja con los bancos BBVA, BCP y Scotiabank, Transportes GM Internacional tiene buen historial crediticio, siendo un cliente atractivo para los bancos y para los concesionarios de la marca de buses Scania quienes ofrecen línea abierta de crédito a la empresa.

La empresa cuenta con dinero en efectivo, las ventas de los pasajes y el pago de las encomiendas es al contado, esto permite a tener liquidez para sus operaciones y capital de trabajo, tiene convenios con instituciones del estado, siendo el principal cliente Essalud Huánuco, vienen trabajando desde el año 2006 a través de procesos de contrataciones con el Estado, tiene un contrato anual con Essalud de S/. 800,000.00; en la Tabla 9, se muestra el estado de ganancia y pérdida; y en la Tabla 10 se muestra el balance general del año 2014.

Tabla 9

Estado de Ganancia y Pérdida al 31 de Diciembre 2014 de Transportes GM Internacional

Rubros	S/.
Ventas netas	31'571,670.67
Costo de servicios	(18'049,322.77)
Utilidad bruta	13'522,347.90
Gastos de ventas	(2'821,865.28)
Gastos de administración	(5'557,849.71)
Resultado de operación	5'142,632.91
Otros ingresos	627,262.10
Otros gastos	-
Utilidad operativa	5'769,895.01
Ingresos financieros	211,420.66
Gastos financieros	(1'044,532.15)
Resultado antes de participaciones y del impuesto a la renta	4'936,783.52
Participación de los trabajadores	(143,282.00)
Impuesto a la renta	(816,710.00)
Utilidad (pérdida) neta del ejercicio	3'976,791.52

Nota. Adaptado de información proporcionada por el contador de GM Internacional S.A.C., V. Carbajal (comunicación personal, 18 de enero de 2016).

Tabla 10

Balance General al 31 de Diciembre del 2014 de Transportes GM Internacional S.A.C.

Activo	S/.
Activo corriente	
Efectivo y equivalente en efectivo	2'986,141.36
Cuentas por cobrar comerciales-Terceros	335,790.50
Cuentas por cobrar personal, accionistas, gerentes	3'749,917.99
Cuentas por cobrar diversas – Terceros	367,022.20
Servicios y otros contratados por anticipado	602,022.32
Activo diferido	782,464.36
Otros activos	354,041.00
Total activo corriente	9'177,399.73
Activo no corriente	
Inmueble maquinaria y equipo neto (neto)	19'108,093.92
Total activo no corriente	19'108,093.92
Total activo	28'285,493.65
Pasivo y patrimonio	S/.
Pasivo Corriente	
Tributos, contribuciones y aportes al Sistema de Pensiones y Essalud	86,399.43
Remuneraciones y participaciones por pagar (Nota 07)	283,604.66
Cuentas por pagar comerciales- Terceros	363,529.67
Cuentas por pagar a accionistas, directores y gerentes	192,200.00
Obligaciones financieras parte corriente	4'407,337.03
Cuentas por pagar diversas- Terceros	168,137.08
Total pasivo corriente	5'501,207.87
Pasivo no corriente	
Obligaciones financieras parte no corriente	6'697,940.38
Pasivos diferidos	446,352.00
Total pasivo no corriente	7'144,292.38
Total pasivo	12'645,500.25
Patrimonio	
Capital	1'768,900.00
Reservas	327,374.33
Resultados Acumulados	9'566,927.55
Resultado del Ejercicio	3'976,791.52
Total Patrimonio	15'639,993.40
Total pasivo y patrimonio	28'285,493.65

Nota. Adaptado de información proporcionada por el contador de GM Internacional S.A.C., V. Carbajal (comunicación personal, 18 de enero de 2016).

En el 2014, la empresa alcanzó una rentabilidad sobre las ventas de 12.59% lo que indica que la empresa es eficiente en sus operaciones, alcanzando por cada sol vendido una ganancia de 0.1259 céntimos; en cuanto a costos de servicios en el 2014 fueron de S/ 18'049,322.77, representando un 57.17% respecto al ingreso anual del 2014.

Fortaleza:

- Fácil acceso a financiamiento por entidades bancarias.

4.1.5 Recursos humanos

Transportes GM Internacional S.A.C. cuenta con un total de 218 trabajadores, siendo el mayor número de trabajadores choferes y auxiliares de oficina, el dueño de la empresa ha impartido su filosofía de trabajo, realizando reuniones de manera quincenal con los choferes., y con todos los demás trabajadores en otro grupo; con una frecuencia mensual, la empresa no cuenta con un programa de capacitación y desarrollo de personal, no ofrece incentivo a sus trabajadores.

El nivel de rotación en la organización depende de las competencias del personal, en el caso de choferes y mecánicos tienen un bajo índice de rotación, están identificados con la empresa y son leales al dueño, reciben capacitación especializada por parte de la marca de buses Scania, son choferes con amplia experiencia en el servicio de transporte interprovincial, en cuanto al personal de ventas y terramozas tienen alto índice de rotación de personal (ver Tabla 11), no hay una selección adecuada de personal y no ofrecen un desarrollo profesional al personal, la empresa ofrece a todos sus trabajadores contratos con todos los beneficios laborales.

Fortaleza:

- Personal choferes y mecánicos con amplia experiencia y capacitación.

Debilidad:

- No cuenta con un programa de capacitación y desarrollo para el personal.

Tabla 11

Distribución de Trabajadores por Áreas de Transportes GM Internacional S.A.C.

Área	Cantidad
Oficina administración Lima	65
Oficina administración Huánuco	46
Oficina administración Tingo María	9
Oficina administración Tocache	5
Pilotos	76
Terramozas	17
Total	218

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La empresa no cuenta en su estructura orgánica con el área de soporte informático, a pesar que cuenta con un *software* de venta de pasajes interconectados con todos sus terrapuestos, el software permite reservar pasajes, vender pasajes de ida y retorno, permite tener un listado de asientos libres y vendidos por cada turno, el acceso a la información de venta de pasajes es en línea y puede ser visualizado por el personal de ventas de las distintas agencias de venta en tiempo real.

A nivel organizacional, la empresa no hace uso de tecnologías de información en sus actividades operativas, cada área tiene un manejo manual de sus actividades, la información se registra en documentos, en archivos digitales, la manera como se almacena la información no garantiza el respaldo de seguridad informática, corriendo el riesgo de perderse la información.

Fortaleza:

- Uso de software vía intranet para venta de pasajes.

Debilidad:

- No hacen uso de tecnologías de información en sus actividades operativas.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Transportes GM Internacional S.A.C. no cuenta con un departamento que se encargue de manera exclusiva a actividades de investigación y desarrollo de nuevos servicios para el mismo mercado y nuevos servicios para nuevos mercados, el crecimiento de la organización está basada a la visión del dueño y su intuición para hacer negocio en el rubro de transportes interprovincial de pasajeros. A nivel organizacional, la empresa no cuenta con un sistema integrado de gestión.

En cuanto a la renovación de la flota de buses, la empresa viene adquiriendo buses que incorporan alta tecnología, cuentan con GPS, para poder localizar al vehículo en tiempo real y cuando se encuentre en ruta; cuentan con controles de velocidad y circuito cerrado de vigilancia automática durante el viaje.

Debilidad:

- No cuenta con un sistema integrado de gestión.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El análisis de factores internos permite identificar los factores clave de éxito, los cuales se dividen en ocho fortalezas y siete debilidades. En la Tabla 12 se puede observar la MEFI, donde el puntaje obtenido para Transportes GM Internacional es de 2.17, por debajo del promedio, indicando que es una organización internamente débil. Se debe prestar atención al desarrollo del planeamiento estratégico para Transportes GM Internacional en cuanto a cobertura de rutas solo en la región centro del país y en garantizar de manera permanente la calidad y seguridad del servicio obteniendo la certificación de calidad y seguridad vial.

4.3 Conclusiones

De la auditoria interna realizada a la organización, producto del análisis se obtuvo la MEFI, en lo que respecta a las fortalezas y debilidades identificadas, según el peso y valor

otorgado, se puede inferir que Transportes GM Internacional S.A.C. es una organización internamente débil.

Tabla 12

Matriz Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Fortalezas			
1. Imagen posicionada en el cliente como empresa que brinda servicio diferenciado	0.10	3	0.30
2. Directivos con amplia experiencia en el sector transportes interprovincial	0.10	3	0.30
3. Infraestructura adecuada, cuenta con oficinas y terminales amplios y en zonas de fácil acceso a los pasajeros.	0.05	3	0.15
4. Moderna flota de buses operativos	0.05	4	0.20
5. Variedad de horarios de partida, en turnos diurnos y nocturnos	0.05	3	0.15
6. Fácil acceso financiamiento por entidades bancarias	0.05	3	0.15
7. Personal choferes y mecánicos con amplia experiencia y capacitación	0.05	3	0.15
8. Uso de software vía intranet para venta de pasajes	0.05	3	0.15
	0.50		1.55
Debilidades			
1. No hacen uso de tecnologías de información en sus actividades operativas.	0.10	1	0.1
2. Desconocimiento del perfil del consumidor y sus preferencias	0.10	1	0.10
3. Empresa familiar no cuenta con un sistema estructurado y sistémico para toma de decisiones.	0.05	1	0.05
4. Cobertura de rutas sólo en la región centro del país.	0.08	1	0.08
5. La calidad del servicio es irregular	0.10	1	0.10
6. No cuenta con un programa de capacitación y desarrollo para el personal	0.04	1	0.04
7. No cuenta con un sistema integrado de gestión	0.03	1	0.03
	0.50		0.50
Total	1.00		2.05

Las principales fortalezas de la empresa se sustentan en la buena imagen y posicionamiento para el cliente de ser una empresa que brinda un servicio confortable, seguro y confiable creando esta diferenciación con el resto de empresas, y además cuenta con directivos con amplia experiencia en el sector transportes interprovincial, estas condiciones

favorables hacen viable que la empresa pueda incursionar en nuevos mercados; con respecto a las debilidades se destaca la cobertura de rutas es limitada a sólo en la región centro del país, así como no garantizar de manera permanente la calidad del servicio, el no uso de tecnologías de información, estas condiciones hacen vulnerable a la organización cuando tiene que competir con empresas líderes posicionadas a nivel nacional.



Capítulo V: Intereses de Transportes GM Internacional S.A.C. y Objetivos de Largo

Plazo

5.1 Intereses de Transportes GM Internacional S.A.C.

El *Plan Estratégico Sectorial Multianual Sector Transportes y Comunicaciones 2012-2016* establece como visión del sector un “país integrado interna y externamente, con servicios de infraestructura de transportes y comunicaciones, que satisfagan a usuarios y operadores, garantizando el acceso a todos los ciudadanos” (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2012, p. 31), teniendo en cuenta la visión el MTC define los siguientes objetivos estratégicos generales:

- Contar con infraestructura de transporte que contribuya al fortalecimiento de la integración interna y externa, al desarrollo de corredores logísticos, al proceso de ordenamiento territorial, protección del medio ambiente y mejorar el nivel de competitividad de la economía.
- Disponer de servicios de transportes seguros, eficientes y de calidad, incorporando la logística de transportes, preservación del medio ambiente e inclusión social.

En el plan estratégico se encuentra el mejoramiento del corredor logístico 3: Lima - La Oroya- Cerro de Pasco - Huánuco - Tingo María – Pucallpa, lo cual beneficiaría enormemente a la empresa Transportes GM Internacional S.A.C.

Teniendo en cuenta la visión y objetivos estratégicos del sector, así como del análisis interno y externo de la organización, se ha identificado los intereses de Transportes GM Internacional S.A.C., siendo los considerados:

- Incrementar la rentabilidad de la organización.
- Adquisiciones para la renovación de flotas de buses.
- Mayor participación en el sector transportes interprovincial en el mercado regional.

- Mayor participación en el mercado nacional mediante la ampliación de la flota.

5.2 Potencial de Transportes GM Internacional S.A.C.

Transportes GM Internacional es una empresa que tiene como competencia distintiva la imagen de ser la única que brinda el servicio Premium (lo que la diferencia de las demás empresas, que solo brindan servicios estándares), cuenta con directivos que son pioneros de la industria de transporte de pasajeros en la región, cuenta la flota moderna de buses con el mayor número de unidades operativas; su debilidad distintiva es estancarse en una administración obsoleta, carecer en su estructura orgánica de áreas funcionales importantes como marketing, soporte informático, gestión de la calidad; así como de carecer de un plan de expansión.

Administración y gerencia. Conocimiento y amplia experiencia en el sector de transporte terrestre interprovincial por parte de los directivos de la empresa.

Marketing y ventas. Es la única empresa en la zona centro del país que brinda servicios diferenciados enfocado en el confort para el usuario, ofrece un servicio *premium* de buses con asientos camas de 180°, y 160°.

Operaciones y logística. Infraestructura. Debido a que cuenta con la mayor flota de buses de la región, puede ofrecer mayor frecuencia de salidas en turnos en las 24 horas del día, los siete días de la semana, se distingue también por ser la única empresa de la región que ofrece turnos diurnos.

Finanzas y contabilidad. La empresa tiene buen manejo de su economía y finanzas, cuenta con excelente liquidez, y fortaleza financiera debido a su patrimonio, lo es considerado por las entidades financieras como un cliente solvente (cliente A1) y es una garantía para los bancos y sus proveedores como un cliente atractivo para préstamos a través de instrumentos financieros y el *leasing*.

Recursos humanos. La empresa cuenta con choferes y mecánicos altamente capacitados, mejorando sus competencias a través del convenio con la marca de los buses Scania, estos profesionales son identificados por el dueño, son a quienes transmiten la filosofía de trabajo de la organización.

Sistemas de información y comunicaciones. La interconexión de sus actividades de ventas de pasajes en todos sus centros de operaciones, permite al cliente comprar sus boletas de ida y retorno de manera inmediata en cualquiera de sus agencias ubicadas en Huánuco, Tocache, Aucayacu, Tingo María o Lima, sin embargo puede ser mejor aprovechada la plataforma informática.

Tecnología e investigación y desarrollo. La inversión para la adquisición de buses modernos de última generación que incorporen mejoras tecnológicas en seguridad y mayor eficiencia en consumo de combustible trae notables ahorros y permite mejoras que se reflejan en la capacidad para elevar la calidad servicio al cliente, y la fidelización de los usuarios que a su vez incide en su preferencia, el aumento de los ingresos y la posibilidad de renovar la flota, como se evidencia en las compras de buses que es más frecuente comparada con otras empresas de la región.

5.3 Principios Cardinales de Transportes GM Internacional S.A.C.

Según D'Alessio (2013), los cuatro principios cardinales que posibilitan reconocer las oportunidades para la organización son los que se explican en detalle a continuación.

Influencia de terceras partes. La organización se ve influenciada por organismos gubernamentales y gobiernos locales, es el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) el ente normativo, regulador, gestor y fiscalizador de las concesiones y autorizaciones para prestar servicios de transporte, encargado de dar cumplimiento de las normas del servicio de transportes a nivel nacional; los gobiernos locales tienen injerencias en el ámbito de su jurisdicción, dictan normas complementarias a los dispositivos emitidos por el MTC; la

policía nacional fiscaliza el cumplimiento de la norma y brinda apoyo de la fuerza pública a los organismos supervisores; la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) norma, supervisa, fiscaliza y sanciona actividades de transporte en el ámbito nacional.

Oportunidades:

- Obtención de posibles nuevas rutas.
- Control y seguridad en las rutas.

Amenaza:

- Trámites burocráticos lentos y engorrosos.

Lazos pasados y presentes. Estos, se refieren a todas las relaciones inherentes a la empresa de Transportes GM Internacional SAC, desde su historial y comportamiento con sus stakeholders para efectos del presente Plan Estratégico Asignado, en su comportamiento la empresa tiene un buen historial de solvencia, seriedad, cumplimiento de normas, y ha sido premiada a nivel regional, y es muy bien aceptada por sus usuarios; con cada uno de los proveedores, ya sea; de insumos, de combustibles, y de buses, manteniendo muy buenas relaciones de confianza y cooperación, son considerados como socios y agentes involucrados al desarrollo de la organización; con las instituciones del Estado, se cumplen las normas sectoriales y tributarias; y con empresas privadas del sector de transporte interprovincial formal es respetuoso de sus competidores, y estos han crecido en número, a pesar que el Estado hace el mínimo de esfuerzo para contrarrestar la competencia desleal mediante el control estricto a las empresas informales.

Oportunidades:

- Mayor relación con los proveedores y entidades del Estado.
- Desarrollo organizacional.

Amenaza:

- Incumplimiento de las instituciones del estado para el surgimiento de la competencia informal.

Contrabalance de los intereses. El interés del servicio de transporte interprovincial de pasajeros es incentivar a una mayor utilización del servicio por parte de los usuarios y sus familias quienes viajan por trabajo, por estudio, por turismo, siendo considerado un transporte seguro y económico; el problema se presenta cuando las empresas competidoras quieren lograr mayor participación de mercado disminuyendo los costos operativos como salarios bajos del personal con respecto al mercado, siendo afectados los choferes y personal de mantenimiento; otro problema es el uso intenso y excesivo de los buses y de los pocos choferes, eleva el riesgo de accidentes de tránsito, afectando la calidad y seguridad del servicio.

Oportunidad:

- Obtención de mayor cantidad de pasajeros por reducir la informalidad y brindar seguridad y comodidad en el transporte.

Amenaza:

- Incremento de la informalidad.

Conservación de los enemigos. Desde el punto de vista de transporte de pasajeros, los sustitutos del servicio son inevitables para mejorar la competitividad de la industria; el incremento de la oferta de pasajes vía área a través de mayor ingreso de aerolíneas a la región centro, mediante una mejora de la infraestructura aeroportuaria por parte del Estado; otro aspecto que debe disminuir son las empresas informales, el Estado debe fiscalizar y promover la formalidad, las acciones que se realicen permitirá mejorar los servicios de transporte terrestre y una mayor oferta permitirá una mejor competitividad en el sector de transportes interprovincial.

Oportunidad:

- Mejor servicio frente a la competencia.

Amenaza:

- Pasajes muy económicos por transporte informal.

5.4 Matriz de Intereses de Transportes GM Internacional S.A.C.

La Matriz de Intereses para Transportes GM Internacional se presenta a continuación en la Tabla 13.

Tabla 13

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Intereses de Transportes GM Internacional S.A.C.	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar la rentabilidad.	+ Banco	+ Gobierno - Competidores	+ Comunidad
2. Mejorar la calidad del servicio.	+ Comunidad + MTC	+ Gobierno - Competidores	
3. Ampliar participación de mercado.	+ MTC + Banco	- Competidores + Comunidad	+ Proveedor
4. Mejorar la eficiencia del uso de los recursos.		+ Comunidad - Competidores	+ Proveedor

Nota. + Intereses comunes; - Intereses opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo son los objetivos estratégicos; y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas acogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida (D'Alessio, 2013). Los objetivos indicados a continuación son los resultados que la empresa Transportes GM Internacional S.A.C. desea alcanzar de acuerdo a la visión formulada para el 2021 y se elaboraron de acuerdo a la brecha identificada con los competidores y según los intereses de la organización.

- **OLP1:** Al 2021 incrementar la rentabilidad de las ventas de la organización de un 12% alcanzado el 2014, a un 18%.

La rentabilidad sobre las ventas obtenida en el año 2014 por transportes GM Internacional a pesar de tener deficiencias operativas y estructurales según el AMHOFIT fue de 12%; se busca incrementar de manera gradual cada año mejorando los procesos internos y posicionando la imagen de la organización a través de garantizar la calidad del servicio y la seguridad en el traslado de los clientes en el tiempo, lo que redituará en el incremento de la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

- **OLP2:** Al 2021, incrementar el nivel de satisfacción del cliente de un 68,3% obtenido el 2016 a un 85%.

Contando ya con una posición de liderazgo en la región, se busca reforzar la buena imagen y marketing empresarial, mediante las certificaciones gestión de calidad, manejo de gestión ambiental y seguridad vial, para propiciar un buen posicionamiento que ayude a la sostenibilidad de la empresa.

- **OLP3:** Aumentar la participación de mercado, incrementando de 517,241 pasajeros a 1'224 ,000 pasajeros para el año 2021.

El sector de transporte interprovincial de la región centro del país tiene como uno de los principales actores a la empresa de Transportes GM Internacional S.A.C., el crecimiento de la necesidad de transportes en la región propiciará de forma pasiva que la empresa capte mayor cantidad de clientes e incremente su participación en su territorio.

Sin embargo, el crecimiento pasivo no es suficiente para los intereses de la empresa, y por ello busca incrementar su participación vía la expansión de su territorio, mediante las concesiones de nuevas rutas (ampliación de rutas) como: Huánuco - Pucallpa, Pucallpa - Lima, Huánuco - Huancayo, Huancayo - Lima.

- **OLP4:** Al 2021, reducir los gastos operativos del 57.17% al 50% (gastos de servicio/ingreso).

Evidenciándose brechas en aplicación y uso de tecnologías disponibles, se ve conveniente reducir las brechas y ponerse a la par de las empresas líderes, en cuanto al equipamiento de los buses, como de las facilidades tecnológicas para la gestión y administración de la empresa como uso de multimedia en los buses, comercio electrónico, entre otros.

5.6 Conclusiones

El plan del gobierno de impulsar el sector transportes creará un escenario que facilitará la expansión de las empresas de servicios de transporte interprovincial, coyuntura favorable para los intereses de Transportes GM Internacional S.A.C., al estar alineados los intereses del gobierno con los intereses la empresa plasmados en su visión, misión y código de ética.

Los objetivos de largo plazo planteados y articulados con la visión establecida para el año 2021, están orientados en aprovechar las fortalezas de la empresa, así como reducir las brechas que marcan la diferencia con las mejores prácticas de las empresas referentes del benchmarking, llevándolo a un escenario realista basado en las proyecciones y cifras tomadas de los reportes anuales del Ministerio de Transportes y Comunicaciones; y de empresas de investigación de mercado como Maximixe.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA es una de las más interesantes debido a las cualidades intuitivas que exige a los analistas y es posiblemente la más importante y conocida. A partir de esta matriz se han elaborado estrategias para el cuadrante fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA) (D'Alessio, 2008). En la Tabla 14 se aprecia la MFODA de Transportes GM Internacional, en la cual se han desarrollado las siguientes estrategias:

Estrategias FO-Explote. Surgen del análisis conjunto de las fortalezas y las oportunidades.

- E1: Ampliar cuatro nuevas rutas en la región centro, Huánuco – Pucallpa, Huánuco – Huancayo, Pucallpa – Lima, Huancayo – Lima. F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2. (Desarrollo de mercados).
- E2: Incrementar la capacidad operativa invirtiendo en infraestructura en Huánuco y Lima. F4, F6, O3, O4, O7. (Penetración de mercado).
- E3: Aumentar los canales de venta de pasajes en Pucallpa, Huancayo y Lima. F1, F6, F8, O2, O3, O4, O5, O6. (Desarrollo de mercado).
- E4: Ofrecer nuevos productos para nuevos consumidores, en transporte de carga, transporte de personal de empresas. F1, F6, F7, O4, O7. (Diversificación concéntrica).
- E5: Compra de una empresa competidora que viaje a Huancayo y Pucallpa respectivamente. F2, F6, O1, O3, O4. (Integración Horizontal).

Estrategias DO-Busque. Surgen de revisar en conjunto las debilidades y las oportunidades.

Tabla 14

Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		1. Imagen posicionada en el cliente como empresa que brinda servicio diferenciado 2. Directivos con amplia experiencia en el sector transportes interprovincial 3. Infraestructura adecuada, cuenta con oficinas y terminales amplios y en zonas de fácil acceso a los pasajeros. 4. Moderna flota de buses operativos 5. Variedad de horarios de partida, en turnos diurnos y nocturnos 6. Fácil acceso financiamiento por entidades bancarias 7. Personal choferes y mecánicos con amplia experiencia y capacitación	1. No hacen uso de tecnologías de información en sus actividades operativas. 2. Desconocimiento del perfil del consumidor y sus preferencias. 3. Empresa familiar no cuenta con un sistema estructurado y sistémico para toma de decisiones. 4. Cobertura de rutas sólo en la región centro del país. 5. La calidad del servicio es irregular. 6. No cuenta con un programa de capacitación y desarrollo para el personal. 7. No cuenta con un sistema integrado de gestión.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
1. Apertura política y económica con la Alianza del Pacífico propicia mayor confianza del sector empresarial para invertir en el país a largo plazo 2. Mayor inversión del Ministerio de Transportes que tiene como objetivo mejorar y desarrollar la infraestructura vial nacional. 3. Crecimiento del flujo de pasajeros debido al incremento del turismo y mayor actividad económica interna 4. Estabilidad económica en el Perú. 5. Mayor uso de TICs por usuarios y empresas. 6. Uso de internet para desarrollo de nuevos modelos de negocio. 7. Mayor oferta proveedores de buses de última generación para renovación del parque automotor.	E1. Ampliar cuatro nuevas rutas en la región centro, Huánuco – Pucallpa, Huánuco – Huancayo, Pucallpa – Lima, Huancayo – Lima F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2. (Desarrollo de mercados). E2. Incrementar la capacidad operativa invirtiendo en infraestructura en Huánuco y Lima F4, F6, O3, O4, O7. (Penetración de mercado). E3. Aumentar los canales de venta de pasajes en Pucallpa, Huancayo y Lima, F1, F6, F8, O2, O3, O4, O5, O6. (Desarrollo de mercado). E4. Ofrecer nuevos productos para nuevos consumidores, en transporte de carga, transporte de personal de empresas F1, F6, F7, O4, O7. (Diversificación concéntrica). E5: Compra de una empresa competidora que viaje a Huancayo y Pucallpa respectivamente. F2, F6, O1, O3, O4. (Integración Horizontal).	E6. Desarrollo de un plan de aseguramiento de la calidad. D3, D5, D6, D7, O1, O3. (Penetración de mercado). E7. Desarrollo de nuevos servicios según preferencias del consumidor D2, D3, D4, O1, O2, O5. (Desarrollo de productos). E8. Desarrollo de un plan de promoción para viajeros frecuentes y días de menor demanda. D1, D2, D3, D5, D7, O3, O5, O6. (Penetración en el mercado). E9. Aumentar la cuota del mercado mediante el comercio electrónico. D1, D2, D3, D5, D7, O3, O5, O6. (Desarrollo de mercado)	
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
1. Incremento de la informalidad en el sector transporte interprovincial. 2. Ola delictiva que afecta la seguridad de los pasajeros. 3. Deficiente cultura vial de los actores directos en el servicio de transporte de pasajeros. 4. Inestabilidad social en el país (Bloqueos de carreteras). 5. Mayor control por contaminación ambiental producida por el parque automotor.	E10. Desarrollo de spots comunicacionales para el posicionamiento de la marca TGMI. F1, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A3, A4, A5. (Desarrollo de mercado). E11. Desarrollo de nuevos servicios para disminuir la informalidad en el sector transporte interprovincial. F1, F2, F4, F8, A1, A4. (Desarrollo de productos).	E12. Mejorar la credibilidad e imagen de la empresa a nivel regional, enfocando la responsabilidad social de TGMI. D3, D7, A1, A3. (Penetración de mercado). E13. Desarrollo de alianza estratégica para brindar al pasajero cobertura de seguro durante el viaje y los días de estadía en el lugar de destino D2, D3, D4; A1, A2, A3, A4. (Desarrollo de productos). E14. Reestructuración organizacional para flexibilizar las toma de decisiones gerenciales. D2, D3, D5, D7, A1, A2, A4. (Penetración de mercado).	

- E6: Desarrollo de un plan de aseguramiento de la calidad. D3, D5, D6, D7, O1, O3 (Penetración de mercado).
- E7: Desarrollo de nuevos servicios según preferencias del consumidor. D2, D3, D4, O1, O2, O5 (Desarrollo de productos).
- E8: Desarrollo de un plan de promoción para viajeros frecuentes y días de menor demanda. D1, D2, D3, D5, D7, O3, O5, O6 (Penetración en el mercado).
- E9: Aumentar la cuota del mercado mediante el comercio electrónico. D1, D2, D3, D5, D7, O3, O5, O6 (Desarrollo de mercado).

Estrategias FA-Confronte. Análisis de las fortalezas y las amenazas.

- E10: Desarrollo de spots comunicacionales para el posicionamiento de la marca TGMI. F1, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A3, A4, A5 (Desarrollo de mercado).
- E11: Desarrollo de nuevos servicios para disminuir la informalidad en el sector transporte interprovincial. F1, F2, F4, F8, A1, A4 (Desarrollo de productos).

Estrategias DA-Evite: Revisión en conjunto de las debilidades y las amenazas.

- E12: Mejorar la credibilidad e imagen de la empresa a nivel regional, enfocando la responsabilidad social de TGMI. D3, D7, A1, A3 (Penetración de mercado).
- E13. Desarrollo de alianza estratégica para brindar al pasajero cobertura de seguro durante el viaje y los días de estadía en el lugar de destino D2, D3, D4, A1, A2, A3, A4. (Desarrollo de productos).
- E14: Reestructuración organizacional para flexibilizar las toma de decisiones gerenciales. D2, D3, D5, D7, A1, A2, A4 (Penetración de mercado).

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La utilización de la herramienta PEYEA se presenta de forma gráfica en la Tabla 15 y en la Figura 5. Esta matriz es usada para determinar la adecuada postura estratégica de una organización.

Tabla 15

Matriz PEYEA de Transportes GM Internacional S.A.C.

Plantilla de Clasificación								Valor		
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
1.- Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
2.- Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3.- Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
4.- Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5.- Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	5
6.- Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
7.- Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	4
8.- Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
									Promedio - 6:	-2.00
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										
1.- Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2.- Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3.- Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4.- Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
5.- Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6.- Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
7.- Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5
8.- Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9.- Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
									Promedio:	4.22
Plantilla de Clasificación								Valor		
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
1.- Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	5
2.- Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3.- Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4.- Ciclo de remplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5
5.- Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
6.- Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7.- Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
8.- Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
9.- Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
									Promedio - 6:	-1.78
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										
1.- Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2.- Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
3.- Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	4
4.- Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5.- Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6.- Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	4
7.- Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
8.- Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9.- Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3
									Promedio:	4.11

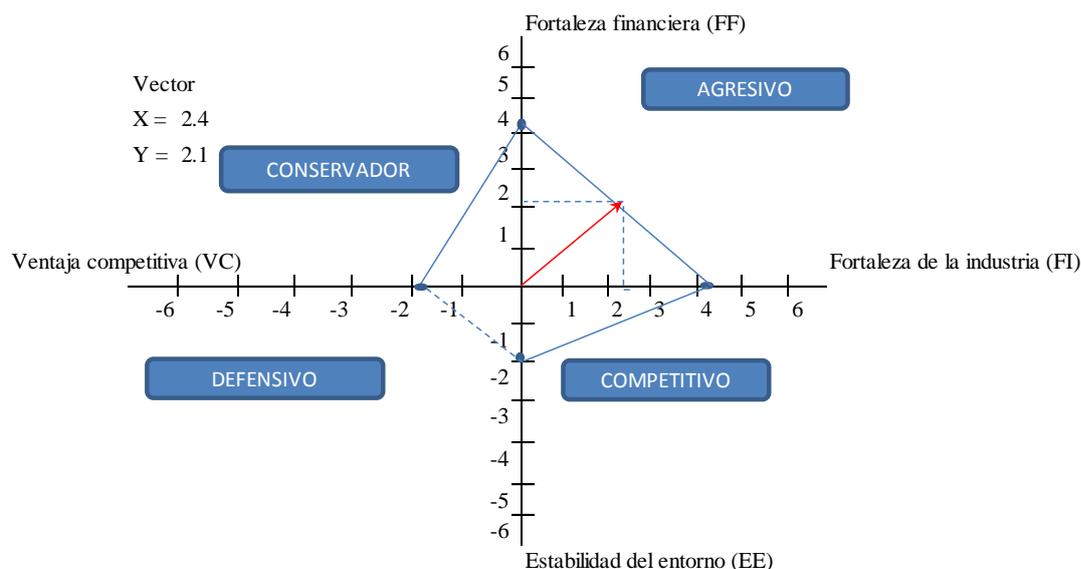


Figura 5. Representación gráfica del análisis PEYEA de Transportes GM Internacional.

(fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva.

Según los resultados de la matriz PEYEA, para la empresa de Transportes GM Internacional, las estrategias a considerar son diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG muestra la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Ha sido diseñada para evaluar unidades de negocios o portafolios de una organización. Esta matriz presenta gráficamente las diferencias entre las unidades o productos analizados y ayuda a determinar la posición competitiva de cada uno de ellos en términos de su participación relativa respecto del líder del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria. Presenta cuatro cuadrantes y dependiendo del cuadrante en el que se encuentre cada unidad de negocio o producto, se desarrollan las estrategias adecuadas (D'Alessio, 2008).

De acuerdo a la Figura 6, la MBCG establece que Transportes GM Internacional es de tipo *estrella*. Esto se debe a que el servicio de transporte de pasajeros interprovincial está en crecimiento. Esta posición implica que se debe considerar estrategias intensivas, estrategias de integración y de aventura conjunta.

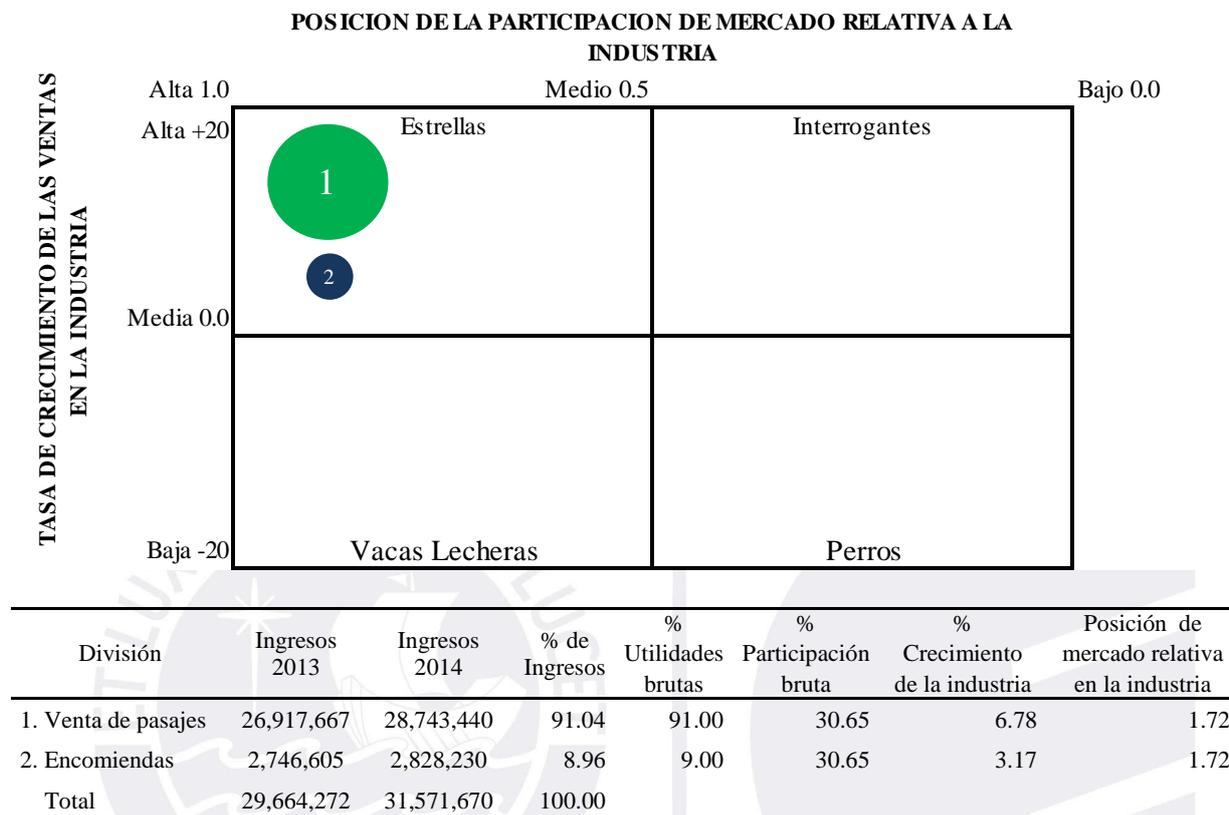


Figura 6. MBCG de Transportes GM Internacional S.A.C.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE es también una matriz de portafolio puesto que en ella se grafican cada una de las divisiones o los productos de la organización, ubicándolos en uno de los nueve cuadrantes por medio de dos dimensiones correspondientes a los puntajes ponderados obtenidos en las matrices EFE y EFI (D'Alessio, 2013).

Como muestra la Figura 7, Transportes GM Internacional S.A.C., se ubica en el quinto cuadrante de la matriz IE, donde debe desarrollarse selectivamente para mejorar, para ello debe aplicar estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo de productos.

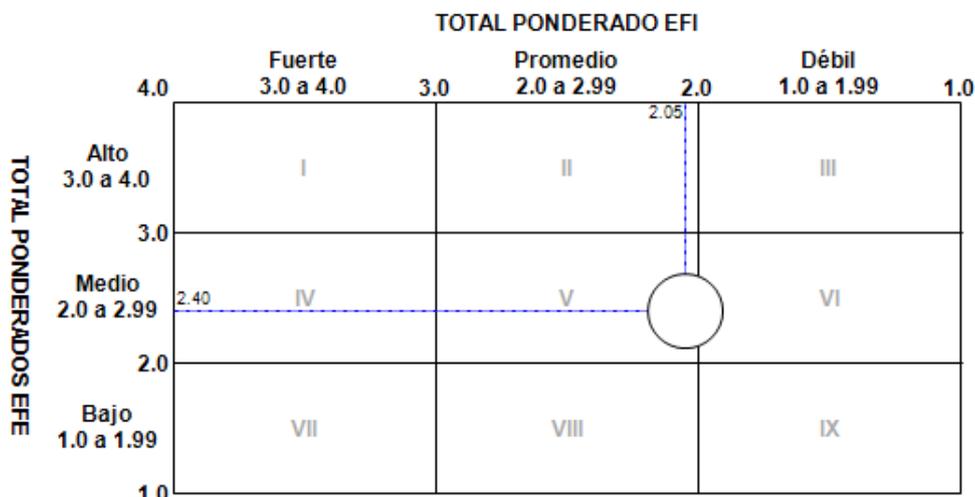


Figura 7. Matriz Interna y Externa de Transportes GM Internacional S.A.C.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la gran estrategia que se observa en la Figura 8, es una herramienta complementaria que permite analizar la situación del sector en términos de su crecimiento rápido o lento y la posición competitiva fuerte o débil. Debido a que es una matriz subjetiva, el criterio del cuadrante en el que se ubica el sector, así como las estrategias a aplicar, están a disposición del investigador (D'Alessio, 2008).

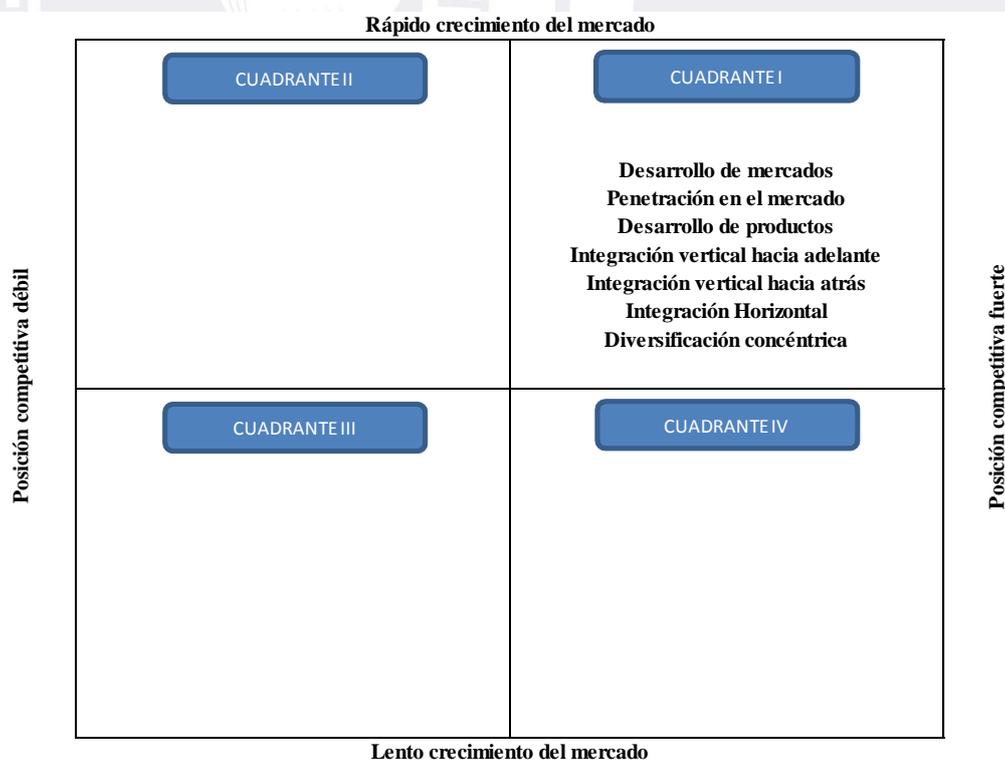


Figura 8. Matriz Gran Estrategia de Transportes GM Internacional S.A.C.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE conglobera las matrices previamente desarrolladas y permite apreciar las repeticiones de cada estrategia. Las estrategias más repetidas serán usadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (D'Alessio, 2008).

A partir de las 14 estrategias identificadas en esta matriz, y de la frecuencia que registra cada una, finalmente se eligen las 14, las cuales son puestas a prueba en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (ver Tabla 16).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), es una herramienta creada para determinar y analizar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables de la Empresa de Transporte GM Internacional (D'Alessio, 2008). La matriz descrita utiliza las fortalezas y debilidades internas de la industria halladas en la matriz MEFI y las oportunidades y amenazas externas identificadas en la matriz MEFE. De la evaluación de las 14 estrategias alternativas propuestas, se identificaron diez como viables debido a que su promedio de valoración superó los cinco puntos. La Tabla 17 muestra las 14 estrategias específicas y aceptadas según los criterios señalados.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Matriz de Rumelt se analizan las estrategias retenidas luego de la evaluación de la MCPE bajo los siguientes criterios: (a) consistencia, la estrategia no presenta objetivos o políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, la estrategia representa una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) ventaja, la estrategia promueve la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas; y (d) factibilidad, la estrategia no debe generar sobrecostos en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución (D'Alessio, 2008). La Tabla 18 muestra las ocho estrategias específicas y aceptadas según los criterios señalados.

Tabla 16

Matriz de Decisión Estratégica de la Empresa de Transportes GM Internacional S.A.C.

N°	Estrategias externas alternativas	Estrategias específicas	Matrices					Total
			FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
E1	Desarrollo de mercado	Ampliar cuatro nuevas rutas en la región centro, Huánuco – Pucallpa, Huánuco – Huancayo, Pucallpa – Lima, Huancayo – Lima.	x		x		x	3
E2	Penetración en el mercado	Incrementar la capacidad operativa invirtiendo en infraestructura en Huánuco y Lima.	x		x	x	x	4
E3	Desarrollo de mercado	Aumentar los canales de venta de pasajes en Pucallpa, Huancayo y Lima.	x		x		x	3
E4	Diversificación concéntrica	Ofrecer nuevos productos para nuevos consumidores, en transporte de carga, transporte de personal de empresas.	x	x			x	3
E5	Integración Horizontal	Compra de una empresa competidora que viaje a Huancayo y Pucallpa respectivamente	x		x		x	3
E6	Penetración de mercado	Desarrollo de un plan de aseguramiento de la calidad.	x		x	x	x	4
E7	Desarrollo de productos	Desarrollo de nuevos servicios según preferencias del consumidor.	x		x	x	x	4
E8	Penetración en el mercado	Desarrollar promociones para viajeros frecuentes y días de menor demanda.	x		x	x	x	4
E9	Desarrollo de mercado	Aumentar la cuota del mercado mediante el comercio electrónico.	x		x		x	3
E10	Desarrollo de mercado	Desarrollo de spots comunicacionales para el posicionamiento de la marca TGMI.	x		x		x	3
E11	Desarrollo de productos	Desarrollo de nuevos servicios para disminuir la informalidad en el sector transporte interprovincial.	x		x	x	x	4
E12	Penetración en el mercado	Mejorar la credibilidad e imagen de la empresa a nivel regional, enfocando la responsabilidad social de Transportes GM Internacional.	x		x	x	x	4
E13	Desarrollo de productos	Desarrollo de alianza estratégica para brindar al pasajero cobertura de seguro durante el viaje y los días de estadía en el lugar de destino	x		x	x	x	4
E14	Penetración en el mercado	Reestructuración organizacional para flexibilizar las toma de decisiones gerenciales.	x		x	x	x	4

Tabla 17

MCPE de Transportes GM Internacional S.A.C.

Estrategias	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13		E14	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA																
Oportunidades																													
1. Apertura política y económica con la Alianza del Pacífico propicia mayor confianza del sector empresarial para invertir en el país a largo plazo	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
2. Mayor inversión del Ministerio de Transportes que tiene como objetivo mejorar y desarrollar la infraestructura vial nacional.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10
3. Crecimiento del flujo de pasajeros debido al incremento del turismo y mayor actividad económica interna	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30
4. Estabilidad económica en el Perú.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
5. Mayor uso de TICs por usuarios y empresas	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6. Uso de internet para desarrollo de nuevos modelos de negocio	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
7. Mayor oferta proveedores de buses de última generación para renovación del parque automotor.	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05
Amenazas																													
1. Incremento de la informalidad en el sector transporte interprovincial	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10
2. Ola delictiva que afecta la seguridad de los pasajeros	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05
3. Deficiente cultura vial de los actores directos en el servicio de transporte de pasajeros	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10
4. Inestabilidad social en el país (Bloqueos de carreteras)	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20
5. Mayor control por contaminación ambiental producida por el parque automotor.	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10
Fortalezas																													
1. Imagen posicionada en el cliente como empresa que brinda servicio diferenciado	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30
2. Directivos con amplia experiencia en el sector transportes interprovincial	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40
3. Infraestructura adecuada, cuenta con oficinas y terminales amplios y en zonas de fácil acceso a los pasajeros.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05
4. Moderna flota de buses operativos	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05
5. Variedad de horarios de partida, en turnos diurnos y nocturnos	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
6. Fácil acceso financiamiento por entidades bancarias	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05
7. Personal choferes y mecánicos con amplia experiencia y capacitación	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05
8. Uso de software vía intranet para venta de pasajes	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
Debilidades																													
1. No hacen uso de tecnologías de información en sus actividades operativas.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
2. Desconocimiento del perfil del consumidor y sus preferencias	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20
3. Empresa familiar no cuenta con un sistema estructurado y sistémico para toma de decisiones.	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20
4. Cobertura de rutas sólo en la región centro del país.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16
5. La calidad del servicio es irregular	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10
6. No cuenta con un programa de capacitación y desarrollo para el personal	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04
7. No cuenta con un sistema integrado de gestión	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	4	0.12	1	0.03	4	0.12	3	0.09	1	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09
Total	2		5.56		5.58		5.36		5.39		3.83		5.43		5.56		5.45		5.31		5.45		3.98		4.61		5.35		4.04

Tabla 18

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1: Ampliar cuatro nuevas rutas en la región centro, Huánuco – Pucallpa, Huánuco – Huancayo, Pucallpa – Lima, Huancayo – Lima.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2: Incrementar la capacidad operativa invirtiendo en infraestructura en Huánuco y Lima.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3: Aumentar los canales de venta de pasajes en Pucallpa, Huancayo y Lima.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4: Ofrecer nuevos productos para nuevos consumidores, en transporte de carga, transporte de personal de empresas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6: Desarrollo de un plan de aseguramiento de la calidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7: Desarrollo de nuevos servicios según preferencias del consumidor.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8: Desarrollar promociones para viajeros frecuentes y días de menor demanda.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9: Aumentar la cuota del mercado mediante el comercio electrónico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10: Desarrollo de spots comunicacionales para el posicionamiento de la marca TGMI.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13: Desarrollo de alianza estratégica para brindar al pasajero cobertura de seguro durante el viaje y los días de estadía en el lugar de destino.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética permite verificar que las estrategias seleccionadas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia (D'Alessio, 2008). Es importante que las estrategias planteadas sean filtradas utilizando esta matriz para asegurar su éxito. El análisis concluye que ninguna de las estrategias retenidas viola o se considera injusta o perjudicial para los derechos, justicia, y utilitarismo; por lo tanto las diez estrategias planteadas en el proceso estratégico son retenidas (ver Figura 9).

Derecho	1. Impacto en el derecho a la vida Viola _____	Neutral _____	Promueve <u>E1, E2, E3, E4; E6, E7, E8, E9, E10, E13</u>
	2. Impacto en el derecho a la propiedad Viola _____	Neutral _____	Promueve <u>E1, E2, E3, E4; E6, E7, E8, E9, E10, E13</u>
	3. Impacto en el derecho al libre pensamiento Viola _____	Neutral _____	Promueve <u>E1, E2, E3, E4; E6, E7, E8, E9, E10, E13</u>
	4. Impacto en el derecho a la privacidad Viola _____	Neutral _____	Promueve <u>E1, E2, E3, E4; E6, E7, E8, E9, E10, E13</u>
	5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia Viola _____	Neutral _____	Promueve <u>E1, E2, E3, E4; E6, E7, E8, E9, E10, E13</u>
	6. Impacto en el derecho a hablar libremente Viola _____	Neutral _____	Promueve <u>E1, E2, E3, E4; E6, E7, E8, E9, E10, E13</u>
	7. Impacto en el derecho al debido proceso. Viola _____	Neutral _____	Promueve <u>E1, E2, E3, E4; E6, E7, E8, E9, E10, E13</u>
Justicia	8. Impacto en la distribución Justo <u>E1, E2, E3, E4; E6, E7, E8, E9, E10, E13</u>	Neutro _____	Injusto _____
	9. Equidad en la Administración Justo <u>E1, E2, E3, E4; E6, E7, E8, E9, E10, E13</u>	Neutro _____	Injusto _____
	10. Normas de compensación Justo <u>E1, E2, E3, E4; E6, E7, E8, E9, E10, E13</u>	Neutro _____	Injusto _____
Utilitarismo	11. Fines y resultados estratégicos Excelente <u>E1, E2, E3, E4; E6, E7, E8, E9, E10, E13</u>	Neutro _____	Perjudicial _____
	12. Medios estratégicos empleados Excelente <u>E1, E2, E3, E4; E6, E7, E8, E9, E10, E13</u>	Neutro _____	Perjudicial _____

Figura 9. Matriz de Ética de Transportes GM Internacional S.A.C.

6.10 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La MPC muestra las reacciones de los competidores posibles y actuales ante las estrategias retenidas, Transportes GM Internacional S.A.C. tiene como posibles competidores a Oltursa y Cruz del Sur, empresas de transporte interprovincial que lideran el mercado nacional con proyecciones de ingresar al mercado de la región centro del país, ello incluye los departamentos de Huánuco, Pucallpa; estas empresas tienen ventajas competitivas en cuanto a número de flotas, certificaciones internacionales y uso de tecnologías de información en todas sus operaciones empresariales (ver Tabla 19).

6.11 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas luego de haber sido filtradas por las diversas matrices guardan relación y se consideran necesarias para poder alcanzar los objetivos a largo plazo generados en el Capítulo V. Se debe de considerar estrategias de contingencia las mismas que pueden ser utilizadas si es necesario (ver Tabla 20).

Tabla 19

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Posibilidades competitivas		
	Transportes Cruz del Sur	Oltursa	
E1	Ampliar cuatro nuevas rutas en la región centro, Huánuco – Pucallpa, Huánuco – Huancayo, Pucallpa – Lima, Huancayo – Lima.	En proceso de expansión	En proceso de expansión
E2	Incrementar la capacidad operativa invirtiendo en infraestructura en Huánuco y Lima.	No está considerado	Proyección de ingreso al mercado
E3	Aumentar los canales de venta de pasajes en Pucallpa, Huancayo y Lima.	Indiferente	Indiferente
E4	Ofrecer nuevos productos para nuevos consumidores, en transporte de carga, transporte de personal de empresas.	Brinda el servicio de transporte de carga y de personal	Brinda el servicio de transporte de carga
E6	Desarrollo de un plan de aseguramiento de la calidad.	Cuentan con certificaciones internacionales	Cuentan con certificaciones internacionales
E7	Desarrollo de nuevos servicios según preferencias del consumidor.	Sí realiza	Sí realiza
E8	Desarrollar promociones para viajeros frecuentes y días de menor demanda.	Cuentan con promociones	Cuentan con promociones
E9	Aumentar la cuota del mercado mediante el comercio electrónico.	Sí cuentan con plataforma interactiva por internet	Sí cuentan con plataforma interactiva por internet
E10	Desarrollo de spots comunicacionales para el posicionamiento de la marca TGMI.	Indiferente	Indiferente
E13	Desarrollo de alianza estratégica para brindar al pasajero cobertura de seguro durante el viaje y los días de estadía en el lugar de destino.	No cuenta	Tiene alianza con la Positiva

Tabla 20

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
E1	Ampliar cuatro nuevas rutas en la región centro, Huánuco – Pucallpa, Huánuco – Huancayo, Pucallpa – Lima, Huancayo – Lima.
E2	Incrementar la capacidad operativa invirtiendo en infraestructura en Huánuco y Lima.
E3	Aumentar los canales de venta de pasajes en Pucallpa, Huancayo y Lima.
E4	Ofrecer nuevos productos para nuevos consumidores, en transporte de carga, transporte de personal de empresas.
E6	Desarrollo de un plan de aseguramiento de la calidad.
E7	Desarrollo de nuevos servicios según preferencias del consumidor.
E8	Desarrollar promociones para viajeros frecuentes y días de menor demanda.
E9	Aumentar la cuota del mercado mediante el comercio electrónico.
E10	Desarrollo de spots comunicacionales para el posicionamiento de la marca TGMI.
E13	Desarrollo de alianza estratégica para brindar al pasajero cobertura de seguro durante el viaje y los días de estadía en el lugar de destino.
Estrategias de contingencia	
E11	Desarrollo de nuevos servicios para disminuir la informalidad en el sector transporte interprovincial.
E12	Mejorar la credibilidad e imagen de la empresa a nivel regional, enfocando la responsabilidad social de TGMI.
E14	Reestructuración organizacional para flexibilizar las toma de decisiones gerenciales.

6.12 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo deben ser comparados con el conjunto de estrategias retenidas a efectos de verificar el emparejamiento y asegurar que contribuyan al logro de los objetivos a largo plazo planteados (D'Alessio, 2008). En la Tabla 21 se muestra la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo plazo, y su interrelación con la visión de Transportes GM Internacional S.A.C.

Tabla 21

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

		Visión			
		Al 2021, la Empresa de Transportes GM Internacional SAC estará entre las veinte primeras empresas de transporte interprovincial de pasajeros del Perú según tamaño de flota, y se posicionará como empresa rentable, moderna, incrementando su cobertura de servicio a pasajeros a los que brinde seguridad, comodidad y confianza en el traslado de sus clientes en la región centro del país.			
		Objetivos de largo plazo			
		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4
Estrategias retenidas		Al 2021 incrementar la rentabilidad de las ventas de la organización de un 12% alcanzado el 2014, a un 18%.	Al 2021, incrementar el nivel de satisfacción del cliente de un 68,3% obtenido el 2016 a un 85%.	Aumentar la participación de mercado, incrementando de 517,241 pasajeros a 1'224,000 pasajeros para el año 2021.	Al 2021, Reducir los gastos operativos del 57.17% al 50% (gastos de servicio/ ingreso).
1. Ampliar cuatro nuevas rutas en la región centro, Huánuco – Pucallpa, Huánuco – Huancayo, Pucallpa – Lima, Huancayo – Lima.	x				
2. Incrementar la capacidad operativa invirtiendo en infraestructura en Huánuco y Lima.	x			x	
3. Aumentar los canales de venta de pasajes en Pucallpa, Huancayo y Lima.	x			x	
4. Ofrecer nuevos productos para nuevos consumidores, en transporte de carga, transporte de personal de empresas.				x	
6. Desarrollo de un plan de aseguramiento de la calidad.			x		x
7. Desarrollo de nuevos servicios según preferencias del consumidor.			x		x
8. Desarrollar promociones para viajeros frecuentes y días de menor demanda.	x				
9. Aumentar la cuota del mercado mediante el comercio electrónico.				x	x
10. Desarrollo de spots comunicacionales para el posicionamiento de la marca TGMI.	x				
13. Desarrollo de alianza estratégica para brindar al pasajero cobertura de seguro durante el viaje y los días de estadía en el lugar de destino.			x		

6.13 Conclusiones

El análisis externo e interno de Transportes GM Internacional S.A.C., ha generado una MFODA, donde se formulan estrategias que surgen de la interrelación de explotar oportunidades con las fortalezas del sector, identificar oportunidades que permitan mejorar debilidades internas, confrontar amenazas con fortalezas intrínsecas, y finalmente, evitar amenazas para reducir las debilidades del sector. Las estrategias formuladas en la MFODA, son analizadas por varias matrices PEYEA, BCG, IE, GE, MCPE, Rumelt, Ética, y por último, se integra con la verificación de consistencia con los objetivos a largo plazo.

Finalmente, las estrategias retenidas fueron: (a) ampliar cuatro nuevas rutas en la región centro, Huánuco – Pucallpa, Huánuco – Huancayo, Pucallpa – Lima, Huancayo – Lima, (b) incrementar la capacidad operativa invirtiendo en infraestructura en Huánuco y Lima, (c) aumentar los canales de venta de pasajes en Pucallpa, Huancayo y Lima, (d) ofrecer nuevos productos para nuevos consumidores, en transporte de carga, transporte de personal de empresas, (e) desarrollo de un plan de aseguramiento de la calidad, (f) desarrollo de nuevos servicios según preferencias del consumidor, (g) desarrollar promociones para viajeros frecuentes y días de menor demanda, (h) aumentar la cuota del mercado mediante el comercio electrónico, (i) Desarrollo de spots comunicacionales para el posicionamiento de la marca TGMI y, (j) Desarrollo de alianza estratégica para brindar al pasajero cobertura de seguro durante el viaje y los días de estadía en el lugar de destino.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Con este capítulo se inicia la puesta en marcha o implementación del Planeamiento Estratégico analizado en los capítulos anteriores y que es en base a la intuición y *feeling* de los estrategas se ejecutan para alcanzar la visión y los objetivos de largo plazo, en base a los objetivos de corto plazo, para los cuales se definen los siete pasos: (a) establecer los objetivos de corto plazo, (b) desarrollar la estructura organizacional necesaria, (c) asignar recursos, (d) desarrollar políticas, (e) responsabilidad social y manejo del medio ambiente y ecología, (f) desarrollar la función de recursos humanos, y (g) gestionar el cambio; los mismos que serán detallados a continuación.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo (OCP) son los hitos que se requieren para alcanzar los objetivos a largo plazo (OLP) y con ello la visión. Estos deben ser claros y verificables para alcanzar la gestión de la organización (D'Alessio, 2008). A cada OLP le corresponde objetivos a corto plazo que se analizarán de la siguiente manera.

Objetivo de largo plazo 1: Al 2021, incrementar la rentabilidad de las ventas de la organización de un 12% alcanzado el 2014, a un 18%.

OCP 1.1: Incrementar la rentabilidad de las ventas de un 12% obtenido el 2014 a un 14% al 2017.

Acciones:

- Implementar un sistema de incentivos para el personal de ventas.
- Mejorar el servicio de atención post venta para los usuarios que hicieron uso del servicio de transporte.
- Incursionar en las redes sociales creando una *fanpage*.
- Implementar el área de soporte informático

- Lanzar promociones para incrementar las ventas en días de semana de lunes a jueves y meses de baja demanda.
- Implementar nuevo servicio de transporte de carga.

OCP 1.2: Incrementar la rentabilidad de las ventas de un 14% a inicios del 2018 a 16% al 2019.

Acciones:

- Aumentar en 17% el uso de la capacidad instalada de asientos disponibles
- Implementar el comercio electrónico, venta de pasajes vía online.
- Incrementar el ingreso anual por venta de 5 buses usados por año.
- Incrementar los puntos de venta vía convenio en hoteles, centros comerciales, agencias de viajes.
- Implementar nuevo servicio de transporte de pasajeros.

OCP 1.3: Incrementar la rentabilidad de las ventas de un 16% a inicios del 2020 a 18% al 2021.

Acciones:

- Personalizar las ventas, generando una base de datos para fidelizar al cliente.
- Apertura de un club de socios.

OCP 1.4: Capacitar al personal una vez al año.

Acciones:

- Implementación de un plan de capacitación
- Capacitación en técnicas de venta al personal de comercialización.

Objetivo de largo plazo 2: Al 2021, incrementar el nivel de satisfacción del cliente de un 68.3% obtenido el 2016 a un 85%.

OCP 2.1: Incrementar el nivel de satisfacción del cliente de un 68.3% a inicios del 2016 a un 75% al 2017.

Acciones:

- Capacitación al personal en atención al cliente.
- Mejorar los canales de información al cliente.
- Mejorar los servicios complementarios al servicio principal.
- Fortalecer el servicio post venta al cliente.

OCP 2.2: Incrementar el nivel de satisfacción del cliente de un 75% a inicios del 2018 a un 80% al 2019.

Acciones:

- Modernizar los terrapuestos de Huánuco y Lima.
- Implementar mecanismos de retroalimentación para medir de manera periódica el nivel de satisfacción del cliente.

OCP 2.3: Incrementar el nivel de satisfacción del cliente de un 80% a inicios del 2020 a un 85% al 2021.

Acciones:

- Obtener la certificación ISO 39001.
- Obtener la certificación ISO 9001.

Objetivo de largo plazo 3: Aumentar la participación de mercado, incrementando de 517,241 pasajeros a 1'057,241 pasajeros para el año 2021.

OCP 3.1: Incrementar de 517,241 pasajeros del año 2014 a 639,147 pasajeros para el año 2016.

Acciones:

- Lanzamiento de promociones en días de baja demanda para aumentar el uso de la capacidad instalada de pasajes disponibles de 73% a 90%.
- Aplicar un plan de marketing para ingreso a nuevos destinos.

OCP 3.2: Incrementar de 639,147 pasajeros a inicios del 2017 a 852,267 pasajeros para el año 2019.

Acciones:

- Apertura de nuevos destinos Huánuco - Pucallpa y viceversa.
- Apertura de nuevos destinos Pucallpa - Lima y viceversa.

OCP 3.3: Incrementar de 852,267 pasajeros a inicios del 2020 a 1'065,387 pasajeros para el año 2021.

Acciones:

- Apertura de nuevos destinos Huánuco - Huancayo y viceversa.
- Apertura de nuevos destinos Huancayo - Lima y viceversa.

Objetivo a largo plazo 4: Al 2021, Reducir los gastos operativos del 57.17% al 50% (gastos de servicio/ingreso).

OCP 4.1: Reducir el gasto operativo de 57.17% alcanzado el 2014 a un 55% al 2018.

Acciones:

- Mejorar el plan de mantenimiento de los buses para evitar el consumo innecesario de combustible.
- Implementar un sistema de gestión de flotas a través de terceros (servicio que brinda Scania).

OCP 4.2: Reducir el gasto operativo de 55% alcanzado a inicios del 2019 a un 50% al 2021.

Acciones:

- Renovar cinco buses por año.
- Obtener la certificación ISO 14000.

OCP 4.3: Incrementar la productividad de los conductores de los buses en un 10%.

Acciones:

- Plan de desarrollo de competencias para los conductores.
- Implementar programa de incentivo para los choferes destacados al mejorar su productividad.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos asignados permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas y permitirán cumplir los objetivos a corto plazo. Los recursos se dividen en tres grupos: (a) recursos tangibles: Maquinarias, activos financieros, materiales, y procesos; (b) recursos intangibles: Tecnología, reputación, y comportamiento organizacional; y (c) recursos humanos: Liderazgo, conocimientos y habilidades especializadas, comunicaciones y habilidades interactivas y motivación (D'Alessio Ipinza F. , 2008). A continuación se detalla la Tabla 22, Tabla 23, Tabla 24 y Tabla 25.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Se tiene 10 estrategias, las cuales contribuyen al logro de los objetivos de largo plazo, es necesario que estas respeten las políticas de Transportes GM Internacional SAC, para asegurarse que estén alineadas con los valores y el código de ética. En la Tabla 26, se listan las estrategias y se indican las políticas que se asocian a cada una de ellas. Las políticas que se han considerado son las siguientes:

- Política 1: Fomentar y mantener altos estándares en atención al cliente.
- Política 2: Fomentar el mejoramiento continuo de los procesos.
- Política 3: Promover la productividad laboral y reconocer el buen desempeño
- Política 4: Desarrollar y fomentar una cultura de seguridad vial tanto del personal como de los clientes y la comunidad.
- Política 5: Fomentar la innovación y creatividad de los trabajadores.
- Política 6: Fomentar una cultura de manejo del medio ambiente.

Tabla 22

Recursos Asignados para el OLPI

Objetivo de Largo Plazo			
OLPI: Al 2021 incrementar la rentabilidad de las ventas de la organización de un 12% alcanzado el 2014, a un 18%.			
Objetivos de corto plazo	Acciones	Recursos	
OCP 1.1	Incrementar la rentabilidad de las ventas de un 12% obtenido el 2014 a un 14% al 2017.	Implementar sistema de incentivos para el personal de ventas.	Activo tangible <i>Activos financieros</i> * Fondo para bono mensual 30% de la remuneración al personal destacado. <i>Proceso</i> * Establecimientos de metas * Evento de reconocimiento Recursos intangibles <i>Tecnología</i> * Base de datos
		Mejorar el servicio de atención post venta para los usuarios que hicieron uso del servicio de transporte.	Activos tangibles <i>Proceso</i> * Creación de un área de Post Venta a tiempo exclusivo * Delegación de toma de decisiones al personal de ventas. Recursos Humanos * Personal de ventas
		Implementar el área de soporte informático	Activos tangibles <i>Maquinarias</i> * Servidor, <i>laptop</i> , impresora, otros <i>Activos financieros</i> * Equipos S/. 5,000 * Salario S/. 2,500/mes <i>Proceso</i> * Sistematizar la organización Recursos Humanos * Contratar ingeniero sistemas
		Incursionar en las redes sociales, creando un <i>fanpage</i> . Implementar nuevo servicio de transporte de carga.	Recursos Humanos * Ingeniero Sistemas Activos tangibles <i>Maquinarias</i> * Camión de carga <i>Activos financieros</i> * \$ 100,000 Recursos Humanos * Chofer profesional
OCP 1.2	Incrementar la rentabilidad de las ventas de un 14% a inicios del 2018 a 16% al 2019.	Aumentar en 17% el uso de la capacidad instalada de asientos disponibles	Activos tangibles <i>Proceso</i> * Análisis de sensibilidad para hacer uso de buses no ocupados y que no generen gastos. Recursos Humanos * Administrador
		Implementar el comercio electrónico: Venta de pasajes vía <i>online</i> .	Activos tangibles <i>Activos financieros</i> * S/. 10,000 <i>Proceso</i> * Venta vía online Recursos Humanos * Ingeniero Sistemas
		Incrementar el ingreso anual por venta de cinco buses usados por año.	Activos tangibles <i>Proceso</i> * Proceso de tasación para venta de buses.
		Incrementar los puntos de venta vía convenio en hoteles, centros comerciales, agencias de viajes.	Activos tangibles <i>Proceso</i> * Firma de convenios y pago por comisión según ventas.
		Implementar nuevo servicio de transporte de personal de empresas.	Activos tangibles <i>Maquinarias</i> * Minivans <i>Activos financieros</i> * \$ 50,000 Recursos Humanos * Chofer profesional
OCP 1.3	Incrementar la rentabilidad de las ventas de un 16% a inicios del 2020 a 18% al 2021.	Personalizar las ventas, generando una base de datos para fidelizar al cliente.	Recursos Humanos * Ingeniero de Sistemas
		Apertura de un club de socios.	Activos tangibles <i>Equipos</i> Computadora, acceso a Internet. Recursos Humanos * Ingeniero de Sistemas
OCP 1.4	Capacitar al 50% del personal una vez al año.	Capacitación en técnicas de venta al personal de comercialización.	Activos tangibles <i>Proceso</i> * Programación de cursos de capacitación por semestre. Recursos Humanos * Administrador

Tabla 23

Recursos Asignados para el OLP2

Objetivo de Largo Plazo		
Al 2021, incrementar el nivel de satisfacción del cliente de un 68.3% obtenido el 2016 a un 85%.		
Objetivo de corto plazo	Acciones	Recursos
OCP 2.1 Incrementar el nivel de satisfacción del cliente de un 68.3% a inicios del 2016 a un 75% al 2017.	Capacitación al personal en atención al cliente dos veces al año	Activos tangibles <i>Proceso</i> * Programación de cursos de capacitación por semestre. Recursos Humanos * Administrador
	Difusión vía internet y medios de prensa, <i>merchandising</i> sobre lo que la empresa quiere comunicar a sus clientes.	Activos tangibles <i>Proceso</i> * Programación de cursos de capacitación por semestre. Recursos Humanos * Administrador
	Dotar de personal exclusivo para atención de llamadas	Activos tangibles <i>Proceso</i> * Programación de cursos de capacitación por semestre. Recursos Humanos * Personal de ventas
	Mejorar los servicios complementarios al servicio principal, como dotación de refrigerios, mejora de los servicios higiénicos.	Activos tangibles <i>Proceso</i> * Plan de mejora Recursos Humanos * Administrador
	Implementar distintas modalidades de pago (Con tarjetas de crédito, de débito).	Activos tangibles <i>Proceso</i> * Apertura cuenta mercantil y dotación de lector de tarjeta. Recursos Humanos * Administrador
	Difusión de información complementaria del servicio, mediante banners informativos.	Activos tangibles <i>Proceso</i> * Mejora en la señalización Recursos Humanos * Administrador
OCP 2.2 Incrementar el nivel de satisfacción del cliente de un 75% a inicios del 2018 a un 80% al 2019.	Modernizar los terrapuestos de Huánuco y Lima	Activos tangibles <i>Activos financieros</i> * Remodelación de infraestructura \$100,000 Recursos Humanos * Administración
	Realización de encuestas de satisfacción para medir de manera periódica el nivel de satisfacción del cliente.	Activos tangibles <i>Proceso</i> * Plan de mejora Recursos Humanos * Administrador
	Implementación del sistema de gestión de calidad y de seguridad vial	Recursos intangibles * Capacitación y sensibilización al personal en temas de cultura de seguridad vial. Recursos Humanos * Ingeniero Industrial * Administrador
OCP 2.3 Incrementar el nivel de satisfacción del cliente de un 80% a inicios del 2020 a un 85% al 2021.	Obtener la certificación ISO 39001	Activos tangibles <i>Activos financieros</i> * Asignación de un fondo anual para adecuación de procesos y tramites de certificación S/. 7,000 <i>Método</i> * Contratación de certificadora Recursos Intangibles * Capacitación y sensibilización al personal en temas de cultura de seguridad vial. Recursos Humanos * Ingeniero Industrial * Administrador
	Obtener la certificación ISO 9001	Activos tangibles <i>Activos financieros</i> * Asignación de un fondo anual para adecuación de procesos y tramites de certificación S/. 7,000 <i>Método</i> * Contratación de certificadora Recursos intangibles * Capacitación y sensibilización al personal en temas de cultura de la calidad Recursos Humanos * Ingeniero Industrial * Administrador

Tabla 24

Recursos Asignados para el OLP3

OLP3 Aumentar la participación de mercado, incrementando de 517,241 pasajeros a 1'057,241 pasajeros para el año 2021

Objetivo de corto plazo	Acciones	Recursos
OCP 3.1	Incrementar de 517,241 pasajeros del año 2014 a 639,147 pasajeros para el año 2016.	Lanzamiento de promociones para incrementar las ventas en días de semana de lunes a jueves y meses de baja demanda.
	Aplicar un plan de marketing para ingreso a nuevos destinos	Activos tangibles <i>Proceso</i> * Promoción relájate y viaja (30% descuento)
		Activos tangibles <i>Proceso</i> * Plan de marketing nuevos mercados Recursos Humanos * Administrador
OCP 3.2	Incrementar de 639,147 pasajeros a inicios del 2017 a 852,267 pasajeros para el año 2019.	Apertura de nuevos destinos Huánuco - Pucallpa y viceversa.
	Apertura de nuevos destinos Pucallpa - Lima y viceversa.	Activos tangibles <i>Maquinarias</i> * 02 Buses Asientos de 180° * 04 Buses Asiento 160° <i>Activos financieros</i> * Buses \$ 2'400,000 Recursos Humanos * Personal técnico legal * Administrador
		Activos tangibles <i>Maquinarias</i> * 02 Buses Asientos de 180° * 04 Buses Asiento 160° <i>Activos financieros</i> * Buses \$ 2'400,000 Recursos Humanos * Personal técnico legal * Administrador
OCP 3	Incrementar de 852,267 pasajeros a inicios del 2020 a 1'065,387 pasajeros para el año 2021.	Apertura de nuevos destinos Huánuco - Huancayo y viceversa.
	Apertura de nuevos destinos Huancayo - Lima y viceversa.	Activos tangibles <i>Maquinarias</i> * 02 Buses Asientos de 180° * 04 Buses Asiento 160° <i>Activos financieros</i> * Buses \$ 2'400,000 Recursos Humanos * Personal técnico legal * Administrador
		Activos tangibles <i>Maquinarias</i> * 02 Buses Asientos de 180° * 04 Buses Asiento 160° <i>Activos financieros</i> * Buses \$ 2'400,000 Recursos Humanos * Personal técnico legal * Administrador

Tabla 25

Recursos Asignados para el OLP4

OLP4: Al 2021, Reducir los gastos operativos del 57.17% al 50% (gastos de servicio/ ingreso)			
Objetivo de Corto Plazo	Acciones	Recursos	
OCP 4.1	Reducir el gasto operativo de 57.17% alcanzado el 2014 a un 55% al 2018	Mejora del plan de mantenimiento de los buses para evitar el consumo innecesario de combustible.	Activos tangibles <i>Activos financieros</i> * Asignación de un fondo anual capacitación a mecánicos y choferes S/. 10,000 Recursos intangibles * Cumplimiento estricto del mantenimiento preventivo y correctivo.
		Implementar un sistema de gestión de flotas a través de terceros (servicio que brinda Scania)	Activos tangibles <i>Activos financieros</i> * Asignación de un fondo de suscripción a Scania por el sistema de gestión de flotas Recursos intangibles * Monitoreo e implementación de recomendaciones según reportes con frecuencia diaria, semanal, quincenal, mensual.
		Implementación del sistema de gestión del medio ambiente	Recursos Intangibles * Capacitación y sensibilización al personal en temas de cultura de la conservación del medio ambiente Recursos Humanos * Ingeniero Industrial
OCP 4.2	Reducir el gasto operativo de 55% alcanzado a inicios del 2019 a un 50% al 2021	Renovar cinco buses por año	Activos tangibles <i>Maquinarias</i> * 20 Buses Asientos de 180° <i>Activos financieros</i> * Buses \$ 8'000,000 Recursos Humanos * Personal técnico. * Administrador
		Obtener la certificación ISO 14000.	Activos tangibles <i>Activos financieros</i> * Asignación de un fondo anual para adecuación de procesos y tramites de certificación S/. 7,000 <i>Método</i> * Contratación de certificadora
OCP 4.3	Incrementar la productividad de los conductores de los buses en un 10%.	Plan de desarrollo de competencias para los conductores.	Activos tangibles <i>Activos financieros</i> * Asignación de un fondo anual capacitación a mecánicos y choferes S/. 10,000 Recursos Intangibles * Capacitación y sensibilización al personal en temas de adecuada conservación de buses.
		Implementar programa de incentivo para los choferes destacados al mejorar su productividad.	Activo tangible <i>Activos financieros</i> * Fondo para bono mensual 30% de la remuneración al personal destacado. <i>Proceso</i> * Establecimientos de metas * Evento de reconocimiento

Tabla 26

Políticas Asociadas a cada Estrategia

Estrategias	Fomentar y mantener altos estándares en atención al cliente.	Fomentar el mejoramiento continuo de los procesos.	Promover la productividad laboral y reconocer el buen desempeño	Desarrollar y fomentar una cultura de seguridad vial tanto del personal como de los clientes y la comunidad.	Fomentar la innovación y creatividad de los trabajadores.	Fomentar una cultura de manejo del medio ambiente.
E1 Ampliar cuatro nuevas rutas en la región centro, Huánuco - Pucallpa, Huánuco - Huancayo, Pucallpa - Lima, Huancayo - Lima.	x		x	x	x	x
E2 Incrementar la capacidad operativa invirtiendo en infraestructura en Huánuco y Lima.		x	x	x		x
E3 Aumentar los canales de venta de pasajes en Pucallpa, Huancayo y Lima.	x			x	x	
E4 Ofrecer nuevos productos para nuevos consumidores, en transporte de carga, transporte de personal de empresas.	x	x			x	
E6 Desarrollo de un plan de aseguramiento de la calidad.	x	x				x
E7 Desarrollo de nuevos servicios según preferencias del consumidor.	x	x			x	
E8 Desarrollar promociones para viajeros frecuentes y días de menor demanda.		x	x		x	
E9 Aumentar la cuota del mercado mediante el comercio electrónico.			x		x	
E10 Desarrollo de spots comunicacionales para el posicionamiento de la marca TGMI.				x	x	
E13 Desarrollo de alianza estratégica para brindar al pasajero cobertura de seguro durante el viaje y los días de estadía en el lugar de destino.		x		x		

7.4 Estructura de Transportes GM Internacional S.A.C.

Desde su fundación a la actualidad Transportes GM Internacional tiene una estructura organizacional que ha dado buenos resultados, sin embargo para las actuales exigencias del

mercado está quedando obsoleta y precisa de cambios que permitirán mayor flexibilidad y dinámica para el desarrollo de las funciones de manera transversal y vertical.

Para una mejora en la toma de decisiones y mejorar la productividad de la empresas Transportes GM Internacional requiere hacer cambios en su estructura organizacional, creando tres nuevas áreas con funciones claves para el éxito del cumplimiento del desarrollo de las estrategias retenidas, los cambios tienen que ver con crear un área dedicada exclusivamente a la atención de requerimientos de informática y comunicaciones, el área se llamará Soporte Informático; la creación del Área de Marketing y Ventas, área fundamental para desarrollar perfiles de los clientes, así como investigaciones de mercados que facilitaran las decisiones de los gerentes y un área de gestión, que se encargará de ser un facilitador para alcanzar las certificaciones internacionales como ISO 9001, ISO 14001 y ISO 39001; la organización se expandirá a nuevos mercados como Pucallpa y Huancayo, en donde se ampliará nuevas áreas de administración, para ello se requiere que la Unidad de Finanzas y Contabilidad sean considerados como órganos de apoyo en la estructura organizacional; las mejoras en la nueva estructura se pueden observar resaltadas en amarillo en la Figura 10.

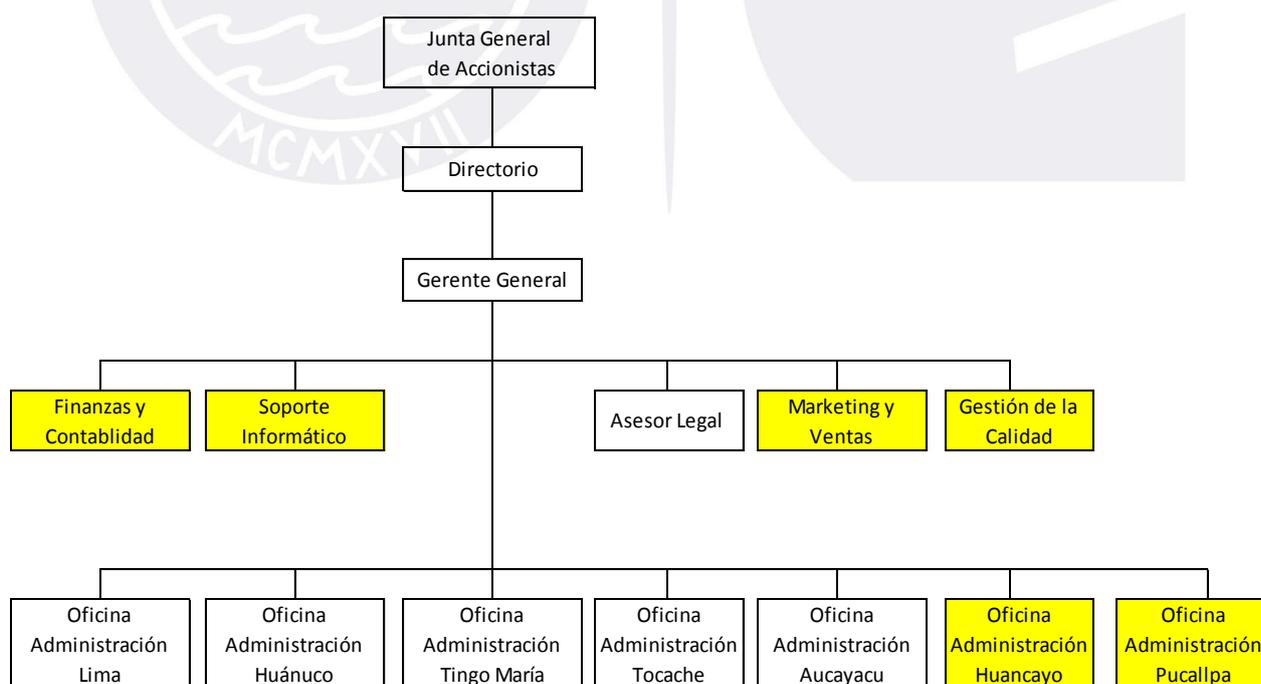


Figura 10. Estructura organizacional propuesta para Transportes GM Internacional S.A.C.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La empresa es consecuente con los enfoques de (a) cuidado y protección del medio ambiente, (b) apoyar esfuerzos de preservación de flora y fauna , y (c) considerar como una política dentro del gobierno corporativo aquellos aspectos de la responsabilidad Social que las zonas bajo cobertura en actividades mercantiles demanden, es por ello que Transportes GM Internacional ha considerado como acciones a largo plazo el manejo adecuado de la gestión del medio ambiente, así como la sensibilización en temas de seguridad vial, debiendo obtener antes del 2022 la certificación internacional ISO 14000 y 39001.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano en toda organización es considerado como el principal activo, que debe ser tomado en cuenta para afrontar planes ambiciosos, la empresa cuenta con 218 colaboradores los mismo que tienen necesidades diversas que la empresa debe de considerar para mejorar la productividad laboral.

El enfoque que sigue la organización es el basado en las necesidades trascendentes y para tal efecto está considerando en los planes a largo plazo capacitación permanente a sus colaboradores, tanto en temas de desarrollo personal como de atención al cliente; para motivar al personal se ha desarrollado sistemas de incentivos para premiar y reconocer a los trabajadores que alcancen sus metas y mejoren su productividad laboral, los beneficios serán económicos de acuerdo a la responsabilidad y cargo que es comparable al 30% adicional a su remuneración, procurando retener el mejor talento.

7.7 Gestión del Cambio

Esta etapa el manejo de la ejecución de la implementación es muy importante y delicada, una mala ejecución podría hacer fracasar hasta el mejor el análisis efectuado previamente, por lo que se requiere excelencia en el liderazgo para la implementación de esta etapa, como señaló D'Alessio (2008), una formulación (o planeamiento) exitoso no garantiza

una implementación exitosa, y existe el riesgo de no llegar a ejecutarse, y que las estadísticas registran que menos del 10% de las estrategias formuladas llegan a ejecutarse exitosamente; se requiere cambiar paradigmas e involucrar a la Gerencia General de Transportes GM Internacional S.A.C., que como se vio previamente es de corte autoritario vertical, concentrado en una sola persona de éxito formada a si misma de acuerdo a su empuje y determinación propios, y con mucha energía que en la actualidad con su edad avanzada, sigue dirigiendo prácticamente solo la empresa, y es poco permeable en el uso de las herramientas del *management*.

En primer lugar debe haber un compromiso total por parte de la Gerencia General para la implementación propuesta, cambiarle el paradigma que la empresa es solo el dueño, una vez logrado esto los cambios propuestos se harán más fáciles de ejecutar:

- Internalizar la visión y misión de la empresa al personal en todo nivel, crear y difundir la mística y cultura de servicio al usuario interno y externo.
- Impulsar y capacitar al personal en el uso de herramientas tecnológicas para apoyo de la administración, en el uso de flujo de datos de manera oportuna, para la toma de decisiones operativas como de planificación estratégica, para estar a la par en una economía globalizada, en uso de procesos internos y externos (BSC) entre otros.
- Contratar o tener los servicios de asesoría de un director gerente profesional, para la asistencia en los cambios a implementar, garantizando el monitoreo de los OCP, OLP, misión, visión, *feedback*, políticas, cambios en el entorno, ajustes, etc.
- Implementar la nueva estructura organizacional para mejorar la funcionalidad de la empresa.

7.8 Conclusiones

Los OLP descompuestos en los OCP de la empresa de Transportes GM Internacional S.A.C., permite preparar el terreno para generar indicadores de desempeño buscando alcanzar los OCP y con las políticas incorporadas a las estrategias, de una forma interactiva e iterativa, garantizar el avance en la dirección estratégica que se propone, el liderazgo en el cambio estará a cargo de los administradores y del Directorio de la organización.

La asignación de recursos a los objetivos de corto plazo, permitirá a la organización formular sus inversiones a corto y largo plazo, así como a programar el presupuesto para la operatividad de los planes y programas planteados como remodelaciones, ampliaciones, inversión en nuevos buses, renovación de buses, capacitación del personal e implementación de programas de incentivo para los trabajadores.

La nueva estructura organizacional de Transportes GM Internacional S.A.C., considera cuatro elementos nuevos, una unidad de apoyo de Soporte Informático y una unidad de Finanzas y Contabilidad, como unidades de asesoramiento se tiene la unidad de Marketing y Ventas y la unidad de Gestión de la Calidad, y como órganos de línea se tiene dos oficinas nuevas para Huancayo y Pucallpa.

La organización tiene claro el manejo de su imagen como empresa líder del mercado y ha considerado como actividades de los objetivos de corto plazo obtener la certificación internacional en aseguramiento de la calidad, en manejo del medio ambiente y en seguridad vial.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

La evaluación del tablero de control comprende cuatro perspectivas, las cuales se tendrán en cuenta para la evaluación estratégica de la empresa de transportes GM Internacional, las perspectivas son: El aprendizaje interno, la perspectiva de procesos internos, la perspectiva enfocada en el cliente, y la perspectiva financiera.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Kaplan y Norton (2001) plantearon el Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* y las iniciativas estratégicas, a través de ellos se hace el alineamiento estratégico que permite lograr cuatro resultados estratégicos: (a) Accionistas satisfechos, (b) Clientes contentos, (c) Procesos productivos, y (d) Empleados motivados. Los OCP se agrupan en cada uno de los cuatro perspectivas mencionadas y se alinean con la visión, misión, valores, código de ética, intereses del sector, principios cardinales, estrategias, y políticas para alcanzar los OLP de la empresa de Transportes GM Internacional (D'Alessio, 2013). El Tablero de Control Integrado se obtiene a partir de la unión de las Tablas 26, 27, 28, y 29.

8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado formulado para la empresa Transportes GM Internacional permitirá medir, comparar y mejorar los objetivos de corto plazo; en base a los indicadores planteados se evaluará el avance de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

Se ha identificado 12 indicadores que permitirá monitorear la implementación de las estrategias, en todos los niveles de la organización, alineando a los empleados hacia la visión de la organización, traduciendo la visión y estrategias en acciones, que con un adecuado análisis de los resultados permitirá reformular o continuar con las estrategias planteadas.

Tabla 27

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Objetivo de corto plazo	Indicador	Periodo
Aprendizaje interno	OCP 1.4: Capacitar al 50% del personal una vez al año.	% personal capacitado	Anual
	OCP 4.3: Incrementar la productividad de los conductores de los buses en un 10%.	Nº actividades ejecutadas/ Nº actividades programadas	Anual
Procesos interno	OCP 3.1: Incrementar de 517,241 pasajeros del año 2014 a 639,147 pasajeros para el año 2016.	Nº de Pasajeros	Anual
	OCP 3.2: Incrementar de 639,147 pasajeros a inicios del 2017 a 852,267 pasajeros para el año 2019.	Nº de Pasajeros	Anual
	OCP 3.3: Incrementar de 852,267 pasajeros a inicios del 2020 a 1'065,387 pasajeros para el año 2021.	Nº de Pasajeros	Anual
Perspectiva de clientes	OCP 2.1: Incrementar el nivel de satisfacción del cliente de un 68.3% a inicios del 2016 a un 75% al 2017.	Nivel de satisfacción	Anual
	OCP 2.2: Incrementar el nivel de satisfacción del cliente de un 75% a inicios del 2018 a un 80% al 2019.	Nivel de satisfacción	Anual
	OCP 2.3: Incrementar el nivel de satisfacción del cliente de un 80% a inicios del 2020 a un 85% al 2021.	Nivel de satisfacción	Anual
Perspectiva financiera	OCP 1.1: Incrementar la rentabilidad de las ventas de un 12% obtenido el 2014 a un 14% al 2017.	Ratios de utilidad neta/ Ventas	Anual
	OCP 1.2: Incrementar la rentabilidad de las ventas de un 14% a inicios del 2018 a 16% al 2019.	Ratios de utilidad neta/ Ventas	Anual
	OCP 1.3: Incrementar la rentabilidad de las ventas de un 16% a inicios del 2020 a 18% al 2021.	Ratios de utilidad neta/ Ventas	Anual
	OCP 4.1: Reducir el gasto operativo de 57.17% alcanzado el 2014 a un 55% al 2018	Ratio de gasto de servicios/Ventas	Anual
	OCP 4.2: Reducir el gasto operativo de 55% alcanzado a inicios del 2019 a un 50% al 2021	Ratio de gasto de servicios/Ventas	Anual

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

Este modelo interactivo e iterativo, como lo señaló D'Alessio (2013), es un proceso sistemático y continuo, que ha permitido apostar por un crecimiento, que en esencia es el aporte de este plan estratégico para Transportes GM Internacional S.A.C.

Los insumos, el proceso y el producto final es un trabajo disciplinado metodológicamente que ha sido validado por muchas experiencias previas y que sugieren con un alto porcentaje de acierto, que si Transportes GM Internacional implementa lo que aquí se ha trabajado, las probabilidades de crecimiento sostenido y de éxito son muy optimistas.

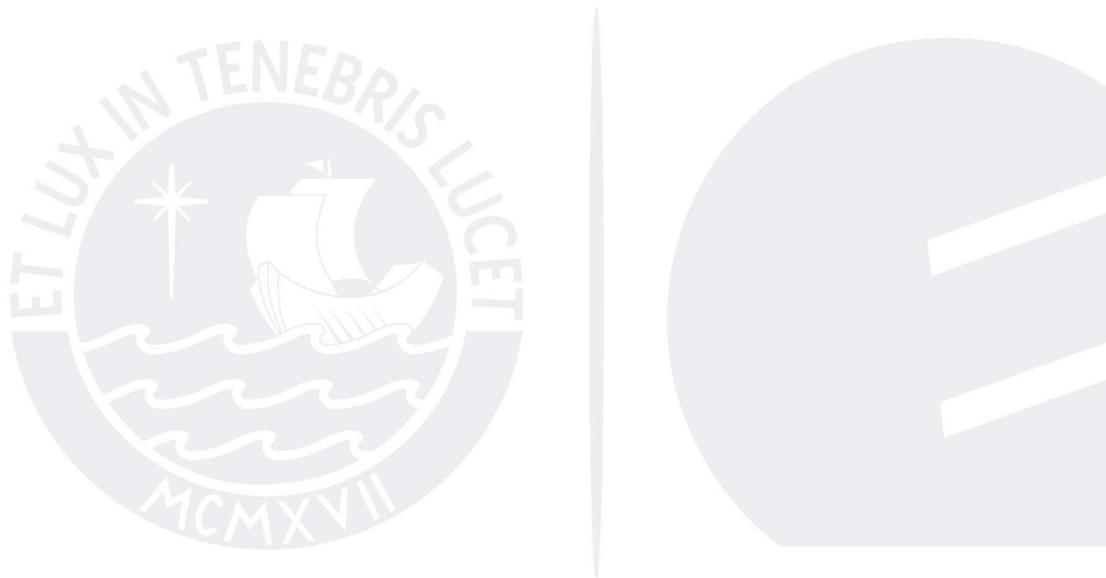


Tabla 28

Plan Estratégico Integral

Visión								
Al 2021, Transportes GM Internacional S.A.C. estará entre las 20 primeras empresas de transporte interprovincial de pasajeros del Perú, y se posicionará como empresa rentable, moderna, incrementando su cobertura de pasajeros a los que brinde seguridad, comodidad y confianza en el traslado de sus clientes en la región centro del país								
Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo				Principios Cardinales	Valores		
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4				
IO.1 Incrementar la rentabilidad IO.2 Mejorar la calidad del servicio IO.3 Ampliar participación de mercado. IO.4 Mejorar la eficiencia del uso de los recursos	Al 2021, incrementar la rentabilidad de las ventas de la organización de un 12% alcanzado el 2014, a un 18%.	Al 2021, incrementar el nivel de satisfacción del cliente de un 68,3% obtenido el 2016 a un 85%.	Aumentar la participación de mercado, incrementando de 517,241 pasajeros a 1' 224 ,000 pasajeros para el año 2021.	Al 2021, reducir los gastos operativos del 57.17% al 50% (gastos de servicio/ ingreso).	Influencia de terceras partes Organismos gubernamentales, gobiernos locales, la Policía Nacional, SUTRAN. Lazos pasados y presentes Proveedores, competencia desleal a través de empresas informales Contrabalance de intereses Mayor utilización del servicio por parte de los usuarios y sus familias siendo considerado transporte seguro, empresas competidoras quieren lograr mayor participación de mercado disminuyendo costos operativos, excesivo uso de los buses. Conservación de los enemigos Mayor ingreso de aerolíneas.	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Seguridad. • Compromiso. • Trabajo en equipo y desarrollo de competitividad • Compromiso social y ambiental • Investigación, innovación y desarrollo. • Igualdad 		
Estrategias								
E1 Ampliar cuatro nuevas rutas en la región centro, Huánuco – Pucallpa, Huánuco – Huancayo, Pucallpa – Lima, Huancayo – Lima.	X				1, 3, 4, 5, 6			
E2 Incrementar la capacidad operativa invirtiendo en infraestructura en Huánuco y Lima.	X		X		2, 3, 4, 6			
E3 Aumentar los canales de venta de pasajes en Pucallpa, Huancayo y Lima.	X		X		1, 4, 6			
E4 Ofrecer nuevos productos para nuevos consumidores, en transporte de carga, transporte de personal de empresas.			X		1, 2, 5			
E6 Desarrollo de un plan de aseguramiento de la calidad.		X		X	1, 2, 6			
E7 Desarrollo de nuevos servicios según preferencias del consumidor.		X		X	1, 2, 5			
E8 Desarrollo de un plan de promoción para viajeros frecuentes y días de menor demanda.	X				2, 3, 5			
E9 Aumentar la cuota del mercado mediante el comercio electrónico.				X	3, 5			
E10 Creación del plan de marketing que impulse el posicionamiento de la marca.	X				4, 5			
E13 Aplicar alianza estratégica con compañías de seguros para mayor seguridad a los clientes.		X			2, 4			
Misión								
Transportes GM Internacional S.A.C. es una empresa de transporte terrestre de personas y sus pertenencias en las regiones de Huánuco, San Martín y Lima, cubre las rutas de Lima, Huánuco, Tingo María, Tocache y Aucayacu; cuenta con buses modernos y confortables, personal profesional muy motivado, el objetivo es de consolidar la actual posición de liderazgo en las regiones que opera, y asumir el reto de expandir su área de acción en la Región Centro del país, la principal labor es asegurar en brindar servicios premium y hacer que el viaje de los pasajeros sea confortables, seguros y disponer de medios de entretenimiento.								
Tablero de Control		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	Tablero de Control		
						OCP	Meta	
Interna	OCP 1.4: Capacitar al 50% del personal una vez al año.					OCP 1.4	Capacitar al 50 % del personal por año	% personal capacitado
					OCP 4.3: Incrementar la productividad de los conductores de los buses en un 10%.	OCP 4.3	Incrementar la productividad de los conductores de los buses en un 10%	N° actividades ejecutadas / N° actividades programadas
				OCP 3.1: Incrementar de 517,241 pasajeros del año 2014 a 639,147 pasajeros para el año 2016. OCP 3.2: Incrementar de 639,147 pasajeros a inicios del 2017 a 852,267 pasajeros para el año 2019. OCP 3.3: Incrementar de 852,267 pasajeros a inicios del 2020 a 1'065,387 pasajeros para el año 2021.		OCP 3.1	Al 2016, alcanzar 639,147 pasajeros	N° pasajeros
Procesos						OCP 3.2	Al 2019, alcanzar 852, 267 pasajeros	N° pasajeros
						OCP 3.3	Al 2021, alcanzar 1'065, 387 pasajeros	N° pasajeros
		OCP 2.1: Incrementar el nivel de satisfacción del cliente de un 68.3% a inicios del 2016 a un 75% al 2017. OCP 2.2: Incrementar el nivel de satisfacción del cliente de un 75% a inicios del 2018 a un 80% al 2019. OCP 2.3: Incrementar el nivel de satisfacción del cliente de un 80% a inicios del 2020 a un 85% al 2021.				OCP 2.1	Al 2016, alcanzar un 75 % de nivel de satisfacción	Nivel de satisfacción
Clientes						OCP 2.2	Al 2018, alcanzar un 80 % de nivel de satisfacción	Nivel de satisfacción
						OCP 2.3	Al 2021, alcanzar un 85 % de nivel de satisfacción	Nivel de satisfacción
						OCP 1.1	Al 2017, incrementar la rentabilidad de las ventas en un 14 %	Ratios de utilidad neta /ventas
Financiera	OCP 1.1: Incrementar la rentabilidad de las ventas de un 12% obtenido el 2014 a un 14% al 2017.					OCP 1.2	Al 2019, incrementar la rentabilidad de las ventas en un 16 %	Ratios de utilidad neta /ventas
	OCP 1.2: Incrementar la rentabilidad de las ventas de un 14% a inicios del 2018 a 16% al 2019.					OCP 1.3	Al 2021, incrementar la rentabilidad de las ventas en un 18 %	Ratios de utilidad neta/ventas
	OCP 1.3: Incrementar la rentabilidad de las ventas de un 16% a inicios del 2020 a 18% al 2021.				OCP 4.1: Reducir el gasto operativo de 57.17% alcanzado el 2014 a un 55% al 2018 OCP 4.2: Reducir el gasto operativo de 55% alcanzado a inicios del 2019 a un 50% al 2021	OCP 4.1	Al 2018, reducir el gasto operativo a un 55%	Ratio de gastos de servicio/ ventas
						OCP 4.2	Al 2021, reducir el gasto operativo a un 50%	Ratio de gastos de servicio/ ventas
Recursos Estructura Organizacional Planes Operacionales								

9.2 Conclusiones Finales

- El servicio de transporte terrestre interprovincial de pasajeros en los últimos años ha crecido de manera sostenida a nivel nacional, alcanzado crecimientos anuales de un 7% en la industria, debido al crecimiento del turismo y al crecimiento de la economía del país
- A nivel de la región macro centro del país, se observa el crecimiento de la industria del transporte interprovincial similar al que se ha obtenido a nivel nacional, siendo una industria atractiva para futuras inversiones.
- La empresa Transportes GM Internacional cuenta con respaldo financiero y está posicionado en la mente del consumidor como una empresa que brinda el servicio de transportes interprovincial de manera segura, cuenta con buena infraestructura, brinda servicios que resalta la comodidad, las agencias de la empresa son de fácil accesibilidad al cliente, resalta la buena presencia de los trabajadores y de la empresa.
- Según el contexto y el análisis estratégico efectuado a la empresa Transportes GM Internacional, se concluye que la empresa debe crecer y posicionarse en la región centro del país, con estrategia genérica de liderazgo en costos y con estrategias específicas intensivas y de diversificación.
- La empresa Transportes GM Internacional debe generar barreras de entrada para evitar el ingreso de otros competidores nacionales, la inversión en el servicio de transportes es alta a comparación de otras industrias.
- Invertir para crecer es lo que necesita hacer Transportes GM Internacional mejorando en cada paso, haciendo y revisando, controlando y empoderando, capacitando y otorgando reconocimientos, todo sobre la base de una cultura

corporativa que tenga como objetivo ser una empresa deseada, y reconocida por practicar valores.

- Obtener la certificación en calidad, medio ambiente y seguridad vial, estas acreditaciones permitirá a la organización posicionarse como líderes en transportes macrocentro, así como a nivel nacional.
- Invertir en la ampliación y renovación de la flota con buses de última generación, fortalecerá la marca de la empresa y lo posicionará entre las 20 primeras empresas a nivel nacional en el rubro de transporte interprovincial de pasajeros.



9.3 Recomendaciones Finales

- El Directorio de la empresa Transportes GM Internacional debe ejecutar el presente plan estratégico.
- El gerente general debe reestructurar de manera inmediata el organigrama de la empresa, debiendo considerar en la nueva estructura la unidad de soporte informático y la unidad de marketing y ventas, estas áreas permitirá mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos.
- El Directorio de la empresa debe aprobar trabajar la marca GM Internacional, y debe considerar la renovación de las flotas, así como el ingreso a nuevos destinos con buses de última generación.
- Recomendar a los administradores de oficina supervisar el nivel de satisfacción de sus clientes, con la finalidad de implementar mejoras continuas.
- Al implementar el proceso estratégico, está debe ser considerado dinámica y flexible, se recomienda mayor énfasis en el monitoreo de las actividades, control de las actividades, de existir la necesidad de cambios en las estrategias, considerar la posibilidad de utilizar las estrategias retenidas.

9.4 Futuro de Transportes GM Internacional S.A.C.

Transportes GM Internacional S.A.C. está entre las 20 primeras empresas de transporte interprovincial a nivel nacional, se posicionará como empresa líder en la región centro del país, fortaleciendo su marca a nivel regional en atributos como seguridad, comodidad, confianza y rentable,

Transportes GM Internacional S.A.C. ofrece buses de última generación, con tecnología moderna, uso de sistemas de información para sus procesos, así como mayores opciones tecnológicas para que el cliente acceda a la empresa desde cualquier lugar donde se encuentre, con diversidad de opciones para pago, y con promociones para fidelizar al cliente.

Transportes GM Internacional S.A.C. ofrece moderna infraestructura en sus terrapuestos, con mayor comodidad, seguridad y confianza para los clientes; asimismo ofrece seguros de viaje con empresas aliadas.

A continuación, en la Tabla 29 se puede observar los resultados que se obtendrán de indicadores considerados relevantes al año 2021.

Tabla 29

Resumen de Indicadores al 2021

Descripción	2014	2021
Buses	39	62
Inversiones en infraestructura (Buses)	-	\$ 17'600,000
Rentabilidad sobre ventas	12%	18%
Nivel de percepción del cliente	68%	85%
Número de rutas	4	8

Referencias

- Andina. (2015, 01 de noviembre). Turismo en Perú crecerá 6.1% anual en próximos diez años. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-turismo-peru-crecera-mas-que-la-region-proximos-diez-anos-522552.aspx>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *Caracterización del departamento de Huancayo*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/junin-caracterizacion.pdf>
- Cámara Nacional de Comercio, Producción y Servicios [PerúCámaras]. (2014, diciembre). Macro región centro crecería 5,7% al cierre de este año. *Reporte Regional*, 117, 1-15.
- Centrum Católica. (2011, 18 de febrero). *Mercado de transporte interprovincial de pasajeros*. Recuperado de http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/.../mercado_transporte.html
- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- Daly, G. (2015, 26 de abril). Cuando el bloqueo de carreteras se vuelve un arma política. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/pais/bloqueo-carreteras-arma-politica-informe-noticia-1806739>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección Intelectual [INDECOPI]. (2013, diciembre). Análisis del mercado de transporte interprovincial de pasajeros vía terrestre, con enfoque en la protección al consumidor. *Observatorio de Mercados*, 7(15), 2-36.
- IP Mercado. (2016). *Investigación de mercado con énfasis en nivel de satisfacción que brinda la empresa de transportes GM Internacional S.A.C.* Huánuco, Perú: Autor.

- Jiménez, F. (2009). La economía peruana frente a la crisis y las restricciones al crecimiento económico. En F. Jimenez y O. Dancourt, *Crisis internacional: Impactos y respuestas de política económica en el Perú* (pp. 157-180). Lima, Perú: PUCP.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Lima Cop20. (2015, 29 de abril). ¿Cuáles son los principales emisores de gases de efecto invernadero en el Perú? *Noticias de la COP20*. Recuperado de <http://www.cop20.pe/22723/cuales-son-los-principales-emisores-de-gases-de-efecto-invernadero-en-el-peru/>
- Mariluz, O. (2015, 09 de julio). Fortalecimiento de Alianza del Pacífico daría confianza a inversión extranjera. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/imprensa/fortalecimiento-alianza-pacifico-daria-confianza-inversion-extranjera-2136745>
- Maximixe. (2014). *Riesgos de mercado - Omnibus*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Marco macroeconómico multianual 2016-2018*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2012). *Plan estratégico sectorial multianual sector transportes y comunicaciones 2012- 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Ministra Silva espera crecimiento de 9% en viajes turismo interno. (2014, 06 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ministra-silva-espera-crecimiento-9-viajes-turismo-interno-2104914>
- Morales, N., Alfaro, D., & Gálvez, W. (2010, abril-junio). Aspectos psicosociales y accidentes en el transporte terrestre. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 27(2), 267-273.

- Núñez, M. L. (2015, 24 de marzo). Inseguridad ciudadana: Accidentes de tránsito causan más muertos que la delincuencia. *Correo*. Recuperado de diariocorreo.pe/ciudad/accidentes-matan-mas-que-el-hampa-574399/
- Palacios, A. (2015, 04 de abril). Alarmante informalidad en el transporte terrestre. *Expreso*. Recuperado de <http://www.expreso.com.pe/.../alarmante-informalidad-en-el-transporte-terrestre>
- Pérez, G. (2001). Nuevas tecnologías de la información y telecomunicaciones en el sector transporte. *Boletín FAL*, (177), 1-5.
- Resolución Jefatural N° 024-2010-INEI. Establece la adopción de la cuarta revisión CIIU de todas las actividades económicas. Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010).
- Revoredo, A. (2015, 28 de mayo). A propósito del día mundial de las telecomunicaciones y de la sociedad de la información: ¿Dónde estamos y hacia dónde vamos? *Gestión* [Archivo del blog]. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/cyberlaw/2015/05/a-proposito-del-dia-mundial-de-las-telecomunicaciones-y-de-la-sociedad-de-la-informacion-donde-estamos-y-hacia-donde-vamos.html>
- Robles, D. (2013, 20 de agosto). La demanda de viajes interprovinciales se incrementará 8% durante el 2013. *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/negocios/demanda-viajes-interprovinciales-se-incrementara-durante-2013_1-noticia-1619947
- Se requiere US\$ 19 mil mllns. para cerrar brecha en telecomunicaciones. (2012, 11 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/se-requiere-us-19-mil-mllns-cerrar-brecha-telecomunicaciones-2051453>
- Serna, H., & Suárez, E. (2005). *La empresa familiar. Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá, Colombia: Temis.

Talledo, J. (2015, 05 de julio). Más de 50 buses fueron asaltados en carreteras en el último año. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/pais/mas-50-buses-fueron-asaltados-carreteras-ultimo-ano-noticia-1823620>

Transportes GMI Internacional. (2015). *Nuestra visión y misión*. Recuperado de <http://www.gminternacional.com.pe/empresa.php>

Varela, R. (2008). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas* (3a ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.

