

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Empresa de Transportes CAIPO S.R.L.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**Deyvin Omar Ortiz Cueva**

**Luis Orlando Salazar Salazar**

**Godofredo Sandoval Cruzado**

**Manuel Suarez Zelada**

**Asesor: Ricardo Miguel Pino Jordán**

**Cajamarca, noviembre de 2019**

## **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestro entorno familiar más cercano, quienes supieron comprender y aceptar la decisión de seguir por el camino del conocimiento y superación; puesto que, esto implicó un sacrificio, el cual los involucró y que; a pesar de ello, nos brindaron su apoyo. Esta gratitud, se extienda también hacia los profesores del programa MBA GI de CENTRUM PUCP por su profesionalismo e importantes experiencias compartidas que, en definitiva, han contribuido al desarrollo de presente trabajo de investigación; y lo más importante, han contribuido al mejoramiento de nuestras relaciones en lo personal, con la familia y con nuestro entorno laboral.

Nuestra mención especial, al profesor Ricardo Pino, quien gracias a sus recomendaciones ha contribuido de manera sustancial a la elaboración del Planeamiento Estratégico para la Empresa de Transportes CAIPO S.R.L., por lo que, para nosotros ha sido un privilegio por partida doble, tenerlo como profesor, para brindarnos lecciones de cumplimiento y buen juicio; y como asesor de nuestra tesis. En esa misma línea, nuestro agradecimiento a los directivos de la empresa para quienes realizamos el presente trabajo, por la accesibilidad a la información y entrevistas realizadas.

Finalmente, a nuestros compañeros, con los que, compartir conocimientos y experiencias, hacen que el paso por el programa sea inolvidable, ya que las vivencias, tanto en Cajamarca, Lima y en Barcelona, son hechos que motivan y nos hacen pensar en grande y que a nivel profesional incentiva a nuestra contribución con el desarrollo de nuestra nación y del mundo.

## **Dedicatorias**

A nuestro padre celestial por darme la vida y la oportunidad de poder alcanzar las metas personales trazadas. A mis padres, Juana Rosa y Lázaro; gracias a su dedicación constante, sacrificio y amor han reflejado en mí gran espíritu de superación, crecimiento personal y sobretodo, han logrado de mí, ser una persona de bien. A mi querida esposa Kelly Janeth e hijos Johana Isabel y Cesar Omar, a pesar de ser muy pequeños, me brindan las fuerzas y motivación para seguir adelante, siendo su ejemplo de esfuerzo y superación.

Deyvin Ortiz

A Karito, mi esposa e inspiración para salir adelante, por acompañarme incondicionalmente en este proceso de formación académica, ya que, sin su apoyo no lo hubiera logrado; a mis hijos, María de Fátima y Joaquín, por su comprensión y palabras de ánimo en los momentos difíciles; y a mis padres, Otilia y Gonzalo, por inculcarme los valores y los principios de vida.

Luis Salazar

Dedico el presente trabajo a mi esposa e hija, Rosa Elvira y Luciana Kataleya; de quienes en ocasiones tuve que robarles el tiempo destinado a ellas con la finalidad de seguir este reto, fue muy duro, pero lo valió. Este logro también es de ellas, porque son mi motivación y me han acompañado en cada viaje que realizaba para llegar a clases y se habían habituado, con mucha pena y sin reproches, a no tenerme los fines de semana u ocasiones importantes; eso es un gran apoyo y lo reconozco.

Godofredo Sandoval

A mis padres quienes me infundieron valores, entusiasmo por la educación y el progreso. A mi esposa Luciola, a mis hijos Fernanda y Steve por ser el motivo que me fortalece a continuar y alcanzar mis metas y objetivos.

Manuel Suarez

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo corresponde a la elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa de Transportes CAIPO S.R.L., en adelante Transportes CAIPO, la cual está dedicada a brindar los servicios de transporte terrestre interprovincial, transporte de trabajadores y de mercaderías o encomiendas. Este documento expone los resultados del análisis de factores externos e internos de la empresa, a través de la cual se identificaron oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de mayor relevancia que involucran a la empresa.

Se detalla la visión al 2030 que la empresa aspira llegar, junto con la misión que transmite lo que hace, con y para quienes desarrolla sus actividades de negocio. Transportes CAIPO se proyecta a ser líder del mercado de la Región La Libertad en el transporte de personas y encomiendas, mediante un servicio óptimo, con un alto nivel de seguridad, con responsabilidad social y cuidado del medio ambiente. A través de la visión se desarrollaron los intereses organizacionales y los objetivos de largo plazo de la empresa, los cuales son: (a) alcanzar un índice de satisfacción de clientes mayor a 85%, (b) incrementar la participación del mercado regional en 20%, (c) incrementar la eficiencia operativa de vehículos en 25%, (d) incrementar la capacidad instalada en 50%, e (e) incrementar el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) a 20%.

Para que se pueda alcanzar la visión y los objetivos de largo plazo, se plantean estrategias a implementar, las cuales son: (a) desarrollar proyectos de optimización de estructura de costos, (b) incrementar la capacidad instalada de flota; (c) desarrollar nuevos servicios con relación al transporte interprovincial, (d) fortalecer la satisfacción, lealtad y repetición de compra entre los actuales consumidores, (e) desarrollar nuevos servicios de transporte, y (f) desarrollar el mercado con énfasis en calidad y seguridad.

## Abstract

This work corresponds to the development of a Strategic Plan for the Company Transportes Caipo S.R.L., hereinafter Transportes CAIPO, which is dedicated to providing interprovincial land services as transportation of workers and goods or parcels. The present work exposes the external and internal analysis results of the company factors, through which opportunities, threats, strengths and weaknesses of major importance involving the company were identified.

It details the vision to 2030 that the company aims to arrive, along with the mission that conveys what it does, with and for those who develop its business activities. CAIPO transports is projected to be a market leader of the La Libertad Region in The transport of people and parcels, through an optimal service, with a high level of security, with social responsibility and care of the environment. Through the vision the organizational interests and long-term objectives of the company were developed, which are: (a) achieve a customer satisfaction rate greater than 85%, (b) increase regional market share by 20%, (c) increase vehicle operational efficiency by 25%, (d) increase installed capacity by 50%, and (e) increase equity performance (ROE) to 20%.

In order to achieve the long term vision and objectives, strategies are proposed to be implemented which are: (a) develop cost structure optimization projects, (b) increase installed fleet capacity; (c) develop new services in relation to interprovincial transport, (d) strengthen satisfaction, loyalty and repurchase among current consumers, (e) develop new transport services, and (f) develop the market with an emphasis on quality and safety.

## Tabla de Contenidos

|   |            |
|---|------------|
| <b>Lista de Tablas .....</b>  | <b>ix</b>  |
| <b>Lista de Figuras.....</b>  | <b>xi</b>  |
| <b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>                  | <b>xii</b> |
| <b>Capítulo I: Situación General de Transportes CAIPO S.R.L. ....</b>   | <b>1</b>   |
| 1.1. Situación General.....   | 1          |
| 1.2. Conclusiones .....   | 4          |
| <b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>    | <b>5</b>   |
| 2.1. Antecedentes .....   | 5          |
| 2.2. Visión .....   | 5          |
| 2.3. Misión .....   | 6          |
| 2.4. Valores .....  | 7          |
| 2.5. Código de Ética.....   | 8          |
| 2.6. Conclusiones .....   | 9          |
| <b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>                            | <b>10</b>  |
| 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....                      | 10         |
| 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN) ..... | 10         |
| 3.1.2. Potencial nacional.....  | 12         |
| 3.1.3. Principios cardinales.....                                       | 13         |
| 3.2. Análisis Competitivo del País .....                                | 14         |
| 3.2.1. 3.2.1 Condiciones de los factores. ....                          | 15         |
| 3.2.2. Condiciones de la demanda. ....                                  | 16         |
| 3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. ....         | 16         |
| 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....                            | 16         |
| 3.3. Análisis del Entorno PESTE .....                                   | 17         |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....             | 17        |
| 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....                          | 19        |
| 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....               | 22        |
| 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....                        | 25        |
| 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....                          | 27        |
| 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).....                    | 28        |
| 3.5. Organización y sus Competidores.....                                 | 28        |
| 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....                       | 28        |
| 3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....                       | 30        |
| 3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....                                     | 30        |
| 3.5.4. Amenaza de los entrantes.....                                      | 30        |
| 3.5.5. Rivalidad de los competidores.....                                 | 31        |
| 3.6. Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR)..... | 31        |
| 3.7. Conclusiones.....  | 33        |
| <b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>                               | <b>34</b> |
| 4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....  | 34        |
| 4.1.1. Administración y gerencia (A).....                                 | 34        |
| 4.1.2. Marketing y ventas (M).....  | 36        |
| 4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....                  | 38        |
| 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....                                   | 41        |
| 4.1.5. Recursos humanos (H).....  | 45        |
| 4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....                  | 46        |
| 4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....                   | 47        |
| 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....                   | 47        |
| 4.3. Conclusiones.....  | 48        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Capítulo V: Intereses de Transportes CAIPO S.R.L. y Objetivos de Largo Plazo .....</b> | <b>49</b> |
| 5.1. Intereses de Transportes CAIPO S.R.L.....  | 49        |
| 5.2. Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....                                    | 50        |
| 5.3. Objetivos de Largo Plazo .....   | 50        |
| 5.4. Conclusiones .....   | 51        |
| <b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>  | <b>52</b> |
| 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....                | 52        |
| 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....              | 52        |
| 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....   | 55        |
| 6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....   | 56        |
| 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....   | 57        |
| 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....  | 57        |
| 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE).....                           | 59        |
| 6.8. Matriz Rumelt .....  | 59        |
| 6.9. Matriz de Ética .....  | 59        |
| 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....                                       | 59        |
| 6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo .....                               | 62        |
| 6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores .....                                   | 62        |
| 6.13. Conclusiones .....  | 64        |
| <b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>                                     | <b>66</b> |
| 7.1. Objetivos de Corto Plazo .....   | 66        |
| 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....                              | 68        |
| 7.3. Políticas de cada Estrategia.....  | 68        |
| 7.4. Estructura Organizacional de Transportes CAIPO S.R.L.....                            | 70        |
| 7.5. Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social.....                                | 71        |

|   |           |
|---|-----------|
| 7.6. Recursos Humanos.....  | 71        |
| 7.7. Gestión del Cambio.....  | 72        |
| 7.8. Conclusiones .....   | 72        |
| <b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>  | <b>74</b> |
| 8.1. Perspectivas de Control.....   | 74        |
| 8.1.1. Interna.....   | 74        |
| 8.1.2. Procesos.....  | 75        |
| 8.1.3. Clientes.....  | 76        |
| 8.1.4. Financiera .....   | 76        |
| 8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....                               | 76        |
| 8.3. Conclusiones .....   | 76        |
| <b>Capítulo IX: Competitividad de Transportes CAIPO S.R.L.....</b>                          | <b>78</b> |
| 9.1. Análisis Competitivo de Transportes CAIPO S.R.L.....                                   | 78        |
| 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Transportes CAIPO S.R.L.....            | 78        |
| 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Transportes CAIPO S.R.L..... | 78        |
| 9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....         | 79        |
| <b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>                                      | <b>80</b> |
| 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....  | 80        |
| 10.2. Conclusiones Finales.....   | 80        |
| 10.3. Recomendaciones Finales .....   | 83        |
| 10.4. Futuro de Transportes CAIPO S.R.L. ....   | 84        |
| <b>Referencias.....</b>   | <b>87</b> |
| <b>Apéndices.....</b>   | <b>93</b> |
| <b>Apéndice A: Entrevista a la Gerente General.....</b>                                     | <b>93</b> |
| <b>Apéndice B: Entrevista al Gerente de Operaciones.....</b>                                | <b>94</b> |

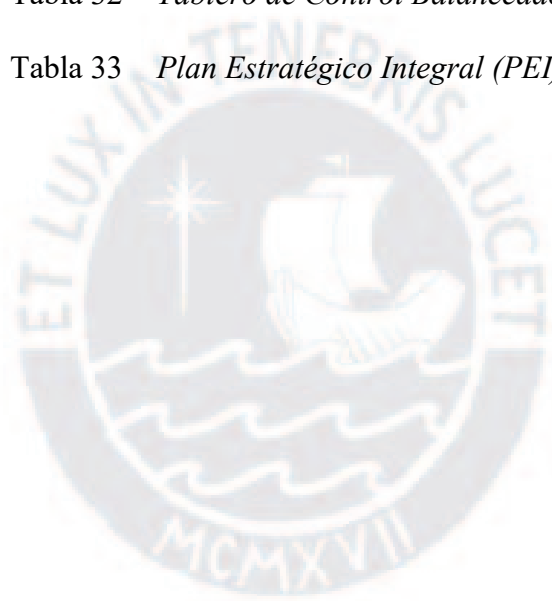
**Apéndice C: Entrevista a la Jefa de Marketing, Ventas y Cobranzas..... 95**  
**Apéndice D: Características de los vehículos utilizados..... 96**  
**Apéndice E: Normas Fundamentales en las que se Rige Transportes Caipo..... 98**  
**Apéndice F: Relación de Contratos con Clientes ..... 99**



### Lista de Tablas

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Tabla 1  | <i>Autorizaciones Vigentes para el Servicio de Transporte de Personas</i> .....          | 3  |
| Tabla 2  | <i>Nueve Criterios para Evaluar la Visión de Transportes CAIPO</i> .....                 | 6  |
| Tabla 3  | <i>Nueve Criterios para Evaluar la Misión de Transportes CAIPO</i> .....                 | 7  |
| Tabla 4  | <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....  | 10 |
| Tabla 5  | <i>Población Total y Tasa de Crecimiento Promedio Anual del Perú, 1940 - 2017</i> .13    |    |
| Tabla 6  | <i>Presupuesto por Fuentes de Financiamiento Provisas 2019</i> .....                     | 15 |
| Tabla 7  | <i>Índices de los Factores Políticos, Legales y de Gobernabilidad, 2017 - 2018</i> ..... | 18 |
| Tabla 8  | <i>Población Censada, Omitida y Total, Censos Realizados, 1940 - 2017</i> .....          | 22 |
| Tabla 9  | <i>Conflictos Socioambientales Activos, Según Actividad, Febrero 2019</i> .....          | 24 |
| Tabla 10 | <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos Transportes CAIPO (MEFE)</i> .....          | 28 |
| Tabla 11 | <i>Relación de Proveedores Transportes CAIPO, 2018</i> .....                             | 29 |
| Tabla 12 | <i>Matriz de Perfil Competitivo Transportes CAIPO (MPC)</i> .....                        | 32 |
| Tabla 13 | <i>Matriz de Perfil Referencial Transportes CAIPO (MPR)</i> .....                        | 32 |
| Tabla 14 | <i>Estados de Resultados, años 2017 y 2018 (en Millones)</i> .....                       | 42 |
| Tabla 15 | <i>Estados de Situación Financiera, años 2017 y 2018 (en Millones)</i> .....             | 43 |
| Tabla 16 | <i>Indicadores Financieros Transportes CAIPO, 2017-2018</i> .....                        | 44 |
| Tabla 17 | <i>Cuotas y Fechas de Término de Financiamientos</i> .....                               | 45 |
| Tabla 18 | <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....                            | 48 |
| Tabla 19 | <i>Matriz de Intereses Organizacionales de Transportes CAIPO (MIO)</i> .....             | 50 |
| Tabla 20 | <i>Matriz de Evaluación FODA Transportes CAIPO</i> .....                                 | 53 |
| Tabla 21 | <i>Matriz PEYEA Transportes CAIPO</i> .....  | 54 |
| Tabla 22 | <i>Cuadro de Resultados y Vector PEYEA de Transportes CAIPO</i> .....                    | 55 |
| Tabla 23 | <i>Matriz de Decisión Estratégica de Transportes CAIPO (MDE)</i> .....                   | 58 |
| Tabla 24 | <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico Transportes CAIPO (MCPE)</i> 60       |    |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Tabla 25 | <i>Matriz de Prueba de Estrategias o Matriz de Rumelt (MR)</i> .....             | 61 |
| Tabla 26 | <i>Matriz de Ética de Transporte CAIPO (ME)</i> .....                            | 61 |
| Tabla 27 | <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i> .....            | 62 |
| Tabla 28 | <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> .....          | 63 |
| Tabla 29 | <i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores (MEPCS)</i> ..... | 64 |
| Tabla 30 | <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....                   | 69 |
| Tabla 31 | <i>Políticas Asociadas a Cada Estrategia</i> .....                               | 70 |
| Tabla 32 | <i>Tablero de Control Balanceado de Transportes CAIPO</i> .....                  | 77 |
| Tabla 33 | <i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i> .....                                     | 86 |



## Lista de Figuras

|                   |  |     |
|-------------------|--|-----|
| <i>Figura 0.</i>  | Modelo secuencial del proceso estratégico.....                       | xii |
| <i>Figura 1.</i>  | Mapa del departamento de La Libertad. ....                           | 2   |
| <i>Figura 2.</i>  | Distribución de la población por regiones (en porcentaje). ....      | 12  |
| <i>Figura 3.</i>  | Variación mensual del sector transporte en los años 2015 - 2017..... | 20  |
| <i>Figura 4.</i>  | Variación porcentual del PBI.....                                    | 21  |
| <i>Figura 5.</i>  | Evolución de la densidad poblacional, según censos, 1940 – 2017..... | 23  |
| <i>Figura 6.</i>  | Organigrama funcional Transportes CAIPO.....                         | 35  |
| <i>Figura 7.</i>  | Ingresos mensuales Transportes Caipo, 2007 – 2017.....               | 37  |
| <i>Figura 8.</i>  | Ingresos anuales de Transportes Caipo, 2007 – 2017.....              | 37  |
| <i>Figura 9.</i>  | Mapa de la competitividad e Transportes CAIPO .....                  | 39  |
| <i>Figura 10.</i> | Formato de requerimiento de mantenimiento.....                       | 40  |
| <i>Figura 11.</i> | Matriz PEYEA Transportes CAIPO.....                                  | 55  |
| <i>Figura 12.</i> | Matriz BCG Transportes CAIPO.....                                    | 56  |
| <i>Figura 13.</i> | Matriz Interna Externa Transportes CAIPO .....                       | 56  |
| <i>Figura 14.</i> | Matriz de la Gran Estrategia Transportes CAIPO (MGE).....            | 57  |

## 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.

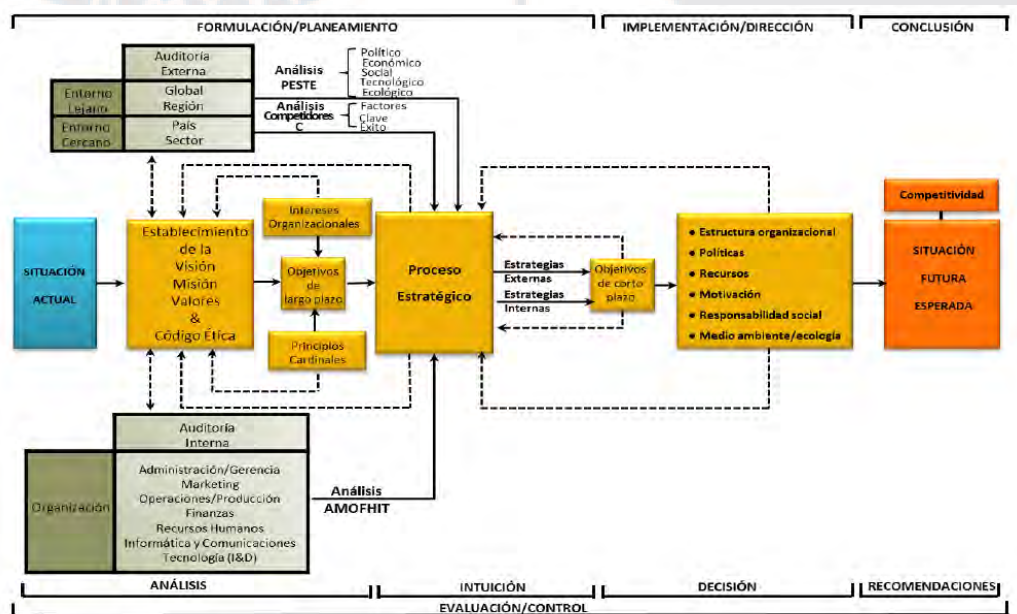


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: 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 desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también 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 compete, 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, forman 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.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General de Transportes CAIPO S.R.L.

### 1.1. Situación General

La gran variedad y cantidad de empresas, u organizaciones, existentes en cada país, ocasiona que éstas sean clasificadas teniendo en consideración diversos factores, por ejemplo, en el Perú estas empresas pueden clasificarse por su nivel de ingresos en: microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y la gran empresa. También pueden clasificarse en base a la actividad económica que realizan o en función al tipo de proceso de producción que desarrollan; todo esto, con la finalidad de sectorizarlas para un mejor control, asignación de beneficios y/o recursos o simplemente para la aplicación de tasas e impuestos por parte del Estado.

Teniendo en cuenta el proceso de producción, las organizaciones se clasifican en tres grandes sectores o grupos: (a) el sector primario, el cual está conformado por actividades económicas relacionadas con la extracción y transformación de recursos naturales en productos primarios; (b) el sector secundario, quien está vinculado a actividades artesanales y de industria manufacturera, del mismo modo, este sector está relacionado con la industria de bienes de producción, los bienes de consumo y la prestación de servicios a la comunidad; y (c) el sector terciario, el que se dedica a ofrecer servicios a la sociedad, a las organizaciones o cualquier otra entidad pública o privada. Este tercer sector, llamado también el sector de los servicios, reúne al comercio más pequeño hasta las altas finanzas e involucra a todas las actividades que no tienen que ver con la producción de bienes materiales, agrupando o englobando a las actividades como: (a) transporte, (b) comunicaciones, (c) servicios financieros, (d) turismo, (e) educación, y (f) salud. Por tanto, es en el sector terciario o de servicios, y exclusivamente, es en el subsector o rubro transportes en donde ubicamos a nuestra empresa en estudio, a quien la hemos denominado Transporte CAIPO (Magadán & Rivas, 2012).

Transportes CAIPO, según la Ley General de Sociedades (Ley 26887), es una sociedad de responsabilidad limitada, dirigida principalmente por su Gerente General, la Sra. Sara Fernández Ruiz, quien ocupa el cargo desde los inicios de la organización, la cual fue fundada por los hermanos emprendedores Huamachuquinos, Ramiro y Fidel Caipo Reyes, en diciembre del 2006, para dedicarse al transporte de personas por vía terrestre, entre los principales servicios que presta, se identifican a los siguientes: (a) el servicio especial o transporte de trabajadores, (b) el servicio regular o transporte interprovincial, (c) el servicio postal o transporte de encomiendas o mercancías; y el (d) servicio de alquiler de vehículos, el cual es realizado eventualmente. Para cumplir con este propósito, la empresa realiza sus operaciones transportando a los usuarios de la provincia de Trujillo, siguiendo el itinerario correspondiente, hasta la provincia de Patáz y específicamente hasta los centros poblados de Retamas y Llacuabamba del distrito de Parcoy, zona en donde existe mucha aceptación de la marca. Por tanto, posee autorizaciones de ruta otorgadas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (ver Figura 1).



Figura 1. Mapa del departamento de La Libertad. Adaptado de “Rutas – La Guía Fácil”. Recuperado de <https://pe.images.search.yahoo.com/yhs/search>

Dentro del marco legal, Transportes CAIPO se basa principalmente en la Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre (Ley N° 27181), quien establece los lineamientos

generales económicos, organizacionales y reglamentarios del transporte y rige en todo el territorio de la República del Perú. Además, del Reglamento Nacional de la Administración del Transporte (Decreto Legislativo N° 017-2009-MTC), quien se encarga de regular el servicio de transporte público y privado de personas, mercancías y mixto en los ámbitos nacional, regional y provincial. Por tanto, los procedimientos y especificaciones técnicas para el cumplimiento correcto de este servicio están dadas por estas normativas, las cuales desde el Estado existe la preocupación por brindar a la comunidad un adecuado y digno servicio de transporte nacional (ver Tabla 1).

Tabla 1

*Autorizaciones Vigentes para el Servicio de Transporte de Personas*

| Ítem | Normativa de autorización       | Tipo de Servicio            | Rutas concedidas                   | Autorización de Servicio |            |
|------|---------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|--------------------------|------------|
|      |                                 |                             |                                    | Desde                    | Hasta      |
| 1    | RGR N° 0668-2014-GR-LL-GGR/GRTC | Transporte Público Regular  | Huamachuco - Retamas (viceversa)   | 23/06/2014               | 23/06/2024 |
| 2    | RD N° 4284-2015-MTC/15          | Transporte Público Especial | Trujillo - Llacuabamba (viceversa) | 21/09/2015               | 21/09/2025 |
| 3    | RGR N° 1108-2016-GR-LL-GGR/GRTC | Transporte Público Especial | Trujillo - Llacuabamba (viceversa) | 21/10/2016               | 01/06/2020 |
| 4    | RD N° 1086-2018-MTC/15          | Transporte Público Regular  | Lima - Cajamarca (Viceversa)       | 01/03/2018               | 01/03/2028 |
| 5    | RGR N° 0081-2019-GR-LL-GGR/GRTC | Transporte Público Regular  | Trujillo - Llacuabamba (viceversa) | 08/02/2019               | 08/02/2029 |

Pese a ser una empresa familiar y tener un registro creciente de sus ingresos desde el momento en que fue creada hasta la actualidad, Transportes CAIPO presenta dos problemas fundamentales e intensos, uno de ellos tiene que ver con las barreras de comunicación entre las áreas funcionales y la comunicación entre directivos, lo cual genera retrasos en decisiones y duplicidad de funciones en muchas actividades. El segundo problema tiene que ver con el conformismo administrativo por parte de los socios y la actitud de siempre responder: “ya lo veremos o decir sí” como respuesta a cualquier requerimiento o solicitud y luego no hacer nada al respecto, lo cual genera desconfianza y malestar a todos los miembros de la organización y en especial a los colaboradores.

Existe además otros problemas, como los que se mencionan a continuación:

- Concentración de poder en los socios, lo cual genera desconfianza y un ambiente hostil en la organización.
- Demoras en decisiones administrativas, debido a posturas volubles en cuanto a lo que los directivos pretenden lograr.
- Insuficiente infraestructura administrativa y operacional.
- Informalidad en la ejecución de procesos y procedimientos operacionales, inexistencia de reportes y de documentación.

A estos problemas se adhiere la falta de compromiso, el establecimiento de funciones y responsabilidades entre los miembros de la familia que laboran en la empresa, a pesar de tener un organigrama el cual no es aplicado correctamente. A todo esto, añadimos el desconocimiento del concepto de organización y con ello el mal manejo de las actividades administrativas por parte de los directivos; y finalmente, la empresa posee una visión y misión que no son tomados como tal, por tanto, no está difundida, menos interiorizada en los directivos y por tanto no es reflejada a los colaboradores de la organización.

## **1.2. Conclusiones**

Transportes CAIPO es una compañía con un gran potencial de expansión, puesto que, la propuesta de llegar a los lugares alejados de la sierra liberteña tiene mucha aceptación por parte de los clientes y los potenciales usuarios. Este mercado está siendo desperdiciado por la falta de decisión y confianza, la que es ocasionada por la deficiente gestión en las áreas administradas por los socios. Hace falta una reestructuración organizacional en la cual se defina una visión y misión que reúna la razón de ser de la organización, basada en valores y que reúna el sentir de los dueños y de todos los miembros que integran esta empresa, con el objetivo de lograr las meta de seguir creciendo y de seguir sirviendo a la comunidad.

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

### 2.1. Antecedentes

Transportes Caipo fue creado por emprendedores que no han seguido estudios universitarios y que no obstante a tener contratado a personal profesional para algunas áreas de la organización; la administración continúa siendo liderada por ellos en base a su experiencia en el sector transportes. El desarrollo de las actividades de la empresa es efectuado en forma empírica, pues no habían tenido la oportunidad de contar con un Plan Estratégico que les permita distinguir qué y/o quiénes son, que desean o quisieran ser a futuro, con lo cual podrían mejorar su competitividad en el largo plazo.

Por no contar con un plan estratégico, la visión y misión fueron enunciados descriptivos de las características de los servicios que brindan o pensaban brindar, con lo cual no transmiten lo que realmente es la empresa y/o representa y lo que pretenden llegar a ser a futuro. Asimismo, no tengan definidas estrategias que permitan usar las fortalezas que tiene la empresa, para aprovechar las oportunidades del sector que se presentan; que los objetivos organizacionales no estén alineados a la visión por no estar ésta bien definida, razón por lo cual hemos realizado un análisis de la misión y visión siguiendo los lineamientos de D'Alessio (2015), lo cual presentamos a continuación.

### 2.2. Visión

No obstante, a estar redactada de manera clara, según las entrevistas realizadas, ésta no recoge el sentir de los socios ni de los colaboradores y de todas las personas involucradas en la organización, a continuación, se muestra la visión con la cual contaba la empresa.

**Visión anterior.** “Consolidarnos como una empresa eficiente y confiable para nuestros clientes, demostrando cada día la mejora continua en el servicio, estableciendo alianzas estratégicas comprometidas con las necesidades del cliente, logrando que nuestros

estándares sean los más altos posibles y seamos reconocidos por nuestros valores empresariales”.

Tabla 2

*Nueve Criterios para Evaluar la Visión de Transportes CAIPO*

|                       |  |           |
|-----------------------|--|-----------|
| Dos partes            | 1 Ideología central  | No cumple |
|                       | 2 Visión de futuro   | No cumple |
| Siete características | 3 Simple, clara y comprensible   | Cumple    |
|                       | 4 Ambiciosa, convincente y realista                                    | No cumple |
|                       | 5 Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios           | No cumple |
|                       | 6 Proyectada a un alcance geográfico                                   | No cumple |
|                       | 7 Conocida por todos   | No cumple |
|                       | 8 Expresa de tal manera que permita crear un sentido de urgencia       | No cumple |
|                       | 9 Una idea clara y desarrollada sobre a donde desea ir la organización | No cumple |

*Nota.* Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*” (3ª. ed., p. 61), por F.A. D’Alessio, 2015, Lima Perú: Pearson.

Luego de la evaluación mostrada en la Tabla 2, algunas características incorporadas a la nueva visión es que recoge el sentir de toda la organización, posee aspectos cuantificables, capaz de evaluarla con indicadores y que se desprenden de ella objetivos de largo plazo, teniendo en cuenta su presente y el futuro que se desea.

**Visión actual.** “Al 2030, Transportes CAIPO, será líder en el mercado regional de La Libertad, ofreciendo el mejor servicio a los usuarios, manteniendo el menor grado de siniestralidad y siendo una empresa sostenible y amigable con el medio ambiente y la sociedad”.

### 2.3. Misión

**Misión anterior.** “Ser socios estratégicos de nuestros clientes en transporte de pasajeros aplicando tecnologías de información para un sistema de gestión de flota con un nivel de alta calidad, puntualidad, seguridad y comodidad; satisfaciendo totalmente las expectativas de los usuarios”. No transmite ni constituye la esencia de la organización y al ser analizada según los lineamientos de D’Alessio (2015), no cumple con la mayoría de los criterios de evaluación (ver Tabla 3), razón por lo cual será modificada por la siguiente.

**Misión actual.** “Transportamos a nuestro usuarios y mercancías, en la zona norte del Perú, con seguridad y confianza en vehículos modernos; cumpliendo estándares de empresa socialmente responsable, con nuestros colaboradores, nuestros clientes y el medio ambiente”.

Tabla 3

*Nueve Criterios para Evaluar la Misión de Transportes CAIPO*

|   |                                    |                 |
|---|------------------------------------|-----------------|
| 1 | Clientes-consumidores              | Identificado    |
| 2 | Servicios                          | Identificado    |
| 3 | Mercados                           | No identificado |
| 4 | Tecnologías                        | Identificado    |
| 5 | Objetivos de la organización       | No identificado |
| 6 | Filosofía de la organización       | No identificado |
| 7 | Auto concepto de la organización   | No identificado |
| 8 | Preocupación por la imagen pública | No identificado |
| 9 | Preocupación por los empleados     | No identificado |

*Nota.* Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*” (3ª. edición, p. 63), por F.A. D’Alessio, 2015, Lima Perú: Pearson.

## 2.4. Valores

La organización se basa en los siguientes valores:

**Espíritu de servicio.** Como el principal valor cultural de la empresa, la satisfacción de los clientes es el objetivo y motivación en la realización de las actividades para la prestación de servicios.

**Excelencia.** Ser capaces de lograr objetivos y dar soluciones a los problemas, demostrando de esta manera en cada decisión y actividad la calidad de nuestras habilidades y capacidades.

**Compromiso.** Leal con nuestros clientes y la organización, sentir que los problemas de los clientes y de la organización son propios, por tanto, es nuestra responsabilidad darles solución.

**Seguridad.** En la realización de las actividades y toma de decisiones, con la finalidad de preservar la integridad y el bienestar de las personas, así como también del medioambiente.

***Creatividad e innovación.*** Como parte de nuestro reto diario para el mejoramiento continuo de las actividades, anticipándonos a las necesidades y deseos de nuestros clientes y colaboradores.

## **2.5. Código de Ética**

Transportes CAIPO posee un código de conducta, de tal manera que ayuda al cumplimiento de valores en base a la cultura de la empresa. Este documento informa sobre la posición que deben tomar los integrantes de la organización frente a determinados comportamientos, enfocado también a un ambiente de trabajo sano y un entorno saludable que asegure el bienestar de colaboradores, clientes y la sociedad, manteniendo siempre el respeto, la integridad y el desarrollo personal. Por tanto, para el cumplimiento de estos parámetros, se describen los principales códigos de conducta, los cuales es menester indicar que no sufrieron cambios por nuestra parte y se detallan así:

- Con la finalidad de contribuir a la Salud y Seguridad, cada miembro de la organización tiene la responsabilidad personal de asistir a ocupar su puesto de trabajo sin estar bajo la influencia de Alcohol y/o Drogas. Asimismo, tiene la obligatoriedad de realizar sus actividades bajo las normativas y legislaciones vigentes, de acuerdo al puesto encargado.
- Para contribuir con el Medio Ambiente y la Comunidad, los integrantes de la organización deben seguir el espíritu de trabajar siendo socialmente responsables, respetando las costumbres y tradiciones, además de cumplir con los procedimientos de manejo de desechos y residuos y un manejo responsable de los recursos.
- Conductas que tienen que ver con el cuidado de la propiedad intelectual e industrial como, por ejemplo, no hacerse dueño ni reproducir ideas, diseños, marcas, dominios, manuales o informes, sin la autorización de su autor.

- Conductas que tienen que ver con el uso de información privilegiada, para proteger y resguardar cualquier información confidencial.
- Conductas relacionadas al rechazo a la discriminación en el trabajo, aplicando acciones de respeto, tolerancia y prudencia.
- Conductas con relación al trato personal con nuestros clientes y pasajeros. El cliente y usuarios finales se merecen lo mejor: por tanto, nuestro trato para con ellos deberá ser por sobre todas las cosas, de mucho respeto y cordial, aceptando la multiculturalidad y diversidades.

## **2.6. Conclusiones**

Transportes CAIPO posee valores y un código de ética, el cual rigen el actuar para el desarrollo de actividades de una forma amigable y saludable en la organización, pero estos no estaban alineados su visión y misión, generando que el logro de objetivos se finiquitara de manera lenta y trabajando el día a día, sin planear absolutamente nada, con excepción de sus planes operativos, en cuanto a programación de viajes; en lo demás, como en el aspecto financiero, logístico; y administrativo, se encuentra déficit de coordinación y de programaciones previas. Una vez conocido el propósito de la organización, podemos plantear diversos mecanismos de ejecución y control para la puesta en marcha de los planes para la consecución de objetivos de corto y mediano plazo y la propuesta de nuevos y retadores objetivos de largo plazo.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

El desarrollo de un Planeamiento Estratégico requiere de un estudio tridimensional de implicancias geoestratégicas de los países en un entorno de globalización y de tratados, el cual incluye una revisión a los hechos de los intereses nacionales, los elementos del potencial nacional y los principios cardinales, los cuales, son base de la política exterior de los países.

#### 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Para lograr un desarrollo sostenible, es necesario tener registrados los intereses nacionales, de manera que todas las políticas y estrategias se enfoquen en ellos, llevando a cumplir la visión. Sin embargo, en este punto no se listan los intereses que los investigadores consideran como supremos, sino que se muestran los que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2015) identificó para el Perú, y que se desarrollan en ejes estratégicos (ver Tabla 4).

Tabla 4

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

| Interés Nacional                                    | Intensidad de interés      |                      |                  |                         |
|---|----------------------------|----------------------|------------------|-------------------------|
|   | Supervivencia<br>(crítico) | Vital<br>(peligroso) | Mayor<br>(Serio) | Periférico<br>(molesto) |
| 1 Derechos fundamentales y dignidad de las personas |                            | Brasil*              | Colombia*        |                         |
| 2 Oportunidades y accesos a los servicios           |                            | Estados Unidos*      | Brasil*          |                         |
|   |                            | Chile*               | Ecuador*         |                         |
| 3 Estado y gobernabilidad                           |                            | Estados Unidos*      | Chile*           |                         |
|   |                            | Colombia*            |                  |                         |
| 4 Economía, competitividad y empleo                 |                            | Brasil*              | China*           |                         |
|   |                            | Chile*               | Estados Unidos*  |                         |
| 5 Desarrollo regional e infraestructura             |                            | Brasil*              | Estados Unidos*  |                         |
|   |                            | Bolivia              |                  |                         |
| 6 Recursos naturales y ambiente                     |                            | Brasil*              |                  |                         |
|   |                            | Ecuador*             |                  |                         |

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” (3ª. ed.), por F. D’Alessio, 2015, pp. 93-95, Lima Perú: Pearson. Se muestra con asterisco los intereses comunes.

***Fomentar la diversificación económica y la productividad.*** En el Perú la productividad laboral representa solo cerca de la tercera parte del promedio de los países de la OCDE. Al aumentarla se logrará impulsar el crecimiento y alcanzar el estatus de país de ingreso alto (OCDE, 2015). Durante más de 80 años, el Perú ha sido un país de ingresos medios y para poder desarrollar la economía se necesita: (a) la regulación y apertura del mercado, (b) el desarrollo de nuevas industrias competitivas, (c) las estrategias de innovación, (d) la tributación y el uso de ingresos provenientes de recursos naturales; y (e) la mejora del marco institucional estratégico para el desarrollo productivo nacional.

***Mejorar la conectividad del sistema de transporte.*** Es de suma importancia para el Perú, interconectar a sus ciudades y zonas rurales. No basta con el mejoramiento y la inversión en infraestructura, sino que también es relevante mejorar la logística de gestiones aduaneras. Hacen falta políticas y estrategias para aumentar la eficiencia y reducir el tiempo y los costes de traslado. Asimismo, es necesario el lanzamiento de nuevas modalidades de transporte, distintas a las de las carreteras. El Perú debe desarrollar un plan nacional de transporte, estableciendo de forma clara las políticas de transporte, las cuales tienen que ayudar al monitoreo y la reducción importante de costes (OCDE, 2015).

***Promover el empleo formal.*** El Perú debe simplificar los regímenes tributarios, reducir los gastos administrativos y mitigar los costos vinculados a la formalidad. Asimismo, debe unificar esfuerzos para una formalización amplia de diversificación de la producción que genera la creación de empleos formales y de calidad.

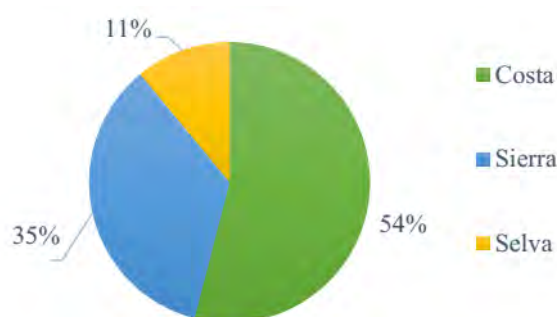
***Delinear el desarrollo inclusivo.*** El Perú se enfrenta a un contexto económico global incierto, debido a la volatilidad de los mercados financieros internacionales, trayendo consigo consecuencias negativas como, por ejemplo, la reducción de inversión por parte de empresas mineras. (OCDE, 2015).

**Fortalecer las competencias mediante educación y formación.** El Perú debe impulsar la educación y mejorar los niveles culturales para fortalecer las competencias de los trabajadores y así, generar una mayor productividad y lograr el crecimiento de la industria. La OCDE colabora con países de América Latina y el Caribe para determinar de qué forma los sistemas de educación, formación y adquisición de competencias pueden fortalecerse como medios de crecimiento económico, integración social y mayor equidad (OCDE, 2015).

### 3.1.2. Potencial nacional

Hatmann (citado en D'Alessio, 2015) listó siete elementos del poder nacional: (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico), (f) la forma de gobierno (lo organizacional y administrativo), y (g) las fuerzas armadas y el desarrollo de equipamiento que posee (lo militar).

**Dominio Geográfico.** La población del Perú para el año 2017 es de 31.82 millones de habitantes, de los cuales, el 50.08% fueron hombres y el 49.92% fueron mujeres (ver Figura 2). Asimismo, la mayor población se encuentra situada en la región costa agrupando a un 54% de habitantes. Principalmente, la mayoría de la población se sitúa en Lima, La Libertad y Piura (INEI, 2017).



*Figura 2.* Distribución de la población por regiones (en porcentaje). Basado en “Estimaciones Departamentales de la Población”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf)

La población ha tenido un crecimiento promedio anual del 1.0% durante el periodo 2007 – 2017, lo cual confirma la tendencia de crecimiento poblacional en los últimos 56 años. De una tasa de crecimiento promedio anual de 2.8% en el periodo intercensal 1961-1972, paso a 2.6% entre 1972-1981, desciende a 2.0% en el periodo 1981-1993, y en el penúltimo periodo intercensal fue de 1.6% por año. En el periodo de mayor crecimiento de la población, según estudios de fecundidad, la Tasa Global de Fecundidad fue de 6.0 hijos en promedio por mujer, este nivel ha descendido hasta 2.5 para el lapso 2010-2015 (INEI, 2017) (ver Tabla 5).

Tabla 5

*Población Total y Tasa de Crecimiento Promedio Anual del Perú, 1940 - 2017*

| Año  | Total      | Incremento intercensal | Incremento anual | Tasa de crecimiento anual (%) |
|------|------------|------------------------|------------------|-------------------------------|
| 1940 | 7'023,111  |                        |                  |                               |
| 1961 | 10'420,357 | 3'397,246              | 161,774          | 1.9                           |
| 1972 | 14'121,564 | 3'701,207              | 336,473          | 2.8                           |
| 1981 | 17'762,231 | 3'640,667              | 404,519          | 2.6                           |
| 1993 | 22'639,443 | 4'877,212              | 406,434          | 2.0                           |
| 2007 | 28'220,764 | 5'581,321              | 398,666          | 1.6                           |
| 2017 | 31'237,385 | 3'016,621              | 301,662          | 1.0                           |

*Nota.* Tomado de “Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2019 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf)).

### 3.1.3. Principios cardinales

Son cuatro los principios cardinales que nos dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado. Estos principios son: (a) influencia de terceras partes, porque la interacción entre los Estados no es bilateral como pudiera parecer, sino que existe una influencia con terceras, cuartas o quintas partes que están o no interesadas en que esta interacción se efectúe; (b) lazos pasados y presentes, el tiempo y las expectativas de las partes son críticas para sus relaciones, el pasado se proyecta al presente y al futuro, de acuerdo con

eso se dan las relaciones; (c) contrabalance de intereses, es necesario calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, intentando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común; y (d) conservación de los enemigos, dado que los Estados prudentes no acumulan más enemigos de los que pueden manejar, hay que tener enemigos y es preferible ganarlos que perderlos, el no tener enemigos es monopolio y con ello pierdo estrategias e innovación.

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

Según la nueva Constitución Política, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, en donde existen tres poderes independientes, los cuales son: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial.

Debido a la corrupción de mayores proporciones inmersa en esta organización, la política se torna inestable, lo cual se traduce en términos de inversión, como un país poco atractivo a decisiones de esta índole. En este sentido, damos pie a lo planteado por Michael Porter, al decir que un país crea y mantiene una ventaja competitiva cuando las empresas de un determinado sector logran el éxito internacional luego de desarrollar y aplicar alguna estrategia adecuada de competitividad. Además de lo antes mencionado, Michael Porter plantea un “Diamante” a través del cual se logra una ventaja competitiva, que consta de cuatro factores que, relacionados entre sí, determinan el entorno en el cual las empresas del sector compiten, estos son: (a) Las condiciones de los factores, el cual se refiere a la mano de obra especializada o infraestructura; (b) Condiciones de la demanda, el que tiene que ver con la demanda interna o con los servicios del sector; (c) La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, lo que involucra a las condiciones de creación, organización y gestión de las empresas; (d) Sectores relacionados y de apoyo, referente a las industrias proveedoras y relacionadas que pueden formar clústeres.

### 3.2.1. Condiciones de los factores.

Las autoridades competentes en materia de gestión de infraestructura vial, son: el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales. Son estas autoridades las que se encargan de promover, planificar, programar, coordinar, supervisar, y evaluar la ejecución de estudios y obras de los proyectos de infraestructura vial de transporte terrestre; recuperar y mantener en operatividad permanente la red vial; y realizar todas las actividades técnicas, económicas, financieras y administrativas requeridas para promover el desarrollo de la infraestructura vial nacional. Por tanto, es este ministerio y demás autoridades competentes, realizan la gestión de mediano y largo plazo de los planes y proyectos a través de una unidad ejecutora, llamada Provías Nacional, los cuales son plasmados en un Plan Operativo Institucional (POI).

Para la infraestructura, Provías nacional tiene asignado un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de S/ 6,363'304,947.00, para las obras de mantenimiento, rehabilitación,

Tabla 6

#### *Presupuesto por Fuentes de Financiamiento Provías 2019*

| Nivel de intervención de infraestructura          | PIA          | Presupuesto por fuente de financiamiento |                                     |  |                                | Estructura (%) |
|---|--------------|--|-------------------------------------|--|--------------------------------|----------------|
|   |              | 1. Recursos ordinarios                   | 2. Recursos directamente recaudados | 3. Recursos por operaciones oficiales de crédito | 4. Donaciones y transferencias |                |
| <b>Actividades y obras públicas</b>               | <b>4'780</b> | <b>2'488</b>                             | <b>742</b>                          | <b>1'537</b>                                     | <b>12</b>                      | <b>74</b>      |
| Obras rehabilitación, mejoramiento y construcción | 3'203        | 1'119                                    | 545                                 | 1'537  |                                | 50             |
| Mantenimiento vial                                | 1'424        | 1'253                                    | 170                                 |  |                                | 22             |
| Gestión estratégica                               | 153          | 115                                      | 26                                  |  | 12                             | 02             |
| <b>Concesiones</b>                                | <b>1,612</b> | <b>949</b>                               |                                     | <b>663</b>                                       |                                | <b>26</b>      |
| Obras rehabilitación, mejoramiento y construcción | 1'066        | 402                                      |                                     | 663  |                                | 17             |
| Mantenimiento vial                                | 546          | 546                                      |                                     |  |                                | 09             |
| <b>Totales</b>                                    | <b>6'393</b> | <b>3'437</b>                             | <b>742</b>                          | <b>2'200</b>                                     | <b>12</b>                      | <b>100</b>     |
| Estructura (%)                                    | 100          | 54                                       | 12                                  | 34   | 0                              |                |

Adaptado de “Plan Operativo Institucional - 2019”, por Provías Nacional (INEI), 2019  
[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf)

mejoramiento y construcción vial (ver Tabla 6). Este presupuesto puede ser modificado de acuerdo a los avances de los proyectos, generalmente se asignan más recursos para poder cumplir con lo planificado.

### **3.2.2. Condiciones de la demanda.**

La demanda interna del país tendrá una evolución, en donde el principal componente con mayor crecimiento será la inversión privada, la cual ascenderá a un 5.9%, cifra que superaría a la del año anterior, quien alcanzó a un 5.2%. Asimismo, el 2019 se proyecta como un año clave para concretar negociaciones comerciales con países de grandes economías, como es el caso de Australia e India, las que darán mucho dinamismo a la demanda nacional. (Gestión, 2019). Por tanto, el mercado se tornará exigente y para contrarrestar a estas exigencias no les quedará otro camino a las organizaciones que, innovar para mejorar la demanda del sector y encontrar nuevas alternativas de comercialización, e incluso, adelantarse a buscar las necesidades que los compradores van a tener en el futuro.

### **3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.**

La existencia de la competencia incentiva a la rivalidad entre organizaciones, lo cual promueve ventajas competitivas que más adelante incentivan al incremento de los índices de calidad de los servicios. Asimismo, motiva a la creación de nuevas estrategias de mercado, practicando la mejora continua y estimulando el rendimiento y la productividad.

### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.**

El transporte se encuentra en la amplia gama del sector económico o productivo terciario, por tanto, tiene relación estrecha con el sector comunicaciones y el sector turismo, con un apoyo constante por parte del sector de servicios financieros. Es importante mencionar también que, tiene mucha relación con sector primario como, por ejemplo, con las actividades extractivas, conformadas por la minería, la explotación forestal y las actividades productivas, conformadas por la agricultura y la ganadería.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

Teniendo en consideración la complejidad del sector transporte en general, nos enfocaremos en el análisis de cinco factores en los que Transportes Caipo puede verse afectado o, por el contrario, estos factores pueden dar luces de prosperidad.

#### **3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).**

El sistema de transporte posee cuatro elementos importantes, que son: (a) la infraestructura, (b) los servicios, (c) la regulación; y (d) la información. Dentro del sistema infraestructura destacan las redes de transporte principal (red vial y red ferroviaria) y los nodos de transporte (puertos, aeropuertos y terminales terrestres carreteros y ferroviarios). La provisión de infraestructura está principalmente a cargo del sector público y su operación concesionada en parte al sector privado, por tanto, para el presente análisis sólo tendremos en cuenta, lo referente a redes viales y terminales terrestres. En lo concerniente a los servicios de transporte éstos son realizados bajo diversas modalidades, tales como transporte vial, ferroviario, marítimo, fluvial y aéreo. Estos servicios son prestados casi en su totalidad por empresas del sector privado, salvo algunos casos de servicios que se prestan bajo régimen de concesión y son regulados por el sector público. Para el análisis de la información para el presente trabajo, solamente se tendrá en cuenta la modalidad de servicio de transporte vial o terrestre.

La regulación del sistema de transporte está principalmente a cargo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) a través de sus distintos órganos de línea y otras autoridades desconcentradas que responden a la política del sector. La información relacionada con el sector transportes a nivel estadístico es procesada principalmente por el MTC y el INEI. Los gobiernos regionales y locales también producen estadísticas del sector en sus respectivos niveles de gobierno. El MTC administra el Sistema de Información Georreferenciada (SIG) del sector transportes a través de su Dirección General de

Planificación y Presupuesto [Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) y Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF), 2012].

Consecuentemente, el sector Transportes y otros sectores del país, vienen siendo afectados por los resultados desfavorables de otros sectores, como el Poder Judicial. Es aquí en donde, con el afán de generar mercados para los inversionistas; se deben tomar medidas y políticas de recuperación de confianza y credibilidad tanto para grupos económicos peruanos y extranjeros, además de tener especial cuidado y énfasis en la distribución de la asignación de los fondos públicos (ver Tabla 7).

Tabla 7

*Índices de los Factores Políticos, Legales y de Gobernabilidad, 2017 - 2018*

| Ítem | Elementos legales y gubernamentales                       | Posición | Puntaje |
|------|---|----------|---------|
| 1    | Distribución de los fondos públicos                       | 109      | 3.7     |
| 2    | Protección de los derechos de autor                       | 105      | 3.5     |
| 3    | Distribución de los fondos públicos                       | 118      | 2.5     |
| 4    | Confianza en los políticos                                | 126      | 1.7     |
| 5    | Corrupción  | 089      | 3.4     |
| 6    | Independencia del poder judicial                          | 106      | 3.0     |
| 7    | Imparcialidad de los gobernantes                          | 114      | 2.3     |
| 8    | Eficiencia en los gastos de Gobierno                      | 104      | 2.5     |
| 9    | Carga de las regulaciones gubernamentales                 | 131      | 2.3     |
| 10   | Eficiencia del marco legal para resolver disputas         | 129      | 2.2     |
| 11   | Eficiencia del marco legal ante retos                     | 095      | 2.8     |
| 12   | Transparencia del gobierno en la elaboración de políticas | 059      | 4.1     |
| 13   | Costo del terrorismo para los negocios                    | 097      | 4.6     |
| 14   | Costo del crimen y violencia                              | 122      | 3.1     |
| 15   | Crimen organizado   | 129      | 3.2     |
| 16   | Confianza en la política                                  | 130      | 2.6     |
| 17   | Comportamiento ético de las empresas                      | 121      | 3.1     |
| 18   | Fortaleza de los estándares de auditorías y reportes      | 046      | 5.0     |
| 19   | Eficacia de las juntas directivas                         | 071      | 4.8     |
| 20   | Protección de los intereses de accionistas minoritarios   | 059      | 4.1     |
| 21   | Protección a las inversiones                              | 051      | 6.0     |

*Nota.* Adaptado de “Global competitiveness report 2017-2018” por World Economic Forum (WEF), 2019. Recuperado de <https://reportes.weforum.org/global-competitiveness-report-2017-2018/>

Teniendo en consideración el dato del MTC (2019), nuestro gobierno tiene cuatro Políticas Nacionales aprobadas, entre ellas, la del Transporte Urbano y Suburbano Sostenibles; lo cual a través del Decreto Supremo N° 012-2019-MTC, obliga a las entidades

del sector público, el sector privado y la sociedad civil, el cumplimiento de cuatro objetivos prioritarios: (a) Contar con sistemas de transporte urbano público eficaces para el desplazamiento de las personas, (b) mejorar la gobernanza del transporte urbano de personas y mercancías, (c) desarrollar servicios de transporte urbano con adecuada infraestructura para los usuarios y, (d) satisfacer las necesidades de transporte urbano de la población, en concordancia con el desarrollo humano.

Por tanto, de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales se identifican como oportunidades:

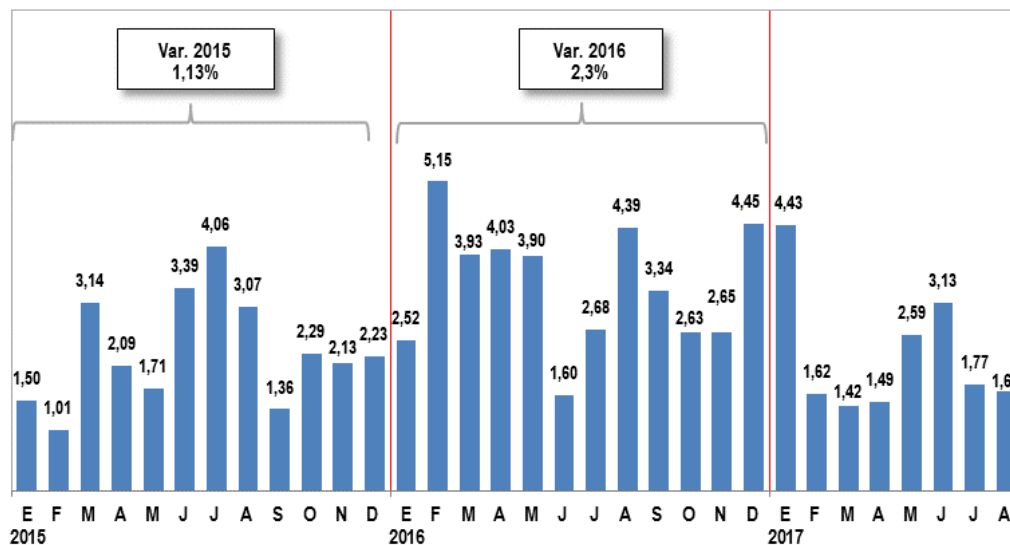
- El cumplimiento de las políticas de transporte urbano que aseguren la adecuada infraestructura, la cual ya se encuentra decretada, mediante D.S. N° 012-2019-MTC.

Se identifican como Amenazas:

- Ineficiencia en la gestión de proyectos de inversión pública y privada para el ordenamiento y la modernización de infraestructura vial.
- Burocracia deficiente en la emisión de permisos y concesiones de rutas, generando retrasos excesivos para las operaciones.
- Falta de armonización normativa del sector, capaces de articular sus legislaciones, con la finalidad de minimizar los procedimientos y normalización de requisitos técnicos para la prestación de servicios públicos.
- Producto de las anteriores amenazas, nace la competencia informal, la cual es muy acentuada en la zona que opera Transportes CAIPO.

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).**

La producción del sector transporte reportó un crecimiento anual de 2.25% anual, respecto del 2015 al 2016 (ver Figura 3). Del mismo modo, el periodo enero-agosto 2017 tiene tendencia al incremento, lo cual incentiva la inversión en este sector



*Figura 3.* Variación mensual del sector transporte en los años 2015 - 2017. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).2017. Tomado de (<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/sector-transporte-almacenamiento-correo-y-mensajeria-crecio-16-en-agosto-2017-10042/>)

El trabajo coordinado y en equipo es precisamente el que da frutos, es por ello que, el *XVI Road Show* de comercio de inversión de inPerú, organización de *Peruvian market.*, quien tiene como objetivo promover al Perú como destino de inversión extranjera, viajará a Londres en noviembre del 2019 como parte de su gira por Europa, con el objetivo de promocionar oportunidades de inversión y negocio en el Perú. La delegación público-privada de alto nivel incluye a Carlos Oliva, ministro de Economía y Finanzas, y Julio Velarde, presidente del Banco Central de Reserva del Perú, entre otros, reunirán para incentivar y promover la inversión en infraestructura y transporte (Agencia Peruana de Noticias Andina, 2019).

El Perú posee una economía desacelerada y no en recesión como se piensa, puesto que, si miramos la Figura 4 nos podemos dar cuenta que, en los últimos cuatro años, ésta ha venido creciendo por debajo de su potencial, estimado en un 4% anual de crecimiento. Esto quiere decir que, desde el año 2014 nuestra economía no está normal. La razón fundamental de esta desaceleración es el déficit de gasto, tanto por el ente privado y por el sector público. (Gonzales, 2017). Por tanto, el Perú necesita un fuerte impulso tanto en la inversión privada como en la inversión por parte de los gobiernos municipales, regionales y el gobierno central.

No obstante, el sector transportes tiene tendencia económica creciente en los últimos años y en el Perú es más que probable que esta tendencia se mantenga, sobretodo en el transporte terrestre de personas a través de vías asfálticas o carreteras; puesto que, no se cuenta con redes de interconexión de ferrocarriles para el transporte ferroviario o no todos los lugares o ciudades cuentan con la infraestructura adecuada para en transporte aéreo, además de los costes no acordes para la población en general que éstos transportes representarían, lo contrario ocurre con el transporte terrestre en donde si existe planes de implementación de infraestructura.

En cuanto a las fuerzas económicas y financieras se identifican como oportunidades:

El crecimiento económico del sector, que se mantiene desde los últimos cinco años y que tiene una tendencia a seguir manteniendo estos índices.

Se identifican como amenazas:

- Desaceleración económica nacional, falta de gestión en inversión a nivel local, regional y nacional en el sector.

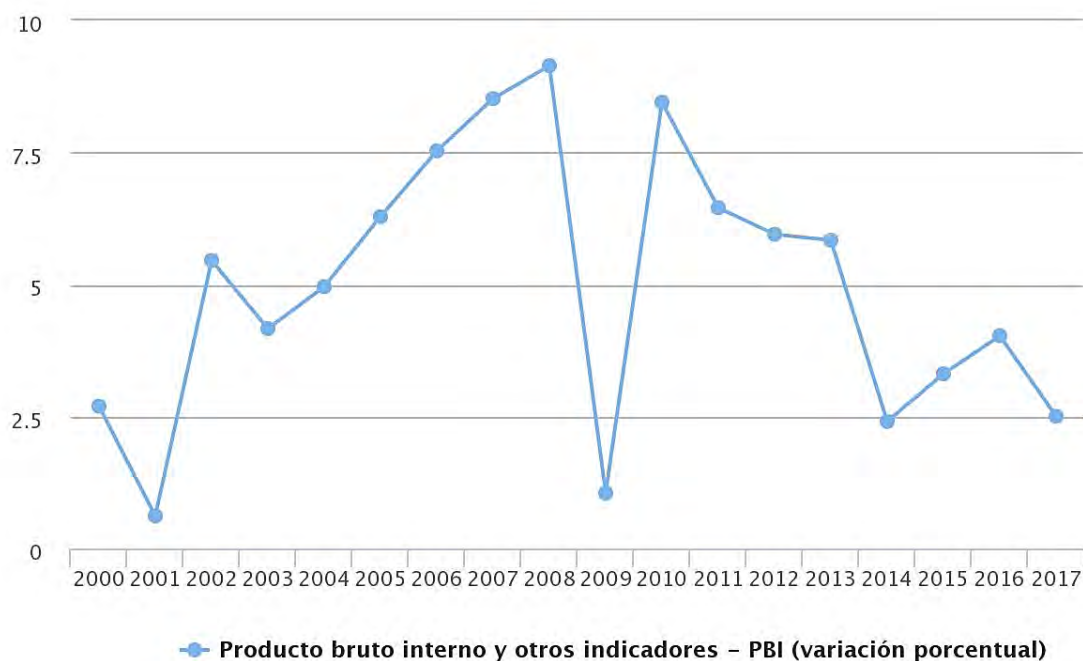


Figura 4. Variación porcentual del PBI.

Adaptado de “Estudios económicos” por BCRData, 2019. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/consulta/grafico>

### 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).

Al 22 de octubre del 2017, la población estimada del Perú es de 31 millones 237 mil 385 habitantes. Esto es resultado de 29 millones 381 mil 884 habitantes, registrados en el XII Censo Nacional de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas, más 1 millón 855 mil 501 habitantes omitidos; 5.94% de la población total estimada con la encuesta de evaluación censal postempadronamiento. Los resultados de esta última población censada, omitida y total; además de los censos anteriores, que datan de la época del imperio incaico, con lo cual se observa que la población ha venido en incremento, lo que justifica el crecimiento constante del sector para poder cubrir las necesidades de traslado de los involucrados (ver Tabla 8).

Tabla 8

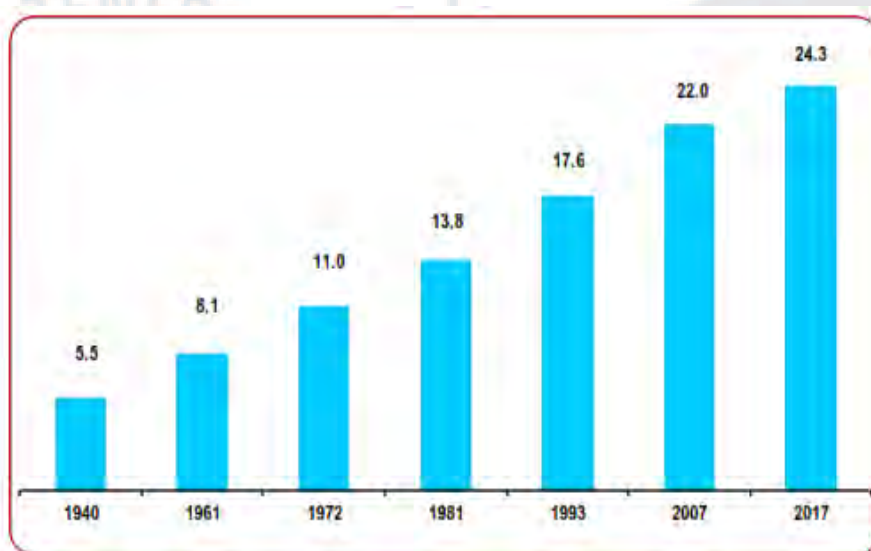
*Población Censada, Omitida y Total, Censos Realizados, 1940 - 2017*

| Item | Año  | Población  |           |            |
|------|------|------------|-----------|------------|
|      |      | Censada    | Omitida   | Total      |
| 1    | 1940 | 6'207,967  | 815,144   | 7'023,111  |
| 2    | 1961 | 9'906,746  | 513,611   | 10'420,357 |
| 1    | 1972 | 13'538,208 | 583,356   | 14'121,564 |
| 3    | 1981 | 17'005,210 | 757,021   | 17'762,231 |
| 1    | 1993 | 22'048,356 | 591,087   | 22'639,443 |
| 2    | 2007 | 27'412,157 | 808,607   | 28'220,764 |
| 3    | 2017 | 29'381,884 | 1,855,501 | 31'237,385 |

*Nota.* Adaptado de "Censos Nacionales de Población y Vivienda" por INEI, 2017  
([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf))

El informe del INEI (2017) señala que la densidad poblacional, es un indicador que permite evaluar la concentración de la población en una determinada área geográficas. Según el último censo realizado en el año 2017, la densidad poblacional para ese año es 24.3 Hab/km<sup>2</sup>. En referencia a la información censal de 1940, se observa que, en los últimos 77 años, el incremento en densidad poblacional ha pasado de 5.5 Hab/km<sup>2</sup> a 24.3 Hab/km<sup>2</sup>. Lo que representa un incremento de 4.4 veces por Km<sup>2</sup> (ver Figura 5). Además, esto representa contraproducentemente, con cuestiones ambientales, la necesidad de cubrir mayores servicios de transporte.

En los últimos años, en el Perú se han desencadenado conflictos sociales, a pesar de que es un país muy diversificado, con una multiculturalidad, multiétnico y multilingüe, lo que debería generar riqueza y atracción, contraproducentemente, genera enemistad social, en muchos casos cometiendo actos de racismo, clasismo y regionalismo; tales problemas trasladados a nuestras autoridades de gobierno, genera inestabilidad política por la falta de consenso y de ineficiencia en la gobernabilidad, a tal punto de no solucionar los conflictos y acarrear consigo la pérdida de grandes proyectos de inversión y generadores de un crecimiento económico.



*Figura 5.* Evolución de la densidad poblacional, según censos, 1940 – 2017. Adaptado de “Censos nacionales de población y vivienda” por INEI, 2017. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1539/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1539/libro.pdf)

El sector minero en donde se ocasionan la mayor cantidad de conflictos sociales, con un 62.9% del total de problemas sociales generados en nuestro país y que hasta febrero de este año seguían activos. Si mencionamos uno de ellos, tenemos al conflicto generado por el proyecto minero Conga en la región de Cajamarca, quien carga consigo pérdidas humanas, materiales y sobretodo genera una desaceleración a la economía de todo nuestro país, pérdidas a nivel macro (ver Tabla 6). No obstante, es este sector minero en donde se encuentra oportunidad de prestación de servicios de transporte, debido a que tercerizan esta

actividad, por diversas razones, entre ellas las operativas y económicas. Oportunidades que son aprovechadas en gran manera por Transportes CAIPO en la zona de la sierra de La Libertad.

Tabla 9

*Conflictos Socioambientales Activos, Según Actividad, Febrero 2019*

| Item         | Actividad económica    | Conteo de conflictos | %             |
|--------------|------------------------|----------------------|---------------|
| 1            | Minería                | 56                   | 62.92         |
| 2            | Hidrocarburos          | 16                   | 17.98         |
| 3            | Residuos y saneamiento | 5                    | 5.62          |
| 4            | Energía                | 4                    | 4.49          |
| 5            | Agroindustrial         | 1                    | 1.12          |
| 6            | Forestales             | 1                    | 1.12          |
| 7            | Otros                  | 6                    | 6.74          |
| <b>Total</b> |                        | <b>89</b>            | <b>100.00</b> |

*Nota.* Adaptado de "Defensoría del Pueblo (SIMCO)"

([https://www.google.com/search?q=conflictos+socioambientales+segun+actividad&rlz=1C1SQJL\\_esPE816PE816&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwixm-GErNriAhWQjVkkHX0kA9QQ\\_AUIECgB&biw=1350&bih=621#imgrc=bJ3J955ZNgwMPM](https://www.google.com/search?q=conflictos+socioambientales+segun+actividad&rlz=1C1SQJL_esPE816PE816&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwixm-GErNriAhWQjVkkHX0kA9QQ_AUIECgB&biw=1350&bih=621#imgrc=bJ3J955ZNgwMPM))

Además de los conflictos sociales, otro hecho que marca a la sociedad y que las organizaciones no son ajenas, es la delincuencia y el crimen organizado en el departamento de la Libertad, los que generan acontecimientos que son realmente repudiables ante los ojos de cualquier ciudadano y que las autoridades no pueden controlar. Hechos criminales que según el jefe de la Macroregión Policial de La Libertad, el general Oscar Gonzales, señaló que en los cinco primeros meses del año 2019 hubo 68 homicidios, 493 extorsiones, que generalmente son ejecutadas a las empresas de transporte, obligadas al pago de grandes cantidades de dinero de forma mensual; además, reporta 2,433 hurtos, 2084 robos, los que son realizados en los terminales terrestres a personas viajeras y demás transeúntes, sumado a lo anterior, manifiesta que se produjeron 251 violaciones y 5,209 denuncias por violencia familiar. Debido a estos datos alarmantes de la sociedad liberteña, el alcalde de Trujillo, el Sr. Daniel Marcelo, ratificó su pedido para que el ejército patrulle los distritos catalogados como más peligrosos de la provincia de Trujillo, sin embargo, Octavio Salazar, congresista y exministro del interior, calificó como una “tontería” este pedido.

Por tanto, en cuanto a las fuerzas sociales, culturales y demográficas, se identifican como oportunidades:

- El incremento de nuestra demografía, quien beneficia al sector en el que se desenvuelve nuestra empresa en estudio, puesto que no tendrá problemas de mercado, ya que habrá nichos a quienes abastecer de sus servicios.
- Tercerización por parte de las empresas mineras para el traslado de su personal y de las contratistas que con ellas operan.

Se identifican como amenazas:

- Los conflictos sociales, puesto que generan interrupciones indeterminables en las vías y, además, afecta en gran manera a la paralización o suspensión de los proyectos mineros y de otras actividades económicas que; es precisamente a los que se les abastece de servicios de transporte.
- Delincuencia y crimen organizado
- Producción minera temporal.

#### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).**

La tecnología, de la mano con la investigación y desarrollo, por un lado, y por el otro, el desarrollo del internet, se han vuelto imprescindibles en todas las organizaciones nivel mundial, porque con el desarrollo de estas fuerzas se logra en tiempos reducidos lo que años atrás era casi imposible como, por ejemplo, las compras en línea y de una nación a otra. En el Perú se hace necesario la asignación de recursos y la planificación de acceso a estas creaciones científicas, por lo que sería fundamental la creación, en términos gubernamentales, de un ministerio de tecnología y ciencia.

La educación en nuestro país ya no será más de calidad si no se impulsa la innovación científica en los educandos y sobretodo, que se genere campos de acción para el desarrollo y desenvolvimiento, aprovechar al máximo el conocimiento adquirido. Si, por el contrario,

nuestra educación se torna deficiente en el aspecto tecnológico y científico, debido a la poca colaboración del gobierno y de las entidades privadas en este aspecto; se convertiría en una amenaza y nos haría más reacios al cambio. Además de que, aplicar en el transporte las tecnologías de información y la comunicación incrementa el nivel de ventas y la cuota de mercado [Universidad Politécnica de Madrid (UPM), 2010]

El ámbito internacional al cual el sector también tiene acceso nos brinda un conjunto de aplicaciones informáticas y sistemas tecnológicos para mejorar la seguridad y eficiencia en el transporte terrestre, los cuales son conocidos como Sistemas Inteligentes de Transporte (ITS por sus siglas en inglés). Estos sistemas incorporan nuevas tecnologías que permiten la intercomunicación de los usuarios con la infraestructura, con los vehículos y con los demás elementos que intervienen en el tráfico lo cual permite el mejor uso de los vehículos, brindan mejor seguridad vial y mejora sustancialmente los tiempos de desplazamiento y en consecuencia reduce el impacto ambiental. Por tanto, las ciudades siguen creciendo y el número de vehículos se incrementa, pero las calles y las carreteras siguen siendo las mismas, puesto que no existe servicios sustitutos para prestar estos servicios, es por ello que la solución está en hacer un uso inteligente de la infraestructura existente, utilizando la tecnología como un medio para tener un tráfico organizado, eficiente, seguro y comfortable (Arroyo, 2016)

En las fuerzas tecnológicas y científicas, se identifican como oportunidades:

- El desarrollo de nuevas tecnologías de información y de transporte.
- Demanda del servicio por inexistencia de servicios sustitutos y modernos.

Se identifican como Amenazas:

- Falta de investigación científica en el Perú para poder generar tecnologías propias.

### 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

El Perú, a través de Ministerio del Ambiente (MINAM) emite sus políticas para el cuidado y preservación del medio ambiente, una de estas iniciativas es el Plan de Acción Ambiental (PLANAA), el cual está elaborado de acuerdo a los estándares internacionales sobre la protección de la ecología y el medio ambiente. El Perú tiene varias ventajas comparativas en lo referido a la problemática ambiental en general y de la biodiversidad, tales como: (a) es el centro mundial de los recurso genéticos, (b) es el centro mundial de endemismo, (c) posee ecosistemas únicos, (d) cuencas compartidas, y (e) posee la posibilidad de contribuir a mitigar el efecto invernadero, lo cual es una de las grandes preocupaciones a nivel mundial; efecto que se produce por la emisión de gases de las industrias, los combustibles fósiles y algunas actividades agropecuarias (MINAM, 2008)

Es el dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) uno de los gases del efecto invernadero, el cual, el Perú puede recapturarlo y volverlo a fijar en biomasa a través de la reforestación de amplias áreas, así como también, puede gestionar el financiamiento de conservación de bosques de gran magnitud y negociar algunas acciones de quema de árboles ubicados en millones de hectáreas en territorio nacional. Además, en el sector se puede utilizar biocombustibles o aditivos que ayuden la disminución en la emisión de estos gases e incluso optar por la utilización masiva de vehículos eléctricos.

Por tanto, con respecto a las fuerzas ecológicas y ambientales se identifican como oportunidades:

- Existencia de biocombustibles o equipos de funcionamiento eléctrico que reducen la emisión de dióxidos.

Se identifican como amenazas:

- Contaminación del medio ambiente por el uso de combustibles fósiles.

### 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

Según el análisis de la información externa de Transportes CAIPO, esta matriz presenta un diagnóstico PESTE, mostrando una situación favorable, con perspectivas positivas; alcanza un total ponderado de 2.84 (ver Tabla 10); lo cual indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las seis oportunidades y eviten las seis amenazas identificadas.

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Externos Transportes CAIPO (MEFE)

| Factores externos clave   | Peso        | Valor | Puntaje     |
|---|-------------|-------|-------------|
| <b>Oportunidades</b>  |             |       |             |
| 1 Crecimiento económico del sector  | 0.10        | 3     | 0.30        |
| 2 Mejoras en infraestructura (vías asfaltadas)                                  | 0.12        | 4     | 0.48        |
| 3 Tercerización de la logística en traslados del personal minero                | 0.10        | 3     | 0.30        |
| 4 Desarrollo de nuevas tecnologías de información y de transporte               | 0.08        | 4     | 0.32        |
| 5 Existencia de biocombustibles (menor contaminación)                           | 0.09        | 3     | 0.27        |
| 6 Demanda del servicio por inexistencia de servicios sustitutos                 | 0.11        | 3     | 0.33        |
| <b>Amenazas</b>   |             |       |             |
| 1 Informalidad en el desarrollo de actividades del sector, competencia informal | 0.07        | 3     | 0.21        |
| 2 Burocracia gubernamental ineficiente  | 0.06        | 2     | 0.12        |
| 3 Delincuencia, crimen organizado (extorsiones)                                 | 0.07        | 3     | 0.21        |
| 4 Producción minera temporal (cierre de minas)                                  | 0.09        | 2     | 0.18        |
| 5 Falta de armonización normativa del sector                                    | 0.04        | 3     | 0.12        |
| <b>Total</b>  | <b>0.93</b> |       | <b>2.84</b> |

*Nota.* Adaptado de "Yi Min Shum Xie". La matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFI - MEFI), 2018. (<https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-mefi/>)

### 3.5. Organización y sus Competidores

Para el análisis entre Transporte Caipo y sus competidores se tendrá en cuenta el estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter, las que se muestran a continuación.

#### 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.

Transporte CAIPO tiene como principales proveedores a los concesionarios de venta de vehículos en el Perú, asimismo, a las entidades que financian la adquisición de estos equipos; luego de ellos tenemos los proveedores de servicios de mantenimiento y de pólizas

de seguro, además de los proveedores de repuestos y suministros como neumáticos, aceites, filtros, grasas, entre otros; por lo que muestra la relación de los 16 principales proveedores (ver Tabla 11).

Tabla 11

*Relación de Proveedores Transportes CAIPO, 2018*

| Item    | Proveedor   |  | Producto o Servicio          | Base Imponible | %      |
|---------|-------------|--|------------------------------|----------------|--------|
|         | RUC         | Denominación o Razón Social            |                              |                |        |
| 1       | 20101363008 | Scania del Perú S.A.                   | Vehículos                    | 1'034,588      | 19.60  |
| 2       | 20481410135 | Servicios Generales H & J E.I.R.L.     | Repuestos<br>Neumáticos      | 459,613        | 8.71   |
| 3       | 20100130204 | BBVA Banco Continental S.A.            | Financiamientos<br>Vehículos | 453,986        | 8.60   |
| 4       | 20100105862 | Banco Pichincha                        | Financiamientos<br>Vehículos | 435,621        | 8.25   |
| 5       | 20514606774 | C & M Servicentros S.A.C.              | Suministros                  | 310,622        | 5.88   |
| 6       | 20439919818 | Semar S.A.C.                           | Combustible                  | 256,348        | 4.86   |
| 7       | 20396419093 | Autonort Trujillo S.A.                 | Mantenimiento<br>Vehículos   | 214,050        | 4.05   |
| 8       | 20100210909 | La Positiva Seguros y Reaseguros       | Pólizas                      | 192,261        | 3.64   |
| 9       | 20477595449 | Estación Miraflores S.A.C.             | Combustible                  | 186,590        | 3.53   |
| 10      | 20132367800 | Mínera Aurífera Retamas S.A.           | Combustible<br>Suministros   | 176,391        | 3.34   |
| 11      | 20100043140 | Scotiabank Perú S.A.A.                 | Financiamientos<br>Vehículos | 175,672        | 3.33   |
| 12      | 20397104398 | Grifos San Juan S.A.                   | Combustible                  | 165,778        | 3.14   |
| 13      | 20481027862 | Repuestos y Accesorios Castillo S.R.L. | Repuestos                    | 119,893        | 2.27   |
| 14      | 20392923277 | Scania Services del Perú S.A.          | Vehículos                    | 100,001        | 1.89   |
| 15      | 20318171701 | J.CH. Comercial S.A.                   | Neumáticos                   | 90,566         | 1.72   |
| 16      | 0           | Otros Proveedores                      | Varios                       | 906,873        | 17.18  |
| Totales |             |  |                              | 5'278,860      | 100.00 |

*Nota.* Adaptado de "El formulario 3500". Presentación PDT DAOT 2018.

Son las entidades financieras las que tienen poder de negociación, respecto al análisis de Transportes CAIPO con sus competidores, puesto que, las operaciones que realizan tienen influencia en el costo de adquisición, ya sea de los equipos (vehículos) y/o los terrenos (terminales terrestres), a pesar del porcentaje de interés relativamente bajo que se logra pactar con los financistas. Los demás proveedores, no constituyen una fuerza relevante debido a que existen una gran cantidad de empresas en el mercado, las que están fragmentadas y sus precios son regulados por el mercado mismo.

Es el combustible, que presenta volatilidades en su precio, el que influyen el poder de negociación con los proveedores de insumos, es por ello que, para que Transportes Caipo pueda fortalecer su posición frente a estos proveedores, mantiene inventarios de suministros y repuestos usados con mayor frecuencia, así como también inventarios de neumáticos y muelles para la suspensión.

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores.**

Transporte CAIPO compite en un mercado de mucha informalidad, en donde la calidad del servicio, la seguridad de los traslados y el precio justo juegan un rol importante. Pese a que los compradores tienen el poder absoluto de elección, en este caso, entre una empresa formal y una informal, son las empresas o usuarios quienes finalmente eligen el servicio a tomar por lo que en ese sentido se hace vital la implementación de un sistema de gestión de calidad y un sistema de seguridad y salud ocupacional y medio ambiente; además de una gran capacidad y habilidad en la gestión de negocios.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos.**

Los servicios sustitutos para este sector son las redes ferroviarias (transporte en trenes), lo cual, en nuestro país es muy escaso; otro de ellos es el transporte aéreo, el cual es altamente costoso para el público consumidor de esta región; por lo que por el momento, no existe un servicio sustituto, el cual puede ser opción para los usuarios, con ello, la amenaza de los sustitutos se hace irrelevante y su análisis nos determina que un factor clave de éxito es la renovación constante de unidades vehiculares y contar con la flota necesaria para cubrir con el requerimiento de los clientes.

### **3.5.4. Amenaza de los entrantes.**

Es la sierra liberteña a donde generalmente realiza el servicio Transportes CAIPO, cuya infraestructura terrestre presenta dos tipos de tramos: (a) tramo de carretera asfaltada, de aproximadamente cinco horas de viaje; y (b) tramos de carretera trocha, la cual es muy

agreste, con un recorrido de aproximadamente ocho horas de viaje. Esta situación hace dificultoso el ingreso de nuevos competidores, puesto que, para hacer frente a la prestación del servicio, se hace necesario contar con una flota no menos de ocho unidades vehiculares, y lo más importante, contar con conductores muy capacitados y conocedores exhaustivos de la ruta, debido a que es una de las más peligrosas del Perú. Por tanto, los factores claves de éxito radican en: (a) tener un proceso constante de renovación de flota, (b) innovación constante, (c) prácticas constantes de mejora continua, (d) conocimiento del mercado; y (e) un proceso de logística eficiente.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores.**

Debido a la informalidad, la rivalidad se acentúa, y podríamos decir que ésta se da de manera muy imparcial, y tiene mayores impactos en los precios de los servicios; debido a que los informales se evitan los costes de: (a) gestión de permisos de circulación, (b) pago de pólizas, (c) contratos con talleres de mantenimiento formales, (d) aperturas formales de terminales terrestres, con las formalidades del caso; (e) pago de impuestos y demás.

### **3.6. Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR)**

En comparación de Transportes CAIPO con tres de sus principales competidores, se obtiene un puntaje de 2.28, ubicándose así, por debajo de Transporte Línea, con 2.76 puntos, en donde se visualiza un mayor grado de éxito en los factores de gestión de calidad, seguridad, salud y medio ambiente; puesto que, esta empresa ya cuenta con las certificaciones del caso, las cuales aseguran proceso y procedimientos identificados y estandarizados. Es preciso mencionar que, Transporte Caipo se sitúa por encima de JR Express y Turismo Rosita, quienes lograron un puntaje de 1.60 y 1.41 respectivamente (ver Tabla 12).

En cuanto a la Matriz de Perfil Referencial, las empresas seleccionadas lideran el puntaje, puesto que éstas tienen una cartera diversificada de clientes y concesiones; con ello nos podemos dar cuenta de que Transportes Caipo está en un proceso de crecimiento y de

expansión de mercado, teniendo en cuenta a sus referentes a través del *Benchmarking* (ver Tabla 13).

Tabla 12

*Matriz de Perfil Competitivo Transportes CAIPO (MPC)*

| Factores Críticos de Éxito                       | Peso        | Transportes Caipo |             | JR Express |             | Transportes Línea |             | Oltursa |             |
|--|-------------|-------------------|-------------|------------|-------------|-------------------|-------------|---------|-------------|
|  |             | Grado             | Pond.       | Grado      | Pond.       | Grado             | Pond.       | Grado   | Pond.       |
| 1 Sistema de gestión de calidad                  | 0.10        | 1                 | 0.10        | 1          | 0.10        | 3                 | 0.30        | 4       | 0.40        |
| 2 Sistema de seguridad, salud y medio ambiente   | 0.10        | 1                 | 0.10        | 1          | 0.10        | 3                 | 0.30        | 3       | 0.30        |
| 3 Calidad y diferenciación del servicio          | 0.11        | 2                 | 0.22        | 2          | 0.22        | 3                 | 0.33        | 4       | 0.44        |
| 4 Acceso a fuentes de financiamiento             | 0.08        | 3                 | 0.24        | 1          | 0.08        | 3                 | 0.24        | 4       | 0.32        |
| 5 Políticas de innovación y mejora continua      | 0.10        | 3                 | 0.30        | 2          | 0.20        | 2                 | 0.20        | 4       | 0.40        |
| 6 Personal capacitado y motivado                 | 0.16        | 3                 | 0.48        | 2          | 0.32        | 3                 | 0.48        | 4       | 0.64        |
| 7 Disponibilidad de equipos de transporte        | 0.14        | 3                 | 0.42        | 2          | 0.28        | 2                 | 0.28        | 4       | 0.56        |
| 8 Conocimiento tecnológico y mecánico de equipos | 0.09        | 2                 | 0.18        | 2          | 0.18        | 3                 | 0.27        | 4       | 0.36        |
| 9 Productividad en las operaciones               | 0.12        | 2                 | 0.24        | 1          | 0.12        | 3                 | 0.36        | 4       | 0.48        |
| <b>Total</b>                                     | <b>1.00</b> |                   | <b>2.28</b> |            | <b>1.60</b> |                   | <b>2.76</b> |         | <b>3.90</b> |

Tabla 13

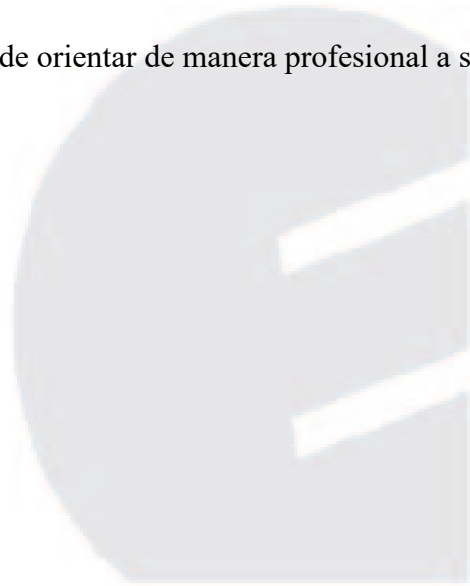
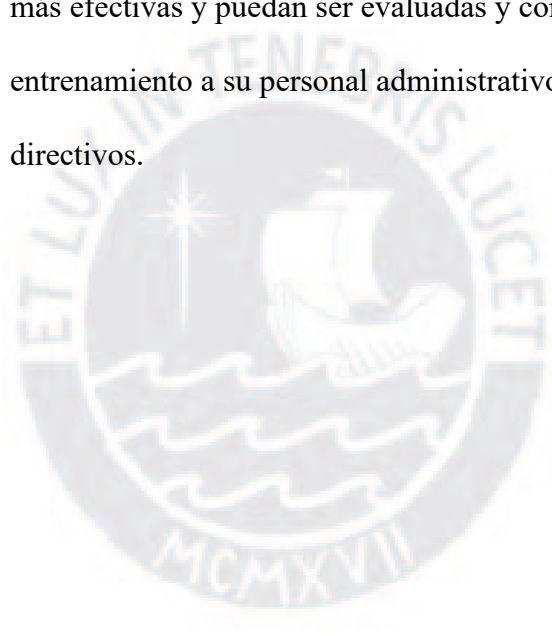
*Matriz de Perfil Referencial Transportes CAIPO (MPR)*

| Factores Críticos de Éxito                       | Peso        | Transportes Caipo |             | Transportes Línea |             | Emtrafesa |             | Oltursa |             |
|--|-------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|-----------|-------------|---------|-------------|
|  |             | Valor             | Pond.       | Valor             | Pond.       | Valor     | Pond.       | Valor   | Pond.       |
| 1 Sistema de gestión de calidad                  | 0.10        | 1                 | 0.10        | 3                 | 0.30        | 2         | 0.20        | 4       | 0.40        |
| 2 Sistema de seguridad, salud y medio ambiente   | 0.10        | 1                 | 0.10        | 3                 | 0.30        | 2         | 0.20        | 3       | 0.30        |
| 3 Calidad y diferenciación del servicio          | 0.11        | 2                 | 0.22        | 3                 | 0.33        | 3         | 0.33        | 4       | 0.44        |
| 4 Acceso a fuentes de financiamiento             | 0.08        | 3                 | 0.24        | 3                 | 0.24        | 2         | 0.16        | 4       | 0.32        |
| 5 Políticas de innovación y mejora continua      | 0.10        | 3                 | 0.30        | 2                 | 0.20        | 2         | 0.20        | 4       | 0.40        |
| 6 Personal capacitado y motivado                 | 0.16        | 3                 | 0.48        | 3                 | 0.48        | 3         | 0.48        | 4       | 0.64        |
| 7 Disponibilidad de equipos de transporte        | 0.14        | 3                 | 0.42        | 2                 | 0.28        | 2         | 0.28        | 4       | 0.56        |
| 8 Conocimiento tecnológico y mecánico de equipos | 0.09        | 2                 | 0.18        | 3                 | 0.27        | 3         | 0.27        | 4       | 0.36        |
| 9 Productividad en las operaciones               | 0.12        | 2                 | 0.24        | 3                 | 0.36        | 3         | 0.36        | 4       | 0.48        |
| <b>Total</b>                                     | <b>1.00</b> |                   | <b>2.28</b> |                   | <b>2.76</b> |           | <b>2.48</b> |         | <b>3.90</b> |

### 3.7. Conclusiones

Considerando que Transportes CAIPO, es una empresa que tiene como servicios: (a) al transporte interprovincial, (b) al transporte de personal de empresas mineras; y (c) el transporte de encomiendas; debe ampliar su foco y dirigirse a nuevos mercados, para así diversificar un tanto su cartera de clientes y no limitarse a solo clientes mineros.

En la organización, deberían preocuparse por la identificación de sus procesos y establecer sus respectivos procedimientos, con la finalidad de que las coordinaciones sean más efectivas y puedan ser evaluadas y controladas; para ello, debe invertir en capacitación y entrenamiento a su personal administrativo, además de orientar de manera profesional a sus directivos.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Para la elaboración de un planeamiento estratégico, que servirá como vehículo para la toma de decisiones, es necesario entonces, analizar las distintas áreas funcionales de Transportes CAIPO, con la finalidad de capitalizar sus fortalezas y neutralizar sus debilidades. Estas decisiones, por tanto, ayudarán a determinar la capacidad de la empresa para crear valor y ser muy competitiva (D'Alessio, 2015).

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

**Planeamiento.** Transportes Caipo no se fija en pronósticos, por lo que, carece de objetivos, estrategias y políticas. Asimismo, cuenta con un estudio antiguo del análisis de la competencia, por lo que, los planes de acción se reducen prácticamente al desenvolvimiento del día a día.

**Organización.** Dentro de la estructura organizacional, Transportes Caipo cuenta con la estructura funcional (ver Figura 6) de las cuales, el área de operaciones es la que presenta mayores problemas, además del área de logística, responsabilizada a los dueños, en donde se visualiza homogeneidad y duplicidad de funciones, además de que no existe delegación de autoridad.

**Dirección.** Pese a que la empresa tiene un comportamiento moral aceptable, y el manejo de la organización se torna práctica por el amplio conocimiento que poseen los directivos respecto al sector transporte, pero en ciertas ocasiones existe fallas en los sistemas de comunicación y esta se torna ineficiente, por tanto, el liderazgo por parte de los directivos se visualiza opacado y esto genera desconfianza ante la toma de decisiones para la realización de cambios organizacionales.

**Coordinación.** La coordinación en cuanto a la administración de sueldos y salarios si es efectiva, sus procesos de contrataciones siguen ciertos lineamientos preestablecidos y se

tiene muy en cuenta la experticia del postulante para las funciones a encomendar, sobre todo, para el personal operativo (conductores). Esta parte de la gestión administrativa se realiza en constante coordinación con el área de SSOMA de la organización, ya que esta área provee del Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo, en donde se plasman las medidas disciplinarias y las acciones proactivas capaces de generar recompensas en los trabajadores.

**Control.** Los controles se realizan solo en algunas áreas y en aspectos de la funcionalidad de las actividades, es así que, Transportes Caipo, tiene descuidado la gestión de sus ventas y, por ende, en la calidad de su servicio, así como también existe descuido en el manejo de costos y gastos. Es el aspecto financiero, el que necesita urgentes medidas de control, las que irían de la mano con análisis de variaciones y registros de procesos.

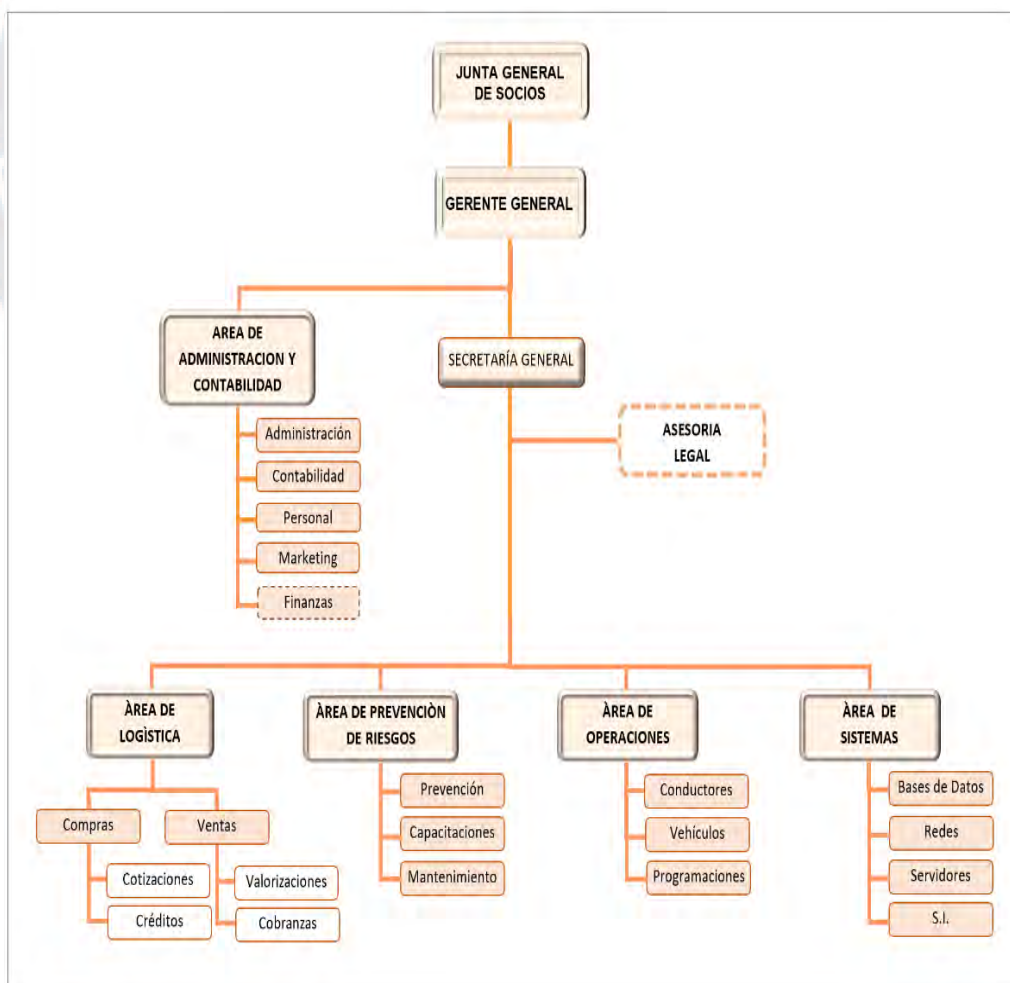


Figura 6. Organigrama funcional Transportes Caipo  
Adaptado de Manual de Operación y Funciones de Transportes Caipo

De la gerencia y la administración, se identifican como fortalezas:

- Experiencia de los directivos en el sector, con conocimiento de las funciones operativas.

Se identifican como debilidades:

- Ineficiente comunicación entre directivos

#### **4.1.2. Marketing y ventas (M)**

**Análisis del consumidor.** Transportes CAIPO cuenta con el área de Marketing, Ventas y Cobranzas, la cual no se encuentra identificada como tal en su estructura funcional. La responsable de esta área está enfocada exclusivamente a la facturación de ventas y a la gestión de cobranzas. Pese a tener contratos con sus clientes, en donde se establecen los parámetros de créditos y cobros, algunos de ellos llegan al promedio de tres meses de facturación impaga; es por el trabajo recargado en estas funciones que se deja de lado la aplicación de planes de marketing quien posee estrategias de posicionamiento y de segmentación de mercado que no se ponen en marcha y quedan obsoletos, puesto que, no se asigna presupuesto alguno y tampoco se realiza estudios de mercado o del consumidor, para identificar necesidades de los usuarios y así aprovecharlas en satisfacer y lograr fidelizar a los clientes y captar nuevos. No se tiene un registro especial de clientes en donde se muestre sus perfiles e información relevante de los mismos.

**Ventas de Servicios.** No existe inversión en publicidad, su formalidad es la que vende, ya que los clientes con las mismas condiciones de formalidad refieren la marca. En cuanto a las promociones, éstas se realizan en base a los días festivos durante el año. Desde sus inicios hasta el cierre 2018, Transportes Caipo ha tenido un desenvolvimiento positivo en ventas, esto debido en cierto grado, a la formalidad que le permitía cerrar contratos con otras empresas del sector mineros que siguen la misma línea formal (ver Figura 7 y 8).

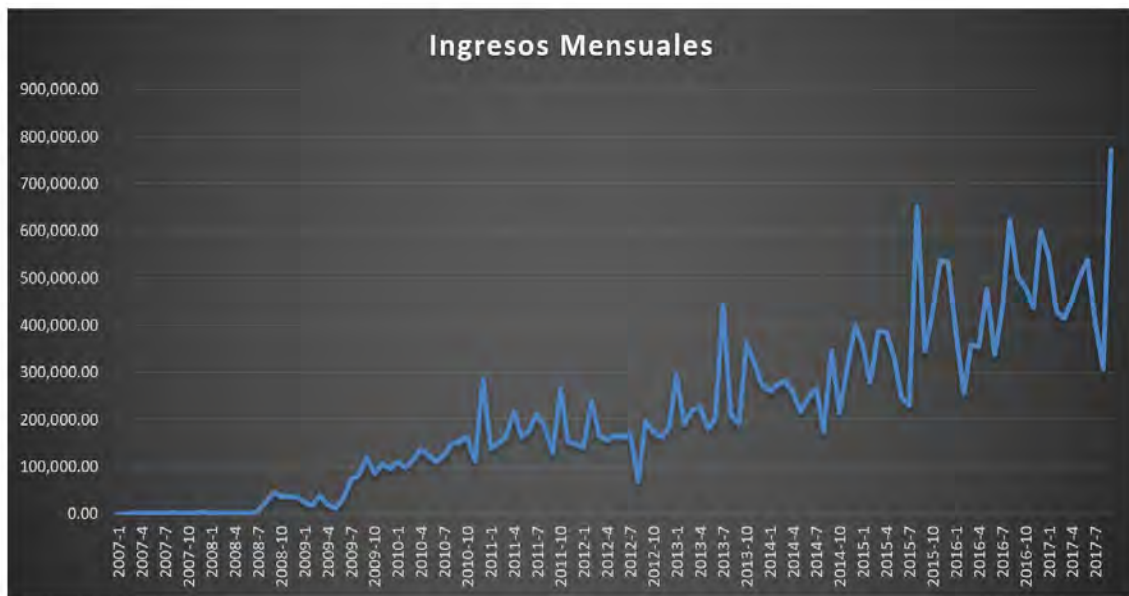


Figura 7. Ingresos mensuales Transportes Caipo, 2007 – 2017

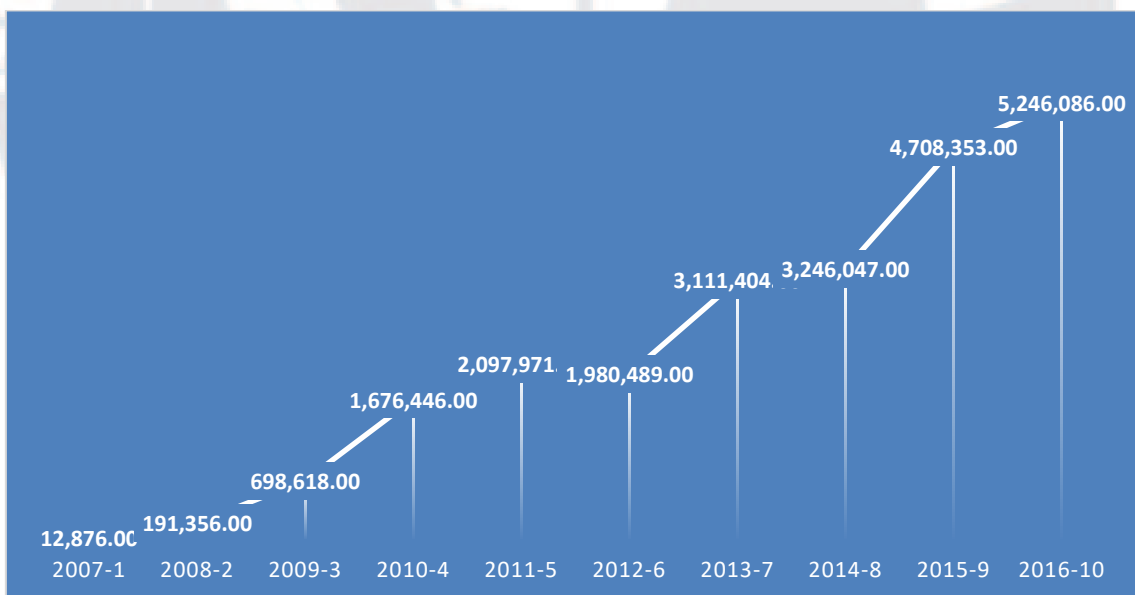


Figura 8. Ingresos anuales de Transporte Caipo, 2007 – 2017

**Planeamiento de Servicios.** Transportes Caipo no cuenta con un Plan de Marketing actualizado, por lo que, no realiza pruebas de marketing, tampoco realiza esfuerzos visibles de posicionamiento de marca.

**Definición de precios.** Los precios son determinados a través de los precios referenciales y según la oferta y la demanda, la responsable del área se enfoca únicamente en

descuentos por volumen y brinda créditos entre 15 y 30 días calendarios cuando el servicio es el de transporte de personal o trabajadores. No existe problema alguno en cuanto al servicio de transporte interprovincial, las cobranzas son de forma prepagadas y sus precios no son variables, vale decir que se mantienen, a diferencia de la competencia que en festividades incrementan hasta por encima del 100%.

**Distribución.** Transportes Caipo posee inventarios de suministros, accesorios y repuestos y generalmente sus almacenes están cerca al taller de mantenimiento ubicado en sus terminales terrestres. En cuanto a las zonas de venta, éstas se ubican en los establecimientos de embarque y desembarque.

**Investigación de mercados.** No existe una investigación de mercado reciente, ya que desconoce en parte su campo de operaciones, y se conforma con la concentración de ventas que tiene en el sector minero.

**Análisis de oportunidades.** Existe énfasis en el análisis de costos y beneficios, para poder actualizar sus precios, con la finalidad de realizar ajustes e informar a sus clientes, cuando estos bajan con la finalidad de fidelizarlos. Asimismo, no es ajeno el análisis de riesgo que puede producirse por diferentes aspectos, ya sean políticos, tributarios e incluso laborales.

Como fortaleza en el área de Marketing y Ventas se identificó que la empresa tiene lo más importante, un profesional en el área, sólo se necesita de priorizar las actividades en ella y asignar un presupuesto para la puesta en marcha y el desarrollo de estas capacidades. Como debilidad se identificó la falta de diversificación de clientes, existe un porcentaje importante de concentración de ventas en el sector minero.

#### **4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).**

**Proceso.** En la Figura 8 se muestra también que, Transportes CAIPO tiene un área funcional de operaciones y otra de logística. Son las actividades logísticas en donde existe

flaqueza al momento de ejecutar las compras que se programen y autoricen, esto debido a debido a que esta función lo realiza más de un encargado, con deficiente coordinación, ya que es manejada por los socios de la organización. Por tanto, esta área presenta problemas de funcionalidad en actividades logísticas.

Existe carencia de sistemas de gestión de flotas que optimicen las programaciones de equipos y de operadores, por lo que existen vehículos que se encuentran inoperativos hasta por tres días, los cuales podrían generar ingresos si se realiza una adecuada gestión de operaciones e interactuar con las demás áreas a fin de sacar provecho de esta capacidad de planta y de la capacidad de rotación de conductores. Se debe tener en cuenta que estos equipos aun estando paralizados, generan costes de mantenimientos y desgaste natural por depreciación. En la Figura 9 se visualiza las vueltas que dan los principales activos de Transportes CAIPO, por tanto, notamos que los activos fijos tienen poca movilidad, podríamos decir que falta enfatizar en productividad, ya que existe deficiente rotación de activos

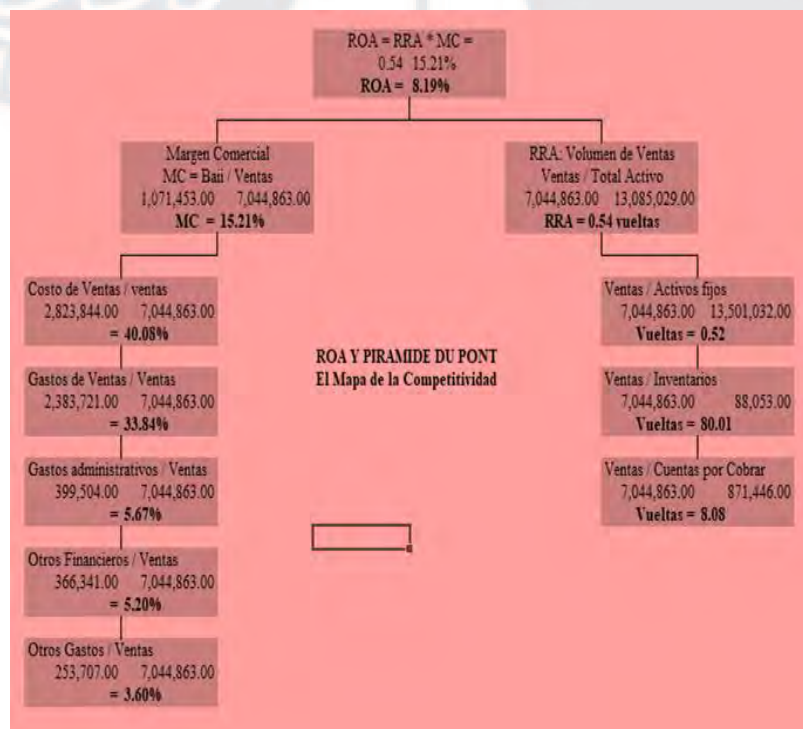


Figura 9. Mapa de la competitividad e Transportes CAIPO

**Inventario.** Transporte CAIPO mantiene un Stock tanto de Suministros como de Repuestos. Con respecto a los requerimientos, éstos se dan muy a menudo para atender algún mantenimiento correctivo a las unidades vehiculares, a cada unidad, se le asigna obligatoriamente, dos conductores; los que tienen como una de sus funciones, elaborar su hoja de requerimiento, cuyo formato de muestra en la Figura 10.

**Mano de Obra.** No se identifica un diseño del trabajo, tampoco existe evaluaciones de los mismo, que reflejen el cumplimiento de los estándares mínimos del desarrollo humano. Tampoco existe línea de carrera al cual el personal se sienta motivado de poder participar y competir para lograr un puesto de mayor jerarquía; y por ser una empresa familiar, no se identifica planes de sucesión para seguir manteniendo el negocio a través de la familia, bajo los principios y valores que en la organización se impartan.

| FORMATO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO/CORRECTIVO     |                              | CAIPO-FMPC-DOC-018     |
|--|------------------------------|------------------------|
| <b>FORMATO MANTENIMIENTO PREVENTIVO/CORRECTIVO</b> |                              |                        |
| <b>DATOS DEL OPERADOR</b>                          |                              |                        |
| Reportado por:                                     | Cargo:                       |                        |
| DNI:   | Fecha:                       | Hora:                  |
| <b>DATOS DEL VEHÍCULO</b>                          |                              |                        |
| N° Placa:  | Marca:                       | Firma:                 |
| Modelo:  | Kilometraje:                 |                        |
| <b>DESCRIPCIÓN DE REPORTE (OPERADOR)</b>           |                              |                        |
|  |                              |                        |
|  |                              |                        |
|  |                              |                        |
| <b>DATOS DEL TÉCNICO DE MTT</b>                    |                              |                        |
| Nombre:  | Cargo:                       |                        |
| DNI:   | Fecha:                       | Hora:                  |
| <b>DESCRIPCIÓN DE MANTENIMIENTO O REPARACIÓN</b>   |                              |                        |
|  |                              |                        |
|  |                              |                        |
|  |                              |                        |
| <b>REQUERIMIENTO</b>                               |                              |                        |
|  |                              |                        |
|  |                              |                        |
|  |                              |                        |
| Fecha entrega de RQ.:                              | Hora:                        |                        |
| Fecha término del Mttto:                           | Hora:                        |                        |
| <b>OBSERVACIONES</b>                               |                              |                        |
|  |                              |                        |
|  |                              |                        |
|  |                              |                        |
| CONFORME:  | Supervisor de Mantenimiento: | Técnico Mantenimiento: |

|   |               |                    |                           |
|---|---------------|--------------------|---------------------------|
| Fecha de Edición: 04-05-2017              | Versión No. 0 | Sustituye a: ----- | Clave: CAIPO-FMPC-DOC-018 |
| Elabora:<br>Ing. Miguel Angel Abanto Moya | Revisó:       | Autorizó:          | Página 1 de 1             |

Figura 10. Formato de requerimiento de mantenimiento. Recuperado de Manual de procedimientos de Transportes CAIPO.

**Calidad.** Existe un área de SSOMA, la cual se encarga de manera no muy constante en realizar un seguimiento a la calidad, sin llegar a realizar pruebas o muestreos que enfatizen el control y aseguren la calidad y el buen manejo de costos.

En cuanto a operaciones, logística e infraestructura, se identificaron como fortalezas:

- Capacidad ociosa de activos.
- Monitoreo a través de Sistemas de Posicionamiento Global (GPS)
- Reducción del CO<sub>2</sub> y de gases de efecto invernadero, a través del uso de aditivos para el combustible.
- Capacidad ociosa de activos.

Como debilidad:

- Duplicidad de funciones logísticas.
- Falta de estandarización de servicios y procesos de producción.
- Falta de terminales adecuados en los lugares de destino.

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)**

Para las decisiones de inversión, decisiones sobre los recursos necesarios, proyectos de renovación de equipos, compra de activos (vehículos y terrenos), Transportes CAIPO tiene en cuenta a los estados financieros, los cuales son elaborados de acuerdo a las disposiciones legales y los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) en el Perú. Estos principios están comprendidos por la Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), emitidas por el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés); y las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), emitidas por el Consejo Normativo de Contabilidad.

Las decisiones de Financiamiento, así como el modelo de estructura de capital, las fuentes y usos de fondos de corto y largo plazo; son tomadas luego del análisis de los cuatro principales Estados Financieros: (a) Estado de Situación Financiera, (b) Estado de Resultados

Integrales, (c) Estado de Flujos de Efectivo y (d) Estado de Cambios en el Patrimonio Neto. Estos estados reúnen el resumen de las operaciones diarias de la organización, cuyo registro tiene en cuenta a los principios y prácticas contables más importantes, tales como: (a) Uso de estimaciones, (b) Instrumentos financieros, (c) Cuentas por cobrar, (d) Existencias, (e) Inmueble, maquinaria y equipo; (f) Intangibles, (g) Préstamos, (h) Provisiones; (i) Reconocimiento de ingresos, costos y gastos, (j) Saldos de moneda extranjera y ganancias o pérdidas de cambio; y (k) Pasivos y activos contingentes.

Decisiones de abonos de dividendos, así como también los pagos de deuda a los socios y las reinversiones, se toman teniendo en cuenta el análisis de los Estados Financieros. La Utilidad Neta del año 2018, creció un 18.49% respecto del año anterior (ver Tabla 14).

Tabla 14

*Estados de Resultados, años 2017 y 2018 (en Millones)*

| Elementos                                   | %      | 2018   |        | 2017   |        | 2018 - 2017  |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------------|
|   |        | Soles  | %      | Soles  | %      | Incremento % |
| Ventas                                      |        | 7'044  | 100.00 | 6'774  | 100.00 | 03.84        |
| Costo de Ventas                             |        | -2'823 | -40.08 | -3'029 | -44.71 | -07.27       |
| Utilidad Bruta                              |        | 4'221  | 59.92  | 3'745  | 55.29  | 11.27        |
| Gastos administrativos                      |        | -399   | -5.67  | -564   | -8.34  | -41.39       |
| Gastos de Ventas                            |        | -2'383 | -33.84 | -1'868 | -27.58 | 21.61        |
| Utilidad de Operación                       |        | 1'437  | 20.41  | 1'311  | 19.36  | 08.76        |
| Gastos Financieros                          |        | -366   | -5.20  | -387   | -5.72  | -05.75       |
| Utilidad antes de participación e impuestos |        | 1'071  | 15.21  | 924    | 13.65  | 13.72        |
| Participación de los trabajadores           | 5.00%  | -53    | -0.76  | -46    | -0.68  | 13.72        |
| Utilidad antes de Impuestos                 |        | 1'017  | 14.45  | 878    | 12.96  | 13.72        |
| Impuesto a la renta resultante 1            | 10.00% | -6     | -0.09  | -6     | -0.09  | 02.41        |
| Impuesto a la renta resultante 2            | 29.50% | -193   | -2.75  | -205   | -3.03  | -06.02       |
| Utilidad Neta                               |        | 817    | 11.61  | 666    | 9.84   | 18.49        |

*Nota.* Adaptado de "Libro de Inventarios y Balances", por Transportes Caipo, 2018, EEFF Trujillo Perú

Este suceso ocurrió a pesar de que los ingresos anuales de un año a otro no fueron tan sustanciales o como se hubiera esperado, según el historial de ingresos de Transporte Caipo, ya que, sólo crecieron en un 3.84%. Podemos notar que, hubo un mejor manejo de costos, logrando reducirlos, los que descendiendo de un año a otro en un 7.27%; nótese también que,

el impuesto a la renta tiene un mecanismo especial de cálculo, ya que, se paga el 10% por las primeras 15 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), el cual es un valor referencial, utilizado en las normas tributarias para realizar diferentes cálculos y determinaciones de impuestos,

Tabla 15

*Estados de Situación Financiera, años 2017 y 2018 (en Millones)*

| Elementos   | 2018          |               | 2017         |               | 2018 - 2017  |
|---|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
|   | Soles         | %             | Soles        | %             | Incremento % |
| <b>Activo</b>                                       |               |               |              |               |              |
| <b>Activo corriente</b>                             |               |               |              |               |              |
| Efectivo y equivalente de efectivo                  | 385           | 2.95          | 351          | 3.54          | 09.86        |
| Cuentas por cobrar comerciales – terceros           | 871           | 6.66          | 856          | 8.64          | 01.77        |
| Cuentas por cobrar diversas – terceros              | 125           | 0.96          | 62           | 0.63          | 100.70       |
| Estimación de cuentas de cobranza dudosa            | 87            | 0.67          | 0            | 0.00          | -            |
| Materias auxiliares, suministros y repuestos        | 88            | 0.67          | 74           | 0.75          | 18.38        |
| <b>Total activo corriente</b>                       | <b>1'558</b>  | <b>11.91</b>  | <b>1'344</b> | <b>13.57</b>  | <b>15.95</b> |
| <b>Activo no corriente</b>                          |               |               |              |               |              |
| Activos adquiridos en arrendamiento financiero      | 6'340         | 48.46         | 3'709        | 37.44         | 70.92        |
| Inmueble maquinaria y equipo                        | 7'160         | 54.72         | 6'702        | 67.65         | 06.83        |
| Intangibles   | 85            | 0.65          | 0            | 0.00          | -            |
| Activo diferido                                     | 335           | 2.56          | 102          | 1.03          | -            |
| Depreciación, amortización y agotamiento acumulados | -2'394        | -18.30        | -1'951       | -19.70        | 22.70        |
| <b>Total activo no corriente</b>                    | <b>11'526</b> | <b>88.09</b>  | <b>8'563</b> | <b>86.43</b>  | <b>34.60</b> |
| <b>Total activos netos</b>                          | <b>13'085</b> | <b>100.00</b> | <b>9'907</b> | <b>100.00</b> | <b>32.07</b> |
| <b>Pasivo</b>                                       |               |               |              |               |              |
| <b>Pasivo corriente</b>                             |               |               |              |               |              |
| Tributos por pagar                                  | 42            | 0.33          | 105          | 1.06          | -59.38       |
| Remuneraciones y participaciones por pagar          | 53            | 0.41          | 46           | 0.47          | -            |
| Cuentas por pagar comerciales – terceros            | 171           | 1.31          | 234          | 2.36          | -26.54       |
| Cuentas por pagar a los socios                      | 70            | 0.53          | 175          | 1.77          | -60.00       |
| Obligaciones por pagar                              | 2'582         | 19.74         | 1'672        | 16.88         | 54.44        |
| <b>Total pasivo corriente</b>                       | <b>2'921</b>  | <b>22.32</b>  | <b>2'232</b> | <b>22.54</b>  | <b>30.82</b> |
| <b>Pasivo no corriente</b>                          |               |               |              |               |              |
| Cuentas por pagar a los socios                      | 280           | 2.14          | 525          | 5.30          | -46.67       |
| Obligaciones por pagar                              | 4'662         | 35.63         | 1'989        | 20.08         | 134.32       |
| <b>Total pasivo no corriente</b>                    | <b>4'942</b>  | <b>37.77</b>  | <b>2'514</b> | <b>25.38</b>  | <b>96.54</b> |
| <b>Total Pasivos</b>                                | <b>7'863</b>  | <b>60.10</b>  | <b>4'747</b> | <b>47.92</b>  | <b>65.63</b> |
| <b>Patrimonio neto</b>                              |               |               |              |               |              |
| Capital   | 2'645         | 20.21         | 2'645        | 26.70         | 00.00        |
| Capital adicional                                   | 0             | 0.00          | 700          | 7.07          | -100.00      |
| Reservas  | 317           | 2.43          | 317          | 3.20          | 00.00        |
| Resultados acumulados                               | 1'441         | 11.02         | 830          | 8.39          | 73.46        |
| Resultado del ejercicio                             | 817           | 6.25          | 666          | 6.73          | 22.69        |
| <b>Total patrimonio neto</b>                        | <b>5'221</b>  | <b>39.90</b>  | <b>5,159</b> | <b>52.08</b>  | <b>01.19</b> |
| <b>Total pasivos y patrimonio neto</b>              | <b>13'085</b> | <b>100.00</b> | <b>9'907</b> | <b>100.00</b> | <b>32.07</b> |

Nota. Adaptado de "Libro de Inventarios y Balances", por Transportes Caipo, 2018, EEFF Trujillo – Perú

tasas, recaudaciones, multas, entre otros; de las utilidades del ejercicio; y por el importe restante de utilidad se paga el 29.5%, debido a la Ley de Mediana y Pequeña Empresa (MYPE) a la cual está acogida la organización, luego de ello se visualiza que la rentabilidad incrementó, de un 9.84% en el 2017 a un 11.61% en el año 2018.

Es en el aspecto financiero quien concentra últimamente mayor preocupación en la organización, debido a que han perdido cierto agrado de autonomía, en cuanto se ha venido financiando por encima del 50% de su total patrimonio. En la Tabla 15 se evidencia que Transportes Caipo tiene un serio problema de liquidez, el cual es constatado con los ratios o índices financieros (ver Tabla 16), lo bueno es que, este fenómeno tendrá una mejora a partir de la mitad de año del 2019, puesto que, según sus reportes de financiamiento, la entidad da por concluida la mayoría de sus deudas al término del periodo mencionado (ver Tabla 17).

Tabla 16

*Indicadores Financieros Transportes CAIPO, 2017-2018*

| <b>Criterios</b>   | <b>2018 (%)</b>    | <b>2017 (%)</b>    |
|--|--------------------|--------------------|
| <b>Indicadores de liquidez</b>                               |                    |                    |
| Razón corriente  | 53.36              | 60.21              |
| Prueba ácida   | 43.04              | 54.07              |
| <b>Indicadores de endeudamiento</b>                          |                    |                    |
| Nivel de endeudamiento                                       | 60.10              | 47.92              |
| Endeudamiento corto plazo                                    | 22.32              | 22.54              |
| Endeudamiento largo plazo                                    | 37.77              | 25.38              |
| <b>Indicadores de rentabilidad</b>                           |                    |                    |
| Margen operacional   | 20.41              | 19.36              |
| Rentabilidad sobre ventas (ROS)                              | 11.61              | 9.84               |
| Rentabilidad sobre activos (ROA)                             | 8.19               | 9.33               |
| Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)                          | 15.66              | 12.92              |
| <b>Criterios</b>   | <b>2018 (días)</b> | <b>2017 (días)</b> |
| <b>Indicadores de cuentas por cobrar y cuentas por pagar</b> |                    |                    |
| Rotación de cuentas por cobrar                               | 44.53              | 45.51              |
| Rotación de cuentas por pagar                                | 8.79               | 12.44              |

*Nota.* Adaptado de “Libro de Inventarios y Balances”, por Transportes Caipo, 2018, EEFF Trujillo – Perú

Tabla 17

*Cuotas y Fechas de Término de Financiamientos*

| Item         | Entidad financiera             | Cuotas mensuales | Fecha de Inicio | Fecha de término |
|--------------|--------------------------------|------------------|-----------------|------------------|
| 03           | Mitsui Masa Leasing (1)        | 2,778.41         | marzo-16        | 18-02-20         |
| 04           | Mitsui Masa Leasing (2)        | 2,778.41         | marzo-16        | 18-02-20         |
| 07           | Scotiabank del Perú S.A.A. (2) | 16,385.10        | enero-17        | 20-12-23         |
| 08           | Scania Services del Perú (2)   | 23,872.46        | marzo-17        | 15-03-20         |
| 09           | Mitsui Masa Leasing (3)        | 3,675.84         | agosto-16       | 18-07-19         |
| 10           | Scania Services del Perú (3)   | 26,801.17        | septiembre-16   | 15-09-19         |
| 11           | Mitsui Masa Leasing (4)        | 3,487.60         | abril-17        | 18-03-20         |
| 12           | Mitsui Masa Leasing (5)        | 3,487.60         | abril-17        | 18-03-20         |
| 13           | Caja Municipa de Sullana S.A.  | 8,593.19         | mayo-17         | 05-05-20         |
| 14           | Banco Pichincha (2)            | 17,415.17        | diciembre-17    | 25-11-20         |
| 15           | Scotiabank del Perú S.A.A. (3) | 17,610.85        | abril-18        | 27-03-19         |
| 17           | BBVA Banco Continental (2)     | 37,276.45        | septiembre-18   | 11-01-21         |
| 18           | Scotiabank del Perú S.A.A. (4) | 16,121.35        | septiembre-18   | 12-09-22         |
| 19           | Scotiabank del Perú S.A.A. (5) | 5,979.29         | septiembre-18   | 24-08-19         |
| 20           | BBVA Banco Continental (3)     | 34,393.29        | septiembre-18   | 25-02-19         |
| 21           | Banco Pichincha (3)            | 18,665.95        | septiembre-18   | 25-10-21         |
| 22           | Scania Services del Perú (4)   | 33,532.45        | octubre-18      | 15-10-22         |
| Total cuotas |                                | 272,854.59       |                 |                  |

*Nota.* Adaptado de “Libro de Inventarios y Balances”, por Transportes Caipo, 2018, EEFF Trujillo – Perú

En cuanto a finanzas y contabilidad, se identificó como fortaleza, la elaboración oportuna de estados financieros. Se identificó como debilidad, pérdida de autonomía financiera por el excesivo financiamiento de entidades bancarias.

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

Transportes CAIPO no es equitativo en cuanto a la capacitación y actualización que tiene que realizar su personal, ya que deja de lado a los trabajadores administrativos, siendo éstos los encargados de cubrir los costes de cursos y talleres de actualización y capacitación, pese a contar con: (a) un Manual de Organización y Funciones, (b) un Reglamento Interno de Trabajo, (c) Reglamento Interno de Transporte, (d) Manual de Operación de Buses; y (e) Perfil de Puestos, en donde se plasman las características que deben poseer los colaboradores de acuerdo al área o la función que asuman. Además de inequidad, la organización carece de planes de desarrollo y línea de carrera para sus colaboradores. Es el personal operativo y en

especial los conductores a quienes se les tiene un programa de conducción y descanso, puesto que existe un área de SSOMA muy exigente para con estos trabajadores, es entendible, por el hecho de transportar a personas. Existe un programa de capacitaciones constantes en cuanto a normativa de transportes, primeros auxilios, especificaciones técnicas de vehículos y charlas repetitivas y de concientización en manejo defensivo. El programa de descanso incluye visitas a las familias de estos conductores, para cerciorarse del horario y demás formas adecuadas de descanso.

En cuanto a recursos humanos, se identificó como fortaleza las condiciones laborales buenas, tiempos de conducción y descanso oportunos para los conductores. Se identificó como debilidad, la deficiente comunicación con las demás áreas funcionales.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Transporte CAIPO para el manejo de algunas operaciones ha desarrollado algunos sistemas amigables de uso fácil, entre los que se mencionan: (a) Sistema de Transporte de Personal y de Transporte interprovincial, el cual ayuda a la programación de vehículos, según ordenes de servicio, además de las programaciones de los buses en las diferentes rutas de las concesiones; (b) Sistema de Transporte de Encomiendas, el cual ayuda a la gestión y administración de los envíos, asimismo de la recepción de las mercancías; (c) Sistema de Facturación Electrónica, el cual permite la validación inmediata de comprobantes a través de la homologación obtenida por la Superintendencia de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

A pesar de contar con un desarrollador de sistemas, este carece de infraestructura y de inversión en capacitación para llevar a cabo programas que ayuden en la solución el problema de comunicación que se tienen en la organización. Es necesaria un cambio de cultura organizacional en Transportes Caipo para poder optar y comprender las nuevas formas que se desarrollan las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) a partir de los avances

científicos producidos en ámbitos de la informática y las telecomunicaciones a través del internet. En el transporte estas TIC deben ser muy aprovechadas para vender los servicios a través de estas tecnologías y lograr grandes beneficios.

En cuanto a sistemas de información y comunicación se identificó como fortaleza, el desarrollo de sistemas de información. Se identificó como debilidad, la insuficiente integración y articulación de sistemas, y deficientes sistemas de comunicación.

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Transportes CAIPO no asigna presupuestos de I&D, por lo que esta área prácticamente está abandonada, pero si la impulsamos, la convertimos en una fortaleza, por existencia de ella y por la presencia de un profesional responsable. La empresa carece de un sistema de gestión empresarial o un ERP, contando así con las tecnologías básicas, tales como los vehículos modernos como principal equipo para la parte operativa de prestación de los servicios, no perduran más de 5 años como activos de la empresa. Además, los vehículos son altamente reforzados para dar cumplimiento a las estrictas normas de seguridad, para transportar a personas; asimismo, han tenido en cuenta innovar el equipo de cómputo y control técnico, como por ejemplo el sistema de monitoreo inalámbrico denominado Sistema de Posicionamiento Global (GPS por sus siglas en inglés) instalados en cada unidad para el control de velocidades y las cámaras de videovigilancia instaladas en los establecimientos para garantizar la seguridad de los clientes.

En cuanto a tecnología e investigación y desarrollo, se identificó como fortaleza, los recursos de investigación y desarrollo superiores a los de la competencia informal, y el monitoreo a través de GPS.

#### **4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La Matriz (EFI) cuya evaluación de los 12 Factores Internos identificados, nos da como resultado una ponderación de 2.45, lo cual está casi en el promedio, lo que a su vez

quiere decir que, la empresa adopta una posición interna no tan fuerte y que sus fortalezas están siendo absorbidas por las debilidades de la organización (ver Tabla 18).

Tabla 18

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

| Factores determinantes de éxito  | Peso        | Valor | Ponderación |
|--|-------------|-------|-------------|
| <b>Fortalezas</b>  |             |       |             |
| 1 Experiencia de directivos en el sector                                 | 0.10        | 3     | 0.30        |
| 2 Reducción de CO2 y de gases de efecto invernadero (vehículos modernos) | 0.08        | 3     | 0.24        |
| 3 Capacidad ociosa de activos (vehículos)                                | 0.06        | 4     | 0.24        |
| 4 Monitoreo a través de GPS  | 0.08        | 3     | 0.24        |
| 5 Mejores condiciones laborales, tiempos de conducción y descanso        | 0.09        | 4     | 0.36        |
| 6 Recursos de I&D y Marketing superiores a los de la competencia.        | 0.06        | 3     | 0.18        |
| <b>Debilidades</b>   |             |       |             |
| 1 Ineficiente comunicación entre directivos                              | 0.07        | 2     | 0.14        |
| 2 Duplicidad de funciones logísticas                                     | 0.08        | 2     | 0.16        |
| 3 Concentración de ventas en el sector minero                            | 0.12        | 2     | 0.24        |
| 4 Insuficiente integración y articulación de sistemas de información     | 0.09        | 2     | 0.18        |
| 5 Falta de estandarización de servicios y procesos de producción         | 0.06        | 1     | 0.06        |
| 6 Falta de terminales adecuados en los lugares de destino                | 0.11        | 1     | 0.11        |
| <b>Total</b>   | <b>1.00</b> |       | <b>2.45</b> |

*Nota.* Adaptado de "Yi Min Shum Xie". La matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI - MEFI), 2018. (<https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>)

### 4.3. Conclusiones

La Matriz EFI fue el resultado del análisis AMOFHIT de Transportes CAIPO, del cual podemos deducir que una de las principales fortalezas es contar con vehículos ociosos lo que se tienen que poner a operar, puesto que no habrá necesidad de inversión en estos equipos, basta con una buena gestión de las diferentes áreas para intentar colocar la capacidad que se desperdicia. En cuanto a algunas debilidades identificadas, podemos decir que se pueden contrarrestar simplemente con medidas correctivas y de acción inmediata y comprometer a los responsables de cada área a sujetarse a los cambios que pueda ocasionar el desarrollo de actividades para lograr los propósitos.

## Capítulo V: Intereses de Transportes CAIPO S.R.L. y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1. Intereses de Transportes CAIPO S.R.L.

Los intereses que se han definido para Transportes CAIPO son los que a continuación se plantean:

***Excelente Servicio.*** Pese a estar inmersa en una competencia informal, la organización tiene que agenciarse de los equipos necesarios y tecnológicamente innovados, personal altamente capacitado y entrenado; y procesos plenamente identificados, establecidos y estandarizados.

***Tecnología de Transporte (software a medida).*** La tecnología e innovación no deben ser indiferentes para Transportes Caipo, puesto que, la aplicación de cualquier adelanto tecnológico en este servicio, lo transforma en uno; más atractivo y, por ende, más competitivo, debido a que mejoran sustancialmente rendimiento y la calidad de los servicios, antes, durante, e incluso después. En la organización se hace necesario la inversión y la asignación de presupuestos al área de I&D para el desarrollo y aplicación de un software a medida, un software que interconecte a todas las áreas funcionales de Transportes Caipo.

***Liderazgo en ventas.*** No es simplemente inversión en publicidad, lo que se requiere, sino que, existiendo el área en la organización, es menester, la elaboración de un plan de marketing, el cual tiene que ayudar a diversificar a los clientes, lograr posicionamiento y encontrar nuevos nichos de mercado.

***Maximizar el uso de capacidad instalada.*** Es necesaria una rotación de activos óptima, por lo que el área de operaciones deberá poner énfasis en las programaciones y aprovechar al máximo el funcionamiento activo de las unidades vehiculares, de tal manera que se vea reflejado en la rentabilidad de la organización.

***Incremento de rentabilidad.*** Aprovechando la capacidad ociosa y realizando una correcta gestión logística, se generará ingresos al mismo tiempo que los costos y gastos al ser

mejor gestionados disminuirán, con lo cual, la rentabilidad sufrirá cambios de manera muy positiva.

## 5.2. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Los intereses que la organización muestran la posición de los principales grupos de interés (ver Tabla 19).

Tabla 19

*Matriz de Intereses Organizacionales de Transportes CAIPO (MIO)*

| Intereses de la organización                 | Vital                  | Importante   | Periférico                                    |
|--|------------------------|--|---|
| 1 Excelencia en servicio                     | Socios                 | Clientes<br>Colaboradores<br>Competidores*<br>Socios<br>Colaboradores                |   |
| 2 Modernizar la flota de vehículos           |                        | Proveedores<br>Entidades financieras<br>Clientes<br>Competidores*<br>Sector Minero   | Competidores*                                 |
| 3 Liderazgo en ventas                        | Socios                 | MEF<br>Proveedores<br>Nuevos clientes<br>Nuevas industrias<br>Proveedores de insumos | SUNAT<br>SUNAFIL                              |
| 4 Maximizar el uso de la capacidad instalada |                        | Proveedores de tecnología<br>Socios<br>Proveedores                                   | Clientes<br>Competidores*<br>SUNAT            |
| 5 Incrementar la rentabilidad de la empresa  | Socios y colaboradores | Entidades Financieras<br>Inversionistas  | Gobiernos Municipales<br>Gobiernos Regionales |

*Nota.* Se coloca asterisco en los actores que tienen un interés opuesto al de Transportes CAIPO.

## 5.3. Objetivos de Largo Plazo

Se tuvo cuidado en que estos objetivos estén alineados con la Visión de la organización, además de que, estos retos a largo plazo se determinaron uno para cada interés organizacional. El horizonte de tiempo planificado para el cumplimiento de estos objetivos será de 10 años contados a partir del año 2020

- **Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1).** Al 2030, alcanzar un índice de satisfacción del cliente mayor a 85%. En 2018, el promedio fue de 65%
- **Objetivos de Largo Plazo 2 (OLP2).** Al 2030, incrementar la participación de mercado regional en 20%. En 2018, fue menor a 5%.
- **Objetivos de Largo Plazo 3 (OLP3).** Al 2030, incrementar la eficiencia operativa de vehículos en 25%. En 2018, el promedio fue de 70%.
- **Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4).** Al 2030, incrementar la capacidad instalada en 50%. En 2018, el número de unidades de transporte es de 35.
- **Objetivo de Largo plazo 5 (OLP5).** Al 2030, incrementar el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) a 20%. En 2018, fue de 11.61%.

#### 5.4. Conclusiones

Teniendo en cuenta el principio contable de Empresa en Marcha, la organización quiere permanecer en el mercado, para ello tendrá que mejorar continuamente su competitividad y poner énfasis en su productividad, para ello, el principal interés de la organización, es la satisfacción al 80% de los clientes y el acogimiento de los potenciales. Con lo mencionado anteriormente, se pretende dar sostenibilidad a la organización con un buen índice de rentabilidad, para ello se plantea que, en un periodo de 10 años, se debe incrementar la cantidad de vehículos, para poder cubrir los servicios, puesto que, se aumentará la participación de mercado, acontecimiento que generará mayores ingresos.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Luego del análisis PESTE y AMOFHIT de la organización, se determinaron las matrices MEFE y MEFI respectivamente, de las cuales, se determinaron estrategias a través de la Matriz FODA. Las fortalezas fueron utilizadas para sacar ventaja de las oportunidades y neutralizar las amenazas; asimismo, se debe mejorar las debilidades para sacar provecho de las oportunidades y evitar amenazas, es por ello que, surgieron de esta evaluación, 16 estrategias para ser analizadas si se retienen o no, según las herramientas que nos brindan las diferentes matrices a utilizar, la cuales fueron mencionadas en el proceso estratégico (ver Tabla 20).

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

Para la elaboración de la matriz PEYEA, se establecieron puntajes para los factores determinantes relativos al sector industrial (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y para los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), con los valores promedio graficamos para obtener un polígono y un vector resultante que nos indique cual debiera ser la postura estratégica más apropiada para la empresa. El polígono obtenido nos indica que la empresa posee moderada fortaleza financiera y aceptable ventaja competitiva, por otro lado, se tiene aceptable fortaleza de la industria y una adecuada estabilidad del entorno. Con la dirección del vector obtenido con esta matriz se determinó que, Transportes Caipo deberá adoptar una postura estratégica intensiva o agresiva, que se traduce en aplicación de estrategias de diversificación concéntricas, integración vertical y liderazgo en costos (ver Tablas 20, 21 y 22). Asimismo, por los resultados obtenidos, podemos decir que, la organización cuenta con moderada fortaleza financiera, aceptable fortaleza de la industria, con estabilidad regular del entorno, y con aceptable ventaja competitiva (ver Figura 11).

Tabla 20

## Matriz de Evaluación FODA Transportes CAIPO

|               |   | Fortalezas   |  | Debilidades  |   |
|---------------|---|--|--|--|---|
|               | 1   | Experiencia de directivos en el sector                                 | 1  | Ineficiente comunicación entre directivos                          |   |
|               | 2   | Reducción de CO2 y de gases de efecto invernadero (vehículos modernos) | 2  | Duplicidad de funciones logísticas                                 |   |
|               | 3   | Capacidad ociosa de activos (vehículos)                                | 3  | Concentración de ventas en el sector minero                        |   |
|               | 4   | Monitoreo a través de GPS  | 4  | Insuficiente integración y articulación de sistemas de información |   |
|               | 5   | Mejores condiciones laborales, tiempos de conducción y descanso        | 5  | Falta de estandarización de servicios y procesos de producción     |   |
|               | 6   | Recursos de I&D y Marketing superiores a los de la competencia.        | 6  | Falta de terminales adecuados en los lugares de destino            |   |
| Oportunidades |   | FO. Explote  |  | DO. Busque   |   |
| 1             | Crecimiento económico del sector  | FO1  | Desarrollar alianzas con proveedores de vehículos y otros equipos (F1,F6,O1,O6)  | DO1  | Desarrollar tecnologías para optimizar los procesos (D4,D5,O4)  |
| 2             | Mejoras en infraestructura (vías asfaltadas)                                  | FO2  | Desarrollar proyectos de optimización de estructura de costos (F1,F6,O1,O2)  | DO2  | Desarrollar Benchmarking para identificar buenas prácticas en gestión de transporte (D5,D6,O1,O2,O3)  |
| 3             | Tercerización de la logística en traslados del personal minero                | FO3  | Incrementar la capacidad instalada de la flota (F3,F5,O1,O2,O3)  | DO3  | Desarrollar prácticas de gestión por procesos para estandarizar procesos y procedimientos para un mayor control, y seguimiento de mejora continua (D5,O4) |
| 4             | Desarrollo de nuevas tecnologías de información y de transporte               | FO4  | Desarrollar nuevos servicios con relación al transporte interprovincial (F1,O1,O3)   | DO4  | Desarrollar nuevos servicios de transporte (D6,O1,O6)   |
| 5             | Existencia de biocombustibles (menor contaminación)                           | FO5  | Fortalecer la satisfacción, lealtad y repetición de compra entre los actuales consumidores (F1,O1,O2)                      |  |   |
| 6             | Demanda del servicio por inexistencia de servicios sustitutos                 |  |  |  |   |
| Amenazas      |   | FA. Confronte  |  | DA. Evite  |   |
| 1             | Informalidad en el desarrollo de actividades del sector, competencia informal | FA1  | Desarrollar alianzas con empresas de seguridad para salvaguardar el patrimonio de la organización (F1,F6,A1,A2)            | DA1  | Desarrollar terminales en los lugares de destino para atraer al usuario (D6,A1)   |
| 2             | Burocracia gubernamental ineficiente  | FA2  | Desarrollar la habilidad para ganar nuevos consumidores que puedan ser atraídos por la oferta de la competencia (F5,A1,A4) | DA2  | Desarrollar nuevas empresas de transporte que operen en otras zonas del Perú (D3,A1)  |
| 3             | Delincuencia, crimen organizado (extorsiones)                                 | FA3  | Desarrollar el mercado con énfasis en calidad y seguridad (F1,F5,F6,A1,A2)   | DA3  | Desarrollar alianzas con universidades para incentivar y generar investigación y desarrollo (D3,D4,D5,A4)   |
| 4             | Producción minera temporal (cierre de minas)                                  | FA4  | Desarrollar alianzas con empresas de abastecimiento de combustible y repuestos (F1,F6,A1,A2)                               |  |   |
| 5             | Falta de armonización normativa del sector                                    |  |  |  |   |

Tabla 21

*Matriz PEYEA Transportes CAIPO*

|                                    |   | Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) | Valor |
|------------------------------------|---|--|-------|
| Posición<br>estratégica<br>interna | 1 | Rendimiento en la inversión                            | 5     |
|                                    | 2 | Apalancamiento   | 3     |
|                                    | 3 | Liquidez   | 1     |
|                                    | 4 | Capital de trabajo                                     | 1     |
|                                    | 5 | Flujo de caja  | 4     |
|                                    | 6 | Facilidad para salir del mercado                       | 2     |
|                                    | 7 | Riesgo involucrado en el negocio                       | 3     |
|                                    | 8 | Rotación de Inventarios                                | 4     |
|                                    | 9 | Uso de economías de escala y experiencia               | 5     |
|                                    |   | Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)  | Valor |
|                                    | 1 | Participación en el mercado                            | -5    |
|                                    | 2 | Calidad del Servicio                                   | -2    |
|                                    | 3 | Ciclo de vida del servicio                             | -3    |
|                                    | 4 | Lealtad del consumidor                                 | -2    |
|                                    | 5 | Utilización de la capacidad de los competidores        | -3    |
|                                    | 6 | Conocimiento tecnológico                               | -2    |
|                                    | 7 | Control sobre proveedores y distribuidores             | -2    |
|                                    | 8 | Velocidad de introducción de nuevos servicios          | -4    |
|                                    |   | Estabilidad del Entorno (EE)                           | Valor |
| Posición<br>estratégica<br>externa | 1 | Cambios tecnológicos                                   | -2    |
|                                    | 2 | Tasa de inflación                                      | -2    |
|                                    | 3 | Variabilidad de la demanda                             | -4    |
|                                    | 4 | Rango de precios de los servicios de la competencia    | -3    |
|                                    | 5 | Barreras de entrada al mercado                         | -3    |
|                                    | 6 | Rivalidad y presión competitiva                        | -2    |
|                                    | 7 | Elasticidad de precios de la demanda                   | -4    |
|                                    |   | Fortaleza de la Industria (FI)                         | Valor |
|                                    | 1 | Potencial de crecimiento                               | 5     |
|                                    | 2 | Potencial de utilidades                                | 4     |
|                                    | 3 | Estabilidad financiera                                 | 4     |
|                                    | 4 | Utilización de recursos                                | 3     |
|                                    | 5 | Intensidad de capital                                  | 5     |
|                                    | 6 | Facilidad de entrada al mercado                        | 4     |
|                                    | 7 | Productividad y utilización de la capacidad            | 3     |
|                                    | 8 | Poder de negociación de productores                    | 3     |

Tabla 22

## Cuadro de Resultados y Vector PEYEA de Transportes CAIPO

| Factor | Total | Promedio | Vector direccional |
|--------|-------|----------|--------------------|
| FF     | 28    | 3.11     | Eje X      0.25    |
| VC     | -23   | -2.88    | Eje Y      1.00    |
| EE     | -20   | -2.86    |                    |
| FI     | 31    | 3.88     |                    |

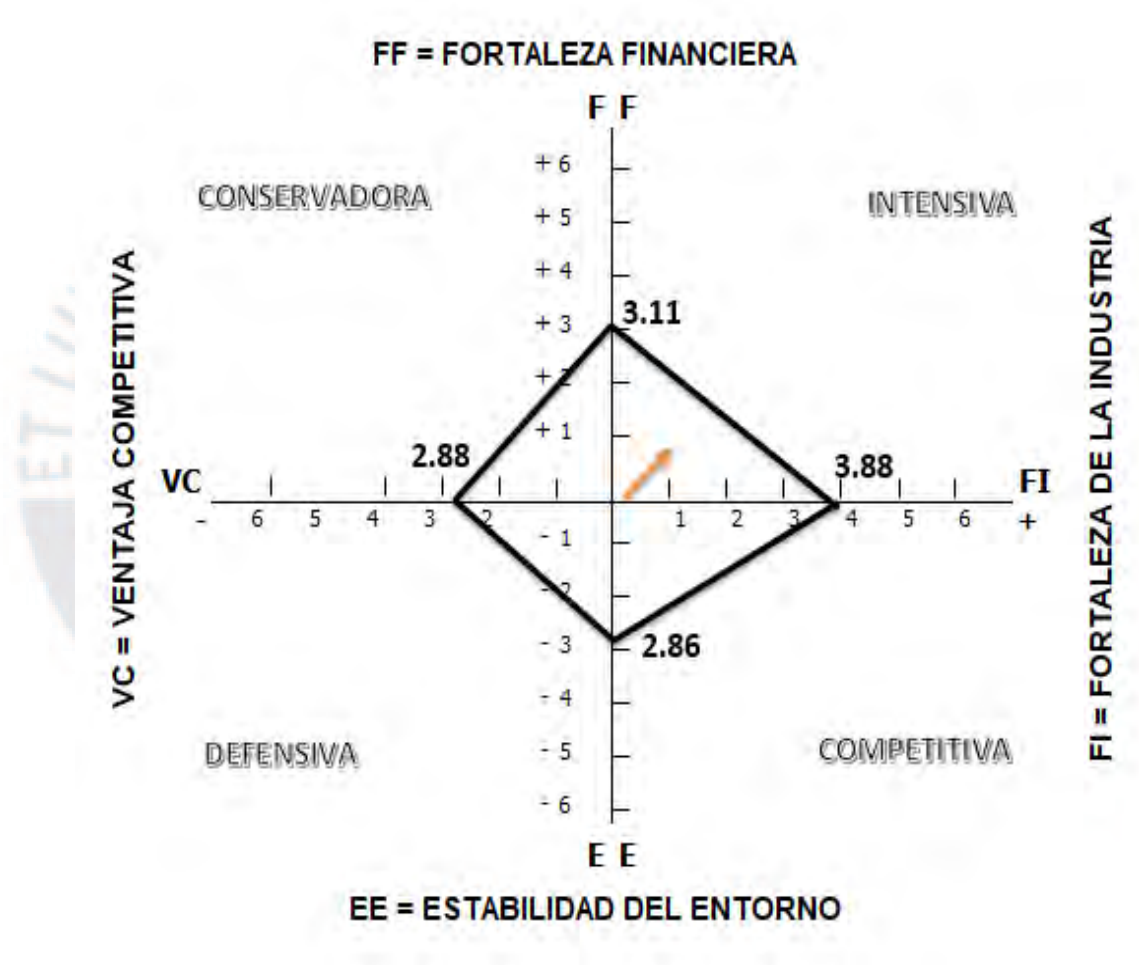


Figura 11. Matriz PEYEA Transportes CAIPO.

**6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

La matriz de Boston Consulting Group evalúa básicamente, la relación estrecha entre la participación relativa en el Mercado y la tasa de crecimiento de ventas en la industria. De este análisis podemos determinar que Transportes CAIPO posee un servicio interrogante, un servicio vaca y un servicio perro (ver Figura 12).

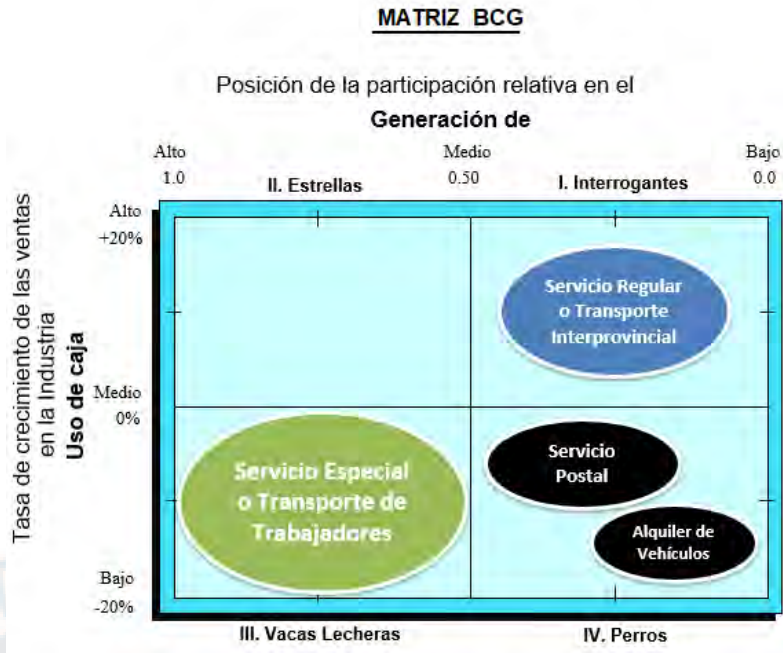


Figura 12. Matriz BCG Transportes CAIPO.

#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa, al igual que la anterior, son matrices de portafolio, porque en ella se grafican cada uno de los servicios de la organización, en este caso, Transportes CAIPO se ubica en el cuadrante V, la cual sugiere desarrollarse selectivamente para mejorar y plantea estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de servicios para retener y mantener (ver Figura 13).

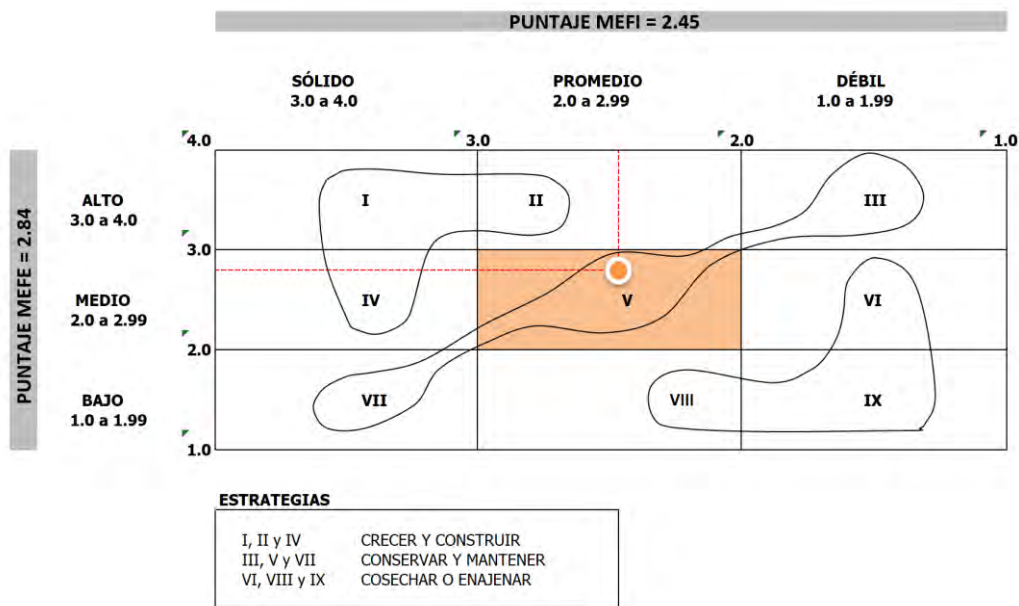


Figura 13. Matriz Interna Externa Transporte CAIPO

## 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Según esta matriz, Transporte CAIPO se ubica en el cuadrante I, debido a una posición competitiva en el mercado, a pesar de su poca participación. Por tanto, plantea estrategias como: desarrollo, de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de servicios (ver Figura 14).

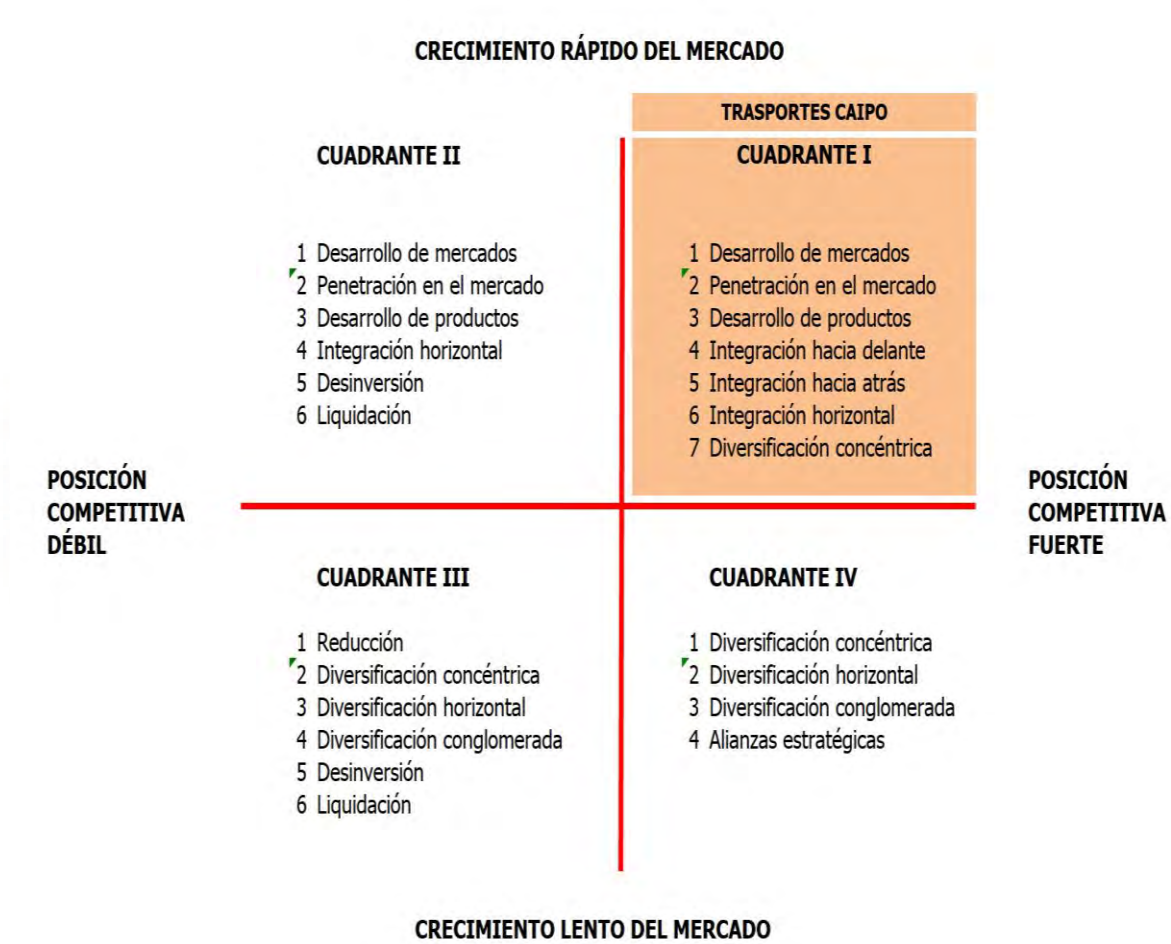


Figura 14. Matriz de la Gran Estrategia Transportes CAIPO (MGE)

## 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

A través de esta matriz de decisión se realiza una preselección de las 16 estrategias vertidas del análisis FODA; teniendo en cuenta su consideración en las matrices PEYEA, BCG, IE y GE. Por tanto, con esta evaluación se identifica las estrategias de mayor repetición y se las retiene para su aplicación, con las demás se tiene un criterio de separarlas de grupo y mantenerlas en contingencia (ver Tabla 23).

Tabla 23

*Matriz de Decisión Estratégica de Transportes CAIPO (MDE)*

|     | Estrategias específicas   | Clasificación                    | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |
|-----|---|----------------------------------|------|-------|-----|----|----|-------|
| FO1 | Desarrollar alianzas con proveedores de vehículos y otros equipos (F1,F6,O1,O6)   | Aventura conjunta                | X    | X     | X   |    |    | 3     |
| FO2 | Desarrollar proyectos de optimización de estructura de costos (F1,F6,O1,O2)   | Enfoque en costos                | X    | X     | X   |    |    | 3     |
| FO3 | Incrementar la capacidad instalada de la flota (F3,F5,O1,O2,O3)   | Desarrollo de mercados           | X    | X     | X   |    | X  | 4     |
| FO4 | Desarrollar nuevos servicios con relación al transporte interprovincial (F1,O1,O3)  | Desarrollo de servicios          | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| FO5 | Fortalecer la satisfacción, lealtad y repetición de compra entre los actuales consumidores (F1,O1,O2)   | Penetración en el mercado        | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| DO1 | Desarrollar tecnologías para optimizar los procesos (D4,D5,O4)  | Penetración en el mercado        | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| DO2 | Desarrollar Benchmarking para identificar buenas prácticas en gestión de transporte (D5,D6,O1,O2,O3)  | Diferenciación                   | X    | X     |     |    | X  | 3     |
| DO3 | Desarrollar prácticas de gestión por procesos para estandarizar procesos y procedimientos para un mayor control, y seguimiento de mejora continua (D5,O4) | Diferenciación                   | X    | X     |     |    | X  | 3     |
| DO4 | Desarrollar nuevos servicios de transporte (D6,O1,O6)   | Desarrollo de mercados           | X    | X     |     |    | X  | 3     |
| FA1 | Desarrollar alianzas con empresas de seguridad para salvaguardar el patrimonio de la organización (F1,F6,A1,A2)   | Alternativas de diversificación  | X    | X     |     |    | X  | 3     |
| FA2 | Desarrollar la habilidad para ganar nuevos consumidores que puedan ser atraídos por la oferta de la competencia (F5,A1,A4)                                | Desarrollo de mercados           | X    | X     |     |    | X  | 3     |
| FA3 | Desarrollar el mercado con énfasis en calidad y seguridad (F1,F5,F6,A1,A2)  | Desarrollo de mercados           | X    | X     |     |    | X  | 3     |
| FA4 | Desarrollar alianzas con empresas de abastecimiento de combustible y repuestos (F1,F6,A1,A2)  | Integración vertical hacia atrás | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| DA1 | Desarrollar terminales en los lugares de destino para atraer al usuario (D6,A1)   | Diferenciación                   | X    | X     |     | X  | X  | 4     |
| DA2 | Desarrollar nuevas empresas de transporte que operen en otras zonas del Perú (D3,A1)  | Integración horizontal           | X    | X     |     |    | X  | 3     |
| DA3 | Desarrollar alianzas con universidades para incentivar y generar investigación y desarrollo (D3,D4,D5,A4)   | Aventura conjunta                | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |

*Nota.* Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3.

### **6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE)**

En esta matriz no se realizó un trabajo meramente intuitivo, sino que, se realizó un análisis profundo y con la opinión de los directivos de Transportes CAIPO. De este análisis cuantitativo se deduce que no todas las estrategias son eficientemente aplicables, es por ello que se decide implementar únicamente aquellas que superen los 5.00 puntos. Por tanto, solo se retienen nueve estrategias de las 16 brotadas del emparejamiento de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades (ver Tabla 24).

### **6.8. Matriz Rumelt**

Luego de calificar las estrategias retenidas en la MCPE, Rumelt, plantea cuatro criterios de evaluación en cuanto a que las estrategias: (a) Consistencia, no deben presentar objetivos, ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) Consonancia, deben presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) Ventaja, deben prever la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) Factibilidad, no deben originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear otros problemas sin solución. Por tanto, de las nueve estrategias retenidas mediante la matriz MCPE, sólo se consideran seis de ellas (ver Tabla 25).

### **6.9. Matriz de Ética**

Con esta matriz se intenta verificar que las estrategias, hasta el momento retenidas, no violen aspectos como los derechos, la justicia y el utilitarismo, por tanto, los resultados de esta evaluación muy importante (ver Tabla 26).

### **6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Debido a la utilización de diferentes herramientas, de las 18 estrategias vertidas del análisis FODA, solo se han retenido cinco de ellas, las demás se encuentran en contingencia, para una evaluación posterior y determinar si cumplen con los parámetros o circunstancias de ese entonces (ver Tabla 27).



Tabla 25

*Matriz de Prueba de Estrategias o Matriz de Rumelt (MR)*

| Estrategias específicas |  | Consistencia | Consonancia | Ventaja | Factibilidad | Se Acepta |
|-------------------------|--|--------------|-------------|---------|--------------|-----------|
| FO2                     | Desarrollar proyectos de optimización de estructura de costos (F1, F6, O1, O2)                               | SI           | SI          | SI      | SI           | SI        |
| FO3                     | Incrementar la capacidad instalada de la flota (F3, F5, O1, O2, O3)  | SI           | SI          | SI      | SI           | SI        |
| FO4                     | Desarrollar nuevos servicios con relación al transporte interprovincial (F1, O1, O3)                         | SI           | SI          | SI      | SI           | SI        |
| FO5                     | Fortalecer la satisfacción, lealtad y repetición de compra entre los actuales consumidores (F1, O1, O2)      | SI           | SI          | SI      | SI           | SI        |
| DO4                     | Desarrollar nuevos servicios de transporte (D6, O1, O6)  | SI           | SI          | SI      | SI           | SI        |
| FA3                     | Desarrollar el mercado con énfasis en calidad y seguridad (F1, F5, F6, A1, A2)                               | SI           | SI          | SI      | SI           | SI        |
| FA4                     | Desarrollar alianzas con empresas de abastecimiento de combustible y repuestos (F1, F6, A1, A2)              | SI           | SI          | SI      | NO           | NO        |
| DA1                     | Desarrollar terminales en los lugares de destino para atraer al usuario (D6, A1)                             | SI           | SI          | SI      | NO           | NO        |
| DA3                     | Desarrollar alianzas con universidades para incentivar y generar investigación y desarrollo (D3, D4, D5, A4) | SI           | SI          | SI      | NO           | NO        |

Tabla 26

*Matriz de Ética de Transportes CAIPO (ME)*

| Estrategias específicas | Derechos  |                            |                                |                            |                            |                         |                                | Justicia                   |                              |                        | Utilitarismo       |                     | Se Acepta |    |
|-------------------------|---|----------------------------|--------------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------------|--------------------|---------------------|-----------|----|
|                         | Impacto en el derecho a la vida   | Impacto en el derecho a la | Impacto en el derecho al libre | Impacto en el derecho a la | Impacto en el derecho a la | Impacto en el derecho a | Impacto en el derecho al libre | Impacto en la distribución | Impacto en la administración | Normas de compensación | Fines y resultados | Medios estratégicos |           |    |
| FO2                     | Desarrollar proyectos de optimización de estructura de costos (F1,F6,O1,O2)                           | N                          | N                              | N                          | N                          | N                       | N                              | N                          | J                            | J                      | N                  | E                   | E         | SI |
| FO3                     | Incrementar la capacidad instalada de la flota (F3,F5,O1,O2,O3)                                       | N                          | P                              | P                          | N                          | N                       | N                              | N                          | N                            | J                      | N                  | E                   | E         | SI |
| FO4                     | Desarrollar nuevos servicios con relación al transporte interprovincial (F1,O1,O3)                    | N                          | P                              | P                          | N                          | N                       | N                              | N                          | J                            | J                      | N                  | E                   | E         | SI |
| FO5                     | Fortalecer la satisfacción, lealtad y repetición de compra entre los actuales consumidores (F1,O1,O2) | N                          | P                              | P                          | N                          | P                       | N                              | N                          | J                            | J                      | N                  | E                   | E         | SI |
| DO4                     | Desarrollar nuevos servicios de transporte (D6,O1,O6)   | N                          | P                              | P                          | N                          | P                       | N                              | N                          | J                            | J                      | N                  | E                   | E         | SI |
| FA3                     | Desarrollar el mercado con énfasis en calidad y seguridad (F1,F5,F6,A1,A2)                            | P                          | P                              | P                          | N                          | N                       | N                              | N                          | J                            | J                      | N                  | E                   | E         | SI |

Tabla 27

## Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

| Estrategias retenidas       |   |
|-----------------------------|---|
| FO2                         | Desarrollar proyectos de optimización de estructura de costos (F1,F6,O1,O2)   |
| FO3                         | Incrementar la capacidad instalada de la flota (F3,F5,O1,O2,O3)   |
| FO4                         | Desarrollar nuevos servicios con relación al transporte interprovincial (F1,O1,O3)  |
| FO5                         | Fortalecer la satisfacción, lealtad y repetición de compra entre los actuales consumidores (F1,O1,O2)   |
| DO4                         | Desarrollar nuevos servicios de transporte (D6,O1,O6)   |
| FA3                         | Desarrollar el mercado con énfasis en calidad y seguridad (F1,F5,F6,A1,A2)  |
| Estrategias de contingencia |   |
| FO1                         | Desarrollar alianzas con proveedores de vehículos y otros equipos (F1,F6,O1,O6)   |
| DO1                         | Desarrollar tecnologías para optimizar los procesos (D4,D5,O4)  |
| DO2                         | Desarrollar Benchmarking para identificar buenas prácticas en gestión de transporte (D5,D6,O1,O2,O3)  |
| DO3                         | Desarrollar prácticas de gestión por procesos para estandarizar procesos y procedimientos para un mayor control, y seguimiento de mejora continua (D5,O4) |
| FA1                         | Desarrollar alianzas con empresas de seguridad para salvaguardar el patrimonio de la organización (F1,F6,A1,A2)   |
| FA2                         | Desarrollar la habilidad para ganar nuevos consumidores que puedan ser atraídos por la oferta de la competencia (F5,A1,A4)                                |
| FA4                         | Desarrollar alianzas con empresas de abastecimiento de combustible y repuestos (F1,F6,A1,A2)  |
| DA1                         | Desarrollar terminales en los lugares de destino para atraer al usuario (D6,A1)   |
| DA2                         | Desarrollar nuevas empresas de transporte que operen en otras zonas del Perú (D3,A1)  |
| DA3                         | Desarrollar alianzas con universidades para incentivar y generar investigación y desarrollo (D3,D4,D5,A4)   |

### 6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo

Con este análisis se verifica que las estrategias a implementar en Transportes CAIPO, tengan que ver con los intereses organizacionales y que, se encuentren alineadas con los objetivos a largo plazo. En este caso, todas tienen ese cumplimiento (ver Tabla 28).

### 6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

Luego de un buen análisis de los competidores y entrantes, se puede realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente, lo cual vendría a ser la manera de reaccionar de éstos, frente al Planeamiento estratégico a implementar. Se les dio una calificación en una escala del uno al cuatro, en donde los valores son como sigue: (1) nula posibilidad de respuesta por parte de los competidores frente a la estrategia propuesta, (2) posibilidad de respuesta baja, (3) posibilidad de respuesta media; y (4) posibilidad de respuesta alta (ver Tabla 29).

Tabla 28

*Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)*

|                            | OLP1  | OLP2   | OLP3   | OLP4   | OLP5   |
|----------------------------|---|--|--|--|--|
|                            | Al 2030 alcanzar un índice de satisfacción del cliente mayor a 85%. En 2018, el promedio fue de 65%.  | Al 2030, incrementar la participación de mercado regional en 20%. En 2018, fue menor a 5%. | Al 2030, incrementar la eficiencia operativa de vehículos en 25%. En 2018, el promedio fue de 70%. | Al 2030, incrementar la capacidad instalada en 50%. En 2018, el número de unidades de transporte es de 35. | Al 2030, incrementar el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) a 20%. En 2018, fue de 11.61%. |
| Intereses organizacionales |   |  |  |  |  |
| 1                          | Excelencia en servicio  |  |  |  |  |
| 2                          | Modernizar la flota de vehículos  |  |  |  |  |
| 3                          | Liderazgo en ventas   |  |  |  |  |
| 4                          | Maximizar el uso de la capacidad instalada  |  |  |  |  |
| 5                          | Incrementar la rentabilidad de la empresa   |  |  |  |  |
| Estrategias específicas    |   |  |  |  |  |
| FO2                        | Desarrollar proyectos de optimización de estructura de costos (F1,F6,O1,O2)                           | X  | X  |  | X  |
| FO3                        | Incrementar la capacidad instalada de la flota (F3,F5,O1,O2,O3)                                       |  | X  | X  | X  |
| FO4                        | Desarrollar nuevos servicios con relación al transporte interprovincial (F1,O1,O3)                    | X  | X  | X  | X  |
| FO5                        | Fortalecer la satisfacción, lealtad y repetición de compra entre los actuales consumidores (F1,O1,O2) | X  | X  | X  | X  |
| DO4                        | Desarrollar nuevos servicios de transporte (D6,O1,O6)   |  |  | X  |  |
| FA3                        | Desarrollar el mercado con énfasis en calidad y seguridad (F1,F5,F6,A1,A2)                            |  | X  | X  | X  |

Tabla 29

*Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores (MEPCS)*

| Estrategias específicas   | Posibilidades Competidor 1 | Posibilidades Competidor 2 | Posibilidades Competidor 3 | Posibilidades Competidor 4 | Posibilidades Competidor 5 |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|   | JR Expres                  | Transportes Línea          | Turismo Rosita             | Emtrafesa                  | Turismo Negreiros          |
| FO2 Desarrollar proyectos de optimización de estructura de costos (F1,F6,O1,O2)                           | 1                          | 3                          | 1                          | 3                          | 2                          |
| FO3 Incrementar la capacidad instalada de la flota (F3,F5,O1,O2,O3)                                       | 1                          | 2                          | 3                          | 4                          | 2                          |
| FO4 Desarrollar nuevos servicios con relación al transporte interprovincial (F1,O1,O3)                    | 1                          | 2                          | 2                          | 2                          | 3                          |
| FO5 Fortalecer la satisfacción, lealtad y repetición de compra entre los actuales consumidores (F1,O1,O2) | 2                          | 3                          | 2                          | 3                          | 2                          |
| DO4 Desarrollar nuevos servicios de transporte (D6,O1,O6)   | 1                          | 2                          | 2                          | 2                          | 3                          |
| FA3 Desarrollar el mercado con énfasis en calidad y seguridad (F1,F5,F6,A1,A2)                            | 2                          | 2                          | 2                          | 4                          | 3                          |

**6.13. Conclusiones**

En la Fase 1, etapa de entrada, se utilizaron seis matrices: (a) Matriz de Intereses Nacionales (MIN), (b) Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), (c) Matriz de Perfil Competitivo (MPC), (d) Matriz de Perfil Referencial (MPR), (e) Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI); y la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO). Del análisis de la información a nivel interno, se identificaron las fortalezas y debilidades de la empresa; y del análisis a nivel externo, se identificaron las oportunidades y amenazas que representan mayor relevancia para la empresa.

En la Fase 2, etapa de emparejamiento, se utilizaron la siguientes cinco matrices: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz de Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE); a partir de las cuales se generaron 15 estrategias, que después de los filtros

aplicados a cada estrategia solo quedasen diez de ellas para ser implementadas, por cumplir con los parámetros que estas herramientas nos brindan.

Finalmente, en la Fase 3, etapa de salida, del proceso se utilizaron las siguientes cuatro matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz de Rumelt (MR); y (d) Matriz de Ética (ME), matrices mediante las cuales, de las diez estrategias antes seleccionadas, pasaron por los filtros que nos brindan estas herramientas, para finalmente ser retenidas únicamente siete de ellas.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Siendo la implementación estratégica la segunda fase del proceso estratégico, es aquí en donde se fijan los objetivos de corto plazo (OCP), los cuales están compuestos por actividades y recursos asignados; quienes, puestos en marcha, ayudarán al logro de los objetivos de largo plazo; y, por ende, al alcance de la visión de Transporte CAIPO.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los OCP planteados se muestran a continuación, juntamente con los de largo plazo:

**Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1).** Al 2030, alcanzar un índice de satisfacción del cliente mayor a 85%. En el 2018, el promedio fue de 65%

- OCP1.1: Del 2020 al 2022, reducir el número de quejas y reclamos en un 5% anual, a través de soluciones efectivas y fortalecimiento del vínculo emocional.
- OCP1.2: Del 2023 al 2025, implementar las certificaciones ISO 9001, ISO 14001, y OHSAS 45001, para estandarizar los procesos y procedimientos en un 90%.
- OCP1.3: Del 2026 al 2030, desarrollar el servicio postventa, para mejora de la satisfacción en un 10% anual, logrando lealtad a la marca y fidelidad a los servicios.

**Objetivos de Largo Plazo 2 (OLP2).** Al 2030, incrementar la participación de mercado regional en 20%. En el 2018, fue menor a 5%.

- OCP2.1: Del 2020 al 2022, iniciar el servicio interprovincial en dos rutas nuevas en la región La Libertad.
- OCP2.2: Del 2023 al 2025, desarrollar la producción en los agentes de ventas en un 20% anual, sin afectar los ingresos de las ventas.
- OCP.3: Del 2021 al 2030, elaborar y actualizar un Plan de Marketing, incrementando un 2% de captación del público objetivo anual.

**Objetivos de Largo Plazo 3 (OLP3).** Al 2030, incrementar la eficiencia operativa de vehículos en 25%. En 2018, el promedio fue de 70%.

- OCP3.1: Del 2020 al 2022, estandarizar la operatividad de las flotas (programación de vehículos y conductores), optimizando un 5% anual de costos operativos.
- OCP3.2: Del 2023 al 2025, desarrollar el uso de GPS para control y programación de mantenimientos predictivos, optimizando en 5% anual, los costos de mantenimiento y reparaciones.
- OCP3.3: Del 2026 al 2030, desarrollar un sistema de localización de flotas, con la intención de optimizar en 90% los tiempos y demoras en el ingreso y salida de vehículos.

**Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4).** Al 2030, incrementar la capacidad en un 50%. En 2018, el número de unidades de transporte es de 35.

- OCP4.1: Del 2020 al 2022, obtener los permisos de concesión en las rutas: Trujillo - Pataz y viceversa, Cajabamba - Trujillo, con escala comercial en Huamachuco, por parte del Ministerio de Transporte y Comunicaciones.
- OCP4.2: Del 2023 al 2024, actualizar el 50% de vehículos con exigencias de modernidad y calidad.
- OCP4.3: Del 2025 al 2030, adquirir terrenos en lugares estratégicos para construcción de terminales y oficinas administrativas.

**Objetivo de Largo plazo 5 (OLP5).** Al 2030, incrementar el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) al 20%. En 2018, fue de 11.61%

- OCP5.1: Del 2020 al 2022, implementar el área de aprovisionamiento (logística y operaciones), que permita optimizar los costos operativos de transporte, en 5% anual.

- OCP5.2: Del 2021 al 2025, alcanzar un crecimiento de ventas en 5% anual, aprovechando el crecimiento de la demanda con mayor diversidad de proyectos en sector como minería y construcción.
- OCP5.3: Del 2026 al 2030, incrementar la productividad de la flota de transporte a 80%.

## **7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Es necesaria y vital la asignación de recursos y designar responsabilidades. Los principales recursos para Transportes CAIPO serían: (a) los financieros, para el pago de los gastos y costos operativos, (b) personal calificado, que sea capaz de ejecutar con eficacia lo proyectos que darán lugar a los objetivos de corto plazo, por tanto, deben poseer conocimiento, habilidades y ser proactivos; (c) Métodos de trabajo, si se va a trabajar de la mano con las consultoras o empresas certificadoras, estas brindan los procedimientos e indicadores de cumplimiento; y (d) tecnología, los sistemas de información, los equipos, y demás herramientas son insumos muy valiosos para la automatización y agilidad del desarrollo de los proyectos o acciones de corto plazo (ver Tabla 30).

## **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Las políticas ayudaran a decidir de forma rápida, ya que, direccionan el camino para el cumplimiento de los objetivos. Las políticas que orientarán a las estrategias de Transporte Caipo son como sigue (ver Tabla 31):

- Política 1: Disciplina. Para normar los parámetros de cumplimiento y sanción.
- Política 2: Priorizar la satisfacción del cliente. Porque son el centro de atención del negocio.
- Política 3: Priorizar la seguridad. Prevenir riesgos para adoptar un comportamiento responsable.

Tabla 30

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

| OLP  |  | OCP    | Recursos   |
|------|--|--------|--|
| OLP1 | Al 2030, alcanzar un índice de satisfacción del cliente mayor a 85%. En 2018, el promedio fue de 65%       | OCP1.1 | Del 2020 al 2022, reducir el número de quejas y reclamos en un 5% anual, a través de soluciones efectivas y fortalecimiento del vínculo emocional.   |
|      |  | OCP1.2 | Del 2023 al 2025, implementar las certificaciones ISO 9001, ISO 14001, y OHSAS 45001, para estandarizar los procesos y procedimientos en un 90%.   |
|      |  | OCP1.3 | Del 2026 al 2030, desarrollar el servicio postventa, para mejora de la satisfacción en un 10% anual, logrando lealtad a la marca y fidelidad a los servicios.  |
| OLP2 | Al 2030, incrementar la participación de mercado regional en 20%. En 2018, fue menor a 5%.                 | OCP2.1 | Del 2020 al 2022, iniciar el servicio interprovincial en dos rutas nuevas en la región La Libertad.  |
|      |  | OCP2.2 | Del 2023 al 2025, desarrollar la producción en los agentes de ventas en un 20% anual, sin afectar los ingresos de las ventas.  |
|      |  | OCP2.3 | Del 2021 al 2030, elaborar y actualizar un Plan de Marketing, incrementando un 2% de captación del público objetivo anual.   |
| OLP3 | Al 2030, incrementar la eficiencia operativa de vehículos en 25%. En 2018, el promedio fue de 70%.         | OCP3.1 | Del 2020 al 2022, estandarizar la operatividad de las flotas (programación de vehículos y conductores), optimizando un 5% anual de costos operativos.  |
|      |  | OCP3.2 | Del 2023 al 2025, desarrollar el uso de GPS para control y programación de mantenimientos predictivos, optimizando en 5% anual, los costos de mantenimiento y reparaciones.  |
|      |  | OCP3.3 | Del 2026 al 2030, desarrollar un sistema de localización de flotas, con la intención de optimizar en 90% los tiempos y demoras en el ingreso y salida de vehículos.  |
| OLP4 | Al 2030, incrementar la capacidad instalada en 50%. En 2018, el número de unidades de transporte es de 35. | OCP4.1 | Del 2020 al 2022, obtener los permisos de concesión en las rutas: Trujillo - Patay y viceversa, Cajabamba - Trujillo, con escala comercial en Huamachuco, por parte del Ministerio de Transporte y Comunicaciones. |
|      |  | OCP4.2 | Del 2023 al 2024, actualizar el 50% de vehículos con exigencias de modernidad y calidad.   |
|      |  | OCP4.3 | Del 2025 al 2030, adquirir terrenos en lugares estratégicos para construcción de terminales y oficinas administrativas.  |
| OLP5 | Al 2030, incrementar el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) a 20%. En 2018, fue de 11.61%.               | OCP5.1 | Del 2020 al 2022, implementar el área de aprovisionamiento (logística y operaciones), que permita optimizar los costos operativos de transporte, en 5% anual.  |
|      |  | OCP5.2 | Del 2021 al 2025, alcanzar un crecimiento de ventas en 5% anual, aprovechando el crecimiento de la demanda con mayor diversidad de proyectos en sector como minería y construcción.                                |
|      |  | OCP5.3 | Del 2026 al 2030, incrementar la productividad de la flota de transporte a 80%.  |

- Política 4: Valor del compromiso. Para cumplir con los acuerdos, respetar las legislaciones y pactos con los *stakeholders*
- Política 5: Preocupación por los colaboradores. Para el logro de objetivos, basados en los conocimientos y la habilidad, para que se genere el sentido de pertenencia.

Tabla 31

*Políticas Asociadas a Cada Estrategia*

| Políticas                                    | FO2<br>Desarrollar proyectos de optimización de estructura de costos<br>(F1,F6,O1,O2) | FO3<br>Incrementar la capacidad instalada de la flota<br>(F3,F5,O1,O2,O3) | FO4<br>Desarrollar nuevos servicios con relación al transporte interprovincial<br>(F1,O1,O3) | FO5<br>Fortalecer la satisfacción, lealtad y repetición de compra entre los actuales consumidores<br>(F1,O1,O2) | DO4<br>Desarrollar nuevos servicios de transporte<br>(D6,O1,O6) | FA3<br>Desarrollar el mercado con énfasis en calidad y seguridad<br>(F1,F5,F6,A1,A2) |
|--|---|---|--|---|---|--|
| P1 Disciplina                                | X   | X   | X  | X   |   | X  |
| P2 Priorizar la satisfacción de los clientes | X   | X   | X  | X   |   | X  |
| P3 Priorizar la seguridad                    | X   | X   | X  | X   |   | X  |
| P4 Valor del Compromiso                      | X   | X   | X  | X   |   | X  |
| P5 Preocupación por los colaboradores        | X   | X   | X  | X   |   | X  |

**7.4. Estructura Organizacional de Transportes CAIPO S.R.L.**

La estructura organizacional que debe adoptar Transporte CAIPO para la implementación estratégica de este plan. Con esta organización y con un responsable en cada área, el proyecto marcharía. Esta estructura se elaboró considerando las áreas que tenía, y que funcionaban algunas de ellas de forma intermitente. Solo faltaría la responsabilidad de un encargado para su implementación (ver Figura 15).

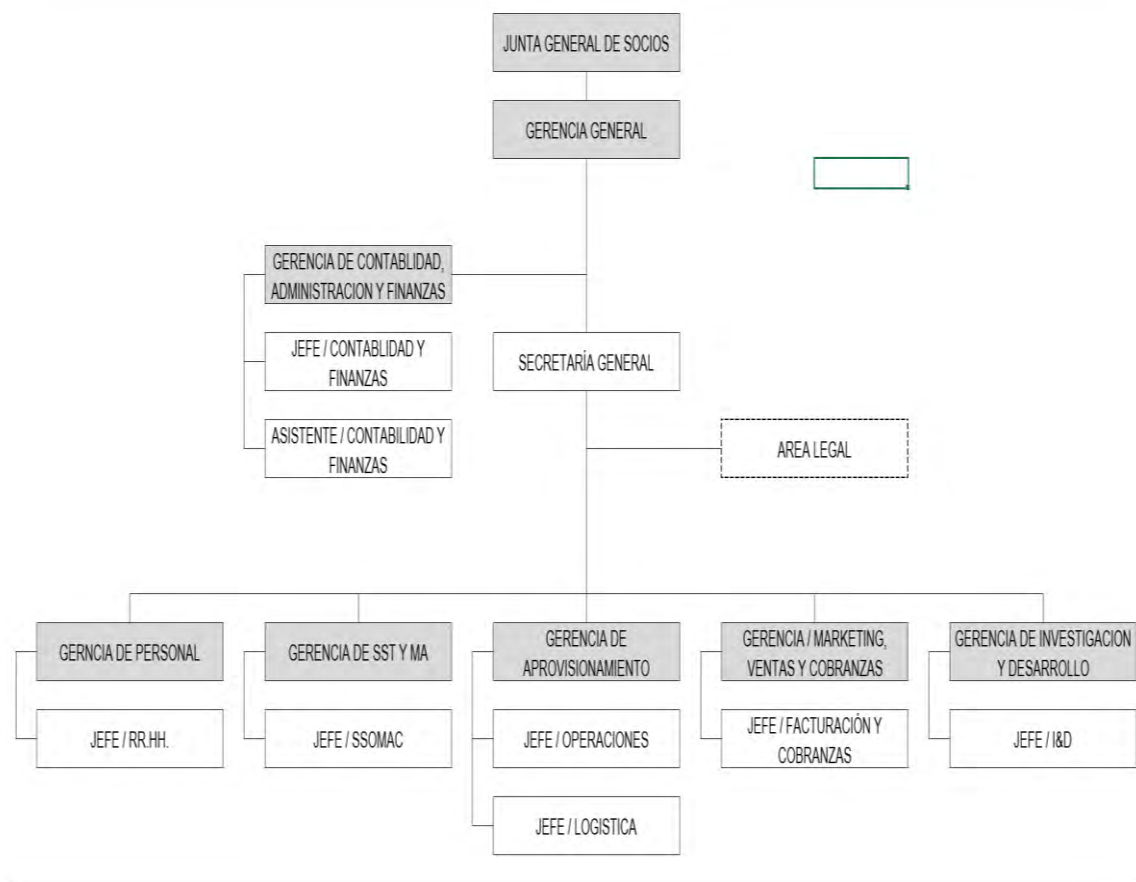


Figura 15. Organigrama funcional Transporte CAIPO.

### 7.5. Medio Ambiente y Ecología-Responsabilidad Social

El impacto de la actividad de Transporte Caipo en el medio ambiente, es innegable, por tanto, la empresa debe ser socialmente responsable y no solo ser cumplidora de las normas y leyes medioambientales, sino realizar un mero trabajo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), para ello, deberá valorar las consecuencias de sus futuras acciones en la sociedad, con los trabajadores y con el medio ambiente.

### 7.6. Recursos Humanos

No basta con tener contentos o motivados a los colaboradores, Transporte Caipo debe preocuparse por mantener un personal competente, para ello se hace necesario el diseño de:

- Planes de desarrollo y línea de carrera: Estos planes deben incluir capacitaciones, especializaciones y asignación de proyectos, luego de ello retener el talento, bajo alguna modalidad de beneficio mutuo.
- Planes de sucesión: Debido a que la empresa es familiar, se debe asegurar el éxito a lo largo del tiempo, para ello, se torna importante un plan de sucesión para que facilite el reemplazo futuro de los líderes.
- Implementación de evaluación 360°: El personal no solo debe ser evaluado por resultados o sus logros para con la empresa, sino también, deben de ser evaluados sobre el crecimiento personal logrado a lo largo de su estadía en la empresa, con la finalidad no de desmerecer sino a alguna de las partes, por el contrario, para potenciar su desarrollo y juzgar de constructivamente su nivel de desempeño en la organización.

### **7.7. Gestión del Cambio**

La actividad ampliamente dinámica de Transportes Caipo no permite que sus directivos se conformen con lo que tienen, puesto que el transporte está muy ligado con los cambios tecnológicos, el cual incentiva el cambio incluso en la gestión empresarial. Dentro de este marco ha de considerarse que, un buen desempeño empresarial facilita el proceso de cambio en una organización.

### **7.8. Conclusiones**

Se concluye que puede una estrategia estar muy bien formulada, muy bien analizada e incluso pudo haber pasado todos los filtros de evaluación a través de las matrices; empero, si no tenemos en claro lo que se quiere conseguir, no estamos conscientes del nivel o el estado en el que nos encontramos y, sobre todo, no existe en absoluto la ganas de querer implementar un plan estratégico, el éxito de su desarrollo se esfumará. Teniendo en cuenta que todo lo anterior marcha bien, tampoco es suficiente, se necesita de responsables y de

recursos, a saber, financieros, humanos, tecnológicos, físicos e inclusive, asuntos de comportamiento y actitud.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

A pesar de que el modelo de gerencia estratégica propuesto plantea a la evaluación como una de las cuatro etapas del modelo secuencial del proceso estratégico; sabemos también, además de que, lo menciona D'Alessio (2015), la evaluación debe darse en todas las etapas o procesos de una actividad. Las etapas en mención son: (a) la formulación/planeamiento, (b) la implementación/dirección, (c) la evaluación/control, y (d) etapa final. Para la evaluación, se utilizará una de las herramientas más usadas y destacadas en la actualidad, y nos referimos al modelo *Balanced Scorecard* (BSC), este modelo de evaluación nos conllevará a cuatro resultados estratégicos:

- Accionistas o socios satisfechos desde la perspectiva del retorno de su inversión, incremento de su patrimonio;
- Clientes contentos, cuyas necesidades se encuentran satisfechas debido al accionar de la organización;
- Procesos productivos y eficientes en términos de costo y calidad; y
- Empleados motivados y preparados, con ganas de mover a la organización de un estado a otro.

#### 8.1.1. Interna

Transporte CAIPO debe enfatizar su gestión hacia tres pilares fundamentales a nivel interno de la organización, a saber:

- Capital humano: debe haber un compromiso de desarrollo para con los colaboradores, para ello se debe: (a) establecer alianzas estratégicas con centros de investigación y marcas de reconocido desempeño del sector, (b) incrementar las capacitaciones y entrenamiento de los colaboradores con la finalidad de retener el talento y mantenerlos competentes, (c) Incrementar las

competencias y habilidades de los empleados, con la finalidad de que la empresa sea competitiva.

- Capital en información: Se debe mejorar sustancialmente la comunicación interna de la organización, además de generar información a través del acopio de datos, se sugiere la implementación de un *software* de gestión a medida.
- Capital Organizacional: Se debe alinear a todo el personal con la visión y los objetivos de corto y largo plazo establecidos, para ello es necesario generar compromiso en ellos a través de planes de desarrollo y línea de carrera.

### 8.1.2. Procesos

Los procesos críticos de Transportes CAIPO son los siguientes:

- Operaciones y mantenimiento: Siendo este un proceso fundamental para asegurar máxima disponibilidad de oferta de servicios al mercado, este proceso no se realiza de la mejor manera, se deberá de tener en cuenta los siguiente: (a) planificación y ejecución óptima del mantenimiento programado, (b) maximización del mantenimiento preventivo y predictivo, (c) gestión eficiente de la confiabilidad de los equipos, (d) gestión óptima del combustible, y (e) gestión óptima de flotas, el cual involucra a las programaciones de vehículos y operadores.
- Compras: Proceso logístico muy deficiente, que conlleva al retraso de abastecimiento de suministros y repuestos y que, además, trae retrasos con la atención de servicios.
- Comercial: Proceso de marketing que no se realiza, en la búsqueda de nuevas oportunidades y fidelización de los actuales clientes.
- Contratos: incumplimiento de acuerdos comerciales, incumplimiento de estándares de servicios, que traen consigo el incumplimiento de pagos.

- Inversiones: Trabajar con presupuestos e implementar un plan de inversiones alineados al plan estratégico.

### **8.1.3. Clientes**

Transportes CAIPO se preocupa por la seguridad de sus clientes, es por ello que es una empresa del sector transporte que intenta ser formal a su máximo nivel, porque sabe del valor de empresa responsable, aun así, debe seguir con los lineamientos de seguir brindando: (a) precios competitivos, a pesar de la afuente competencia informal en su mercado; (b) vehículos no mayores de cinco años; (c) empresa segura y respetuosa del medio ambiente. Faltaría enfatizar más en sus relaciones colaborativas con sus *stakeholders*.

### **8.1.4. Financiera**

Desde esta perspectiva, la organización tiene que lograr liquidez y rentabilidad, para ello, Transportes CAIPO tiene que: (a) tener mayor rotación de activos, (b) reducir los costos operativos, (b) reducir los costos logísticos, (c) incrementar el flujo de efectivo, y (d) gestionar eficientemente sus endeudamientos financieros.

## **8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)**

La elaboración de este tablero de control facilita la evaluación de implementación de estrategias, se puede medir y comparar, además de tener un panorama holístico de la organización, para que podamos ver hacia donde se dirige y nos permita corregir el plan de ser necesario (ver Tabla 32).

## **8.3. Conclusiones**

Esta herramienta de control nos ayuda a monitorear el proceso de forma oportuna, por lo que su recomendación es que se utilice de manera constante o frecuente, ya que, nos brindará información que tiene que ver con las perspectivas de financieras, clientes, procesos y aprendizaje interno.

Tabla 32

## Tablero de Control Balanceado de Transportes CAIPO

| Perspectiva         | Objetivo de Corto Plazo   | Indicador   | Fórmula  | Unidad de medida | Meta |
|---------------------|---|---|--|------------------|------|
| Proceso Interno     | OCP1.2 Del 2023 al 2025, implementar las certificaciones ISO 9001, ISO 14001, y OHSAS 45001, para estandarizar los procesos y procedimientos en un 90%.   | Certificaciones ISO 9001:2015, ISO 14001, y OHSAS 45001 | Cumplimiento de especificaciones y requisitos de la Norma ISO 9001:2015, ISO 14001, y OHSAS 45001  | #                | >=3  |
| Proceso Interno     | OCP2.3 Del 2021 al 2030, elaborar y actualizar un Plan de Marketing, incrementando un 2% de captación del público objetivo anual.   | Plan de Marketing                                       | (Número de actividades ejecutadas del plan de marketing / Total de actividades programados) X100   | %                | >=90 |
| Proceso Interno     | OCP3.1 Del 2020 al 2022, estandarizar la operatividad de las flotas (programación de vehículos y conductores), optimizando un 5% anual de costos operativos.  | Costos operativos                                       | (US\$ Total de costos variables /US\$ Total costos de operación) X 100   | %                | <=5  |
| Proceso Interno     | OCP3.2 Del 2023 al 2025, desarrollar el uso de GPS para control y programación de mantenimientos predictivos, optimizando en 5% anual, los costos de mantenimiento y reparaciones.  | GPS   | (Número de equipos GPS implementados para las operaciones de la flota / Total de equipos programados) X100   | %                | >=50 |
| Proceso Interno     | OCP3.3 Del 2026 al 2030, desarrollar un sistema de localización de flotas, con la intención de optimizar en 90% los tiempos y demoras en el ingreso y salida de vehículos.  | Sistema de control de localización de flotas            | (Tiempo transcurrido en el ingreso o salida de vehículos /Total tiempo programado) X 100   | %                | >=90 |
| Proceso Interno     | OCP4.1 Del 2020 al 2022, obtener los permisos de concesión en las rutas: Trujillo - Pataz y viceversa, Cajabamba - Trujillo, con escala comercial en Huamachuco, por parte del Ministerio de Transporte y Comunicaciones. | Permisos de concesión                                   | (Número de permisos otorgados en concesión de rutas/ Total de permisos solicitado) X 100   | %                | >=90 |
| Proceso Interno     | OCP4.2 Del 2023 al 2024, actualizar el 50% de vehículos con exigencias de modernidad y calidad.   | Adquisición de flota                                    | (Número de flota de transporte nueva/ Total de flota) X 100  | %                | >=90 |
| Proceso Interno     | OCP4.3 Del 2025 al 2030, adquirir terrenos en lugares estratégicos para construcción de terminales y oficinas administrativas.  | Adquisición de terrenos                                 | (Número de terrenos comprados nuevos/Total capacidad instalada) X 100  | %                | >=90 |
| Proceso Interno     | OCP5.3 Del 2026 al 2030, incrementar la productividad de la flota de transporte a 80%.  | Productividad   | (Número de horas operativas de la flota/Número de horas programadas) X 100   | %                | >=90 |
| Cliente             | OCP2.1 Del 2020 al 2022, iniciar el servicio interprovincial en dos rutas nuevas en la región La Libertad.  | Ventas por servicio nuevo                               | (US\$ Total de ventas por servicio nuevo/US\$ Total de ventas) X 100   | %                | >=10 |
| Cliente             | OCP2.3 Del 2023 al 2025, desarrollar la producción en los agentes de ventas en un 20% anual, sin afectar los ingresos de las ventas.  | Productividad   | (US\$ Total de ventas por agente de ventas/US\$ Total de ventas) X 100   | %                | >=20 |
| Financiera          | OCP5.1 Del 2020 al 2022, implementar el área de aprovisionamiento (logística y operaciones), que permita optimizar los costos operativos de transporte, en 5% anual.  | Costos operativos                                       | (US\$ Total de costos variables /US\$ Total costos de operación) X 100   | %                | <=5  |
| Financiera          | OCP5.2 Del 2021 al 2025, alcanzar un crecimiento de ventas en 5% anual, aprovechando el crecimiento de la demanda con mayor diversidad de proyectos en sector como minería y construcción.                                | Ventas por servicio nuevo                               | (US\$ Total de ventas por servicio nuevo/US\$ Total de ventas) X 100   | %                | >=5  |
| Aprendizaje Interno | OCP1.2 Del 2020 al 2022, reducir el número de quejas y reclamos en un 5% anual, a través de soluciones efectivas y fortalecimiento del vínculo emocional.   | Reclamos o Quejas                                       | (Número de reclamos o quejas del cliente/ Número de servicios de transporte realizados) X 100  | %                | <=5  |
| Aprendizaje Interno | OCP1.3 Del 2026 al 2030, desarrollar el servicio postventa, para mejora de la satisfacción en un 10% anual, logrando lealtad a la marca y fidelidad a los servicios.  | Tasa de retención de clientes                           | (Número de clientes al final del período - Número de nuevos clientes adquiridos durante el período / Número de clientes al inicio del período) X 100 | %                | >=90 |

## **Capítulo IX: Competitividad de Transportes CAIPO S.R.L.**

### **9.1. Análisis Competitivo de Transportes CAIPO S.R.L.**

La competitividad, está muy ligada con la productividad y la gestión organizacional, como bien lo dice Porter (2005) cuando manifiesta que la competitividad es el nivel de productividad de una empresa o nación, la cual se mide a través de un conjunto de variables. Por tanto, fue precisamente, el análisis competitivo quien nos ayudó a determinar las fortalezas y debilidades de Transportes CAIPO, así como también ayudó a determinar las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Estos hallazgos fueron clave para el diseño de las estrategias, para ello se intuyó en lo siguiente: (a) cambios probables que pueda adoptar el competidor, (b) la posibilidad de respuesta del competidor a posibles movimientos estratégicos de Transportes CAIPO, y (c) la reacción y adaptación a posibles cambios del entorno producidos por los competidores.

### **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Transportes CAIPO S.R.L.**

Transportes Caipo tiene condiciones esenciales en cuanto a precios y costos, puesto que, uno de los mercados en el que compite, está invadido por la informalidad y pese a ello, sus precios compiten con las demás empresas. Aun así, la empresa apuesta por un liderazgo en costos y para ello es importante la gestión en sus áreas funcionales, y con ello, nos solo lograr ese manejo de costos, sino también, apostar por más ventajas competitivas como, por ejemplo, fidelizar a sus clientes y atraer a los nuevos y que esto genere una imagen de marca; logísticamente hablando, el buen desempeño en esta área, les daría poder de negociación con los proveedores y poder estandarizar los productos.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Transportes CAIPO S.R.L.**

En la región y en el Perú como todo un conjunto organizacional, no existe industrias de tal magnitud que ayuden a generar economías de escala o de transformación. Es muy deficiente la asociación de organizaciones con fines de beneficio en gran manera como es el

caso de los Clústeres, con los que podemos obtener ahorro de tiempo en obtener ventajas competitivas con resultados económicos y financieros; generar sinergias, compartiendo riesgos en inversiones, conseguir acceso a mercados difíciles, con lo cual se reduciría la inversión en activos y se financiaría con propios recursos. Existe muchas razones estratégicas y operativas para la conformación de clústeres, pero falta que las empresas se permitan ampliar su foco de atención y ser más condescendientes y asociarse porque potencial existe.

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Los clústeres pueden desarrollarse con mayor éxito en sociedades con una cultura no individualista, sino más cooperativa, con un sentido de investigación, desarrollo e innovación interactiva y dispuesta a ser compartida. Estas condiciones y otras de carácter inclusivo, potencian la creación de clústeres, además de que favorecen a aspectos como: (a) posibilidad de acceso a financiación, facilidad para conseguir beneficios del estado, (c) flexibilidad por usar una misma tecnología, (d) posibilidad de acceder a beneficios tributarios, (e) capacidad de gestión que involucra a gobiernos, locales, regionales e incluso nacional, (f) moderniza infraestructura; entre otros aspectos económicos a nivel macro.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral (PEI) de Transporte CAIPO, parte desde la visión para el año 2030, de quien se derivan los intereses organizacionales y los OLP, seguidamente, se muestran las estrategias que fueron retenidas y que dieron lugar a los OCP y luego, se plantearon las políticas asociadas al cumplimiento de objetivos y finalmente, se recomienda dar inicio con la implementación de presente plan estratégico (ver Tabla 33).

### 10.2. Conclusiones Finales

Del análisis de la información contenida en el presente plan estratégico se obtienen las siguientes conclusiones:

1. La Libertad y demás regiones del país, poseen recursos que reflejan el actual crecimiento económico del Perú. Sin embargo, la actividad del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) no ha mostrado un nivel de desarrollo acorde al contexto. Esto se debe a deficiencias en cuanto a infraestructura vial, cuidado del medio ambiente, legislación, siniestralidad vial; todos estos factores permiten un desarrollo sostenible que dirija hacia ciudades verdes en Latinoamérica.
2. La Libertad presenta deficiencias en cuanto a la informalidad del transporte debido a la desregulación legislativa y el excesivo control del transporte interprovincial de pasajeros. Estos aspectos desfavorecen la racionalización eficiente y organizativa de las empresas de transporte interprovincial (ómnibus) de pasajeros.
3. El análisis PESTE, indica que el subsector de transporte interprovincial de pasajeros presenta deficiencias debido a la ausencia de planes estratégicos, falta de infraestructuras (tanto en carreteras como en terminales terrestres), atomización de la industria, ausencia de políticas medioambientales, costos operativos altos y falta

de una organización jerárquica administrativa que permita centralizar sus esfuerzos al desarrollo sostenible.

4. Por su ubicación geográfica, la región norte en donde se ubica La Libertad ofrece ventajas comparativas para su integración comercial, turística y económica. Dichas ventajas favorecerían al subsector en la formación de un clúster del transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) redireccionando los destinos principalmente hacia Cajamarca.
5. Utilizando las fortalezas de la empresa, tales como, la experiencia de los directivos en el sector transportes, los vehículos modernos con los que cuentan y el usar la capacidad ociosa de activos. Se puede conseguir un mejor aprovechamiento de las oportunidades de, crecimiento económico del sector transportes y las mejoras de la infraestructura de las vías asfaltadas. Lo cual es más conveniente a través de la estrategia de enfoque en costos, de reducción y control estricto de los costos, lo que permitirá a la empresa proporcionar a los clientes mejores precios y beneficios, con lo cual se consiga al año 2030 mayor satisfacción del cliente, incremento de la eficiencia operativa y la rentabilidad del patrimonio de la empresa.
6. Mediante la estrategia intensiva de desarrollo de mercado, de incrementar la capacidad productiva de la empresa, se puede aprovechar la fortaleza de poder utilizar la capacidad ociosa de activos. Con la finalidad de obtener mejores beneficios de las oportunidades, de incremento del consumo interno, y la tercerización de la logística de traslado del personal de las empresas mineras. Lo cual permitirá a la empresa el ampliar al año 2030 su participación del mercado regional en ventas, a la vez de conseguir mayor rentabilidad del patrimonio e incrementar la eficiencia operativa de uso de sus vehículos.

7. Mediante la implementación de la estrategia de adicionar nuevos servicios con relación al transporte interprovincial, se usarán las fortalezas de la capacidad ociosa de activos y los vehículos modernos, para aprovechar las oportunidades del incremento del consumo interno, y las mejoras de infraestructura con vías asfaltadas. La implementación de esta estrategia contribuirá a que la empresa logre conseguir al año 2030, una mayor rentabilidad del patrimonio, incrementar la capacidad instalada y la eficiencia operativa del uso de los vehículos, además de favorecer que se consiga mayor participación de mercado y mejorar el índice de satisfacción del cliente.
8. Las oportunidades identificadas, mediante el análisis externo, referente al desarrollo de nuevas tecnologías de información y de transporte, y las mejoras de infraestructura de vías asfaltadas, se aprovecharán con el uso de las fortalezas de contarse con vehículos modernos y monitoreo continuo de los vehículos con GPS. Mediante la implementación de la estrategia intensiva de penetración de mercado, de incrementar la satisfacción lealtad y repetición de compra de los consumidores, lo cual le permitirá a la empresa conseguir al año 2030, un mayor índice de satisfacción del cliente para fidelización y el mejorar la eficiencia operativa del uso de los vehículos.
9. Las fortalezas identificadas, en el análisis interno, en relación a las mejores condiciones laborables con apropiados tiempos de conducción y descanso, la experiencia de los directivos en el sector transportes, además que su cuenta con vehículos modernos y monitoreo continuo a través de GPS. Deben ser utilizadas para mitigar y/o neutralizar las amenazas identificadas, tales como la delincuencia y crimen organizado, y la competencia de empresas informales en el desarrollo de actividades del sector. Mediante la implementación de la estrategia intensiva de

desarrollo de mercado, de ampliar el mercado con énfasis en la calidad y seguridad del servicio, lo que permitirá que la empresa al año 2030 amplíe su participación de mercado, incremente su capacidad instalada y logre mayor nivel de rentabilidad para los accionistas.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Para conseguir que Transportes CAIPO mejore su rentabilidad y competitividad en el sector y logre alcanzar la visión señalada al 2030, se recomienda lo siguiente:

1. Entregar el presente Plan Estratégico a la Gerencia General de Transportes Caipo para ser puesta en conocimiento a detalle por la Junta General de Socios, y su posterior implementación por los gerentes de las diferentes unidades funcionales de la empresa.
2. La Gerencia General debe difundir la visión, misión, los valores, las estrategias entre otros aspectos del presente Plan Estratégico, a todos los colaboradores de la empresa; asimismo encargar su implementación a los gerentes de las áreas funcionales, designadas en la Tabla 33 Tablero de Control Balanceado de Transportes CAIPO, quienes además deben ser los responsables de efectuar la evaluación y control del logro de los objetivos de corto plazo, a través del control de cada uno de los indicadores especificados para cada objetivo.
3. Para una exitosa implementación del plan estratégico, es necesario que los socios de la empresa sean concientizados sobre los beneficios que pueden conseguirse para la empresa, hacerles comprender que hay labores muy técnicas, que requieren sean efectuadas por personal profesional especializado en la materia, lo cual repercutirá en obtener mejores resultados.
4. Formular e implementar un plan de desarrollo y línea de carrera, que comprenda programas de capacitación y/o especialización para los empleados y directivos,

además de un programa de sucesión de liderazgo al ser Transportes CAIPO una empresa familiar, todo ello con la finalidad de asegurar la presencia y liderazgo de la empresa en los mercados del sector.

5. Implementar un clúster en la empresa permitirá realizar acuerdos importantes con proveedores y clientes, con el Gobierno central y local de la región La Libertad, con las universidades estatales y privadas que puedan ayudar en investigación y desarrollo (I&D) en el subsector, con entidades financieras que generen beneficios importantes para todos los grupos de interés de la Región.
6. Utilizar los sistemas de información y comunicación, y la tecnología para obtener datos actualizados de los clientes, tendencias del sector entre otros datos, para una mejor toma de decisiones, además de mejorar la interacción con todas las áreas funcionales de la empresa.

#### **10.4. Futuro de Transportes CAIPO S.R.L.**

El transporte es uno de los sectores que permite el desarrollo de muchas actividades económicas en nuestro país, principalmente aquellas relacionadas a la producción, mostrando así tendencias positivas por las expectativas de crecimiento continuo de nuestra economía; es por ello que Transportes Caipo tiene un futuro prometedor, ya que tanto sus directivos y colaboradores se han comprometido con la implementación del Plan Estratégico, que orientará a plantear acciones que contribuyan al éxito de la organización, teniendo como premisa la competitividad.

La implementación del Plan Estratégico siguiendo las recomendaciones dadas, garantiza que la empresa logre mayores éxitos a futuro, aprovechando las condiciones favorables de crecimiento económico del sector, de la infraestructura vial asfaltada, la tercerización de servicios de logística de transporte del personal de las distintas empresas

mineras, las nuevas tecnologías de información y de transporte, el incremento del consumo interno, entre otros, para la empresa le significa el lograr alcanzar la visión deseada.

La experiencia en el rubro y el espíritu de servicio que tienen los directivos de Transportes Caipo marcan el éxito en la organización que permitirá cumplir con la visión planteada al año 2030, de ser una empresa líder en el mercado regional de la libertad, ofreciendo el mejor servicio a los usuarios, manteniendo el menor grado de siniestralidad, siendo sostenible y amigable con el medio ambiente y la sociedad. asegurando de esta manera el éxito de otras iniciativas de emprendimiento como la de extenderse a provincias de regiones vecinas; para ello es importante seguir invirtiendo en innovación tecnológica y en el buen trato y servicio a los clientes, de tal manera que a futuro se puedan garantizar la conquista y fidelización del mercado local.

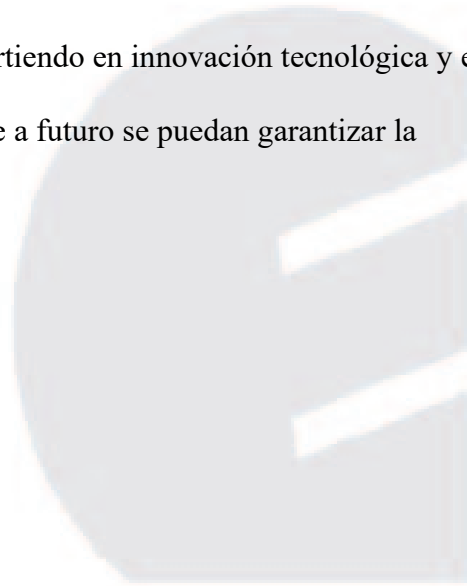
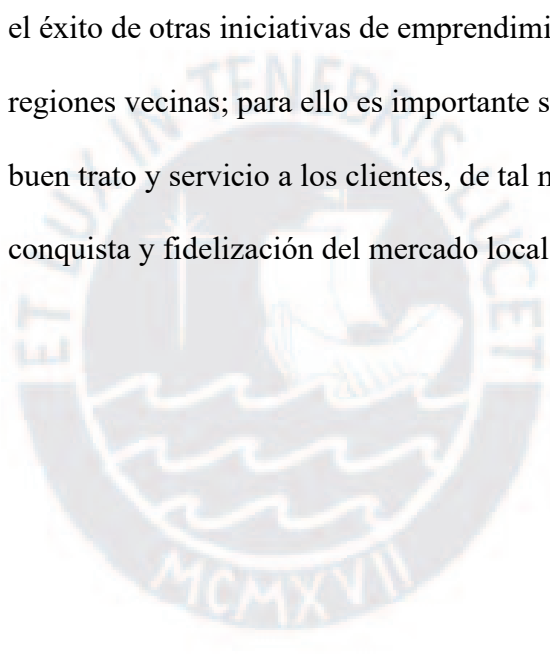


Tabla 33

## Plan Estratégico Integral (PEI)

| Visión  |  |  |  |   |  |  |   |
|---|--|--|--|---|--|--|---|
| Al 2030, Transportes Caipo, será líder en el mercado regional de la libertad, ofreciendo el mejor servicio a los usuarios, manteniendo el menor grado de siniestralidad y siendo una empresa sostenible y amigable con el medio ambiente y la sociedad  |  |  |  |   |  |  |   |
| Intereses organizacionales  | Objetivos de largo plazo   |  |  |   |  | Principios cardinales  | Valores:<br>1. Espíritu de servicio.<br>2. Excelencia.<br>3. Compromiso.<br>4. Seguridad.<br>5. Creatividad e innovación  |
| 1 Excelencia en servicio  |  |  |  |   |  | 1. Lazos pasados y presentes<br>2. Contrabalance de intereses<br>3. Conservación de los enemigos |   |
| 2 Modernizar la flota de vehículos  | Al 2030 alcanzar un índice de satisfacción del cliente mayor a 85%. En 2018, el promedio fue de 65%  | Al 2030, incrementar la participación de mercado regional en 20%. En 2018, fue menor a 5%.   | Al 2030, incrementar la eficiencia operativa de vehículos en 25%. En 2018, el promedio fue de 70%.   | Al 2030, incrementar la capacidad instalada en 50%. En 2018, el número de unidades de transporte es de 35.  | Al 2030, incrementar el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) a 20%. En 2018, fue de 11.61%.   |  |   |
| 3 Liderazgo en ventas   |  |  |  |   |  |  |   |
| 4 Maximizar el uso de la capacidad instalada  |  |  |  |   |  |  |   |
| 5 Incrementar la rentabilidad de la empresa   |  |  |  |   |  |  |   |
| Estrategias específicas   | OLP1   | OLP2   | OLP3   | OLP4  | OLP5   | Políticas  | Código de ética:<br><br>*Salud y seguridad *Medio ambiente y la comunidad<br>*Cuidado de la propiedad intelectual *información confidencial *Rechazo a la discriminación *Trato personal con clientes y pasajeros |
| <b>FO2</b> Desarrollar proyectos de optimización de estructura de costos (F1,F6,O1,O2)  | X  |  | X  |   | X  | <b>P1:</b> Disciplina.   |   |
| <b>FO3</b> Incrementar la capacidad instalada de la flota (F3,F5,O1,O2,O3)  |  | X  | X  | X   | X  | <b>P2:</b> Priorizar la satisfacción de los clientes   |   |
| <b>FO4</b> Desarrollar nuevos servicios con relación al transporte interprovincial (F1,O1,O3)   | X  | X  | X  | X   | X  | <b>P3:</b> Priorizar la seguridad.   |   |
| <b>FO5</b> Fortalecer la satisfacción, lealtad y repetición de compra entre los actuales consumidores (F1,O1,O2)  | X  |  | X  | X   | X  | <b>P4:</b> Valor del compromiso.   |   |
| <b>DO4</b> Desarrollar nuevos servicios de transporte (D6,O1,O6)  |  |  |  |   |  |  |   |
| <b>FA3</b> Desarrollar el mercado con énfasis en calidad y seguridad (F1,F5,F6,A1,A2)   |  | X  | X  | X   | X  | <b>P5:</b> Preocupación por los colaboradores  |   |
| Tablero de control  | Objetivos de corto plazo   |  |  |   |  | Tablero de control   |   |
| Perspectivas  | <b>OCP1.1:</b> Del 2020 al 2022, reducir el número de quejas y reclamos en un 5% anual, a través de soluciones efectivas y fortalecimiento del vínculo emocional.            | <b>OCP2.1:</b> Del 2020 al 2022, iniciar el servicio interprovincial en dos rutas nuevas en la región La Libertad.                           | <b>OCP3.1:</b> Del 2020 al 2022, estandarizar la operatividad de las flotas (programación de vehículos y conductores), optimizando un 5% anual de costos operativos.                       | <b>OCP4.1:</b> Del 2020 al 2022, obtener los permisos de concesión en las rutas: Trujillo - Pataz y viceversa, Cajabamba - Trujillo, con escala comercial en Huamachuco, por parte del Ministerio de Transporte y Comunicaciones. | <b>OCP5.1:</b> Del 2020 al 2022, implementar el área de aprovisionamiento (logística y operaciones), que permita optimizar los costos operativos de transporte, en 5% anual.                       | <b>Perspectivas:</b>   |   |
| * Financiera  | <b>OCP1.2:</b> Del 2023 al 2025, implementar las certificaciones ISO 9001, ISO 14001, y OHSAS 45001, para estandarizar los procesos y procedimientos en un 90%.              | <b>OCP2.2:</b> Del 2023 al 2025, desarrollar la producción en los agentes de ventas en un 20% anual, sin afectar los ingresos de las ventas. | <b>OCP3.2:</b> Del 2023 al 2025, desarrollar el uso de GPS para control y programación de mantenimientos predictivos, optimizando en 5% anual, los costos de mantenimiento y reparaciones. | <b>OCP4.2:</b> Del 2023 al 2024, actualizar el 50% de vehículos con exigencias de modernidad y calidad.   | <b>OCP5.2:</b> Del 2021 al 2025, alcanzar un crecimiento de ventas en 5% anual, aprovechando el crecimiento de la demanda con mayor diversidad de proyectos en sector como minería y construcción. | * Financieras  |   |
| * Clientes  | <b>OCP1.3:</b> Del 2026 al 2030, desarrollar el servicio postventa, para mejora de la satisfacción en un 10% anual, logrando lealtad a la marca y fidelidad a los servicios. | <b>OCP2.3:</b> Del 2021 al 2030, elaborar y actualizar un Plan de Marketing, incrementando un 2% de captación del público objetivo anual.    | <b>OCP3.3:</b> Del 2026 al 2030, desarrollar un sistema de localización de flotas, con la intención de optimizar en 90% los tiempos y demoras en el ingreso y salida de vehículos          | <b>OCP4.3:</b> Del 2025 al 2030, adquirir terrenos en lugares estratégicos para construcción de terminales y oficinas administrativas.  | <b>OCP5.3:</b> Del 2026 al 2030, incrementar la productividad de la flota de transporte a 80%.   | * Clientes   |   |
| * Procesos  |  |  |  |   |  | * Procesos   |   |
| * Aprendizaje   |  |  |  |   |  | * Aprendizaje  |   |
| Se ha diseñado una estructura en donde el liderazgo del equipo Transportes Caipo es asumido por la Gerencia General, quien tiene que realizar las coordinaciones administrativas con: (a) Gerencia Administrativa, (b) Gerencia de Personal, (c) Gerencia de SSOMAC, (d) Gerencia de Aprovisionamiento, (e) Gerencia de Marketing y Ventas, y (f) Gerencia de I&D |  |  |  |   |  |  |   |
| Transportes Caipo, necesita seguir renovando constantemente sus unidades vehiculares, además de estar a la vanguardia en la tecnología en <i>software</i> y <i>hardware</i> , tanto como para realizar sus actividades como para los equipos vehiculares, finalmente, es importante una infraestructura adecuada, cómoda y moderna.                               |  |  |  |   |  |  |   |

## Referencias

- Agencia de Cooperación Internacional del Japón [JICA] y Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2012). *Pautas de orientación sectorial para la evaluación ex post de proyectos de inversión pública sector transportes*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/Evaluacion\\_ExPost/InstrumentosMetodologicos/PAUTAS\\_EVAL\\_EX\\_POST\\_SECTOR\\_TRANSPORTES.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/Evaluacion_ExPost/InstrumentosMetodologicos/PAUTAS_EVAL_EX_POST_SECTOR_TRANSPORTES.pdf)
- Agencia Peruana de Noticias. (2019). *Perú promoverá inversiones en infraestructura y transporte en Londres*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-en-londres-delegacion-inperu-promovera-inversiones-infraestructura-y-transporte-743442.aspx>
- Banco Central de Reserva del Perú, BCRP. (2016). *Caracterización Cajamarca*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/Cajamarca-Characterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú, BCRP. (2017). *Cuadros anuales históricos*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú, BCRP. (2017). *Reporte de inflación diciembre 2017, panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2010). *Congreso Internacional de Transporte Sustentable*. Recuperado de: <http://www.congresotransportesustentable.org/.../index.php?>
- BBVA Research. (2018). *Situación Perú. Cuarto Trimestre 2018*. Recuperado de: <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-peru-cuarto-trimestre-2018/>

Blogs.gestion.pe. (2017). *¿Por qué la economía peruana está desacelerada?* Recuperado de:

<http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2016/06/por-que-la-economia-peruana-esta-desacelerada.html>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2011). *“Plan bicentenario al*

*2021”*. Recuperado de: [https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_/plan-bicentenario/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/)

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2017). *Plan bicentenario: El Perú*

*hacia el 2021*. Recuperado de:

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)

Centrum Católica. (2018). *Mercado de transporte interprovincial de pasajeros*. Recuperado de:

[http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/.../mercado\\_transporte.html](http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/.../mercado_transporte.html)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2004). *La planificación del*

*transporte y su incidencia en la competitividad de las ciudades*. Recuperado de:

[http://www.fomento.es/mfom/lang\\_castellano/direcciones\\_generales/tranporte\\_por\\_carretera/Documentos/Plata/](http://www.fomento.es/mfom/lang_castellano/direcciones_generales/tranporte_por_carretera/Documentos/Plata/)

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú:

Pearson.

D'Alessio, F. (2016). *Ranking de competitividad mundial 2016*. Recuperado de:

[https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/resultados\\_imd\\_2016.pdf](https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf)

Diario El Comercio. (2017). *BCR: Analistas ajustan al alza sus proyecciones de crecimiento*

*en 2017 y 2018*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-proyeccion-pbi-elevado-2017-2018-noticia-456675>

Daly, G. (2015). *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>

Gobierno Regional La Libertad. (2016). *Plan de desarrollo regional concertado: PDRC La Libertad al 2021*. Recuperado de:

<http://www.regionlalibertad.gob.pe/transparencia/transparencia-grll/transparencia-institucional/planeamiento-y-organizacion/planes/plan-de-desarrollo-concertado-pdc/7711-plan-de-desarrollo-regional-concertado-pdrc-la-libertad-2016-2021/file>

Gobierno Regional Cajamarca. (2010). *Plan de desarrollo regional concertado Cajamarca 2021*. Recuperado de:

<http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos/planificacion/PlanDesarrolloRegionalConcertado2021.pdf>

Institute for Management Development. (2016). *Ranking de competitividad mundial al 2016*

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2007). “*Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*”. Recuperado de:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1136/ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1136/ibro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2015). *Perú: Síntesis estadística 2015*. Recuperado de:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1253/compendio2015.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1253/compendio2015.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2016). *Compendio Estadístico 2016*.

Recuperado de:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1375/compendio2016.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1375/compendio2016.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2017). *Series Nacionales – Estadísticas – Economía*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (s.f.). *Síntesis Estadística 2016*.

Recuperado de:

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

Instituto Peruano de Economía. (2017). *Estadísticas*. Recuperado de:

<http://www.ipe.org.pe/estad%C3%ADsticas>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección Intelectual [INDECOPI].

(2013). *Análisis del mercado de transporte interprovincial de pasajeros vía terrestre, con enfoque en la protección al consumidor*. *Observatorio de Mercados*, 7(15), 2-36.

Joyce k., Priale M., Darmohraj A.; Moschetti M.; Fuchs R., & Saenz M. (2018). *Personality traits and social entrepreneurship dimensions in Perú*. *Compendium*, ISSN online

1390-9894, Volumen 5, N° 11, pp 32 – 57. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/327605379\\_PERSONALITY\\_TRAITS\\_AND\\_SOCIAL\\_ENTREPRENEURSHIP\\_DIMENSIONS\\_IN\\_PERU\\_AND\\_ARGENTINA](https://www.researchgate.net/publication/327605379_PERSONALITY_TRAITS_AND_SOCIAL_ENTREPRENEURSHIP_DIMENSIONS_IN_PERU_AND_ARGENTINA)

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España: Gestión 2000.

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

Ministerio de Defensa MINDEF. (2005). *Perú en el Mundo*. Recuperado de:

[http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo\\_II.pdf](http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas MEF. (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019*. Recuperado de:

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019\\_Revisionado.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisionado.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas MEF. (2017). *Proyecciones Macroeconómicas 2019*.

Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/proyecciones-macroeconomicas>

Municipalidad Provincial de Trujillo. (2017). *Plan de Desarrollo Local Concertado de la*

*Provincia de Trujillo 2017 – 2030*. Recuperado de:

[file:///C:/Users/Godo/Dropbox/MBA%20GI/Grupo%202%20Tesis%20-](file:///C:/Users/Godo/Dropbox/MBA%20GI/Grupo%202%20Tesis%20-%20Planeamiento%20Estrategico%20Transporte%20Caipo/pdlc_trujillo_2017-2030_1.pdf)

[%20Planeamiento%20Estrategico%20Transporte%20Caipo/pdlc\\_trujillo\\_2017-](file:///C:/Users/Godo/Dropbox/MBA%20GI/Grupo%202%20Tesis%20-%20Planeamiento%20Estrategico%20Transporte%20Caipo/pdlc_trujillo_2017-2030_1.pdf)

[2030\\_1.pdf](file:///C:/Users/Godo/Dropbox/MBA%20GI/Grupo%202%20Tesis%20-%20Planeamiento%20Estrategico%20Transporte%20Caipo/pdlc_trujillo_2017-2030_1.pdf)

Municipalidad Provincial de Cajamarca. (2016). *Plan de Desarrollo Concertado Municipal*

*Provincial: Cajamarca al 2021*. Recuperado de:

<http://www.municaj.gob.pe/archivos/concertado2021.pdf>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2012). *Plan estratégico sectorial*

*multianual sector transportes y comunicaciones 2012- 2016*. Lima, Perú: Autor

Ministerio del Ambiente [MINAM] (2019). *Diagnóstico ambiental del Perú*. Recuperado de:

<https://sinia.minam.gob.pe/documentos/diagnostico-ambiental-peru>

Mariluz, O. (2015). *Fortalecimiento de Alianza del Pacífico daría confianza a inversión*

*extranjera. Gestión*. Recuperado de: [http://gestion.pe/impresa/fortalecimiento-alianza-](http://gestion.pe/impresa/fortalecimiento-alianza-pacifico-daria-confianza-inversion-extranjera-2136745)

[pacifico-daria-confianza-inversion-extranjera-2136745](http://gestion.pe/impresa/fortalecimiento-alianza-pacifico-daria-confianza-inversion-extranjera-2136745)

Morales, N., Alfaro, D., & Gálvez, W. (2010). *Aspectos psicosociales y accidentes en el*

*transporte terrestre. Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública, 27(2),*

*267-273.*

Núñez, M. L. (2015). *Inseguridad ciudadana: Accidentes de tránsito causan más muertos que la*

*delincuencia. Correo*. Recuperado de: [diariocorreo.pe/ciudad/accidentes-matan-mas-que-](http://diariocorreo.pe/ciudad/accidentes-matan-mas-que-el-hampa-574399/)

[el-hampa-574399/](http://diariocorreo.pe/ciudad/accidentes-matan-mas-que-el-hampa-574399/)

- Presidencia del Consejo de Ministros. (s.f.). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-2020*. Recuperado de: <http://www.pcm.gob.pe/2015/12/plan-estrategico-sectorial-multianual-2016-2020/>
- Palacios, A. (2015). *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 FA.*, (177), 1-5.
- Provias Nacional (2019). *Plan Operativo Institucional*. Recuperado de: <https://www.pvn.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/poi-2019-pia-aprob-de.pdf>
- 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](http://elcomercio.pe/economia/negocios/demanda-viajes-interprovinciales-se-incrementara-durante-2013_1-noticia-1619947)
- Semana Económica. (2017). *Semana Económica*. Recuperado de: <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/153905-sueldo-minimo-cual-seria-el-efecto-de-un-aumento-en-la-economia/>
- Sociedad Nacional de Industrias SIN. (2017). *Nota de Prensa: Informe Global de Competitividad del World Economic Forum 2017 – 2018*. Recuperado de: <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas* (3a ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Recuperado de: [http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

## Apéndices

### Apéndice A: Entrevista a la Gerente General

Entrevista: Gerente General

Empresa: Transportes Caipo

Nombre: Sara Fernández Ruiz

Fecha: 13 de marzo del 2019

**1. ¿Cómo describirías a su organización?**

No ha sido fácil emprender este camino, pero poco a poco nos vamos consolidando, pues siento que aún nos falta compromiso y decisión y así cumplir los retos que se nos presenta o los objetivos que nos tracemos.

**2. ¿Por qué debo elegir a Transportes Caipo y no a otra empresa?**

Porque Transporte Caipo no está en la informalidad, nosotros cumplimos con los requisitos que las leyes establecen para prestar nuestro servicio a la comunidad, además, somos muy responsables, puesto que nos preocupamos por la seguridad de cada usuario, al invertir grandes sumas en pólizas y también invertimos en aditivos para mitigar un poco la emisión de gases que emiten nuestros vehículos.

**1. ¿En su opinión ¿Cuál es la principal oportunidad que existe para que Transportes Caipo se desarrolle? ¿Por qué? Estar en la formalidad, nos abre una puerta de oportunidad para poder trabajar con empresas serias y también formales.**

**2. ¿Qué empresa es su mayor cliente, la que le representa mayores ingresos?**

La empresa es Minera Tauro, lo que representa más de un millón de ingresos anuales.

**3. ¿Qué concepto tiene de su servicio, es de calidad o es deficiente?**

Como ya mencioné ha sido muy difícil lograr lo que tenemos y aún nos falta pulir algunas cosas para nuestro servicio sea realmente de calidad y muy responsable.

## Apéndice B: Entrevista al Gerente de Operaciones

Cargo: Gerencia de Operaciones

Empresa: Transportes Caipo

Nombre: Fidel Caipo Reyes

Fecha: 10 de abril del 2019

**1. ¿Cuáles son los principales equipos con los que cuenta su organización?**

Los principales equipos son los vehículos, las computadoras personales, los servidores y los equipos utilizados en temas de seguridad como equipos de cámara y videovigilancia y otros equipos de control de operadores. Dentro de los vehículos que poseemos, en cuanto a buses tenemos a los de la marca Mercedes-Benz y Scania, en cuanto a combis y camionetas, tenemos a Toyota

**2. ¿Qué diferencia a Transportes Caipo de sus competidores?**

En primer lugar, nuestra formalidad y legalidad, tenemos una competencia que en su mayoría son empresas informales.

**3. En cuanto a la administración de flota. ¿Qué atributos resaltantes nos puede mencionar?**

Yo inicié a esta empresa y desde que empecé lo trabajé conforme a mi experiencia, no tengo estudios superiores sobre el tema y pues ahora el área administrativa me exige muchas cosas, temas que entiendo son muy importantes como por ejemplo la documentación de nuestros procedimientos o de los procesos que realizamos; por ejemplo, en cuanto a mantenimientos, si los realizamos, pero no documentamos y eso nos trae complicaciones al momento de demostrar ese trabajo realizado.

### Apéndice C: Entrevista a la Jefa de Marketing, Ventas y Cobranzas

Cargo: Jefe de Marketing, Ventas y Cobranzas

Empresa: Transportes Caipo

Nombre: Sheila Noemí Caipo Fernández

Fecha: 27 de marzo del 2019

1. ¿Identifica usted alguna ventaja competitiva de Transportes Caipo?

Diferenciación de nuestro servicio en comparación con nuestra competencia.

2. ¿Cómo describiría usted la atención que se le brinda a los clientes?

Regular, generalizando ya que en las diferentes sedes la atención no es la adecuada.

3. ¿Cuál cree usted que es la principal debilidad de su organización?

La falta de comunicación

4. ¿Cuál cree usted que son las fortalezas de su organización?

Ser una empresa formal

Adecuada infraestructura en Trujillo y Huamachuco.

Contar con nuevas unidades, y buses cómodos.

Comodidad

Seguridad

Cargador de celulares en todos los buses.

Conocimiento de la ruta

Experiencia en el rubro por parte de los socios

5. ¿Cuentan con un plan de Marketing?

No

6. ¿Cuenta con datos de estudios de mercado del sector de Transportes Caipo?

Actualizados no.

## Apéndice D: Características de los vehículos utilizados

Transportes CAIPO desarrolla sus operaciones de transporte de pasajeros con dos marcas de vehículos, Scania y Mercedes-Benz. En las Figuras 13 y 14 se muestran las características de los vehículos de estas marcas con un ejemplo de cada bus:



**SCANIA**  
Scania del Perú S.A.

**Scania del Perú S.A.**  
Autopista Ramiro Priale km. 7.5  
Santa María de Huachipa - Lima  
Tel. 512-1800  
Fax. 512-1828

**CERTIFICADO DE CONSTATAción DE CARACTERÍSTICAS**  
**(TRANSPORTE INTERPROVINCIAL REGULAR DE PERSONAS)**

**CERTIFICADO N° 3025CC10271**

Sobre el vehículo con las siguientes características:

|                       |                                     |                                    |                   |
|-----------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-------------------|
| Titular o propietario | EMPRESA DE TRANSPORTES CAIPO SRLTDA |                                    |                   |
| Placa de Rodaje       | T8T-969                             | N° Motor                           | DC13112K018312212 |
| Categoría / Clase     | M3 / C3                             | Combustible                        | DIESEL            |
| Chasis marca          | SCANIA                              | N° Cilindros / Cilindrada          | 6 / 12.700        |
| Modelo                | K440 B6x2*4                         | N° ejes / N° ruedas                | 3 ejes / 8 ruedas |
| Año de Fabricación    | 2018                                | N° asientos / pasajeros            | 63 / 62           |
| VIN / N° de Serie     | 9BSK6X200J3922563                   | Largo/ancho/alto (m.)              | 14.4 / 2.6 / 4.1  |
| Carrocería marca      | MARCOPOLO                           | Peso neto (kg.)                    | 18.000            |
| Modelo carrocería     | PARADISO 1800 DD                    | Peso total en pasajeros (kg.)      | 4.410             |
| N° Serie carrocería   | BUSRDFAWNKB423324POLO               | Capacidad de carga de bodega (kg.) | 2.590             |
|                       |                                     | Peso bruto vehicular (kg.)         | 25.000            |

SCANIA DEL PERÚ S.A., con R.U.C. N° 20101363008, con domicilio en Autopista Ramiro Priale km. 7.5 - Santa María de Huachipa - Lurigancho, provincia y departamento de Lima, representante autorizado de Scania Latin America Ltda. en el Perú; y MERCOBUS S.A.C. con R.U.C. N° 20537348390, con domicilio en Calle Horacio Cachay Díaz, 285 - 287, La Victoria, provincia y departamento de Lima, representante autorizado de MARCOPOLO S.A. en el Perú, declaran que el vehículo antes indicado reúne las siguientes exigencias establecidas en los artículos 19° y 20° del Reglamento Nacional de Administración de Transportes, aprobado por D.S. N° 017-2009MTC y sus modificatorias D.S. N° 023-2009MTC y D.S. N° 006-2010MTC.

El vehículo se encuentra en buenas condiciones técnico mecánicas de funcionamiento y cumple con las condiciones y características técnicas establecidas en el reglamento nacional de vehículos, el Reglamento Nacional de Administración de Transportes y la normatividad por la autoridad competente.

✦ El vehículo cuenta con un sistema de comunicación que permitirá su interconexión con las oficinas de la empresa que operará el vehículo, mediante la utilización de un teléfono celular cuyo número es: 962641483

Observaciones: La unidad cuenta con litera.

Se expide el presente certificado, en la ciudad de Lima el, 17 de Mayo de 2019



SCANIA DEL PERÚ S.A.  
JUAN CARLOS PON MERCADO  
Gerente de División

# DIVEMOTOR

## CERTIFICACIÓN DE CONSTATAción DE CARACTERÍSTICAS

(TRANSPORTE INTERPROVINCIAL REGULAR DE PERSONAS)

Certificado N° 03-0804

DIVEIMPORT S.A Representante de Daimler A.G. en el Perú para su marca Mercedes-Benz

### Certifica:

Que el vehículo de las siguientes características:

|                          |   |                                       |                             |
|--------------------------|---|---------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Titular o Propietario | EMPRESA DE TRANSPORTES CAIPO SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA |                                       |                             |
| 2. Placa de Rodaje       | T8U-958   | 10. N° de Cilindros / Cilindrada (cc) | 4 cilindros / 4,249 cc      |
| 3. Categoría             | M3-C3   | 11. N° Ejes / N° Ruedas               | 2 ejes / 6 ruedas           |
| 4. Marca                 | Mercedes Benz   | 12. N° Asientos / Pasajeros           | 35 asientos / 33 pasajeros. |
| 5. Modelo                | LC 915/48   | 13. Largo / Ancho / Alto              | 8.60, 2.39, 3.38            |
| 6. Año de fabricación    | 2018  | 14. Peso Neto (Kg.)                   | 5950.00                     |
| 7. VIN / N° Serie        | 9BM688277KB095271   | 15. Peso total en Pasajeros (kg)      | 2450.00                     |
| 8. N° Motor              | 904957U1234291  | 16. Capacidad de carga de bodega (kg) | 700.00                      |
| 9. Combustible           | Diesel  | 17. Peso Bruto Vehicular (Kg.)        | 9100.00                     |

### Notas:

1. El peso total en pasajeros y capacidad de carga en bodegas deben ser tales que el vehículo cumpla con los pesos por eje y peso bruto vehicular máximos permitidos por el reglamento nacional de vehículos de acuerdo a su configuración vehicular, debiendo para este efecto considerarse como parámetros 70Kg de peso por persona y 20Kg de peso de equipaje total por pasajero, conforme a lo establecido a la Norma Técnica Peruana NTP 383-070.
2. El Peso bruto vehicular es igual a la sumatoria del peso neto, peso total en pasajeros y la capacidad de carga de bodega en kg.

Reúne las siguientes exigencias establecidas en los artículos 19° y 20° del Decreto Supremo N° 017-2009-MTC, Reglamento Nacional de Administración de Transportes:

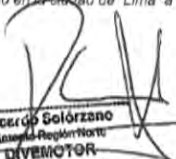
Mediante el presente documento se certifica que; el vehículo se encuentra en buenas condiciones técnicas y mecánicas de funcionamiento, que fue diseñado originalmente de fábrica para el transporte de personas, que cumple con las condiciones y características técnicas establecidas en el Reglamento Nacional de Vehículos, aprobado por Decreto Supremo N° 058-2003-MTC, en los artículos 19° y 20° del Reglamento Nacional de Administración de Transportes, aprobado por Decreto Supremo N° 017-2009-MTC y su modificatoria.

### OBSERVACIONES:

El vehículo cuenta con un sistema de comunicación celular N° 959240644, que permite su interconexión con las oficinas de la empresa.

La unidad cuenta con litera.

Se expide el presente Certificado en la ciudad de Lima a los 06 días del mes de Noviembre del 2018.

  
Ricardo Solórzano  
Gerente Regional  
DIVEMOTOR

DIVEIMPORT S.A.

Av. Antofa 900 - La Victoria - Lima | Telf: 712-2000 www.divemotor.com



Jeep

## Apéndice E: Normas Fundamentales en las que se Rige Transportes Caipo

### *Normativa que Rige el Transporte de Personas*

| Ítem | Normativa  | Modificatorias   | Objetivo y ámbito de aplicación   |
|------|--|--|---|
| 1    | Ley N° 27181: Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre                                       |  | Establece los lineamientos generales económicos, organizacionales y reglamentarios del transporte y tránsito terrestre y rige en todo el territorio de la república del Perú  |
| 2    | D.S. N° 017-2009-MTC: Reglamento Nacional de Administración del Transporte                         | D.S. 018-2017-MTC<br>D.S. 015-2017-MTC<br>D.S. 005-2016-MTC<br>D.S. 018-2013-MTC | Decreto Supremo que regula el servicio de transporte público y privado de personas, mercancías y mixto en los ámbitos nacional, regional y provincial   |
| 3    | D.S. N° 016-2009-MTC: Texto Único Ordenado de Reglamento Nacional de Tránsito - Código de Tránsito |  | Decreto Supremo que establece normas que regulan el uso de las vías públicas terrestres, aplicables a los desplazamientos de personas, vehículos y animales y a las actividades vinculadas con el transporte y el medio ambiente, en cuanto se relacionan con el tránsito, Rige en todo el territorio de la república |
| 4    | R.D. N° 4199-2008-MTC-15   |  | Resolución Directoral que establece medidas complementarias para el control y monitoreo de unidades vehiculares a través de dispositivos de ubicación de conexión inalámbrica   |
| 5    | D.S. N° 038-2009-MTC   |  | Decreto Supremo que establece el Régimen de Infracciones y Sanciones aplicable a las entidades de capacitación y de aquellas que brindan el curso de seguridad vial y sensibilización del infractor)  |
| 6    | R.D. N° 367-2010-MTC-015   |  | Resolución Directoral que brinda los requisitos mínimos de botiquín que deberán portar los vehículos destinados a los servicios de transporte terrestre de personas y mixto de ámbito nacional, regional y provincial, así como de mercancías   |
| 7    | R.D. N° 843-2010-MTC-15  |  | Resolución Directoral que brinda las características del Sistema Limitador de Velocidad para vehículos habilitados que prestan servicio en los ámbitos nacional y regional  |
| 8    | R.D. N° 3530-2010-MTC-15   |  | Resolución Directoral que brinda las Características Técnicas y de Seguridad, e información que debe contener la Tarjeta Única de circulación   |

## Apéndice F: Relación de Contratos con Clientes

A continuación, se presenta una relación de los contratos más principales de Transportes CAIPO, los cuales tiene que ver con el Transporte e trabajadores y el Alquiler de Vehículos:

- **Contrato Marco para el Transporte de Trabajadores**, celebrado con Contratistas Mineros Alfa S.A. desde mayo del 2013, el que ha sido renovado a través de adendas y firmadas por su gerente general, la Sra. Rosa Victoria Vera Portocarrero.
- **Contrato Marco para el Transporte de Trabajadores**, celebrado con Contrata Minera Cáncer E.I.R.L. desde junio del 2013, el que ha sido renovado a través de adendas y firmadas por su titular general, el Sr. Félix Edilberto Torrealva Rodríguez.
- **Contrato Marco para el Transporte de Trabajadores**, celebrado con Contrata Minera Luz S.A.C. desde junio del 2013, el que ha sido renovado a través de adendas y firmadas por su apoderada, la Sra. Luz Marina Díaz Durand De Yucra.
- **Contrato Marco para el Transporte de Trabajadores**, celebrado con Geología Minera S.A.C. desde junio del 2013, el que ha sido renovado a través de adendas y firmadas por su Gerente General, el Sr. Pedro Valero Bermúdez
- **Contrato Marco para el Transporte de Trabajadores**, celebrado con Minera Construcción y Transporte La Libertad S.R.L. desde junio del 2013, el que ha sido renovado a través de adendas y firmadas por su Gerente General, el Sr. Renato Elvis Olivares Osorio.

- **Contrato Marco para el Transporte de Trabajadores**, celebrado con Minera Tauro S.A.C. desde junio del 2013, el que ha sido renovado a través de adendas y firmadas por su Gerente General, la Sra. Aydee Paitán Quispe.
- **Contrato Marco para el Transporte de Trabajadores**, celebrado con High Power S.A. desde septiembre del 2015, el cual ha sido renovado a través de una adenda y firmadas por su Gerente General, el Sr. José Luis Velarde Talavera
- **Contrato de Prestación de Servicios de Transporte de Personal**, celebrado con Sodexo Perú S.A.C. desde febrero del 2015, el cual ha sido renovado a través de una adenda y firmada por su Representante Legal, el Sr. Alfonso de los Heros Eche copar.
- **Contrato N° 01JUL17**, celebrado con Proseguridad S.A. para el Transporte de Personal para el proyecto de Seguridad en la U.M. CMH, desde el 01 de julio del 2017.
- **Orden de Compra N° 4500406220**, con fecha de emisión 28 de marzo del 2019, para cubrir los servicios de transporte de trabajadores hasta el 30 de septiembre del 2019, valorizados en S/ 399,500.00