

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Empresa E-Transport Arequipa

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Condori Quispe, Fredy Guzmán

Pacsi Cconaya, Christian David

Paricahua Benavente, David Igord

Asesor: Miranda Arica, Víctor Miguel

Arequipa, junio del 2020

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a CENTRUM católica, por brindarnos los mejores conocimientos y experiencias en el transcurso de nuestro desarrollo profesional. A nuestro asesor Víctor Miguel Miranda Arica, por su orientación al desarrollo del planeamiento estratégico. Asimismo, también a cada de los que compartieron y aportaron sus ideas para alcanzar un objetivo muy importante en el desarrollo integro de nuestras vidas.



Dedicatorias

Dedico este trabajo a mis padres, quienes han sido las guías en cada una de mis experiencias de vida; a mis hermanos y familiares que siempre me brindaron su apoyo y que han permitido el logro de este objetivo tan importante.

Fredy Condori

Dedico este trabajo a mis padres, a mis dos hermanos y a mi hermana, quienes apoyaron la decisión de cursar una maestría; con su comprensión y apoyo durante las arduas noches de estudio me han permitieron culminar satisfactoriamente esta meta, y siendo un gran logro mi vida profesional.

Christian Pacsi

Dedico este trabajo a mis queridas hijas, a mis padres, hermanos y hermanas, quienes me han acompañado y apoyado a lo largo de mis estudios, mostrando su preocupación, comprensión y motivación para el logro de este objetivo profesional.

David Paricahua

Resumen Ejecutivo

La presente tesis tiene como finalidad realizar el Planeamiento Estratégico para la empresa E-Transport Arequipa, para recomendar su implementación en un horizonte de tiempo de 5 años (2019-2023). Con este trabajo se busca implementar un plan estratégico que posicionará a la empresa a nivel nacional, con el propósito de incrementar su productividad, así como contribuir con los stakeholders, y con los sectores de transporte de carga y minería. E-Transport Arequipa es una empresa peruana con sede en la ciudad de Arequipa; la cual atiende a las principales mineras del sur del país, brindando el servicio de transporte de carga de concentrado de cobre; la empresa cuenta con condiciones para lograr crecimiento. Sin embargo, sus fortalezas y oportunidades no han sido adecuadamente aprovechadas y existen algunos riesgos por la existencia de debilidades y amenazas no confrontadas.

El plan estratégico diseñado en este documento implementa el modelo secuencial definido por el Dr. Fernando D'Alessio para establecer los principios cardinales de la empresa que le permitirá transformar su situación actual hacia su futuro deseado de manera realista y en el horizonte de tiempo planteado. La visión propuesta, se desarrolla a partir del establecimiento de cuatro objetivos a largo plazo, los cuales se desarrollarán a través de ocho estrategias retenidas y cuatro estrategias de contingencia. Estas estrategias permitirán a E-Transport Arequipa, ser la empresa líder de servicios de transporte de carga de concentrado de cobre a nivel nacional, teniendo como pilares de crecimiento, la rentabilidad, el cumplimiento de servicio y el capital humano.

Finalmente, con la implementación de este plan estratégico y para garantizar su éxito se han considerado indicadores en el tablero de control Balanced Scorecard, lo cual permitirá realizar un seguimiento y control efectivo de los avances de cada objetivo de corto plazo (OCP), que sumandos permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP) y, por consiguiente, en un horizonte de tiempo de 5 años, alcanzar la visión deseada.

Abstract

The present thesis aims to carry out the Strategic Planning for the company E-Transport Arequipa, to recommend its implementation in a time horizon of 5 years (2019-2023). With this work we seek to implement a strategic plan that will position the company at a national level; with the purpose of increasing their productivity, as well as contributing with the stakeholders, and with the cargo transport and mining sectors. E-Transport Arequipa is a Peruvian company with headquarters in the city of Arequipa; it currently serves the main mining companies in the south of the country, providing cargo transportation services for copper concentrate; the company has adequate conditions to achieve significant growth. However, its strengths and opportunities have not been adequately exploited and there are some risks due to the existence of weaknesses and threats that have not been addressed.

The strategic plan designed in this document implements the sequential model defined by Dr. Fernando D'Alessio to establish the cardinal principles of the company that will allow it to transform its current situation towards its desired future in a realistic manner and in the proposed time horizon. The proposed vision is developed from the establishment of four long-term objectives, which will be developed through eight retained strategies and four contingency strategies. These strategies will allow E-Transport Arequipa to be the leading company in copper concentrate cargo transportation services at a national level, having as pillars of growth, profitability, service fulfillment and human capital.

Finally, with the implementation of this strategic plan and in order to guarantee its success, indicators have been considered in the Balanced Scorecard, which will allow an effective follow-up and control of the progress of each short term objective (STO), which will add up to the long term objectives (LTO) and, therefore, in a 5 year time horizon, achieve the desired vision.

Tabla de Contenido

Lista de Figuras	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiv
Capítulo I: Situación General de E-Transport Arequipa	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones.....	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	11
2.1. Antecedentes.....	11
2.2. Visión	11
2.3. Misión.....	11
2.4. Valores	11
2.5. Código de Ética	12
2.6. Conclusiones.....	14
Capítulo III: Evaluación Externa.....	15
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	15
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	16
3.1.2. Potencial nacional	19
3.1.3. Principios cardinales	22
3.1.4. Influencia del análisis en Transportes E-Transport Arequipa.	25
3.2. Análisis Competitivo del País	25
3.2.1. Condiciones de los factores	26
3.2.2. Condiciones de la demanda	27
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	27
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	28
3.2.5. Influencia del análisis en Transportes E-Transport Arequipa	29

3.3. Análisis del Entorno PESTE.....	29
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	30
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	34
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	39
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	43
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	45
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	47
3.4.1. Poder de negociación de los compradores	48
3.4.2. Amenaza de los sustitutos	50
3.4.3. Amenaza de los entrantes	51
3.4.4. Rivalidad de los competidores.....	51
3.5. Transportes E-Transport Arequipa y sus Referentes	52
3.6. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	55
3.7. Conclusiones.....	57
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	59
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	59
4.1.1. Administración y gerencia (A)	59
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	60
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	66
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	75
4.1.5. Recursos humanos (H)	84
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	91
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	92
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	92
4.3. Conclusiones.....	94

Capítulo V: Intereses de Transportes E-Transport y Objetivos de Largo Plazo	95
5.1. Intereses de E-Transport Arequipa.....	95
5.2. Potencial de E-Transport Arequipa.....	96
5.3. Principios Cardinales de Transportes E-Transport Arequipa.....	97
5.4. Matriz de Intereses de Transportes E-Transport Arequipa (MIO).....	105
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	105
5.6. Conclusiones.....	107
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	108
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	108
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	108
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	112
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	113
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	114
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	115
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	117
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	117
6.9. Matriz de Ética (ME).....	117
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	121
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	122
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	122
6.13. Conclusiones.....	125
Capítulo VII: Implementación Estratégica	126
7.1. Objetivos de Corto Plazo	126
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	126
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	129

7.4. Estructura Organizacional de Transportes E-Transport Arequipa	131
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	133
7.6. Recursos Humanos y Motivación	134
7.7. Gestión del Cambio	136
7.8. Conclusiones.....	136
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	138
8.1. Perspectivas de Control	138
8.1.2. Procesos	139
8.1.3. Clientes	140
8.1.4. Financiera.....	140
Capítulo IX: Competitividad de Transportes E-Transport Arequipa.....	143
9.1. Análisis Competitivo de Transportes E-Transport Arequipa.....	143
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de E-Transport Arequipa	144
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de E-Transport Arequipa.....	144
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	146
9.5. Conclusiones.....	147
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	149
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	149
10.2. Conclusiones.....	149
10.3. Recomendaciones Finales.....	150
10.4. Futuro de E-Transport Arequipa	151
Referencias.....	154
Apéndices.....	166

Listado de Tablas

Tabla 1	<i>Unidades Mineras en Actividad – diciembre 2018</i>	4
Tabla 2	<i>Comunidad Andina: Stock del Parque Vehicular por Tipo de Vehículo, 2016 – 2017.</i>	5
Tabla 3	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú</i>	19
Tabla 4	<i>Estado de Principales Proyectos Mineros en el Perú al 2018</i>	21
Tabla 5	<i>Reservas de Hidrocarburos</i>	22
Tabla 6	<i>Volumen de la Producción Minera Metálica en el Perú 2008 -2018</i>	38
Tabla 7	<i>Cantidad de conflictos socioambientales activos, según actividad, diciembre 2018</i>	40
Tabla 8	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	49
Tabla 9	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de E-Transport Arequipa</i>	56
Tabla 10	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) de E-Transport Arequipa</i>	57
Tabla 11	<i>Evolución Real y Presupuestada de Ventas años 2017 y 2018</i>	61
Tabla 12	<i>Ranking de las Empresas de Transporte de Carga General Nacional por Carretera, según Flota Operativa 2018</i>	63
Tabla 13	<i>Datos de las acciones de E-Transport Arequipa</i>	75
Tabla 14	<i>Estado de Situación Financiera. E-Transport Arequipa 2014 – 2018</i>	76
Tabla 15	<i>Estado de Resultados. E-Transport Arequipa 2014 – 2018</i>	77
Tabla 16	<i>Análisis Horizontal. Estado de Situación Financiera Transporte E-Transport Arequipa</i>	79
Tabla 17	<i>Análisis Vertical. Estado de Resultados Transporte E-Transport Arequipa.</i>	80
Tabla 18	<i>Matriz MEFI de la Empresa E-Transport Arequipa</i>	93
Tabla 19	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	105
Tabla 20	<i>Matriz de Objetivos de Largo Plazo del Sector Transportes E-Transport Arequipa</i>	106
Tabla 21	<i>Matriz PEYEA E-Transport Arequipa</i>	109
Tabla 22	<i>Matriz de fortalezas oportunidades debilidades y amenazas (MFODA) de E-Transport Arequipa.</i>	111
Tabla 23	<i>Matriz Boston Consulting Group de E-Transport Arequipa</i>	112
Tabla 24	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Empresa E-Transport Arequipa.</i>	116
Tabla 25	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico.</i>	118
Tabla 26	<i>Matriz de Rumelt (MR) de E-Transport Arequipa.</i>	119
Tabla 27	<i>Matriz de Ética de E-Transport Arequipa.</i>	120
Tabla 28	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) de E-Transport Arequipa.</i>	121
Tabla 29	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) de E-Transport Arequipa.</i>	123
Tabla 30	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de E-Transport Arequipa.</i>	124
Tabla 31	<i>Objetivos a Corto Plazo de la Empresa E-Transport Arequipa.</i>	127
Tabla 32	<i>Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo de la Empresa E-Transport Arequipa.</i>	128
Tabla 33	<i>Políticas de la Empresa E-Transport Arequipa.</i>	130
Tabla 34	<i>Perspectiva Aprendizaje de Empresa E-Transport Arequipa.</i>	138
Tabla 35	<i>Perspectiva de Procesos Internos de E-Transport Arequipa.</i>	139
Tabla 36	<i>Perspectiva del Cliente de E-Transport Arequipa.</i>	140
Tabla 37	<i>Perspectiva Financiera de Empresa E-Transport Arequipa.</i>	141
Tabla 38	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para la Empresa E-Transport Arequipa.</i>	142

Tabla 39 <i>Situación actual y proyectado año 2023</i>	152
Tabla 40 <i>Plan Estratégico Integral de la Empresa E-Transport Arequipa</i>	153
Tabla 41 <i>Volumen De La Producción Minera Metálica</i>	167
Tabla 42 <i>Producción Minera Metálica Según Empresa</i>	168
Tabla 43 <i>Inversiones Mineras en el Perú (US\$)</i>	169
Tabla 44 <i>Porcentaje de participación de mercado de medios de transporte de carga de concentrado de cobre</i>	170
Tabla 45 <i>Porcentaje de participación de mercado de empresas que transportan de concentrado de cobre por tracto camión</i>	171



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940-2017.....	2
<i>Figura 2.</i> Evolución de Resultados Generales de Competitividad del Perú 2009-2018.....	3
<i>Figura 3.</i> Producción de cobre en miles de TMF del 2009 al 2018.....	5
<i>Figura 4.</i> Participación de mercado de transporte de concentrado de cobre por tracto camiones 2018. Elaboración Propia.....	7
<i>Figura 5.</i> Evolución de ventas, márgenes y EBITDA.....	8
<i>Figura 6.</i> Evolución de ROA y ROE.....	9
<i>Figura 7.</i> Teoría tridimensional de las relaciones internacionales.....	15
<i>Figura 8.</i> Línea de base de los principales indicadores Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS].....	18
<i>Figura 9.</i> Top de 20 países en producción de cobre en el mundo en TMF 2018.....	20
<i>Figura 10.</i> Variación porcentual de inflación 2018.....	30
<i>Figura 11.</i> Compras a crédito en servicio de transportes.....	31
<i>Figura 12.</i> Compras a débito en servicio de transportes.....	31
<i>Figura 13.</i> Ranking de percepción de corrupción en el año 2018.....	32
<i>Figura 14.</i> Productos afectos al impuesto selectivo al consumo.....	33
<i>Figura 15.</i> Producto Bruto Interno y demanda Interna 2018.....	35
<i>Figura 16.</i> Precio de venta al público de diésel, 2014 al 2018.....	36
<i>Figura 17.</i> Evaluación anual de las inversiones mineras.....	37
<i>Figura 18.</i> Estructura de la producción de cobre por empresas.....	38
<i>Figura 19.</i> Crecimiento de la red vial nacional.....	40
<i>Figura 20.</i> Crecimiento de la red vial nacional años 2001 al 2018.....	41
<i>Figura 21.</i> Tráfico ferroviario de carga, según empresa, 2014 – 2018.....	42
<i>Figura 22.</i> Tráfico ferroviario de carga, según empresa, 2014- 2018.....	43
<i>Figura 23.</i> Evolución de las líneas en servicio de Telefonía Móvil, 2014 – 2018.....	44
<i>Figura 24.</i> Participación del parque vehicular de las empresas del servicio de carga según marca, 2018.....	45
<i>Figura 25.</i> Emisiones de dióxido de carbono equivalente (CO ₂ -eq) Perú.....	46
<i>Figura 26.</i> Estructura de incremento de flota E-Transport Arequipa.....	64
<i>Figura 27.</i> Proceso de producción de servicio de transporte de carga –E-Transport Arequipa.....	69
<i>Figura 28.</i> Cumplimiento de plan de transporte del proyecto Las Bambas.....	73
<i>Figura 29.</i> Causas de incumplimiento de plan de transporte del proyecto Las Bambas.....	74
<i>Figura 30.</i> Análisis de Liquidez.....	80
<i>Figura 31.</i> Análisis de capital de trabajo neto.....	81
<i>Figura 32.</i> Análisis de utilización de activos.....	82
<i>Figura 33.</i> Rentabilidad y rendimiento.....	82
<i>Figura 34.</i> Apalancamiento.....	83
<i>Figura 35.</i> Estructura de capital.....	84
<i>Figura 36.</i> Organigrama de E-Transport Arequipa.....	86
<i>Figura 37.</i> Índice de aceptación general de cultura organizacional.....	88
<i>Figura 38.</i> Análisis de cultura organizacional por dimensión.....	88
<i>Figura 39.</i> Resultado de evaluación por competencias.....	89
<i>Figura 40.</i> Precio de venta al público de diésel, 2014 al 2018.....	98
<i>Figura 41.</i> Consumo de combustible.....	98

<i>Figura 42.</i> Índice de potencial minero.....	99
<i>Figura 43.</i> Conflictos sociales en Perú - Minería.....	100
<i>Figura 44.</i> Evolución de conflictos sociales en Perú.....	101
<i>Figura 45.</i> Figura Matriz PEYEA de E-Transport Arequipa.....	110
<i>Figura 46.</i> Boston Consulting Group (MBCG).....	113
<i>Figura 47.</i> Matriz Interna – Externa.....	114
<i>Figura 48.</i> Matriz de la Gran Estrategia.....	115
<i>Figura 49.</i> Organigrama propuesto para E-Transport Arequipa.....	132
<i>Figura 50.</i> Situación de la Red Vial Nacional.....	166



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.

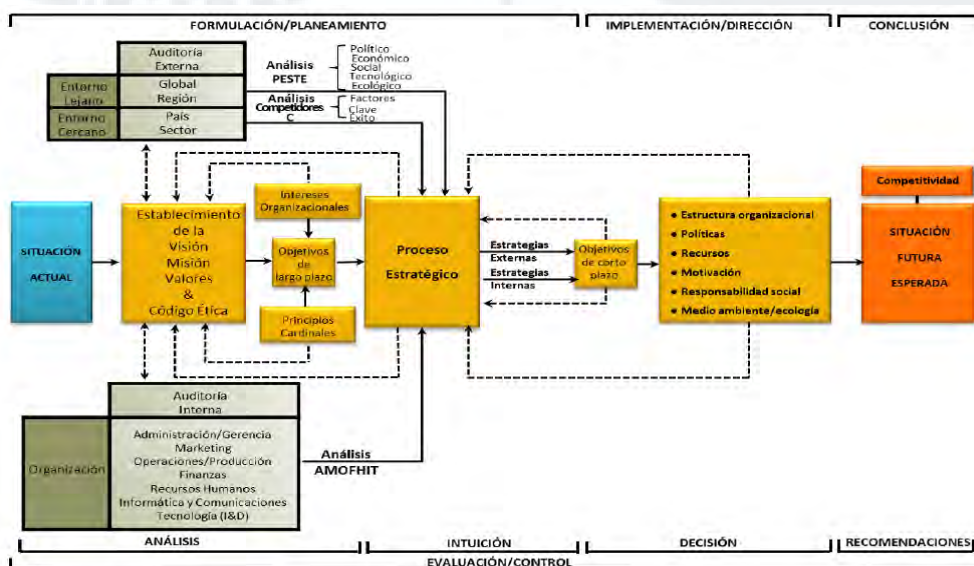


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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, MEFÉ, 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).

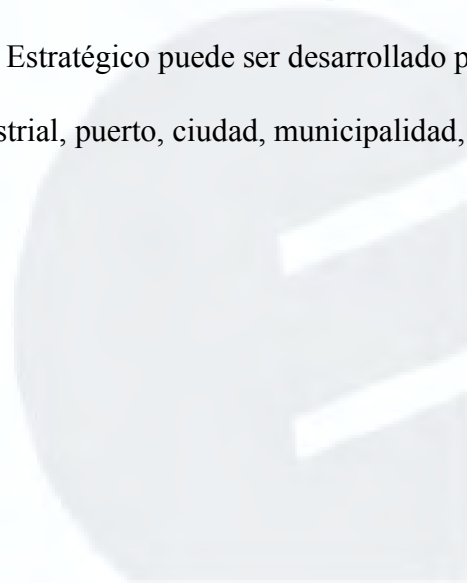
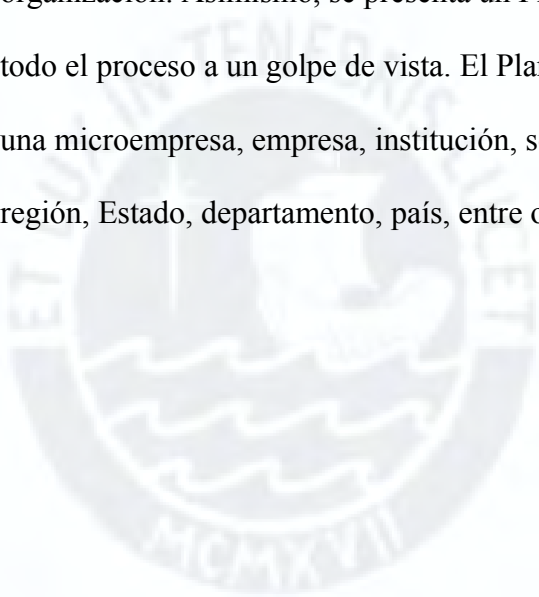
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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.



Capítulo I: Situación General de E-Transport Arequipa

1.1. Situación General

La situación general de la empresa E-Transport Arequipa brinda información relevante del entorno e intorno de la organización, presentando el marco inicial que ubica el panorama de la organización. (D'Alessio, 2015). En la situación actual de E-Transport Arequipa se muestra los datos relevantes del país como: población, pobreza, Producto Bruto Interno (PBI) e índice de competitividad, datos del sector minero y de producción de cobre del país y tercero, datos relevantes de la empresa como la historia, estructura de la empresa y los clientes.

El Perú tiene una población de 31,237,000 habitantes, con una tasa de crecimiento que ha ido disminuyendo del 1.6% el 2007 al 1% el 2017 (INEI, 2018); en la Figura 1 se muestra el incremento poblacional y la tasa de crecimiento desde 1940 hasta el 2017, donde el 50.8% son mujeres y 42.2% son hombres, de los cuales la mayoría de la población es joven, así también la mayor concentración de personas están en Lima. Por otro lado, según reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018), la pobreza monetaria en Perú ha incrementado en 1%, siendo pobre el 21.7% de la población total, en el área rural la pobreza es del 44.4%, 0.6 puntos porcentuales más que en el 2016, y en la zona urbana la pobreza es del 15.1%.

Respecto al índice de competitividad, según la World Economic Forum (WEF, 2018), el Perú descendió tres posiciones al año 2017 con respecto al 2018, ubicado en el puesto 63 de los 140 países evaluados; según la Sociedad Nacional de Industrias (SIN, 2018) el descenso se debe a debilidades estructurales de la economía peruana, debido a una lenta adopción de tecnología de información, infraestructura, educación, mercado laboral, dinamismo de negocios y la falta de capacidad para innovar.

POBLACIÓN TOTAL Y TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL, 1940 - 2017

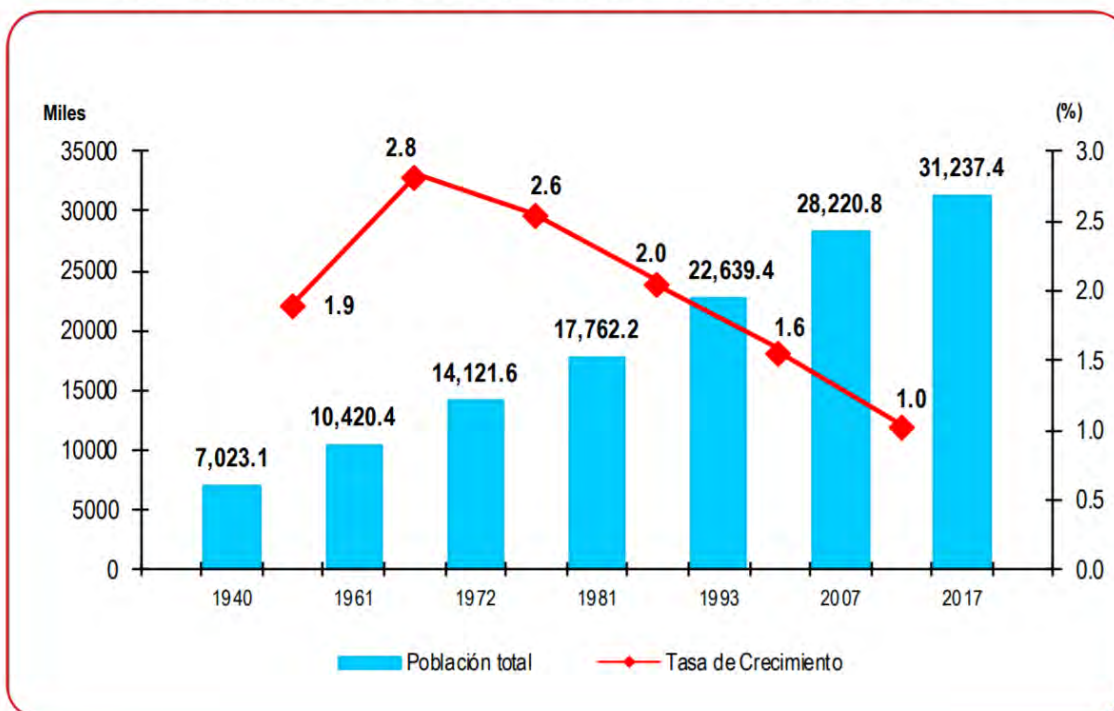


Figura 1. Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940-2017. Tomado de “Crecimiento y Distribución de la Población. Censo Nacional 2017: XII de Población y VII de Vivienda”, por INEI, 2018 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf).

Según Marquina & Del Carpio (2018), la evolución histórica de los resultados del Perú no ha sido favorable, desde el año 2009 cuando alcanzó su mejor posición a la actualidad, tal como se muestra en la Figura 2.

“Perú sube una posición pasando del puesto 55 al 54 de 63 países, lo cual muestra ligeros avances en ciertos factores que se evalúan en los cuatro pilares. Los aspectos en los que se mejora, en relación con los otros países de la muestra son: empleo, política fiscal, legislación para los negocios, mercado laboral, finanzas, prácticas gerenciales, actitudes y valores, infraestructura básica, salud y medio ambiente y educación. De otro lado, los puntos en donde se ha calificado al Perú más bajo con respecto a los otros países de la muestra son: economía doméstica, comercio

internacional, inversión extranjera, precios, finanzas públicas, marco institucional y marco social”. (Marquina & Del Carpio, 2018, p. 6)

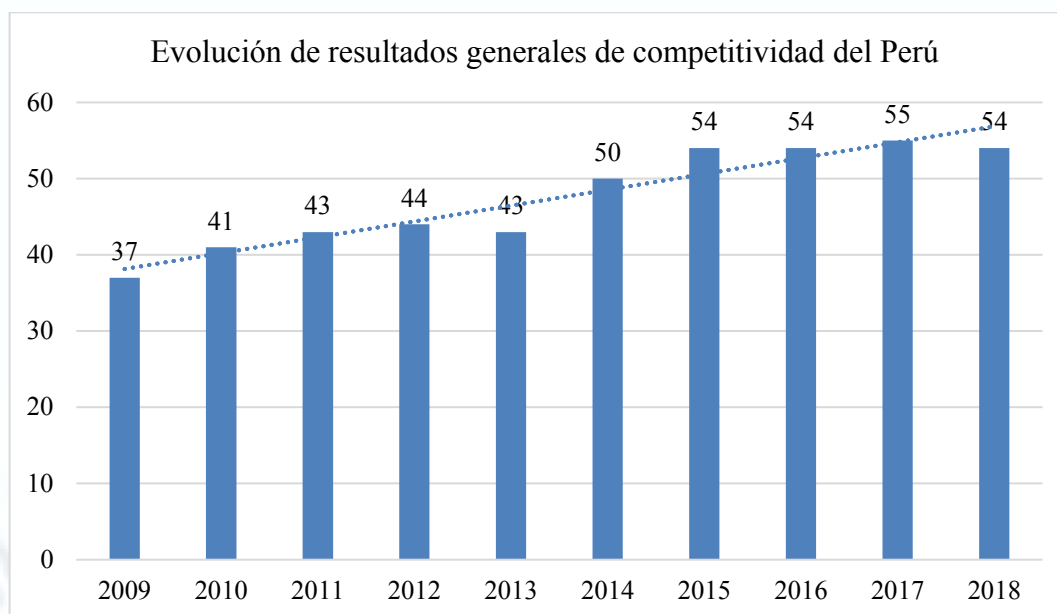


Figura 2. Evolución de Resultados Generales de Competitividad del Perú 2009-2018. Adaptado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2018”, por P. Marquina, 2018 (<http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/IMD/resultados-imd.pdf>)

E-Transport Arequipa está relacionado directamente con el sector minero ya que es socio estratégico de las compañías mineras, de producción de concentrado de cobre, más representativas del País como Las Bambas, Antamina, Molycop, Orica, Milpo y Cerro Verde, por lo que de alguna manera depende de este sector y principalmente de la producción de cobre en toneladas métricas finas (TMF) la cual creció 2.5% al año 2018 respecto al año anterior debido a la ampliación de nuevas zonas mineras en Antamina y Toquepala según el Ministerio de Energía y Minas (MINEM, 2018b). Observar detalle en la Tabla 41 del Apéndice.

Analizando el sector minería e hidrocarburos, este se contrajo en 1.2% a diciembre del 2018 respecto al año anterior, donde la minería metálica representa un 87% y los hidrocarburos un 13%; en el año 2017 el porcentaje estructural de la producción de cobre es del 47.6%, seguido del oro con 12.3% y el zinc con 10.6%, según el MINEM (2018).

En la Tabla 1, se muestra la situación de las unidades mineras en el Perú, donde se observa que al 2018 existen 718 unidades mineras en explotación y 341 en exploración, por lo tanto, se tiene una gran cartera de posibles clientes. Respecto al territorio nacional solo el 1.12% de todo el territorio peruano está siendo explotado y puede crecer adicionalmente en un 0.26% que representa 331,229 hectáreas adicionales en los siguientes años, tal como se puede observar en la Tabla 43 del Apéndice.

Cabe resaltar que el sector minero en el Perú es aún un sector joven, donde las principales unidades mineras tienen aún un tiempo de vida de 20 a 50 años más de explotación. Como ejemplo se tiene la mina Las Bambas que inició sus operaciones el año 2015 y tienen un estimado de más de 25 años de explotación.

Tabla 1
Unidades Mineras en Actividad – diciembre 2018

Unidades	Situación	Hectáreas	% Del Perú
718	Explotación	1,434,685	1.12%
341	Exploración	331,229	0.26%
117	Cateo Y Prospección	55,009	0.04%
43	Construcción	37,708	0.03%
28	Cierre Post-Cierre (Definitivo)	44,979	0.03%
82	Beneficio	33,487	0.03%
1,059	Unidades Mineras En Actividad	1,765,914	1.37%

Nota: Tomado de “Boletín Estadístico MINEM, actualización enero 2019”, por Ministerio de Energía y Minas, 2019(<https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2018/BEMDI C2018.pdf>).

Por otro lado, en la Figura 3 se muestra el crecimiento de producción de cobre en miles de toneladas métricas finas mensuales, este incremento se da principalmente por la demanda de China, el cual compra el mineral de las principales mineras del país y de Latinoamérica. La cantidad máxima de producción de cobre en los dos últimos años se dio en el mes de diciembre del 2018 con 230 mil toneladas métricas finas.

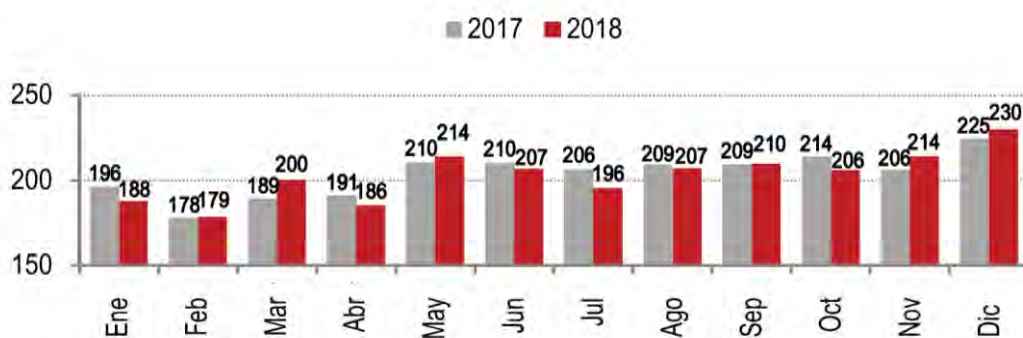


Figura 3. Producción de cobre en miles de TMF del 2009 al 2018.

Tomado de “Boletín Estadístico Minero, ESTAMIN diciembre 2018”, por MINEM, 2018d ([https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2018/AM2018\(VF\).pdf](https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2018/AM2018(VF).pdf)).

En el Perú, el sector de transporte según la Comunidad Andina (2017), tuvo un incremento del parque automotor de Tracto camiones, donde la variación porcentual del año 2016 al 2017 fue del 2.4 %, de los cuales de 44 a 45 mil vehículos fueron importados por el Perú; por lo tanto, al incrementarse la cantidad de vehículos de transporte de carga pesada, también se incrementó la competencia en el sector transporte. En la Tabla 2, se muestra la diferencia del total de camiones que se tiene con los países de la Comunidad Andina en el año 2017, donde Colombia cuenta con 55 mil tractos camiones a diferencia de Perú que cuenta con 45 mil.

Tabla 2

Comunidad Andina: Stock del Parque Vehicular por Tipo de Vehículo, 2016 – 2017.

Tipo Vehículo	2016					2017					Var %
	CAN	Bolivia	Colombia	Ecuador	Perú	CAN	Bolivia	Colombia	Ecuador	Perú	
Tracto camión	133	23	56	10	44	136	24	55	12	45	2,4
Vehículo menor	11053	394	7330	478	2851	10908	444	6715	530	3220	-1.3
Automóvil	7232	852	3851	959	1570	7572	886	3960	1069	1657	4.7
Pick up	1972	170	1072	403	327	2085	181	1143	424	337	5,7
Camión	721	132	263	113	213	738	137	260	123	218	2.3
Otros	1010	125	286	205	507	1030	134	286	79	529	-
Total	22121	1695	12858	2056	5512	22468	1806	12419	2237	6006	1.6

Nota. Tomado de “Informe Anual de Parque Vehicular de la Comunidad Andina, 2008 – 2017”, por Comunidad Andina, 2017(<http://www.comunidadandina.org/DocOficialesFiles/DEstadisticos/SGDE848.pdf>)

E-

Inicialmente se dedicó de manera exclusiva a cubrir las necesidades de transporte de la Corporación en Arequipa y Cusco, posteriormente en el año 2000 al realizarse la venta de la compañía cervecera al grupo Backus, hizo un cambio de giro en sus operaciones, las cuales se orientaron al servicio de transporte de insumos, mercadería y maquinaria, de modo que brinda un servicio de transporte de carga terrestre seguro y fiable.

A partir de la compra de la compañía por parte de la corporación, este amplía su mercado como proveedor de soluciones logísticas integrales, además de ampliar su cobertura nacional de transporte de mercancías, hidrocarburos, minerales y manufacturas (concentrado de cobre, de zinc, molibdeno, combustible, ácido sulfúrico, y entre otros), destacando el transporte de concentrado de cobre.

En el año 2018, tal como se muestra en la Figura 4, E-Transport Arequipa tiene una participación del mercado del 37.9%, muy cerca de la empresa Servosa que tiene un 39.6%, siendo las dos empresas más grandes de transporte de concentrado de cobre por tracto camiones en el Perú, E-Transport Arequipa (2018). Los cálculos se realizaron con datos de la producción minera del Ministerio de Energía y Minas del Perú por la cantidad de concentrado de cobre que transporta cada empresa y por investigación propia de participación de mercado de empresas en el transporte de concentrado de cobre por tracto camiones, esta información esta detallada en la Tabla 44 y Tabla 45 de los anexos.

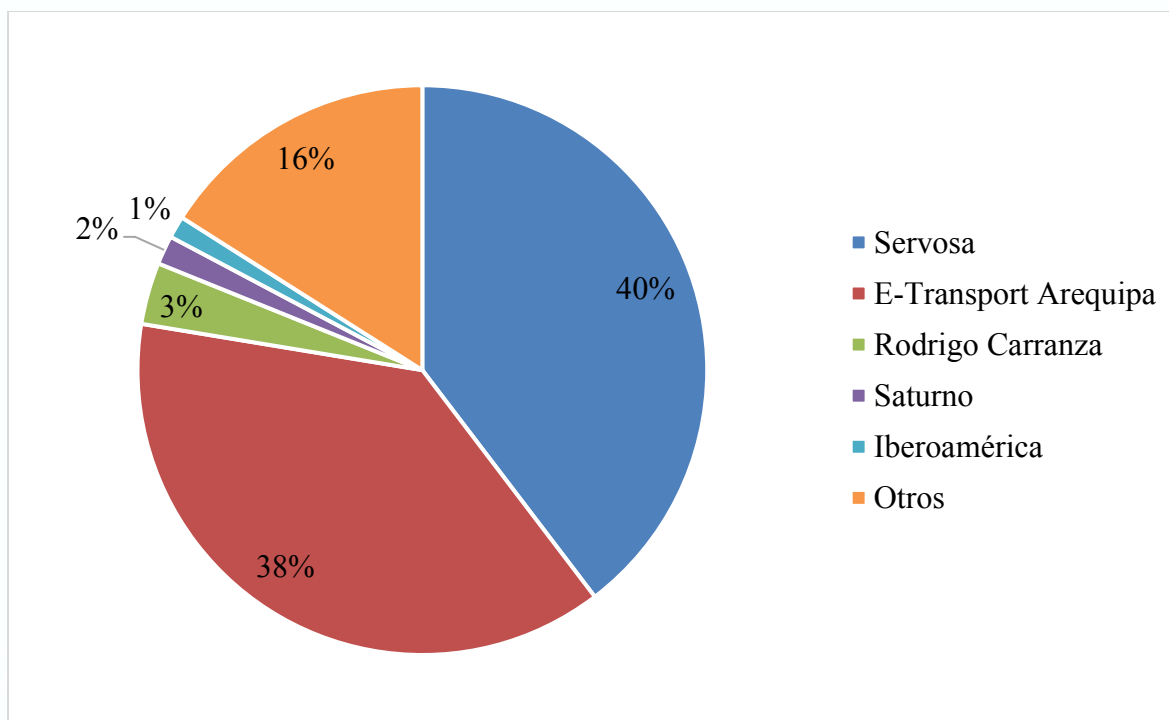


Figura 4. Participación de mercado de transporte de concentrado de cobre por tracto camiones 2018. Elaboración Propia.

La empresa, en sus inicios se dedicó al transporte de combustible en las regiones de la selva y sierra peruana, con pocas unidades vehiculares, en los años posteriores ganó su primera licitación con un importante proyecto minero en la minera Tintaya en el rubro de transporte de servicio de carga de concentrados entre los años 2004 y 2005. Seguidamente, en el año 2016 incremento su participación en el rubro de transporte de concentrado de cobre en otros proyectos mineros como Las Bambas, dando como resultado un incremento sustancial en sus ventas. En la Figura 5, se aprecia la evolución de ventas, márgenes, así como la evolución del EBITDA en un rango de 5 años, 2014-2018.

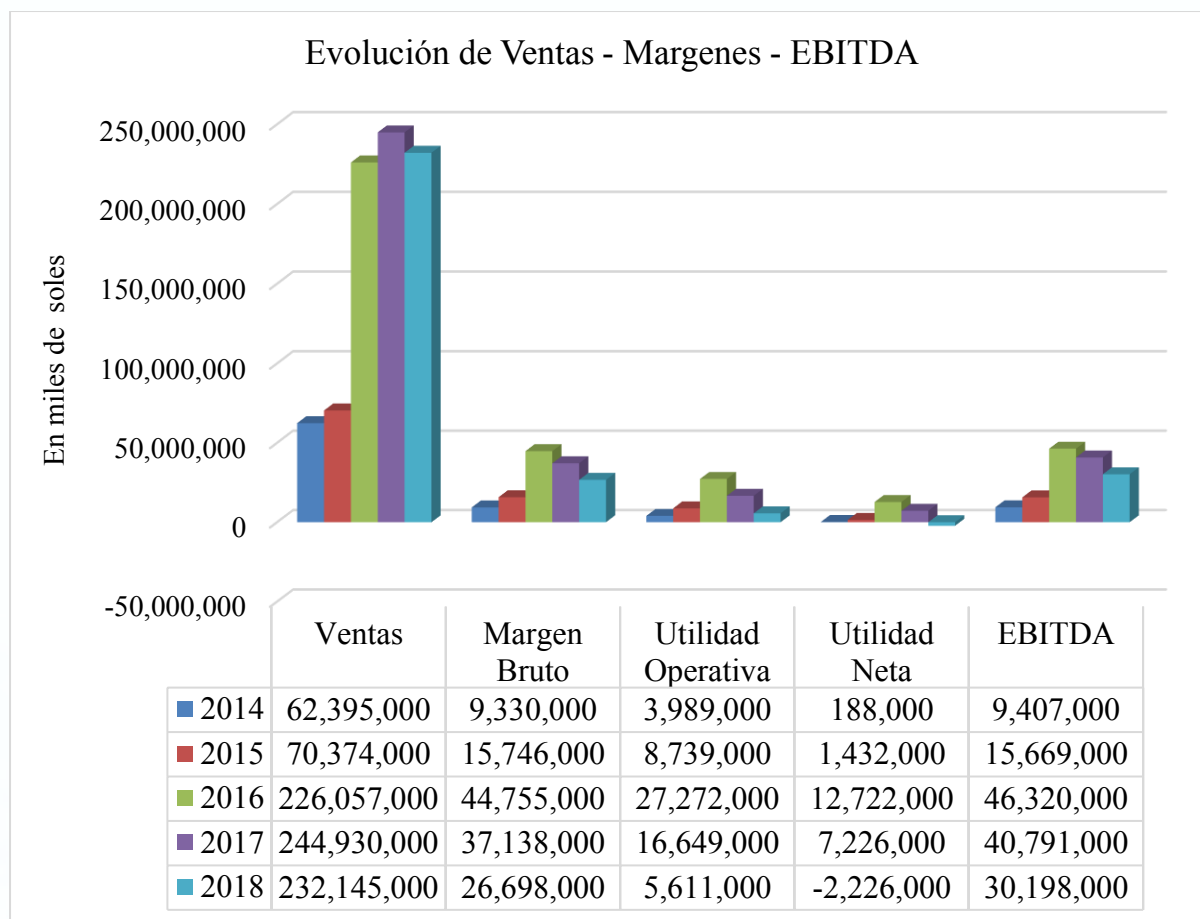


Figura 5. Evolución de ventas, márgenes y EBITDA.

Adaptado de “Memoria Anual 2014-2018 de E-Transport Arequipa”, por departamento de contabilidad, 2018.

Por otro lado, en la Figura 6 se refleja la variación del ROA y ROE desde el año 2014, donde se puede apreciar un incremento sustancial en el año 2016 principalmente en el ROE pero que posteriormente disminuye hasta en un -6% al cierre del año 2018, debido a una disminución en sus ventas, aumento de costos y pago de penalidades por incumplimiento de entrega en el servicio de transporte.

Actualmente E-Transport Arequipa tiene sus sedes en Lima, Cusco y Arequipa, esta última es la sede principal por ser un punto estratégico debido a que está rodeada de proyectos mineros, además de tener la mayor flota en el sur de País con más de 400 unidades vehiculares con nuevas tecnologías automatizadas.

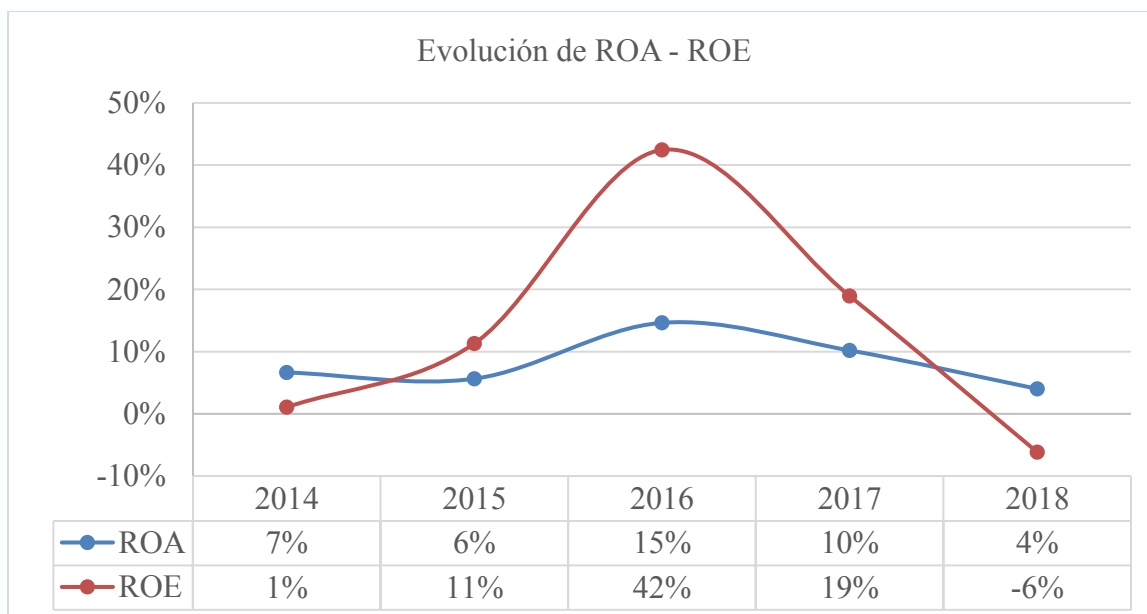


Figura 6. Evolución de ROA y ROE.

Adaptado de “Memoria Anual 2014-2018, E-Transport Arequipa”, por departamento de contabilidad, 2018.

Al año 2018, E-Transport Arequipa transporta principalmente concentrado de cobre en el sur del País, cuenta con clientes del sector minero e industrial como: Cerro Verde, Orica, Cerro Lindo, Las Bambas, Antamina, Moly-Cop, siendo su principal cliente las Bambas, que representa más del 70% de sus ingresos totales.

E-Transport Arequipa cumple y renueva las certificaciones internacionales ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001, Código de Cianuro y Asociación de Buenos Empleadores (ABE), para el cumplimiento de los estándares requeridos por sus principales clientes.

1.2. Conclusiones

El Perú, es un país minero que muestra estabilidad económica y tiene una gran proyección de inversión extranjera en minería, donde la producción de cobre se incrementó en 2.2% en el último año, siendo el segundo productor de cobre a nivel mundial, sin embargo descendió tres posiciones al año 2018 con respecto al año 2017 según el índice de competitividad, sobre todo en aspectos estructurales de la economía, como la lenta adopción de tecnología, falta de inversión en infraestructura, educación y capacidad de innovación.

El crecimiento de mineras en explotación y exploración seguirá en incremento durante los siguientes años. Por tanto, se tendrá una considerable cantidad de potenciales posibles empresas mineras, esto sobre todo por la demanda de cátodos de cobre por parte de grandes países consumidores de este mineral, además este sector es atractivo para la inversión extranjera.

En este sentido, el sector de transporte de carga pesada ha venido aumentando en 1.6% entre los años 2016 a 2017. Por tanto, también el nivel de competitividad en este sector ha aumentado sobre todo aquellos servicios de carga pesada y materiales peligrosos hacia la minería.

E-Transport Arequipa participa juntamente con el crecimiento del sector minero, ya que forma parte de sus procesos de transporte y sus clientes son las principales empresas mineras de producción con necesidad de transporte de carga pesada fiable y seguro como concentrado de cobre, zinc, plomo y materiales peligrosos e hidrocarburos.



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

2.1. Antecedentes

Desde la fundación de E-Transport Arequipa ha realizado pocos cambios en la misión, visión, valores y código de ética, debido a que en los últimos 35 años y al margen de otros factores ha tenido un mismo gerente general mientras que las subgerencias han tenido alta rotación. En el año 2017, debido al retiro del gerente general y a la necesidad de entrar a nuevos mercados se dio mayor interés e importancia a la estructura organizacional y a la imagen de la empresa, rediseñando una nueva visión y misión. La presente, muestra el planteamiento de visión y misión que debería tener la empresa para los siguientes años.

2.2. Visión

Para el año 2023, ser la empresa líder de servicios de transporte de carga de concentrado de cobre a nivel nacional, teniendo como pilares de crecimiento, la rentabilidad, el cumplimiento de servicio y el capital humano.

2.3. Misión

Brindar servicio de carga de concentrado de cobre en el sector minero del país con altos estándares de calidad, seguridad y competitividad, potenciando nuestra cadena de valor utilizando el mejor capital humano, diferenciando nuestra flota de unidades con tecnología de monitoreo de última generación y desarrollando nuestras actividades con responsabilidad social.

2.4. Valores

E-Transport Arequipa, al pertenecer al sector de servicios de transportes se requiere valores que fomenten confianza, seguridad y capacidad de respuesta. Estos valores son: Innovación, seguridad, trabajo en equipo, integridad, vocación de servicio, respeto a personas, comunidad y medio ambiente.

Innovación. Nos encontramos en un mercado cada vez más competitivo y la innovación se ha convertido en una importante fuente de crecimiento y a la vez esta es un factor importante de ventaja competitiva, por tanto, la empresa necesita implementar ideas creativas y beneficiosas relacionadas con métodos, técnicas o tecnologías que generen y agreguen valor cada día para facilitar la calidad en las operaciones hacia nuestros clientes.

Seguridad. Sabemos que la seguridad durante el servicio de transporte es primordial y esencial, por ello la organización necesita implementar políticas de seguridad que garantice el estricto cumplimiento de las normativas internas y externas.

Trabajo en equipo. La motivación, el compromiso y la cohesión entre los miembros de un equipo que son necesarios para alcanzar un objetivo común.

Integridad. Actuar de acuerdo con los valores humanos de rectitud, honestidad y legalidad con cada uno de los miembros de la organización, con nuestros clientes internos y externos, nuestras familias y comunidad.

Vocación de servicio. Es la pasión y satisfacción por lo que se trabaja y esta se pone de manifiesto en la calidad de servicio a lo largo de la cadena de valor de la organización.

Respeto a personas, comunidad y medio ambiente. Trabajar en un entorno laboral libre de toda discriminación y respeto a las personas. Cumplir y respetar la diversidad cultural de cada lugar o pueblo donde se desempeña la actividad y respeto por el cuidado del medio ambiente.

2.5. Código de Ética

De acuerdo con lo mencionado por D'Alessio (2015), el código de ética tiene por objeto establecer las conductas deseadas en nuestros trabajadores, así como los deberes, derechos y prohibiciones éticas que deben regirse cada uno de los miembros de la organización. Por consiguiente, los pilares éticos de la organización son:

Sin alcohol y drogas. La organización considera que el uso de alcohol y drogas constituye un problema de salud que involucra a la seguridad y calidad de las actividades en la organización, por tanto, prohíbe el ingreso de cualquier trabajador con resultados mayores a cero, en la prueba de alcohol, sin embargo, promueve mediante actividades de concientización velar por el normal desarrollo de las actividades sin que sea vea afectado.

Derecho a decir no ante un trabajo inseguro. La cultura de seguridad es lo primero ante todo y la organización reconoce y respalda a cualquier colaborador en su derecho a no realizar alguna actividad cuando exista condiciones inseguras o cuando el trabajo que se vaya a realizar contraviene o viola alguna norma seguridad o reglamento interno.

Protección de la integridad y seguridad de información. La organización fomenta a sus colaboradores a que identifique amenazas, vulnerabilidades y a tomar acciones para proteger la integridad de información.

Respeto a la comunidad y medio ambiente. Como la empresa se dedica al transporte de materiales peligrosos es consciente de que sus operaciones pueden tener un impacto considerable en las comunidades y entornos en las cuales operan, para ello fomenta el desarrollo en el entorno donde interactúa mediante generación de empleo, desarrollo profesional y programas sociales de inserción laboral, así como de cuidado ambiental con prevención y reducción de impactos ambientales.

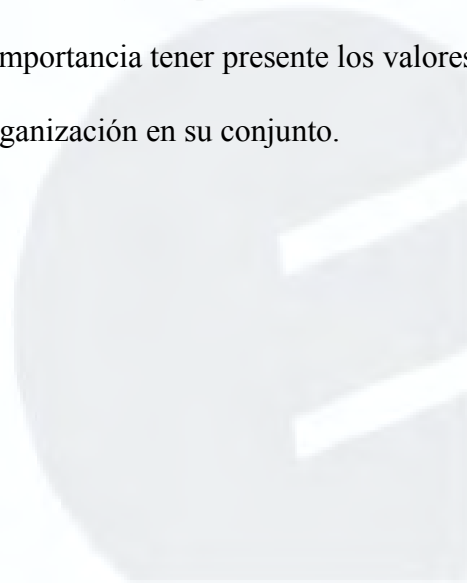
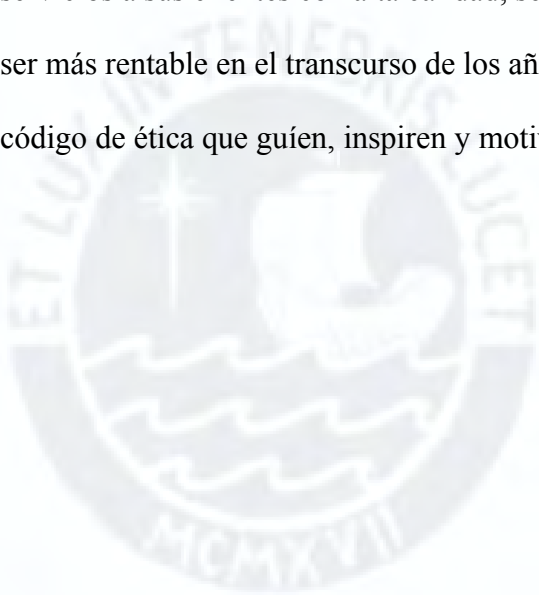
Cumplimiento de requisitos legales. La organización cumple con normas y leyes propuestas por el estado y que rigen con el sistema de transporte.

Respeto a la confidencialidad de datos personales. La organización es consciente que la información personal debe mantenerse de manera privada y libre de algún uso indebido y recopilarse solo de manera legal cuando esta sea necesario.

2.6. Conclusiones

E-Transport Arequipa se ha trazado una visión alcanzable para los siguientes 5 años, teniendo en cuenta que el sector de transporte de carga tiene un horizonte de tiempo de 3 a 4 años, y desempeña un rol muy importante en la economía del país dando oportunidad a muchas familias y empresas.

La empresa E-Transport Arequipa busca el liderazgo en el transporte de carga de concentrado de cobre, aprovechando sus fortalezas y oportunidades, ofreciendo mejores servicios a sus clientes con alta calidad, seguridad y con el mejor capital humano, así como ser más rentable en el transcurso de los años. Es de importancia tener presente los valores y el código de ética que guíen, inspiren y motiven a la organización en su conjunto.



Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo, se analiza el entorno donde se desarrolla la empresa E-Transport Arequipa, para ello se aplicará los modelos como: la Teoría Tridimensional de las Naciones, el Análisis Competitivo del sector y el Análisis PESTE, los resultados nos brindarán la información necesaria para construir la Matriz de intereses Nacionales (MIN), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Perfil Referencial (MPR), los cuales permitirán identificar las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de sus competidores (D'Alessio, 2015).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

En la Figura 7 se analiza la relación que existe entre los países, conocida como la Teoría Tridimensional de Hartmann, el cual está basado en tres dimensiones: (1) los intereses nacionales, (2) los factores del potencial humano, y (3) los principios cardinales nacionales, según Hartmann (1983), citado por D'Alessio (2015).

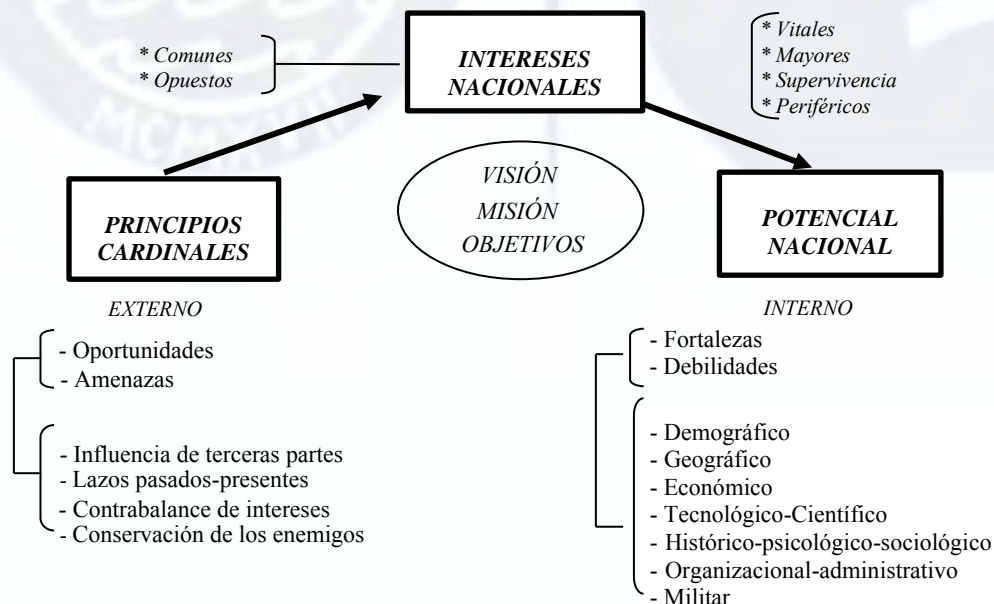


Figura 7. Teoría tridimensional de las relaciones internacionales.

Tomado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia (3ra ed.)" por D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según Hartmann (1983), los países cuando comienzan sus relaciones políticas deben tener conocimiento con quienes tienen posibilidades de hacer acuerdos y con quienes es mejor evitarlos, por ello un interés nacional es algo que se trata de conseguir a todo costo; es decir, es lo que buscan los países para encontrar con quienes tienen intereses nacionales comunes y con quienes intereses nacionales opuestos. Para Neuchterlein (1973) la clasificación de estos intereses es: de supervivencia, vitales, mayores o periféricos, los cuales llevarán a desarrollar la Matriz de Intereses Nacionales (MIN).

El Perú cuenta con un plan de orientación a largo plazo que contempla las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir en los próximos diez años, este plan es el llamado “Plan Bicentenario del Perú hacia el 2021”, el cual no es un plan de acción y requiere de programaciones multianuales para lograr su operatividad, estas programaciones multianuales constituyen el instrumento principal para la ejecución del plan, es así por ejemplo recientemente se aprobó el Plan Nacional de Competitividad y Productividad según D. S. N° 237-2019-EF.

Dicho plan nacional de competitividad y productividad, presenta una síntesis articulada y consensuada de un conjunto de medidas de política con hitos de corto, mediano y largo plazo para alcanzar la visión del país, la que está establecida en nueve Objetivos Prioritarios (OP): Infraestructura económica y social de calidad, fortalecimiento del capital humano, desarrollo de capacidades para la innovación, adopción y transferencias de mejoras tecnológicas, mecanismos de financiamiento local y externo, mercado laboral dinámico y competitivo, ambiente de negocios productivo, comercio exterior de bienes y servicios, institucionalidad y sostenibilidad ambiental en las actividades económicas.

Por otro lado, el crecimiento económico promedio durante la década 2011-2021 será alrededor de 3.4% menor a la registrada en la década anterior que fue de 3.9%, respecto al

Perú al año 2015 la cifra del PBI fue de US\$ 365 miles de millones, que para el año 2021 será del 30% mayor, llegando US\$ 476 miles de millones lo que convertirá al Perú en la quinta economía de Latinoamérica (CEPLAN, 2016).

Otro interés nacional es la efectividad gubernamental que, según el Banco Mundial y algunas instituciones multilaterales, este índice mide la competencia de la burocracia pública de los países, así como la calidad en la prestación de los servicios públicos y la capacidad de sus instituciones para ejercer autoridad e impulsar un desarrollo económico, social y político duradero, este camino es aún largo por recorrer, sin embargo, para el 2021 se alcanzaría un índice de 2.4 ubicando al País en un promedio mundial, que a diferencia del año 2010 el Perú se encontraba muy por debajo de los países vecinos como Chile y Uruguay (CEPLAN, 2016).

Según el Plan Bicentenario 2021 el BRICS, acrónimo utilizado para referirse a Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica que son las cinco economías emergentes que tendrán mayor crecimiento a nivel mundial, el Perú deberá plantear nuevas oportunidades económicas y de negocio; y aprovechar la cercanía con Brasil, conectando sus mercados y posibles acuerdos estratégicos.

El Perú cuenta con la Ley Marco de Ciencia, tecnología e innovación tecnológica Ley 28303 y también un Plan Nacional Estratégico de Ciencia Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, aprobado en el año 2006 pero la poca inversión en este campo debido a la dispersión de recursos, desarticulada institucionalidad y el escaso número de investigadores a diferencia de los países vecinos como Argentina, Chile y Uruguay que son los países que poseen mayor número de investigadores según la Red Iberoamericana de indicadores de ciencia y tecnología (RICYTI, 2016).

Así también el Perú tiene una visión hacia el 2050, donde busca el Estado de derecho, la defensa de la persona humana y su dignidad, la integración del país al mundo, desarrollo inclusivo, igualdad de oportunidades, erradicación de la pobreza. La visión al 2015

está basado en cinco pilares, las cuales están alineadas a los ocho objetivos de la Declaración del Milenio de Naciones Unidas [ODM] en el año 2000. Se tiene dentro de la visión al 2050 diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS] que están alineados los cinco pilares que están referidos a las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las asociaciones, están buscando la igualdad de oportunidades y la no discriminación para el goce de la vida plena, una gestión sostenible de la naturaleza y lucha frente al cambio climático, el desarrollo sostenible con empleo digno y armonía con la naturaleza y una sociedad democrática, pacífica y respetuosa de los derechos humanos, sin temor ni violencia y un estado moderno, eficiente, transparente y descentralizado que garantiza una sociedad justa e inclusiva, sin corrupción y sin dejar nadie atrás. (CEPLAN, 2019).

Cada pilar cuenta con sus propios indicadores, en total se tiene 241 indicadores que engloban los 17 ODS, tal como se muestra en la Figura 8:



Figura 8. Línea de base de los principales indicadores Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS].

Tomado de “Línea de Base de los Principales Indicadores de ODS”, por INEI, 2019d (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1429/index.html).

En ese contexto, en la Tabla 3 se presenta la Matriz de Intereses Naciones (MIN), donde se identifica los 4 intereses antes mencionados y su nivel de intensidad con relación a los países que se considera tener intereses comunes y opuestos.

Tabla 3
Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú

	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Salud y educación	*EE. UU. *Francia *Reino Unido	*Brasil *Colombia *Argentina, * *Chile	**Venezuela
2. Efectividad Gubernamental	*EE. UU. **Chile **Ecuador	*Chile *Uruguay	*Venezuela
3. Infraestructura	*EE. UU *China	*Brasil *Chile *Colombia	
4. Ciencia y Tecnología	*EE. UU. *Alemania *Reino Unido *Japón	*Brasil *UE	*Chile

Nota: * comunes, ** opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional es referido a cuan débil o fuerte es el estado para alcanzar sus intereses. (D’Alessio, 2015). Si bien existen muchos aspectos respecto al potencial nacional, los que se considerarán son: la producción de cobre, los proyectos mineros con posibilidad a ejecutarse y las reservas de combustible.

El Perú es un país minero donde su mayor potencia y su principal materia prima es el cobre y según International Copper Study Group [ICSG]. (2018) contamos con una amplia cordillera polimetálica en contraste con Chile que representa un poco más de un cuarto de la producción mundial de cobre en el 2017, con una producción minera de 5,5 millones de toneladas de cobre.

El Perú con un incremento en la producción de cobre desde el 2015 representa el 12% de la producción minera mundial. Tal como se muestra en la Figura 9, el Perú es el segundo mayor productor de cobre a nivel mundial, detrás esta China.

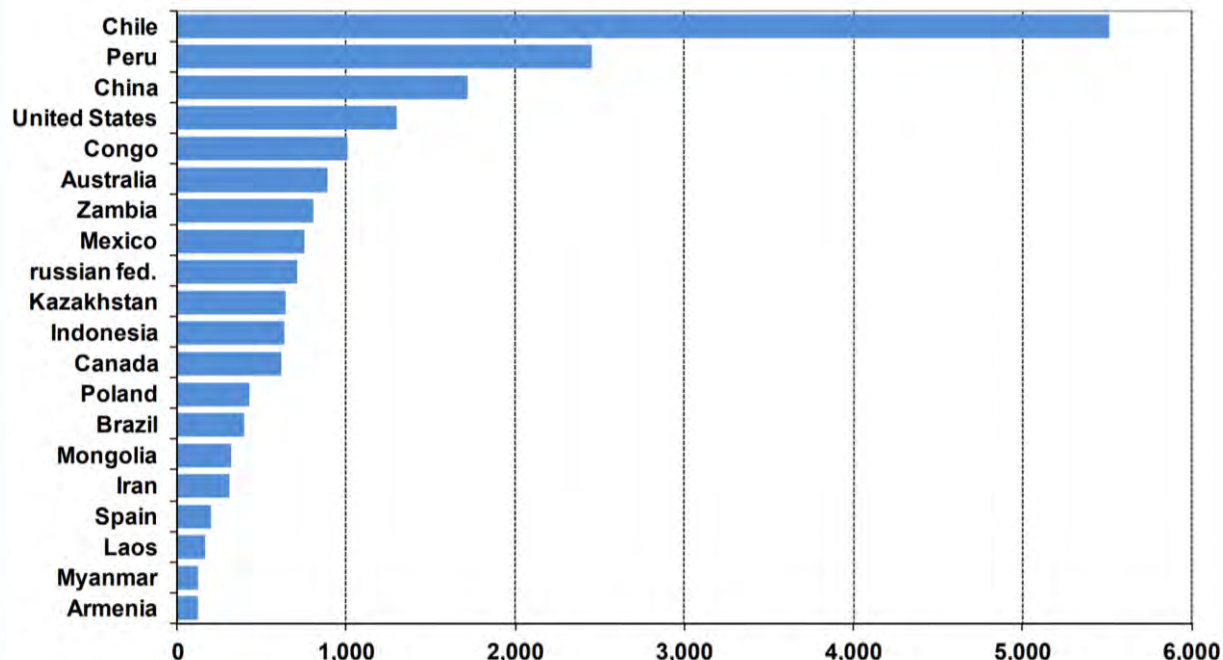


Figura 9. Top de 20 países en producción de cobre en el mundo en TMF 2018. Tomado de “The World Copper FactBook 2018”, por International Copper Study Group, 2018 (<https://www.icsg.org/index.php/statistics/selected-data>).

Por otro lado, El Perú cuenta con una gran cantidad de proyectos a ejecutarse en los siguientes años, pero debido a los conflictos sociales presentados en algunos importantes proyectos mineros como Conga y Tía María no han permitido que se hayan iniciado, pero dependiendo de las negociaciones del gobierno estas se ejecutarán o demorarán aún más.

Según el Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico [INGEMMET] (2018) el Perú tiene más de 20 proyectos mineros de gran envergadura, los cuales en los siguientes 10 años podrían sumar una inversión aproximada de 26 mil millones de dólares. El potencial de crecimiento del país en los siguientes años radica en la venta de materias primas, siendo el principal mineral de exportación el cobre, tal como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4
Estado de Principales Proyectos Mineros en el Perú al 2018

Región	Nombre del Proyecto	Estado del Proyecto	Mineral Predominante	Inversión(Miles de Millones de US\$)
Arequipa	Zafranal	Factibilidad	Cu	1157
Junín	Fosfatos Mantaro	Prefactibilidad	Fosfatos	850
Ancash	San Luis	Factibilidad	Au	100
Amazonas	Cañón Florida	Factibilidad	Zn	214
Cajamarca	Yanacocho	Prefactibilidad	Cu	2100
Ancash	Sulfuros	Prefactibilidad	Cu	1000
La Libertad	Racaycocha Sur	Prefactibilidad	Cu	1000
	Optimizacion	Ing. Detalle	Au	640
	Lagunas Norte	Ing. Detalle	Au	640
Junín	Ampliación	Construcción	Cu	1355
	Toromocho	Construcción	Cu	1355
Piura	Fosfatos Pacifico	Factibilidad	Fosfatos	831
Apurímac	Hierro Apurímac	Prefactibilidad	Fe	2900
Cusco	Azod (Accha y Yanque)	Prefactibilidad	Zn	346
Arequipa	Pampa de Pongo	Ing. Detalle	Fe	2200
Moquegua	Los Calatos	Prefactibilidad	Cu	655
Moquegua	San Gabriel (Ex-Chucapaca)	Prefactibilidad	Au	431
Ica	Marcobre (Justa)	Construcción	Cu	1600
Huancavelica	Pukaqaqa	Prefactibilidad	Cu	706
Ancash	Ampliación	Factibilidad	Zn	117
	Pachapaqui	Factibilidad	Zn	117
Ancash	Magistral	Factibilidad	Cu	480
Arequipa	Tía María	Ing. Detalle	Cu	1400
Arequipa	Don Javier	Prefactibilidad	Cu	600
Cajamarca	El Galeno	Prefactibilidad	Cu	3500
Lambayeque	Cañariaco Norte	Factibilidad	Cu	1600
Apurímac	Cotabambas	Prefactibilidad	Cu	1533
			Total	26315

Nota: Tomado de “Mapa de Rocas Minerales de Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico [INGEMMET]”, por INGEMMET, 2019 (<http://geocatmin.ingemmet.gob.pe/geocatmin/>).

Las reservas de petróleo al año 2017, de acuerdo con el Libro Anual de Recursos de Hidrocarburos del Ministerio de Energía y Minas, son estimadas en 339.26 MMSTB, debido a la reclasificación de las condiciones técnicas y económicas asociadas estas disminuyeron 95.62 MMSTB respecto al año 2016. En total, sumando el gas natural e hidrocarburos líquidos tenemos un total aproximado de 3130.95 MMSTBE probadas, 389 MMSTBE probables y 298.22 MMSTBE posibles, de acuerdo con la Tabla 5.

Tabla 5
Reservas de Hidrocarburos

Reservas de Hidrocarburos al 31 de diciembre del 2017			
Tipo de Hidrocarburos	Probadas	Probables	Posibles
Petróleo, MMSTB	339.26	101.38	97.77
Líquidos de Gas Natural, MMSTB	645.81	65.71	50.04
Total de Hidrocarburos Líquidos, MMSTB	985.07	167.09	147.81
Gas Natural, TFC	12.88	1.33	0.90
Total Petróleo Equivalente, MMSTB	3,130.95	389.57	298.22

Nota: Tomado de “Libro Anual de Recursos de Hidrocarburos 2017”, por MINEM, 2017 (http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/LARH_2017.pdf).

Así mismo, el promedio de la producción fiscalizada de Gas Natural en el mes de junio 2019 fue de 1,121 MMPCD; superior en 36 MMPCD comparado al mes anterior. El gas natural en el país podría ser una importante fuente de combustible en un futuro debido a las exigencias medioambientales que impiden cada vez más es uso de Diesel o Gasol, tanto las reservas de gas natural como las reservas de los hidrocarburos líquidos, podrían abastecer la demanda local.

3.1.3. Principios cardinales

La influencia de terceras partes. Según el MINCETUR (2019), el Perú empezó a exportar sus productos a otros países en los años noventa, realizando acuerdos comerciales y consolidando productos de exportación e importación con países a los que más vendía y vende al día hoy, dentro de los acuerdos comerciales destacan el Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y la Comunidad Andina donde integran los Países de Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú con propósito de mejorar el nivel de vida de sus habitantes mediante integración y cooperación económica y social.

Así también el Perú forma parte del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico [APEC], que integran 21 economías como los Estados Unidos Y China que son países que dinamizan la economía mundial y está beneficia a más oportunidades para los sectores

empresariales, incremento de comercio, empleos y potenciar el libre comercio, dicho de otro modo, prosperidad para los habitantes.

Otro de los acuerdos comerciales que nació por iniciativa propia es la Alianza del Pacífico que integran Perú, Chile, Colombia y México que constituye un área de integración para avanzar hacia una libre circulación de productos, capitales e impulsar el mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías (MINCETUR, 2019b).

Los países integrantes del Mercosur que son Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay tienen un acuerdo comercial con Perú de intercambio netamente comercial, desde el año 2005 hasta a finales de 2017 significó un incremento de 140% (MINCETUR, 2019d).

También existe el Acuerdo de Tratado de Libre Comercio entre Perú y Chile, vigente desde el año 2009, para promover el desarrollo económico de manera equilibrado y armónico, (MINCETUR, 2019c). Con Brasil se tiene un acuerdo comercial que fue suscrita en el año 2016 como objetivo promover las inversiones bilaterales e impulsar el comercio y representa un mercado potencial y de grandes oportunidades (MINCETUR, 2019e).

Por último, el Perú tiene tratados de libre comercio con países como Estados Unidos, Canadá, México, China, Singapur, Corea del Sur, Japón, Unión Europea pero bajo normativas específicas con cada país como regulaciones de políticas de: competencia, propiedad intelectual, comercio, inversiones, comercio electrónico, asuntos laborales, medio ambientales, mecanismos de defensas comerciales y solución de controversias.

Lazos pasados y presentes. Perú tiene una sociedad multicultural y tiene influencia española y esta se manifiesta por medio de lenguaje, religión y costumbres, donde se unieron costumbres de origen español. Por otro lado, históricamente el país ha tenido conflictos bélicos con todos los países vecinos, sin embargo, años pasados se firmaron tratados y hoy en día no tienen conflictos bélicos con ninguno de los países fronterizos.

No obstante, según RREE (2019), Perú tuvo una historia bélica que generó dificultades económicas y sociales, actualmente perduran algunos rezagos con Chile respecto a la delimitación marítima donde la Corte de Justicia Internacional falló a favor de Perú ganando más de 50 mil kilómetros cuadrados de mar.

Contrabalance de sus intereses, Si bien Perú tiene acuerdos comerciales con sus países fronterizos, estos tienen intereses comunes como la lucha con el narcotráfico y el terrorismo, además de la lucha por la inclusión social. Todos los países fronterizos tienen una ardua lucha para disminuir la pobreza construyendo infraestructuras y programas sociales más sostenibles.

Bolivia desde muchos años atrás, tiene el interés de acceder al Océano Pacífico ya sea por territorio peruano o por territorio chileno, sin embargo, según el Congreso de la República del Perú (2013), Perú ha ratificado el convenio *Boliviamar* para que Bolivia pueda utilizar cinco kilómetros por los siguientes 99 años.

Brasil es uno de los mercados potenciales, pero tiene también intereses comunes de intercambio de productos y exportar por el Océano Pacífico a través de la carretera interoceánica, el propósito de este acuerdo es promover inversiones bilaterales y el fortalecimiento del comercio, entonces es preciso mencionar la oportunidad propicia de aprovechar un mercado de más de 200 millones de habitantes para pequeñas y medianas empresas de Perú (MINCETUR, 2019a).

Conservación de enemigos. Para Delgado, Febres, Gutiérrez & Villalobos (2018) y Gestión (2016), Chile es uno de los principales rivales con mucha presencia en el Perú a nivel de toda Latinoamérica, esto por la estabilidad que ofrece y las tasas de crecimiento que hacen que sea atractivo los nuevos proyectos de desarrollo como las tiendas comerciales, industrias alimentarias, farmacias, bancos, etc., sin embargo, analizando están inversiones chilenas como privadas dinamizan la economía peruana y generan empleo.

Los países latinoamericanos compiten por ser atractivos para la inversión extranjera, según el Informe Global de Competitividad que fue elaborado por WEF (2018), siguen manteniendo el tercer lugar después de Chile y Colombia, por tanto, estas se convierten en rivales y en competidores directos del Perú.

En relación con los principios cardinales se muestra la influencia del precio del combustible, y la influencia de las exportaciones de concentrado de cobre a China y la influencia ambiental.

3.1.4. Influencia del análisis en Transportes E-Transport Arequipa.

La influencia de los intereses nacionales con la empresa E-Transport Arequipa están relacionados con el desarrollo de la economía, la infraestructura y la innovación tecnológica, ya que se requiere estabilidad económica para la inversión de la empresa, así como infraestructura para poder almacenar y transportar los minerales en los tracto camiones; y el desarrollo tecnológico en comunicaciones para monitorear las unidades en lugares donde no hay cobertura satelital.

La influencia del potencial nacional con E-Transport Arequipa está relacionada con los recursos naturales que tiene el país como son la cantidad de materia primas como los minerales y las reservas de hidrocarburos que podemos explotar, ya que la inversión en la minería es directamente proporcional a la cantidad de proyectos que pueda adjudicar E-Transport Arequipa.

La influencia de los principios cardinales está relacionada con el comercio exterior por la importación de materias primas, principalmente China, para la exportación de minerales, ya que la normativa de cero impuestos a la renta sobre las importaciones de mineral y generación de crédito fiscal hace más atractivo al país para la inversión extranjera en minería.

3.2. Análisis Competitivo del País

Este análisis está enfocado en el diamante de competitividad de las naciones de Porter, donde se presentan los determinantes de las ventajas que tiene una nación, las cuales generan una ventaja para competir. (D'Alessio, 2015).

De acuerdo con Schwab (2018) en el reporte de Competitividad Global del Perú 2018, perteneciente a World Economic Forum [WEF], el Perú se encuentra en la posición 63 de 140 países evaluados en el año 2018, a diferencia del año 2017 que se ubicó en el puesto 60 de 135 países. Cabe destacar que en este ranking nos encontramos en el primer puesto en

estabilidad macroeconómica, en el puesto 89 en la capacidad de innovación y en el puesto 50 del mercado productivo.

Según Marquina (2018) los Resultados Generales de Competitividad del Perú no han sido los adecuados, ya que del año 2008 al 2018 ha pasado del puesto 35 al puesto 55:

Marquina (2018) afirma que “Los aspectos en los que se mejora, en relación con los otros países de la muestra son: Empleo, Política, Fiscal, Legislación para los Negocios, Mercado Laboral, Finanzas, Prácticas Gerenciales, Actitudes y Valores, Infraestructura Básica, Salud y Medio Ambiente y Educación. De otro lado, los puntos en donde se ha calificado al Perú más bajo con respecto a los otros países de la muestra son: Economía Doméstica, Comercio Internacional, Inversión Extranjera, Precios, Finanzas Públicas, Marco Institucional y Marco Social.” (p. 6)

3.2.1. Condiciones de los factores

Están referidos a los factores de producción del país, es decir, sus recursos, su infraestructura y demás bienes y servicios necesarios para competir en el sector. (D'Alessio, 2015). Perú de acuerdo con su ubicación geográfica, está beneficiado por la presencia de la cordillera que cruza el país de sur a norte, beneficiándonos con distintos pisos altitudinales para la siembra de diferentes productos alimentación, así como, la presencia de distintos minerales presentes en la cordillera, siendo el cobre, el molibdeno y la plata los principales commodities que se pueden explotar, en el año 2018 se produjo un total de 2,436,951 toneladas métricas finas de concentrado de cobre para la exportación. También, debido a que está ubicado en la parte central de América del Sur, nos convierte en zona de tránsito de exportaciones y puerto para transporte marítimo, como ejemplo la carretera binacional y la carretera transoceánica.

Si los factores competitivos de un país destacan en recursos heredados y no creados, este país se encuentra en vías de desarrollo D'Alessio (2015). Por lo tanto, el país debe

generar valor a partir de sus materias primas, ya que actualmente solo exportamos materias primas y no contamos con fábricas para dar un valor agregado sobre estas, especialmente en el sector de la minería.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda analizan la naturaleza de los clientes respecto a la composición o naturaleza de los productos, tamaño y patrón de los medios utilizados, donde la fortaleza radica en la calidad de la demanda. (D'Alessio, 2015). Perú es un país rico en recursos naturales, es productor de materias primas. Respecto al sector minero, el principal consumidor del cobre producido por el Perú es China.

La demanda externa en la industria minera tiene gran exigencia respecto a la calidad del producto y respecto a cómo se realiza su producción, ya que deben respetar las leyes peruanas, respeto al medio ambiente, entre otros. La demanda interna del cobre no es significativa respecto al porcentaje importado.

Los atributos de la demanda son: la naturaleza o composición de la necesidad de los compradores, el tamaño y patrón del crecimiento de la demanda, los medios por el cual las preferencias domésticas de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Este análisis está referido a la organización y gestión del país para impulsar la inversión, indicando los objetivos de las industrias. (D'Alessio, 2015). Un punto débil en el país es la burocracia en los procesos administrativos dificultando la celeridad a las empresas en el país.

El Gobierno Peruano a través del Ministerio de Energía y Minas impulsa la inversión privada en la minería, pero en los últimos años ha tenido dificultades en la apertura de nuevas unidades mineras como se dieron el caso de la Mina Conga en Cajamarca y de la Mina Tía María en Arequipa.

Es importante destacar la cantidad de empresas de transporte que existen en nuestro país, lo cual incrementa la competencia entre empresas en el sector transportes, el estado peruano regula el ingreso de unidades vehiculares mediante el Ministerio de Transportes y Comunicación, generando nuevas exigencias respecto a la cantidad de emisiones de CO₂ e incrementando los impuestos respecto a la importación de vehículos usados. La cantidad de empresas de servicio de carga en el País según el MTC (2018) es de 120,543 empresas, el incremento del 2014 al 2018 en las tres principales ciudades del transporte en el país son de 19% en La Libertad, 32.5% en Arequipa, y 46.3% en Lima.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Este análisis indica la presencia de industrias competitivas en el país y que estén relacionadas en común, la existencia de industrias competitivas y proveedoras internacionalmente irradia en una ventaja para el país. Según el Reporte de Diagnóstico Sistemático del 2017 del País el Banco Mundial indica que la actividad minera dinamiza la economía en distintos sectores como el sector transporte, energía, sector construcción, entre otros.

Respecto al crecimiento de la red vial nacional, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones viene incrementando la cantidad de kilómetros de carreteras asfaltadas en el país, para el año 2018, ya se cuenta con 25,694 kilómetros de carretera construidos a nivel nacional. Se tiene previsto según el MTC (2018) el mejoramiento de vías, con una inversión que abarca los 12 mil millones de soles, para la implementación de carreteras, como las carreteras de Huánuco – Conococha con 150 kilómetros de carretera, Bellavista – Mazán con 187 kilómetros de carretera y Checca – Mazocruz con 73 kilómetros. Observar la Figura 50 en los apéndices para mayor referencia respecto a la situación vial a nivel nacional.

3.2.5. Influencia del análisis en Transportes E-Transport Arequipa

La influencia de las condiciones de los factores está relacionada con E-Transport Arequipa respecto a la ubicación geográfica del país y su riqueza en minerales, ya que permite que durante los siguientes 50 años se estima que existirá minería metálica en el país. La influencia de las condiciones de la demanda está relacionada con E-Transport Arequipa respecto a la exigencia de las principales unidades mineras y su necesidad de transportar el mineral a través de tracto camiones, lo cual depende de la necesidad de cobre por parte de China.

La influencia de la estrategia, estructura y rivalidad con las empresas está relacionada con E-Transport Arequipa positivamente ya que el gobierno del Perú dentro de sus planes está en incentivar la inversión extranjera en minería, así como la reducción de conflictos sociales que permitirán el crecimiento de las empresas de transporte de mineral.

La influencia de los sectores relacionados y de apoyo está relacionada con E-Transport Arequipa respecto a la capacidad del estado en la construcción de carreteras que permita la facilidad del transporte de mineral, a través de la costa y sierra del país.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

La evaluación externa es denominada auditoría externa de la gestión estratégica, está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria, buscando identificar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la empresa. Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas, al que se le agrega el análisis de fuerzas Competitivas generando análisis PESTEC (D'Alessio, 2015).

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

Las fuerzas de políticas, gubernamentales y legales relacionadas con el *core business* de E-Transport Arequipa son las políticas monetarias, el débito y el crédito, legislación arancelaria y medioambiental, y las políticas sobre el precio de combustible.

Política monetaria. En diciembre del 2018 el directorio del Banco Central de Reserva del Perú indico que se mantendría la tasa de interés de referencia en 2.75 por ciento. En la Figura 10 se observa los rangos establecidos como máximo y mínimo de la inflación, 3% y 1% respectivamente, puede darse hiperinflación o deflación. En diciembre, la tasa interanual de inflación es del 2.19% y los indicadores de tendencia inflacionaria se ubican dentro del rango meta, por lo que se indica que estamos en un momento crecimiento estable.

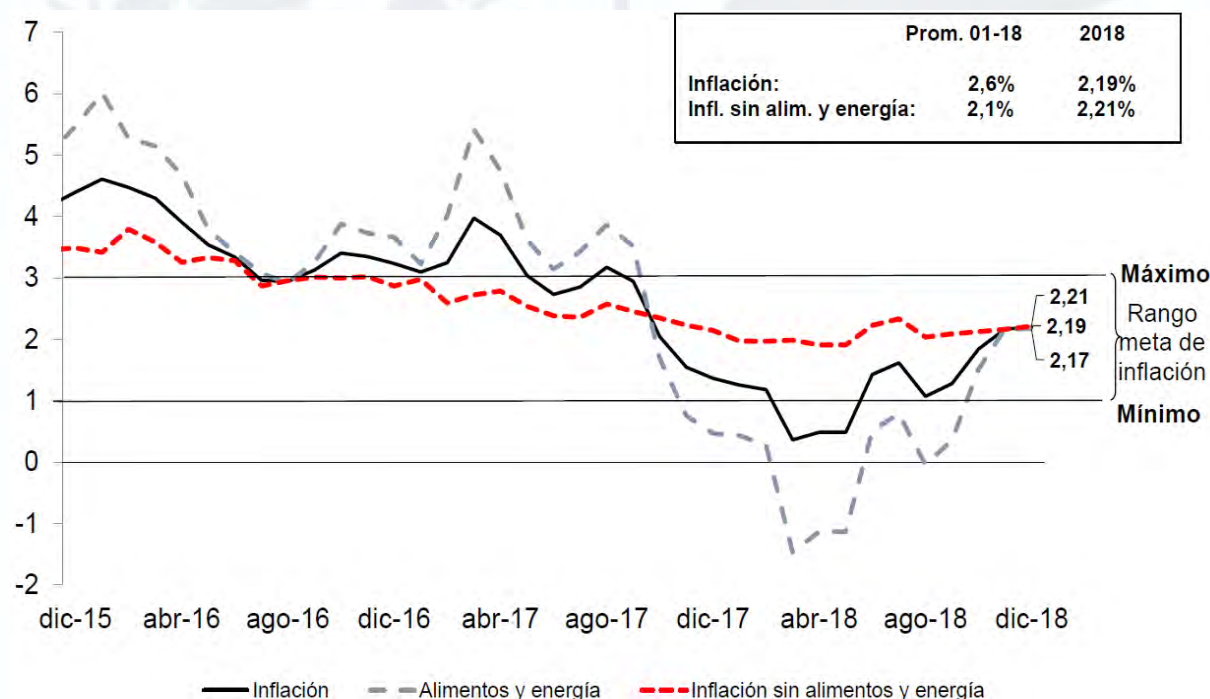


Figura 10. Variación porcentual de inflación 2018.

Tomado de “Programa Monetario del Banco Central de Reserva del Perú”, por BCRP, 2019 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2019/presentacion-01-2019.pdf>)

Crédito y Débito. El crédito y debido muestran respectivamente la modalidad de adquisición de vehículos por medio de préstamos en crédito o compra directa. En la Figura 11 se observa que el incremento del crédito se dio del año 2010 al año 2013, un año antes y un

año después del boom minero, cayendo drásticamente en el 2014, 2015, 2016; en el 2017 y el 2018 debido al retorno de la estabilidad los créditos por compra de vehículos se incrementaron. En la Figura 12 se muestra que la compra de vehículos tipo débito se ha mantenido positivo en los años 2012, 2017 y 2018, años en los cuales hubo incremento del sector construcción.

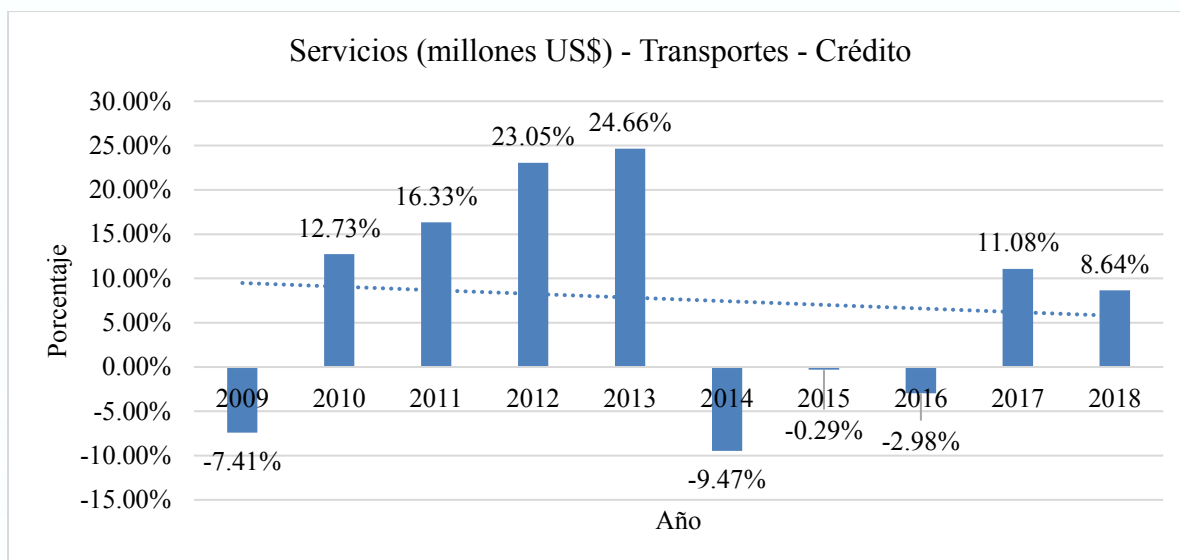


Figura 11. Compras a crédito en servicio de transportes.

Adaptado de “Compras a crédito en servicio de transportes”, por BCRP, 2019d (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>).

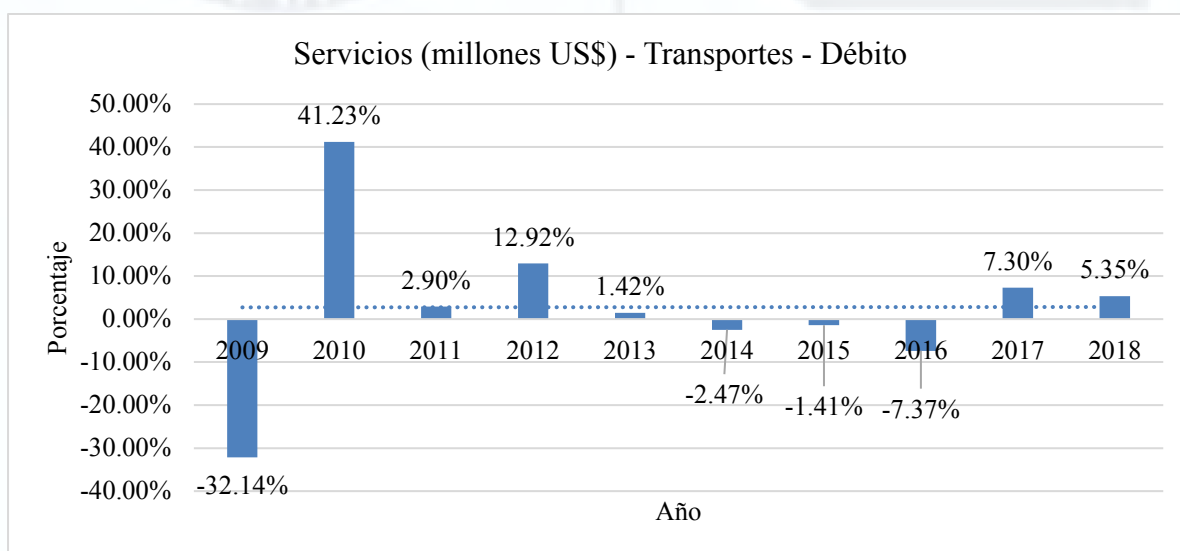


Figura 12. Compras a débito en servicio de transportes.

Adaptado de “Compras a crédito en servicio de transportes”, por BCRP, 2019d (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>).

El debido y el crédito están relacionados con la empresa E-Transport Arequipa en la capacidad de compra de tracto camiones por parte de la competencia, y como se incrementa la competitividad por parte de otras empresas, debido a que el gobierno evita la compra de vehículos usados, por lo tanto, las empresas están casi obligadas a adquirir equipos de nuevos con alta tecnología.

Corrupción. Según Transparency Internacional (2018), el Perú se ubica en el puesto 105 de 180 países en el Ranking de Percepción de Corrupción del año 2018, con un puntaje de 35 sobre 100 como se observa en la Figura 13, este ranking muestra el nivel de percepción del sector público sobre la corrupción en una escala de cero a cien, siendo cero el país más corrupto y cien un país sin corrupción. Venezuela es el país más corrupto en Latinoamérica y Chile el menos corrupto.

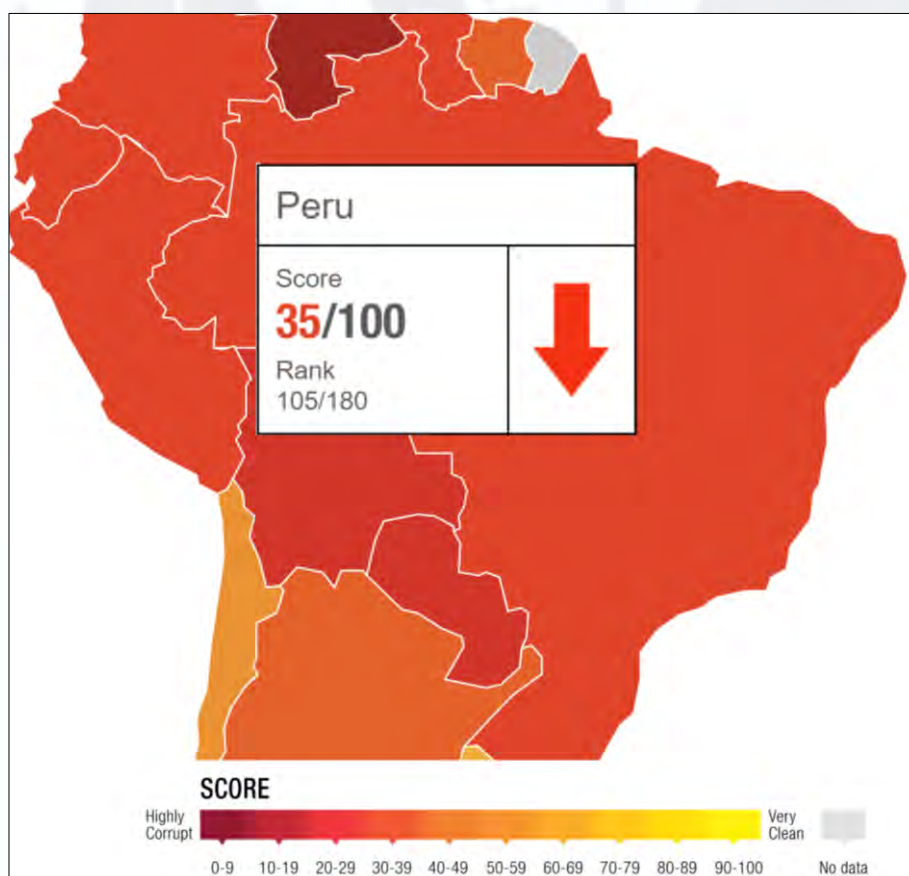


Figura 13. Ranking de percepción de corrupción en el año 2018. Tomado de “Percepción de Corrupción 2018”, por Transparency Internacional, 2018 (<https://www.transparency.org/cpi2018>).

Legislación Arancelaria y Medioambiental. Desde el año 2018, se han realizado modificaciones en beneficio del medio ambiente en la reducción de la huella de carbono, mediante modificatorias de Ley, donde se incrementa impuestos a los principales agentes contaminantes en el país, que es el parque automotor, incrementado el Impuesto Selectivo al Consumo [ISC], a la adquisición de tractos. Mediante Decreto Supremo N° 095-2018-EF (2018) se modificaron las tasas del Impuesto Selectivo al Consumo [ISC] que se aplican a los vehículos automotores, habiéndose incrementado de 10% a 20% el ISC a los vehículos nuevos a diésel y reducido de 30% a 10% el ISC a los vehículos usados a gas, duales, híbridos y eléctricos. Esto afectará directamente a las concesionarias que venden los tractos directamente a E-Transport Arequipa, por lo que tendrán que subir los precios por el incremento del ISC. Las modificaciones realizadas al impuesto selectivo al consumidor se muestran en la Figura 14.

Productos afectos al ISC del 20%

PARTIDAS ARANCELARIAS	PRODUCTOS AFECTOS AL ISC DEL 40%	ISC Antes
8701.20.00.00	Tracto camiones usados	30%
8702.10.10.00 / 8702.90.90.90	Microbús, Minibús y Ómnibus usados para transporte de diez o más personas, incluido el conductor.	30%
8703.10.00.00	Vehículos para desplazarse sobre nieve y en campos de golf usados a gasolina o diésel	30%
8703.21.00.10 / 8703.33.90.90	Automóviles usados a gasolina o diésel	30%
8704.21.10.10 / 8704.90.99.00	Automóviles usados para transporte de mercancías (Camiones).	30%
8706.00.10.00 / 8706.00.99.00	Chasis usados de vehículos automóviles, equipados con su motor.	30%
8707.10.00.00 / 8707.90.90.00	Carrocerías usadas de vehículos automóviles, incluidas las cabinas.	30%
8711.10.00.00 / 8711.50.00.00	Motocicletas usadas a gasolina o diésel	0%

Figura 14. Productos afectos al impuesto selectivo al consumo.

Tomado de “Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, por Decreto Supremo N° 095-2018-EF, Ministerio de Economía y Finanzas.

Según las proyecciones realizadas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2018), para el año 2020, por los cambios en las normativas de ISC, ya no se

comprarán vehículos usados y solo ingresarían unidades nuevas, también se estima que para el año 2030 la cantidad de equipos importados se incremente en un 100%, esto debido a la renovación del parque automotor, como el incremento de proyectos de construcción y de minería, previstos por propio MTC.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Las fuerzas económicas y financieras relacionadas con el *core business* son: la evolución del PBI Nacional, el costo de materias primas, el comportamiento de la inversión y producción del cobre.

Evolución PBI Nacional. El Informe Técnico del INEI del cuarto trimestre del año 2018 se indica el producto bruto interno y demanda interna del país, del cual se extrae el siguiente fragmento, también se observa en la Figura 15 el incremento trimestral del producto bruto interno y la demanda interna en los últimos 10 años.

“El Producto Bruto Interno (PBI) registró un crecimiento de 4,8%, impulsado por la demanda interna 4,4%, registrando 38 trimestres de crecimiento continuo. El crecimiento de la demanda interna es resultado del consumo privado 3,8%, el incremento del consumo del gobierno 3,3%, y la mejora de la inversión bruta fija en 5,3%. El gasto de consumo final privado aumentó en 3,8%, por el incremento de las compras de alimentos (4,7%), otros bienes de consumo duraderos y no duraderos (2,3%) y la adquisición de servicios (4,1%). Las exportaciones de bienes y servicios aumentaron en 2,2%. Las importaciones crecieron en 0,9%, por mayores compras de materias primas y productos intermedios 3,3%. El crecimiento del Producto Bruto Interno de 4,8% en el cuarto trimestre del año, se explica por la evolución de las actividades de transformación (10,2%), servicios (4,0%) y extractivas (1,8%). En el año 2018, el PBI acumuló un crecimiento de 4,0%, influenciado por el aumento de la

demanda interna y las exportaciones de bienes y servicios, en 4,1% respectivamente.

(INEI, 2018, p.2)”.

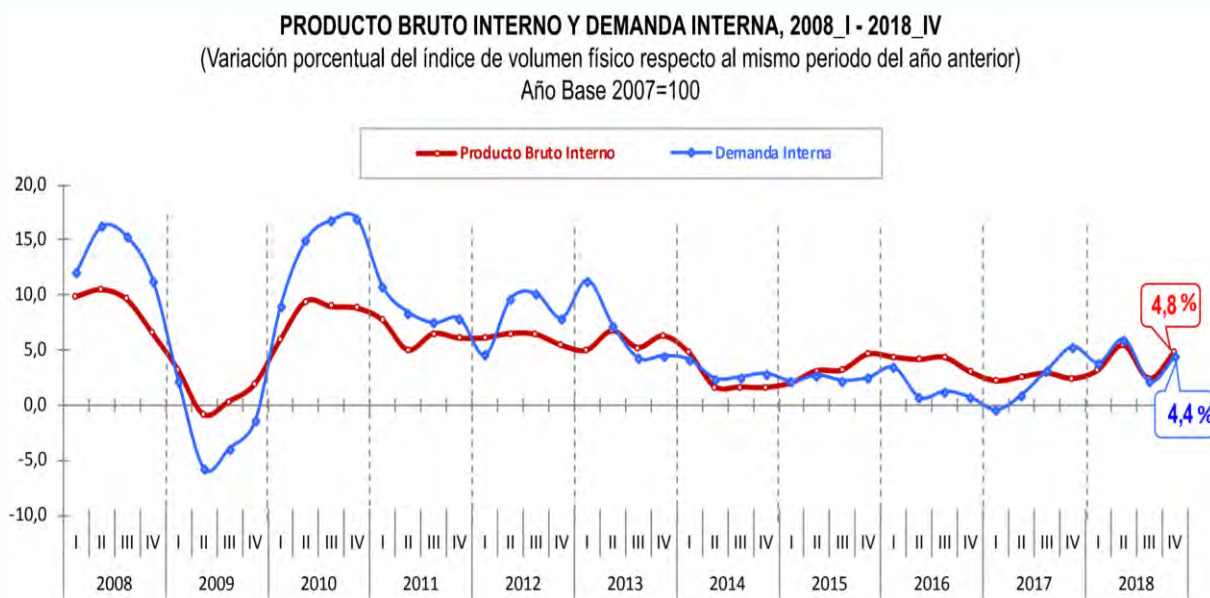


Figura 15. Producto Bruto Interno y demanda Interna 2018.

Tomado de “Informe Técnico de Producto Bruto Interno”, por INEI, 2019d (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbit_2019-i_final.pdf).

Costo de Materia Prima. El precio de la venta al público del diésel registró una tendencia creciente desde abril del 2016 hasta mayo del 2018, de S/8.22 a S/12.10 respectivamente. El precio promedio entre enero y junio del 2018 fue de S/11.47 por galón tal como se muestra en la Figura 16, la tendencia indica que el precio del petróleo se ira incrementando, afectando a E-Transport Arequipa debido a que su principal insumo para movilizar los tracto camiones es el Diesel (MTC, 2018).

Tanto el precio del petróleo como el precio del cobre no dependen del Perú sino de la demanda internacional, conflictos entre países, etc. Diversos factores que alteran el precio de los commodities en todo el mundo. Esta variación puede afectar a E-Transport ya que los clientes pagan por tonelada métrica fina transportada.

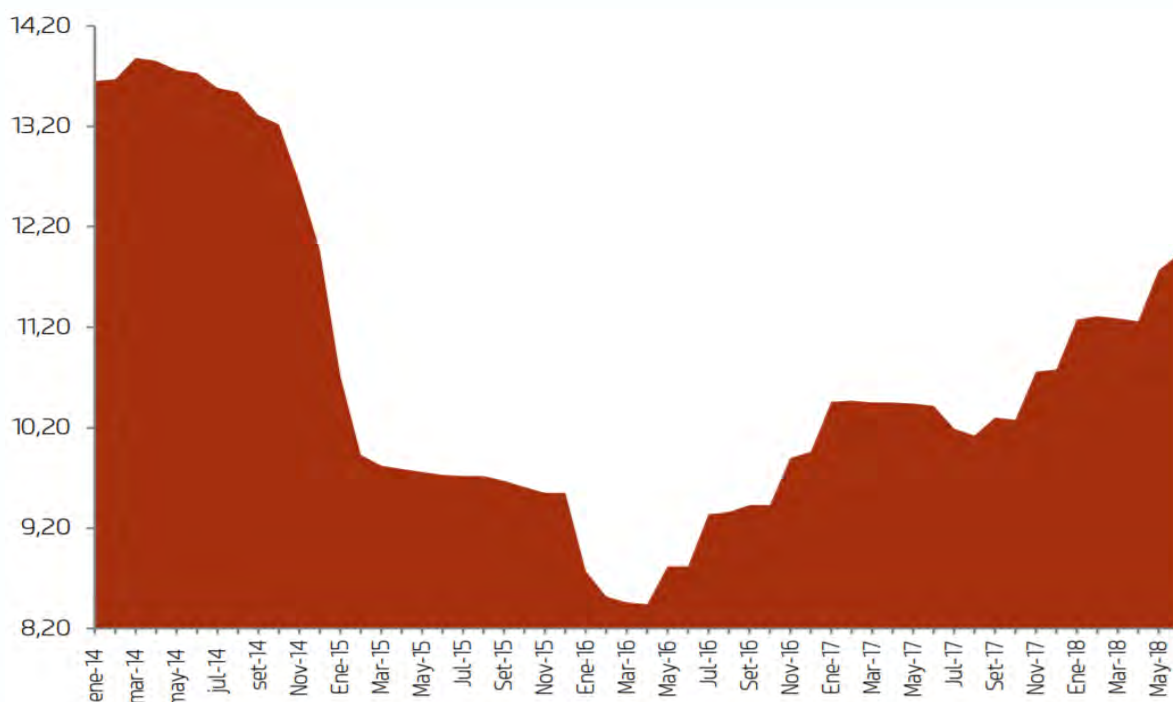


Figura 16. Precio de venta al público de diésel, 2014 al 2018.

Tomado de “Boletín Estadístico Primer Semestre 2018”, por MTC, 2018

(http://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/boletines/boletin_estadistico_I_semestre_2018.pdf)

Comportamiento de inversión y producción del Cobre. En la Figura 17 se observa que las inversiones mineras han logrado un incremento de cien millones de dólares del año 2017 al 2018. Destacando el último año la inversión realizada por la empresa Anglo American Quellaveco S.A. que se posicionó como líder con US\$ 343 millones invertidos para la explotación de minerales en el sur del país. La inversión en la explotación de cobre es directamente proporcional con la demanda de transporte de concentrado de cobre, siempre y cuando las mineras utilicen el transporte de cobre por medio de tracto camiones y no utilizando un sustituto como los mineroductos o transporte en tren. En la Tabla 43 en los apéndices se muestra las inversiones mineras realizadas en el Perú en los últimos 10 años, el monto total asciende a \$4,947 MM. Monto considerable que ha apoyado en el PBI del país e ingreso de dinero a los gobiernos regionales por pago del canon minero.

EVOLUCIÓN ANUAL DE LAS INVERSIONES MINERAS
(US\$ MILLONES) / US\$ MILLONES

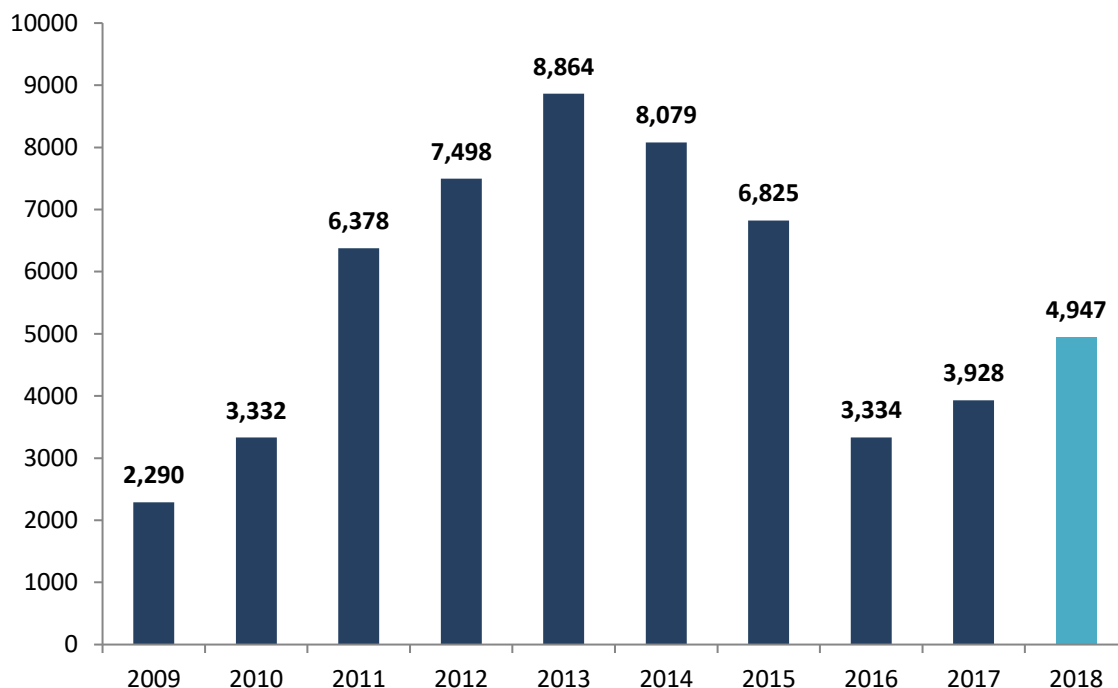


Figura 17. Evaluación anual de las inversiones mineras.

Adaptado de “Anuario Minero 2018”, por MINEM, 2018d

([http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2018/AM2018\(VF\).pdf](http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2018/AM2018(VF).pdf))

Como se observa en la Tabla 6, la producción nacional de cobre tuvo un incremento interanual de 2.50% el 2018 en relación con el mes de diciembre del 2017, y una variación acumulada de -0.40% entre el año 2017 y 2018, el incremento de la producción de cobre en los años 2016 y 2017 se debe esencialmente a un mayor nivel de producción reportado por Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. y Compañía Minera Antamina S.A.

En la Figura 18, se observa la producción de cobre por empresa, siendo la empresa Cerro Verde la que produce más cobre con un 20.3%, seguido de Antamina con 18.9%, Las Bambas con 15.8% y Southern con 13.6%, siendo las mineras que producen la mayor cantidad de concentrado de cobre del país. Otras mineras como Chinalco, Antapaccay, Hudbay, Brocal, entre otros, si bien producen menos cantidad de cobre también requieren del servicio de transporte de concentrado de cobre desde la mina hasta el puerto.

Tabla 6

Volumen de la Producción Minera Metálica en el Perú 2008 -2018

Periodo	Cobre TMF	Variación Interanual - Diciembre	
2008	1,267,867	Dic. 2017	224,652
2009	1,276,249	Dic. 2018	230,258
2010	1,247,184	Var. %	2.50%
2011	1,235,345	Variación acumulada / enero – diciembre	
2012	1,298,761	Ene-Dic 2017	2,445,584
2013	1,375,641	Ene-Dic 2018	2,436,951
2014	1,377,642	Var. %	-0.40%
2015	1,700,814	Variación respecto al mes anterior	
2016	2,353,859	Nov. 2018	214,253
2017	2,445,584	Dic. 2018	230,258
2018	2,436,951	Var. %	7.50%

Nota: Adaptado de “Anuario Minero 2018”, Ministerio de Energía y Minas, 2018d.

E-Transport Arequipa solo puede trabajar con las empresas mineras que producen que transportan el concentrado de minerales a través de tracto camiones vía terrestre, por lo tanto tiene como principal objetivo ingresar a trabajar con las principales mineras del país cuando inician la producción de concentrado con contratos de largo plazo para el transporte. En la Figura 18, se muestra la división actual de las mineras que producen cobre en el país en el 2018. El crecimiento de la empresa se podría frenar si no se apertura nuevas mineras o no existiesen proyectos de expansión; si ocurriese, la empresa debe optar por diversificarse para continuar creciendo.

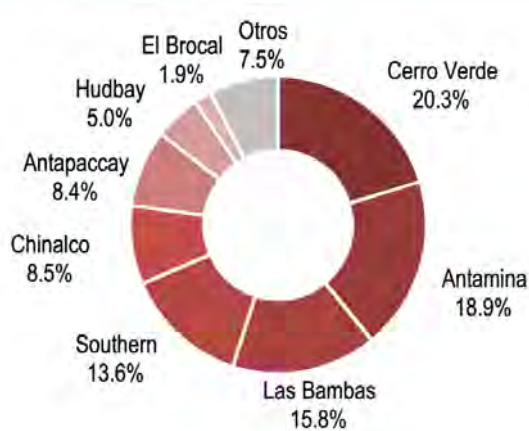


Figura 18. Estructura de la producción de cobre por empresas.
Tomado de “Anuario Minero 2018”, por MINEM, 2018d.

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

Inserción laboral de personas de la comunidad e inclusión social. Según el Anuario Minero del Ministerio de Energía y Minas del año 2018, indica que la mayoría de las empresas mineras tiene programas de inserción laboral con las poblaciones cercanas a sus operaciones, tanto por presión de las comunidades como estrategia para evitar algún conflicto social. Los puestos son eventuales y rotatorios, debido a que son trabajos no calificados. El impacto apoya a las economías locales incrementando su dinamismo económico.

Según el D.S. N°042- 2003-EM se promueve por parte de las mineras, preferentemente, la contratación de personal de los centros poblados cercanos a las operaciones mineras se estima en total que el personal minero local está compuesto por 44.8% del total, mientras que el personal procedente de otras regiones significó el 55.2%.

La política de gestión minera al 2021 está basado en cinco objetivos principales como: fomentar la exploración de nuevos yacimientos mineros, viabilizar los proyectos pendientes en conjunto con las comunidades, garantizar la continuidad de los actuales proyectos en explotación, promover la formalización minera y gestionar los pasivos ambientales mineros. Este último objetivo busca crear una entidad estatal para el 2021 que gestione de manera integral de pasivos ambientales producidos por las mineras.

Conflictos Socioambientales. Para diciembre del 2018 según el reporte de conflictos sociales de la Defensoría del Pueblo y como se muestra en la Tabla 7, los conflictos activos relacionados a la actividad minera fueron del 64,8% del total de conflictos sociales ocurridos en el país, siendo 57 conflictos. Los principales conflictos sociales fueron con las minas Conga, Tía María y Las Bambas; claro ejemplo de cómo afectan estos conflictos es el caso de la minera Quellaveco, que tuvo que cambiar su plan de transporte de mineral por medio de tracto camiones a ser reemplazados por fajas transportadoras, por temor a los bloqueos de carreteras por los conflictos sociales, tal como se da en la mina Las Bambas.

Tabla 7
Cantidad de conflictos socioambientales activos, según actividad, diciembre 2018

Actividad	Conteo	%
Total	88	100.0%
Minería	57	64.8%
Hidrocarburos	14	15.9%
Otros	6	6.8%
Residuos y Saneamiento	5	5.7%
Energía	4	4.5%
Agroindustrial	1	1.1%
Forestales	1	1.1%

Fuente: Adaptado de "Reporte de Conflictos Sociales N°178", por Defensoría del Pueblo, 2018b.

Índice de Flujo Vehicular. Según Costa A. (2018) el Índice Nacional del Flujo Vehicular de vehículos pesados se incrementó en 3.9%, como resultado del flujo de vehículos pesados de 3 a 7 ejes que aumentó en 3,1%; del mismo modo, el flujo de vehículos ligeros creció en 4,2%; en los últimos doce meses (febrero 2017- enero 2018) el Índice Nacional del Flujo Vehicular se expandió en 4,1%.

El incremento de la variación de Flujo vehicular indica el incremento de la demanda de transporte a nivel nacional. El porcentaje de Flujo de Vehículos pesados en Perú representa el 55.6% del flujo vehicular total más que el flujo de vehículos ligeros con un 44.4%. Se interpreta que el mayor porcentaje de uso de las carreteras en el país está dado por el transporte de carga pesado como se muestra en la Figura 19.

Variable	Ponderación	Var. % 2018/2017
	(Año Base 2007=100,0)	Enero
Índice Nacional del Flujo Vehicular	100,0	4,1
Índice del Flujo de Vehículos Pesados	55,6	3,9
Índice del Flujo de Vehículos Pesados de Carga (3 a 7 ejes)	33,2	3,1
Índice del Flujo de Vehículos Ligeros	44,4	4,2

Figura 19. Crecimiento de la red vial nacional.
Tomado de "Boletín Estadístico II 2018", por MTC 2018a

Incremento de Vía Terrestre. Respecto al crecimiento de la red vial nacional, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones ha construido más de veinte mil kilómetros de carretera del año 2014 al 2018 como se muestra en la Figura 20.

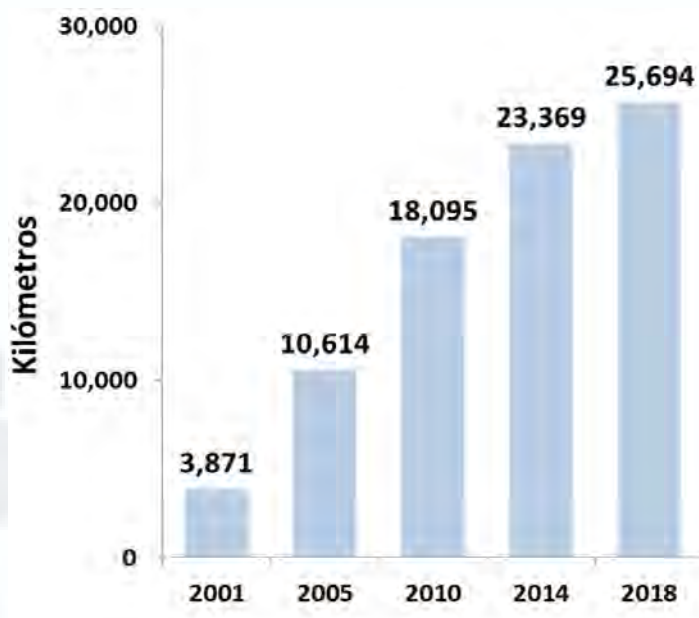


Figura 20. Crecimiento de la red vial nacional años 2001 al 2018. Tomado de “Boletín Estadístico II 2018”, por MTC 2018a

Según el boletín estadístico del MTC el Perú para el año 2018 cuenta con 25,694 kilómetros de carretera construidos a nivel nacional, el incremento de carreteras afecta directamente con el tiempo de vida útil de los neumáticos y la estructura de los tractos. En una pista sin asfaltado el desgaste de neumáticos se acelera, por lo que se tiene que realizar mayor cantidad de neumáticos anualmente; la vibración ocurrida por el impacto ocasionado por los neumáticos con la carretera disminuye el tiempo de vida útil del sistema de suspensión, así como la estructura en general de los equipos.

Distribución de Transporte de Vía Férrea. El 62.1% del parque vehicular tiene una flota con una antigüedad entre 1 y 10 años. La mayor flota se registra para los vehículos con antigüedad mayor a los 30 años representando el 11.1% del total del parque vehicular. El parque con antigüedad mayor a los 20 años represento en el 2014 el 27.0% disminuyendo a 26.3% en el 2018.

Se tiene que tomar en cuenta que en el año 2018 debido a los conflictos sociales, la minera Las Bambas apertura nuevamente la opción de transportar el concentrado de cobre por medio de ferrocarril o mineroducto, lo cual llevaría una inversión elevada para la minera durante para construcción. El transporte de concentrado de minerales se puede observar en el Figura 21, donde Southern Copper Corp. tiene la mayor parte de vías de tren en el sur del país. La empresa ferrocarril disminuyo en 2.2% para el 2017, y Ferrovías central Andina aumento en 12.9% en el 2017 (MTC, 2018c).

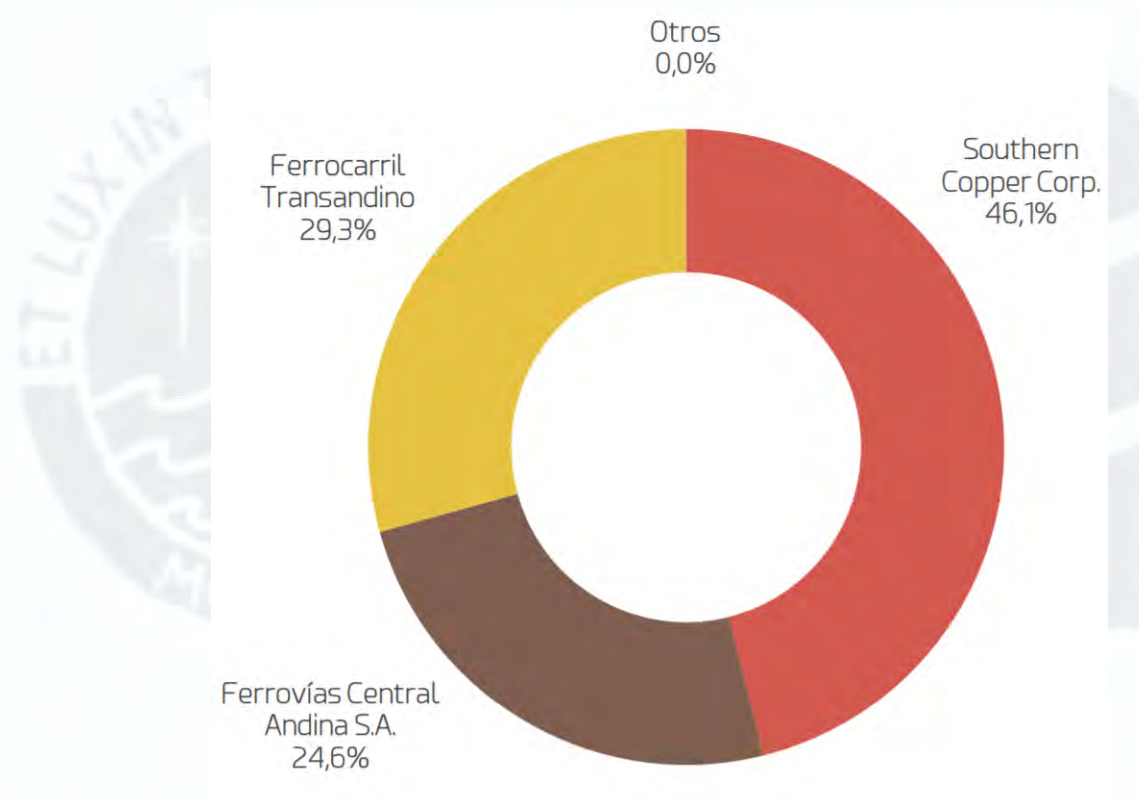


Figura 21. Tráfico ferroviario de carga, según empresa, 2014 – 2018.
Tomado de “Boletín Estadístico I 2018”, por MTC, 2019c
http://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/boletines/boletin_estadistico_I_semestre_2018.pdf

E-Transport Arequipa dentro de sus estrategias debe tomar en cuenta la posibilidad de que se paralice más del 60% de sus operaciones debido a un cambio de medio de transporte por parte de su principal cliente. En la Figura 22, se observa la variación en porcentaje de crecimiento de tráfico ferroviario de carga, se muestra un incremento en un 5.3%; este

incremento no afecto a la empresa. La amenaza para E-Transport Arequipa existe cuando las empresas mineras optan por transportar los concentrados de los minerales por medio de un sustituto como ferrocarriles o mineroducto o reemplacen el actual tipo de transporte por una de estas, como es el caso de nuestro principal cliente Las Bambas el cual está analizando el cambio de medio de transporte por un mineroducto.

EMPRESA	(Toneladas)					Var. % Ene - Jun 2018 /17
	I SEMESTRE					
	2014	2015	2016	2017	2018	
TOTAL	3 745 966	3 858 003	4 938 476	5 015 648	5 280 823	5,3
Southern Copper Corp.	2 363 292	2 334 558	2 396 707	2 282 645	2 434 087	6,6
Ferrovías Central Andina S.A.	900 350	1 104 780	1 200 450	1 151 828	1 299 984	12,9
Ferrocarril Transandino	482 180	417 120	1 340 720	1 579 857	1 545 366	-2,2
Otros ^v	144	1 545	599	1 318	1 386	5,2

Figura 22. Tráfico ferroviario de carga, según empresa, 2014- 2018.
Tomado de “Boletín Estadístico I 2018”, por MTC, 2019c.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El impacto de las fuerzas tecnológicas y científicas entre la competencia de empresas en el sector transporte está dado por el desarrollo en innovación tecnológica, o por el uso de la última tecnología de monitoreo y seguridad contra accidentes en sus flotas.

Desarrollo de las Comunicaciones. El desarrollo de las comunicaciones en el país está creciendo de manera acelerada y se tiene acceso a cada vez más lugares donde no se tenía cobertura de celular, el incremento de líneas telefónicas es un ratio del incremento en comunicaciones que se tiene en el Perú pasando de 30 a 40 millones del año 2014 al 2018 como se muestra en la Figura 23, Del año 2017 al 2018 se dio un incremento porcentual de 6.61%.



Figura 23. Evolución de las líneas en servicio de Telefonía Móvil, 2014 – 2018. Tomado de “Boletín Estadístico I 2018”, por MTC, 2019c.

Distribución de Tractos por Marca La cantidad de empresas de servicio de carga en el País según el MTC (2018) es de 120,543 empresas, el incremento del 2014 al 2018 en las tres principales ciudades donde se incrementó el transporte en el país son de 19% en La Libertad, 32.5% en Arequipa, y 46.3% en Lima.

En la Figura 24, se muestra la cantidad de vehículos por marca que se tiene en el país siendo las principales marcas Freightliner y Volvo, la principal marca de tractos que tiene E-Transport Arequipa son de la marca Freightliner, esto debido a la relación directa que existe entre la cantidad de vehículo en un país y la cantidad de soporte y repuestos que se tiene. La marca Freightliner tiene soporte técnico y posventa en todo el Perú, siendo conveniente tener una sola marca de tracto camiones, un solo soporte mediante contrato de mantenimiento durante el periodo de garantía y posteriormente pasar a Buy Back o recompra de los tractos por la misma concesionaria, para cumplir el plan de renovación de unidades. En el Perú la competencia entre las empresas más grandes de venta de tracto camiones la gana Freightliner con un 48% del merca seguida de Volvo con un 15%.

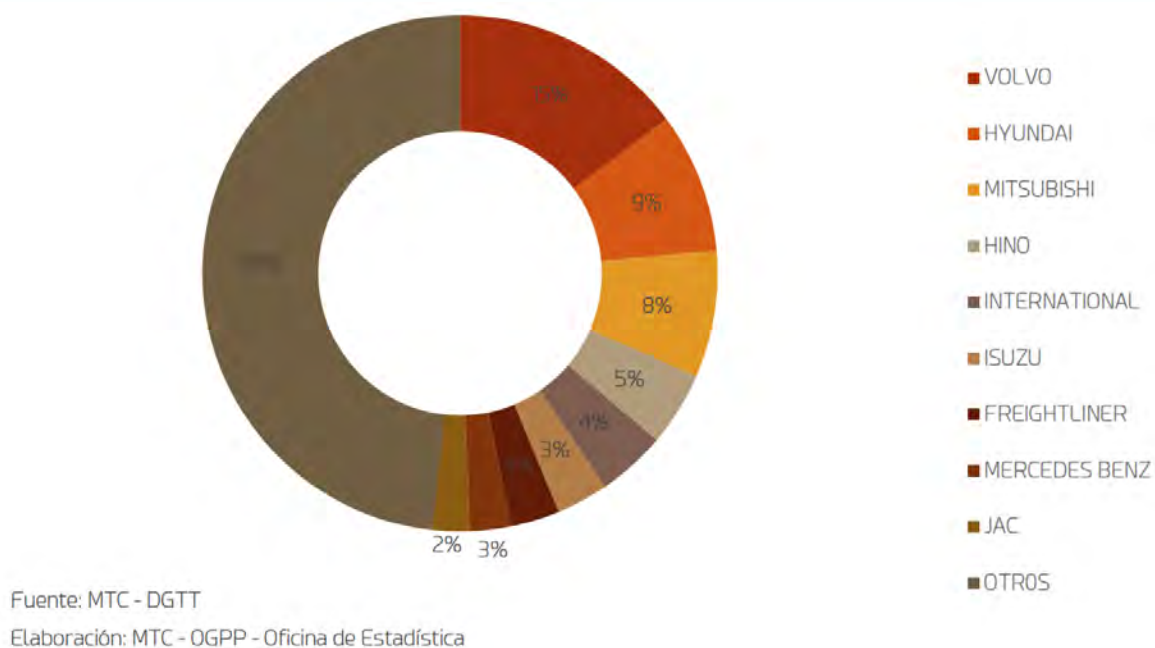


Figura 24. Participación del parque vehicular de las empresas del servicio de carga según marca, 2018.

Tomado de “Boletín Estadístico I 2018”, por MTC, 2019c.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

E-Transport Arequipa respecto al impacto de las fuerzas ecológicas y ambientales ha tomado las siguientes medidas para contrarrestar o aprovechar estas amenazas u oportunidades respectivamente: sobre la protección al medio ambiente toda su flota está bajo la norma *EURO 5* para evitar la contaminación y sanciones del estado. En algunos años que aún no se puede determinar, llegara el momento en el cual las empresas de transportes estén obligadas al uso de combustibles no contaminantes, por ende, existe una gran posibilidad de que la empresa con los años tenga que cambiar su flota de equipos a motores que funcionen por medio de celdas de combustible o los motores eléctricos.

Protección del Medio Ambiente. El Ministerio del Ambiente regido por La Ley General del Ambiente establece las normas legales sobre la contaminación, fiscaliza al sector público y privado a través Organismo de Evaluación y Fiscalización del Medio Ambiente (OEFA) en el año 2018.

En E-Transport Arequipa, los principales contaminantes generados son: neumáticos, aceite de motor y la emisión de CO₂. En la Ley N.º 27314 - 2014, sobre residuos sólidos no especifica el reciclaje de neumáticos fuera de uso, pero si se indica que las empresas deben de tener un plan de manejo de residuos sólidos, así como la correcta disposición de estos. Según Cano, Cerezo y Urbina (2015), en países europeos el 82.8 % de los neumáticos fuera de uso son abandonados o botados a depósitos de basura.

Respecto al uso de azufre en el diésel se tiene el Decreto Supremo N° 025-2017-EM, que amplía significativamente las zonas con prohibición de uso y comercialización de diésel con contenido de azufre mayor a 50 ppm. Según el Climate Data Explorer (CAIT, 2016) los gases de efecto invernadero producidos por el Perú son 160 Mt, para el año 2014 corresponde al 0.34% de las emisiones globales; según la Figura 25, el 25% del 0.34% corresponde a la contaminación producida por el sector transporte.

Global Historical Emissions



Figura 25. Emisiones de dióxido de carbono equivalente (CO₂-eq) Perú. Tomado de “Global Historical GHG Emissions”, por Climate Data Explorer, 2016 (Recuperado de: https://www.climatewatchdata.org/ghg-emissions?breakBy=regions-ABSOLUTE_VALUE&chartType=line®ion=PERU).

En E-Transport Arequipa de acuerdo con la normativa vigente y en beneficio del medio ambiente, cumple el control de emisiones e inspecciones técnicas indicadas por el MTC; se tienen un plan de renovación de equipos, por lo que los tracto camiones no deben tener una antigüedad mayor a cinco años; así también, solo se compra tracto camiones nuevos con la norma Euro 5 y se tiene campañas de reciclaje y segregación adecuada de residuos sólidos que deben cumplir todos los empleados.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos evalúa factores del entorno que influyen en el sector de servicios de transporte donde se desarrolla la empresa de transportes E-Transport Arequipa. Según D'Alessio (2015) la matriz MEFE permite a los estrategas evaluar la información del ámbito político, económico, social, tecnológico y ecológico obtenido en el análisis PESTE, para cuantificar los resultados de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En el análisis MEFE si el valor alcanzado tiene un peso ponderado de 4.0 indicaría que la empresa estaría respondiendo muy bien a todas las oportunidades y reduciendo al mínimo todas las amenazas, neutralizándolas. El valor promedio es de 2.5 y el nivel más bajo es 1.0. (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 8 se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos para la empresa de transportes E-Transport Arequipa, se evaluaron cinco oportunidades y cinco amenazas. La ponderación obtenida es de 2.10, lo que significa que todas las amenazas no han sido neutralizadas, es decir, existe aún un riesgo que tiene que ser resuelto a través de las estrategias planteadas en el presente planeamiento. Así también, la cantidad de amenazas presentes en el análisis son mayores a la cantidad de oportunidades, pero con un peso y valor menores a las oportunidades, es decir, se tiene amenazas que pueden con el tiempo afectar el desempeño normal de la empresa, como son el cambio de medio de transporte, legislación,

precios de combustible y corrupción. Para esto las estrategias a plantear tienen que mitigar estas amenazas, planteando una posible solución si esta amenaza se vuelve real.

3.4.1. Poder de negociación de los compradores

Según Chilón, Pando, Quevedo y Quispe (2016), el sector de transporte de carga terrestre a nivel nacional corresponde en promedio a un 93%, principalmente dominado por pequeños operadores o empresas pequeñas y familiares, desde luego pocas empresas grandes. Así mismo, de acuerdo con INEI (2019a) y BCRP (2019a) la producción nacional en el 2018 registró un crecimiento anual de 4% en promedio, registrando más de 113 meses de crecimiento continuo sobre todo impulsado por los sectores productivos de minería, hidrocarburos, pesca, comercio y con mayor aporte la actividad manufacturera, construcción y agropecuaria.

El crecimiento de actividad económica durante los últimos 20 años convierte al servicio de transporte de carga terrestre en un factor clave y crítico dentro de la cadena de suministro de los diferentes sectores industriales, además dicho subsector en el año 2018 registró un aumento de 2% con respecto al año anterior. Los sectores productivos que siguen dinamizando la economía son el subsector manufactura, minería metálica e hidrocarburos y comercio con un 17%, 14% y 10% de estructura porcentual del PBI, a pesar de que registró una ligera disminución de 1% de sector minero.

Tabla 8
Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	El 2018 se tuvo un incremento interanual del 25.8% en inversión en Proyectos Mineros dentro del País y nuevas concesiones mineras. Fuente: Boletín Estadístico Minero. Dirección de Promoción Minera - Ministerio de Energía y Minas. Información proporcionada por los Titulares Mineros a través del ESTAMIN. Edición: enero 2019	0.15	3	0.45
2	El cuarto trimestre del 2018 se tiene una inflación interanual del 2.19%, crecimiento del PBI de 4,8%, impulsado por la demanda interna 4,4%, registrando 38 trimestres de crecimiento continuo. Tomado del Programa Monetario enero 2019 del Banco Central de Reserva del Perú y del Informe Técnico del INEI.	0.05	2	0.10
3	Al año 2018 la producción de cobre en toneladas métricas fina (TMF) creció 2.5% con respecto al a diciembre del año anterior. Fuente: Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico [INGEMMET], Ministerio de Energía y Minas [MINEN]. Fecha de consulta: 25 de enero del 2019.	0.10	2	0.20
4	Al año 2018 se tiene un incremento porcentual anual del 6.61% e incremento de cobertura telefónica. Tomado de: Evolución de las Líneas en servicio de Telefonía Móvil, 2014 – 2018, Boletín Estadístico del MTC.	0.05	2	0.10
5	A enero del 2019, existen 718 unidades mineras en explotación y 341 en exploración, se estima la explotación de 20 proyectos mineros en los siguientes 10 años podrían sumar una inversión aproximada de 26 mil millones de dólares. Fuente: Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico [INGEMMET], Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. Fecha de consulta: 25 de enero del 2019.	0.10	3	0.30
Subtotal		0.45		1.15
Amenazas				
1	Perú está en el puesto 105 de 180 países en el Ranking de Percepción de Corrupción en el año 2018, con un puntaje de 35 sobre 100. Fuente: Ranking de Percepción de Corrupción del año 2018 tomado de Transparency Internacional (2018).	0.05	2	0.10
2	Tasa del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) que se aplican a los vehículos automotores, incrementó de 10% a 20% a los vehículos nuevos a diésel y se redujo del 30% al 10% a los vehículos usados a gas, duales, híbridos y eléctricos. Fuente: Decreto Supremo N° 095-2018-EF. Ministerio de Economía y Finanzas.	0.10	1	0.10
3	La cantidad de empresas de servicio de carga en el País según el MTC (2018) existen 120,543 empresas, de las cuales 42 empresas tienen una flota operativa mayor a 250 unidades con las cuales competimos a nivel nacional. Fuente:	0.05	1	0.05
4	El precio de la venta al público del diésel registró una tendencia creciente desde abril del 2016 hasta mayo del 2018, desde S/.8.22 a S/.12.10. Tomado del Boletín Estadístico Primer Semestre 2018. Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Oficina de Estadística.	0.15	2	0.30
5	Para diciembre del 2018 el 64,8% de los Conflictos Sociales en el Perú corresponden a problemas con el sector minero, siendo 57 casos. Tomado de Reporte de Conflictos Sociales N°178. Defensoría del Pueblo. Diciembre 2018	0.20	2	0.40
Subtotal		0.55		0.95
Total		1.00		2.10

Nota: Valores de respuesta 4= Responde Muy Bien, 3= Responde Bien, 2= Responde Promedio y 1= Responde Mal. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”. Por F.A. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

En base a dicha información se evidencia el alto poder de negociación de los compradores quienes controlan el mercado, los precios y los resultados en el sector, además de altos niveles de servicio como seguridad, fiabilidad y capacidad de respuesta y por ello es necesario contar con certificaciones y Sistema Integrado de Gestión [SIG] para diferenciarse. El poder de negociación de los compradores está relacionado en grandes volúmenes de venta de servicio y a contratos de largo plazo.

3.4.2. Amenaza de los sustitutos

El principal medio de transporte para el concentrado de cobre es por vía ferrocarril y vía mineroducto que son sustitutos directos del transporte terrestre por tracto camiones. En el sur del país existe la posibilidad de construir un mineroducto, un ferrocarril o un sistema mixto desde Apurímac hacia el Puerto Matarani, según el Instituto de Ingenieros de Mina del Perú [IIMP], 2018.

Según OSINERGMIN (2017), en el Perú los medios de transporte de concentrado de mineral, desde la planta concentradora hasta la planta fundidora, se realiza por camiones, ferrocarriles, mineroducto y transporte marítimo. Los costos de transporte varían según las dimensiones de carga y la distancia de traslado, el transporte por ferrocarril o mineroducto presenta economías de escala, pues tiene costos decrecientes a medida que el volumen de la capacidad transportada se incrementa; se debe tener en cuenta que los costos de este tipo de infraestructura inicialmente son altos, por lo que cuanto mayor sea la capacidad de transporte menor será el costo.

De acuerdo con lo mencionado por MINEM (2018d), al cierre del año 2018 la producción nacional de cobre a nivel de empresas, Sociedad Minera Cerro Verde ocupa el primer lugar con 20.3% de producción nacional, le sigue Compañía Minera Antamina con 18.9%, Minera Las Bambas con 15.8% en tercer lugar y Southern Perú Copper Corp. ocupa el cuarto lugar con 13.6% y el resto ubicándose en las siguientes posiciones. Estas empresas

resaltadas en conjunto representan el 68.5% de producción nacional de cobre; y el principal transporte de concentrado de minerales es por vía ferrocarril con 42.7% con empresa como Compañía Minera Cerro Verde, Southern y las empresas de la región centro del Perú, seguido por mineroducto por 18.9% que es sólo la Compañía Minera Antamina y transporte por vía terrestre con camiones con un 38.6% el resto de las empresas mineras ubicada sobre todo en el sur del país.

3.4.3. Amenaza de los entrantes

Las barreras de entrada para ingresar al servicio de transporte de concentrado de cobre por tracto camiones es alta, ya que se requiere una gran inversión para adquirir una flota de 100 tracto camiones como mínimo, contar con un plan de renovación de unidades, tener respaldo financiero, cumplir requisitos legales y procedimientos internos de los clientes. E-Transport Arequipa tiene una amplio *Know-how*, por lo que tiene preferencia sobre las empresas entrantes, con pequeña flota. La decisión final es de los clientes dependiendo de las necesidades y flexibilidad operativa que puedan tener los nuevos entrantes. Debido a la estabilidad y dinamización económica del sector minero en el país están apareciendo nuevas empresas de transporte de carga pesada o empresas de medianas que pueden crecer rápidamente.

3.4.4. Rivalidad de los competidores

El principal competidor según la participación de mercado en el transporte de concentrado de cobre por tracto camiones, según se muestra en la Tabla 24 el primer lugar lo ocupa la empresa Servosa Cargo S.A [Servosa] y el segundo lugar E-Transport Arequipa con un 40% y un 38% respectivamente en el año 2018, los demás competidores tienen una participación menor al 4% por lo que no son representativos.

Según Jauregui (2017), concluyo que el desempeño laboral de la empresa Servosa fue del 84% en el año 2016, de los cuales el 16% se calificó como deficiente y un 68% casi

deficiente. Con respecto a la competitividad en transporte de carga, Huertas (2017) realizó una tabla comparativa entre empresas, evaluando a E-Transport Arequipa y Servosa, donde se obtuvo una puntuación de 2.71 y 3.19 respectivamente. Estos puntajes diferencian los procesos operativos de ambas empresas, tal como el uso de tecnologías de monitoreo en el proceso operativo y un plan de renovación de flota.

Para Huertas (2017), entre las debilidades de la empresa Servosa se identificó la falta de dirección adecuada, falta de gestión de procesos operativos. Sin embargo, tiene un alto respaldo financiero corporativo, infraestructura adecuada y políticas de renovación de flota.

La empresa Servosa obtuvo en agosto 2017 la triple ISO, también llamada certificación trinorma conformada por las ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001; mientras que E-Transport Arequipa obtuvo en el año 2009 la triple ISO, ocho años antes que Servosa; así también, en el año 2010 se certificó con el Código de Cianuro, logrando ser la primera empresa que alcanzó esta certificación en buenas prácticas de prevención de seguridad, salud y cuidado ambiental para el transporte de materiales peligrosos.

3.5. Transportes E-Transport Arequipa y sus Referentes

Como referente tenemos a la empresa Ransa Comercial S.A. [RANSA], y como lo menciona en su sitio web es el operador logístico más importante y líder del Perú con más de 7000 colaboradores altamente capacitados y especializados para atender requerimientos específicos de sus clientes en cada uno de sus sectores económicos, 36 centros de distribución y más de 1000 unidades de flota propia para brindar servicios logísticos, además están presentes operando en otros países como Bolivia, Ecuador, Colombia, El Salvador, Guatemala y Honduras afianzando su liderazgo y convirtiendo su logística en ventaja competitiva.

La Torre et al. (2016), menciona en su estudio que RANSA será uno de los primeros operadores logísticos que logrará posicionarse entre los primeros a nivel Latinoamérica y

alcanzará ventas superiores a US\$ 500 millones al 2021 con una cartera de proyectos muy diversificados como consumo masivo y retail, industriales, perecederos, minería y energía, gas y petróleo.

Según la revista Minería y Energía (2019), en su entrevista al CEO de RANSA Paolo Sacchi cerraron en el año 2018 un poco más de US\$ 330 millones de facturación y a diferencia de US\$ 370 millones en 2014, esto debido a que los años 2015, 2016 y 2017 han sido muy difíciles para la industria logística y se dependía mucho del sector minería y a partir del año 2016 se redujo los proyectos mineros. Sin embargo, se compensó con otras unidades de negocio. A raíz de ello RANSA se focalizó en rentabilizar el negocio, se orientó más a las necesidades del cliente y fueron eficientes en costos, la expansión internacional también aportó bastante. El 44% de los ingresos de RANSA proviene del extranjero y para el 2019 la facturación está proyectada a crecer alrededor del 7%.

Por otro lado, según la revista América Economía (2019), los ingresos en ventas de los últimos 3 años de RANSA fueron de alrededor de US\$ 310 millones en 2016, US\$ 320 millones en 2017 y US\$ 330 millones en 2018. Con respecto al ranking por ingreso de ventas se ubica en la posición 105 entre las 500 empresas más grandes del Perú. El desempeño económico como lo menciona RANSA (2019), en estos 3 últimos años fue estable y su ratio de liquidez se mantuvo constante y esto garantizó estabilidad financiera.

En cuanto a los operadores logísticos más importantes en términos de ventas según la publicación de Perú Top Publication (2018) y MERCO (2019), RANSA sigue siendo el número uno consolidándose como líder en participación en ventas, reputación, gobierno corporativo, talento y entre otros instrumentos. Y a pesar de ello como lo menciona Bahamonde, Concha, Ribeiro & San Roman Flores (2016), no cotiza en la bolsa y en ninguno de los países donde opera por lo que su información es privada y difícil acceso a ella.

RANSA tiene variedad de servicios diversificados en categorías como: (a) servicio

integrado de logística, (b) almacenaje, (c) distribución, (d) transporte, (e) gestión de almacén del cliente, (f) agenciamiento aduanero, (g) depósito temporal y (h) última milla, esta última haciendo referencia a la entrega del producto a la puerta del consumidor (RANSA, 2019b).

En cuanto a la competitividad en Arequipa en transportes de carga, según el estudio realizado por Huertas (2017), E-Transport Arequipa obtuvo una puntuación de 2.71 frente a 3.05 que obtuvo RANSA, esto se evidenció en la cantidad de su cartera de clientes en el sur del país, alto uso de tecnologías en su proceso de operaciones, la moderna flota que posee para el transporte y mejor competitividad en precios que permitió cubrir sus costes de operación y obtener mejores resultados.

A nivel de procesos operativo cuenta con varias certificaciones, 10 de ISOs y 10 de Alianza Empresarial para un Comercio Seguro [BASC]; con respecto a la logística tiene una capacidad de almacenamiento más de 1 millón 500 mil metros cuadrados a nivel nacional, esto representa la presencia de 65% de las ciudades del país, todos los procesos de las instalaciones están automatizadas y monitoreados con cámaras y sensores (RANSA, 2019c).

Por otro lado, en cuanto se refiere a la flota de camiones de marca Volvo de última generación y Mercedes Benz. La operación de transporte es flexible hacia sus clientes, eso significa que adecua y rediseña de acuerdo con la necesidad de cada cliente y dando cumplimiento con todos los documentos legales necesarios para realizar el transporte. Cuenta con sistemas de software de simulación de modelos como *Lean Manufacturing*, y uso de tecnología en la mayoría de sus procesos y el uso del sistema SAP para integrar su información según RANSA (2019c). Y con respecto al área de TI, tienen su propia área de desarrollo que dan soporte a su sistema, y estas interactúan con clientes y sus proveedores como consultas en línea, órdenes de compra, embarques, transportes y otros (La Torre et al., 2016).

En lo que respecta al factor de clima organizacional RANSA tuvo un 74% de

aceptación en 2016 y un 76.5% en 2017, hubo una mejora de 2.1% de variación. Además, se incorporó dentro del plan anual la capacitación y hace seguimiento el desempeño y control del desarrollo personal, así como realizar planes de acción y sucesión, se reforzaron las inducciones a cerca de la misión, visión y los valores (Gordillo, 2018).

Según una investigación realizada por Díaz (2017), llegó a una conclusión de que la motivación mejora el desempeño laboral de los trabajadores y en RANSA Callao el 52% de los encuestados afirman que la empresa motiva para lograr resultados favorables, mientras el 48% siente que la empresa debería invertir aún más en el desarrollo de los trabajadores.

En el ámbito de medio ambiental RANSA (2018c), tiene dentro de sus políticas internas las buenas prácticas de desarrollo sostenible para velar por el bienestar de sus colaboradores, respeto a las comunidades y reducir el impacto ambiental y los logros que obtuvo en 2018, con el lema *vive seguro ransa*, garantiza que todos los impactos de sus negocios sean positivamente vistos por la sociedad y medio ambiente.

Actualmente, existen otras empresas de transporte de concentrado de cobre en Chile pero estas empresas no tienen interés de ingresar al mercado peruano, solo Ransa es la única empresa que tiene presencia en países como Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia, el Salvador, Guatemala y Honduras. Localmente, existen empresas de gran envergadura logística como Neptunia o Dinet, pero en transporte de concentrado de mineral tienen muy poca participación a comparación de E-Transport Arequipa o Ransa.

3.6. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Para D'Alessio (2015) esta matriz identifica a los principales competidores de la organización, así como las fortalezas y debilidades. Su propósito de la matriz es señalar como esta una organización respecto al resto de los competidores dentro de un mismo sector y en base a esta información inferir sus posibles estrategias.

En la Tabla 9 se muestra la Matriz Perfil Competitivo (MPC), en los cuales se han identificado nueve Factores Claves de Éxito, dentro de ellas se identificó como un factor crítico la calidad de servicio, el clima laboral y rentabilidad ya que depende mucho de ello la supervivencia de la empresa, en este caso con un peso de 0.13, de la misma manera las siguientes factores a tomar en cuenta son las homologaciones o certificaciones de buenas prácticas de mejora de procesos y cuidar el financiamiento, esto con un peso de 0.11. Esta matriz afecta inevitablemente a E-Transport Arequipa y a Servosa, por tanto hay una diferencia de 0.02, debido a que es un competidor principal.

Tabla 9
Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de E-Transport Arequipa

Factores clave de éxito	Peso	E-Transport Arequipa		Transportes Servosa	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Rentabilidad	0.13	3	0.39	3	0.39
2 Certificaciones (ISOs y otros)	0.12	3	0.36	3	0.36
3 Diferenciación en calidad del servicio	0.13	2	0.26	3	0.39
4 Fuentes de financiamiento	0.11	3	0.33	3	0.33
5 Clima laboral	0.13	3	0.39	2	0.26
6 Tecnología	0.10	3	0.30	4	0.4
7 Experiencia y/o <i>know how</i>	0.11	3	0.33	3	0.33
8 Tiempos de respuesta	0.08	3	0.24	2	0.16
9 Excelente gestión de operaciones	0.09	2	0.18	2	0.18
Total	1.00		2.78		2.80

Nota. (1) Debilidad mayor, (2) Debilidad menor, (3) Fortaleza menor y (4) Fortaleza mayor. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)”, por D’Alessio, F. A., 2015. México D. F., México: Pearson.

Matriz Perfil Referencial (MPR). De acuerdo con lo mencionado por D’Alessio (2015), la Matriz de Perfil Referencial se debe tomar en consideración a las empresas que pertenezcan a la misma industria o similar, no obstante, no debe competir con estas.

En la Tabla 10 se muestra la Matriz Perfil Referencial, en los cuales se han identificado nueve Factores Claves de Éxito, dentro de ellas se identificó como factores críticos: la calidad de servicio, el clima laboral y rentabilidad con un peso de 0.13 cada uno, la calidad por ser un factor clave puede afectar de manera significativa la posición

competitiva; y el clima laboral y la rentabilidad son necesarios para ser sostenibles.

Finalizando, la matriz muestra que RANSA es un buen referente para E-Transport Arequipa, ya que los puntajes obtenidos muestran una clara diferencia de 0.98 entre ambas empresas.

Tabla 10

Matriz del Perfil Referencial (MPR) de E-Transport Arequipa

	Factores clave de éxito	Peso	E-Transport Arequipa		Ransa	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Rentabilidad	0.13	3	0.39	4	0.52
2	Certificaciones (ISOs y otros)	0.12	3	0.36	4	0.48
3	Diferenciación en calidad del servicio	0.13	2	0.26	3	0.39
4	Fuentes de financiamiento	0.11	3	0.33	4	0.44
5	Clima laboral	0.13	3	0.39	4	0.52
6	Tecnología	0.10	3	0.3	4	0.40
7	Experiencia y/o <i>know how</i>	0.11	3	0.33	3	0.33
8	Tiempos de respuesta	0.08	3	0.24	4	0.32
9	Excelente gestión de operaciones	0.09	2	0.18	4	0.36
Total		1.00	2.78		3.76	

Nota. (1) Debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor y (4) fortaleza mayor. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)”, por D’Alessio, F. A., 2015. México D.F., México: Pearson.

3.7. Conclusiones

Después de haber realizado el análisis externo se observó que hubo un crecimiento económico del Perú y el sector transporte de carga terrestre también presentó un crecimiento con respecto a relación con el PBI nacional, por otro lado, la inflación está dentro de los límites y es la segunda más bajas de la región.

El sector de la minería en el Perú es la columna vertebral de la economía y es el principal atractivo de inversiones extranjeras, además de existir muchos yacimientos en exploración y algunos por explorar; a estas características se puede sumar el buen momento del precio de los minerales en mercados internacionales.

Por consiguiente, el sector transporte de carga pesada, materiales peligrosos e hidrocarburos es atractivo ya que las empresas mineras necesitan el transporte y es parte de

su proceso de producción.

En el sector de transporte se establecieron diferentes empresas altamente competitivas y con muy altas exigencias de los clientes con respecto a seguridad y calidad de servicio sobre todo en el uso de tecnologías e innovación en el proceso de transporte, a pesar de que existe una baja percepción del país en competitividad en aspectos de innovación y uso de tecnologías como impulso a la productividad en las empresas de transporte de carga terrestre en general existen la amenaza latente de ingreso de otras empresas de transporte más competitivas, innovadores en su proceso y algunos más productivos.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo, se realiza la evaluación interna de la empresa E-Transport Arequipa mediante el análisis AMOFHIT, que comprende el análisis de sus principales áreas funcionales como son: Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos, Información y comunicaciones– sistemas, y Tecnología e investigación y desarrollo, a fin de identificar sus debilidades y potenciar sus fortalezas a través de la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) (D'Alessio, 2015).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La gerencia es la encargada de manejar, no solo los aspectos operacionales, como los costos, recursos, logística, finanzas entre otros, sino también aspectos estratégicos claves para lograr la competitividad o las posibilidades de competir con éxito en el sector, así como definir el rumbo de la organización, manejar los cambios necesarios dentro de la organización, superar las crisis que se puedan presentar y asegurar la viabilidad mediante asignación de recursos hacia las demás áreas funcionales de la empresa D'Alessio (2015).

Como política de la gerencia y la administración de E-Transport Arequipa, se observó que uno de los factores de éxito es el trabajo colaborativo entre áreas, esto se logra a través de fortalecimiento de habilidades blandas y duras. Sin embargo, se identificó una poca difusión de estas decisiones, objetivos y metas, hacia toda la organización en su conjunto.

E-Transport Arequipa posee una estructura organizacional compuesta por gerencias asociadas para cada área funcional, desde el año 2016 la empresa no cuenta con una Gerencia General por decisiones corporativas; las gerencias asociadas, mediante un comité de gerencia lideran la organización, las cuales son tres: gerencia de ingeniería y desarrollo, gerencia de

operaciones, gerencia de administración y finanzas, las cuales se reúnen semanalmente para gestionar la empresa.

E-Transport Arequipa realiza capacitaciones a sus jefaturas, mediante programas de entrenamiento para ejecutivos y líderes en convenio con la Universidad San Pablo de Arequipa, que es la que generalmente le diseña un programa *ad-hoc* para sus ejecutivos. Así mismo, la empresa desarrolla un proceso de planificación maestra, alineado con los proyectos de inversión de sus principales clientes que responden al crecimiento de la demanda del sector minería, que es el sector donde principalmente presta sus servicios.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Según el modelo de ciclo operativo presentado por D'Alessio (2015), se debe analizar el manejo de la organización en relación con sus mercados, cómo vende y como es la satisfacción de los clientes y consumidores, para ello se analizará cuidadosamente las 7P (Precio, Producto, Plaza, Promoción, Personas, Proceso y Prueba). En E-Transport Arequipa las funciones de marketing son desarrolladas por las gerencias, la administración y las área operativas, más no se tiene un área de marketing definida como tal, ni planes de marketing establecidos para toda la empresa.

Producto. La Empresa E-Transport Arequipa clasifica a sus clientes por volumen de ventas, por tipo de proyectos, por tipo de servicio y por rentabilidad, sin embargo, no existe segmentación de clientes, ni estudios de mercado, ni análisis de oportunidades en E-Transport Arequipa, Según Bitner, Brown & Meuter (2000) el producto se clasifican un primer servicio *core o principal*, que se brinda el cliente y un segundo servicio *complementario*, que da valor agregado al servicio principal.

El servicio core o principal en la empresa es el transporte de concentrado de cobre por tracto camiones que representa el 75% de los ingresos, le sigue el transporte de concentrado de Zinc y Plomo que representa el 12% de los ingresos en el año 2018. En la Tabla 11 se

muestra la evolución de ventas del año 2017 y 2018, donde se muestra una leve disminución en las ventas respecto al año anterior. Respecto al principal servicio, transporte de concentrado de cobre, la participación de mercado de E-Transport Arequipa en el 2017 fue de 41% y en el año 2018 del 38% , ver Tabla 14.

Tabla 11
Evolución Real y Presupuestada de Ventas años 2017 y 2018

Año	En toneladas			En miles de soles		
	Real	Presupuestado	% Cumplimiento	Real	Presupuestado	% Cumplimiento
2017	1,369,406	1,778,873	77%	244,930,223	353,200,484	69%
2018	1,223,225	1,649,337	74%	232,145,211	279,456,707	83%

Nota. Adaptado de “Presupuestos E-Transport Arequipa”, por departamento finanzas, 2018.

El segundo servicio *complementario* para diferenciarse de su competencia y dar valor agregado es el monitoreo de flota que son: monitoreo de flotas online, consulta de excesos de velocidad, de paradas, de ubicación, reporte de incidentes durante el transporte, supervisión de *check list* de controles críticos, consulta sobre cumplimiento de transporte de carga e informes de actividades de desarrollo sostenible.

Por otro lado, el área de administración y finanzas es el que elabora los presupuestos de ventas anuales, tanto en toneladas métricas como en miles de soles, y se realiza el control y seguimiento del cumplimiento de este. En la Tabla 11 se muestra el cumplimiento del presupuesto de ventas de los años 2017 y 2018, los cuales servirán de referencia para los años posteriores.

Precio. En la Empresa E-Transport Arequipa la fijación de precios o fletes se adoptan de una combinación de dos estrategias entre el costo de prestación del servicio y el valor de servicio que es percibido por el cliente por ser una carga de tipo especial, es decir, la estrategia basado en costos incluye costos fijos, variables y administrativas, además de incluir una margen de utilidad, cabe mencionar que esta estrategia está sujeto a variación de acuerdo

a la distancia y volumen de carga, para la estrategia basado en valor se fundamenta el precio a cobrar de acuerdo al precio de mercado por transportar aquellos productos de alta densidad de valor como transporte de materiales y residuos peligrosos considerados cargas especiales, además de existir una competencia limitada en este tipo de transporte. Esta combinación le permite definir el rango de precios a negociar con el acuerdo de ambas partes.

Los precios por Tonelada Métrica Fina varían cada mes, el precio promedio del año 2018 fue de \$77.00 por Tonelada Métrica Fina Transportada en Las Bambas por cada tracto camión transporta aproximadamente 35 TMF, por lo que el pago promedio por tracto camión fue de \$2695.00. En el año 2018 se transportó 703675 TMF. Son aproximadamente 70 viajes por día que se realizan. E-Transport Arequipa (2018)

Plaza. Para Kotler & Armstrong (2013), plaza se refiere al canal de distribución como un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y participan en el proceso de poner un servicio a disposición del consumidor final, es decir, como la organización pondrá a disponibilidad los productos a los consumidores como punto de venta.

La distribución de producto es por medio de un canal físico directo con el cliente, que son los tracto camiones. A finales del año 2018, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones consideró a E-Transport Arequipa dentro del grupo de empresas con una flota de gran tamaño, con aproximadamente 837 vehículos, ubicándolo en el cuarto lugar a nivel nacional tal como se muestra en la Tabla 12. Este ranking contempla la cantidad de flota total de unidades de transporte de empresas con más de 300 unidades, sin diferenciar si son de transporte de concentrado de cobre o de otro tipo de transporte de carga.

Así mismo, en la Tabla 12 se muestra otras empresas del sector como Raciensa que tiene un 30% más de flota y Transportes Rodrigo Carranza tiene un 14% más con respecto a E-Transport Arequipa, siendo los principales competidores a nivel nacional, sin embargo, detrás de la lista de ranking también se ubican y están en plena penetración y desarrollo de

mercado, empresas como Servosa, Ransa, Transportes 77 y otras empresas que tienen un promedio de una flota de 500 vehículos. Estas empresas son consideradas con gran capacidad de gestión de operación e inversión financiera que compete en el rubro de transportes de carga vía terrestre.

Tabla 12

Ranking de las Empresas de Transporte de Carga General Nacional por Carretera, según Flota Operativa 2018

Orden	Razón Social	Flota
1	Racionalizacion Empresarial Sa	1193
2	Transportes Rodrigo Carranza S.A.C.	972
3	Renting S.A.C.	935
4	E-Transport Arequipa	837
5	Construcción Y Administración S.A.	686
6	Unión De Concreteiras S.A.	629
7	Transportes 77 S.A.	587
8	Savar Agentes De Aduana S.A.	560
9	Induamerica Servicios Logísticos S.A.C.	503
10	Ransa Comercial S A	460
11	Servosa Cargo S.A.C.	450
12	Zeta Gas Andino S.A.	430
13	D.C.R. Minería Y Construcción S.A.C.	407
14	Mur - Wy S.A.C.	403
15	Transportes Hagemsa S.A.C.	353
16	Transportes Elio S.A.C.	353
17	Transportes Zetramsa S.A.C.	331
18	Servicios Polux S.A.C.	331
19	San Martin Contratistas Generales S.A.	329
20	Transportes Y Comercio Sol Del Pacifico E.I.R.L.	317
21	Santiago Rodriguez Banda S.A.C.	308
22	Arequipa Expreso Marvisur E.I.R.L.	304

Nota: Adaptado de “Ranking de las Empresas de Transporte de Carga General Nacional por Carretera, según flota operativa 2018”, por MTC, 2018b.

En los últimos cinco años la flota de la empresa E-Transport Arequipa, incrementó un 285% más con respecto al año 2014, pasando de tener un promedio de una flota de 218 a 840, tal como se muestra en la Figura 26, esto sobre todo por el impulso del proyecto minero “*Las Bambas*” donde se adjudicó con el contrato del servicios de transporte de materiales peligrosos de *concentrado de cobre*, esto explica el incremento de flota en al año 2015 y 2016 para dar inicio con el transporte del proyecto minero más importante a nivel del país en

enero del año 2016. En los últimos dos años no hubo incremento de flota debido a que no hubo más proyectos.

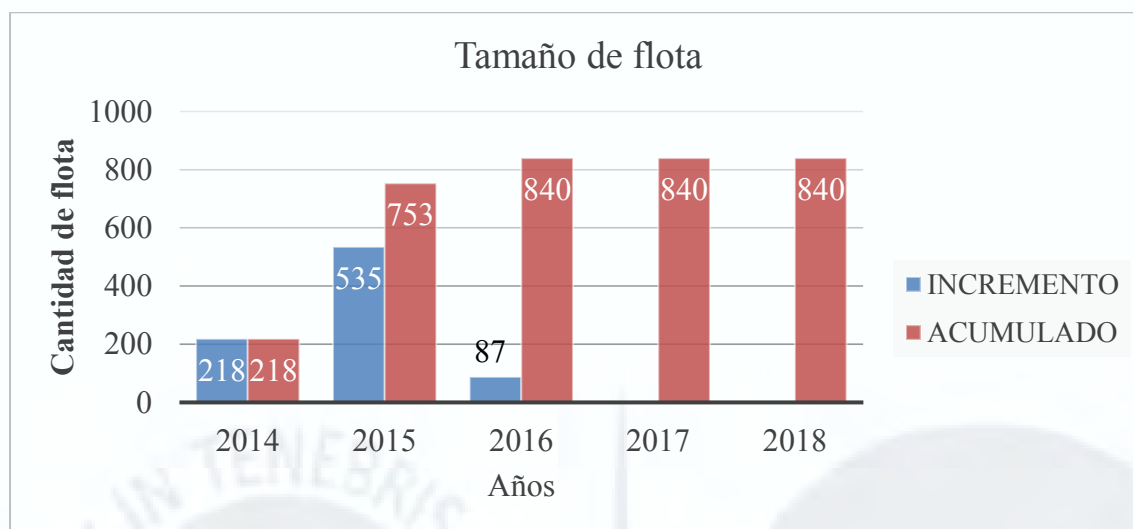


Figura 26. Estructura de incremento de flota E-Transport Arequipa. Tomado de “Base de datos de vehículos de E-Transport Arequipa”, por departamento de contabilidad.

Promoción. Los contratos de los servicios que presta la Empresa E-Transport Arequipa son de largo plazo, es decir, esto puede ser desde un año hasta inclusive por cinco años, la captación de consumidores se realiza por medio de relaciones públicas y experiencia del cliente.

El diseño de producto que vende la organización obtuvo reconocimiento por los principales clientes como el caso de las buenas prácticas en gestión de transporte como lo menciona Antamina (2015) y en el año 2018 por innovación tecnológica por la minera Las Bambas, además de las buenas prácticas ambientales y desarrollo social también en el mismo año 2018, mencionado por Municipalidad Provincial de Arequipa (2018), AQP Recicla (2018) y El Pueblo (2019). Por tanto, la Empresa E-Transport Arequipa cultiva una imagen pública positiva hacia sus clientes, proveedores y accionistas. El tipo de comunicación y relación con los clientes es de manera directa con los principales líderes de cada proyecto.

Personas. La cara visible frente a los clientes son los operadores y los supervisor de campo que todos los días tienen contacto directo con cliente. Lo que los clientes esperan de la empresa es el cumplimiento del transporte de manera segura, que brinde confianza para la continuidad del servicio, por lo tanto al 2018, se tiene programas de capacitación, beneficios y formación del personal, un plan de incentivos previa evaluación de cumplimiento de objetivos al final de cada periodo, basado en un programa llamado plan de desarrollo de personal.

También existen recompensas por evaluación de cumplimientos que se dan a través de bonos de cumplimiento. Estas capacitación y formación del personal nos permiten brindar un mejor servicio orientado a los clientes, evitando incidentes, generando una imagen de cumplimiento, calidad, con cero accidentes.

Procesos. El proceso del servicio de transporte de concentrado de cobre, combustible y materiales peligrosos es la logística integral. La empresa cuenta con la trinorma, siendo la principal la ISO 9001 de Gestión de Calidad. El contacto con el cliente inicia con la necesidad del cliente de tracto camiones para el transporte de concentrado para lo cual la empresa planifica los viajes con anticipación, para tener las unidades listas con los operadores calificados en la mina para el carguío.

El cliente recibe las unidades dentro de la mina, teniendo contacto con los supervisores de ruta y los operadores, lo cuales deben cumplir con los procedimientos y exigencias del cliente para iniciar el transporte como horarios específicos, y a velocidades específicas de manejo desde la mina hasta el punto de entrega. Durante el proceso las unidades cruzan por pueblos y comunidades donde se lleva un estricto control de polvo y emisión de humos, también se tiene un monitoreo remoto de los operadores para evitar fatiga así evitar accidentes, todos solicitados por el cliente, quien está contento con el cumplimiento.

Las unidades tienen que retornar nuevamente a la mina vacíos para ser cargados nuevamente con el concentrado de cobre para reiniciando el proceso. A pesar de contar con la trinorma los procesos están siendo mejorados y optimizados y centrados hacia el cliente, ya que aún se tiene problemas de incumplimiento como se muestra en la Figura 29, por lo que se tiene gestionar de manera transversal los procesos para que no generen cuellos de botella que causen descontento en nuestros clientes.

Pruebas. Por factor de intangibilidad de los servicios, los clientes no pueden juzgar los servicios hasta que los consumen, por ello con cierta frecuencia visitan las instalaciones como las oficinas, los centros de control y monitores de flotas, salas de servidores, áreas de mantenimiento y área de simulación de manejo, de alguna manera esta evidencia de manera tangible que asociado con el servicio proporciona señales de calidad de servicio.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

De acuerdo con el modelo del ciclo operativo de la organización propuesto por D'Alessio (2015), se deben estudiar las áreas de las 4p: producto, proceso, planta y personal. Las operaciones de la Empresa E-Transport Arequipa de acuerdo con la cartera de clientes se desarrollan en tres bases ubicados estratégicamente y cercanos a los clientes, estas bases están ubicados para dar soporte a las operaciones a los proyectos en el sur, centro y norte del Perú, las mismas que se encuentran en Arequipa, Lima y una tercera en la ruta hacia el proyecto Las Bambas ubicado la provincia de Espinar, departamento Cusco. En cada una de las bases existen instalaciones adecuadas para las operaciones, almacenes, áreas de mantenimientos y áreas administrativas seguras y bien distribuidas, el abastecimiento de combustible para las flotas está ubicados en zonas estratégicas antes de iniciar cada viaje.

Operaciones es el proceso de mayor criticidad y una de la más importante en la empresa, ya que se debe entregar la carga de acuerdo con los requisitos establecidos con el cliente, además se debe superar inconvenientes, eventos o incidentes durante el viaje de

manera eficaz. Los resultados de operaciones se miden en cumplimientos de viaje tal como se muestra más adelante en la Figura 28, y para ello se debe gestionar la seguridad del personal de manera efectiva durante el viaje y una gestión de mantenimiento confiable que garantice el normal recorrido mientras dure el viaje.

E-Transport Arequipa tiene un plan de renovación de equipo mediante un leasing financiero, esta se da cada cinco años en la flota de vehículos mayores y semirremolques y cada tres años en caso de flota liviana, esta es una característica principal y una estrategia hacia la buena percepción de los clientes para asegurar la confiabilidad, seguridad y cumplimiento de transporte de carga, además los mismos deben cumplir con tecnologías de última generación, y de alta eficiencia reduciendo tiempos entre fallas. Los tractos y semirremolques son para el servicio principal de transporte de mercancías y residuos peligrosos como concentrado de cobre, de zinc, de plomo, de molibdeno, cátodos de cobre, bolas de acero, barras de acero, nitrato de amonio y ácidos corrosivos, mientras que las camionetas son de apoyo de supervisión, de escolta y traslado logístico en caso de emergencias o necesidades durante el transporte.

En cuanto al análisis de flujo de proceso se tiene identificado todas los procesos operativos, se tiene documentado los procedimientos e instructivos necesarios para realizar las diferentes actividades, es por ello por lo que obtuvo certificaciones ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 14001 y Código de Cianuro; El Código de Cianuro es una certificación para el manejo seguro del cianuro que es producido por la recuperación del oro, así como los residuos producidos por el proceso de lixiviación, la certificación indica que la empresa tiene la capacidad de respuesta ante incidentes, la integridad de los envases y las condiciones adecuadas de los medios con el objetivo que ayuden a la protección de la salud humana y reducción de daños ambientales, pero a pesar de las certificación mencionadas el año 2017 y

2018 se tuvo penalidades por incumplimientos de entrega de carguío, debido a que no se cumplió a cabalidad los procedimientos por lo que estos se tienen que mejorar.

La logística abastece y gestiona la compra de insumos directos e indirectos garantizando su disponibilidad para mantener el funcionamiento de las áreas de actividades primarias y de actividades de soporte, disposición correcta de *layout*, además debe contemplar el espacio físico para la correcta disposición de estos insumos en góndolas y estantes correctamente codificados y distribuidos por sub-inventario de tal manera que se pueda ubicar cualquier artículo o insumos con facilidad.

Así mismo, cuenta con la lista de proveedores seleccionados para gestionar la compra, gestión de repuestos en desuso o disposición, gestión de garantías y la gestión de solicitudes internas, incluso devolución de artículos del área de mantenimiento y otras áreas, para así llevar el control de cada uno de los insumos indirectos utilizados o destinados a las diferentes áreas funcionales. Por otro lado, también es responsable de la infraestructura correcta, de buscar espacios estratégicos para facilitar el acceso a almacén, estacionamiento, mantenimiento de unidades de transporte e instalación de oficinas, además de ser dicha infraestructura cercana a los clientes.

Todos los procesos de la empresa se unen a través del ERP Oracle desde el año 2004 el cual nos permite la interacción de áreas entre una sola plataforma, centralizando y optimizando los procesos.

Producto. La principal actividad es la prestación de servicio en el sector de transporte, específicamente carga de concentrado de cobre, por lo tanto, lo que se vende es el proceso de transporte de carga de concentrado, tal como menciona D'Alessio (2018) si la empresa ofrece un servicio, lo que se vende es el proceso para la satisfacción del cliente, así como se muestra en la Figura 27.

En ese sentido, el proceso que se vende debe ser acorde a las necesidades específicas del cliente, y su calidad debe estar en función de las características de satisfacción y conformidad de este. Dado que el sector transporte de servicios de carga es de exclusividad y de contratos por periodos largos hasta por cinco años, debe cumplir con las exigencias solicitadas, con todas las normas y regulaciones; por consiguiente, la organización vende un servicio de excelente calidad para así mantener la confianza a largo plazo con los clientes.

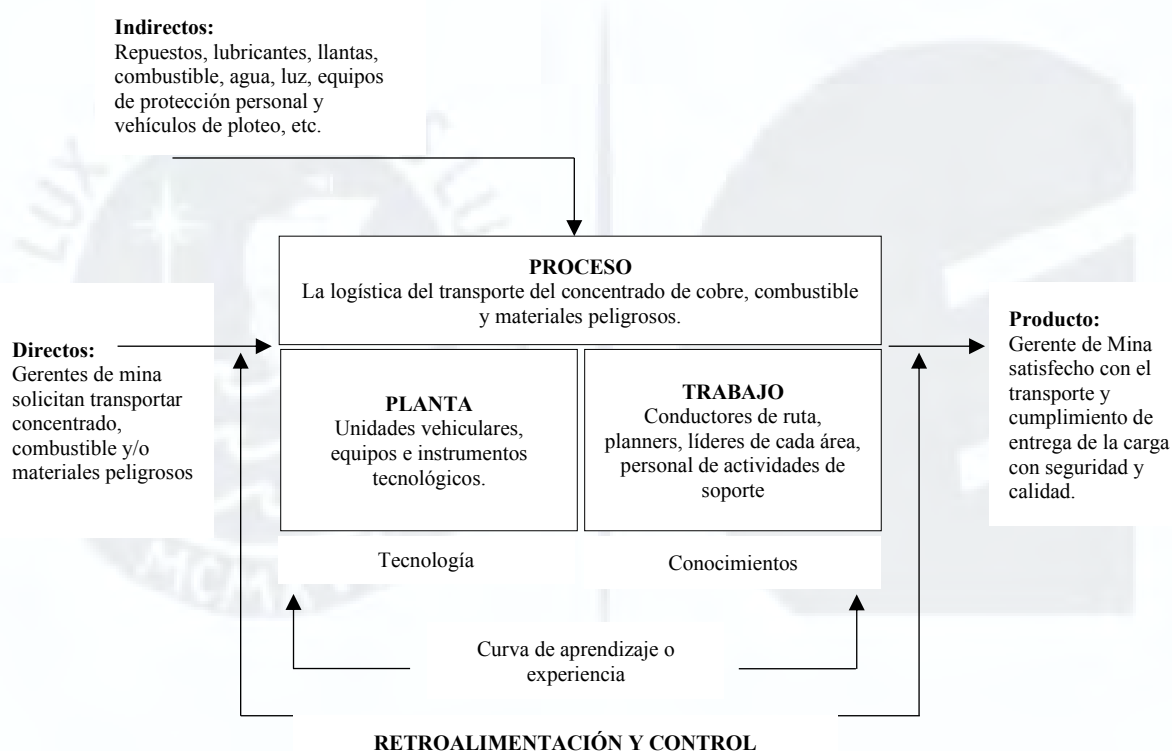


Figura 27. Proceso de producción de servicio de transporte de carga –E-Transport Arequipa. Adaptado de “Pastillas para la gerencia 3: buenas prácticas administrativas”, por F. D’Alessio, 2018, Lima, Perú.

Proceso y planta. Como ya se mencionó anteriormente *Las Bambas* es el proyecto más grande de E-Transport Arequipa y representa el 70% de sus ingresos, además de tener un estricto control de sus procesos, al realizar un análisis de este cliente se representa el proceso y planta de toda empresa, a continuación describimos el proceso que se desarrolla con este cliente para entender el proceso.

Dentro de las operaciones que son la base principal para ser muy eficientes en la compra de insumos indirectos y venta de productos como es el servicio de transporte de carga de concentrado y materiales peligrosos están la logística, planificación roster, la seguridad, mantenimiento y cumplimiento de plan de E-Transport Arequipa, dado que se maneja un alto grado de cumplimiento, monitoreo en línea y seguridad cero.

La logística provee y gestiona los insumos indirectos como los repuestos, herramientas, filtros, llantas, combustible, lubricantes, limpieza, economatos y materiales varios, garantizando su disponibilidad para mantener el funcionamiento de las áreas funcionales y para los mantenimientos preventivos y correctivos de las unidades de transporte. Además, debe contemplar el espacio físico para la correcta disposición de estos insumos indirectos en góndolas y estantes correctamente codificados y distribuidos por sub-inventario y una buena disposición de *layout*, de tal manera que se pueda ubicar cualquier artículo o insumos indirectos con facilidad.

Así mismo, cuenta con la lista de proveedores seleccionados para gestionar la compra, gestión de repuestos en desuso o disposición, gestión de garantías y la gestión de solicitud, entrega, incluso devolución de artículos del área de mantenimiento y otras áreas, para así llevar el control de cada uno de los insumos indirectos utilizados o destinados a las diferentes áreas funcionales. Por otro lado, también es responsable de la infraestructura correcta, de buscar espacios estratégicos para facilitar el acceso a almacén, estacionamiento, mantenimiento de unidades de transporte e instalación de oficinas, además de ser dicha infraestructura cercana a los clientes.

El *round trip (viaje de ida y vuelta)* tiene un diseño de operación de transporte haciendo uso de ciclos de uno a tres días, dependiendo de cada negocio u proyecto; esta es una secuencia de actividades diarias en la cual se define los objetivos a corto plazo diario, mediano y largo plazo que consiste en la asignación ordenando y correcta de personal

operativo llamados *conductores de ruta* con sus respectivas unidades vehiculares distribuidos por flotas, además de la asignación de conductores de ruta secundario, unidades de reten para casos de emergencia, también son asignados supervisores de escolta y operaciones que son los encargados de garantizar el cumplimiento de los procedimientos durante la carga, transporte y descarga, es decir mientras dure el viaje, de modo que se obtiene los mejores resultados posibles optimizando contratiempos, recursos y cumplimiento del viaje.

Es preciso mencionar que todas las unidades vehiculares y personal operativo debe pasar por un proceso llamado *controles críticos*, esto antes, durante y después de hacer el viaje, donde cada conductor de ruta, supervisor y unidades vehiculares debe cumplir ciertos requisitos detallados en un *checklist* según el procedimiento como: controles biométricos, horas de sueño, equipos de protección personal y vehicular, certificado de mantenimiento vehicular, alarmas sonoras, cámaras, charlas de retroalimentación, documentos tanto del personal y vehicular y otros, esto para garantizar el cumplimiento según procedimiento y planificación del viaje.

Con lo que respecta al proceso de seguridad tiene como objetivo prevención de accidentes e incidentes durante el *round trip* y en las instalaciones de E-Transport Arequipa, esta secuencia de actividades se desarrolla diariamente, identificando como solicitudes de acciones preventivas y correctivas llamados *SAC* y *SAP*, identificación de cuasi-accidentes como potenciales de riesgo, también está en constante supervisión sobre prevención de accidentes e incidentes y actuar de manera correcta en caso de que se pueden presentar, para ello existe un comité de seguridad encabezado por la gerencia de seguridad, especialistas y colaboradores voluntarios; para prevenir y reducir se toman acciones a través de charlas, simulaciones, simulacros y capacitaciones.

El proceso de mantenimiento de unidades vehiculares está enfocado en dos partes: mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo del vehículo; el proceso de

mantenimiento preventivo está dividido en cinco subprocesos o tipos de mantenimiento llamados *L2*, *M1*, *M2*, *M3*, y *M4*, cada uno de ellos se ejecuta según el kilometraje y/o tiempo recorrido, la duración varía según el subproceso y las actividades a realizar son revisiones de chasis, motores, sistemas de transmisión de potencia, sistema eléctrico y electrónico y entre otros, estos tipos de mantenimiento se debe planificar de manera mensual con el objetivo de tener en disponibilidad y operatividad de los vehículos a tiempo.

En el caso de mantenimiento correctivos son actividades que se ejecutan cuando sucede algún percance o fallas mecánicas sin haber planificado, entre ambas hay una relación de *80-20*, es decir 80% representa mantenimiento preventivo y 20% mantenimiento correctivo al cierre de cada año para una correcta gestión; actualmente el proceso de mantenimiento esta tercerizado por las siguientes razones como: disminución de costos, mano de obra especializado, por centrar esfuerzos en el *core-business* y calidad de servicio de mantenimiento, no obstante hubo riesgos como la dependencia del proveedor y pérdida de *know-how*.

Para cumplir con las actividades de los procesos antes mencionado se debe llegar a resultados de cumplimiento del plan de transporte de E-Transport Arequipa, tal como se muestra en la Figura 28, sumando el total de viajes programados por mes en el año 2018 se obtiene un total de 26,565, y la cantidad de viajes ejecutados fue de 21,234, dejando de realizar 5,331 viajes, esto representa el 20% de viajes no realizado frente a 80% de viajes ejecutados, la responsabilidad de incumplimiento del Plan de Transporte es responsabilidad tanto del cliente como de E-Transport, lo que la empresa puede gestionar con las causas de incumplimiento.

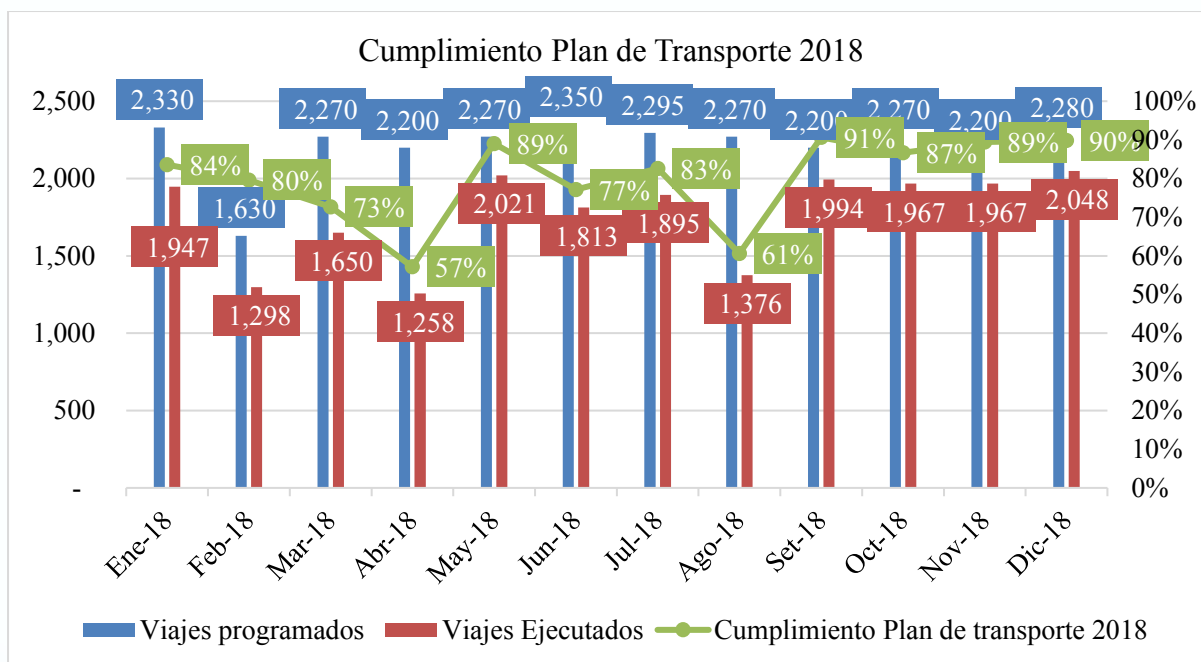


Figura 28. Cumplimiento de plan de transporte del proyecto Las Bambas. Tomado de “Informe anual de cumplimiento de viaje del año 2018 de E-Transport Arequipa”, por departamento de operaciones, 2018.

Las principales causas de incumplimiento identificadas de los 5,331 viajes no realizados están divididas en 9, de las cuales siete son responsabilidad del cliente como: falta de concentrado de cobre para transportar, conflictos sociales, mal clima, bloqueo de vías, demoras de transporte, seguridad, indicaciones MMG; y dos son responsabilidad de E-Transport Arequipa las cuales son: gestión de unidades, gestión de personal, tal como se muestra en la Figura 29.

La causa principal es la falta de concentrado en la mina con un 38%, seguido por los conflictos sociales con 26% que ocasionaron que no hubo transporte por más de un mes, 12% por mal clima, esto debido a que hubo nieve en la carretera, haciendo un análisis sobre los viajes dejados de realizar fue sobre todo por factores externos que representan un 83% frente a 17% por factores de responsabilidad de la misma organización como gestión de personal y gestión de unidades al no cumplir la cantidad de unidades programadas diarias de transporte planeados con el cliente, generando penalidades.

Hasta diciembre 2018, E-Transport Arequipa estuvo en la etapa de rediseño de procesos, esto con el fin de tener mapeados y documentados todos los procesos con sus respectivas actividades y procedimientos, no obstante, aún no se tiene una carpeta mapeada de manera formal de todos los procesos.

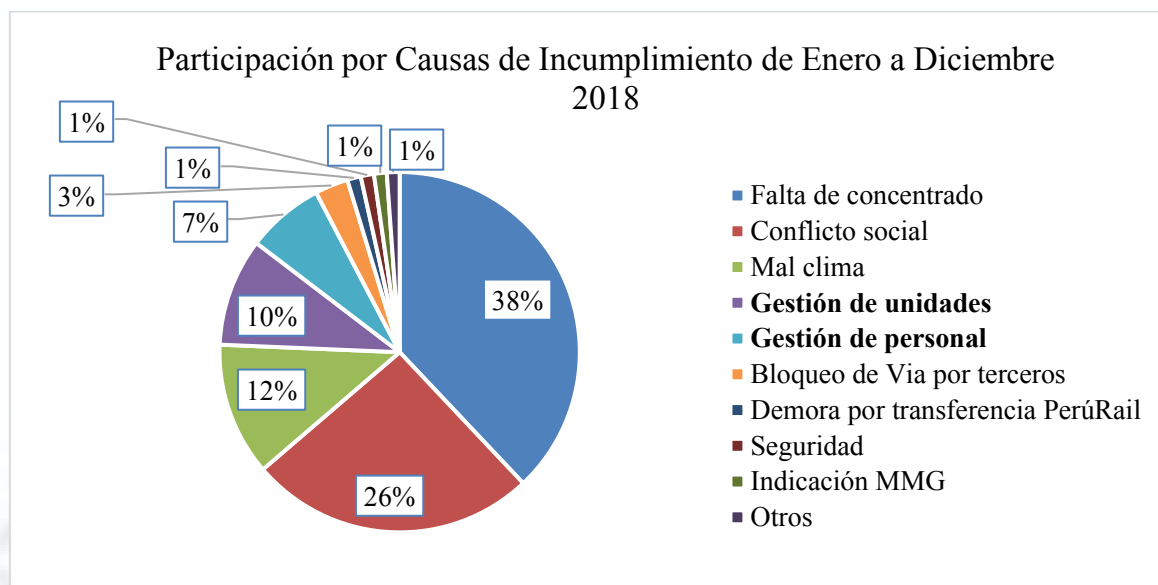


Figura 29. Causas de incumplimiento de plan de transporte del proyecto Las Bambas. Tomado de “Informe anual de cumplimiento de viajes, año 2018 de E-Transport Arequipa”, por departamento de operaciones, 2018.

Según las notas de los estados financieros se tiene una pérdida de 4 millones en penalidades con el cliente Las Bambas, son penalidades por servicio de transporte no cumplidos, es decir, por falta de unidades de transporte de carga que tiene que llevar el mineral, por incumplimiento de seguridad, por factores operativos.

Personal. Esta es una de las variables críticas en la operación, puesto que existe alta rotación del personal sobre todo conductor de ruta con ciertas habilidades y destrezas que son indispensables para conducir las unidades de transporte y si estos no se encuentran lo suficientemente capacitados e idóneos ponen en riesgo el cumplimiento de plan de transporte y la seguridad. Así mismo, es necesario que los conductores de ruta que representan el 70% de todo el personal tengan un empleo digno y bien remunerado, para ello el área de gestión de personas está trabajando en proyectos como programas de bienestar para sus familiares e

hijos como capacitaciones, cursos y convenios con empresas para la prestación de servicios como la salud, alimentación, educación, deportes e inclusive programas de inyección de capital semilla para mujeres emprendedoras. La organización está velando y preocupándose constantemente de su personal, esto impacta positivamente a los empleados través de los programas que ofrece con un objetivo claro, retener el capital humano y que se sienta contento, satisfecho en la familia E-Transport Arequipa.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

E-Transport Arequipa como subsidiaria, no cotiza en la bolsa de valores, pero si lo hace a nivel corporativo, así también no presenta estados financieros consolidados debido a que Corporación Global de Cerveza S.A.A., la matriz, no lo requiere, sin embargo, la empresa considera que la necesidad de esta información de sus Stakeholders, son cubiertas en los estados financieros consolidados de la matriz.

Al año 2018, el precio de las acciones de E-Transport Arequipa fue de 12 soles, disminuyendo un punto en relación con el año anterior y desde el 2014, de un total de 150 acciones comunes en circulación, como se ve en la Tabla 13; es importante resaltar que desde hace 5 años la empresa no realiza ninguna modificación de su capital suscrito.

Tabla 13
Datos de las acciones de E-Transport Arequipa

Información por acción	2018	2017	2016	2015	2014
Precio por acción	12	11.5	10	11	12
Utilidad por acción	10	11	9	10	11
N° Acciones Com. en circulación (en millones)	150	150	150	150	150

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2014-2018 de E-Transport Arequipa”, por departamento de contabilidad 2018.

Por otro lado, los índices de E-Transport Arequipa se encuentran ligeramente por debajo de la industria sobre todo en el último año, así también la empresa para cubrir el riesgo de las fluctuaciones del tipo de cambio del dólar americano, mantiene instrumentos derivados de cobertura, mediante un contrato de *cross currency swap*, así mismo para su

financiamiento de corto y mediano plazo cuenta con contratos de arrendamiento operativo y de arrendamiento financiero, principalmente para su flota de camiones, información que se muestra en los activos del Estado de Situación, como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14
Estado de Situación Financiera. E-Transport Arequipa 2014 – 2018

Activo	2014	2015	2016	2017	2018
Activo Corriente					
Efectivo y equivalente de efectivo	2,649,000	12,985,000	14,275,000	7,749,000	8,888,000
Activos financieros a valor con cambio en resultados				8,793,000	4,043,000
Cuentas por cobrar comerciales	9,748,000	15,374,000	32,053,000	25,693,000	25,975,000
Otras cuentas por cobrar	1,314,000	2,515,000	3,114,000	3,544,000	7,949,000
Inventarios	1,663,000	1,506,000	3,310,000	3,621,000	2,397,000
Activos no corrientes mantenidos para la venta	2,363,000				
Gastos contratados por anticipado	861,000	973,000	1,922,000	2,116,000	1,614,000
Total activo corriente	18,598,000	33,353,000	54,674,000	51,516,000	50,866,000
Activo No Corriente					
Propiedad, unidades de transporte y equipos, neto	41,225,000	119,588,000	131,449,000	108,474,000	85,314,000
Inversiones en subsidiarias			153,000	3,153,000	3,153,000
Otros activos netos	156,000	175,000	85,000	96,000	106,000
Activo por impuesto diferido, neto		1,735,000			
Total activo no corriente	41,381,000	121,498,000	131,687,000	111,723,000	88,573,000
Total Activo	59,979,000	154,851,000	186,361,000	163,239,000	139,439,000
Pasivo corriente					
Obligaciones financieras	8,622,000	15,173,000	25,768,000	26,625,000	24,619,000
Cuentas por pagar comerciales	5,964,000	6,248,000	15,315,000	15,544,000	17,775,000
Otras cuentas por pagar	854,000	1,863,000	9,527,000	7,767,000	5,541,000
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	55,000	243,000	3,377,000	3,000	101,000
Total pasivo corriente	15,495,000	23,527,000	53,987,000	49,939,000	48,036,000
Pasivo No Corriente					
Obligaciones financieras	25,502,000	79,892,000	74,922,000	47,790,000	24,183,000
Cuentas por pagar a entidades relacionadas		30,231,000	24,703,000	23,314,000	25,441,000
Pasivo por impuesto diferido, neto	1,382,000		404,000	3,012,000	4,971,000
Instrumentos derivados de cobertura		8,543,000	2,369,000	1,059,000	640,000
Ingresos diferidos	8,000	6,000	3,000	2,000	
Total pasivo no corriente	26,892,000	118,672,000	102,401,000	75,177,000	55,235,000
Total de Pasivo	42,387,000	142,199,000	156,388,000	125,116,000	103,271,000
Patrimonio					
Capital emitido	15,083,000	15,083,000	15,083,000	15,083,000	15,083,000
Reserva legal	447,000	447,000	447,000	1,881,000	1,881,000
Resultados acumulados	2,062,000	3,413,000	16,113,000	21,905,000	19,655,000
Otras reservas de patrimonio		-6,291,000	-1,670,000	-746,000	-451,000
Total patrimonio neto	17,592,000	12,652,000	29,973,000	38,123,000	36,168,000
Total de Pasivo y Patrimonio neto	59,979,000	154,851,000	186,361,000	163,239,000	139,439,000

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2014-2018 de E-Transport Arequipa”, por departamento de contabilidad, 2018.

En relación con sus ingresos anuales, la empresa mantiene contratos con importantes mineras del sur del país, como Minera Las Bambas S.A., Compañía Minera Milpo S.A.A., Orica Chemicals Perú S.A.C., Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. y Moly-Cop Adesur S.A., principalmente por el servicio de transporte de concentrado de minerales, bolas de acero y químicos. Estos contratos en conjunto generaron aproximadamente el 99% de los ingresos en los años 2018 y 2017, como se muestra en el Estado de Resultado en la Tabla 15.

Tabla 15
Estado de Resultados. E-Transport Arequipa 2014 – 2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos por ventas y servicios	62,395,000	70,374,000	226,057,000	244,930,000	232,145,000
Costo de ventas y servicios	-53,065,000	-54,628,000	-181,302,000	-207,792,000	-205,447,000
Utilidad bruta	9,330,000	15,746,000	44,755,000	37,138,000	26,698,000
Gastos de mantenimiento	-2,066,000	-2,093,000	-5,793,000	-9,905,000	-10,592,000
Gastos de administración	-4,643,000	-7,472,000	-13,726,000	-12,532,000	-9,534,000
Otros ingresos (gastos), neto	1,368,000	2,558,000	2,036,000	1,948,000	-961,000
total gastos de operación	-5,341,000	-7,007,000	-17,483,000	-20,489,000	-21,087,000
Utilidad Operativa	3,989,000	8,739,000	27,272,000	16,649,000	5,611,000
Otros ingresos (gastos)					
Ingresos financieros			12,000	86,000	127,000
Gastos financieros	-1,625,000	-2,912,000	-9,123,000	-7,408,000	-5,685,000
Diferencia de cambio,	-1,972,000	-4,277,000	274,000	2,459,000	-444,000
Total otros ingresos (gastos), neto	-3,597,000	-7,189,000	-8,837,000	-4,863,000	-6,002,000
Utilidad antes de impuesto a las ganancias	392,000	1,550,000	18,435,000	11,786,000	-391,000
Impuesto a las ganancias	-204,000	-118,000	-5,713,000	-4,560,000	-1,835,000
Utilidad neta del ejercicio	188,000	1,432,000	12,722,000	7,226,000	-2,226,000
EBITDA	9,407,000	15,669,000	46,320,000	40,791,000	30,198,000
ROE	1%	11%	42%	19%	-6%
ROA	7%	6%	15%	10%	4%

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2014-2018 de E-Transport Arequipa”, por departamento de contabilidad, 2018.

Si bien es cierto que el ingreso por ventas se incrementó sustancialmente en el año 2016, las utilidades se redujeron a partir del año siguiente, es decir, desde el año 2017, llegando a obtener un resultado negativo en el año 2018 por un importe de 2 millones de soles de pérdida, esto debido a los altos costos de ventas, costos de mantenimiento y principalmente a las penalidades relacionadas al servicio de transporte de carga, siendo la más representativa la penalidad por incumplimiento de entrega del transporte de concentrado de cobre, que para el año 2018 fue de un importe de 4 millones de soles.

Así también, para el año 2018 el beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización EBITA fue de 30 millones de soles a diferencia del año 2017 que fue de 40 millones, donde se puede apreciar una reducción del 35% en el último año, tal como se observa en la tabla 15. Así mismo, se muestra la variación de la rentabilidad de los activos totales ROA y del patrimonio ROE siendo la más representativa la disminución del ratio ROE en el orden de -6% en el año 2018, el cual confirma la disminución de la rentabilidad en los dos últimos años, el mismo que se interpreta como la destrucción de valor para el accionista.

Por otro lado, en la Tabla 16 se muestra el análisis horizontal del Estado de Situación Financiera, donde se observa la variación porcentual por cada año, tomando como base el año 2014, el cual nos indica el incremento de los recursos de la empresa desde el año 2014 al año 2016 pero a su vez nos muestra también la disminución de estos mismos recursos a partir del año 2017 al 2018.

Así también, en la tabla 17 se muestra el análisis vertical del Estado de Resultados, donde principalmente se puede ver el incremento del porcentaje del costo de ventas y de los gastos de mantenimiento en los años 2017 y 2018 esto respecto a sus ingresos por ventas de su respectivo año, ese incremento conllevó a una disminución de la utilidad operativa y de la utilidad neta de esos mismos años, del 6% en el 2016 al -1% en el año 2018.

Tabla 16
Análisis Horizontal. Estado de Situación Financiera Transporte E-Transport Arequipa

Activos corrientes	2014	2015	2016	2017	2018
Efectivo y equivalente de efectivo	100	490	539	293	336
Cuentas por cobrar	100	158	329	264	266
Inventarios	100	91	199	218	144
Gastos pagados por adelantado	100	113	223	246	187
Otras cuentas por cobrar	100	191	237	270	605
Activos no corrientes mantenidos para la venta	100	0	0	0	0
Total Activos corrientes	100	179	294	277	274
Inversiones en subsidiarias					
Inmuebles, maquinaria y equipo	100	290	319	263	207
Otros activos no corrientes	100	112	54	62	68
Otros					
Total Activos	100	258	311	272	232
PASIVO					
Pasivo corriente					
Cuentas por pagar comerciales	100	105	257	261	298
Parte corriente de deudas a largo plazo	100	176	299	309	286
Tributos por pagar					
Otros pasivos corrientes	100	218	1116	909	649
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	100	442	6140	5	184
Total pasivos corrientes	100	152	348	322	310
Deuda a largo plazo	100	313	294	187	95
Ganancias diferidas	100	75	38	25	0
Pasivo por impuesto diferido, neto	100	0	29	218	360
Total pasivos no corrientes	100	441	381	280	205
Total Pasivos	100	335	369	295	244
PATRIMONIO					
Acciones comunes	100	100	100	100	100
Resultados acumulados	100	166	781	1062	953
Otras cuentas del patrimonio	100	100	100	421	421
Otras cuentas del patrimonio					
Total patrimonio neto	100	72	170	217	206
Total Pasivo y Patrimonio	100	258	311	272	232

Nota: Adaptado de "Memoria Anual 2014-2018 de E-Transport Arequipa", por departamento de contabilidad, 2018.

Tabla 17
Análisis Vertical. Estado de Resultados Transporte E-Transport Arequipa.

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	100	100	100	100	100
Menos: Costo de ventas	-85	-78	-80	-85	-88
Utilidad bruta	15	22	20	15	12
Menos: Gastos de administración	-7	-11	-6	-5	-4
Menos: Gastos de mantenimiento	-3	-3	-3	-4	-5
Menos: Otros ingresos gastos netos	2	4	1	1	0
Más: Otros ingresos	0	0	0	0	0
Utilidad operativa	6	12	12	7	2
Menos: Gastos financieros – neto	-6	-10	-4	-2	-3
Utilidad antes de Participación e IR	1	2	8	5	0
Menos: Participación de los trabajadores	0	0	0	0	0
Menos: Impuesto a la Renta	0	0	-3	-2	-1
Utilidad neta	0	2	6	3	-1
Flujo de efectivo de operación	12.72	2.03	5.63	2.95	-0.96

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2014-2018 de E-Transport Arequipa”, por departamento de contabilidad, 2018.

Asimismo, se observa que los principales ratios de liquidez de E-Transport Arequipa desde el año 2015 que fue su mayor ratio, hasta el año 2018, se vino reduciendo, sin embargo en ningún año bajo del 1.00, lo cual indica que la empresa no tiene mayor problema de liquidez, lo mismo se ve en relación con el índice de prueba acida, que se mantiene el rango adecuado de liquidez, de acuerdo con la Figura 30.

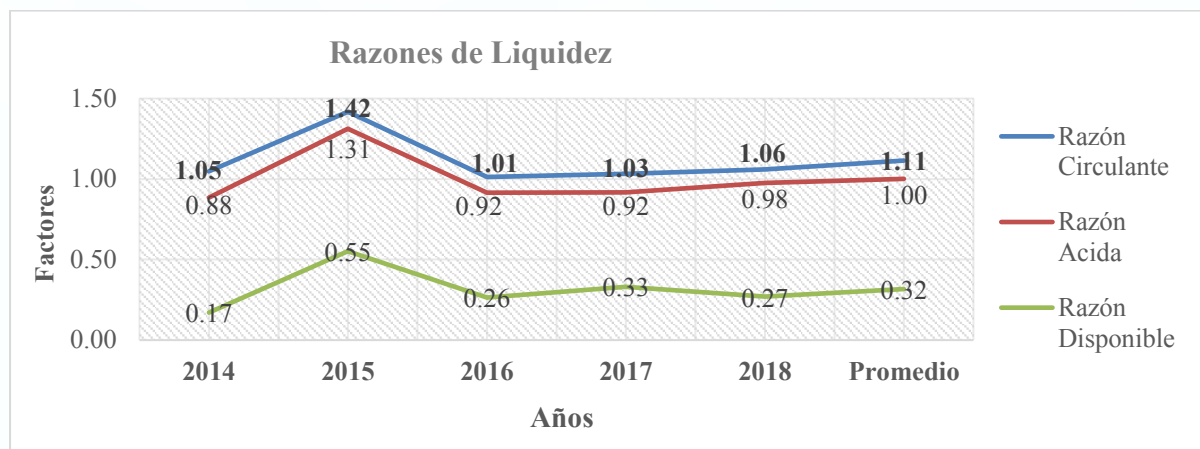


Figura 30. Análisis de Liquidez.

Adaptado de “Memoria Anual 2014-2018 de E-Transport Arequipa”, por departamento de contabilidad, 2019

Respecto al riesgo de liquidez, la Gerencia controla los riesgos de liquidez asociados con sus obligaciones, mediante la evaluación periódica de la viabilidad financiera de los clientes, la obtención de líneas de crédito con instituciones financieras y una adecuada gestión de los vencimientos de los activos y pasivos, de tal forma que logre el calce entre los flujos de ingresos y pagos futuros, logrando obtener adecuados índices de solvencia. La empresa monitorea permanentemente sus reservas de liquidez, basada en proyecciones del flujo de caja, por lo que en promedio cuenta con un capital de trabajo neto en 8.78%, como se muestra en la Figura 31.

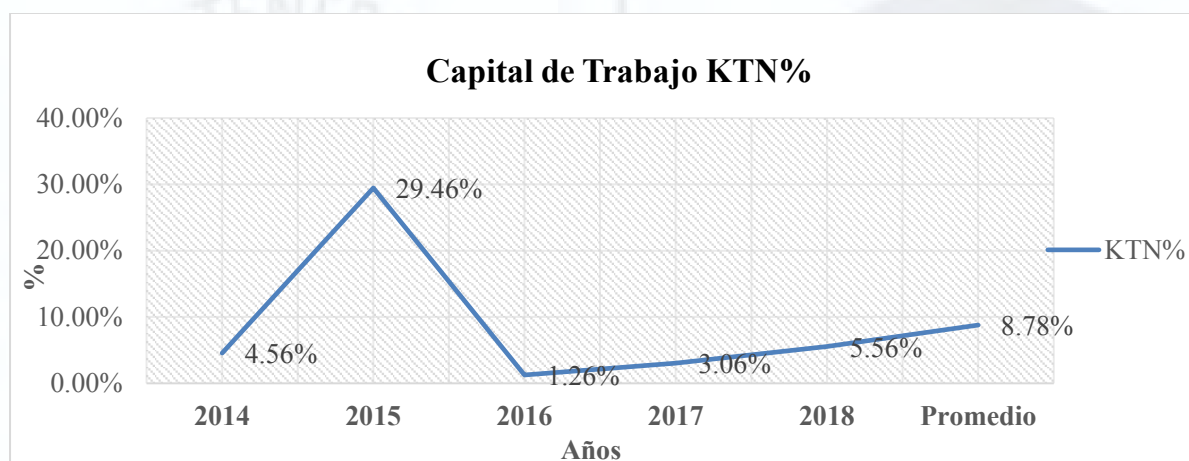


Figura 31. Análisis de capital de trabajo neto.

Adaptado de “Memoria Anual 2014-2018 de E-Transport Arequipa”, por departamento de contabilidad, 2018.

Por otro lado, en la Figura 32 se muestra las rotaciones de los principales activos corrientes de la empresa. Es así en cuanto a la rotación de activos se puede observar que se fue incrementando desde el año 2014 al año 2018 de 31.91 a 85.75 veces respectivamente; en relación a la rotación de cuentas por cobrar este disminuyó a 10.55 veces en el último año respecto a su pico más alto que fue de 11.25 veces en el año 2016; por último, de manera similar sucedió con la rotación de existencias cuyo ratio más alto fue de 6.25 veces en el año 2017 disminuyendo a 5.97 veces en el año 2018.

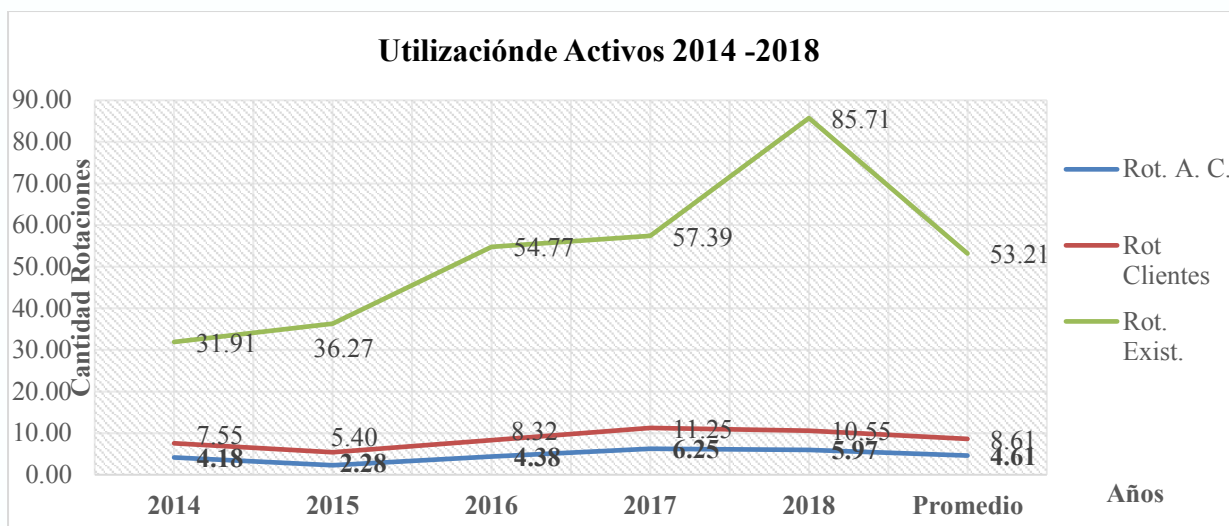


Figura 32. Análisis de utilización de activos.

Adaptado de “Memoria Anual 2014-2018 de E-Transport Arequipa”, por departamento de contabilidad, 2018.

Así también, en la figura 33 se muestra la variación de la rentabilidad y rendimiento total de la empresa E-Transport Arequipa de los últimos 5 años, donde claramente se observa que la rentabilidad se redujo desde el año 2017 que fue del 18.95% al -6.15% en el año 2018, esto principalmente por el aumento de los costos de servicio, gastos de mantenimiento, y penalidades por incumplimientos relacionados al servicio de transporte de carga en los dos últimos años, por otro lado respecto al rendimiento total también se muestra una disminución desde el año 2017 al 2018 tal como se observa en la Figura 33.

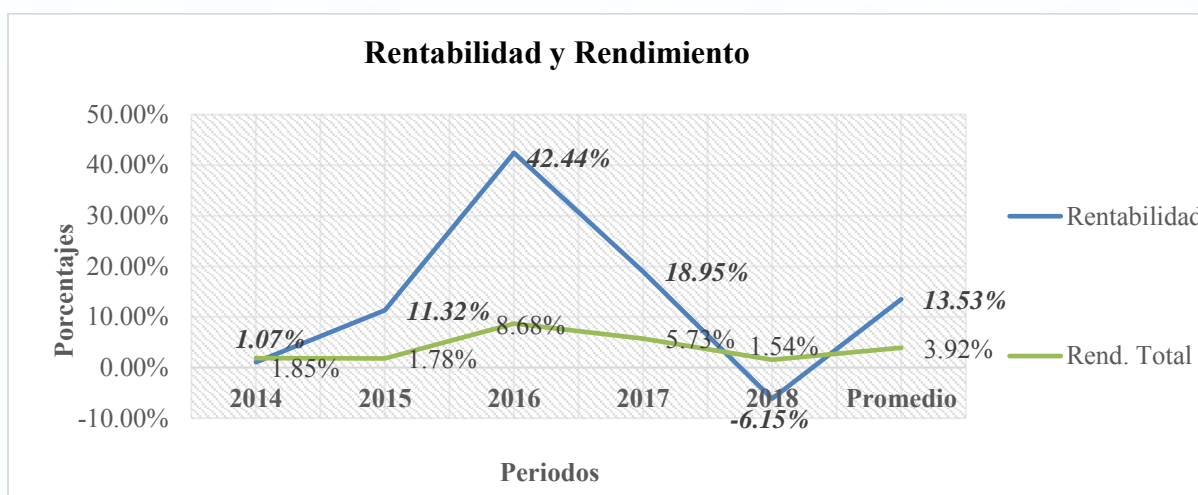


Figura 33. Rentabilidad y rendimiento.

Adaptado de “Memoria Anual 2014-2018 de E-Transport Arequipa”, por departamento de contabilidad, 2018.

E-Transport Arequipa tiene definido que alcanzar una adecuada estructura de capital (deuda y patrimonio como el total de sus fuentes de financiamiento) permite optimizar la rentabilidad del negocio y cumplir sus compromisos con acreedores y accionistas. Para mantener o ajustar la estructura de capital, la compañía tiene como política operar con endeudamientos conservadores como se muestra en la Figura 34. Asimismo, tiene establecida una política de dividendos, y niveles de créditos máximos permitidos, los mismos que son evaluados considerando los compromisos que mantiene vigente con sus acreedores y que permiten una estructura de capital adecuada, como se muestra en la Figura 35.

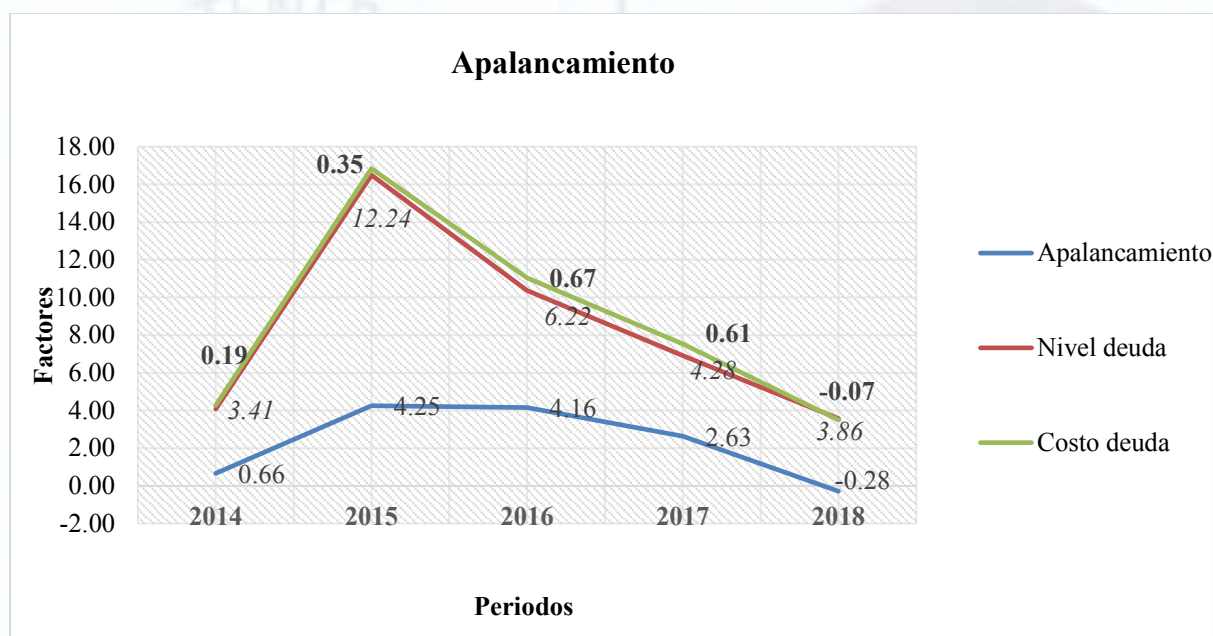


Figura 34. Apalancamiento.

Adaptado de “Memoria Anual 2014-2018 de E-Transport Arequipa”, por departamento de contabilidad, 2018.

De acuerdo al análisis realizado respecto al apalancamiento financiero, E-Transport Arequipa se financia mediante entes bancarios, financiamiento que es destinado principalmente para capital de trabajo, vencimiento corriente y no corriente, devenga intereses a una tasa de mercado de 5.57 por ciento efectiva anual y se encuentra garantizado con hipotecas, así también otro tipo de financiamiento es mediante contratos de arrendamiento financiero en moneda extranjera y en moneda nacional que fueron utilizados

para la adquisición de unidades de transporte y equipos diversos, devengan intereses a tasas que fluctúan entre 3.80 y 6.45 por ciento efectiva anual para los arrendamientos en dólares y entre 8.03 y 8.25 por ciento efectiva anual para los arrendamientos en soles. Estas operaciones se encuentran garantizadas con los propios activos.

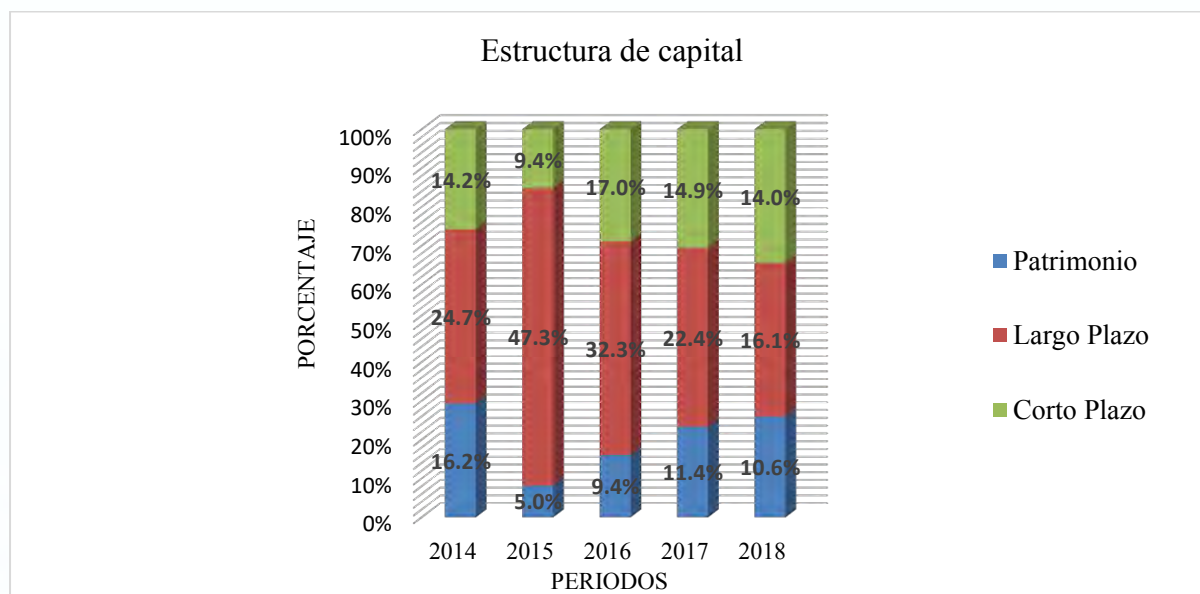


Figura 35. Estructura de capital.

Adaptado de “Memoria Anual 2014-2018 de E-Transport Arequipa”, por departamento de contabilidad, 2018.

4.1.5. Recursos humanos (H)

E-Transport Arequipa cuenta con 1170 colaboradores, entre operadores, supervisores, asistentes, jefaturas y gerentes. En la Figura 36 se observa el organigrama de la empresa. El personal cuenta una amplia experiencia en sus respectivas áreas, lo cual permite que tengan un *know-how* del negocio y permiten tomar decisiones en base a experiencias previas.

A mediados del año 2017, hubo un plan de reestructuración del área de recursos humanos llamándose finalmente como el área de gestión de personas con el objetivo claro de involucrar al personal con aspectos de cultura organizacional y fortalecimiento del capital humano. Para ello se propuso ejecutar una serie de programas, primero un censo familiar, una evaluación de personal por competencias, encuesta de clima laboral y un diagnóstico a cerca de la cultura organizacional.

El censo familiar fue realizado por la empresa Adecco a inicios del año 2018 hasta mes de marzo del mismo año con el eslogan *familias que suman*, orientado a la familia de los colaboradores para tener una visión más clara la necesidad y el bienestar de ellos. El objetivo de este censo fue obtener datos actualizados sobre características sociales y económicas, con ello evaluar planes, programas y estrategias de desarrollo humano; durante el censo se hizo 777 visitas domiciliarias y con un 91% de participación de familiares de ellos colaboradores.

El diagnóstico de clima laboral con el eslogan *Aquí nos escuchamos*, fue realizado por la empresa consultora Korn Ferry Hay Group e hizo una encuesta para saber el clima organizacional de los colaboradores, como resultado fue se obtuvo una calificación de 72 sobre 100 de un total de 18 dimensiones evaluadas, situándose en el intervalo de *moderada fortaleza*, la evaluación de clima organizacional se evalúa en cuatro niveles: clara fortaleza [75-100], moderada fortaleza [66-75], oportunidad de mejora [41-65], y alerta [0-40].

Haciendo un comparativo con el mercado del Perú hasta a finales 2018, según la consultora Korn Ferry la organización estuvo por encima de +1pp con respecto al mercado Perú 2018 y +3pp con respecto a mercado regional. Likert (1967) menciona que la cultura organizacional es un aspecto fundamental de evaluación interna en base a cuatro calificativos, un resultado mayor de 3 indica una cultura dinámica y proactiva que favorecerá el cambio, una cultura entre 2 y 3 indica una cultura aceptable y no será una barrera al cambio, pero menor a 2 evidentemente son reacias al cambio y pueden convertirse un barrea al cambio.

A pesar de los esfuerzos realizados por la compañía en el año 2018 se tuvo una rotación de operadores de tracto camiones del 24%, debido a los sueldos más atractivos por la competencia, beneficios laborales adicionales, rutas menos accidentadas, seguridad, régimen laboral, entre otras.

Organigrama Actual E-Transport Arequipa

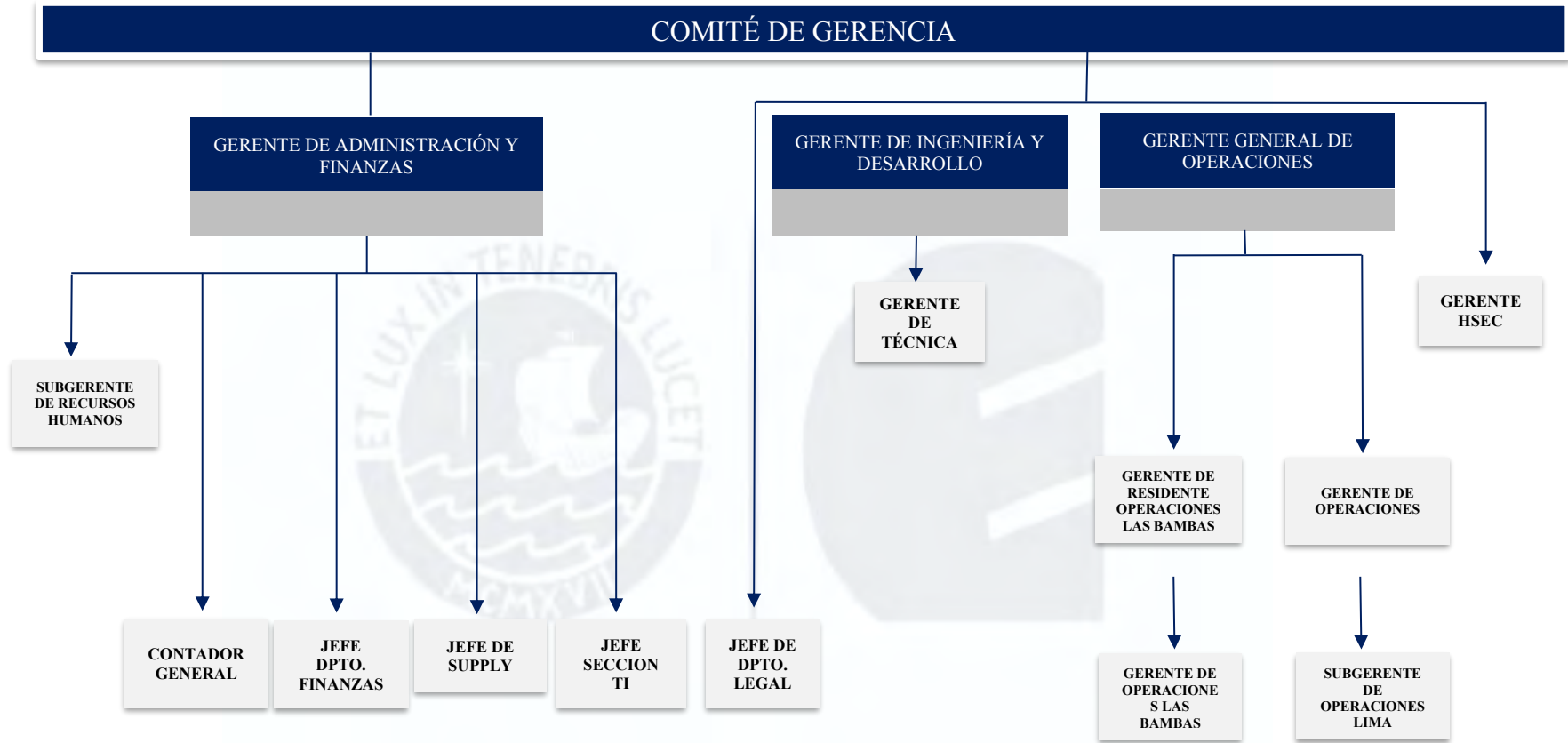


Figura 36. Organigrama de E-Transport Arequipa.

Adaptado de “Estructura organizacional de E-Transport Arequipa”, por departamento de gestión del talento, 2019.

Para la organización fue de vital interés realizar encuestas y medir la cultura y para ello contrató al Centro de Liderazgo para el Desarrollo de la Universidad Católica San Pablo de Arequipa, como objetivo principal un diagnóstico de cultura organizacional como base para generar oportunidades de mejora, para ello se aplicó la metodología de encuestas, grupos de enfoque y entrevistas a profundidad.

Otro de los objetivos fue la sensibilización de ejecutivos y colaboradores a cerca de una cultura organizacional sostenible, identificación de perfiles de grupos de interés y definir acciones a aplicar a futuro. El índice de aceptación bajo la escala que va del cero al uno, dividido en quintiles cada uno con un rango de 0.20, y es como sigue: completamente aceptable [0.81 – 1.00], aceptable [0.61 – 0.80], moderado [0.41 – 0.60], poco aceptable [0.21 – 0.40], y nada aceptable [0.00 – 0.20].

Con respecto a la población se tenía 794 colaboradores y como muestra 265 colaboradores; los resultados están basados de acuerdo con análisis agrupados en 10 dimensiones de tipo antropológica, sociológica, de psicología organizacional y económico empresarial, tal como se muestra en la Figura 37, alcanzando un índice de aceptación general de la cultura organizacional de 0.64, lo cual significa un nivel aceptable.

Las dimensiones *relación entre colaboradores y seguridad* alcanzan un mayor índice de 0.75, lo cual indica un nivel aceptable y siendo estas dimensiones medianamente fuertes, sin embargo, deben ser mejorados. Las dimensiones *costumbres y manifestaciones* con 0.60, *entorno y satisfacción con el trabajo* con 0.59 y *persona* con 0.53 alcanzaron un nivel moderado, siendo estas dimensiones medias, en el límite a mejorarse, dichos resultados se muestran en la Figura 38.

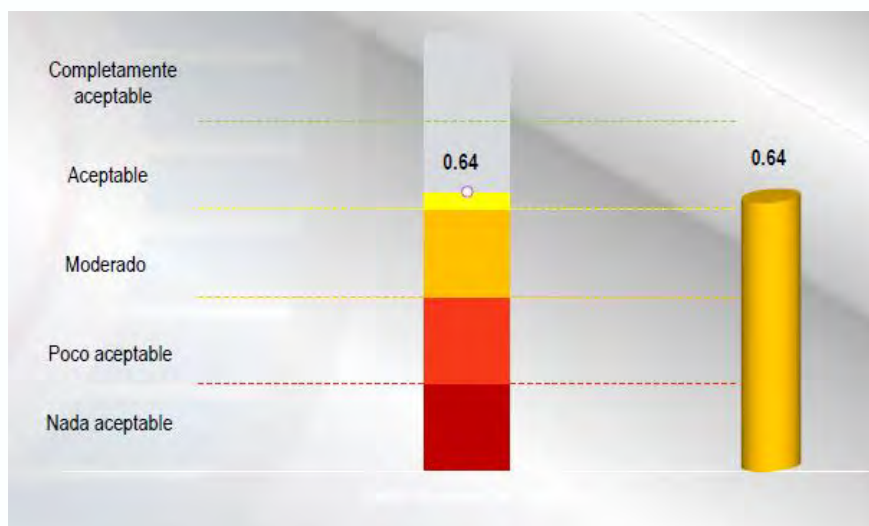


Figura 37. Índice de aceptación general de cultura organizacional. Tomado de “Informe final sobre el diagnóstico de cultura organizacional de E-Transport Arequipa”, por departamento de gestión de talento, 2018.

La evaluación por competencias se realizó para saber si están alineados los valores, objetivos, misión, visión y necesidades de la organización, así como de sus puestos de trabajo, donde se identifican las habilidades blandas, duras, destrezas, conocimientos y la actitud, todo ello con el propósito de atraer, retener y desarrollar al capital humano.

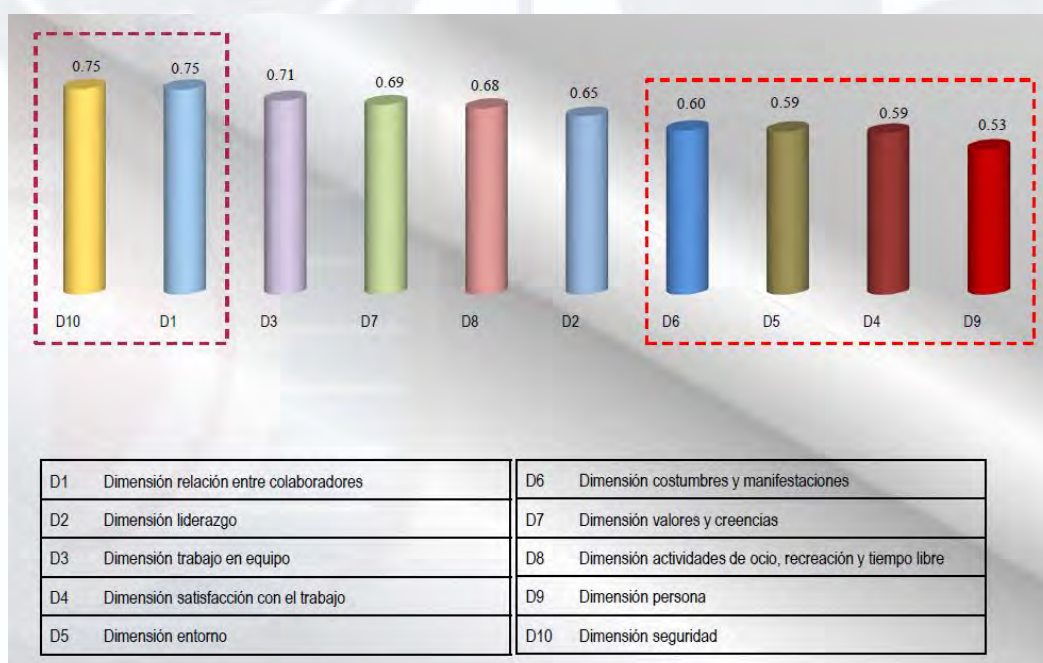


Figura 38. Análisis de cultura organizacional por dimensión. Tomado de “Informe final sobre el diagnóstico de cultura organizacional de E-Transport Arequipa”, por departamento de gestión de talento, 2018.

De acuerdo con lo mencionado por Chiavenato (2007), este enfoque favorece la comprensión de tres necesidades motivacionales que conducen al comportamiento humano entre el logro, poder y pertenencia y estas orientan a gestionar el factor humano que identifican características de cada miembro de la organización a fin de orientar sus actividades en situaciones donde pueden desarrollar eficientemente.

Junto con la Universidad Católica San Pablo de Arequipa se planteó una serie de objetivos tales como: el desarrollo de planes de compensaciones, fortalecimiento de cultura, desarrollo de matriz de capacitación con impacto, identificación de potenciales, desarrollo de planes de carrera y sucesión, mejorar clima laboral. En este proceso participaron 205 colaboradores de entre gerentes, subgerentes, jefes, supervisores, auxiliares, analistas, técnicos, operadores, practicantes, etc. Alcanzando como resultado distribuido en 5 escalas clasificadas y cada una con varias dimensiones.

En los resultados se evidenció que la mayoría de las competencias están en desarrollo con 66% de colaboradores, 23% logradas y 9% está entre logradas sin alcanzar nivel esperado y en el nivel incipiente y solo 1% con competencias altamente evidenciadas, como se muestra en la Figura 39.

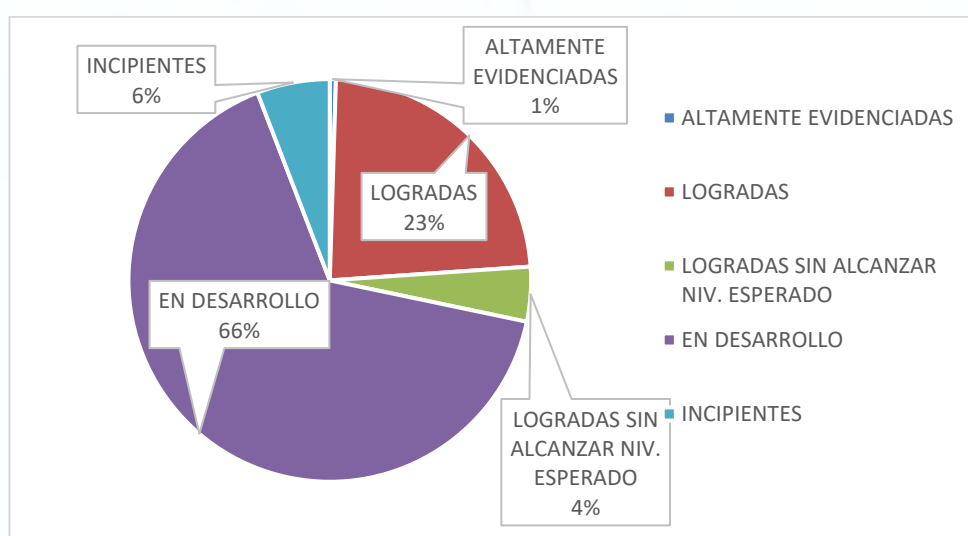


Figura 39. Resultado de evaluación por competencias. Tomado de “Informe final de evaluación de competencias de E-Transport Arequipa”, por departamento de gestión de talento, 2018.

Sobre estos resultados fue necesario ejecutar planes de acción inmediatas como inicio de evaluación de desarrollo, homologación de puestos, relevo de perfiles de puesto ajustados a los objetivos de la organización, desarrollar planes de acción y sucesión, elaborar matriz de capacitación, y brindar y asegurar la retroalimentación sobre estos resultados a los líderes de cada proceso para mejorar y cumplir el plan de competencias de cada colaborador.

Es por ello que, a partir del año 2018, se ha dado mayor importancia al capital humano, sobre todo por su alta rotación de personal que se vino dando en los años anteriores, para ello se ejecutaron planes de accione mediante programas o planes de reclutamiento, desarrollo sobre evaluación de competencias, talleres de capacitación, programas de incentivos, retención de personal entre otros, los mismos que se vienen midiendo mediante KPI's; también están realizando actividades de coaching y asesoramiento, estas se brindan a personal de mando medio, a nivel de jefatura y gerencia.

Por otro lado, hay que mencionar que el área de gestión de personas cuenta con subáreas que ayudan al logro de los objetivos planteados por el área, las cuales son: la de cultura, bienestar social, gestión del talento, administración y habilitaciones, estas a su vez gestionan proyectos que son liderados por un colaborador designado para cada uno los mismos que son medidos por indicadores KPI.

Es así que en el año 2018 se realizó varias acciones mediante programas y planes, como capacitaciones, talleres, condiciones de trabajo, seguridad y salud, así como planes de retención de personal como vacaciones útiles, bonos por referidos, bienvenida a nuevo ingresos, día de la amistad, E-Transport Arequipa premia tu esfuerzo, bono extraordinario, mujer emprendedora, programa “únete a la ruta”, entre otros, los cuales tuvieron un resultado aceptable, sin embargo estos se planean optimizar y mejorar para el próximo año.

Finalmente, la organización cuenta con una reciente propuesta de política de consanguinidad, ya que, en las diferentes áreas y proyectos de la empresa, existe personal con

parentesco (padres, hijos, primos, sobrinos, tíos y cuñados), con mayor representación en las áreas operativas, situación que se permitió por no tener un lineamiento claro sobre esa realidad, teniendo posibles riesgos como conflicto de intereses, filtración de información confidencial, entre otros.

Ante esta situación para el último año se tiene como proyecto la prohibición de ingreso de personal que tenga algún grado de consanguinidad con un colaborador que se encuentre laborando en la empresa y por la particularidad del negocio solo se podrá evaluar la contratación de personal que tenga algún grado de consanguinidad con nuestros conductores; siempre y cuando éstos cumplan con los requisitos exigidos para el puesto de trabajo y postulen solo como conductores, de esta manera aseguramos que en ningún caso puedan ser supervisados directa o indirectamente por ningún miembro de su familia.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Con respecto a los sistemas de información que hace uso la Empresa E-Transport Arequipa de acuerdo a su base de datos del Sistema Integrado de Gestión [SIG], tiene políticas de seguridad de información con la aprobación de comité de gerencia y el área de gestión de calidad, además se establece condiciones de uso y acceso de programas informáticos hacia los usuarios, esto con la finalidad de mejorar el funcionamiento de procesos, optimización, contribución de eficiencia y mejorar continuamente con los procesos del servicio hacia los clientes.

Desde luego también se tiene como objetivo esta política de crear un servicio receptivo y eficiente para realizar las actividades de los clientes internos y externos. Estas políticas han sido adoptadas por las buenas prácticas de la norma técnica peruana NTP ISO/IEC 17799: 2007 como referencia y por el mismo código y cultura de las buenas prácticas de la empresa.

E-Transport Arequipa tiene canales de atención, comunicación y operaciones de registro con sus clientes internos y externos por medio de aplicaciones móviles, aplicaciones basadas en web y red social Facebook para aspectos inherentes a la comunicación, además de un ERP Oracle EBS para gestión de sus procesos, aunque falta fortalecer el uso y un mayor análisis de información de estos.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Empresa E-Transport Arequipa no tiene un área de investigación como tal, sin embargo, tiene un área de *ingeniería & desarrollo* encargada del desarrollo y mejora de prototipos de diseño de carretas, tolvas, plataformas, encapsulados según las necesidades específicas de cada proyecto; incorporando componentes y configuraciones adicionales a los motores con nuevas tecnologías.

Además, las empresas en estos últimos años están experimentando la transformación digital, para ello la Empresa E-Transport Arequipa tiene un área de desarrollo de software donde se crea aplicaciones móviles, se desarrollan aplicaciones web para gestionar y optimizar procesos, KPI's, cubos y paneles de control o dashboard.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 18, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) que se ha realizado a partir del análisis del AMOFHIT, habiéndose seleccionado e identificado los aspectos más relevantes de la empresa.

En base a la Matriz MEFI, E-Transport Arequipa obtiene un puntaje de 2.46, por lo que se concluye que se encuentra en una posición intermedia. Por lo tanto, la empresa utiliza bien sus capacidades para competir en el sector, pero debe trabajar sus debilidades para minimizarlas y así competir mejor.

Tabla 18
Matriz MEFI de la Empresa E-Transport Arequipa

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Fortalezas			
F1: La empresa está en el cuarto lugar a nivel nacional por cantidad de flota, según ranking de flota del MTC.	0.03	3	0.09
F2: Know how en el sector de servicio transporte de carga por más de 30 años. La empresa se encuentra en la etapa de madurez según el ciclo de industria de Porter (1980).	0.04	4	0.16
F3: Sala de monitoreo remoto en tiempo real de la flota tracto camiones y conductores, para seguimiento y control.	0.04	4	0.16
F4: Adecuado índice de liquidez por encima de 1.14 en promedio de los últimos 5 años.	0.07	4	0.28
F5: Optima estructura de capital, representado por el 74% de deuda de terceros y 26% de fondos propios.	0.07	4	0.28
F6: Respaldo financiero de Corporación Cervesur.	0.03	3	0.09
F7: Se tiene implementado el Sistema Integrado de Gestión, según ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ABB y Código de Cianuro.	0.03	3	0.09
F8: Desde al año 2004, tiene el ERP Oracle EBS implementada para gestión financiera y contabilidad.	0.04	3	0.12
F9: Cuenta con herramientas de Business Analytics a nivel descriptivo de desarrollo <i>in-house</i> , para gestión de procesos.	0.02	3	0.06
F10: La empresa está en el segundo lugar a nivel nacional en transporte de concentrado de cobre por tracto camiones, y principal cliente de transporte de concentrado para Las Bambas	0.05	3	0.15
Subtotal	0.42		1.48
Factores determinantes de éxito			
Debilidades			
D1: Reducción del ROE en los últimos tres años, del 42% en el año 2016 al -6% en el año 2018 y del ROA del 15% en el año 2016 al 4% en el año 2018.	0.09	2	0.18
D2: Incremento de gastos de mantenimiento del 2.6% en el año 2016 al 4.6% en el año 2018, de acuerdo con el análisis vertical del estado de resultados.	0.06	2	0.12
D3: Las funciones de marketing son desarrolladas otras áreas, más no se tiene un área de marketing definida como tal, ni planes de marketing establecidos para toda la empresa.	0.04	1	0.04
D4: En el último año se tiene un 24% de rotación de conductores	0.07	2	0.14
D5: No se tiene un gerente general para la toma de decisiones en tu reemplazo se tiene una comité de gerencia.	0.04	1	0.04
D6: Falta de diversificación de servicios de transporte, el 75% de las operaciones corresponden a transporte de concentrado de cobre para minera Las Bambas.	0.08	2	0.16
D7: No existe un plan de sucesión o reemplazo de personal en puestos claves.	0.03	1	0.03
D8: Se tiene un 17% del incumplimiento de transporte debido a gestión de unidades y de personal.	0.10	2	0.20
D9: Falta de gestión de relaciones comunitarias e institucionales.	0.03	1	0.03
D10: Deficiente infraestructura operativa. No se cuenta con suficientes almacenes, ni talleres propios para las unidades.	0.04	1	0.04
Subtotal	0.58		0.98
Total	1.00		2.46

Nota: 1= debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, y 4 = fortaleza mayor. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)", por F. D'Alessio, 2015.

4.3. Conclusiones

E-Transport Arequipa tiene un posicionamiento ganado en el sur del País, resultado de un trabajo por años. Su estructura organizacional no se cumple cabalmente, debido a la falta de una gerencia general, que sin bien es cierto se encuentra reemplazada por un comité de gerencia, puede ser no suficiente para una óptima gestión estratégica de la empresa, el cual debe estar alineado a los objetivos y visión de la empresa.

La actual cultura organizacional de E-Transport Arequipa está en transición para el correcto funcionamiento de los pilares de Gestión del Talento. El crecimiento acelerado, desde fines del 2015, tras el ingreso de la operación de Las Bambas, ha mostrado que no existe una estructura jerárquica establecida, ya que no se cumple en su totalidad las funciones y lineamientos establecidos y estandarizados.

Sin embargo, la gestión gerencial, administrativa y de recursos humanos se ha venido fortaleciendo a fines del último año, comenzado a dar importancia al liderazgo de sus áreas, así como la gestión del personal. Aún existen deficiencias como la alta rotación lo cual no permite dar continuidad a las estrategias establecidas.

Por otro lado, el crecimiento de ventas de la empresa desde el año 2016 se ha dado fundamentalmente por los proyectos de sus principales clientes. Crecimiento que ha sido enfocado en el sector minero, que representa el 100% de sus ingresos. Sus principales ratios de rentabilidad como es el EBITDA se fueron reduciendo de 40 millones de soles en el año 2018 a 30 millones en el último año.

Capítulo V: Intereses de Transportes E-Transport Arequipa y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de E-Transport Arequipa

Los intereses organizacionales son aquellos aspectos o fines que la organización intenta alcanzar a toda costa a largo plazo, así mismo son también como la brújula para el horizonte del manejo de la organización (D'Alessio, 2015).

Para E-Transport Arequipa sus principales intereses son:

Incrementar la participación de mercado. El principal interés de la organización es incrementar la participación de mercado, aprovechando la apertura de nuevos centros de explotación minera, así como la expansión de nuestros servicios de transporte a la zona norte del país o diversificando los servicios como el transporte de combustible.

Incrementar rentabilidad. El ratio EBITDA es el principal indicador de resultado operativo, donde se muestra el estatus actual de la organización, se debe incrementar la venta de servicios, reducción de costos y gastos operativos, y optimizar e innovar los procesos para tener mejores resultados económicos.

Mantener y mejorar las calidad de los procesos. La compañía cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad con certificación vigente ISO 9001-2015. Se requiere mantener y mejorar la calidad de los procesos para evitar penalidades por incumplimiento y generar mayor productividad al generar un mejor cumplimiento de entrega de concentrado de cobre.

Fortalecimiento de clima laboral. El principal recurso de una empresa es su capital humano, por lo tanto, es importante gestionar el clima laboral para tener equipos de alto rendimiento. La organización busca generar líderes de equipos sobresalientes de aprendizaje continuo y alineado a la estrategia de la organización.

Por otro lado, la organización no puede ser ajeno a las dificultades económicas, laborales como la inserción laboral y problemática social del país, por tanto, se requieren modelos de programas con acciones de responsabilidad social, económica y ambiental, como

fomento del reciclaje, programas sociales en zonas afectadas. Todos estos aspectos y programas de desarrollo suman y se convierten a largo plazo en patrones de cultura organizacional.

5.2. Potencial de E-Transport Arequipa

El potencial organizacional se refiere a los factores de fortaleza y debilidad de la organización denominada como distintivos, según D'Alessio (2015) y Hartman (1983).

En primer lugar, su portafolio de proyectos, sus clientes son las principales empresas mineras del Perú, puesto que logró afianzar en cuanto a calidad de servicio, por la flexibilidad operativa y una buena propuesta de valor, siendo atractiva y la primera opción para los clientes.

Segundo, su sólida capacidad financiera y estabilidad de liquidez y solvencia, es decir ha logrado consolidar positivamente su riesgo crediticio, por tanto, tiene el respaldo de entidades financieras y de respaldo corporativo, por otro lado, la buena gestión de operaciones de tesorería hace que sea estable la liquidez y eso coloca a los colaboradores y terceros suficiente confianza y tranquilidad.

Tercero, certificaciones de Sistema Integrado de Gestión: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, y Código de cianuro, así como el Asociación de Buenos Empleadores [ABE]. E-Transport Arequipa ha logrado construir reputación y trayectoria dentro del mercado junto con sus certificaciones, tomando acciones en innovación y optimización de sus procesos sobre todo en el proceso de transporte que es el *core business*.

Cuarto, la imagen organizacional respecto al desarrollo y trato de su capital humano, siendo un referente frente a los clientes, reflejándose una cultura organizacional sólida, frente a su competencia.

5.3. Principios Cardinales de Transportes E-Transport Arequipa

Según D'Alessio (2015) y Hartmann (1983) los principios cardinales organizacionales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno y estas sirven de herramienta para examinar las diversas relaciones e impactos. Los principios cardinales son:

La influencia de terceras partes. En este contexto según el principio de Hartmann (1983), ninguna interacción es puramente bilateral, existe influencia de terceras, cuartas o quintas partes, los cuales pueden o no estar interesados en interactuar y que impactan enormemente la economía en el Perú y directamente a E-Transport Arequipa como con son el precio de los hidrocarburos, la demanda y oferta de minerales como el cobre y conflictos sociales, según Sakr & Chempén (2018), en el sector de hidrocarburos y minería en el mercado del Perú están bajo la influencia del movimiento de precio internacional de los commodities.

Por otro lado, como mencionan Sakr & Chenpén (2018) y OSINERGMIN (2004), en el Perú existe un marco regulatorio que fue creado por decreto de urgencia N° 010-2004 para estabilizar el precio de combustibles de modo que no impacten negativamente a los consumidores finales, a pesar de que el Perú es un país rico en reservas, sin embargo es importador de petróleo, de acuerdo al MTC (2018), la evolución del precio de venta de diésel ha estado en aumento desde abril 2016 hasta a mediados del año 2018, incrementado desde S/ 8.22 a S/ 12.10 y el precio promedio desde enero a junio 2018 fue de S/. 11.47 por galón, tal como se muestra en la Figura 40.

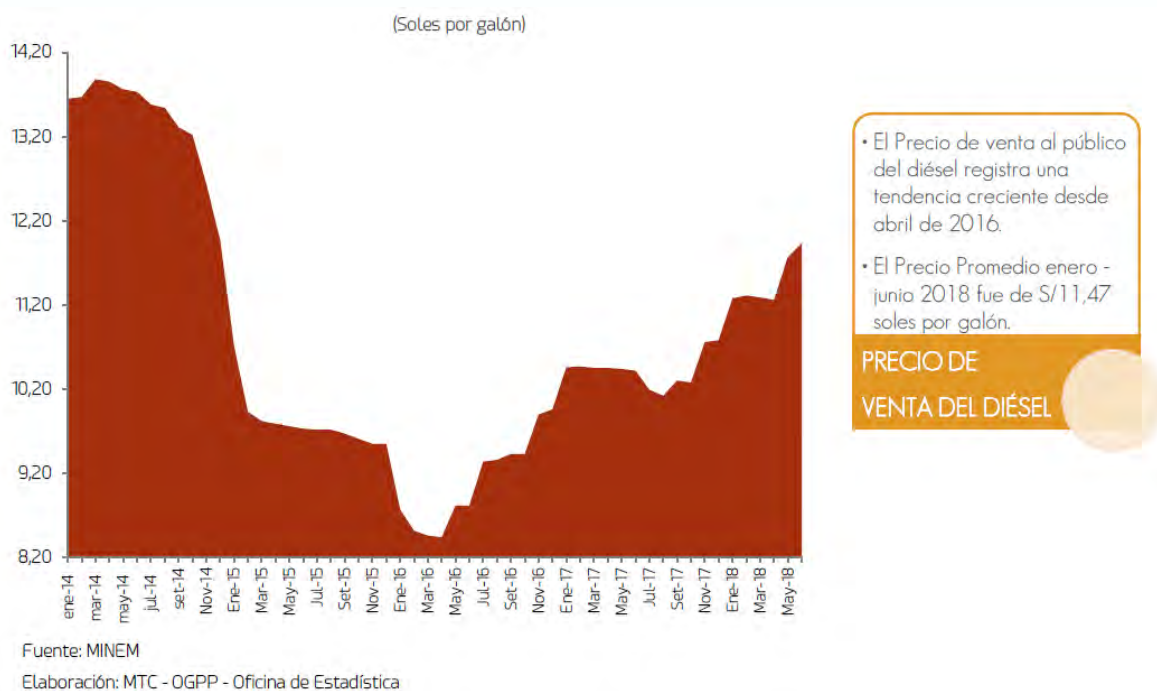


Figura 40. Precio de venta al público de diésel, 2014 al 2018. Tomado de “Boletín Estadístico I 2018”, por MTC, 2018c.

Así también, el consumo de combustible solo en el sector transporte fue de 45% de acuerdo con MINEM (2017), creciendo a una tasa 1.9% con respecto al año 2016 y este es el sector de mayor participación, por tanto, la importancia de hidrocarburos. Esto se muestra en la Figura 41.

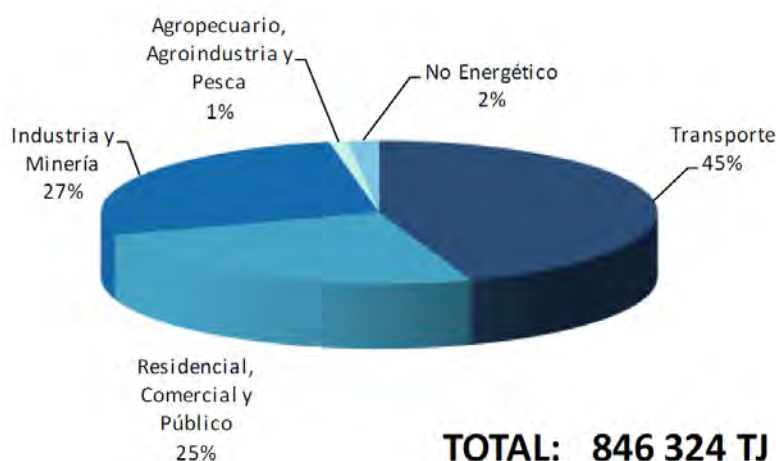


Figura 41. Consumo de combustible. Tomado de “Balance Nacional de Energía 2017”, por. MINEM, 2017b.

Por otro lado, el comportamiento de la demanda de minerales especialmente el cobre es otro factor importante a considerarse y que impacta la economía del Perú, ya que su PBI representó el 10% del PBI nacional en el año 2018 según MINEM (2018d) y del mismo modo según BBVA (2018), China demanda casi alrededor del 50% de la producción mundial de cobre y Perú tiene disponibilidad de recurso minero ocupando 4° lugar de acuerdo al ranking de índice de potencial minero, como se muestra en la Figura 42 y la organización depende mucho de la inversión del sector minero y así involucrarse en el transporte de carga pesada y de materiales peligrosos.

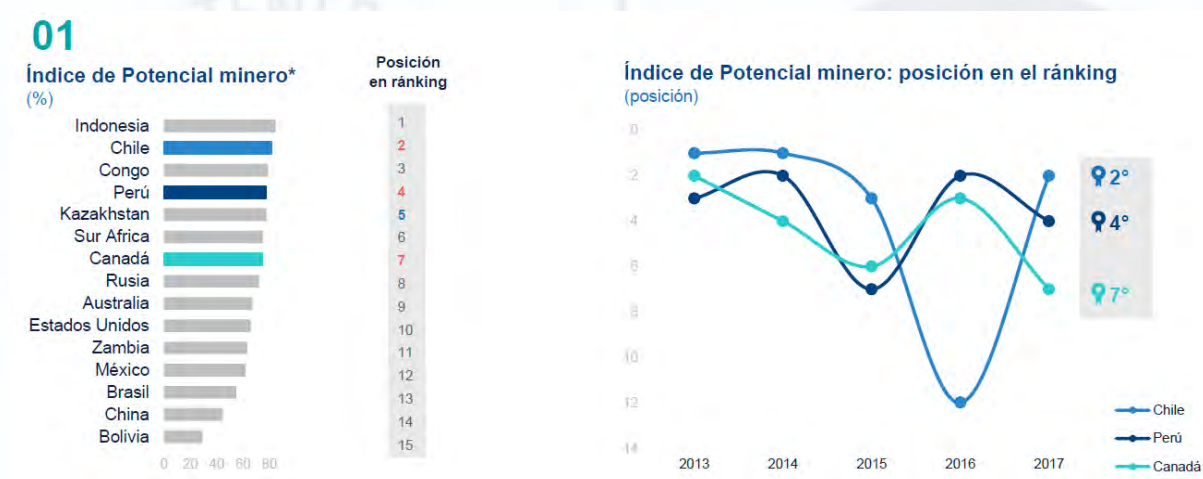


Figura 42. Índice de potencial minero.
Tomado de “Perú, Situación del Sector Minero 2018”, por BBVA, 2018.

Otro de los factores que influye es el conflicto social en el Perú, de acuerdo a Defensoría (2018), se registraron 238 conflictos en 2018, 144 casos corresponden a conflictos socioambientales con 62% del total; de este último 95 casos de conflictos están asociados a la minería, de esta el 66% corresponde solamente a la minería como se muestra en la Figura 43, esto por incumplimiento de acuerdos, por desconfianza por demandas no resueltas, mala comunicación entre las comunidades y la empresa minera y la poca transparencia de las autoridades según refiere la misma Defensoría del Pueblo.

Estos conflictos afectan el normal transporte de carga pesada y materiales peligrosos de la organización y en consecuencia la organización deja de percibir ingresos de la venta de servicios de transporte de las empresas mineras.

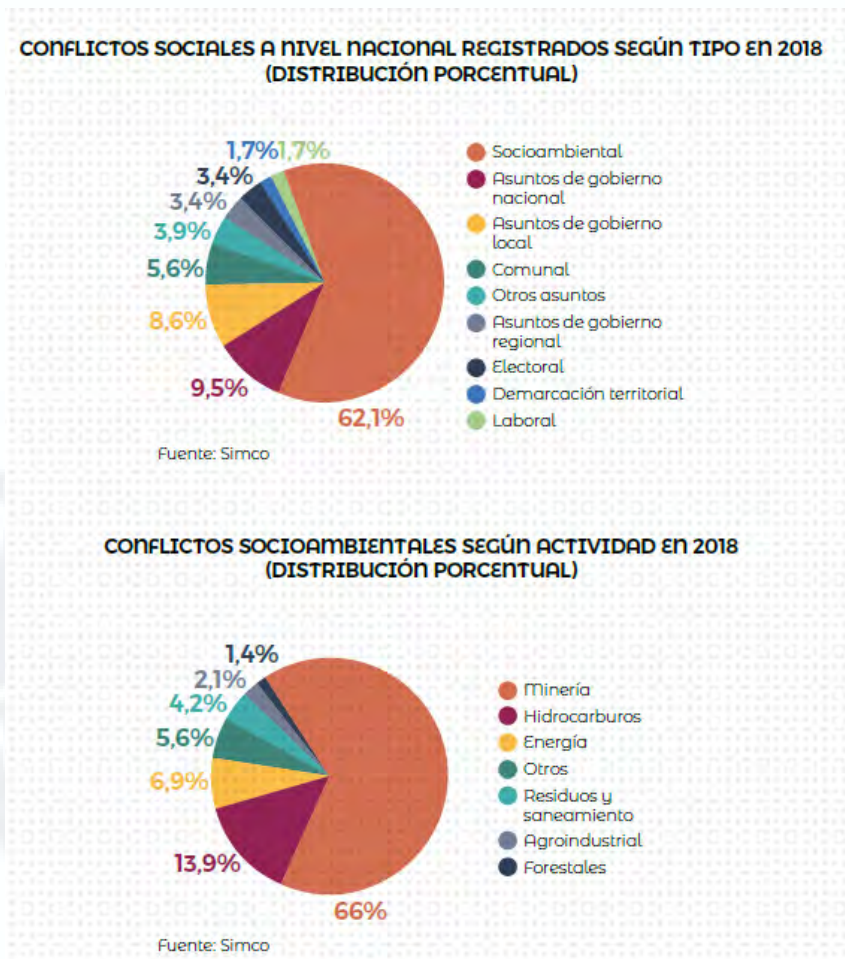


Figura 43. Conflictos sociales en Perú - Minería.
Tomado de “Vigésimo Segundo Informe Anual de la Defensoría del Pueblo. Enero – diciembre 2018” por Defensoría del Pueblo, 2018a.

Lazos pasados y presentes. El principal problema que enfrenta E-Transport Arequipa y sus competidores como una amenaza fuerte por años son los conflictos sociales, debido al transporte de carga y materiales peligrosos se realiza cerca de las comunidades, ocasionando paralizaciones por días, semanas o meses.

De acuerdo con Defensoría (2018), la evolución de conflictos sociales se mantiene casi lineal a lo largo de 10 años y la tendencia para los próximos 5 años se mantendría, en la

Figura 44 sobre la evolución de conflictos sociales se muestra un pequeño incremento con respecto al 2017, sin embargo con respecto al año 2016 es menor cuantitativamente, pero sin duda será una amenaza que deberá lidiar la organización.

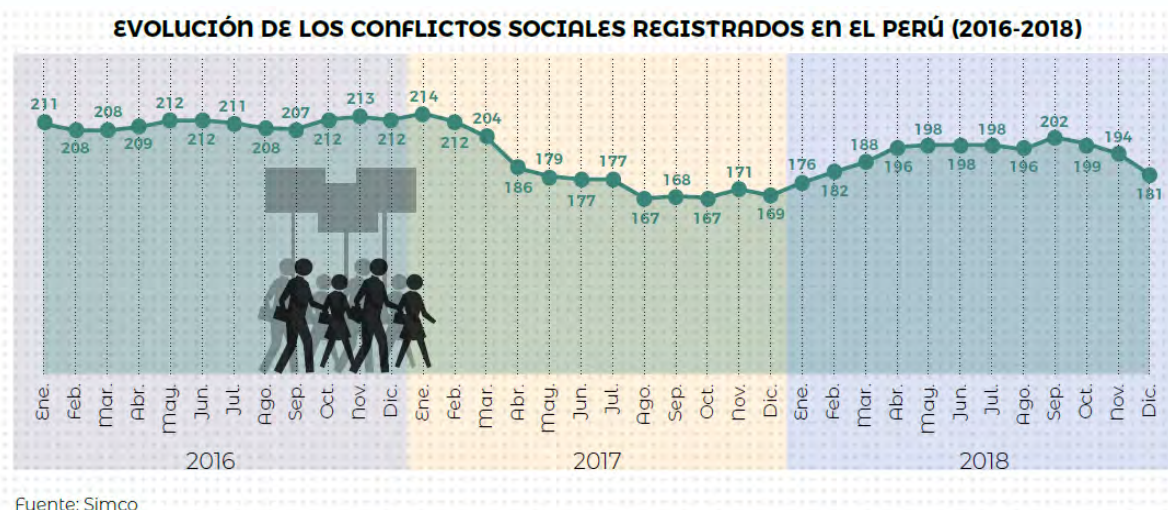


Figura 44. Evolución de conflictos sociales en Perú. Tomado de “Vigésimo Segundo Informe Anual de la Defensoría del Pueblo. Enero – diciembre 2018” por Defensoría del Pueblo, 2018a.

Otro problema que afecta a E-Transport Arequipa y sus competidores a través de los años son las carreteras no pavimentadas que se encuentran principalmente en las cercanías a las zonas mineras y esto se traslada en altos costos de reparación, de acuerdo con lo mencionado por MTC (2018a) entre Cusco, Arequipa y Apurímac que aglomera los principales centros mineros a nivel del sur del Perú sumados los tres hace que 22% de sus redes viales no está pavimentado. Este aspecto de infraestructura para ser más competitiva debe ser de interés nacional, y si comparamos con otras regiones de Latinoamérica o del mundo, de acuerdo con WEF (2018), Perú ocupó en el puesto 86 en cuanto al índice de calidad de infraestructura.

Históricamente, lo que rivaliza a los competidores es la adquisición de flotas nuevas, como requisito indispensable para trabajar con el sector minería y como políticas internas de renovaciones de flotas, es así que para garantizar el transporte de carga y materiales peligrosos en el sector minero piden unidades con menos de 5 años de antigüedad, sin

embargo, existen empresas que solicitan a unidades de transporte de carga sin importar la antigüedad, de acuerdo a MTC (2018c), en el Perú el 62.1 % del parque vehicular solamente de carga terrestre tiene una flota de antigüedad no mayor de 10 años y en comparación al año 2017 bajó -2pp.

Para E-Transport Arequipa y sus competidores es importante a considerar en este sector la optimización de ruta de transporte, tal como menciona Cornejo (2018), donde el principal factor para que un proceso de transporte de carga terrestre sea exitoso es el diseño y planificación de rutas, lo cual permitirá una serie de beneficios como entrega con la máxima de carga permitida, garantizar el límite en el número total de entregas, máximo de kilómetros recorridos, capacidad de carga en cuanto a volumen y peso, número de paradas, número de puntos donde encontrará retenciones de tráfico, puntos para abastecimiento de combustible, puntos para las pausas, velocidades máximas o mínimas permitidas entre otros.

También en la innovación tecnológica, existen sistemas inteligentes que ayudan a la actividad del proceso de transporte con métodos de localización de unidades vehiculares que envían información a una base de datos para luego ser procesado y tener información real para tomar decisiones acertadas, gracias a toda esta planificación cada empresa de transporte será mucho más competitiva.

Otro factor a tomarse mucha en cuenta y se debe implementarse según lo menciona Caballero (2015), es la homologación del servicio de transporte de carga y materiales peligrosos, los principales competidores de E-Transport Arequipa han obtenido y algunos están en pleno proceso obtención de certificaciones como de Organización Internacional de Estandarización [ISO], Código de Cianuro y otras certificaciones, debido a que son conscientes de que en un mercado tan competitivo tener certificaciones que avalen su buena gestión de sus procesos.

Contrabalanceo de sus intereses. Los competidores de E-Transport Arequipa tienen similar interés en incrementar la participación de mercado, aumentar la rentabilidad en función al EBITDA y fortalecimiento de desarrollo del personal con proyectos y programas que permitan un aprendizaje sostenible.

Los competidores de E-Transport Arequipa se enfocan a conseguir mayores contratos de licitación sobre todo en los sectores mineros y por tanto esto requiere una mayor capacidad financiera o requerimiento de capital enorme y demás servicios complementarios en cuanto a calidad de servicio se refiere, sin embargo, E-Transport Arequipa tiene mejores propuestas de valor para ganar participación de mercado.

E-Transport Arequipa también ha iniciado acciones de interés social y ambiental, esto aumenta enormemente la imagen y prestigio, además de preocupación por el desarrollo de su capital humano, esto es una muy buena referencia para los grandes sectores privados que ven como referencia y quieren replicar las mismas si se proponen objetivos claros, pero alineados a las estrategias de la organización.

Ya que los principales competidores están presentes en el sur de Perú sobre donde se desarrolla el sector minero es importante que el Estado Peruano invierta en infraestructura como la pavimentación de carreteras, según MEF (2019) para que un país sea competitivo en este aspecto es necesario contar con planes de infraestructura y realizar una lista de prioridades para su ejecución.

En diciembre 2018 el ejecutivo promulgó la Política Nacional de Competitividad y Productividad [PNCP] para implementar reformas y uno de los objetivos es dotar a Perú de infraestructura económica y una red de infraestructura sólida que permita reducir los tiempos de transporte de carga y así reducir los altos costes de reparación y de logística, por lo tanto, impacta directamente a la competitividad, en este sentido es una decisión acertada por parte del estado ya que según WEF (2018) Perú se encontraba en el puesto 86 de 137 países en

desarrollo de infraestructura de acuerdo con el índice de Calidad de Infraestructura y el índice de Competitividad.

Conservación de enemigos. En el sector transporte de carga pesada y materiales peligrosos, E-Transport Arequipa tiene como principales competidores a ferrocarriles, mineroductos y otras empresas de transporte de similar rubro y de acuerdo con el MTC (2018b). En cuanto a sector ferroviario no hubo cambios, ni inversión de infraestructura en los últimos ocho años y las empresas ferroviarias no se han incrementado.

Con respecto al transporte terrestre en 2018 hubo incremento de 7% con respecto a 2017, de acuerdo con las exigencias de las necesidades mineras demandadas en cuanto a calidad de servicio y la magnitud de capital necesario, el sector transporte de carga no dedicada a la minería no es considerado competencia, sin embargo según MTC (2018b) existen más de 42 empresas de transporte por encima de una flota de 250 unidades.

Con respecto a los mineroductos, es otra posibilidad latente en el proyecto minero Las Bambas que reemplazaría el transporte de carga por tracto camiones, como lo menciona Antamina (2019), el cual construyó un minero ducto para transporte de mineral desde sus plantas de concentración de los Andes hasta el puerto Punta Lobitos para su embarque en Huarney, existe un antecedente que es posible su construcción, según Gestión (2019).

El Vicepresidente de Asuntos Corporativos y Legales de MMG Las Bambas, Domingo Drago, en una entrevista dijo que el mineroducto que se planteó inicialmente está latente y está pendiente por aprobar su factibilidad por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], además recalzó que el gobierno está promoviendo a través de este mismo organismo del estado un proyecto de desarrollo de un ferrocarril entre el Puerto de San Juan de Marcona y Apurímac, específicamente en Andahuaylas, esta vía férrea sería de alrededor de 540 kilómetros de distancia y se encuentra ya en su etapa final por una consultora internacional.

5.4. Matriz de Intereses de Transportes E-Transport Arequipa (MIO)

La Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), es uno de los insumos necesarios donde se comparan los intereses de la organización con los de grupo de interés. En ella se identifica la intensidad, las relaciones comunes y los intereses opuestos de los cuatro intereses de la organización, tal como se muestra en la Tabla 19.

Tabla 19
Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

	Interés organizacional	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Incrementar participación de mercado	Competidor(++), Clientes(+), Entidad Financiera(+), Stakeholders(+)	Entidad Regulador(+), Estado(+)	
2	Incrementar la rentabilidad	Stakeholders(+)	Entidad Regulador(++)	Competidor(++), Entidad,
3	Mantener y mejorar la calidad en los procesos.			Financiera(+)
4	Fortalecimiento del clima laboral	Clientes(+),	Entidad Regulador (+)	

Nota. Intereses comunes (+), intereses opuestos (++). Adaptado de “El proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

A continuación, en la Tabla 20 se establecen los objetivos a largo plazo de la empresa E-Transport Arequipa, los cuales están alineados a los intereses organizacionales, la visión y la misión. Son cuatro objetivos para cumplirse para el año 2023, se tiene para cada objetivo un método de medición objetivo que permitirá evaluar el cumplimiento de estos.

Tabla 20

Matriz de Objetivos de Largo Plazo del Sector Transportes E-Transport Arequipa

ARC	OLP	Descripción	Métodos de medición
Posición competitiva	OLP1	OLP1: Al 2023, alcanzar el 43% de participación de mercado en transporte de concentrado de cobre a nivel nacional. Al cierre del año 2018 obtuvo un 37.96%, según base de datos del Ministerio de Energía y Minas e investigación propia de participación de mercado, año 2018.	Según base de datos del producción minera del Ministerio de Energía y Minas del Perú e investigación propia de participación de mercado de empresas en el transporte de concentrado de cobre por tracto camiones.
Salud financiera	OLP2	OLP2: Al 2023, alcanzar un EBITDA de S/40M, un ROE de 4% y un ROA de 7%. Al cierre del ejercicio del 2018 el EBITDA fue de S/30M, el ROE fue de -6% y el ROA de 4%, según Estados Financieros E-Transport Arequipa 2018.	Según estados financieros de E-Transport Arequipa.
Calidad de procesos	OLP3	OLP3: Al 2023 mantener un sistema de gestión de calidad con certificación vigente. Al cierre del 2018 cuenta con una certificación vigente ISO 9001	Según evaluación de renovación de Certificación ISO 9001.
Capital humano	OLP4	OLP4: Al 2023, alcanzar el 0.74 de índice de aceptación general de la cultura organizacional. Al cierre del 2018 el índice alcanzado de 0.64 según estudio realizado por el centro de liderazgo para el desarrollo de la Universidad Católica San Pablo	Según índice de aceptación general de la cultura organizacional realizado por el centro de liderazgo para el desarrollo de la Universidad Católica San Pablo

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

5.6. Conclusiones

Una vez realizado el análisis e identificado los principales intereses de E-Transport Arequipa se han establecido objetivos a largo plazo orientados a aspectos de posicionamiento, rentabilidad, calidad de procesos y clima laboral, así como de responsabilidad social, que va a permitir alcanzar y mejorar su situación en el futuro deseado. Los objetivos a largo plazo propuestos son para proveer el rumbo y dirección de la organización, así como para desarrollar estándares de evaluación y control y ser más eficientes en sus indicadores u ratios de modo que sea más competitiva y el mejor referente en el sector donde se desempeña, sin embargo, para lograr el futuro deseado tendrá que aprovechar las oportunidades de su entorno al máximo y hacer frente a las amenazas presentes.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En capítulos anteriores se ha recopilado todos los insumos necesarios para iniciar con el proceso estratégico, con la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), a partir de este capítulo ya podemos iniciar con la segunda fase, en la cual se generarán las estrategias que realizara la empresa en línea con la visión de E-Transport Arequipa.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para la realización de esta Matriz se toman los datos de las Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), con las que se crea cuatro entradas para los cuatro cuadrantes de la matriz: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA), para así generar estrategias internas y externas; explotando, buscando y confrontando y evitando la combinación de factores críticos de éxito (ver tabla 23).

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

La matriz de la posición estratégica es usada para determinar la apropiada posición estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. (D'Alessio, 2015)

La MPEYEA se utiliza para encontrar la posición estratégica más adecuada para E-Transport Arequipa Para ello se tomaron los factores determinantes como: (a) de la fortaleza financiera (FF), (b) de la ventaja competitiva (VC), (c) de la estabilidad del entorno (EE), y

(d) de la fortaleza de la industria (FI); después se asignó la calificación (valor) a cada factor y se calculó el promedio, como se observa en la Tabla 21.

Una vez obtenidos los valores, se graficaron los cuatro puntajes promedios formando un polígono, y se calculó el punto (X, Y), siendo $X = FI - VC$ e $Y = FF - EE$. Finalmente, con dicho punto se generó la gráfica de la intersección.

$$X = FI + VC = 4.67 - 1.25 = 2.22$$

$$Y = EE + FF = -2.44 + 3.67 = 2.42$$

El vector dado en el polígono resultante en la Figura 45 abajo nos indica que debemos de tener una posición estratégica agresiva, el vector resultante es resultado de la intersección en el punto (2.22, 2.42) como se indica en la Tabla 21.

Tabla 21
Matriz PEYEA E-Transport Arequipa

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación en el mercado	2
2. Potencial de utilidades	3	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	1
4. Conocimiento tecnológico	5	4. Ciclo de reemplazo del producto	5
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	6
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	5
7. Facilidad de entrada al mercado	6	7. Conocimiento tecnológico	4
8. Productividad/utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	5	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio =	4.67	Promedio - 6 =	-2.44
Factores determinantes, estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	6	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	6	4. Capital requerido versus capital disponible	5
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	5	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	6	8. Rotación de inventarios	1
		9. Economías de escala y de experiencia	3
Promedio - 6 =	-1.25	Promedio =	3.67
X = FI + VC	2.23	Y = EE + FF	2.42

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

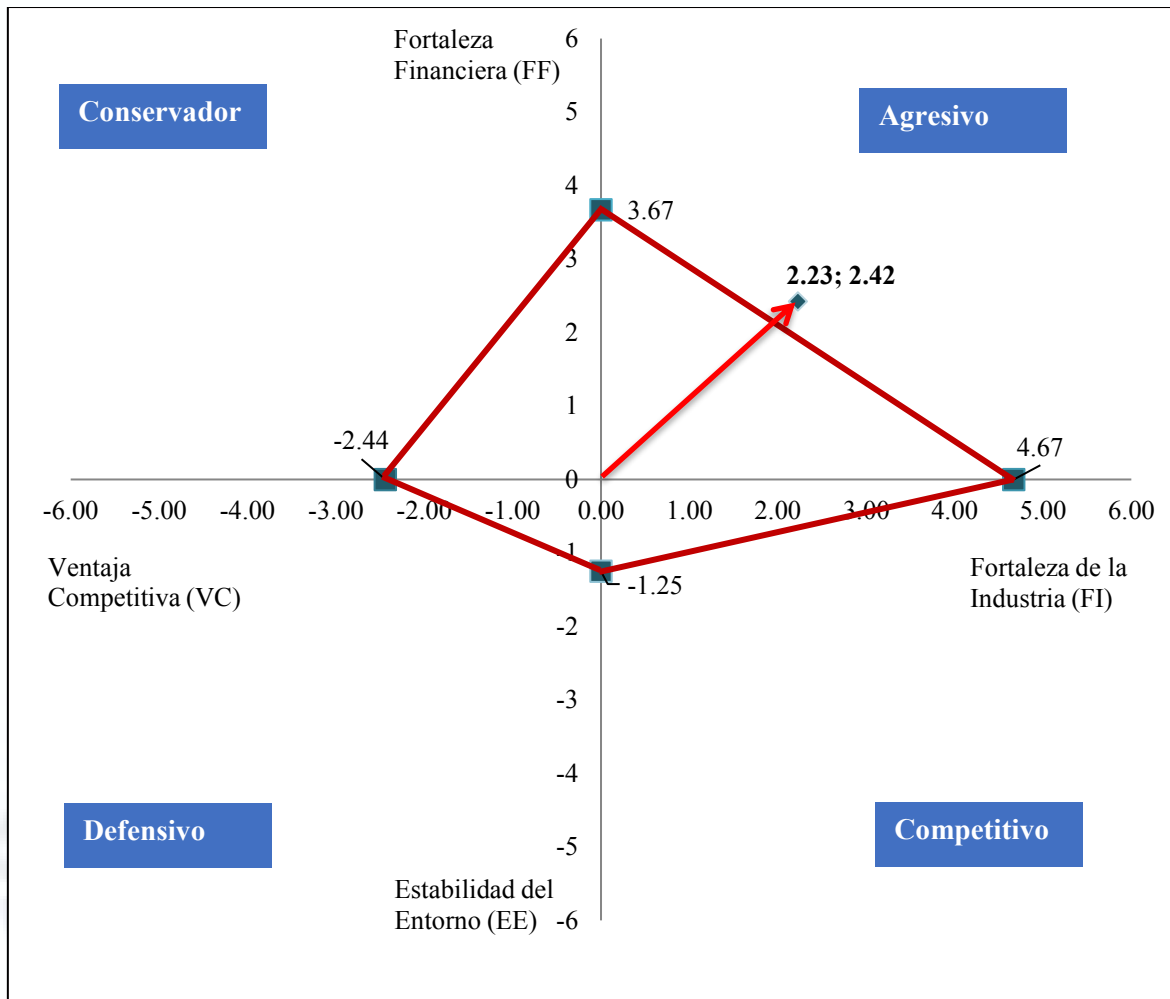


Figura 45. Matriz PEYEA de E-Transport Arequipa.

Según los resultados de la MPEYEA, la empresa E-Transport Arequipa debe de adoptar una postura agresiva, la cual está caracterizada por el máximo aprovechamiento de las oportunidades respecto al incremento de la participación de mercado y debe de enfocarse en productos diferenciados que generen ventajas competitivas. Estrategias externas alternativas intensivas como penetración de mercado, diversificación concéntrica, desarrollo de mercados y desarrollo de nuevos productos que pueden incrementar la participación en el mercado.

Tabla 22
Matriz de fortalezas oportunidades debilidades y amenazas (MFODA) de E-Transport Arequipa.

		Fortalezas		Debilidades	
<p>Análisis Interno</p> <p>Análisis Externo</p>		1	F1: La empresa está en el cuarto lugar a nivel nacional por cantidad de flota, según ranking de flota del MTC.	1	D1: Reducción del ROE en los últimos tres años, del 42% en el año 2016 al -6% en el año 2018 y del ROA del 15% en el año 2016 al 4% en el año 2018.
		2	F2: Know how en el sector de servicio transporte de carga por más de 30 años. La empresa se encuentra en la etapa de madurez según el ciclo de industria de Porter (1980).	2	D2: Incremento de gastos de mantenimiento del 2.6% en el año 2016 al 4.6% en el año 2018, de acuerdo con el análisis vertical del estado de resultados.
		3	F3: Sala de monitoreo remoto en tiempo real de la flota tracto camiones y conductores, para seguimiento y control.	3	D3: Las funciones de marketing son desarrolladas otras áreas, más no se tiene un área de marketing definida como tal, ni planes de marketing establecidos para toda la empresa.
		4	F4: Adecuado índice de liquidez por encima de 1.14 en promedio de los últimos 5 años.	4	D4: En el último año se tiene un 24% de rotación de conductores
		5	F5: Optima estructura de capital, representado por el 74% de deuda de terceros y 26% de fondos propios.	5	D5: No se tiene un gerente general para la toma de decisiones en tu reemplazo se tiene una comité de gerencia.
		6	F6: Respaldo financiero de Corporación Cervesur.	6	D6: Falta de diversificación de servicios de transporte, el 75% de las operaciones corresponden a transporte de concentrado de cobre para minera Las Bambas.
		7	F7: Se tiene implementado el Sistema Integrado de Gestión, según ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ABB y Código de Cianuro.	7	D7: No existe un plan de sucesión o reemplazo de personal en puestos claves.
		8	F8: Desde el año 2004, tiene el ERP Oracle EBS implementada para gestión financiera y contabilidad.	8	D8: Se tiene un 17% del incumplimiento de transporte debido a gestión de unidades y de personal.
		9	F9: Cuenta con herramientas de Business Analytics a nivel descriptivo de desarrollo in-house, para gestión de procesos.	9	D9: Falta de gestión de relaciones comunitarias e institucionales.
		10	F10: La empresa está en el segundo lugar a nivel nacional en transporte de concentrado de cobre por tracto camiones, y principal cliente de transporte de concentrado para Las Bambas	10	D10: Deficiente infraestructura operativa. No se cuenta con suficientes almacenes, ni talleres propios para las unidades.
		FO. Explote		DO. Busque	
1	El 2018 se tuvo un incremento interanual del 25.8% en inversión en Proyectos Mineros dentro del País y nuevas concesiones mineras. Fuente: Boletín Estadístico Minero. Dirección de Promoción Minera - Ministerio de Energía y Minas. Información proporcionada por los Titulares Mineros a través del ESTAMIN. Edición: enero 2019	FO1	Comprar una empresa en el norte del país como Iberoamérica o Saturno que pertenecen al mismo rubro en el centro y norte para incrementar la participación de mercado: O1, O2 y F5, F2	DO1	Comprar un terreno de 20,000 m2 en la zona sur del país para almacenamiento y mantenimiento de unidades: O3, O4 y D10
2	El cuarto trimestre del 2018 se tiene una inflación interanual del 2.19%, crecimiento del PBI de 4,8%, impulsado por la demanda interna 4,4%, registrando 38 trimestres de crecimiento continuo. Tomado del Programa Monetario enero 2019 del Banco Central de Reserva del Perú y del Informe Técnico del INEI.	FO2	Crear nuevo servicio de transporte de combustible Diesel para las mineras Cerro Verde, Las Bambas, Antapaccay en el sur del país, que son nuestros actuales principales clientes : O1, O2 y F5, F1	DO2	Aprender el know-how de las empresas que brindan el servicio de mantenimiento de principales marcas como Internacional, Kenworth y Freighthliner, y realizarlo con personal propio al corto plazo para reducir gastos de mantenimiento en mano de obra y repuestos: O2 y O3, D2
3	Al año 2018 la producción de cobre en toneladas métricas fina (TMF) creció 2.5% con respecto al a diciembre del año anterior. Fuente: Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico [INGEMMET], Ministerio de Energía y Minas [MINEN]. Fecha de consulta: 25 de enero del 2019.	FO3	Implementar un plan de renovación e incremento de flota de tracto camiones, para cubrir demanda y reemplazar equipos con más de 4 años de antigüedad: O3 y F3, F2	DO3	Crear programas sociales con fines de fortalecimientos de lazos con las comunidades afectadas por el polvo y ruido producidos por el transporte de concentrado de cobre en las carreteras: O1 y O3, D9
4	Al año 2018 se tiene un incremento porcentual anual del 6.61% e incremento de cobertura telefónica. Tomado de: Evolución de las Líneas en servicio de Telefonía Móvil, 2014 – 2018, Boletín Estadístico del MTC.	FO4	Optimizar el sistema de monitoreo remoto para comunicación en tiempo real de datos de ubicación, control de sueño de los operadores y producción a través de Big de Data y plataformas virtuales compartidas: O4 y F8, F9	DO4	Implementar estrategia de Mantenimiento Productivo Total (TPM): O1, O3 y D8
5	A enero del 2019, existen 718 unidades mineras en explotación y 341 en exploración, se estima la explotación de 20 proyectos mineros en los siguientes 10 años podrían sumar una inversión aproximada de 26 mil millones de dólares. Fuente: Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico [INGEMMET], Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. Fecha de consulta: 25 de enero del 2019.	FO5	Crear un plan de expansión e internacionalización de nuestros servicios con el respaldo financiero y el know how actual, con un área de marketing encargada: O1, O2 y F5, F2	DO5	Participar en evaluación de consultorías de cultura organizacional de Great Place to Work, en búsqueda de mejora de la cultura organizacional: A3, D4 y D10
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Perú está en el puesto 105 de 180 países en el Ranking de Percepción de Corrupción en el año 2018, con un puntaje de 35 sobre 100. Fuente: Ranking de Percepción de Corrupción del año 2018 tomado de Transparency Internacional (2018).	FA1	Realizar alianzas estratégicas con empresas de transporte de carga pesada y materiales peligrosos del mismo rubro para ingresar a nuevas mineras y aumentar participación de mercado. A1 y F2, F6	DA1	Implementar un sistema de control de costos y gastos a través de plataforma online de inteligencia empresarial de desarrollo inhouse. A3 y D2, D5, D8
2	Tasa del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) que se aplican a los vehículos automotores, incrementó de 10% a 20% a los vehículos nuevos a diésel y se redujo del 30% al 10% a los vehículos usados a gas, duales, híbridos y eléctricos. Fuente: Decreto Supremo N° 095-2018-EF. Ministerio de Economía y Finanzas.	FA2	Brindar servicio de arrendamiento de tractos y cisternas a empresas de transporte de carga, de acuerdo con la disponibilidad de equipos: O1, A1, y F1	DA2	Desarrollar plan de retención de operadores a través de programas sociales y plan de capacitación de personal, y desarrollo de convenios institucionales: F1 y D4
3	La cantidad de empresas de servicio de carga en el País según el MTC (2018) existen 120,543 empresas, de las cuales 42 empresas tienen una flota operativa mayor a 250 unidades con las cuales competimos a nivel nacional. Fuente:	FA3	Implementar estrategia de mantenimiento predictivo con personal propio para evitar falla de equipo en la carretera para evitar el incumplimiento de entrega por mantenimiento: A3 y F2, F6	DA3	Adquirir una empresa pequeña de transporte de materiales peligrosos especializados como Saturno (ácidos para trata de mineral) para diversificar los servicios: A3 y D3, D6
4	El precio de la venta al público del diésel registró una tendencia creciente desde abril del 2016 hasta mayo del 2018, desde S/.8.22 a S/.12.10. Tomado del Boletín Estadístico Primer Semestre 2018. Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Oficina de Estadística.	FA4	Implementar un sistema de control de consumo de combustible remoto, para evitar robos y controlar KPI's de Combustible: A4 y F5, F3, F9	DA4	Implementar un programa Trainee basado en competencias para puestos claves de la compañía, con fines de expansión y de sucesión de puestos. D5, D7 y A1
5	Para diciembre del 2018 el 64,8% de los Conflictos Sociales en el Perú corresponden a problemas con el sector minero, siendo 57 casos. Tomado de Reporte de Conflictos Sociales N°178. Defensoría del Pueblo. Adjuntía para prevención de conflictos sociales. Diciembre 2018	FA5	Crear un taller de fabricación de encapsulados para transporte de carga de materiales peligrosos para uso propio y venta a terceros: A3 y F3, F2	DA5	Comprar aditivo de combustible Diesel para reducción de emisiones de CO2 y disminución de consumo de combustible de las unidades: A5 y D1

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz Boston Consulting Group (BCG) presenta gráficamente la posición competitiva de cada división o producto, proporcionando una foto global del sector en un momento dado. En la Tabla 23, se muestra la Matriz Boston Consulting Group (BCG), donde se ubica E-Transport Arequipa en el segundo lugar en participación de mercado en el transporte de concentrado de cobre por tracto camiones con un 38% por debajo de la empresa Servosa que tiene un 40%; en la Figura 45 se muestra a E-Transport Arequipa en el sector de “Perros”, ya que su participación de mercado es de 0.38, y la tasa de crecimiento del mercado es del -5.93% en el año 2018 respecto al 2017.

Tabla 23

Matriz Boston Consulting Group de E-Transport Arequipa

Entidades de Transporte de Concentrado de Cobre por tracto camiones	Toneladas transportadas 2017 (TMF)	Toneladas transportadas 2018 (TMF)	% Participación 2017	% Participación 2018	% Crecimiento
1 Servosa	385,668	371,391	38.73%	39.65%	-3.70%
2 E-Transport Arequipa	406,700	355,551	40.84%	37.96%	-12.58%
3 Rodrigo Carranza	31,059	32,899	3.12%	3.51%	5.92%
4 Saturno	17,608	15,353	1.77%	1.64%	-12.81%
5 Iberoamérica	11,739	11,697	1.18%	1.25%	-0.36%
6 Otros	143,068	149,872	14.37%	16.00%	4.76%
Total	995,842	936,763	100.00%	100.00%	-5.93%

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de Producción Minera Anual 2011-2019 del *Ministerio de Energía y Minas*.

http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=12501

La tasa de crecimiento negativa del -12.58% y la participación de mercado variaron el años 2018 debido a los conflictos sociales en la minera Las Bambas, tanto la tasa de crecimiento como la participación de mercado con solo que se muestran en el año 2017, por lo que podemos determinar que E-Transport Arequipa se encuentra realmente en la zona de

signo de interrogación por lo que las estrategias que debería de asumir la empresa son estrategias intensivas para fortalecer la organización.



Figura 46. Boston Consulting Group (MBCG).

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa permite ubicar a E-Transport Arequipa en uno de nueve cuadrantes, en función a la combinación de los puntajes obtenidos en la Matriz EFE y la Matriz EFI. La Figura 47 muestra la Matriz Interna Externa para la empresa, ubicándose en el cuadrante V lo que indica que se debe considerar algunas estrategias de retener y mantener,

por lo que se propone la implementación de estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

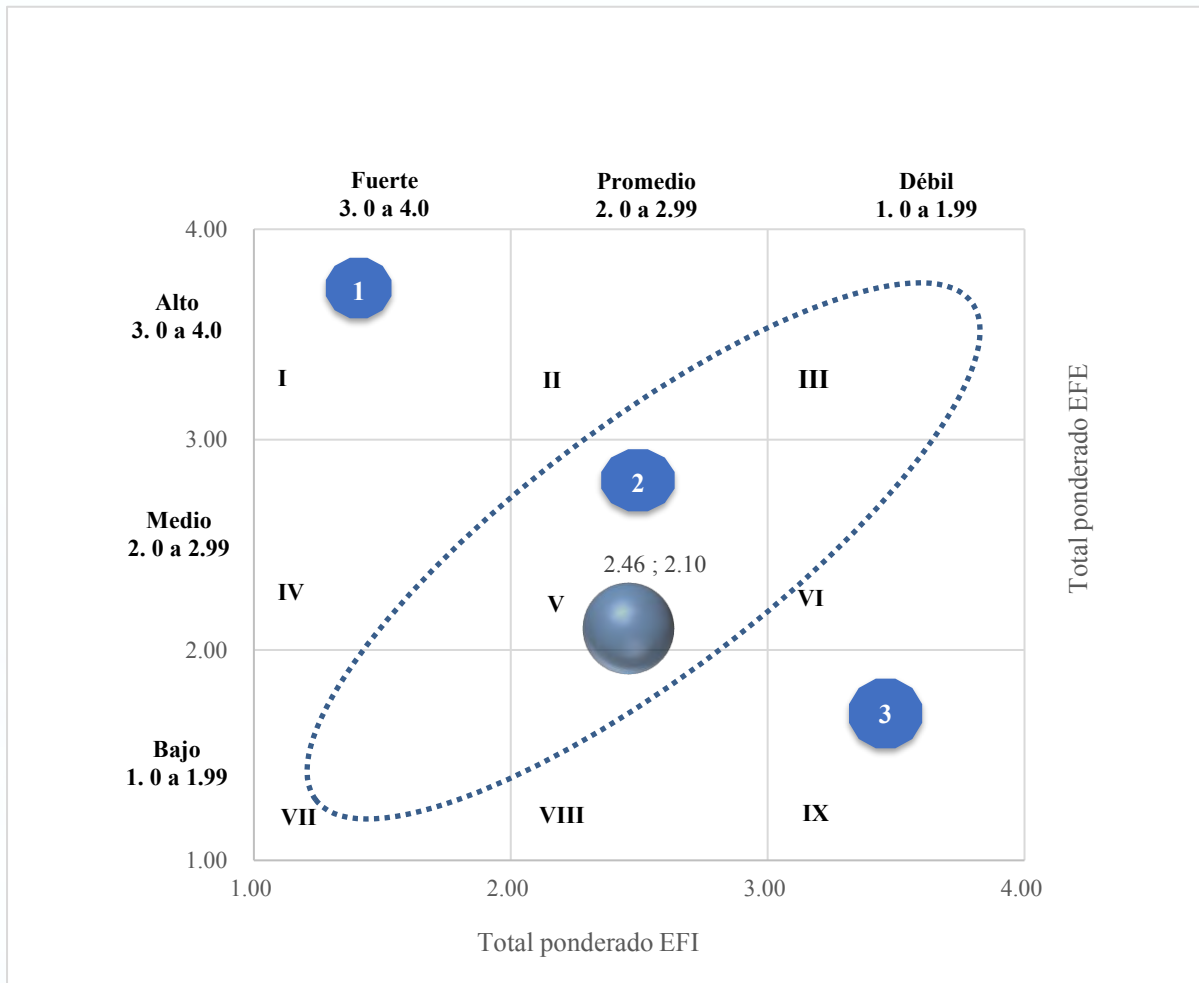


Figura 47. Matriz Interna – Externa.

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Las estrategias que una empresa o sector deben considerar como adecuadas varían dependiendo del cuadrante de la Matriz Gran Estrategia donde ubiquemos a la empresa. Como se observa en la Figura 48, la empresa E-Transport Arequipa se ubica en el cuadrante IV, debido a que presenta una buena posición competitiva en el mercado. Por lo tanto, las estrategias convenientes, serían el desarrollo de mercados, la penetración del mercado, el desarrollo de productos, la integración vertical u horizontal y la diversificación concéntrica.

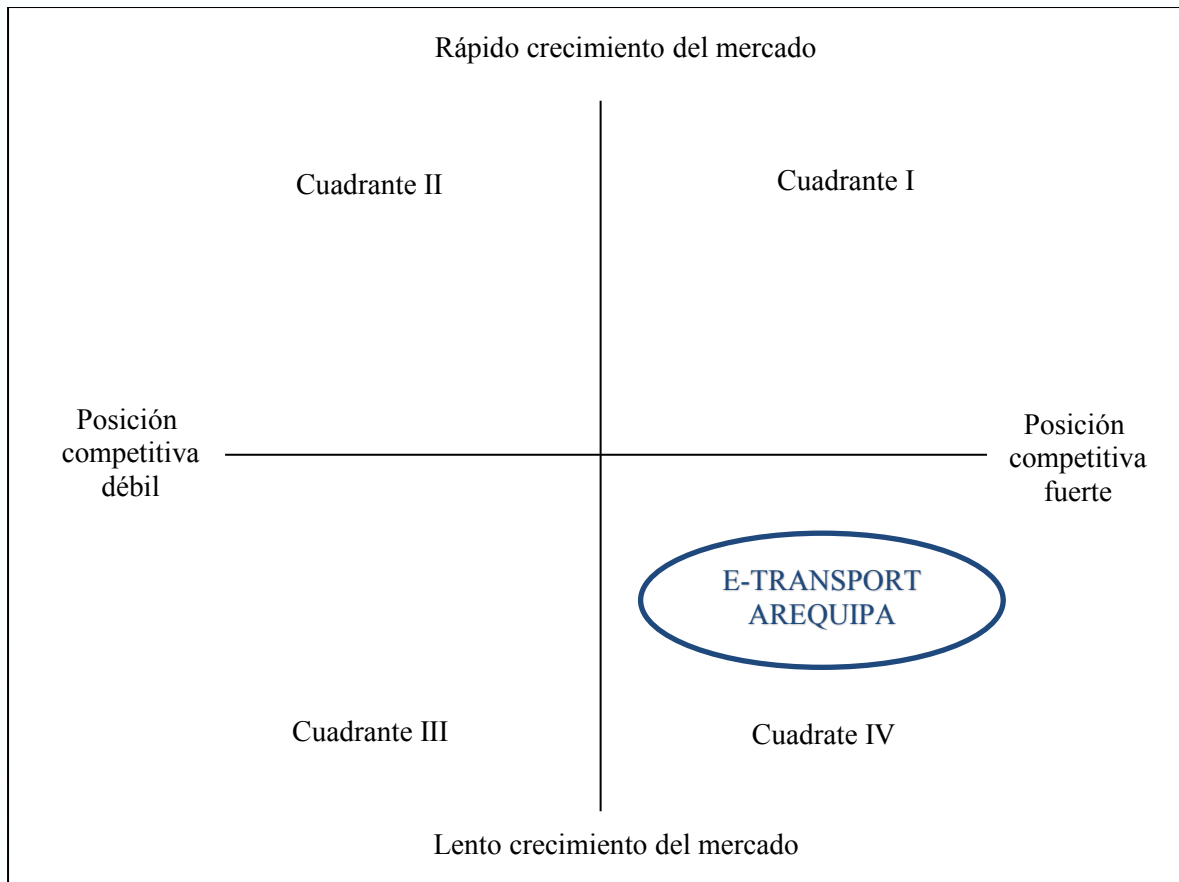


Figura 48. Matriz de la Gran Estrategia.

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica o MDE reúne todas las estrategias presentadas en la fase de emparejamiento obtenidas a través de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, en esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias que se repitan tres o más veces, como se observa en la Tabla 24.

El resultado de la aplicación de la matriz de decisión estratégica continua con 08 estrategias principales cuya repetición es igual o mayor a tres, debido a su importancia para alcanzar los objetivos de largo plazo. El total de estrategias retenidas es de 8 y las estrategias de contingencia son 4.

Tabla 24
Matriz de Decisión Estratégica de la Empresa E-Transport Arequipa.

			Estrategias retenidas					
			Estrategias de contingencia					
	Estrategias Específicas	Estrategias Alternativas	FODA	PEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
FO1	Comprar una empresa en el norte del país como Iberoamérica o Saturno que pertenecen al mismo rubro en el centro y norte para incrementar la participación de mercado: O1, O2 y F5, F2	Estrategia de Integración Horizontal	X	X	X	X	X	5
FO2	Crear nuevo servicio de transporte de combustible Diesel para las mineras Cerro Verde, Las Bambas, Antapaccay en el sur del país, que son nuestros actuales principales clientes : O1, O2 y F5, F1	Estrategia Diversificación Concéntrica	X	X	X	X		4
FO3	Implementar un plan de renovación e incremento de flota de tracto camiones, para cubrir demanda y reemplazar equipos con más de 4 años de antigüedad: O3 y F3, F2	Estrategia Intensiva de Desarrollo de Producto	X	X	X	X	X	5
FO4	Optimizar el sistema de monitoreo remoto para comunicación en tiempo real de datos de ubicación, control de sueño de los operadores y producción a través de Big de Data y plataformas virtuales compartidas: O4 y F8, F9	Estrategia Intensiva de Desarrollo de Producto	X		X			2
FO5	Crear un plan de expansión e internacionalización de nuestros servicios con el respaldo financiero y el know how actual, con un área de marketing encargada: O1, O2 y F5, F2	Estrategia Interna	X	X	X			3
FA1	Realizar alianzas estratégicas con empresas de transporte de carga pesada y materiales peligrosos del mismo rubro para ingresar a nuevas mineras y aumentar participación de mercado. A1 y F2, F6	Estrategia Intensiva de Penetración de Mercado	X	X	X	X		4
FA2	Brindar servicio de arrendamiento de tractos y cisternas a empresas de transporte de carga, de acuerdo con la disponibilidad de equipos: O1, A1, y F1	Estrategia Intensiva de Desarrollo de Producto	X					2
FA3	Implementar estrategia de mantenimiento predictivo con personal propio para evitar falla de equipo en la carretera para evitar el incumplimiento de entrega por mantenimiento: A3 y F2, F6	Estrategia Intensiva de Desarrollo de Producto	X		X			2
FA4	Implementar un sistema de control de consumo de combustible remoto, para evitar robos y controlar KPI's de Combustible: A4 y F5, F3, F9	Estrategia Intensiva de Desarrollo de Producto	X					1
FA5	Crear un taller de fabricación de encapsulados para transporte de carga de materiales peligrosos para uso propio y venta a terceros: A3 y F3, F2	Estrategia Intensiva de Diversificación Concéntrica	X		X			2
DO1	Comprar un terreno de 20,000 m2 en la zona sur del país para almacenamiento y mantenimiento de unidades: O3, O4 y D10	Estrategia Intensiva de Desarrollo de Producto	X		X			2
DO2	Aprender el know-how de las empresas que brindan el servicio de mantenimiento de principales marcas como Internacional, Kenworth y Freighliner, y realizarlo con personal propio al corto plazo para reducir gastos de mantenimiento en mano de obra y repuestos: O2 y O3, D2	Estrategia Interna	X					3
DO3	Crear programas sociales con fines de fortalecimientos de lazos con las comunidades afectadas por el polvo y ruido producidos por el transporte de concentrado de cobre en las carreteras: O1 y O3, D9	Estrategia Intensiva de Desarrollo de Producto	X					1
DO4	Implementar estrategia de Mantenimiento Productivo Total (TPM): O1, O3 y D8	Estrategia Interna	X					1
DO5	Participar en evaluación de consultorías de cultura organizacional de Great Place to Work, en búsqueda de mejora de la cultura organizacional: A3, D4 y D10	Estrategia Interna	X					1
DA1	Implementar un sistema de control de costos y gastos a través de plataforma online de inteligencia empresarial de desarrollo inhouse. A3 y D2, D5, D8	Estrategia Interna	X					1
DA2	Desarrollar plan de retención de operadores a través de programas sociales y plan de capacitación de personal, y desarrollo de convenios institucionales: F1 y D4	Estrategia Interna	X					1
DA3	Adquirir una empresa pequeña de transporte de materiales peligrosos especializados como Saturno (ácidos para trata de mineral) para diversificar los servicios: A3 y D3, D6	Estrategia de Adquisición Horizontal	X	X	X	X	X	5
DA4	Implementar un programa Trainee basado en competencias para puestos claves de la compañía, con fines de expansión y de sucesión de puestos. D5, D7 y A1	Estrategia Interna	X	X	X	X		4
DA5	Comprar aditivo de combustible Diesel para reducción de emisiones de CO2 y disminución de consumo de combustible de las unidades: A5 y D1	Estrategia Intensiva de Desarrollo de Producto	X					2

Nota: Se retienen las estrategias que han obtenido un puntaje total igual o mayor a 3. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. D'Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (críticos o claves) de éxito externos e internos. (D'Alessio, 2015)

En el eje vertical se listan las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas (factores claves de éxito), con su respectivo peso, asignado en las matrices MEFE y MEFI, respectivamente. Se califica el puntaje de atractividad (PA), de cada estrategia dado los factores claves de éxito, de acuerdo con la siguiente escala: 1= No atractivo (no aceptable), 2=Algo atractivo (algo aceptable), 3=Razonablemente atractivo (aceptable), 4=Altamente atractivo (muy aceptable). Ver Tabla 25.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz Rumelt analiza las estrategias que puedan incurrir en riesgos y que estas afecten al desempeño del sector en los siguientes aspectos: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. En la Tabla 26, se presentan las respectivas estrategias bajo las pruebas mencionadas, encontrándose que existe dos estrategias las cuales no han pasado la evaluación, porque no nos da una ventaja competitiva incurriendo en un costo elevado de compra de terrenos o implementar un aditivo.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Se realiza una revisión ética de las estrategias, para determinar si cumple con tres grupos que están relacionados con aspectos éticos: (a) derechos, (b) justicia, y (c) utilitarismo. Esta matriz analiza las 18 estrategias finales, como se muestra en la Tabla 27.

Tabla 25
Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico.

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		FA1		FA2		FA3		FA4		FA5		DO1		DO2		DO3		DO4		DO5		DA1		DA2		DA3		DA4		DA5																					
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA																				
Oportunidades																																																													
1	El 2018 se tuvo un incremento interanual del 25.8% en inversión en Proyectos Mineros dentro del País y nuevas concesiones mineras. Fuente: Boletín Estadístico Minero. Dirección de Promoción Minera - Ministerio de Energía y Minas. Información proporcionada por los Titulares Mineros a través del ESTAMIN. Edición: enero 2019	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	1	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	4	0.60	3	0.45	2	0.30																			
2	El cuarto trimestre del 2018 se tiene una inflación interanual del 2.19%, crecimiento del PBI de 4.8%, impulsado por la demanda interna 4.4%, registrando 38 trimestres de crecimiento continuo. Tomado del Programa Monetario enero 2019 del Banco Central de Reserva del Perú y del Informe Técnico del INEI.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10																			
3	Al año 2018 la producción de cobre en toneladas métricas fina (TMF) creció 2.5% con respecto al a diciembre del año anterior. Fuente: Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico [INGEMMET], Ministerio de Energía y Minas [MINEN]. Fecha de consulta: 25 de enero del 2019.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20																			
4	Al año 2018 se tiene un incremento porcentual anual del 6.61% e incremento de cobertura telefónica. Tomado de: Evolución de las Líneas en servicio de Telefonía Móvil, 2014 – 2018, Boletín Estadístico del MTC.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10																			
5	A enero del 2019, existen 718 unidades mineras en explotación y 341 en exploración, se estima la explotación de 20 proyectos mineros en los siguientes 10 años podrían sumar una inversión aproximada de 26 mil millones de dólares. Fuente: Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico [INGEMMET], Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. Fecha de consulta: 25 de enero del 2019.	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20																			
Amenazas																																																													
1	Perú está en el puesto 105 de 180 países en el Ranking de Percepción de Corrupción en el año 2018, con un puntaje de 35 sobre 100. Fuente: Ranking de Percepción de Corrupción del año 2018 tomado de Transparency Internacional (2018).	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10																			
2	Tasa del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) que se aplican a los vehículos automotores, incrementó de 10% a 20% a los vehículos nuevos a diésel y se redujo del 30% al 10% a los vehículos usados a gas, duales, híbridos y eléctricos. Fuente: Decreto Supremo N° 095-2018-EF. Ministerio de Economía y Finanzas.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30																			
3	La cantidad de empresas de servicio de carga en el País según el MTC (2018) existen 120,543 empresas, de las cuales 42 empresas tienen una flota operativa mayor a 250 unidades con las cuales competimos a nivel nacional. Fuente: El precio de la venta al público del diésel registró una tendencia creciente desde abril del 2016 hasta mayo del 2018, desde S/ 8.22 a S/ 12.10. Tomado del Boletín Estadístico Primer Semestre 2018. Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Oficina de Estadística.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15																			
4	El precio de la venta al público del diésel registró una tendencia creciente desde abril del 2016 hasta mayo del 2018, desde S/ 8.22 a S/ 12.10. Tomado del Boletín Estadístico Primer Semestre 2018. Ministerio de Transportes y Comunicaciones - Oficina de Estadística.	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	1	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30																			
5	Para diciembre del 2018 el 64.8% de los Conflictos Sociales en el Perú corresponden a problemas con el sector minero, siendo 57 casos. Tomado de Reporte de Conflictos Sociales N°178. Defensoría del Pueblo. Adjuntía para prevención de conflictos sociales. Diciembre 2018	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	1	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80	2	0.40	2	0.40	2	0.40	3	0.60	4	0.80	2	0.40	2	0.40	2	0.40	2	0.40	2	0.40	3	0.60	4	0.80	2	0.40																			
Fortalezas																																																													
1	F1: La empresa está en el cuarto lugar a nivel nacional por cantidad de flota, según ranking de flota del MTC.	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	2	0.06	4	0.12	4	0.12	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12	4	0.12	2	0.06	4	0.12	2	0.06	4	0.12	2	0.06	4	0.12	3	0.09	2	0.06																			
2	F2: Know how en el sector de servicio transporte de carga por más de 30 años. La empresa se encuentra en la etapa de madurez según el ciclo de industria de Porter (1980).	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16																			
3	F3: Sala de monitoreo remoto en tiempo real de la flota tracto camiones y conductores, para seguimiento y control.	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	1	0.04	4	0.16	1	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12																			
4	F4: Adecuado índice de liquidez por encima de 1.14 en promedio de los últimos 5 años.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14																			
5	F5: Óptima estructura de capital, representado por el 74% de deuda de terceros y 26% de fondos propios.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14																	
6	F6: Respaldo financiero de Corporación Cervecer.	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	4	0.12	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	4	0.12	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06																			
7	F7: Se tiene implementado el Sistema Integrado de Gestión, según ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ABB y Código de Cianuro.	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09	2	0.06	1	0.03	4	0.12	3	0.09	4	0.12	1	0.03	4	0.12	1	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09																			
8	F8: Desde al año 2004, tiene el ERP Oracle EBS implementada para gestión financiera y contabilidad.	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	4	0.16	3	0.12																			
9	F9: Cuenta con herramientas de Business Analytics a nivel descriptivo de desarrollo in-house, para gestión de procesos.	0.02	2	0.04	2	0.04	3	0.06	4	0.08	2	0.04	2	0.04	4	0.08	2	0.04	4	0.08	1	0.02	1	0.02	4	0.08	2	0.04	2	0.04	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04	4	0.08	3	0.06																			
10	F10: La empresa está en el segundo lugar a nivel nacional en transporte de concentrado de cobre por tracto camiones, y principal cliente de transporte de concentrado para Las Bambas	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10																			
Debilidades																																																													
1	D1: Reducción del ROE en los últimos tres años, del 42% en el año 2016 al -6% en el año 2018 y del ROA del 15% en el año 2016 al 4% en el año 2018.	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18																			
2	D2: Incremento de gastos de mantenimiento del 2.6% en el año 2016 al 4.6% en el año 2018, de acuerdo con el análisis vertical del estado de resultados.	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20																			
3	D3: Las funciones de marketing son desarrolladas otras áreas, más no se tiene un área de marketing definida como tal, ni planes de marketing establecidos para toda la empresa.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16																			
4	D4: En el último año se tiene un 24% de rotación de conductores	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24																			
5	D5: No se tiene un gerente general para la toma de decisiones en tu reemplazo se tiene un comité de gerencia.	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08																			
6	D6: Falta de diversificación de servicios de transporte, el 75% de las operaciones corresponden a transporte de concentrado de cobre para minera Las Bambas.	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	2	0.08	4	0.16	2	0.08	4	0.16	3</																						

Tabla 26
Matriz de Rumelt (MR) de E-Transport Arequipa.

	Estrategias	Matriz				Se acepta
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
FO1	Comprar una empresa en el norte del país como Iberoamérica o Saturno que pertenecen al mismo rubro en el centro y norte para incrementar la participación de mercado: O1, O2 y F5, F2	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Crear nuevo servicio de transporte de combustible Diesel para las mineras Cerro Verde, Las Bambas, Antapaccay en el sur del país, que son nuestros actuales principales clientes : O1, O2 y F5, F1	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Implementar un plan de renovación e incremento de flota de tracto camiones, para cubrir demanda y reemplazar equipos con más de 4 años de antigüedad: O3 y F3, F2	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Crear un plan de expansión e internacionalización de nuestros servicios con el respaldo financiero y el know how actual, con un área de marketing encargada: O1, O2 y F5, F2	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Realizar alianzas estratégicas con empresas de transporte de carga pesada y materiales peligrosos del mismo rubro para ingresar a nuevas mineras y aumentar participación de mercado. A1 y F2, F6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Aprender el know-how de las empresas que brindan el servicio de mantenimiento de principales marcas como Internacional, Kenworth y Freighthliner, y realizarlo con personal propio al corto plazo para reducir gastos de mantenimiento en mano de obra y repuestos: O2 y O3, D2	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Adquirir una empresa pequeña de transporte de materiales peligrosos especializados como Saturno (ácidos para trata de mineral) para diversificar los servicios: A3 y D3, D6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA4	Implementar un programa Trainee basado en competencias para puestos claves de la compañía, con fines de expansión y de sucesión de puestos. D5, D7 y A1	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota: Filtro final de las estrategia retenidas que pasen todas las pruebas.. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2015, México D.F., México: Pearson.

Tabla 27
Matriz de Ética de E-Transport Arequipa.

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1 Comprar una empresa en el norte del país como Iberoamérica o Saturno que pertenecen al mismo rubro en el centro y norte para incrementar la participación de mercado: O1, O2 y F5, F2	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FO2 Crear nuevo servicio de transporte de combustible Diesel para las mineras Cerro Verde, Las Bambas, Antapaccay en el sur del país, que son nuestros actuales principales clientes : O1, O2 y F5, F1	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FO3 Implementar un plan de renovación e incremento de flota de tracto camiones, para cubrir demanda y reemplazar equipos con más de 4 años de antigüedad: O3 y F3, F2	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FO5 Crear un plan de expansión e internacionalización de nuestros servicios con el respaldo financiero y el know how actual, con un área de marketing encargada: O1, O2 y F5, F2	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Si
FA1 Realizar alianzas estratégicas con empresas de transporte de carga pesada y materiales peligrosos del mismo rubro para ingresar a nuevas mineras y aumentar participación de mercado. A1 y F2, F6	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
DO2 Aprender el know-how de las empresas que brindan el servicio de mantenimiento de principales marcas como Internacional, Kenworth y Freighlinner, y realizarlo con personal propio al corto plazo para reducir gastos de mantenimiento en mano de obra y repuestos: O2 y O3, D2	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
DA3 Adquirir una empresa pequeña de transporte de materiales peligrosos especializados como Saturno (ácidos para trata de mineral) para diversificar los servicios: A3 y D3, D6	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
DA4 Implementar un programa Trainee basado en competencias para puestos claves de la compañía, con fines de expansión y de sucesión de puestos. D5, D7 y A1	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; Justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; Utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)", por D'Alessio, 2015.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Al realizar la Matriz FODA surgieron 20 estrategias, 13 externas alternativas y 7 específicas internas. Con ayuda de las matrices se ha escogido 8 estrategias retenidas y 4 estrategias de contingencia, como se muestra en la Tabla 28.

Tabla 28

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) de E-Transport Arequipa.

Estrategias retenidas	
FO1	Comprar una empresa en el norte del país como Iberoamérica o Saturno que pertenecen al mismo rubro en el centro y norte para incrementar la participación de mercado: O1, O2 y F5, F2
FO2	Crear nuevo servicio de transporte de combustible Diesel para las mineras Cerro Verde, Las Bambas, Antapaccay en el sur del país, que son nuestros actuales principales clientes : O1, O2 y F5, F1
FO3	Implementar un plan de renovación e incremento de flota de tracto camiones, para cubrir demanda y reemplazar equipos con más de 4 años de antigüedad: O3 y F3, F2
FO5	Crear un plan de expansión e internacionalización de nuestros servicios con el respaldo financiero y el know how actual, con un área de marketing encargada: O1, O2 y F5, F2
FA1	Realizar alianzas estratégicas con empresas de transporte de carga pesada y materiales peligrosos del mismo rubro para ingresar a nuevas mineras y aumentar participación de mercado. A1 y F2, F6
DO2	Aprender el know-how de las empresas que brindan el servicio de mantenimiento de principales marcas como Internacional, Kenworth y Freighliner, y realizarlo con personal propio al corto plazo para reducir gastos de mantenimiento en mano de obra y repuestos: O2 y O3, D2
DA3	Adquirir una empresa pequeña de transporte de materiales peligrosos especializados como Saturno (ácidos para trata de mineral) para diversificar los servicios: A3 y D3, D6
DA4	Implementar un programa Trainee basado en competencias para puestos claves de la compañía, con fines de expansión y de sucesión de puestos. D5, D7 y A1
Estrategias de contingencia	
DO4	Implementar estrategia de Mantenimiento Productivo Total (TPM): O1, O3 y D8
DO3	Crear programas sociales con fines de fortalecimientos de lazos con las comunidades afectadas por el polvo y ruido producidos por el transporte de concentrado de cobre en las carreteras: O1 y O3, D9
DO5	Participar en evaluación de consultorías de cultura organizacional de Great Place to Work, en búsqueda de mejora de la cultura organizacional: A3, D4 y D10
DA2	Desarrollar plan de retención de operadores a través de programas sociales y plan de capacitación de personal, y desarrollo de convenios institucionales: F1 y D4

Nota. Estrategias retenidas diferenciadas de las estrategias de contingencia. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)”, por D’Alessio, 2015.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo deben tener concordancia con las estrategias retenidas, en la matriz MEOLP hallamos estas relaciones. Se puede dar el caso que alguna estrategia no alcance ninguno de los objetivos de largo plazo trazados, lo cual es poco probable; en ese caso, pasa a ser una estrategia de contingencia más. (D'Alessio, 2015)

En la Tabla 29, se muestra las 8 estrategias retenidas que se relacionan con nuestras 4 OLPs, donde no se presenta ninguna estrategia que no esté relacionada con alguna OLP.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La matriz de posibilidades de los competidores y sustitutos permite analizar cuál será la reacción del mercado en el rubro de transporte de concentrado de cobre, para identificar las posibles reacciones de los competidores y sustitutos frente a las estrategias retenidas que hemos seleccionado.

En la Tabla 30 se muestra las probables reacciones de los dos principales de E-Transport Arequipa: Competidores como Servosa y Ransa y de los sustitutos como Ferrocarriles y Mineroducto versus las 8 estrategias retenidas.

Tabla 29
Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) de E-Transport Arequipa.

		Visión			
		Para el año 2023, ser la empresa líder de servicios de transporte de carga de concentrado de cobre a nivel nacional, teniendo como pilares de crecimiento, la rentabilidad, la calidad y el capital humano			
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1	Incrementar participación de mercado	OLP1: Al 2023, alcanzar el 43% de participación de mercado en transporte de concentrado de cobre a nivel nacional. Al cierre del año 2018 obtuvo un 37.96%, según base de datos del Ministerio de Energía y Minas e investigación propia de participación de mercado, año 2018.	OLP2: Al 2023, alcanzar un EBITDA de S/40M, un ROE de 4% y un ROA de 7%. Al cierre del ejercicio del 2018 el EBITDA fue de S/30M, el ROE fue de -6% y el ROA de 4%, según Estados Financieros E-Transport Arequipa 2018.	OLP3: Al 2023 mantener un sistema de gestión de calidad con certificación vigente. Al cierre del 2018 cuenta con una certificación vigente ISO 9001	OLP4: Al 2023, alcanzar el 0.74 de índice de aceptación general de la cultura organizacional. Al cierre del 2018 el índice alcanzado de 0.64 según estudio realizado por el centro de liderazgo para el desarrollo de la Universidad Católica San Pablo
2	Incrementar la rentabilidad				
3	Mejora la calidad en los procesos.				
4	Fortalecimiento del clima laboral				
Estrategias					
FO1	Comprar una empresa en el norte del país como Iberoamérica o Saturno que pertenecen al mismo rubro en el centro y norte para incrementar la participación de mercado: O1, O2 y F5, F2	X			
FO2	Crear nuevo servicio de transporte de combustible Diesel para las mineras Cerro Verde, Las Bambas, Antapaccay en el sur del país, que son nuestros actuales principales clientes : O1, O2 y F5, F1	X			
FO3	Implementar un plan de renovación e incremento de flota de tracto camiones, para cubrir demanda y reemplazar equipos con más de 4 años de antigüedad: O3 y F3, F2	X			
FO5	Crear un plan de expansión e internacionalización de nuestros servicios con el respaldo financiero y el know how actual, con un área de marketing encargada: O1, O2 y F5, F2			X	
FA1	Realizar alianzas estratégicas con empresas de transporte de carga pesada y materiales peligrosos del mismo rubro para ingresar a nuevas mineras y aumentar participación de mercado. A1 y F2, F6	X			
DO2	Aprender el know-how de las empresas que brindan el servicio de mantenimiento de principales marcas como Internacional, Kenworth y Freighlinner, y realizarlo con personal propio al corto plazo para reducir gastos de mantenimiento en mano de obra y repuestos: O2 y O3, D2		X	X	
DA3	Adquirir una empresa pequeña de transporte de materiales peligrosos especializados como Saturno (ácidos para trata de mineral) para diversificar los servicios: A3 y D3, D6	X			
DA4	Implementar un programa Trainee basado en competencias para puestos claves de la compañía, con fines de expansión y de sucesión de puestos. D5, D7 y A1				X

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

Tabla 30

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de E-Transport Arequipa.

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
	Posibilidades de los competidores	Posibilidades de los sustitutos	Posibilidades de los referentes
	Servosa	Otros tipos de transporte escogidos por las mina (Ferrocarriles/Mineroducto)	Ransa
FO1 Comprar una empresa en el norte del país como Iberoamérica o Saturno que pertenecen al mismo rubro en el centro y norte para incrementar la participación de mercado: O1, O2 y F5, F2	Aplica también estrategias expansivas	Depende de la ubicación de las minas y su estrategia de transporte	Aplica también estrategias expansivas, experiencia internacional
FO2 Crear nuevo servicio de transporte de combustible Diesel para las mineras Cerro Verde, Las Bambas, Antapaccay en el sur del país, que son nuestros actuales principales clientes : O1, O2 y F5, F1	Aplica también estrategias expansivas, con más experiencia	No aplica	Aplica también estrategias expansivas
FO3 Implementar un plan de renovación e incremento de flota de tracto camiones, para cubrir demanda y reemplazar equipos con más de 4 años de antigüedad: O3 y F3, F2	Aplica también estrategias expansivas	No aplica	Aplica también estrategias expansivas
FO5 Crear un plan de expansión e internacionalización de nuestros servicios con el respaldo financiero y el know how actual, con un área de marketing encargada: O1, O2 y F5, F2	Aplica también estrategias expansivas	No aplica	Aplica también estrategias expansivas
FA1 Realizar alianzas estratégicas con empresas de transporte de carga pesada y materiales peligrosos del mismo rubro para ingresar a nuevas mineras y aumentar participación de mercado. A1 y F2, F6	Posiblemente copien nuestra estrategia	No aplica	Posiblemente copien nuestra estrategia
DO2 Aprender el know-how de las empresas que brindan el servicio de mantenimiento de principales marcas como Internacional, Kenworth y Freighthliner, y realizarlo con personal propio al corto plazo para reducir gastos de mantenimiento en mano de obra y repuestos: O2 y O3, D2	Aplica también estrategias expansivas	No aplica	Aplica también estrategias expansivas
DA3 Adquirir una empresa pequeña de transporte de materiales peligrosos especializados como Saturno (ácidos para trata de mineral) para diversificar los servicios: A3 y D3, D6	No aplica	No aplica	No aplica
DA4 Implementar un programa Trainee basado en competencias para puestos claves de la compañía, con fines de expansión y de sucesión de puestos. D5, D7 y A1	Aplica también estrategias expansivas	No aplica	Aplica también estrategias expansivas

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

6.13. Conclusiones

En la Matriz FODA, se generaron 20 estrategias entre externas alternativas e internas específicas.

En la Matriz PEYEA, se ubicó a E-Transport Arequipa en el cuadrante con postura agresiva donde se recomiendan estrategias alternativas de diversificación concéntrica e integración vertical.

En la Matriz BCG, se ubicó a la empresa en el cuadrante de signo del *perro* por lo que se tiene que implementar estrategias de diversificación concéntrica y desarrollo de productos, ya que el mercado se encuentra en madurez.

En la Matriz IE, se ubicó a la empresa en el cuadrante V, y por lo tanto se recomienda adoptar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

En la Matriz GE, se ubicada a E-Transport Arequipa en el cuadrante IV, y las estrategias alternativas que se recomiendan son las intensivas, las de integración y diversificación concéntrica.

En la Matriz de Decisión se evaluaron las estrategias externas alternativas, decidiéndose continuar el análisis con un total de 12 estrategias externas y 8 internas.

En la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, cuyo resultado indicó que se debía continuar el análisis con solo 8 estrategias retenidas.

En la Matriz Rumelt y la Matriz de ética, todas cumplían con los criterios. Para terminar el análisis se identificó que todas las estrategias retenidas permitirán conseguir los objetivos de largo plazo.

En la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) se relacionan nuestras estrategias retenidas con nuestros OLP.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Esta fase comprende la implementación o llamado también la puesta en marcha del proceso estratégico, donde se convierte los planes estratégicos en acciones, luego en resultados, dicho de otro modo, donde se definen los Objetivos a Corto Plazo [OCP], actividades y asignación de recursos necesarios para alcanzar a resultados. Para la implementación es necesario contar con excelentes líderes que sepan llevar esta complicado y difícil etapa del proceso estratégico (D'Alessio, 2015). Los objetivos a corto plazo deben de ser realizaste y están acorde con la realidad que puede alcanzar la empresa.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los Objetivos a Corto Plazo son los hitos mediante las cuales se alcanza cada estrategia de los Objetivos a Largo Plazo, es decir, los objetivos estratégicos o el resultado de las OLP es la sumatoria de todas los OCP.

En la Tabla 31, se detallan y se establecen los OCP en relación con los OLP para la Empresa E-Transport Arequipa. Tenemos 04 OLP de los cuales, se tiene un total de 20 OCP, el cumplimiento de las OCP permitirá el cumplimiento de los OLP.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos necesarios para alcanzar los OCP, se describen en la Tabla 32. Estos recursos deben ser planificados años tras año con la realización del presupuesto anual. La cual debe de cubrir todo lo necesario para el cumplimiento de las OCP. Este presupuesto debe de realizarse de forma conjunta, en aprobación de la gerencia.

Tabla 31
Objetivos a Corto Plazo de la Empresa E-Transport Arequipa.

Objetivos a Largo Plazo	Objetivos a Corto Plazo
OLP1: Al 2023, alcanzar el 43% de participación de mercado en transporte de concentrado de cobre a nivel nacional. Al cierre del año 2018 obtuvo un 37.96%, según base de datos del Ministerio de Energía y Minas e investigación propia de participación de mercado, año 2018.	OCP1.1 Para el año 2023, ejecutar 3 nuevos proyectos de servicio de transporte de concentrado de cobre con las mineras: Antapaccay, Hudbay y Quellaveco (Antapaccay el primer y segundo año; Quellaveco el tercer y cuarto año; y Hudbay el quinto año).
	OCP1.2 Al 2023, alcanzar un nivel de ventas de S/250MM. S/235MM el primer año, S/239MM el segundo año, S/243MM el tercer año, S/247MM cuarto año y S/250MM el quinto año. Al cierre del ejercicio 2018 se obtuvo ventas por S/232MM y el promedio de los últimos 3 años fue de S/234MM.
	OCP1.3 Al 2023, firmar convenios corporativos de exclusividad de transporte a largo plazo con los clientes actuales: Cerro Verde, Las Bambas y Antamina. Las Bambas el primer y segundo año; Cerro Verde el tercer y cuarto año; y Antamina el quinto año.
	OCP1.4 Al 2023, alcanzar el 93% de cumplimiento del presupuesto de ventas. 85% el primer año, 87% el segundo año, 89% el tercer año, 91% el cuarto año y 93% el quinto año. Al cierre del 2018 el cumplimiento del presupuesto de ventas se cumplió al 83%.
OLP2: Al 2023, alcanzar un EBITDA de S/40M, un ROE de 4% y un ROA de 7%. Al cierre del ejercicio del 2018 el EBITDA fue de S/30M, el ROE fue de -6% y el ROA de 4%, según Estados Financieros E-Transport Arequipa 2018.	OCP2.1 Al 2023, reducir los gastos de mantenimiento en 1.5 puntos porcentuales (0.5 puntos porcentuales el primer año, 0.4 puntos porcentuales el segundo año, 0.3 puntos porcentuales el tercer año, 0.2 puntos porcentuales el cuarto año y 0.1 puntos porcentuales el quinto año).
	OCP2.2 Al 2023, alcanzar una utilidad neta de S/7MM. S/1MM el primer año, S/3MM el segundo año, S/5MM el tercer año, S/6MM el cuarto año y S/7MM el quinto año. Al cierre del ejercicio del 2018 se tuvo una pérdida de S/-2MM.
	OCP2.3 Al 2023, alcanzar un margen operativo del 5%, dado que al 2018 representa el 2.4% (3.1% el primer año, 3.7% el segundo año, 4.2% el tercer año, 4.6% el cuarto año y 5% el quinto año).
OLP3: Al 2023 mantener un sistema de gestión de calidad con certificación vigente. Al cierre del 2018 cuenta con una certificación vigente ISO 9001	OCP3.1 Al 2023, mantener la satisfacción del cliente cumpliendo los entregables de la ISO 9001. (el primer año reforzar los mapas de interacción de procesos, segundo año mejorar el manual de descripción de puestos, tercer año mejorar la matriz de riesgos (IPERC), cuarto reforzar el plan de capacitaciones y quinto año reforzar planes, procedimientos, instructivos de todas las áreas)
	OCP3.2 Al 2023, cumplir el 98% del programa de auditorías de las ISO 9001, el levantamiento de no conformidades y acciones correctivas. (promedio de cumplimiento del 90% el primer año, 92% el segundo año, 94% el tercer año, 96% el cuarto año y 98% el quinto año).
	OCP3.3 Al 2023, reducir el porcentaje de causas de incumplimiento de entrega de carga de concentrado responsabilidad de E-Transport por motivo de gestión de personas y unidades a un 7% en promedio (incumplimiento de entrega del 15% el primer año, 13% el segundo año, 11% el tercer año, 9% el cuarto año y 7% el quinto año). Al 2018 se obtuvo un 17% de causas de incumplimiento responsabilidad de E-Transport
	OCP3.4 Al 2023, reducir los mantenimientos correctivos del 60% al 35% de la flota de tracto camiones (55% el primer año, 50% el segundo año, 45% el tercer año, 40% el cuarto año y 35% el quinto año).
OLP4: Al 2023, alcanzar el 0.74 de índice de aceptación general de la cultura organizacional. Al cierre del 2018 el índice alcanzado de 0.64 según estudio realizado por el centro de liderazgo para el desarrollo de la Universidad Católica San Pablo	OCP4.1 Al 2023, implementar capacitaciones para el 100% de los líderes de cada área en uso de tecnologías, herramientas técnicas y las mejores prácticas de gestión (participación en promedio del personal 80% el primer año, 85% el segundo año, 90% el tercer año, 95% el cuarto año y 100% el quinto año).
	OCP4.2 Alcanzar un 60% de cumplimiento del plan de competencias de áreas operativas y gerencias, es decir, la mejora del desempeño laboral y desarrollo personal (cumplimiento del 30% el primer año, 35% el segundo año, 40% el tercer año, 50% el cuarto año y 60% el quinto año). Al 2018 se obtuvo un cumplimiento del 23%.
	OCP4.3 Al 2023, alcanzar un 82% de Clima Laboral. 74% el primer año, 76% el segundo año, 78% el tercer año, 80% el cuarto año y 82% el quinto año. Al cierre del 2018 se obtuvo un clima laboral del 72%, según evaluador Korn Ferry.
	OCP4.4 Al 2020, implementar un plan de proceso de selección y retención del personal. Realizar el plan piloto el primer año, la implementación y definir perfiles de puestos el segundo año, reducir en 4 puntos porcentuales la rotación de personal el tercer año, reducir en 6 puntos porcentuales la rotación de personal el cuarto año y reducir en 8 puntos porcentuales la rotación de personal el quinto año.

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

Tabla 32
Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo de la Empresa E-Transport Arequipa.

Objetivo de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados
OLP 1 OLP1: Al 2023, alcanzar el 17.5% de participación de mercado en transporte de concentrado de cobre a nivel nacional. Al cierre del año 2018 obtuvo el 12.5%, según Producción Minera Mensual del Ministerio de Energía y Minas del Perú .	OCP 1.1 Para el año 2023, ejecutar 3 nuevos proyectos de servicio de transporte de concentrado de cobre con las mineras: Antapaccay, Hudbay y Quellaveco (Antapaccay el primer y segundo año; Quellaveco el tercer y cuarto año; y Hudbay el quinto año).	Recursos Financieros: Recursos económicos y financieros propios y de entidades financieras Recursos Físicos: Adquisición de tracto camiones Recursos Humanos: Personal de profesión comercial, analistas y facilitadores; operadores de tracto camiones Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, computadoras y monitoreo remoto
	OCP 1.2 Al 2023, alcanzar un nivel de ventas de S/250MM, S/235MM el primer año, S/239MM el segundo año, S/243MM el tercer año, S/247MM cuarto año y S/250MM el quinto año. Al cierre del ejercicio 2018 se obtuvo ventas por S/232MM y el promedio de los últimos 3 años fue de S/234MM.	Recursos Financieros: Recursos económicos y financieros propios y de entidades financieras Recursos Físicos: Adquisición de tracto camiones Recursos Humanos: Personal de profesión comercial, analistas y facilitadores; operadores de tracto camiones Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, computadoras y monitoreo remoto
	OCP 1.3 Al 2023, firmar convenios corporativos de exclusividad de transporte a largo plazo con los clientes actuales: Cerro Verde, Las Bambas y Antamina. Las Bambas el primer y segundo año; Cerro Verde el tercer y cuarto año; y Antamina el quinto año .	Recursos Financieros: Recursos económicos y financieros propios y de entidades financieras Recursos Físicos: Adquisición de tracto camiones Recursos Humanos: Personal de profesión comercial, analistas y facilitadores; operadores de tracto camiones Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, computadoras y monitoreo remoto
	OCP 1.4 Al 2023, alcanzar el 93% de cumplimiento del presupuesto de ventas. 85% el primer año, 87% el segundo año, 89% el tercer año, 91% el cuarto año y 93% el quinto año. Al cierre del 2018 el cumplimiento del presupuesto de ventas se cumplió al 83% .	Recursos Financieros: Recursos económicos y financieros propios y de entidades financieras Recursos Físicos: Adquisición de tracto camiones Recursos Humanos: Personal de profesión comercial, analistas y facilitadores; operadores de tracto camiones Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, computadoras y monitoreo remoto
OLP 2 OLP2: Al 2023, alcanzar un EBITDA de S/40M, un ROE de 4% y un ROA de 7%. Al cierre del ejercicio del 2018 el EBITDA fue de S/30M, el ROE fue de -6% y el ROA de 4%, según Estados Financieros E-Transport Arequipa 2018.	OCP 2.1 Al 2023, reducir los gastos de mantenimiento en 1.5 puntos porcentuales (0.5 puntos porcentuales el primer año, 0.4 puntos porcentuales el segundo año, 0.3 puntos porcentuales el tercer año, 0.2 puntos porcentuales el cuarto año y 0.1 puntos porcentuales el quinto año).	Recursos Financieros: No requiere inversión inicial Recursos Físicos: No requiere recursos físicos adicionales Recursos Humanos: Gerente de mantenimiento, planners, supervisores y personal técnico y mecánico Recursos Tecnológicos: Computadoras, sistemas de información y equipos tecnológicos de mantenimiento
	OCP 2.2 Al 2023, alcanzar una utilidad neta de S/7MM, S/1MM el primer año, S/3MM el segundo año, S/5MM el tercer año, S/6MM el cuarto año y S/7MM el quinto año. Al cierre del ejercicio del 2018 se tuvo una pérdida de S/-2MM.	Recursos Financieros: Recursos económicos y financieros propios y de entidades financieras Recursos Físicos: Adquisición de tracto camiones Recursos Humanos: Personal de profesión comercial, analistas y facilitadores; operadores de tracto camiones Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, computadoras y monitoreo remoto
	OCP 2.3 Al 2023, alcanzar un margen operativo del 5%, dado que al 2018 representa el 2.4% (3.1% el primer año, 3.7% el segundo año, 4.2% el tercer año, 4.6% el cuarto año y 5% el quinto año).	Recursos Financieros: Recursos económicos y financieros propios y de entidades financieras Recursos Físicos: Adquisición de tracto camiones Recursos Humanos: Personal de profesión comercial, analistas y facilitadores; operadores de tracto camiones Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, computadoras y monitoreo remoto
OLP 3 OLP3: Al 2023 mantener un Sistema de Gestión de Calidad con certificación vigente. Al cierre del 2018 E-Transport Arequipa cuenta con una reciente certificación ISO 9001-2015	OCP 3.1 Al 2023, mantener la satisfacción del cliente cumpliendo los entregables de la ISO 9001. (el primer año reforzar los mapas de interacción de procesos, segundo año mejorar el manual de descripción de puestos, tercer año mejorar la matriz de riesgos (IPERC), cuarto reforzar el plan de capacitaciones y quinto año reforzar planes, procedimientos, instructivos de todas las áreas)	Recursos Financieros: Requiere pago a entidad certificadora Recursos Físicos: Oficinas, vehículo menor para transporte Recursos Humanos: Gerente de mantenimiento, planners, supervisores y personal técnico y mecánico Recursos Tecnológicos: Computadoras y sistemas de información
	OCP 3.2 Al 2023, cumplir el 98% del programa de auditorías de las ISO 9001, el levantamiento de no conformidades y acciones correctivas. (promedio de cumplimiento del 90% el primer año, 92% el segundo año, 94% el tercer año, 96% el cuarto año y 98% el quinto año).	Recursos Financieros: Recursos económicos y financieros Recursos Físicos: No requiere recursos físicos adicionales Recursos Humanos: Requiere una persona dedicada a la certificación Recursos Tecnológicos: Computadoras y sistemas de información
	OCP 3.3 Al 2023, reducir el porcentaje de causas de incumplimiento de entrega de carga de concentrado responsabilidad de E-Transport por motivo de gestión de personas y unidades a un 7% en promedio (incumplimiento de entrega del 15% el primer año, 13% el segundo año, 11% el tercer año, 9% el cuarto año y 7% el quinto año). Al 2018 se obtuvo un 17% de causas de incumplimiento responsabilidad de E-Transport	Recursos Financieros: Recursos económicos y financieros propios y de entidades financieras Recursos Físicos: Adquisición de tracto camiones Recursos Humanos: Personal de profesión comercial, analistas y facilitadores; operadores de tracto camiones Recursos Tecnológicos: Sistemas de información, computadoras y monitoreo remoto
	OCP 3.4 Al 2023, reducir los mantenimientos correctivos del 60% al 35% de la flota de tracto camiones (55% el primer año, 50% el segundo año, 45% el tercer año, 40% el cuarto año y 35% el quinto año).	Recursos Financieros: Recursos económicos y financieros propios y de entidades financieras Recursos Físicos: No requiere recursos físicos adicionales Recursos Humanos: Gerente de mantenimiento, planners, personal técnico y mecánico Recursos Tecnológicos: Computadoras, sistemas de información y equipos tecnológicos de mantenimiento
OLP 4 OLP4: Al 2023, alcanzar el 74% de satisfacción laboral. Al cierre del 2018 el grado de satisfacción laboral alcanzó el 64% según estudio realizado por Asociación de Buenos Empleadores (ABE).	OCP 4.1 Al 2023, implementar capacitaciones para el 100% de los líderes de cada área en uso de tecnologías, herramientas técnicas y las mejores prácticas de gestión (participación en promedio del personal 80% el primer año, 85% el segundo año, 90% el tercer año, 95% el cuarto año y 100% el quinto año).	Recursos Financieros: Recursos económicos y financieros propios y de entidades financieras Recursos Físicos: No requiere recursos físicos adicionales Recursos Humanos: No requiere personal adicional Recursos Tecnológicos: Computadoras, sistemas de información y equipos tecnológicos de mantenimiento
	OCP 4.2 Alcanzar un 60% de cumplimiento del plan de competencias de áreas operativas y gerencias, es decir, la mejora del desempeño laboral y desarrollo personal (cumplimiento del 30% el primer año, 35% el segundo año, 40% el tercer año, 50% el cuarto año y 60% el quinto año). Al 2018 se obtuvo un cumplimiento del 23%).	Recursos Financieros: Recursos económicos y financieros Recursos Físicos: No requiere recursos físicos adicionales Recursos Humanos: No requiere recursos humanos adicionales Recursos Tecnológicos: Computadoras y sistemas de información
	OCP 4.3 Al 2023, alcanzar un 82% de Clima Laboral. 74% el primer año, 76% el segundo año, 78% el tercer año, 80% el cuarto año y 82% el quinto año. Al cierre del 2018 se obtuvo un clima laboral del 72%, según evaluador Korn Ferry.	Recursos Financieros: Recursos económicos y financieros Recursos Físicos: No requiere recursos físicos adicionales Recursos Humanos: No requiere recursos humanos adicionales Recursos Tecnológicos: Computadoras, sistemas de información
	OCP 4.4 Al 2020, implementar un plan de proceso de selección y retención del personal. Realizar el plan piloto el primer año, la implementación y definir perfiles de puestos el segundo año, reducir en 4 puntos porcentuales la rotación de personal el tercer año, reducir en 6 puntos porcentuales la rotación de personal el cuarto año y reducir en 8 puntos porcentuales la rotación de personal el quinto año .	Recursos Financieros: Recursos económicos y financieros Recursos Físicos: No requiere recursos físicos adicionales Recursos Humanos: No requiere recursos humanos adicionales Recursos Tecnológicos: Computadoras y sistemas de información

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son el lineamiento del accionar gerencial, con ellas se diseña el camino para direccionar las estrategias hacia la posición futura que la organización pretende alcanzar; estas políticas deben estar alineadas con los valores (D'Alessio, 2015). Las políticas establecidas por la empresa para direccionar las estrategias son las siguientes y en la Tabla 33 se cruzan con las estrategias retenidas:

Política 1: Fomentar una cultura de calidad, seguridad, salud y cuidado ambiental, integrando estos aspectos en las labores diarias de nuestra actividad.

Política 2. Cumplir con los requisitos legales y otros aplicables a nuestra actividad.

Política 3. Satisfacer los requerimientos acordados con nuestros clientes.

Política 4. Prevenir los riesgos propios de nuestras actividades que afecten la salud y seguridad de nuestros trabajadores y otras partes interesadas a fin de eliminarlos o minimizarlos.

Política 5. Prevenir la contaminación y reducir los impactos ambientales propios de nuestras actividades.

Política 6. Garantizar la participación de nuestros trabajadores y representantes a través de la información, consulta y capacitación continua.

Política 7. Mejorar continuamente la eficacia y desempeño del Sistema Integrado de Gestión.

Tabla 33
Políticas de la Empresa E-Transport Arequipa.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
N° Políticas por estrategia	Comprar una empresa en el norte del país como Iberoamérica o Saturno que pertenecen al mismo rubro en el centro y norte para incrementar la participación de mercado: O1, O2 y F5, F2	Crear nuevo servicio de transporte de combustible Diesel para las mineras Cerro Verde, Las Bambas, Antapaccay en el sur del país, que son nuestros actuales principales clientes : O1, O2 y F5, F1	Implementar un plan de renovación e incremento de flota de tracto camiones, para cubrir demanda y reemplazar equipos con más de 4 años de antigüedad: O3 y F3, F2	Crear un plan de expansión e internacionalización de nuestros servicios con el respaldo financiero y el know how actual, con un área de marketing encargada: O1, O2 y F5, F2	Realizar alianzas estratégicas con empresas de transporte de carga pesada y materiales peligrosos del mismo rubro para ingresar a nuevas mineras y aumentar participación de mercado. A1 y F2, F6	Aprender el know-how de las empresas que brindan el servicio de mantenimiento de principales marcas como Internacional, Kenworth y Freighthliner, y realizarlo con personal propio al corto plazo para reducir gastos de mantenimiento en mano de obra y repuestos: O2 y O3, D2	Adquirir una empresa pequeña de transporte de materiales peligrosos especializados como Saturno (ácidos para trata de mineral) para diversificar los servicios: A3 y D3, D6	Implementar un programa Trainee basado en competencias para puestos claves de la compañía, con fines de expansión y de sucesión de puestos. D5, D7 y A1
P1 Fomentar una cultura de calidad, seguridad, salud y cuidado ambiental, integrando estos aspectos en las labores diarias de nuestra actividad				X				X
P2 Cumplir con los requisitos legales y otros aplicables a nuestra actividad	X	X	X	X	X	X	X	X
P3 Satisfacer los requerimientos acordados con nuestros clientes.	X	X	X	X	X	X	X	X
P4 Prevenir los riesgos propios de nuestras actividades que afecten la salud y seguridad de nuestros trabajadores y otras partes interesadas a fin de eliminarlos o minimizarlos.		X		X				X
P5 Prevenir la contaminación y reducir los impactos ambientales propios de nuestras actividades. Garantizar la participación de nuestros trabajadores y representantes a través de la información, consulta y capacitación continua.				X		X		X
P6 Mejorar continuamente la eficacia y desempeño del Sistema Integrado de Gestión.				X				X

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

7.4. Estructura Organizacional de Transportes E-Transport Arequipa

Para que se pueda cumplir con la implementación del presente Plan Estratégico y para que se puedan alcanzar los objetivos de corto y largo plazo establecidos, es preciso que la empresa adopte una nueva estructura organizacional y esta debe incluir distribución, división, agrupación y la respectiva relación con las actividades, además se debe evaluar si la estructura actual de la organización es adecuada para ejecutar estrategias o en todo caso se debe hacer ajustes (D'Alessio, 2015).

Para garantizar el éxito de las estrategias y para que funcione de manera adecuada el proceso de transporte que corresponde al área de operaciones, se realizara la implementación de una jefatura de marketing, con planes de expansión y diversificación de productos.

Las actividades claves y cruciales del proceso se deben realizar con eficiencia y eficacia para ello se necesita un plan de supervisión de control de mantenimiento propios, de repuestos vehiculares, por lo que se planea al corto plazo reemplazar la tercerización de los servicios de mantenimiento por personal propio.

Ya que las actividades del proceso como la programación, control y mantenimiento se ejecutan en diferentes lugares y en pleno transporte de carga, por tanto, se necesita que sus procesos se encuentren automatizados e información en línea para tomar acciones. La primera es para aumentar las ventas y potenciar la imagen de la organización, la segunda para fortalecer un ambiente laboral ameno que promueva la cultura de sentimiento de pertenencia y compromiso y la tercera con habilidades para obtener recursos en el momento oportuno y financiar las estrategias. Estas deben funcionar como unidades de organización independientes con jerarquía de autoridad con objetivos y estrategias alineadas a la estrategia central del negocio.

Organigrama Propuesto para E-Transport Arequipa

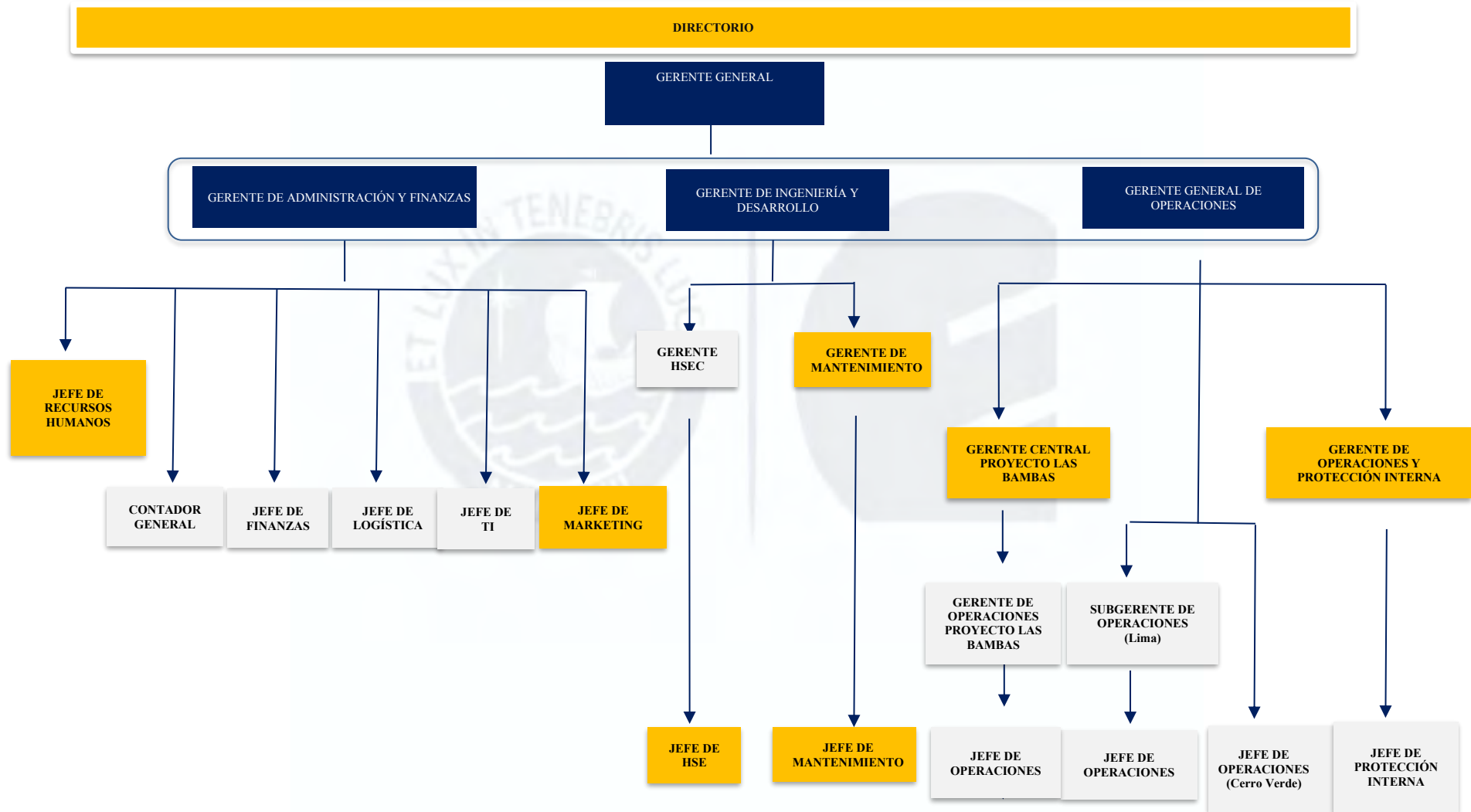


Figura 49. Organigrama propuesto para E-Transport Arequipa.

En ese contexto para la puesta en marcha se plantea convocar a un gerente general lo más pronto posible, así también la creación de la jefatura de marketing y se propone dividir el área de ingeniería y desarrollo, creando dos gerencias, la gerencia de HSEQ y la gerencia de mantenimiento, así como sus respectivas jefaturas, así también redefinir la gerencia de mantenimiento tal como se muestra en Figura 49.

Las nuevas gerencias propuestas deben incorporar al personal altamente calificado relacionados con el sector transporte de carga, los cuales deberán trabajar de manera transversal con las diferentes gerencias para conocer e identificar sus necesidades que ayuden a simplificar procesos, y sobre todo trabajar estrechamente con la gerencia general para la puesta en marcha del presente planeamiento estratégico. Además, se está proponiendo fusionar algunos puestos del actual organigrama para optimizar los procesos, mejorar la comunicación entre las áreas y evitar la duplicidad de funciones que actualmente se vienen dando. En la Figura 49, se propone la nueva estructura que permitirá ejecutar lo anteriormente planteado.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las estrategias formuladas en el presente plan estratégico y que posteriormente serán implementadas en la empresa, no pueden ni deben afectar al medio ambiente ni causar perjuicios a la sociedad. La Responsabilidad Social implica el cuidado de los recursos, aspecto social, medioambiental y el crecimiento sostenible, pero con un requisito primordial que es lo ético (D'Alessio, 2015).

El proceso de transporte afecta enormemente la flora y fauna en el trayecto porque puede originar fugas y otros tipos de accidente, así como la contaminación de CO₂ que pueden afectar las condiciones ambientales en las zonas donde cruza el tracto camión. Y por tanto se necesita planes de acción como:

Creación de una unidad o área en la organización. Es necesario crear una unidad en la organización con un directivo que tenga capacidad de liderazgo con suficiente autoridad para que ejecute planes de acción relacionados al medio ambiente.

Plan para mitigar impacto ambiental y minimizar a cero los accidentes. El transporte con tracto camiones afecta a flora y fauna y es importante tener un plan de capacitación y retroalimentación sobre el manejo seguro y responsable y planes sobre el fomento de una cultura ambiental con proyectos de reciclaje sobre todo hacia los trabajadores del área de operaciones que son los principales protagonistas cuando ocurren los accidentes.

Plan de integración e inserción laboral a comunidades afectadas. Las zonas o regiones donde cruza los tracto camiones quedan a la merced a contaminación de emisiones de polvo en carreteras y accidentes y allí viven personas con bajo recursos económicos y es imprescindible incluir como parte de inserción laboral y fortalecer lazos de integración con las comunidades afectados.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La política de gestión de personas debe estar enfocada a soportar las estrategias diseñadas en el presente plan estratégico. La empresa busca recompensar al personal por su buen desempeño para motivarlo y mantenerlo comprometido, pero eso no es suficiente. Uno de los puntos más relevantes son los propuestos para la competitividad de la empresa, el mantener el talento y el conocimiento, además de generar motivación en los colaboradores. Para esto la empresa debe de diseñar planes de acción para estar a la altura del mercado y poder mantener:

Plan de desarrollo y línea de carrera en la empresa. Inicialmente realizando un diagnóstico para detectar el talento, y posteriormente diseñar planes para el desarrollo de carrera y planes para la retención del talento. Dentro del Plan se deben incluir capacitaciones,

asignaciones a proyectos específicos y rotaciones por diferentes áreas, según las necesidades de formación para cada puesto.

Planes de sucesión. Un aspecto muy importante para tener en consideración por la empresa es su naturaleza familiar, es decir, que todos los accionistas son los miembros de una misma familia. La empresa debe establecer un plan de sucesión que facilite el reemplazo futuro del líder y que principalmente garantice el éxito y la competitividad de la empresa a largo plazo.

Implementación de evaluación de 360° en la empresa. Uno de los puntos relevantes y que debe de estar alineado con los dos puntos anteriores es la evaluación efectiva del personal, que debe de estar enfocada no sólo en evaluar los resultados obtenidos, sino también, el crecimiento de los colaboradores a través del tiempo en la empresa como el crecimiento en logros y conocimientos. Este tipo de evaluación debe de buscar potenciar el desarrollo individual de los colaboradores y debe ser una herramienta que juzgue de manera constructiva el desempeño por tanto su reconocimiento.

Implementación de proyectos de responsabilidad social e integración. Es primordial ejecutar proyectos orientados principalmente a los conductores de ruta que tienen un rol muy importante en el proceso de transporte. El objetivo es fortalecer su autoestima, aumentar su cultura de pertenencia e identificación con la organización y mejorar su compromiso con sus tareas. Los planes de acción a ejecutarse tenemos como proyectos de inserción laboral y educativo para los conyugues e hijos, proyectos de integración familiar con actividades deportivos y de recreación sana para los trabajadores y proyectos de reconocimiento por el buen desempeño.

El capital humano que es el activo más importante de la organización y es necesario mantener un ambiente positivo en el lugar de trabajo y se debe contar con competencias

elegibles para el puesto con cada una de sus responsabilidades para un proceso de implantación exitoso (D'Alessio, 2015).

7.7. Gestión del Cambio

El proceso de implementación genera cambios estructurados y algunas veces culturales por lo que la gestión del cambio se planea adecuadamente con una serie de acciones para transformar la organización y así minimizar la resistencia al cambio (D'Alessio, 2015). Y se deberían ejecutar las siguientes acciones:

Plan de implementación de comunicación efectiva sobre los objetivos. Es vital e importante transmitir los nuevos objetivos estratégicos a toda la organización y poner en conocimiento el logro por cada objetivo. Para esto los canales de comunicación serán a través charlas, periódicos murales, reuniones semanales de comité de gerentes y por el portal web de la organización.

Plan de involucramiento de los gerentes divisionales y funcionales. Es imprescindible involucrar a todos los líderes de cada unidad o área de cada proceso para llevar a cabo y poner en práctica las estrategias.

Plan de monitoreo sobre los efectos del cambio. No perder de vista los cambios generados por la implementación y documentar las buenas prácticas, los logros, posibles resistencias de cambio y los fracasos.

7.8. Conclusiones

De nada serviría una estrategia bien formulada, si al momento de implementarse no se consideran todos los aspectos necesarios para que el éxito esté asegurado. Una correcta implementación del plan estratégico, que son soportados por los objetivos a corto plazo y supone tener presente varios aspectos muy importantes en cuanto a recursos como capital humano, financieros, tecnológicos y físicos que van a permitir alcanzar la realización de los objetivos a largo plazo. Sin duda durante la implementación de las estrategias

indudablemente impactará a la estructura organizacional por lo que tendrá que ser cambiado y ajustado a la vez, luego adaptarse e impactará en la forma de trabajar del capital humano y para ello se debe aplicar los planes de acciones propuestas.

Y finalmente las políticas permitirán delimitar cada una de las estrategias que se plantearon, cabe mencionar que dichas políticas están alineada a los valores y código de ética.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

8.1.1. Aprendizaje interno

El aprendizaje interno está referido a las competencias centrales de la organización en cómo E-Transport Arequipa debe aprender, mejorar y crear valor continuamente en aspectos de capital humano, capital de información y capital organizativo. Es preciso identificar la estructura misma y medirlos con indicadores por tanto saber si los objetivos se están alcanzando (D'Alessio, 2015). Se debe mantener al capital humano motivado, identificado con la organización, se debe fortalecer su crecimiento y estas se deben medir y compararse. Los indicadores basados incluyen desde la satisfacción, productividad, retención y capacitación. En la Tabla 34 se muestra los OCP asociados a esta perspectiva de aprendizaje.

Tabla 34
Perspectiva Aprendizaje de Empresa E-Transport Arequipa.

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidad
Aprendizaje interno	OCP4.1 Al 2023, implementar capacitaciones para el 100% de los líderes de cada área en uso de tecnologías, herramientas técnicas y las mejores prácticas de gestión (participación en promedio del personal 80% el primer año, 85% el segundo año, 90% el tercer año, 95% el cuarto año y 100% el quinto año).	Número de trabajadores capacitados/total de trabajadores	%
Aprendizaje interno	OCP4.2 Alcanzar un 60% de cumplimiento del plan de competencias de áreas operativas y gerencias, es decir, la mejora del desempeño laboral y desarrollo personal (cumplimiento del 30% el primer año, 35% el segundo año, 40% el tercer año, 50% el cuarto año y 60% el quinto año). Al 2018 se obtuvo un cumplimiento del 23%).	Cantidad de competencias cumplidas/cantidad de competencias planificadas	%
Aprendizaje interno	OCP4.3 Al 2023, alcanzar un 82% de Clima Laboral. 74% el primer año, 76% el segundo año, 78% el tercer año, 80% el cuarto año y 82% el quinto año. Al cierre del 2018 se obtuvo un clima laboral del 72%, según evaluador Korn Ferry.	Porcentaje de calificación de Clima Laboral	%
Aprendizaje interno	OCP4.4 Al 2020, implementar un plan de proceso de selección y retención del personal. Realizar el plan piloto el primer año, la implementación y definir perfiles de puestos el segundo año, reducir en 4 puntos porcentuales la rotación de personal el tercer año, reducir en 6 puntos porcentuales la rotación de personal el cuarto año y reducir en 8 puntos porcentuales la rotación de personal el quinto año .	Número de trabajadores retirados por año/Número de trabajadores contratados por año	%

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed)”, por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

8.1.2. Procesos

En esta perspectiva los directivos identifican los procesos críticos y permite que los indicadores de procesos internos se centren en aquellos procesos que entregaran los objetivos establecidos por los clientes u accionistas. Los indicadores de medición se centran en la mejora de procesos operativos y es preciso definir una completa cadena de valor de los procesos internos que iniciara con el proceso de innovación, identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros, luego desarrollar nuevas soluciones y finalmente ofreciendo servicios después de la venta (Kaplan & Norton, 2001). En la Tabla 35, se muestra las OCP asociados a la perspectiva de procesos internos.

Tabla 35
Perspectiva de Procesos Internos de E-Transport Arequipa.

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidad
Procesos Interno	OCP3.1 Al 2023, mantener la satisfacción del cliente cumpliendo los entregables de la ISO 9001. (el primer año reforzar los mapas de interacción de procesos, segundo año mejorar el manual de descripción de puestos, tercer año mejorar la matriz de riesgos (IPERC), cuarto reforzar el plan de capacitaciones y quinto año reforzar planes, procedimientos, instructivos de todas las áreas)	Porcentaje de cumplimiento según Gantt de SGC	%
Procesos Interno	OCP3.2 Al 2023, cumplir el 98% del programa de auditorías de las ISO 9001, el levantamiento de no conformidades y acciones correctivas. (promedio de cumplimiento del 90% el primer año, 92% el segundo año, 94% el tercer año, 96% el cuarto año y 98% el quinto año).	Porcentaje de cumplimiento según Gantt de SGC	%
Procesos Interno	OCP3.3 Al 2023, reducir el porcentaje de causas de incumplimiento de entrega de carga de concentrado responsabilidad de E-Transport por motivo de gestión de personas y unidades a un 7% en promedio (incumplimiento de entrega del 15% el primer año, 13% el segundo año, 11% el tercer año, 9% el cuarto año y 7% el quinto año). Al 2018 se obtuvo un 17% de causas de incumplimiento responsabilidad de E-Transport	Suma de Porcentaje de incumplimiento por gestión de personal y por gestión de unidades	%
Procesos Interno	OCP3.4 Al 2023, reducir los mantenimientos correctivos del 60% al 35% de la flota de tracto camiones (55% el primer año, 50% el segundo año, 45% el tercer año, 40% el cuarto año y 35% el quinto año).	Total de mantenimientos correctivos/total de mantenimientos	%

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed)”, por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

8.1.3. Clientes

Se establece parámetros para crear y agregar valor a los clientes como una experiencia satisfactoria. Referente a este aspecto Kaplan & Norton (2001), sugieren que una vez identificados los segmentos del cliente y mercado donde se han elegido competir, estos segmentos representan fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros.

Esta perspectiva permite que empresas equiparen sus indicadores clave sobre sus clientes como la satisfacción del cliente, incremento de clientes, cuota de mercado, retención de clientes y rentabilidad de clientes. En la Tabla 36 se muestra las OCP asociados a la perspectiva del cliente.

Tabla 36
Perspectiva del Cliente de E-Transport Arequipa.

Perspectiva	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidad
Cliente	OCP1.1 Para el año 2023, ejecutar 3 nuevos proyectos de servicio de transporte de concentrado de cobre con las mineras: Antapaccay, Hudbay y Quellaveco (Antapaccay el primer y segundo año; Quellaveco el tercer y cuarto año; y Hudbay el quinto año).	Número de nuevos clientes por año	Unidad/Año
Cliente	OCP1.2 Al 2023, alcanzar un nivel de ventas de S/250MM. S/235MM el primer año, S/239MM el segundo año, S/243MM el tercer año, S/247MM cuarto año y S/250MM el quinto año. Al cierre del ejercicio 2018 se obtuvo ventas por S/232MM y el promedio de los últimos 3 años fue de S/234MM.	Ventas por año	Soles/Año
Cliente	OCP1.3 Al 2023, firmar convenios corporativos de exclusividad de transporte a largo plazo con los clientes actuales: Cerro Verde, Las Bambas y Antamina. Las Bambas el primer y segundo año; Cerro Verde el tercer y cuarto año; y Antamina el quinto año .	Cantidad de contratos de exclusividad/total de contratos	%
Cliente	OCP1.4 Al 2023, alcanzar el 93% de cumplimiento del presupuesto de ventas. 85% el primer año, 87% el segundo año, 89% el tercer año, 91% el cuarto año y 93% el quinto año. Al cierre del 2018 el cumplimiento del presupuesto de ventas se cumplió al 83% .	Ventas ejecutadas/ventas presupuestadas	%

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed)”, por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

8.1.4. Financiera

Orientado al crecimiento y rentabilidad de la unidad de negocio, es el valor agregado para los accionistas. Estos están relacionados con medidas de rentabilidad como rendimientos

de capital que se empleó o el valor económico que se ha añadido. Los principales indicadores identificados se tienen: (a) ROI, (b) ROA y (c) EBITDA. Los objetivos a corto plazo relacionados con la perspectiva financiera se muestran en la Tabla 37.

Los OCP propuestas serán implementadas escalonadamente en los siguiente 5 años, la variación de están en el tiempo dependerás si cambias las condiciones en las cuales fue planeada el plan estratégico.

Tabla 37
Perspectiva Financiera de Empresa E-Transport Arequipa.

Perspectiva	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidad	
Financiera	OCP2.1	Al 2023, reducir los gastos de mantenimiento en 1.5 puntos porcentuales (0.5 puntos porcentuales el primer año, 0.4 puntos porcentuales el segundo año, 0.3 puntos porcentuales el tercer año, 0.2 puntos porcentuales el cuarto año y 0.1 puntos porcentuales el quinto año).	Gasto de mantenimiento preventivo/Gasto total de mantenimiento	%
Financiera	OCP2.2	Al 2023, alcanzar una utilidad neta de S/7MM. S/1MM el primer año, S/3MM el segundo año, S/5MM el tercer año, S/6MM el cuarto año y S/7MM el quinto año. Al cierre del ejercicio del 2018 se tuvo una pérdida de S/-2MM.	Utilidad neta por año	Soles/Año
Financiera	OCP2.3	Al 2023, alcanzar un margen operativo del 5%, dado que al 2018 representa el 2.4% (3.1% el primer año, 3.7% el segundo año, 4.2% el tercer año, 4.6% el cuarto año y 5% el quinto año).	Margen operativo/ingresos totales	%

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed)”, por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 38
Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para la Empresa E-Transport Arequipa.

OLP	Objetivos de corto plazo	Perspectiva	Indicador	Unidad de medida	Responsable	
OLP1: Al 2023, alcanzar el 43% de participación de mercado en transporte de concentrado de cobre a nivel nacional. Al cierre del año 2018 obtuvo un 37.96%, según base de datos del Ministerio de Energía y Minas e investigación propia de participación de mercado, año 2018.	OCP1.1	Para el año 2023, ejecutar 3 nuevos proyectos de servicio de transporte de concentrado de cobre con las mineras: Antapaccay, Hudbay y Quellaveco (Antapaccay el primer y segundo año; Quellaveco el tercer y cuarto año; y Hudbay el quinto año).	Cliente	Número de nuevos clientes por año	Unidad/Año	Gerente General
	OCP1.2	Al 2023, alcanzar un nivel de ventas de S/250MM. S/235MM el primer año, S/239MM el segundo año, S/243MM el tercer año, S/247MM cuarto año y S/250MM el quinto año. Al cierre del ejercicio 2018 se obtuvo ventas por S/232MM y el promedio de los últimos 3 años fue de S/234MM.	Cliente	Ventas por año	Soles/año	Gerente General
	OCP1.3	Al 2023, firmar convenios corporativos de exclusividad de transporte a largo plazo con los clientes actuales: Cerro Verde, Las Bambas y Antamina. Las Bambas el primer y segundo año; Cerro Verde el tercer y cuarto año; y Antamina el quinto año.	Cliente	Cantidad de contratos de exclusividad/total de contratos	%	Gerente General
	OCP1.4	Al 2023, alcanzar el 93% de cumplimiento del presupuesto de ventas. 85% el primer año, 87% el segundo año, 89% el tercer año, 91% el cuarto año y 93% el quinto año. Al cierre del 2018 el cumplimiento del presupuesto de ventas se cumplió al 83%.	Cliente	Ventas ejecutadas/ventas presupuestadas	%	Gerente Operaciones
OLP2: Al 2023, alcanzar un EBITDA de S/40M, un ROE de 4% y un ROA de 7%. Al cierre del ejercicio del 2018 el EBITDA fue de S/30M, el ROE fue de -6% y el ROA de 4%, según Estados Financieros E-Transport Arequipa 2018.	OCP2.1	Al 2023, reducir los gastos de mantenimiento en 1.5 puntos porcentuales (0.5 puntos porcentuales el primer año, 0.4 puntos porcentuales el segundo año, 0.3 puntos porcentuales el tercer año, 0.2 puntos porcentuales el cuarto año y 0.1 puntos porcentuales el quinto año).	Financiero	Gasto de mantenimiento preventivo/Gasto total de mantenimiento	%	Gerente de Mantenimiento
	OCP2.2	Al 2023, alcanzar una utilidad neta de S/7MM. S/1MM el primer año, S/3MM el segundo año, S/5MM el tercer año, S/6MM el cuarto año y S/7MM el quinto año. Al cierre del ejercicio del 2018 se tuvo una pérdida de S/-2MM.	Financiero	Utilidad neta por año	Soles/Año	Gerente General
	OCP2.3	Al 2023, alcanzar un margen operativo del 5%, dado que al 2018 representa el 2.4% (3.1% el primer año, 3.7% el segundo año, 4.2% el tercer año, 4.6% el cuarto año y 5% el quinto año).	Financiero	Margen operativo/ingresos totales	%	Gerente de Administración y Finanzas
OLP3: Al 2023 mantener un sistema de gestión de calidad con certificación vigente. Al cierre del 2018 cuenta con una certificación vigente ISO 9001	OCP3.1	Al 2023, mantener la satisfacción del cliente cumpliendo los entregables de la ISO 9001. (el primer año reforzar los mapas de interacción de procesos, segundo año mejorar el manual de descripción de puestos, tercer año mejorar la matriz de riesgos (IPERC), cuarto reforzar el plan de capacitaciones y quinto año reforzar planes, procedimientos, instructivos de todas las áreas)	Proceso	Porcentaje de cumplimiento según Gantt de SGC	%	Gerente Operaciones
	OCP3.2	Al 2023, cumplir el 98% del programa de auditorías de las ISO 9001, el levantamiento de no conformidades y acciones correctivas. (promedio de cumplimiento del 90% el primer año, 92% el segundo año, 94% el tercer año, 96% el cuarto año y 98% el quinto año).	Proceso	Porcentaje de cumplimiento según Gantt de SGC	%	Gerente Operaciones
	OCP3.3	Al 2023, reducir el porcentaje de causas de incumplimiento de entrega de carga de concentrado responsabilidad de E-Transport por motivo de gestión de personas y unidades a un 7% en promedio (incumplimiento de entrega del 15% el primer año, 13% el segundo año, 11% el tercer año, 9% el cuarto año y 7% el quinto año). Al 2018 se obtuvo un 17% de causas de incumplimiento responsabilidad de E-Transport.	Proceso	Suma de Porcentaje de incumplimiento por gestión de personal y por gestión de unidades	%	Gerente Operaciones
	OCP3.4	Al 2023, reducir los mantenimientos correctivos del 60% al 35% de la flota de tracto camiones (55% el primer año, 50% el segundo año, 45% el tercer año, 40% el cuarto año y 35% el quinto año).	Proceso	Total de mantenimientos correctivos/total de mantenimientos	%	Gerente de Mantenimiento
OLP4: Al 2023, alcanzar el 0.74 de índice de aceptación general de la cultura organizacional. Al cierre del 2018 el índice alcanzado de 0.64 según estudio realizado por el centro de liderazgo para el desarrollo de la Universidad Católica San Pablo	OCP4.1	Al 2023, implementar capacitaciones para el 100% de los líderes de cada área en uso de tecnologías, herramientas técnicas y las mejores prácticas de gestión (participación en promedio del personal 80% el primer año, 85% el segundo año, 90% el tercer año, 95% el cuarto año y 100% el quinto año).	Aprendizaje	Número de trabajadores capacitados/total de trabajadores	%	Gerente de Administración y Finanzas
	OCP4.2	Alcanzar un 60% de cumplimiento del plan de competencias de áreas operativas y gerencias, es decir, la mejora del desempeño laboral y desarrollo personal (cumplimiento del 30% el primer año, 35% el segundo año, 40% el tercer año, 50% el cuarto año y 60% el quinto año). Al 2018 se obtuvo un cumplimiento del 23%.	Aprendizaje	Cantidad de competencias cumplidas/cantidad de competencias planificadas	%	Gerente de Administración y Finanzas
	OCP4.3	Al 2023, alcanzar un 82% de Clima Laboral. 74% el primer año, 76% el segundo año, 78% el tercer año, 80% el cuarto año y 82% el quinto año. Al cierre del 2018 se obtuvo un clima laboral del 72%, según evaluador Korn Ferry.	Aprendizaje	Porcentaje de calificación de Clima Laboral	%	Gerente de Administración y Finanzas
	OCP4.4	Al 2020, implementar un plan de proceso de selección y retención del personal. Realizar el plan piloto el primer año, la implementación y definir perfiles de puestos el segundo año, reducir en 4 puntos porcentuales la rotación de personal el tercer año, reducir en 6 puntos porcentuales la rotación de personal el cuarto año y reducir en 8 puntos porcentuales la rotación de personal el quinto año.	Aprendizaje	Número de trabajadores retirados por año/Número de trabajadores contratados por año	%	Gerente de Administración y Finanzas

Nota: Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. D'Alessio 2015, México D.F., México: Pearson

Capítulo IX: Competitividad de Transportes E-Transport Arequipa

9.1. Análisis Competitivo de Transportes E-Transport Arequipa

Hitt, Duane & Hoskisson (2008), mencionan que la planeación estratégica es un proceso que genera ventajas competitivas y conceden un valor agregado, además de dar sostenibilidad a largo plazo. Así mismo, una organización que goza de una ventaja competitiva cuando implementa estrategias, crea más valor para sus clientes y sus competidores no pueden copiar o les resulta difícil o es demasiado costosa la imitación.

Desde luego, la organización no puede estar segura de que su estrategia ha producido una o varias ventajas competitivas frente a sus competidores, se debe tener presente que ninguna ventaja competitiva es permanente, la velocidad en que los competidores adquieren habilidades para replicar los beneficios de la estrategia de la empresa que crea valor determina el tiempo que durará su ventaja competitiva.

Así también, el mismo autor refiere que los rendimientos superiores al promedio están referidos a los rendimientos exceden al monto que un inversionista espera obtener de otras inversiones con un riesgo equiparable. Este riesgo se debe administrar con mucha efectividad, y como consecuencia el riesgo disminuye la incertidumbre y esto es positivo para las inversionistas, por ello es muy importante que las organizaciones que deseen obtener rendimientos superiores al promedio sepan explotar una ventaja competitiva o competir en una industria atractiva.

En base al párrafo anterior se infiere que el éxito de permanencia nunca está garantizado y en tiempos de globalización las organizaciones cada vez son más competitivas; la creación de nuevas propuestas de valor en alianza con la innovación son aspectos de mucha importancia y pilares primordiales para alcanzar competitividad, por ello la Empresa E-Transport Arequipa está apostando por la aplicación de tecnología en todo el proceso de transporte para agilizar y mejorar las actividades, por tanto alcanzar a mejores resultados,

esto ha repercutido en la automatización y la optimización del mismo, es por eso que se inició el proceso de implementación de sistemas e tecnologías de información en todo el proceso de transporte y como resultado el flujo de información de manera integrado, convirtiéndose un facilitador estratégico e impulsor de cambio desempeñando un papel de aliado muy importante para el control de los procesos.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de E-Transport Arequipa

Porter (1985), estableció que para lograr ventaja competitiva se debe tomar unas de las estrategias genéricas frente a sus competidores en liderazgo en costos o diferenciación.

Bajo este enfoque E-Transport Arequipa tiene una ventaja competitiva en la diferenciación de venta de su producto, es decir vende servicio de transporte de carga pesada de manera segura y fiable donde los clientes quedan satisfechos y felices, esta lo hace único en el mercado frente a su competencia. Es por ello por lo que tiene a grandes empresas mineras como clientes y que confían en el servicio, sin embargo, esta diferenciación compromete a E-Transport Arequipa en altos costos.

En cuanto se refiere a características o atributos más resaltantes detrás de esta venta de servicio está el uso de sistemas de información y comunicaciones como facilitadores a los procesos de servicio de transporte donde la información se encuentra en línea listo para tomar acciones y decisiones por parte de los directivos y personal operativo. Por otro lado, el ambiente laboral ameno con personas motivadas es otro de los factores importantes que ayuda enormemente a cumplir metas y objetivos y esta se diferencia frente a los competidores.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de E-Transport Arequipa

Al conjunto de organizaciones que mantienen estrechas relaciones entre sí, se les llama clústeres, según Porter (2009) “los clústeres son una característica destacada del paisaje

de toda economía avanzada, y la formación de clústeres es un ingrediente esencial para el desarrollo económico” (p. 17).

En el sector que se encuentra E-Transport Arequipa, no se tiene identificado claramente los clústeres, sin embargo podríamos mencionar algunas entidades que cumplen de alguna manera ese rol. En el Perú, la Unión Nacional de Transportistas UNT, es una asociación privada gremial, sin fines de lucro, fundada en el año 2000 conformado por 16 Gremios Regionales, 11 filiales y 5 afiliados, constituyéndose como el gremio de empresarios de transporte de carga más representativo del Perú; interlocutor legítimo y reconocido ante las autoridades, representante de los camioneros peruanos en reuniones de transporte internacional, de los acuerdos de transporte internacional por carretera, de la Comunidad Andina de Naciones – CAN y del Cono Sur.

Así también la UNT es miembro fundador de la Cámara Interamericana de Transporte CIT, entidad que agrupa a gremios de todas las modalidades de transporte de América Latina, teniendo como uno de sus principales objetivos: “Coordinar y defender, en el plano internacional, los intereses de los transportistas y de sus entidades representativas”. Así también La UNT constituye el Consejo Nacional de Transporte Terrestre CNTT integrado por gremios representativos del transporte interprovincial de carga y pasajeros a nivel nacional, APOIP, COTRAP Y UNT PERU. Por lo que constituye un clúster de importancia en el sector de transporte de carga, principalmente en dos aspectos, el incremento de productividad por implementación de carreteras, así como el nivel de experiencia de operadores de transporte de carga pesada especializada.

En el tema de mejorar el nivel de experiencia los transportistas de empresas privadas de Mype, no cuentan con las capacitaciones, ni nivel de experiencia que obtienen los operadores de tractos en empresas mineras, la capacitación constante permite a nuestro

clúster, a través del tiempo la disminución de accidente de tránsito en carretera, así como, mejor consumo de combustible, mejorando la productividad.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Desde la fundación de UNT PERU, ha propuesto y conseguido importantes logros para la formalización del transporte de carga, ha realizado firme defensa de aquellas normas que afectan a la actividad de transporte de carga, teniendo el reto de reducir la atomización, impulsando la asociatividad, programa de renovación vehicular, profesionalización del sector, entre otras, como herramientas, para la sana y libre competencia de las empresas en el transporte de carga, en ruta a la competitividad, que el desarrollo del país requiere.

Dentro los aspectos estratégicos de la UNT que a su vez es miembro de la CIT se pueden identificar los siguientes:

Primero, combatir el transporte informal, así como promover el proceso educativo relacionado al transporte, reglamentos, infracciones y sanciones del MTC, SUNAT, PROVIAS, Municipalidades y otros.

Segundo, promueve la participación en rueda de negocios relacionado al sector, así como convenios con empresas privadas de productos de bienes y/o servicios de interés para los asociados.

Tercero, gestiona la participación en reuniones de transporte terrestre internacional, regidas por la normatividad de la Comunidad Andina (CAN) y el MERCOSUR para la facilitación de la solución y mejoramiento de las condiciones de transporte terrestre internacional.

Cuarto, realiza capacitaciones a conductores y/o transportistas a través de la escuela de conductores autorizada por EL MTC Según R.D. 2525-2011-MTC, así también brinda varios cursos de actualización relacionado al transporte de terrestre de mercancías, así como

por ejemplo los cursos para la obtención de licencia especial de conducir para el transporte de materiales y residuos peligrosos según R.D. 3924-2014-MTC/15.

Quinto, gestionan la asesoría legal, a los asociados, de abogados expertos para la realización de trámites en general antes organismos relacionados al transporte terrestre.

Sexto, al mejorar en nivel de experiencia de los transportistas a través de las capacitaciones privadas y de la asociación se permite la mejora de la productividad así como la disminución de consumo de combustible.

Así también al ser miembro de la cámara Interamericana de Transporte (CIT), que está compuesto actualmente por más de 100 entidades de 18 países, dentro los que se encuentra el Perú y cuyo objetivo principal es ser un foro de discusión e indicación de tendencias para el sector del transporte en América, se puede identificar algunos aspectos estratégicos como el de coordinar y defender, a nivel internacional, los intereses de los transportistas y sus entidades representativas, en todas las modalidades, así como sus actividades auxiliares o complementarias, relacionadas con el transporte internacional de carga y pasajeros, igualmente en todas sus modalidades, así como desarrollar estudios e investigaciones sobre los problemas económicos, de mercado y legales del transporte internacional, y promover el intercambio de información y experiencias con organizaciones representativas de la actividad.

9.5. Conclusiones

La Empresa E-Transport Arequipa, al ser atractiva por su estrategia genérica de diferenciación de su servicio se encuentra en una latente amenaza debido al alto costo que incurre y puedan entrar competidores en liderazgo en costos, sin embargo, la empresa apuesta por el uso de sistemas de información, sistemas de comunicaciones y uso de tecnologías en el proceso de su servicio de transporte y fortalecimiento de su capital humano con el propósito de ser el mejor en su rubro.

Por otro lado, E-Transport Arequipa al ser miembro del clúster como la Unión Nacional de Transportistas UNT, le permite obtener ventaja competitiva en el sector donde se desarrolla, en relación con aspectos estratégicos y operativos, y así permanecer y crecer en un mercado junto a sus competidores.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 40 se presenta el Plan Estratégico Integral (PEI) para E-Transport Arequipa, donde se incluyen los principales puntos desarrollados a través de la presente. En la parte superior, se observa la visión que tenemos para el año 2023, de la cual se derivan los intereses organizacionales y los objetivos a largo plazo. Adicionalmente, se muestran las estrategias retenidas y cuáles de ellas contribuyen a lograr cada uno de los OLP, así como las políticas.

10.2. Conclusiones

1. La proyección de la inversión minera será aproximadamente 26 mil millones de dólares en los siguientes 10 años, el crecimiento del sector minero es directamente proporcional al crecimiento del sector de transporte de concentrados de mineral, por lo tanto es una oportunidad de crecimiento para la empresa.

2. La empresa E-Transport Arequipa al año 2018 tiene una participación de mercado del 37.96% en el sector de transporte de concentrado de cobre por tracto camión, siendo nuestro principal cliente la minera Las Bambas, que representa un 70% del total de ventas, lo cual representa un riesgo por concentrar los ingresos en un solo cliente.

3. E-Transport Arequipa redujo su rentabilidad hasta en 30 puntos porcentuales en promedio en los dos últimos años, con una pérdida de 2M de soles en el año 2018, debido principalmente por las penalidades incurridas por incumplimiento de transporte de concentrado.

4. Actualmente E-Transport Arequipa cuenta con las certificaciones internacionales ISO, sin embargo, tiene un 17% causas de incumplimiento de viajes responsabilidad E-Transport debido a los factores internos como la ejecución de malas prácticas operativas en mantenimiento y algunos errores en la planificación de viajes.

5. E-Transport no cuenta con un plan de sucesión directiva, se tiene dificultades cuando un personal renuncia y no se tiene un personal que reemplace eficazmente el puesto en el corto plazo.

6. De acuerdo con el diagnóstico realizado por la misma empresa de la cultura organizacional, se obtuvo un nivel de índice de aceptación de 0.64 siendo el mayor puntaje 1.00, donde el promedio general a nivel país es de 0.65, lo que indica que se encuentra ligeramente por debajo del promedio.

7. Las decisiones de la empresa actualmente son tomadas por el comité de gerencia, de acuerdo con el análisis realizado concluimos que estas decisiones son parcializadas a beneficio de cada gerencia a falta de un gerente general quien lidere y apruebe las decisiones tomadas según la visión y misión de la empresa.

10.3. Recomendaciones Finales

Las recomendaciones para lograr que la empresa E-Transport Arequipa desarrolle su ventaja competitiva y alcance hasta el año 2023 la visión establecida en este planeamiento estratégico, son las siguientes:

1. Se recomienda a la Gerencia realizar estudios de mercado de manera anual, para aprovechar el crecimiento que tendrá el país en el sector de minería y por ende el transporte de concentrado de cobre, así como el de transporte de combustible en los próximos 5 años.

2. Se recomienda a la Gerencia: primero, penetrar el mercado ampliando la cartera de clientes, como Antapaccay, Hudbay y Quevalleco; segundo, integración horizontal con el estudio y adquisición de una empresa del mismo rubro en la zona norte del país, pudiendo ser la empresa Saturno o la empresa Catalan, realizando un adecuado plan de integración de esta empresa a la cultura de E-Transport Arequipa; y tercero, diversificación concéntrica con implementación de la línea de Transporte de Hidrocarburos. Esto permitirá salir de la dependencia del nuestro principal cliente que es Minera Las Bambas.

3. Se recomienda a la Gerencia revertir la pérdida del último año mediando el cumplimiento de los objetivos a corto plazo referidas a rentabilidad, ya que podría afectar significativamente no solo su rentabilidad, sino también la solidez financiera y patrimonial lograda.

4. Se recomienda a la Gerencia de operaciones y mantenimiento asegurar la mejora y cumplimiento de los procesos y procedimientos, para renovar la certificación actual ISO 9001 y para disminuir el incumplimiento de entrega de concentrado de cobre.

5. Se recomienda al líder de Gestión de Personas, adoptar la nueva estructura organizacional propuesta, y se tenga un plan de sucesión directiva, para suplir los puestos claves y de alta rotación de personal.

6. Se recomienda al líder de Gestión de Personas que en base a diagnóstico de la situación de cultura organizacional realizar planes de acción de mejora, debiendo iniciar en enero 2019, con el objetivo de integrar las diferentes dimensiones del personal teniendo como meta superar el índice promedio del país.

7. Se recomienda a la corporación elija a un Gerente General en el corto plazo, para que lidere a la organización e implemente las estrategias propuestas. Este líder debe tener clara la visión y misión de la empresa, con conocimiento y experiencia en el sector transporte y minero.

10.4. Futuro de E-Transport Arequipa

Al término de esta implementación del plan estratégico E-Transport Arequipa será una empresa líder en transporte de carga de concentrado de cobre, una empresa competitiva en el mercado que contribuirá al crecimiento y desarrollo de la economía del país, además se convertirá en la unidad estratégica del grupo a al que pertenece posicionándose fuertemente en el sector de transporte de carga terrestre, de acuerdo con la Tabla 39.

Tabla 39
Situación actual y proyectado año 2023

Descripción	Actual	Futuro
Contratos con mineras	Las Bambas, Cerro Verde, Nexa, Orica, Molycop.	Las Bambas, Cerro Verde, Nexa, Orica, Molycop, Antapaccay, Hubbay y Quellaveco, Justa.
Gastos de mantenimiento respecto a ventas totales	5.0%	3.5%
Porcentaje de mantenimientos correctivos	60%	20%
Ventas por año	S/232,145,000	S/254,806,161
Utilidad neta por año	-S/2,000,000	S/8,000,000
Porcentaje de causas de incumplimiento de entrega de carga de concentrado de cobre	17%	7%
Porcentaje de competencias logradas del personal	23%	60%
Porcentaje de satisfacción de clima laboral	72%	82%

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

Tabla 40
Plan Estratégico Integral de la Empresa E-Transport Arequipa

Misión	Visión					Valores Innovación. Seguridad. Trabajo en equipo. Integridad. Vocación de servicio. Respeto a las personas, comunidad y medio ambiente.
	Para el año 2023, ser la empresa líder de servicios de transporte de carga de concentrado de cobre a nivel nacional, teniendo como pilares de crecimiento, la rentabilidad, la calidad y el capital humano.					
	Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Principios Cardinales
	1. Incrementar participación de mercado 2. Incrementar la rentabilidad 3. Mantener y mejorar la calidad en los procesos. 4. Fortalecimiento del clima laboral	OLP1: Al 2023, alcanzar el 43% de participación de mercado en transporte de concentrado de cobre a nivel nacional. Al cierre del año 2018 obtuvo un 37.96%, según base de datos del Ministerio de Energía y Minas e investigación propia de participación de mercado, año 2018.	OLP2: Al 2023, alcanzar un EBITDA de S/40M, un ROE de 4% y un ROA de 7%. Al cierre del ejercicio del 2018 el EBITDA fue de S/30M, el ROE fue de -6% y el ROA de 4%, según Estados Financieros E-Transport Arequipa 2018.	OLP3: Al 2023 mantener un sistema de gestión de calidad con certificación vigente. Al cierre del 2018 cuenta con una certificación vigente ISO 9001	OLP4: Al 2023, alcanzar el 0.74 de índice de aceptación general de la cultura organizacional. Al cierre del 2018 el índice alcanzado de 0.64 según estudio realizado por el centro de liderazgo para el desarrollo de la Universidad Católica San Pablo	1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos
	Estrategias					Políticas
	FO1 Comprar una empresa en el norte del país como Iberoamérica o Saturno que pertenecen al mismo rubro en el centro y norte para incrementar la participación de mercado: O1, O2 y F5, F2	X				Fomentar una cultura de calidad, seguridad, salud y cuidado ambiental, integrando estos aspectos en las labores diarias de nuestra actividad
	FO2 Crear nuevo servicio de transporte de combustible Diesel para las mineras Cerro Verde, Las Bambas, Antapaccay en el sur del país, que son nuestros actuales principales clientes : O1, O2 y F5, F1	X				Cumplir con los requisitos legales y otros aplicables a nuestra actividad
	FO3 Implementar un plan de renovación e incremento de flota de tracto camiones, para cubrir demanda y reemplazar equipos con más de 4 años de antigüedad: O3 y F3, F2	X				Satisfacer los requerimientos acordados con nuestros clientes.
	FO5 Crear un plan de expansión e internacionalización de nuestros servicios con el respaldo financiero y el know how actual, con un área de marketing encargada: O1, O2 y F5, F2			X		Prevenir los riesgos propios de nuestras actividades que afecten la salud y seguridad de nuestros trabajadores y otras partes interesadas a fin de eliminarlos o minimizarlos.
	FA1 Realizar alianzas estratégicas con empresas de transporte de carga pesada y materiales peligrosos del mismo rubro para ingresar a nuevas mineras y aumentar participación de mercado. A1 y F2, F6	X				Prevenir la contaminación y reducir los impactos ambientales propios de nuestras actividades.
DO2 Aprender el know-how de las empresas que brindan el servicio de mantenimiento de principales marcas como Internacional, Kenworth y Freightliner, y realizarlo con personal propio al corto plazo para reducir gastos de mantenimiento en mano de obra y repuestos: O2 y O3, D2		X		X	Garantizar la participación de nuestros trabajadores y representantes a través de la información, consulta y capacitación continua.	
DA3 Adquirir una empresa pequeña de transporte de materiales peligrosos especializados como Saturno (ácidos para trata de mineral) para diversificar los servicios: A3 y D3, D6	X					
DA4 Implementar un programa Trainee basado en competencias para puestos claves de la compañía, con fines de expansión y de sucesión de puestos. D5, D7 y A1				X		
Tablero de Control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	Tablero de Control	
1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva interna 4. Aprendizaje de la organización	Para el año 2023, ejecutar 3 nuevos proyectos de servicio de transporte de concentrado de cobre con las mineras: Antapaccay, Hudbay y Quellaveco (Antapaccay el primer y segundo año; Quellaveco el tercer y cuarto año; y Hudbay el quinto año).	Al 2023, reducir los gastos de mantenimiento en 1.5 puntos porcentuales (0.5 puntos porcentuales el primer año, 0.4 puntos porcentuales el segundo año, 0.3 puntos porcentuales el tercer año, 0.2 puntos porcentuales el cuarto año y 0.1 puntos porcentuales el quinto año).	Al 2023, mantener la satisfacción del cliente cumpliendo los entregables de la ISO 9001. (el primer año reforzar los mapas de interacción de procesos, segundo año mejorar el manual de descripción de puestos, tercer año mejorar la matriz de riesgos (IPERC), cuarto reforzar el plan de capacitaciones y quinto año reforzar planes, procedimientos, instructivos de todas las áreas)	Al 2023, implementar capacitaciones para el 100% de los líderes de cada área en uso de tecnologías, herramientas técnicas y las mejores prácticas de gestión (participación en promedio del personal 80% el primer año, 85% el segundo año, 90% el tercer año, 95% el cuarto año y 100% el quinto año).	1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva interna 4. Aprendizaje de la organización	
	OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2		
	Al 2023, alcanzar un nivel de ventas de S/250MM. S/235MM el primer año, S/239MM el segundo año, S/243MM el tercer año, S/247MM cuarto año y S/250MM el quinto año. Al cierre del ejercicio 2018 se obtuvo ventas por S/232MM y el promedio de los últimos 3 años fue de S/234MM.	Al 2023, alcanzar una utilidad neta de S/7MM. S/1MM el primer año, S/3MM el segundo año, S/5MM el tercer año, S/6MM el cuarto año y S/7MM el quinto año. Al cierre del ejercicio del 2018 se tuvo una pérdida de S/-2MM.	Al 2023, cumplir el 98% del programa de auditorías de las ISO 9001, el levantamiento de no conformidades y acciones correctivas. (promedio de cumplimiento del 90% el primer año, 92% el segundo año, 94% el tercer año, 96% el cuarto año y 98% el quinto año).	Alcanzar un 60% de cumplimiento del plan de competencias de áreas operativas y gerencias, es decir, la mejora del desempeño laboral y desarrollo personal (cumplimiento del 30% el primer año, 35% el segundo año, 40% el tercer año, 50% el cuarto año y 60% el quinto año). Al 2018 se obtuvo un cumplimiento del 23%.		
	OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3		
	Al 2023, firmar convenios corporativos de exclusividad de transporte a largo plazo con los clientes actuales: Cerro Verde, Las Bambas y Antamina. Las Bambas el primer y segundo año; Cerro Verde el tercer y cuarto año; y Antamina el quinto año.	Al 2023, alcanzar un margen operativo del 5%, dado que al 2018 representa el 2.4% (3.1% el primer año, 3.7% el segundo año, 4.2% el tercer año, 4.6% el cuarto año y 5% el quinto año).	Al 2023, reducir el porcentaje de causas de incumplimiento de entrega de carga de concentrado responsabilidad de E-Transport por motivo de gestión de personas y unidades a un 7% en promedio (incumplimiento de entrega del 15% el primer año, 13% el segundo año, 11% el tercer año, 9% el cuarto año y 7% el quinto año). Al 2018 se obtuvo un 17% de causas de incumplimiento responsabilidad de E-Transport	Al 2023, alcanzar un 82% de Clima Laboral. 74% el primer año, 76% el segundo año, 78% el tercer año, 80% el cuarto año y 82% el quinto año. Al cierre del 2018 se obtuvo un clima laboral del 72%, según evaluador Korn Ferry.		
	OCP1.4	OCP3.4	OCP4.4			
	Al 2023, alcanzar el 93% de cumplimiento del presupuesto de ventas. 85% el primer año, 87% el segundo año, 89% el tercer año, 91% el cuarto año y 93% el quinto año. Al cierre del 2018 el cumplimiento del presupuesto de ventas se cumplió al 83%.	Al 2023, reducir los mantenimientos correctivos del 60% al 35% de la flota de tracto camiones (55% el primer año, 50% el segundo año, 45% el tercer año, 40% el cuarto año y 35% el quinto año).	Al 2020, implementar un plan de proceso de selección y retención del personal. Realizar el plan piloto el primer año, la implementación y definir perfiles de puestos el segundo año, reducir en 4 puntos porcentuales la rotación de personal el tercer año, reducir en 6 puntos porcentuales la rotación de personal el cuarto año y reducir en 8 puntos porcentuales la rotación de personal el quinto año.			
RECURSOS						
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
PLANES OPERACIONALES						

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

Referencias

- Antamina. (16 de septiembre del 2019). *PERUMIN 2019: Antamina muestra su proceso productivo y filosofía de responsabilidad social*. Recuperado de:
<https://www.antamina.com/noticias/perumin-2019-antamina-proceso-productivo-filosofia-responsabilidad-social/>
- América Economía (2019). Conozca las 500 empresas más grandes del Perú 2018. América Economía, Edición Internacional. Recuperado de:
<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-las-500-empresas-mas-grandes-del-peru-2018>
- Asociación Automotriz del Perú [AAP]. (2019). *Notas Estadísticas – Importación de Vehículos Nuevos 2019*. Recuperado de
https://aap.org.pe/estadisticas/importaciones_vehiculos_nuevos/importacion-de-vehiculos-nuevos-2019/
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2019a). *Notas de Estudios del BCRP. Boletín 14, febrero 2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2019/nota-de-estudios-14-2019.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2019b). *Notas de estudios del BCRP*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2019/nota-de-estudios-14-2019.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2019c). *Presentación de Programa Monetario 2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2019/presentacion-01-2019.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2019d). *Cuadros estadísticos de compras a crédito en servicio de transportes 2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2017). *Perú Systematic Country Diagnostic. Bolivia, Chile, Ecuador, Peru and Venezuela Country Management Unit. February 2019. World Bank Group*. Recuperado de: <http://documents.worldbank.org/curated/en/919181490109288624/Peru-Systematic-Country-Diagnostic>
- Bahamonde, P., Concha, C., Ribeiro, R. & San Roman Flores (2016). Planeamiento estratégico para RANSA Centroamérica. Pontificia Universidad Católica del Perú. [Tesis Postgrado]. Administración Estratégica de Empresas, Lima, Perú. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14717>
- BBVA. (2018) *Perú, situación del sector minero – BBVA research*. Recuperado de https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2019/02/Peru_SituacionSectorMinero.pdf
- Caballero, J. (2015). *La homologación genera competitividad y crecimiento en las empresas de transporte terrestre. Conexionesan*. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/10/08/homologacion-genera-competitividad-y-crecimiento-en-las-empresas-transporte-terrestre/>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7a ed.). México: McGraw-Hill.
- Chilón, S., Pando, F., Spelucin, A., & Quispe, A. (2016). *Planeamiento Estratégico de la Empresa de Transportes M. Catalán S.A.C. (Tesis de maestría)*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú

Climate Data Explorer [CAIT] (2016). Global Historical GHG Emissions. Recuperado de:

https://www.climatewatchdata.org/ghg-emissions?breakBy=regions-ABSOLUTE_VALUE&chartType=line®ions=PER

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2016). *Evaluación de desempeño Ambiental Perú 2016*. Recuperado de: www.cepal.org/es/evaluaciones-de-desempeno-ambiental-1.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2019). Perú: tendencias globales y regionales. Primera edición enero 2019. Recuperado de:

https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/peru-2030-tendencias-globales-y-regionales/

Cano, Cerezo y Urbina (2015). Valorización de Material y energética de neumáticos fuera de uso. Recuperado de:

https://www.madrimasd.org/uploads/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/VT/VT10_valorizacion-energetica-neumaticos.pdf

CAIT Climate Data Explorer (2016), Global Historical GHG Emissions. Recuperado de:

https://www.climatewatchdata.org/ghg-emissions?breakBy=regions-ABSOLUTE_VALUE&chartType=line®ions=PER

Comunidad Andina (2017). Parque Vehicular en la Comunidad Andina. Recuperado de:

<http://www.comunidadandina.org/DocOficialesFiles/DEstadisticos/SGDE848.pdf>

Corporación Global de Cerveza S.A.A. (2018). *Notas a los estados financieros separados no auditados al 31 de diciembre 2018 y de 2017*. Recuperado de

<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/NOTAS%20A%20LOS%20EE%20FF%20INTERM%20IVTRIM%202018.pdf>

Costa A. (2018). Flujo Vehicular por Unidades de Peaje Informe técnico N°03 – marzo 2018.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_flujo-vehicular-ene2018.pdf

Defensoría del Pueblo [Defensoría]. (2018a) Vigésimo Segundo Informe Anual de la

Defensoría del Pueblo, enero - diciembre 2018. Recuperado de:

<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/05/Vig%C3%A9simo-segundo-Informe-Anual-de-la-Defensor%C3%ADa-del-Pueblo.-Enero-Diciembre-2018.pdf>

Defensoría del Pueblo [Defensoría]. (2018b) Reporte de Conflictos Sociales N°178.

Defensoría del Pueblo. Adjuntía para prevención de conflictos sociales. Diciembre 2018, Recuperad de: [https://www.defensoria.gob.pe/wp-](https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-178-Diciembre-2018.pdf)

[content/uploads/2019/01/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-178-Diciembre-2018.pdf](https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-178-Diciembre-2018.pdf)

Díaz, S. (2017). Metodología justo a tiempo y su relación con la productividad en la empresa

Ransa Comercial SAC. Universidad Cesar Vallejo. [Tesis Pregrado]. Escuela

Profesional de Administración- MBA, Lima, Perú. Recuperado de:

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12358/D%C3%ADaz_SJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

D. S. N. ° 057-2004-PCM. Ley General de Residuos Sólidos (2004), Ley N. ° 27314.

D. S. N° 237-2019-EF. Plan Nacional de Competitividad y Productividad.

D.S. N° 047-2001-MTC. Establecen Límites Máximos Permisibles de Emisiones

Contaminantes para Vehículos Automotores que Circulen en la Red Vial.

- D.S. N° 010-2017- MINAN. Establece Límites Máximos Permisibles de emisiones atmosféricas para vehículos automotores.
- D. S. N° 025-2017-EM. Establece medidas relacionadas al contenido de azufre en el Diesel, gasolina y gasohol para su comercialización y uso.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico – Un enfoque de gerencia (3ra ed.)*. Pearson Educación de Perú, S.A 2016.
- D'Alessio, F. (2018). *Pastillas para la gerencia: Buenas prácticas administrativas*. Lima, Perú: Editorial Planeta.
- Gordillo, R. (2018). Factores críticos del clima organizacional que determinan la calidad del servicio del personal de Ransa Comercial S.A. en la ciudad de Lima. Universidad Nacional de Trujillo. [Tesis Pregrado]. Facultad de Ingeniería, Arequipa, Perú.
Recuperado de: <http://dspagce.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/11130>
- IMD World Competitiveness Yearbook. (2018). *Resultados del Ranking de Competitividad Digital Mundial 2018*. Recuperado de https://centrumthink.com/Docs/files/folleto_ranking_mundial_de_competitividad_digital_2018_final.pdf
- Hartmann, F.H. (1983). *The Relations of nations (6th ed.)*. New York, NY: Macmillan.
(Original work published 1957).
- Huertas, P. (2017). Fortalecimiento de la capacidad competitiva de una empresa de servicio de transporte de carga y logística mediante un plan estratégico. Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. [Tesis Postgrado]. Facultad de Producción y Servicios, Arequipa, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5882/Iihulapd.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

International Copper Study Group [ICSG]. (2018). The World Copper FactBook 2018.

Lisboa. Portugal. Recuperado de: <https://www.icsg.org/index.php/statistics/selected-data>.

Instituto de Ingenieros de Minas del Peru [IIMP]. (2018). Minera cuprífera evalúa alternativas al transporte en camiones entre Las Bambas y la localidad de Imata.

Recuperado de: <http://www.iimp.org.pe/actualidad/las-bambas-a-fin-de-ano-definiria-si-usa-mineroproducto>

Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico [INGEMMET]. (2019). Mapa de Rocas

Minerales Recuperado de : <http://geocatmin.ingemmet.gob.pe/geocatmin/> el 29 de Julio del 2019.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). Perú: Informe Económico Trimestral – IV Trimestre 2018. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1649/1ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019a) Informe Técnico de Producción Nacional. Boletín 02, febrero 2019

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-de-produccion-nacional-febrero2019.PDF>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019b). *Informe Técnico – Evolución de las Exportaciones e Importaciones – febrero 2019*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_exportaciones-e-importaciones-feb2019.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019c). *Línea de base de los*

Principales Indicadores Disponibles de desarrollo Sostenible (ODS). Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaales/Est/Lib1429/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019d). *Informe Técnico – Producto Bruto Interno Trimestral – febrero 2019*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbit_2019-i_final.pdf

Jáuregui, S. (2017). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Servosa Cargo S.A.C. Lurigancho – 2016*. Universidad Cesar Vallejo. [Tesis Postgrado]. Administración de Negocios - MBA, Lima, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8531?show=full>

Kotler, P., Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México. Pearson Education.

La torre, A., et al. (2016). *Planeamiento Estratégico de Ransa Comercial S.A.* (Tesis de Maestría). PUCP, Lima, Perú.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill Book.

Marquina P. (2018) *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial IMD 2018*.

Publicación de CENTRUM PUCP. Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Primera Edición junio 2018. Recuperado de:

<http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/IMD/resultados-imd.pdf>

Minería y Energía (28 enero, 2019). Pablo Sacchi: EL objetivo es consolidar RANSA como una marca líder regional. *Revista Internacional Especializada en Minería y Energía*. Recuperado de: <http://mineriaenergia.com/pablo-sacchi-el-objetivo-es-consolidar-ransa-como-una-marca-lider-regional/>

Ministerio del Ambiente [MINEM]. (2016). *iNDC, mitigación, adaptación, ENCC. 2016. La Contribución Nacional del Perú - iNDC: agenda para un desarrollo climáticamente responsable*. Lima Recuperado de: <http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/wp->

content/uploads/sites/11/2015/12/LA-CONTRIBUCI%C3%93N-NACIONAL-DEL-PER%C3%9A1.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2019a). Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad – Gobierno del Perú. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/planes/PNIC_2019.pdf

Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2017a). Libro Anual de Recursos de Hidrocarburos. Resumen Ejecutivo. Dirección General de Hidrocarburos. Recuperado de: http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/LARH_2017.pdf

Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2017b). Balance Nacional de Energía 2017. Recuperado de: <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGEE/eficiencia%20energetica/publicaciones/BNE%202017.pdf>

Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2018a). *Boletín Estadístico Minero – Producción Minera Mensual 2018*. Recuperado de: http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=12543

Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2018b). *Boletín Estadístico Minero – Evolución de la Inversión en el Sector Minero*. Recuperado de <https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2018/BEMDIC2018.pdf>

Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2018c). *Cuarto Informe Trimestral Octubre Noviembre diciembre 2018 – Oficina General de Gestión Social (OGGS)*. Recuperado de: [http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/4to_%20Informe%20Trimestral%20\(Octubre%20-%20Diciembre%202018\)\(2\).pdf](http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/4to_%20Informe%20Trimestral%20(Octubre%20-%20Diciembre%202018)(2).pdf)

Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2018d) Anuario minero 2018 – Dirección de Promoción y Sostenibilidad Minera. Recuperado de:

[https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2018/AM2018\(VF\).pdf](https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2018/AM2018(VF).pdf)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2017). Boletín estadístico 2017.

Recuperado de:

https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2017.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2018a). Boletín estadístico II Semestre 2018. Recuperado de:

https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/boletines/boletin_estadistico_II_semestre_2018.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2018b). Ranking de las empresas de transporte de carga general nacional por carretera, según flota operativa 2018.

Recuperado de:

https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/files/cuadros/Transportes_Carretero_2_2_3.xlsx

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2018c). Boletín estadístico I Semestre 2018. Recuperado de:

https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/boletines/boletin_estadistico_I_semestre_2018.pdf

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa [MERCOS] (2019). Ranking por sectores, Perú 2018. Instrumento de Evaluación Reputacional. Recuperado de:

<http://www.mercos.info/pe/ranking-merco-talento>

Neuchterlein, D.E. (1973). *United States national interests in a changing world*. Lexington, KY: University Press of Kentucky.

- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [OSINERGMIN]. (15 de septiembre de 2004) *Decreto de Urgencia N° 010-2004*. Recuperado de: <http://www2.osinerg.gob.pe/MarcoLegal/docrev/DU%20010-2004-CONCORDADO.pdf>
- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [OSINERGMIN]. (2017) *La Industria de la Minería en el Perú: 20 años de contribución al crecimiento de y desarrollo económico del país*. Recuperado de: https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/mineria/Documentos/Publicaciones/Osinergmin-Industria-Mineria-Peru-20anios.pdf
- Peña Vines, J. D. C. (2009). Análisis comparativo de la competitividad de las economías del Perú y Chile desde un enfoque global. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 14 (27), 87-105.
- Peru Top Publication (2018). *Peru: The top 10,000 companies 2018*. Portal de Negocios del Perú. Recuperado de: <https://ptp.pe/>
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- RANSA. (2019a). *Ransa, historia y quienes somos*. Recuperado de: <https://www.ransa.biz/quienes-somos/>
- RANSA. (2019b). *Ransa, soluciones por sector y servicios logísticos*. Recuperado de: <https://www.ransa.biz>
- RANSA. (2019c). *Ransa, logro 2018*. Recuperado de: <https://www.ransa.biz/wp-content/uploads/2019/05/Logros2018-Sostenibilidad.pdf>
- Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana [RICYT]. (2016). *Indicadores de insumo – Investigadores cada 1000 de la PEA 2007-2016*. Recuperado de <http://www.ricyt.org/indicadores>.

- Regalado Pezua, O., & Zapata, G. (2019). Estrategias de internacionalización de empresas chinas: casos de la industria automotriz en el mercado sudamericano (Chinese Companies Internationalization Strategies: The Case of Automotive Industry in the South American Market). *RAN-Revista Academia & Negocios*, 4(2).
- Resolución Ministerial 933-2018- MTC 01.02 (2018). Proyecto de decreto supremo que modifica el artículo 1 del decreto legislativo N° 843. Dirección General de Transporte Terrestre. Ministerio de Transporte y Comunicaciones.
- Sakr, J., Chempén, R. (2018). Sector hidrocarburos líquidos: influencia de los precios internacionales del petróleo en la competitividad empresarial de las actividades downstream en el Perú entre los años 2004 y 2016. Universidad Peruana de Ciencias [Tesis Pregrado] Aplicadas, Facultad de Negocios, Lima. Recuperado de: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/625476>
- Servosa Cargo [Servosa]. (2018). SERVOSA obtiene la Certificación trinorma a nivel nacional. Recuperado de: <http://www.servosa.pe/servosa-obtiene-la-certificacion-trinorma-a-nivel-nacional/>
- Schwab K. (2018). The Global Competitiveness Report 2018. World Economic Forum. Recuperado de: www.weforum.org
- Tamayo (2014). El Sector Transporte, el uso de la energía y Sus impactos en el cambio climático. Osimermin. Recuperado de: http://www.osinergmin.gob.pe/Paginas/COP20/uploads/Jesus_Tamayo-El_Sector_Transporte_Terrestre-Usode_la_Energia_y_sus_Impactos_en_el_Cambio_Climatico.pdf
- E-Transport Arequipa (2019). *Presentación*. Recuperado de [http://www.E-Transport Arequipa.com.pe/webpage/presentacion.php](http://www.E-TransportArequipa.com.pe/webpage/presentacion.php)

- E-Transport Arequipa (2019). *Historia*. Recuperado de [http://www.E-Transport Arequipa.com.pe/webpage/nuestra-historia.php](http://www.E-TransportArequipa.com.pe/webpage/nuestra-historia.php)
- E-Transport Arequipa (2019). *Misión, Visión y Valores*. Recuperado de [http://www.E-Transport Arequipa.com.pe/webpage/nuestra-mision.php](http://www.E-TransportArequipa.com.pe/webpage/nuestra-mision.php)
- E-Transport Arequipa (2019). *Servicios Ofrecidos*. Recuperado de [http://www.E-Transport Arequipa.com.pe/webpage/nuestros-servicios.php](http://www.E-TransportArequipa.com.pe/webpage/nuestros-servicios.php)
- E-Transport Arequipa (2019). *Nuestras Instalaciones*. Recuperado de [http://www.E-Transport Arequipa.com.pe/webpage/nuestras-instalaciones.php](http://www.E-TransportArequipa.com.pe/webpage/nuestras-instalaciones.php)
- E-Transport Arequipa (2019). *Nuestras Clientes*. Recuperado de [http://www.E-Transport Arequipa.com.pe/webpage/nuestros-clientes.php](http://www.E-TransportArequipa.com.pe/webpage/nuestros-clientes.php)
- Transparency Internacional (2018). Índices de Percepción de Corrupción 2018. Recuperado de: <https://www.transparency.org/cpi2018>
- Unión Nacional de Transportistas del Perú [UNT]. (2018), Boletín Informativo 2018. Recuperado de: <https://untperu.com/#nosotros>
- World Economic Forum. (2018). *The Global Competitiveness Report 2017 – 2018*. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

Apéndices



Figura 50. Situación de la Red Vial Nacional

Fuente: Ministerio de Transporte y Comunicaciones. Fecha de consulta: 23 de enero del 2019.

Tabla 41
Volumen De La Producción Minera Metálica

PERIODO	COBRE	ORO	ZINC	PLATA	PLOMO	HIERRO	ESTAÑO	MOLIBDENO
	TMF	g finos	TMF	kg finos	TMF	TMF	TMF	TMF
2008	1,267,867	179,870,495	1,602,597	3,685,931	345,109	5,160,707	39,037	16,000
2009	1,276,249	183,994,714	1,512,931	3,922,709	302,459	4,418,768	37,503	12,000
2010	1,247,184	164,084,409	1,470,450	3,640,466	261,990	6,042,644	33,848	17,000
2011	1,235,345	166,186,738	1,256,383	3,418,863	230,199	7,010,938	28,882	19,000
2012	1,298,761	161,544,686	1,281,282	3,480,857	249,236	6,684,539	26,105	17,000
2013	1,375,641	151,486,072	1,351,273	3,674,283	266,472	6,680,659	23,668	18,000
2014	1,377,642	140,097,028	1,315,475	3,768,147	277,294	7,192,592	23,105	17,018
2015	1,700,814	146,822,907	1,421,218	4,101,568	315,525	7,320,807	19,511	20,153
2016	2,353,859	153,005,897	1,337,081	4,375,337	314,422	7,663,124	18,789	25,757
2017	2,445,584	151,964,040	1,473,073	4,417,987	306,784	8,806,452	17,790	28,141
2018 (Ene-Dic)	2,436,951	142,642,543	1,474,674	4,162,658	289,195	9,533,871	18,601	28,034
Variación interanual / diciembre								
Dic. 2017	224,652	13,186,897	125,054	386,933	26,177	852,396	1,306	2,622
Dic. 2018	230,258	11,896,922	120,202	340,243	28,364	895,943	1,696	2,393
Var. %	2.5%	-9.8%	-3.9%	-12.1%	8.4%	5.1%	29.9%	-8.7%
Variación acumulada / enero - diciembre								
Ene-Dic 2017	2,445,584	151,964,040	1,473,073	4,417,987	306,784	8,806,452	17,790	28,141
Ene-Dic 2018	2,436,951	142,642,543	1,474,674	4,162,658	289,195	9,533,871	18,601	28,034
Var. %	-0.4%	-6.1%	0.1%	-5.8%	-5.7%	8.3%	4.6%	-0.4%
Variación respecto al mes anterior								
Nov. 2018	214,253	11,799,509	112,983	332,927	23,908	569,214	1,597	2,174
Dic. 2018	230,258	11,896,922	120,202	340,243	28,364	895,943	1,696	2,393
Var. %	7.5%	0.8%	6.4%	2.2%	18.6%	57.4%	6.2%	10.1%

Fuente: Ministerio de Energía y Minas. Fecha de consulta: 23 de enero del 2019.

(*) Información preliminar. Incluye producción aurífera estimada de mineros artesanales de Madre de Dios, Puno, Piura y Arequipa.

Tabla 42
Producción Minera Metálica Según Empresa

PRODUCTO / EMPRESA	Diciembre			Enero-Diciembre			Participación. %
	2017	2018	Var. %	2017	2018	Var. %	
COBRE / TMF	224,652	230,258	2.5%	2,445,584	2,436,951	-0.4%	100.0%
SOCIEDAD MINERA CERRO VERDE S.A.A.	39,121	43,071	10.1%	501,815	494,284	-1.5%	20.3%
COMPAÑIA MINERA ANTAMINA S.A.	39,427	48,535	23.1%	439,248	459,539	4.6%	18.9%
MINERA LAS BAMBAS S.A.	41,669	39,164	-6.0%	452,950	385,308	-14.9%	15.8%
SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION SUCURSAL DEL PERU	28,354	33,302	17.4%	306,153	330,837	8.1%	13.6%
MINERA CHINALCO PERU S.A.	21,341	17,108	-19.8%	194,704	208,298	7.0%	8.5%
COMPAÑIA MINERA ANTAPACCAY S.A.	21,767	18,134	-16.7%	206,493	205,414	-0.5%	8.4%
HUDBAY PERU S.A.C.	12,897	9,925	-23.0%	121,781	122,178	0.3%	5.0%
SOCIEDAD MINERA EL BROCAL S.A.A.	4,629	5,149	11.3%	45,778	47,280	3.3%	1.9%
NEXA RESOURCES PERU S.A.A.	3,900	3,410	-12.6%	45,030	39,784	-11.6%	1.6%
GOLD FIELDS LA CIMA S.A.	2,584	3,349	29.6%	31,460	33,483	6.4%	1.4%
OTROS	8,964	9,112	1.7%	100,171	110,544	10.4%	4.5%

Fuente: Ministerio de Energía y Minas. Fecha de consulta: 23 de enero del 2019.

(*) Información preliminar. Incluye producción aurífera estimada de mineros artesanales de Madre de Dios, Puno, Piura y Arequipa.

Tabla 43
Inversiones Mineras en el Perú (US\$)

PERIODO	PLANTA BENEFICIO	EQUIPAMIENTO MINERO	EXPLORACIÓN	INFRAESTRUCTURA	DESARROLLO Y PREPARACIÓN	OTROS	TOTAL
2009	319,825,374	499,659,327	393,600,074	376,380,329	196,060,821	504,747,514	2,290,273,440
2010	416,011,993	518,078,947	615,815,227	827,591,969	510,276,007	443,780,328	3,331,554,471
2011	1,124,827,734	776,151,268	869,366,744	1,406,825,781	788,187,748	1,412,256,088	6,377,615,364
2012	1,140,068,755	525,257,850	905,401,645	1,797,233,970	638,740,607	2,491,504,593	7,498,207,420
2013	1,414,373,690	789,358,144	776,418,375	1,807,744,001	404,548,165	3,671,179,592	8,863,621,966
2014	889,682,461	557,607,616	625,458,907	1,463,521,224	420,086,095	4,122,853,398	8,079,209,701
2015	446,220,610	654,233,735	527,197,097	1,227,816,025	374,972,373	3,594,184,486	6,824,624,326
2016	238,198,426	386,908,382	377,053,519	1,079,320,196	349,690,539	902,392,511	3,333,563,573
2017	286,720,393	491,197,398	484,395,158	1,556,537,971	388,481,559	720,684,303	3,928,016,782
2018	1,411,676,115	656,606,475	412,524,042	1,084,149,410	761,288,310	621,190,528	4,947,434,879
VARIACIÓN ACUMULADA / ENERO – DICIEMBRE							
Ene-Dic 2017	286,720,393	491,197,398	484,395,158	1,556,537,971	388,481,559	720,684,303	3,928,016,782
Ene-Dic 2018	1,411,676,115	656,606,475	412,524,042	1,084,149,410	761,288,310	621,190,528	4,947,434,879
Var%	392.4%	33.7%	-14.8%	-30.3%	96.0%	-13.8%	26.0%
VARIACIÓN INTERANUAL / DICIEMBRE							
Dic. 2017	37,070,520	60,564,317	64,645,796	291,692,910	-23,066,890	161,691,618	592,598,271
Dic. 2018	191,424,088	128,139,336	46,053,818	139,471,408	111,365,245	129,319,522	745,773,417
Var. %	416.4%	111.6%	-28.8%	-52.2%	+	-20.0%	25.8%
VARIACIÓN RESPECTO AL MES ANTERIOR							
Nov. 2018	107,132,211	43,989,247	39,714,948	89,729,358	67,446,956	89,456,141	437,468,861
Dic. 2018	191,424,088	128,139,336	46,053,818	139,471,408	111,365,245	129,319,522	745,773,417
Var. %	78.7%	191.3%	16.0%	55.4%	65.1%	44.6%	70.5%

Fuente: Dirección de Promoción Minera - Ministerio de Energía y Minas.

- Información proporcionada por los Titulares Mineros a través del ESTAMIN.

- Las cifras han sido ajustadas a lo reportado por los Titulares Mineros al 25 de enero de 2019

Tabla 44

Porcentaje de participación de mercado de medios de transporte de carga de concentrado de cobre

Empresa	TMF*	%	Medios de Transporte de Concentrado de Cobre		
			Ferrocarril	Mineroducto	Tracto Camión
			2018	2018	2018
Cerro Verde	494,284	20.3%	18.7%		1.8%
Antamina	459,539	18.9%		18.9%	
Las Bambas	385,308	15.8%			15.8%
Southern	330,837	13.6%	13.6%		
Chinalco	208,298	8.5%	8.5%		
Antapaccay	205,414	8.4%			8.4%
Hudbay	122,178	5.0%			5.0%
El Brocal	47,280	1.9%	1.9%		
Nexa Peru	39,784	1.6%			1.6%
Gold Field	33,483	1.4%			1.4%
Otros	110,544	4.5%			4.5%
Total	2,436,949	100.0%	42.7%	18.9%	38.6%

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Base de Datos del Ministerio de Energía y Minas de Producción de Cobre en el año 2018.

** Las cifras han sido ajustadas a lo reportado por los Titulares Mineros según toneladas transportadas por cada empresa en el año 2018.*

Tabla 45

Porcentaje de participación de mercado de empresas que transportan de concentrado de cobre por tracto camión

Empresas de transporte de concentrado de cobre en tracto camión								
Empresa	TMF*	Tracto Camión	E-Transport	Servosa	Iberoamérica	Rodrigo Carranza	Saturno	Otros
Cerro Verde	494,284	4.6%	4.6%					
Antamina	459,539	0.0%						
Las Bambas	385,308	41.0%	30.7%	8.2%				2.0%
Southern	330,837	0.0%						
Chinalco	208,298	0.0%						
Antapaccay	205,414	21.9%		19.7%				
Hudbay	122,178	13.0%		11.7%	1.3%			
El Brocal	47,280	0.0%						
Nexa Peru	39,784	4.2%	2.5%				1.7%	
Gold Field	33,483	3.6%				3.6%		
Otros	110,544	11.8%						11.8%
Total	2,436,949	100.0%	37.9%	39.6%	1.3%	3.6%	1.7%	16.0%

Fuente: Elaboración Propia con datos de la Base de Datos del Ministerio de Energía y Minas de Producción de Cobre en el año 2018.

** Las cifras han sido ajustadas a lo reportado por los Titulares Mineros según toneladas transportadas por cada empresa en el año 2018.*