

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la empresa

Trabajos Marítimos S.A. - TRAMARSA

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Presentado por:

Carla Marsano Masías

Liana Eva Mendoza Silva

Jorge Luis Pacheco Infante

Javier Arturo Rivas Acuña

Asesor: Carlos Alberto Bazán Tejada

Surco, setiembre 2020

Agradecimientos

A Dios, por darnos fortaleza, sabiduría y convicción para poder asumir cada uno de nuestros retos profesionales, laborales y personales.

A nuestros profesores de CENTRUM católica y EADA, por su gran aporte en esta nueva etapa de renovación y engrandecimiento académico; esa agradable manera de tomar el feedback para convertirnos en líderes sostenibles y transformacionales.

A nuestros compañeros, por habernos permitido compartir cada una de sus experiencias volcadas en los cursos del MBA, por su calidad de personas y el hermoso vínculo generado en cada trabajo, colaboración y estadía académica durante estos últimos 18 meses.

A nuestro asesor Carlos Bazán, por su orientación permanente en esta etapa final, cuyo resultado le presentamos a continuación.

Dedicatorias

Dedico la presente tesis a Dios, por permitirme el hoy y ahora. A mis padres Italo y María Luisa, por inculcar en mí principios y valores que guían cada uno de mis pasos y construyen el camino para la consecución de mis metas, por su apoyo incondicional en cada uno de mis proyectos de vida. A mis hermanos Flavia y Renato, por su cariño y aliento. A Mari, por atender y cuidar de mis hijos mientras dedico tiempo a mi desarrollo profesional. A Javi por su amor incondicional. A mis hijos Joaquín y Sofía, por el simple hecho de existir, ellos me motivan a luchar cada día por ser una mejor versión de mí.

Carla Marsano

A mi esposo Daniel, por el apoyo, paciencia y comprensión en cada proyecto personal que emprendo. A mis padres Gloria y Guillermo que me inculcaron valores y principios que me motivan a seguir creciendo como persona y profesional. A Ayllen y Fabrizio, mis sobrinos, que son como mis hijos y por quienes cada día me propongo ser mejor persona.

Liana Mendoza

A mi esposa Gisella, por su respaldo y acompañamiento de toda la vida, gracias por estar siempre a mi lado. A mis hijos Joaquín, Diego y Darci por su paciencia, comprensión y ser mi motivación para seguir adelante. A mi madre Edith y a mi abuela Marujita, por su inmensa sabiduría.

Jorge Pacheco

Esta tesis está dedicada a mi esposa María, por su inmensa comprensión y apoyo mostrado a lo largo de toda la maestría; a mis hijos Alejandro y Marcelo, mi motor y fortaleza; y a mi madre Ana y mi abuela Isabel, quienes me inculcaron desde pequeño muchos valores y el amor por el estudio.

Javier Rivas

Resumen Ejecutivo

El Grupo TRAMARSA es un conglomerado de compañías del negocio portuario perteneciente al Grupo Romero. A través de sus áreas de negocios: Terminales Portuarios, Flota y Logística está presente en Perú y Bolivia, y brinda empleo a más de 2,400 trabajadores. Trabajos Marítimos S.A. (TRAMARSA), fue creada el 9 de noviembre de 1990 en el puerto del Callao y desde entonces ha crecido de forma sostenida gracias a su capacidad de responder oportunamente a las necesidades del mercado. Hoy, goza de un posicionamiento estratégico en los principales puertos de la costa peruana: Paita, Bayóvar, Eten, Salaverry, Chimbote, Huarmey, Supe, Callao, Pisco, Matarani, Ilo y Pucallpa.

TRAMARSA otorga oportunidad de empleo para más de 1,300 colaboradores distribuidos a lo largo de sus 12 sedes a nivel nacional. Su gestión se caracteriza por una constante búsqueda de la mejora continua. Pone principal atención en el cuidado del medio ambiente y el brindar servicios de calidad que superen las expectativas de sus clientes, así como la contribución eficaz para el desarrollo del sector en nuestro país.

El presente trabajo realiza un análisis en el interior de la empresa, a través de una serie de entrevistas a sus gerentes, con el fin de poder proponer un Planeamiento Estratégico alineado con los valores, la misión y visión de la empresa. Por tanto, a través del presente análisis se desea contribuir con la consecución a corto y largo plazo de los intereses y objetivos de TRAMARSA.

Abstract

TRAMARSA Group is a conglomerate of port business companies belonging to the Romero economic group. Through its business areas: Port Terminals, Fleet and Logistics it has presence in Peru and Bolivia and employs more than 2,400 workers. Trabajos Marítimos S.A, (TRAMARSA), was created on November 9, 1990 at Callao Port, and since then it has grown steadily thanks to its capacity to respond opportunely to market needs. Today, it possesses a strategic positioning in the main ports of the Peruvian coast: Paita, Bayovar, Eten, Salaverry, Chimbote, Huarney, Supe, Callao, Pisco, Matarani, Ilo and Pucallpa.

TRAMARSA provides employment opportunities for more than 1,300 employees located throughout its 13 branches nationwide. Its management characterizes by a constant search for continuous improvement and focuses on the environment care and on guarantying quality services for its clients, as well as the effective contribution for the development of the country.

This paper performs an analysis within the company, through a series of interviews with its managers, in order to propose a Strategic Planning aligned with its values, mission and vision. Therefore, through this analysis we want to contribute with the short and long-term achievement of TRAMARSA's interests and objectives.

Tabla de Contenidos

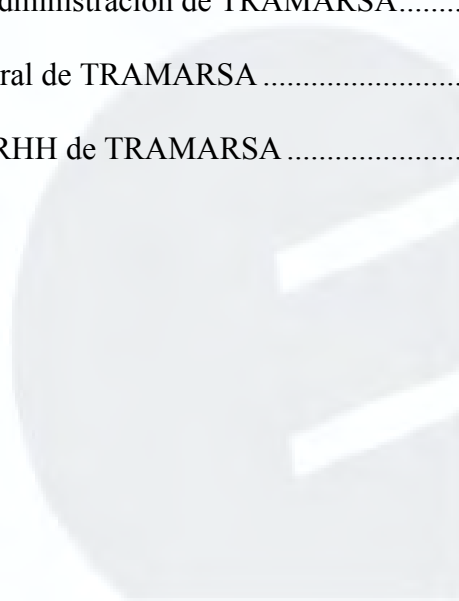
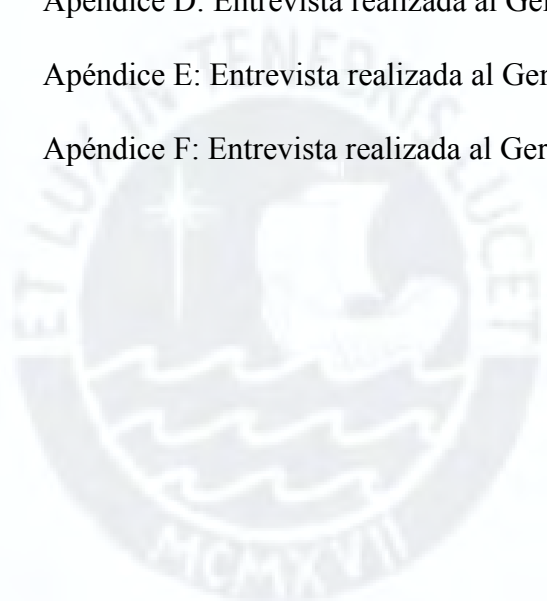
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de TRAMARSA	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Visión	7
2.3. Misión	8
2.4. Valores	9
2.5. Código de Ética.....	10
2.6. Conclusiones	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	13
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	13
3.1.2. Potencial nacional.....	17
3.1.3. Principios cardinales.....	27
3.1.4. Influencia del análisis en TRAMARSA	29
3.2. Análisis Competitivo del País	31
3.2.1. Condiciones de los factores	31
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	33
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	34
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	35

3.2.5. Influencia del análisis en TRAMARSA	36
3.3. Análisis del Entorno PESTE	39
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	40
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	41
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	43
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	45
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	46
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	47
3.5. TRAMARSA y sus Competidores	49
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	49
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	50
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	51
3.5.4. Amenaza de los entrantes	52
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	54
3.6. TRAMARSA y sus Referentes	57
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	57
3.8. Conclusiones	60
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	63
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	63
4.1.1. Administración y gerencia (A)	63
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	65
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	67
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	69
4.1.5. Recursos humanos (H)	71
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	72

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	74
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	75
4.3. Conclusiones	77
Capítulo V: Intereses de TRAMARSA y Objetivos de Largo Plazo.....	79
5.1. Intereses de TRAMARSA.....	79
5.2. Potencial de TRAMARSA	79
5.3. Principios Cardinales de TRAMARSA	82
5.4. Matriz de Intereses de TRAMARSA (MIO).....	84
5.5. Objetivos de Largo Plazo	84
5.6. Conclusiones	86
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	87
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	87
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	89
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	91
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	94
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	95
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	99
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	102
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	102
6.9. Matriz de Ética (ME)	104
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	105
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	107
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	109
6.13. Conclusiones	110
Capítulo VII: Implementación Estratégica	111

7.1. Objetivos de Corto Plazo	111
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	113
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	115
7.4. Estructura Organizacional de TRAMARSA.....	115
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	116
7.6. Recursos Humanos y Motivación	116
7.7. Gestión del Cambio.....	117
7.8. Conclusiones	118
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	119
8.1. Perspectivas de Control.....	119
8.1.1. Aprendizaje interno	119
8.1.2. Procesos.....	120
8.1.4. Financiera	121
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	122
8.3. Conclusiones	124
Capítulo IX: Competitividad de TRAMARSA	125
9.1. Análisis Competitivo de TRAMARSA.....	125
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de TRAMARSA	126
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de TRAMARSA.....	126
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	127
9.5. Conclusiones	127
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	129
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	129
10.2. Conclusiones Finales.....	129
10.3. Recomendaciones Finales	131

10.4. Futuro de TRAMARSA	132
Referencias.....	135
Apéndices.....	142
Apéndice A: Entrevista realizada al Gerente General del Puerto de Matarani	143
Apéndice B: Entrevista realizada al Gerente Comercial de TRAMARSA.....	145
Apéndice C: Entrevista realizada al Gerente de Flota, Mantenimiento y Operaciones marítimas de TRAMARSA.....	147
Apéndice D: Entrevista realizada al Gerente de Administración de TRAMARSA.....	148
Apéndice E: Entrevista realizada al Gerente General de TRAMARSA	149
Apéndice F: Entrevista realizada al Gerente de RRHH de TRAMARSA	151



Lista de Tablas

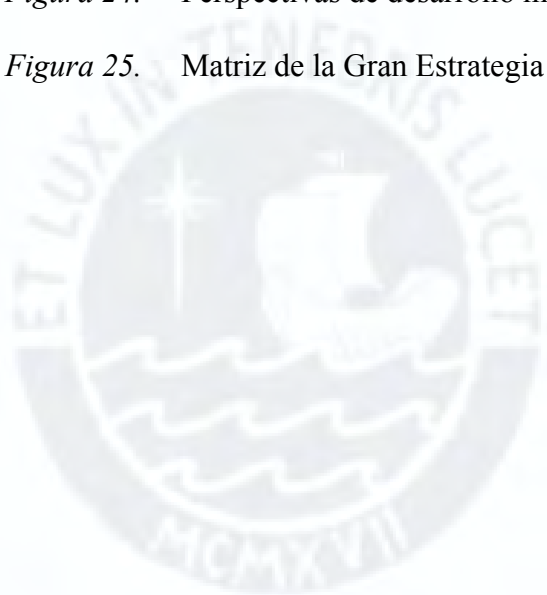
Tabla 1	<i>Servicios Brindados por TRAMARSA</i>	2
Tabla 2	<i>Empresas Relacionadas con TRAMARSA</i>	3
Tabla 3	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú</i>	16
Tabla 4	<i>Índice de Progreso Social para los Países de América Latina</i>	19
Tabla 5	<i>Análisis de Factores del Entorno de TRAMARSA</i>	40
Tabla 6	<i>Movimiento de Naves Atendidas y Despachadas a Nivel Nacional</i>	44
Tabla 7	<i>Tabla Comparativa del Coeficiente GINI de Países Representativos</i>	45
Tabla 8	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de TRAMARSA</i>	48
Tabla 9	<i>Principales Empresas de Servicios de Flota en el Litoral Peruano</i>	55
Tabla 10	<i>Principales Competidores de TRAMARSA</i>	55
Tabla 11	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de TRAMARSA</i>	59
Tabla 12	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) de TRAMARSA</i>	60
Tabla 13	<i>Lista de Factores Relevantes para el Análisis Interno AMOFHIT</i>	64
Tabla 14	<i>Evaluación del Clima Laboral de TRAMARSA, Año 2018</i>	71
Tabla 15	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de TRAMARSA</i>	76
Tabla 16	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de TRAMARSA</i>	85
Tabla 17	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) de TRAMARSA</i>	88
Tabla 18	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) de TRAMARSA</i>	90
Tabla 19	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de TRAMARSA</i>	101
Tabla 20	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) de TRAMARSA</i>	103
Tabla 21	<i>Matriz de Rumelt (MR) de TRAMARSA</i>	105
Tabla 22	<i>Matriz de Ética (ME) de TRAMARSA</i>	106

Tabla 23	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) de TRAMARSA</i>	107
Tabla 24	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) de TRAMARSA</i>	108
Tabla 25	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) de TRAMARSA</i>	109
Tabla 26	<i>Objetivos de Corto Plazo de TRAMARSA</i>	112
Tabla 27	<i>Matriz de Asignación de Recursos por OCP para TRAMARSA</i>	114
Tabla 28	<i>Matriz de Políticas por Estrategia para TRAMARSA</i>	115
Tabla 29	<i>Tablero de Control Balanceado para TRAMARSA</i>	123
Tabla 30	<i>Plan Estratégico Integral para TRAMARSA</i>	134

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Estructura corporativa de TRAMARSA, antes y después.....	4
<i>Figura 2.</i>	Población total, crecimiento intercensal y tasa de crecimiento promedio anual 1940 – 2017.....	18
<i>Figura 3.</i>	Posición del Perú en el mundo.....	20
<i>Figura 4.</i>	Perú, Índice de Competitividad Global 2018.....	21
<i>Figura 5.</i>	Perú, Índice de Competitividad Global 2019.....	22
<i>Figura 6.</i>	Producto Bruto Interno y demanda interna, valores trimestrales 2008-I a 2020-I. Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior. Año base 2007=100	23
<i>Figura 7.</i>	Gasto en Investigación y Desarrollo (I+D) en Perú (porcentaje del PBI) en el periodo 2011-2018.....	24
<i>Figura 8.</i>	Llegada de turistas internacionales (en millones) a Perú en el periodo 2004- 2019.....	25
<i>Figura 9.</i>	Ingreso de divisas (en millones de dólares) por turismo receptivo en Perú en el periodo 2004-2019.....	25
<i>Figura 10.</i>	Demanda Global 2008 – 2019 T1, variación porcentual.....	33
<i>Figura 11.</i>	Altas y bajas de empresas según trimestre 2016 – 2019 T1.....	34
<i>Figura 12.</i>	Factores determinantes de la variabilidad en el PBI peruano.....	43
<i>Figura 13.</i>	Principales competidores de TRAMARSA.....	56
<i>Figura 14.</i>	Participación de mercado de TRAMARSA en sus líneas de negocio de flota.....	56
<i>Figura 15.</i>	Principales puertos de actuación de TRAMARSA.....	66
<i>Figura 16.</i>	Curva de crecimiento del EBITDA de la UN de flota de TRAMARSA.....	69
<i>Figura 17.</i>	Flota de remolcadores de TRAMARSA.....	75
<i>Figura 18.</i>	Flota de lanchas de TRAMARSA.....	75

<i>Figura 19.</i>	Gráfico de la matriz PEYEA de TRAMARSA.....	90
<i>Figura 20.</i>	Matriz Boston Consulting Group (BCG) de TRAMARSA.....	92
<i>Figura 21.</i>	Matriz Interna Externa (MIE) de TRAMARSA.....	94
<i>Figura 22.</i>	Principales puertos privados y concesiones que han impulsado el crecimiento de la industria portuaria peruana.....	96
<i>Figura 23.</i>	Perspectivas atractivas de desarrollo portuario en Perú y posibles inversiones a comprometer.....	97
<i>Figura 24.</i>	Perspectivas de desarrollo minero en Perú.....	98
<i>Figura 25.</i>	Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de TRAMARSA.....	99



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.

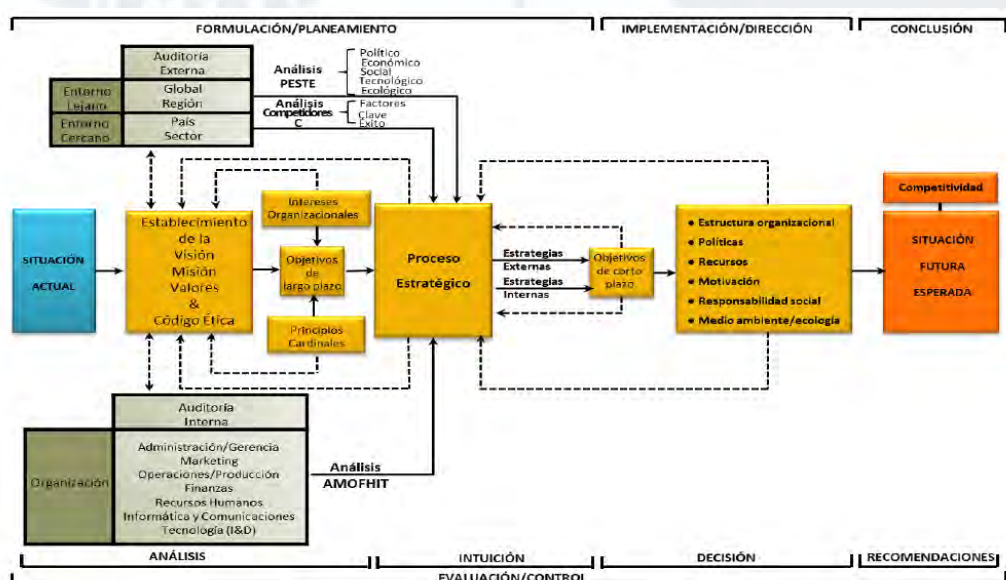


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 47, Lima, Perú: Pearson Educación.

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 a través de la identificación de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que podrían mitigarse, 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 intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP (Objetivos a Largo Plazo). 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 (Objetivo a Corto Plazo) resultaría el logro de cada OLP.

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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son resultantes de 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, e identificar algunos puntos éticos que podrían estar en riesgo de ser infringidos durante la implementación de las estrategias. 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 estructurado y formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación de un Proceso Estratégico consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones que pueden ser viables en el tiempo y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación bien definida no garantiza una implementación exitosa y resultados deseados, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse por los diversos factores internos y externos que pueden surgir durante su implementación. Durante esta etapa se definen los OCP que conlleven a lograr los OLP, los recursos asignados a cada uno de ellos y se establecen las políticas para cada estrategia, así como la forma de medir el avance de cada uno de los objetivos. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua, por ello es importante que el plan estratégico incluya un plan de gestión del cambio que desarrolle en los líderes competencias adecuadas para orientar a la organización al alcance de los objetivos trazados,

ya que en muchas ocasiones en las organizaciones existe resistencia al cambio y a adoptar nuevas estructuras por la incertidumbre que esto implica.

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

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; usando el Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]) como herramienta de seguimiento y control, de manera que se pueda monitorear el desempeño del logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones preventivas, correctivas y de mejora pertinentes ante los resultados y patrones de comportamiento. 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 TRAMARSA

1.1. Situación General

Trabajos Marítimos S.A., en adelante TRAMARSA, es una empresa fundada el 9 de noviembre de 1990 y que inició sus actividades el 1 de abril de 1991. Pertenece al Grupo Romero quien, a través de su filial Inversiones Piuranas S.A., es el dueño de la totalidad de sus acciones desde mayo de 2017, cuando adquirió el 35% de la participación en acciones que poseía hasta ese entonces la compañía chilena SAAM (Semana Económica, 2017). A su vez, TRAMARSA forma parte de un holding de varias compañías dedicadas al negocio logístico y portuario, propiedad del Grupo Romero, entre las que se destacan Ransa, Tisur, Consorcio Naviero Peruano, Depsa, Alpasur y Logística Peruana del Oriente.

La empresa se dedica al negocio de operaciones marítimas y portuarias a lo largo del territorio nacional, y por medio de distintos vehículos societarios presta servicios agrupados en tres unidades de negocio: (a) Concesión de Puertos, (b) Logística e Infraestructura, y (c) Servicios de Flota (los cuales representan aproximadamente el 20% del EBITDA de TRAMARSA). Entre los principales servicios que TRAMARSA brinda se encuentran el agenciamiento marítimo, remolcaje, practicaje, operación entre plataformas petroleras, almacenaje de líquidos, tareas marítimas, servicio de lancha, operaciones portuarias, y terminal de contenedores, los cuales se encuentran detallados en la Tabla 1.

En general, TRAMARSA se dedica a todo tipo de actividad marítima y portuaria que sea inherente o afín con las actividades de agente general, agente portuario y agente marítimo. Estas actividades las realiza de manera directa, o mediante participación mayoritaria sobre diversas empresas subsidiarias; así mismo, la compañía tiene participación en otras empresas del mismo rubro. La relación de empresas con las que TRAMARSA se encuentra vinculada se presenta en la Tabla 2.

Tabla 1

Servicios Brindados por TRAMARSA

Tipo de servicio	Descripción
Agenciamiento marítimo	Servicio de representación de líneas navieras ante las autoridades marítimas, portuarias, y aduaneras mediante una serie de actividades relacionadas con la asistencia en la recepción y despacho de las naves, liberación de la carga, y documentación requerida para la importación, exportación y transbordos.
Remolcaje	Servicio de asistencia en maniobras y operaciones de atraque, desatraque, y movilización de naves mercantes en puertos o boyas, mediante el uso de remolcadores.
Practicaje	Servicio de asesoramiento al capitán de las naves en las maniobras de atraque, desatraque, y movilización, mediante la intervención de un práctico.
Almacenamiento y embarque de líquidos	Servicio de terminal de líquidos en la ciudad de Ilo, con capacidad de almacenamiento de 53,124 m ³ de aceites animales, vegetales, y alcohol, provenientes de Bolivia y Perú.
Tareas marítimas	Servicio de tareas subacuáticas, mediante un equipo de buzos profesionales y soporte de embarcaciones multipropósito.
Operación entre plataformas petroleras	Servicio de cabotaje entre plataformas petroleras y soporte en el proceso de tratamiento de crudo, mediante buques tanque
Servicio de lancha	Servicio que consta de diversas actividades servicios, como traslados de personal, apoyo en los amarres de naves, y atención a naves y autoridades.
Operaciones portuarias	Servicios de operaciones de embarque y desembarque de contenedores, y manejo de cargas, como autos, graneles sólidos y líquidos, big bags, sacos, etc.
Terminal de contenedores	Servicio de terminal de contenedores full y refrigerados en el puerto del Callao, donde se brinda los servicios de transferencia y manipuleo de los mismos, dentro de una zona de extensión aduanera.

Nota. Adaptado de "Nuestros Servicios," por TRAMARSA, 2019 (<http://www1.tramarsa.com.pe/es-PE/servicios/>)

Tabla 2

Empresas Relacionadas con TRAMARSA

Empresa	Actividad Económica	% de participación en 2018
Subsidiarias		
Santa Sofía Puertos S.A.	Opera el Terminal Portuario de Matarani, a través de su subsidiaria Terminal Internacional del Sur S.A. (TISUR)	99.99
Salaverry Terminal Internacional S.A.	Concesionario del Terminal Portuario de Salaverry	100.00
Logística Peruana del Oriente S.A.	Brinda servicios portuarios fluviales en un embarcadero en Ucayali, en consorcio con la empresa Ransa	70.00
Consortio Transportadora Salaverry	Vehículo conformado para obtener la buena pro de la concesión del Terminal Portuario de Salaverry	90.21
TRAMARSA Servicios Generales S.A.	Actividades de operación portuaria y logística	100.00
Almacenes Pacífico del Sur S.A.	Operador logístico de almacenamiento y transporte de materiales, con sede en Bolivia	99.97
Kemfa, Servicios, Inversiones y Representaciones S.A.	Servicios de almacenamiento en Bolivia	98.75
Asociadas		
Transportadora Callao S.A.	Opera y mantiene el muelle y faja transportadora para concentrados minerales en el Puerto del Callao	25.00
Logística de Químicos del Sur S.A.	Recepción, almacenamiento, despacho, y transporte de productos químicos líquidos a granel, en el Terminal de Matarani	50.00
Puerto de Bayóvar S.A.C.	Operación y administración de las instalaciones del Puerto de Bayóvar, y de un terminal marítimo	40.00
Juan Paulo Quay S.A.C.	Explotación y extracción de yeso a granel	12.00

Nota. Adaptado de “TRAMARSA – Estados Financieros separados al 31 de diciembre de 2018 y de 2017,” por Paredes, Burga & Asociados S.C.R.L., 2019, p. 41.

No obstante, el 30 de diciembre de 2018 el directorio decidió escindir la unidad de negocio de servicios de flota, creándose la empresa TRAMARSA FLOTA S.A. (en adelante

TRAMARSA FLOTA), la misma que hoy tiene a su cargo la prestación de los servicios de flota. En ese sentido, la nueva estructura de la empresa y el cambio efectuado el 31 de diciembre de 2018 se refleja en la Figura 1.

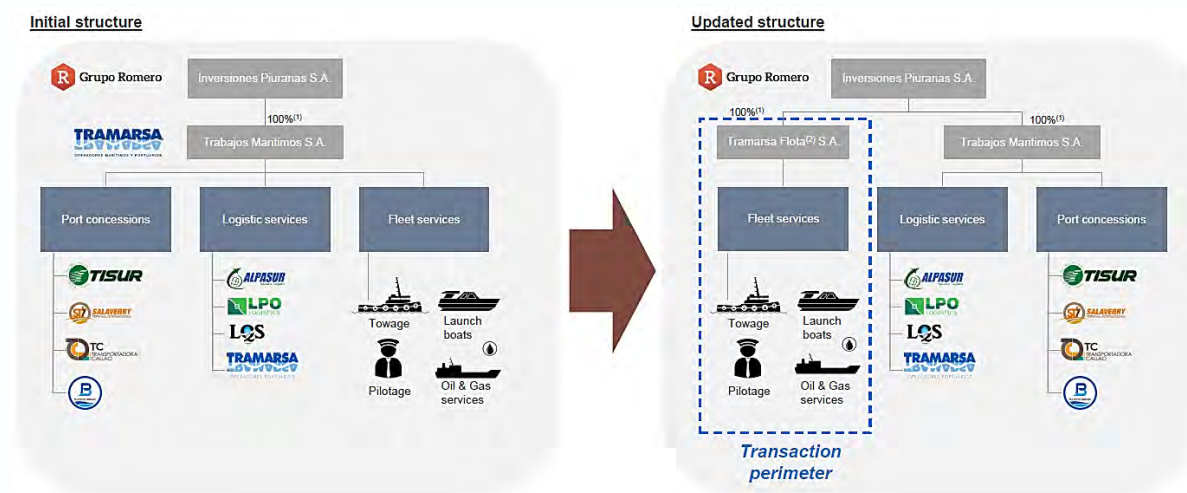


Figura 1. Estructura corporativa de TRAMARSA, antes y después. Tomado de Presentación de Directorio, 2019.

TRAMARSA tiene presencia nacional en 13 oficinas y localidades, ubicadas en Lima, Callao, Talara, Paita, Bayóvar, Salaverry, Chimbote, Huarmey, Supe, Pisco, Matarani, Ilo y Pucallpa. TRAMARSA Flota S.A. prestará servicios de flota en los puertos mencionados anteriormente. Ambas empresas cuentan con diversas certificaciones internacionales que les permiten brindar servicios con altos estándares de calidad y seguridad. Estas certificaciones incluyen la ISO 9001:2008 referente a la calidad de los servicios que brindan y en sus procesos internos, la ISO 14001:2004 que permite controlar el impacto ambiental de diversas operaciones, la ISO 28000:2007 de gestión de riesgos, la OHSAS 18001:2007 referente a la salud ocupacional y demás riesgos laborales, la norma BASC que permite identificar y gestionar los riesgos que se presentan por malas prácticas asociadas al negocio y la norma ISPS (PBIP) que previene actos de terrorismo en sus operaciones portuarias.

A efectos del presente análisis e investigación, nos centraremos en los servicios de flota, unidad de negocio de la estructura original de la empresa TRAMARSA, la cual brinda

servicios de remolcaje, practicaaje, servicios de lancha, actividades de tareas marítimas y otras asociadas al ámbito marítimo que requieren embarcaciones de soporte.

Para esta investigación no se considera la nueva estructura orgánica de TRAMARSA FLOTA debido a que en la actualidad se encuentra en un proceso de due dilligence que tiene por finalidad su posible venta o fusión con terceros.

1.2. Conclusiones

TRAMARSA es el operador logístico portuario y prestador de servicios marítimos líder en el mercado peruano, con casi 30 años de experiencia en el sector. Sus accionistas y su capital son 100% peruanos, y forma parte del Grupo Romero. La empresa tiene presencia a lo largo de la costa peruana en los diferentes servicios que brinda de operaciones marítimas y portuarias, y al estar involucrada en el rubro del comercio exterior, es de gran relevancia para la economía del país, tal como lo señalan F. González y Sánchez (2007).

Recientemente se ha creado la empresa TRAMARSA FLOTA, la cual se encargará de administrar todos los negocios relacionados con la operación de diversos tipos de embarcaciones y la prestación de servicios sub-acuáticos y marítimos, dejando a TRAMARSA la operación de servicios logísticos portuarios y agenciamiento marítimo en general. Para fines de este trabajo, se considerará que TRAMARSA aún abarca la gestión de todos los negocios indicados en la Tabla 1. No obstante, el alcance está orientado al análisis de los negocios de la unidad de negocio de flota que opera Tramarsa FLOTA.

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

2.1. Antecedentes

La empresa Trabajos Marítimos S.A. (TRAMARSA) requiere de un Plan Estratégico, que le permita consolidar su posición como empresa líder en el sector marítimo y portuario del litoral peruano y buscar oportunidades de crecimiento, ofreciendo servicios de mayor calidad y prestigio en relación con sus principales competidores, de acuerdo a las necesidades de sus clientes y mercado en general, así como expandir sus servicios a territorio extranjero con la finalidad de posicionarse en el mercado sudamericano.

TRAMARSA ha venido actualizando sus enunciados de visión y misión en los últimos años, principalmente luego de la adquisición de la totalidad del accionariado por parte del Grupo Romero a la empresa chilena SAAM en el 2017. Es decir, se percibe una iniciativa por parte de la dirección de la empresa por diseñar el rumbo y estrategia que debería seguir la compañía de acuerdo con los pilares y valores del grupo al cual pertenece.

En la actualidad, la visión y misión de la empresa están bien definidas y enfocadas, transmiten de forma clara el norte al cual se apunta y las herramientas de las que se vale para conseguir sus objetivos. Sin embargo, son susceptibles de mejora y optimización, lo cual le permitirá crear mayor impacto y compromiso para con sus clientes y sus colaboradores. En este capítulo, se presentan algunas sugerencias que pueden ser aplicadas para este fin.

Por último, se presentan algunos principios sobre el Código de Ética, el cual es de vital importancia al ser una norma voluntaria que la empresa pretende y que debe guiar el comportamiento de cada uno de sus colaboradores. Por ello, es necesario que el mismo sea difundido y comprendido por todos los actores que conforman la compañía, sólo así será posible transmitir y asegurar que los valores y el comportamiento deseado por la empresa se encuentren alineados con el objetivo de generar el máximo valor y satisfacción de sus clientes.

2.2. Visión

La visión de TRAMARSA en la actualidad, es “Lograr un crecimiento permanente en participación de mercado a la mayor tasa posible que cada negocio permita, manteniéndonos por encima de la rentabilidad promedio del sector. Esto se logrará ampliando nuestra presencia en la cadena logística a través de nuevos clientes y nuevos servicios, desarrollando alianzas con otros operadores, potenciando la integración de servicios y construyendo relaciones de largo plazo. Simultáneamente invirtiendo en talento, tecnología e infraestructura” (TRAMARSA, 2019).

Se observa que la visión de la empresa propone un crecimiento sostenido en el tiempo y la obtención de márgenes superiores, pero no se precisa qué posición dentro del rubro considera ocupar entre sus competidores, ni alcance de tiempo y espacio. Asimismo, no indica el propósito de alcanzar tal visión, ni menciona un sentido de urgencia. De acuerdo a los componentes que deben conformar una visión, se puede indicar que las fortalezas de la visión de TRAMARSA son: (a) es ambiciosa y realista a la vez; (b) es bastante comprensible; (c) tiene una idea clara de qué quiere lograr y cómo hacerlo. En tanto, los puntos por mejorar son que: (a) no proyecta un horizonte de tiempo definido; (b) no cuenta con un alcance geográfico; (c) no especifica la razón ni su propósito como empresa, y (d) no crea un sentido de urgencia entre sus empleados.

La visión propuesta es: “Al 2024, consolidarse como la empresa líder en el sector marítimo y portuario, ofreciendo servicios de la mayor calidad y prestigio dentro de todo el litoral peruano, y lograr la expansión en territorio extranjero a través de la prestación de servicios de remolcaje en Ecuador, Colombia y Chile. De este modo, se pretende un crecimiento sostenido en participación de mercado a la mayor tasa de rentabilidad posible que cada unidad de negocio permita, manteniéndose por encima de la rentabilidad promedio

del sector, contribuyendo así con el crecimiento económico del país y el desarrollo de la región”.

Esta visión, refleja que TRAMARSA es una empresa que contribuye con el desarrollo del comercio en el Perú, en la medida que los servicios marítimos y la infraestructura portuaria resultan factores primordiales dentro de la logística del comercio exterior, que a su vez es un indicador importante para medir el desarrollo de la economía peruana y el desarrollo social del país. Asimismo, la consolidación de TRAMARSA como empresa líder en su sector permite ofrecer más de 2,000 puestos de empleo en las diferentes áreas a nivel nacional, lo cual se traduce en el bienestar de miles de hogares. Finalmente, el proponer un crecimiento a nivel internacional supone también una contribución al desarrollo del comercio en la región sudamericana.

2.3. Misión

La misión de TRAMARSA, es “Brindamos servicios relacionados al ámbito marítimo-portuario dentro de la cadena logística del comercio exterior a líneas navieras, dueños de carga y demás operadores de la cadena. Contamos con personal especializado, equipos e infraestructura, recursos financieros, relaciones estratégicas y una eficiente gestión de la información. A través de los cuales contribuimos al desarrollo de nuestros clientes y al de las áreas de influencia donde operamos con responsabilidad social. Nos diferenciamos por el respaldo corporativo del Grupo Romero, nuestra oferta de integración y cobertura de servicios, tecnología de primer nivel y muchos años de experiencia en el sector, siendo una empresa confiable y con alta reputación” (TRAMARSA, 2019).

A partir de esta declaración, y tomando en cuenta los nueve elementos que requiere obligatoriamente una misión, se establece que: (a) sí menciona de forma precisa a sus clientes, (b) los servicios que ofrece se mencionan de forma general, (c) no cumple con especificar su mercado, (d) sí menciona que se cuenta con tecnología de primer nivel, (e) sí

especifica que cuenta con recursos financieros y respaldo del grupo al cual pertenece, (f) no se mencionan los valores de la empresa ni sus prioridades éticas, (g) cumple con mencionar sus ventajas competitivas y su trayectoria en el sector, (h) se menciona que es responsable socialmente y esto es importante ya que la compañía opera en ambientes naturales como en playas y el océano, (i) no se subraya la importancia de sus empleados.

En base a este análisis, se propone el siguiente enunciado de misión: “Fomentar, agilizar y facilitar el desarrollo del comercio exterior para las líneas navieras, dueños de carga y demás operadores de la cadena logística, a través de la prestación de la más completa gama de servicios marítimos y portuarios integrados en la totalidad de los puertos del litoral peruano. Nuestros servicios se diferencian por ser ejecutados con enfoque en calidad y satisfacción de nuestros clientes. Este enfoque se garantiza por contar con personal altamente especializado y motivado, así como con equipos e infraestructura de tecnología de vanguardia. Nuestra empresa viene operando por más de 30 años en el territorio peruano y lo seguirá haciendo, expandiendo sus servicios en puertos extranjeros, con un fiel cumplimiento de los valores éticos, demostrando responsabilidad social dentro de sus áreas de influencia, y contando con el respaldo financiero del Grupo Romero”.

2.4. Valores

Los valores de TRAMARSA son los siguientes:

- **Emprendimiento:** Busca promover la innovación y perseverancia.
- **Deseo de superación:** Busca promover el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, y que estén motivados para asumir nuevos retos y mejorar de forma continua.
- **Responsabilidad social:** Busca promover el compromiso y la preocupación por el bienestar de todos los stakeholders de la compañía en todo momento, así como la honra de los compromisos asumidos con estos.

- Lealtad: Busca promover la transparencia, honestidad y ética en sus negocios.
- Solidaridad: Busca promover la empatía, el compañerismo y la colaboración, con la finalidad de implantar el mejor clima laboral posible, y extender este ambiente hacia fuera de la organización.
- Respeto por la vida: Busca promover la prevención, el bienestar y la seguridad de todos.
- Justicia: Busca promover la objetividad, equidad e imparcialidad.
- Integridad: Busca promover la coherencia y decencia.

2.5. Código de Ética

TRAMARSA cuenta con un Código de Ética, así como una Política Anticorrupción, documentos que son debidamente entregados y comunicados a todo el personal al momento que ingresa a laborar. En ese sentido, los documentos mencionados tienen por finalidad garantizar la transparencia de las acciones de los colaboradores, proveedores y clientes de TRAMARSA para con los grupos de interés de la organización, implementando canales efectivos para la denuncia de prácticas contrarias a la ética, así como la ejecución de las acciones correctivas necesarias. Asimismo, la empresa cuenta con un comité de ética conformado por la Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia Legal y Gerencia de Operaciones.

Siendo TRAMARSA una empresa que cuenta con estos instrumentos normativos, se generan en base a ellos una serie de responsabilidades al interior de la organización que a través de sus líderes (principalmente los Gerentes, Subgerentes y Administradores de sede) pretenden garantizar el cumplimiento de la política anticorrupción y el código de ética. Asimismo, los colaboradores en su totalidad deben de ser responsables de reportar a través de los canales establecidos cualquier mala práctica que sea observable. Finalmente, el Comité de Ética tiene por responsabilidad el evaluar y gestionar los casos que fueran reportados, así

como implementar las acciones correctivas que resulten necesarias. Los instrumentos normativos referidos tienen como alcance temas tales como el soborno, los conflictos de interés, los obsequios, las compras y contrataciones, así como aportes políticos, donaciones y patrocinio.

La comunicación que se realiza respecto al Código de Ética, así como la política anticorrupción, incluye una clara identificación de los mecanismos de denuncia y consulta, al señalarse de manera específica que cualquier colaborador podrá denunciar las conductas que pueda percibir que sean contrarias a la ética que profesa la organización. Para ello, se cuenta con buzones de transparencia instalados en cada local y/o sede, correos electrónicos, comunicación directa con jefe o gerente de área, comunicación directa con la Gerencia de Recursos Humanos o comunicación dirigida al Comité de Ética.

Tanto el Código de Ética, así como la Política Anticorrupción se encuentran publicadas en el sistema SMAD de la empresa al cual tienen acceso todos los trabajadores. Asimismo, se encuentran publicados en la página web de la empresa a la cual tienen acceso los proveedores y clientes, toda vez que ambos son documentos a los cuales éstos se deben adherir para poder contratar con TRAMARSA.

2.6. Conclusiones

La visión actual de TRAMARSA cuenta con varias oportunidades de mejora, pues plantea un enfoque principalmente en los resultados financieros deseados y la manera en que se planea hacerlo, pero olvida mencionar el horizonte de tiempo, el ámbito geográfico y la finalidad de la empresa como organización. Asimismo, la visión planteada por TRAMARSA no denota un sentido de urgencia que permita a sus colaboradores encontrar realmente una identificación vinculante y sólida con la compañía. Esto podría implicar una falta de compromiso de los colaboradores, lo cual podría traducirse finalmente en ineficiencias e insatisfacción de los clientes, atentando justamente contra los resultados financieros

deseados. Por ello es necesario que la empresa realice ajustes a su visión actual, tal como lo hemos recomendado en el acápite 2.2 de la presente tesis.

La misión actual de TRAMARSA es adecuada, ya que intenta resaltar sus fortalezas como empresa, definiendo claramente al sector y los clientes que atiende, así como los recursos con los que cuenta para ofrecer un servicio de calidad que satisfaga la necesidad de sus clientes. Sin embargo, recomendamos complementar su enunciado de misión haciendo alusión a los valores corporativos y cómo estos repercuten en sus colaboradores y sus servicios. Finalmente, consideramos que podría mejorarse la definición de su ámbito de acción, así como el de los servicios ofrecidos.

TRAMARSA cuenta con los instrumentos suficientes que puedan garantizar que los colaboradores, proveedores y clientes de la empresa conozcan y actúen en conformidad con las normas voluntarias y la ética que la organización pretende, la misma que como veremos se encuentra además circunscrita a los valores que la organización profesa. La empresa ha establecido los canales de publicación, comunicación y control adecuados para que esta normativa voluntaria sea conocida por todo actor vinculado con la empresa.

Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo permitirá analizar y comprender la influencia del entorno en el cual opera TRAMARSA. Para ello será necesario explorar el ambiente y realizar el análisis de la industria; así como identificar y evaluar las tendencias y eventos más allá del control inmediato de la organización. Las consideraciones estratégicas para la evaluación externa son: (a) análisis estratégico de las naciones, (b) análisis competitivo del país, (c) análisis del entorno (PESTE), (d) matriz de evaluación de factores externos (MEFE), (e) TRAMARSA y sus competidores, (f) TRAMARSA y sus referentes, (g) matriz del perfil competitivo (MPC), y (h) matriz del perfil referencial (MPR).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Según la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones planteada por Frederick Hartmann (1978), existen tres dimensiones que deben ser analizadas con sumo detalle: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales nacionales. Hartmann afirmó que, tanto la importancia de las relaciones internacionales, así como el planeamiento estratégico, se utilizan igualmente para los países como para las organizaciones, puesto que, el país se considera conceptualmente como la organización más grande.

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

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) al 2021, elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), propuso seis ejes centrales sobre los cuales se deben construir los intereses nacionales: (a) Derechos Fundamentales y Dignidad de las Personas; (b) Oportunidades y Acceso a los Servicios; (c) Estado y Gobernabilidad, (d) Economía, Competitividad y Empleo; (e) Desarrollo Regional e Infraestructura; y (f) Recursos Naturales y Ambiente.

En cuanto a los derechos fundamentales y dignidad de las personas, los objetivos del plan estratégico implican realizar acciones que conlleven al fortalecimiento de las capacidades humanas, de tal modo que los derechos humanos estén plenamente vigentes y sean ejercidos sin restricciones ni excepciones; al mismo tiempo, se busca garantizar el acceso a un sistema de justicia transparente, consolidar la institucionalidad democrática en el país, y reducir los índices de pobreza en el país, la desigualdad económica y discriminación de cualquier índole. A la par de estos objetivos, se pretende una búsqueda constante de estímulos para el emprendimiento y la creación de riqueza, con un enfoque de conducir eventualmente al bienestar y desarrollo de todos los peruanos.

Por su parte, en referencia a las oportunidades y acceso a los servicios se pretende que todos los ciudadanos peruanos tengan la misma oportunidad de desarrollarse ampliando sus capacidades, con el fin último de reducir los índices de pobreza e incrementar la calidad de vida de las personas. Esto se logrará brindando acceso equitativo y universal a la población en materias de educación a todo nivel, servicios de salud, seguridad alimentaria, servicios públicos básicos, vivienda adecuada, y seguridad ciudadana. Adicionalmente, se busca que los beneficiarios actuales de los diversos programas sociales puedan potenciar sus capacidades convirtiéndose en agentes productivos de bienes y servicios, contribuyendo así con el crecimiento económico del país y la reducción de la pobreza y pobreza extrema, reduciendo progresivamente a la vez los niveles de asistencialismo.

En cuanto al Estado y gobernabilidad, se busca que el Estado se encuentre realmente orientado hacia el servicio de la ciudadanía, para lo cual es necesario garantizar la eficiencia de la función pública y la gestión de la misma, así como la conformación de un aparato estatal democrático, transparente, descentralizado y participativo. Para esto, es necesario ejecutar una reforma estatal que fortalezca su capacidad de gestión y revalore a los funcionarios públicos, e involucrar a toda la ciudadanía en las decisiones de Estado

mejorando así las condiciones de gobernabilidad. Estas acciones deben darse en un marco de una política exterior convenientemente gestionada con un fortalecimiento de la presencia del Perú en acuerdos y alianzas estratégicas entre países, garantizando asimismo la seguridad y la defensa del territorio nacional contra cualquier tipo de amenazas externas.

El eje de economía, competitividad y empleo hace referencia a las acciones que se deben realizar en búsqueda de una economía dinámica, diversificada y de alta productividad, que logre compenetrarse con la economía mundial en un mundo globalizado. Para lograr esto, es menester mantener una política económica estable y contar con instituciones transparentes y sólidas que promuevan la dinamización de la inversión pública y privada, para así ampliar la oferta exportable del país a la vez que se crean empleos dignos, formales, y adecuadamente remunerados. En este sentido, es clave promover la innovación, el desarrollo tecnológico, y la investigación científica que permitan aumentar la competitividad del país y la modernización de la estructura productiva.

El eje relativo al desarrollo regional e infraestructura busca generar un desarrollo descentralizado, tanto de la infraestructura productiva como social del país, creando múltiples espacios transversales de planificación macrorregional. Con esto, se desea aprovechar las ventajas comparativas y explotar las competitivas de cada una de las regiones, y en cada uno de los sectores industriales de relevancia para la economía del país. La idea es que paulatinamente el desarrollo se deje de centralizar mayoritariamente en Lima, para fortalecer a las regiones y aumentar la inversión privada en las mismas, potenciando el desarrollo de la población rural más dispersa y menos favorecida.

Finalmente, en cuanto a los recursos naturales y ambiente, se pretende plantear estrategias que conlleven a la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad a lo largo de todos los ecosistemas del territorio nacional. También, se busca mejorar considerablemente la calidad ambiental de las principales

ciudades, fortalecer el Sistema Nacional de Gestión Ambiental generar una sociedad concientizada y responsable en el tema ambiental, con capacidad de aporte para enfrentar el cambio climático.

En la Tabla 3 se muestra la Matriz de Intereses Nacionales, donde se plasman los seis ejes centrales considerados por el Gobierno Peruano, los cuales son normalmente evaluados en función al nivel de intensidad al cual son actualmente amenazados por determinados países. Para fines de este trabajo, la intensidad de cada interés ha sido medida según cuatro niveles que indican el grado de concordancia con, el grado de amenaza a los intereses peruanos por parte de ciertos países o regiones, los cuales son: a) de supervivencia, si se trata de un riesgo crítico inminente que pone en riesgo a la nación; b) vitales, cuando representan una amenaza a la estabilidad del país que requiere de medidas drásticas; c) mayores, que engloban problemas serios que pueden ser controlados sin repercusiones importantes; y d) periféricos, cuando se trata de situaciones que no conllevan un mayor riesgo.

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Mayor (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas		EE.UU., Chile, Uruguay * Venezuela, Brasil, México **	UE, Canadá, Australia, Japón *, China, Rusia **	África**
2. Oportunidades y acceso a servicios		EE.UU., América Latina (excepto Venezuela y Bolivia) *	UE, Rusia, China * India **	África **
3. Estado y gobernabilidad	EE.UU. *, Venezuela **	Chile, Uruguay, UE, China* Brasil, México**	Canadá, Australia, Japón * Rusia **	África **
4. Economía, competitividad y empleo		EE.UU., Chile * Venezuela, Argentina **	Colombia, Uruguay, China, Rusia, UE * Brasil, Ecuador, Bolivia**	África **
5. Desarrollo regional e infraestructura		EE.UU., UE, Brasil, Chile *, Venezuela **	Ecuador *, Colombia, Bolivia, Argentina **	África **
6. Recursos naturales y ambiente	EE. UU., China **	América Latina *	UE, Australia *	

Nota. El símbolo * representa intereses comunes. El símbolo ** representa intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed.), por F. A. D’Alessio, 2015, p. 95, Lima, Perú: Pearson Educación.

3.1.2. Potencial nacional

D'Alessio (2015) manifestó que el potencial nacional podría definirse como un conjunto de recursos de todo orden que son posibles de ser utilizados por el Estado para la consecución de sus objetivos nacionales, los cuales se encuentran alineados con la satisfacción de los intereses nacionales. Asimismo, determina que a efectos de poder señalar cuál es el potencial nacional, es necesario analizar siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar.

Dominio Demográfico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), de acuerdo al último censo llevado a cabo el 2017, la población peruana era de 31'237,385 habitantes, mostrando una tasa de crecimiento anual del 1.02% en el periodo comprendido entre los dos últimos censos, tal como se muestra en la Figura 2, con lo que actualmente la población del país es alrededor de 32 millones de habitantes. Debido a este crecimiento relativamente más lento en comparación con el crecimiento histórico, la pirámide poblacional del Perú ha pasado a tener en los últimos años una base más reducida y a tener un mayor porcentaje de individuos en los rangos de mayores a 35 años, en comparación al penúltimo censo, lo cual aumentará el porcentaje de la población en edad laboral.

Del total de la población del Perú, se calcula que un 79.3% vive en zonas urbanas, lo cual equivale a un crecimiento intercensal anual de la población urbana de un 1.61%. Las estimaciones y proyecciones de población por sexo y tasa de crecimiento según años calendarios del INEI, indican que en el año 2019 el 49.93% de la población son mujeres y el 50.07% son hombres; esta tendencia se igualaría en el año 2027, y pasaría a ser mayoritaria en mujeres hacia el 2040, con una relación de 50.32% en mujeres contra un 49.68% de hombres.

La distribución de la población es muy desigual, encontrándose un 27.5% en la ciudad de Lima Metropolitana. A su vez, se estima que un 53% de la población total del país vive en la zona costera, un 38% en la sierra, y sólo un 9% en la selva. La población presenta una gran variedad de culturas y de etnias distintas a lo largo del territorio, producto de la conjunción entre la raza nativa y la europea colonizadora, así como el posterior arribo de inmigrantes de diversas partes del mundo, como de otros países europeos, China, Japón, África, etc. Vale decir que hoy se vive una fuerte inmigración de ciudadanos venezolanos dentro del territorio peruano, la cual ha alcanzado un total de 963,5528 individuos hasta diciembre del 2019, según data de la Superintendencia Nacional de Migraciones del Perú (El Comercio, 2019).

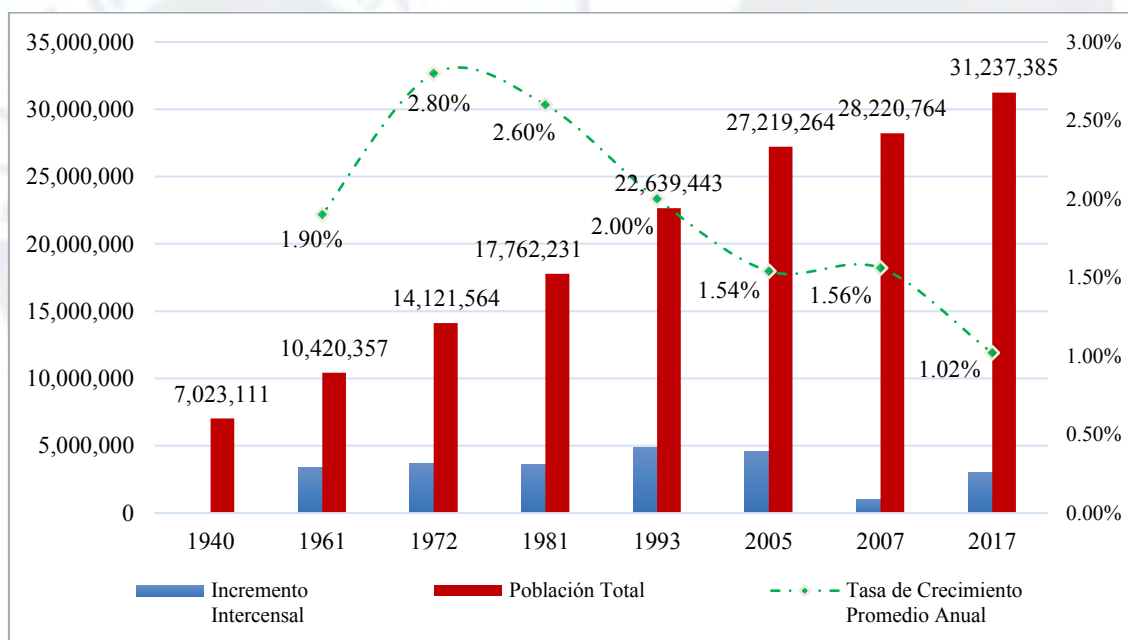


Figura 2. Población total, crecimiento intercensal y tasa de crecimiento promedio anual 1940 – 2017.

Adaptado de “Estadísticas de población y vivienda,” por INEI, 2019

(<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>)

En cuanto al Índice de Progreso Social (IPS), entendido como la capacidad de una sociedad para satisfacer las necesidades básicas de sus ciudadanos, así como establecer infraestructura e instrumentos para mejorar la calidad de vida y crear oportunidades para lograr su pleno potencial, el Perú ocupa la posición 61 de 146 países, tal como se muestra en la Tabla 4, que resume los puntajes de los países de América Latina.

Tabla 4

Índice de Progreso Social para los Países de América Latina

	País	Ranking Global	Índice de Progreso Social
1	Costa Rica	33	80.99
2	Chile	34	80.61
3	Uruguay	38	79.40
4	Argentina	42	74.98
5	Brasil	49	72.73
6	Panamá	51	72.16
7	Colombia	56	70.69
8	México	58	70.42
9	Ecuador	59	70.20
10	Perú	61	70.09
11	Cuba	63	69.49
12	Bolivia	80	65.48
13	República Dominicana	81	65.34
14	El Salvador	83	64.97
15	Paraguay	86	64.70
16	Nicaragua	92	62.87
17	Guyana	93	61.96
18	Guatemala	96	60.41
19	Honduras	99	58.06

Nota. Venezuela se encuentra fuera del ranking. Adaptado de “Social Progress Imperative”, 2018 (<https://www.socialprogress.org/download>)

Dominio Geográfico. Perú está ubicado en la parte occidental de América del Sur. Su territorio limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Ocupa una superficie de 1'285,215 km² de terreno continental, y ostenta soberanía sobre el Mar de Grau, que se extiende desde el litoral hasta 200 millas marinas en el Océano Pacífico, así como sobre 60 millones de hectáreas en la Antártida. Es el tercer país más grande de América del Sur y uno de los 20 más extensos del mundo. Al ser parte consultiva del Tratado Antártico, cuenta con una Estación Científica llamada Machu Picchu en este continente.

Perú es un país con una diversidad geográfica muy amplia, ya que cuenta con 11 ecorregiones naturales, y posee 84 tipos de zonas de vida de un total de 117 existentes en todo el mundo. Cuenta con una enorme variedad de ecosistemas naturales debido a sus condiciones geográficas, lo que permite tener una gran diversidad de recursos naturales. En su territorio se pueden identificar tres grandes regiones, que ha sido la forma tradicional de dividirlo según sus altitudes: Costa, Sierra y Selva. Perú se encuentra en el grupo selecto de

ocho países megadiversos, al contar con el 5% del volumen de aguas superficiales del mundo, el 5% de todas las variedades de reptiles, el 10% de todas las variedades de anfibios, el 10% de todas las variedades de mamíferos, el 10% de todas las variedades de plantas, el 13% de todas las variedades de peces continentales, el 13% de la cuenca amazónica, 28 de los 32 tipos de climas del planeta, y más de 4,000 plantas de uso conocido en medicina y alimentos.

Por su inmejorable ubicación geoestratégica, Perú requiere articular los siguientes elementos: las riquezas existentes en el mar y sus regiones naturales, la ubicación geográfica del Perú en el continente y en el mundo, la presencia del río Amazonas que materializa la bioceanidad, y la conexión del Perú con los países continentales e insulares de la Cuenca del Pacífico; así como la presencia del Perú en la Antártida y la capacidad creadora del hombre peruano.



Figura 3. Posición del Perú en el mundo.

Tomado de “La Geopolítica y la nueva visión geoestratégica del Perú en el siglo XXI,” por A. Castro, 2010 (<https://luizcore.wordpress.com/2010/03/12/la-geopolitica-y-la-nueva-vision-geoestrategica-del-peru-en-el-siglo-xxi/>).

Dominio Económico. Según estableció el Banco Mundial (2019), las políticas macroeconómicas, gestión financiera y estructurales del Estado Peruano, en combinación con unas condiciones externas propicias, generaron un importante crecimiento del Perú. Este

último creció a un ritmo cercano al 6% en los últimos 10 años; sumado a ello que entre 2004 y 2015, nueve millones de peruanos dejaron atrás la pobreza. A mediano plazo, se espera un crecimiento constante del 4% anual, sostenido por una fuerte demanda interna y el crecimiento de las exportaciones. Hacia el 2021, un proceso de consolidación fiscal permitiría una convergencia del déficit público hacia un 1% del PBI. Si bien es cierto las proyecciones de crecimiento son vulnerables ante una posible caída de precios de las materias primas, a un ajuste de las condiciones financieras internacionales, a medidas proteccionistas en el ámbito comercial, a las consecuencias de la guerra comercial entre China y EE.UU., e incluso riesgos naturales como el fenómeno de El Niño; la economía peruana ha establecido amortiguadores monetarios, cambiarios y fiscales que permitirían atenuar estos efectos.

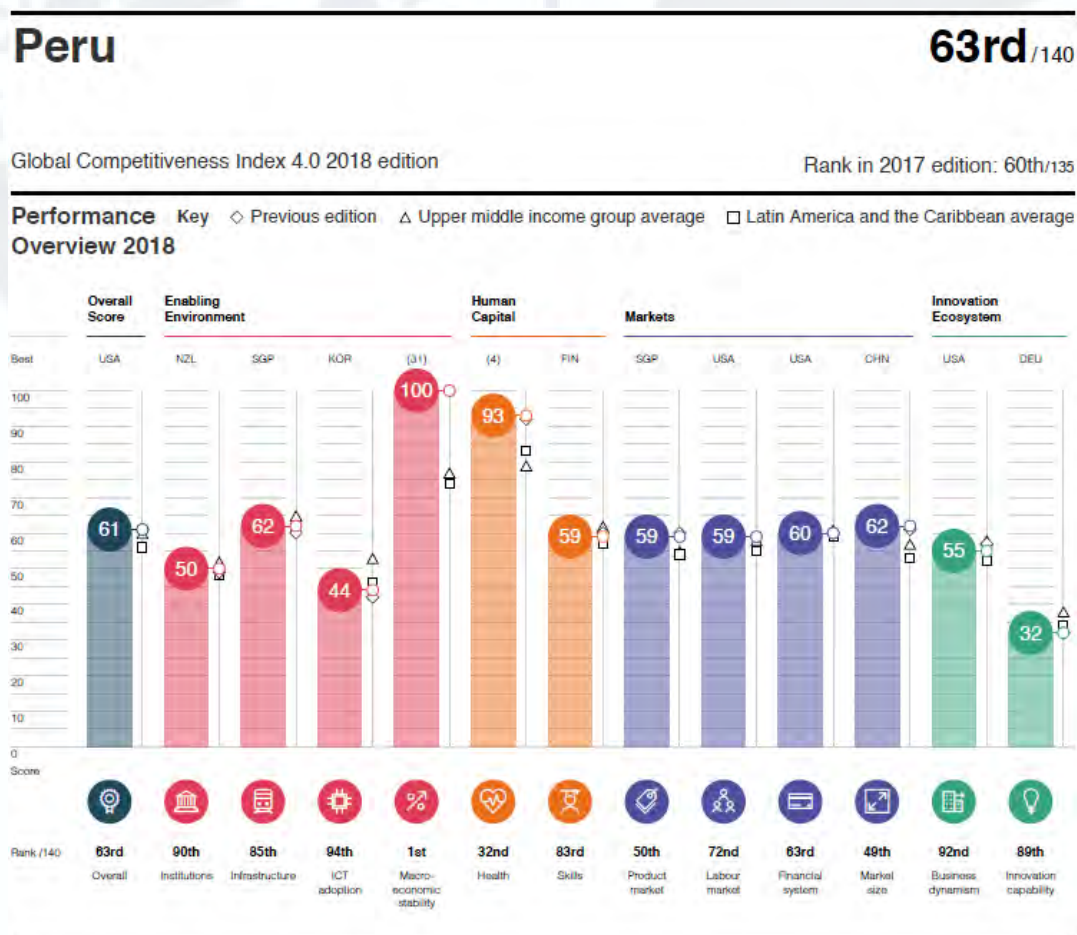


Figura 4. Perú, Índice de Competitividad Global 2018.

Tomado de “Global Competitive Index 4.0, 2018 edition,” por World Economic Forum, 2018 (http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/03CountryProfiles/WEF_GCI4_2018_Profile_Peru.pdf).

De acuerdo al Índice Global de Competitividad del 2018, Perú ocupa la posición 63 de 140 países, habiendo perdido tres posiciones respecto al 2017. Tal como se puede observar en la Figura 4, se verifica que la principal fortaleza del país es su estabilidad macroeconómica.

El 08 de octubre del 2019, el World Economic Forum publicó el Índice Global de Competitividad del 2019, manifestando que a 10 años después de la crisis financiera mundial, la economía mundial sigue atrapada en un ciclo de crecimiento de la productividad bajo o plano a pesar de la inyección de más de 10 billones de dólares por parte de los bancos centrales. Este último informe presenta un panorama sombrío, donde el Perú ocupa la posición 65 de 141 países, habiendo perdido dos posiciones respecto al 2018.

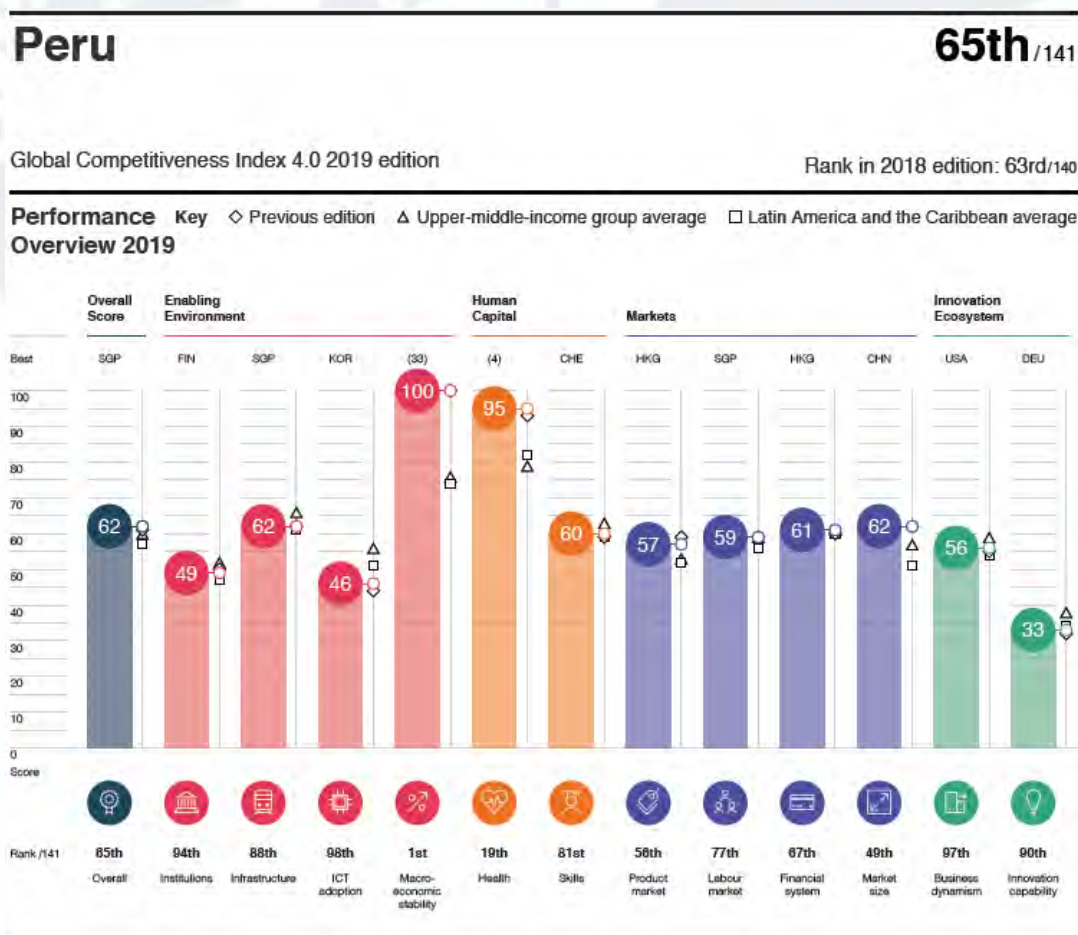


Figura 5. Perú, Índice de Competitividad Global 2019.

Tomado de "The Global Competitiveness Report 2019", por World Economic Forum, 2019 (http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf).

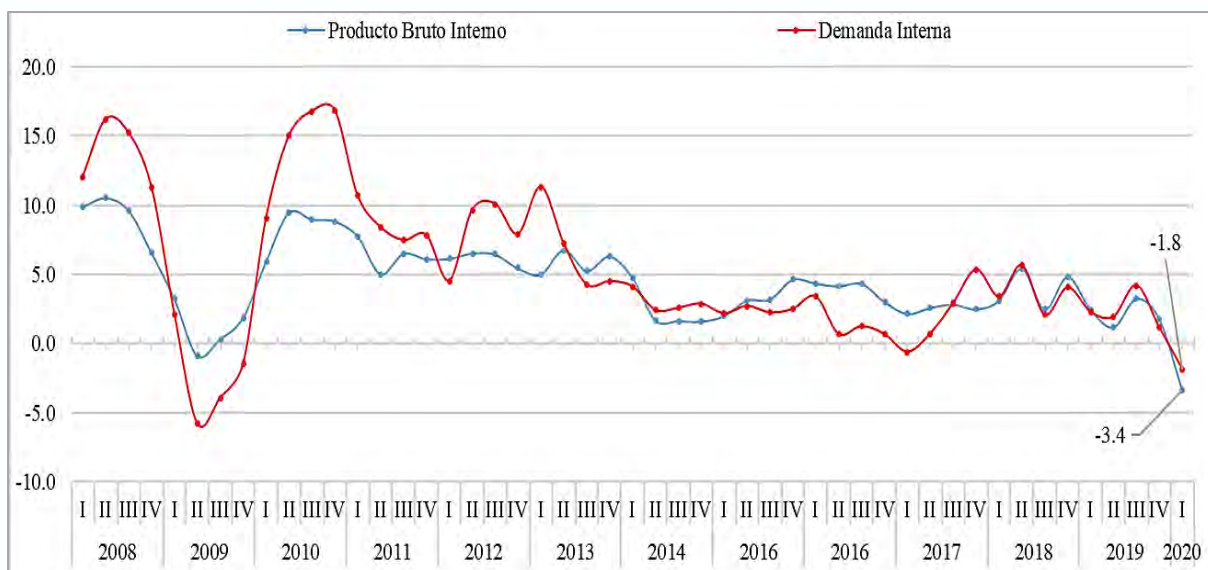


Figura 6. Producto Bruto Interno y demanda interna, valores trimestrales 2008-I a 2020-I. Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior. Año base 2007=100

Adaptado de “Estadísticas de Economía,” INEI, 2020

(<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/#url>).

Dominio Tecnológico/Científico. De acuerdo con el Índice de Competitividad Global del 2019, y analizando el pilar 12: Capacidad de Innovación, Perú tiene una valoración de 32.7 en el índice mundial de innovación, respecto al país líder que es Alemania con 90 y a los tres líderes de Latinoamérica: Chile con 42, Costa Rica con 40 y México con 44. Existe un factor decreciente como co-inversiones internacionales. Respecto al acceso a la información y comunicaciones, Perú tiene un resultado de 52.5, frente al valor más alto que posee Qatar con 94. Durante la Semana Nacional de la Innovación celebrada en octubre del 2018, el presidente de la República Martín Vizcarra se comprometió a incrementar el presupuesto del 2019 para ciencia e innovación (CONCYTEC, 2018). La presidenta de CONCYTEC, Fabiola León-Velarde; comentó que el esfuerzo multisectorial del Estado ha permitido que en Perú la inversión en ciencia, tecnología e innovación tecnológica (CTI) llegue al 0.12% del PBI.

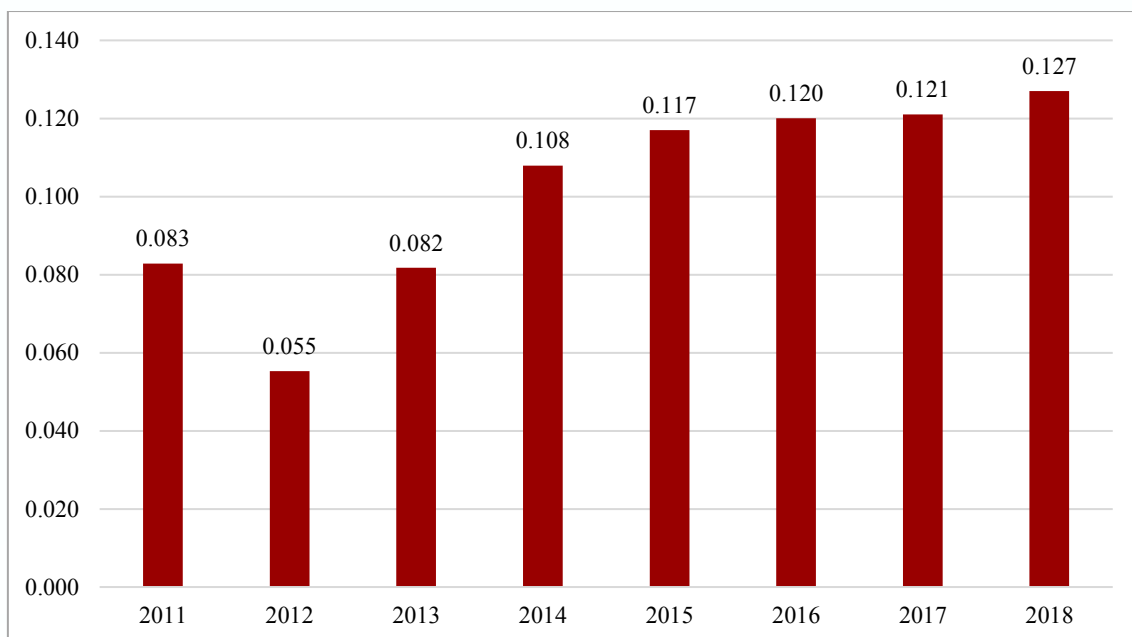


Figura 7. Gasto en Investigación y Desarrollo (I+D) en Perú (porcentaje del PBI) en el periodo 2011-2018.

Tomado de “Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB),” por Banco Mundial, 2018 (<https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>)

Dominio Histórico/Psicológico/Sociológico. La historia del Perú se desarrolla desde las ruinas más antiguas hasta nuestros días. La primera civilización, Caral en la costa peruana, se desarrolló entre 3200 y 1800 a.C.; posteriormente surgieron culturas como Cupisnique, Chavín, Moche, Nazca, Tiahuanaco, y el primer imperio panandino llamado Huari. Luego aparecieron estados centralistas como Lambayeque, Chimú y Chíncha; en 1438, el Imperio Incaico inició su expansión, dominando hasta el siglo XVI a más de 200 naciones andinas en gran parte del hemisferio occidental. Todas aquellas manifestaciones culturales representan alrededor de cinco mil años de historia viva, convirtiendo al Perú en un país bendecido con un patrimonio histórico único, cuyas rutas de riqueza se agrupan en la cultura, la naturaleza, la aventura y la gastronomía (Comisión de la Promoción de Perú para la exportación y el Turismo - PromPerú, 2019).

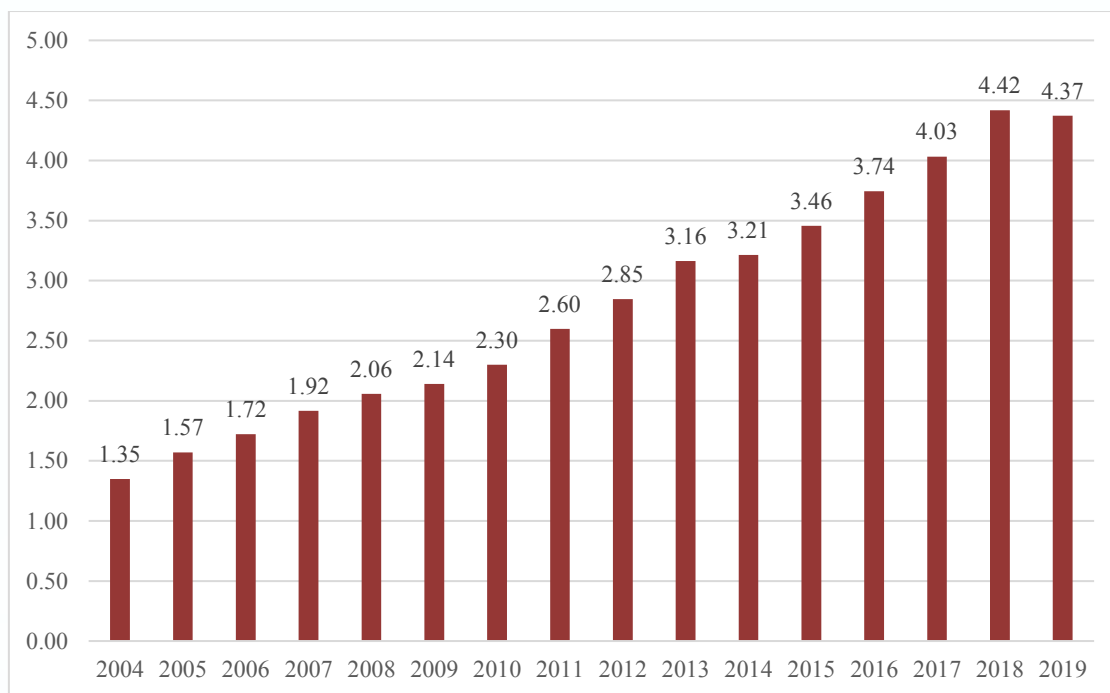


Figura 8. Llegada de turistas internacionales (en millones) a Perú en el periodo 2004-2019. Adaptado de “Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2020 (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>)

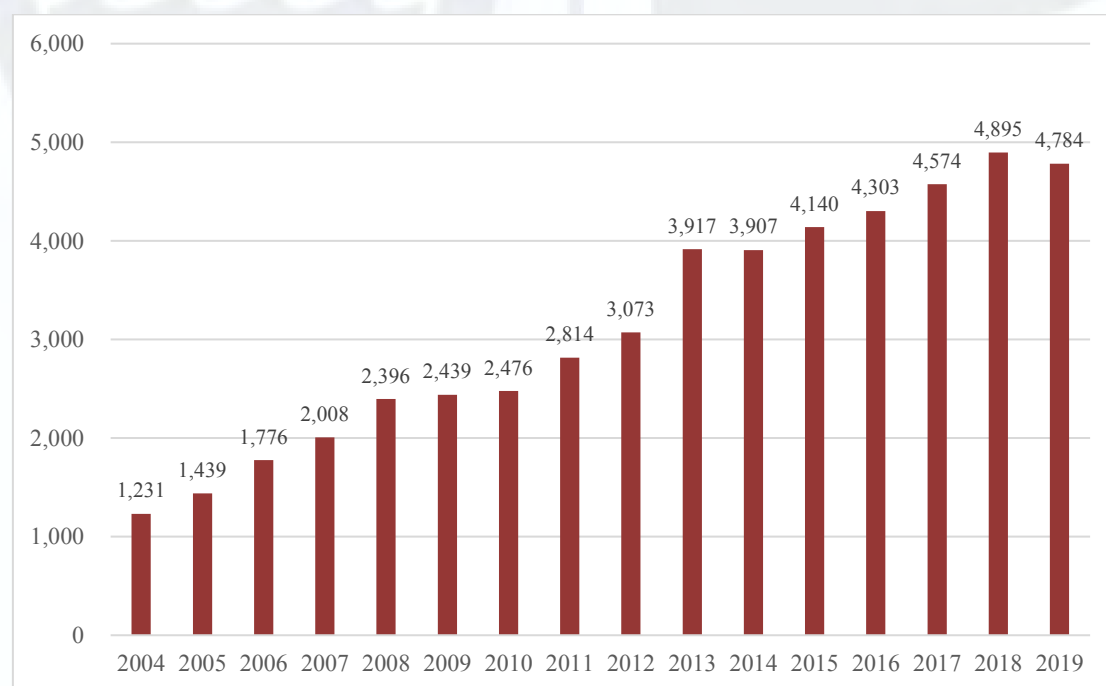


Figura 9. Ingreso de divisas (en millones de dólares) por turismo receptivo en Perú en el periodo 2004-2019. Adaptado de “Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2020, fuente Banco Central de Reserva del Perú (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>)

Dominio Organizacional/Administrativo. De acuerdo a la organización política y administrativa, la República del Perú tiene características de democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su Gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes. De acuerdo al portal del Estado Peruano, las entidades están agrupadas en tres niveles de gobierno: el gobierno central que está conformado los tres poderes: (a) ejecutivo, con 440 entidades; (b) legislativo, que corresponde al Congreso de la República; y (c) judicial, con 33 entidades; y los 28 organismos institucionales autónomos, destacando entre ellos: (a) Jurado Nacional de Elecciones - JNE, (b) Oficina Nacional de Procesos Electorales – ONPE, (c) Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC, (d) Consejo Nacional de la Magistratura - CNM, (e) Tribunal Constitucional - TC, (f) Ministerio Público Fiscalía de la Nación - MPFN, (g) Defensoría del Pueblo -DP, (h) Contraloría General de la República - CGR, (i) Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones – SBS; y (j) Banco Central de Reserva del Perú. Existen asimismo 25 gobiernos regionales, agrupando un total de 217 entidades. El gobierno local está agrupado en 1,892 entidades correspondientes a los municipios.

Dominio Militar. Las Fuerzas Armadas del Perú se hallan bajo la autoridad del Presidente de la República, mediante el Ministerio de Defensa, coordinados a través del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, cuya misión es realizar el planeamiento, preparación, coordinación y conducción de las operaciones y acciones militares de las Fuerzas Armadas, enmarcadas en el respecto al Derecho Internacional Humanitario y la defensa del territorio nacional. Por otro lado, las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea del Perú; todas ellas dependen del Ministerio de Defensa.

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2015), los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno.

Influencia de terceras partes. Según información proporcionada por el Ministerio de Economía y Finanzas (2019), Perú cuenta con acuerdos vigentes conocidos como Tratados de Libre Comercio (TLC). Estos instrumentos legales recogen acuerdos entre dos o más países cuyos objetivos son lograr la eliminación de los aranceles producto de la importación de productos entre los países, establecer disposiciones legales que regulen todas las áreas relacionadas con el comercio, garantizar los derechos de personas o empresas cuando decidan invertir en otro país, establecer regulaciones de comercio de los servicios entre nacionales de ambos países, y asegurar el cumplimiento de los derechos y obligaciones negociadas entre los países conformantes. Los Tratados de Libre Comercio vigentes del Perú son con EE.UU., Canadá, China, Singapur, Tailandia, Chile, Corea, Panamá, Costa Rica, Honduras, la Unión Europea y con los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA).

Por otro lado, y de acuerdo a la información publicada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Perú además de ser miembro fundador de la Organización Mundial de Comercio (OMC), cuenta también con acuerdos comerciales con la Comunidad Andina, con el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), tiene un Acuerdo de Complementación Económica con Cuba, forma parte del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), tiene un Acuerdo de Integración Comercial con México, un acuerdo de Asociación Económica con Japón, un acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial con Venezuela, forma parte de la Alianza del Pacífico, también forma parte del acuerdo de Asociación Transpacífico. Tiene pendiente la entrada en vigencia de diferentes TLC con Guatemala, con Brasil, con Australia, del Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP). Bajo el citado principio, todos estos acuerdos permiten de manera

directa que TRAMARSA interactúe multilateralmente, de manera visible y directa; obteniendo así beneficios a través de sus servicios en los diferentes terminales portuarios del Perú.

Lazos pasados y presentes. Históricamente, Perú ha tenido conflictos con países vecinos. Por el norte con Ecuador, la guerra entre ambos estados llevada a cabo entre enero y febrero de 1995, llegó a su fin con la firma del Acuerdo Amplio de Integración Fronteriza, Desarrollo y Vecindad en Brasilia, el 26 de octubre de 1998; en el cual se estableció la creación del Plan Binacional de Desarrollo de la Región Fronteriza Perú-Ecuador. Por el sur, los conflictos históricos con Chile y Bolivia desde la Guerra del Pacífico, hasta la sentencia dictada por la Corte Internacional de Justicia el 27 de enero de 2014, mediante la cual se resolvió la delimitación marítima entre Perú y Chile con la adjudicación a nuestro favor de un área marítima total de algo más de 50,000 km², pusieron fin a los conflictos.

En consecuencia, son tiempos favorables para fortalecer el impulso cooperativo tripartito especialmente en el sur; dejando a un lado la desconfianza basado en asimetrías de defensa convencional, delimitaciones marítimas e incluso reclamos marítimos como el boliviano; basado en la aplicación de políticas de calidad y cooperación.

Contrabalance de los intereses. El resultado de los múltiples acuerdos comerciales que tiene Perú le permite la facilitación del comercio internacional. Como resultado a mayo del 2019, la Autoridad Portuaria Nacional recibió 1,663 naves y despachó 1,727, observándose un incremento en la atención del 15.2% en comparación con el mes del año anterior, tanto en el ámbito fluvial como marítimo. En consecuencia, lejos de existir intereses por parte de competidores y conflictos, Perú tiene alto potencial de desarrollo basado en sus acuerdos y alianzas estratégicas. Se cuenta con acuerdos binacionales con Bolivia y Ecuador, además de la cooperación en materia de comercio internacional a través de la Alianza del Pacífico, en donde se comparten intereses con países como Colombia, México y Chile.

Conservación de los enemigos. Este principio es considerado un aliciente para la mejora de la creatividad, la productividad, la innovación y la búsqueda de un sector más competitivo, especialmente en el sector portuario. Perú ha mitigado sus conflictos internacionales, especialmente con Ecuador y principalmente con Chile, reduciendo enemigos. Los conflictos históricos fueron motor de cambio en políticas económicas, sociales e incluso tecnológicas, promoviendo a manera de lección aprendida el establecimiento y conservación de las líneas de diferenciación entre los grupos citados. Tal como citó D'Alessio (2015), los estados prudentes no acumulan más enemigos de los que pueden manejar.

3.1.4. Influencia del análisis en TRAMARSA

La data recogida permite señalar que el Perú reúne muchas características que lo pueden situar en una posición de fortaleza, en la medida que tiene un crecimiento poblacional y económico sostenido en los últimos años, lo cual podría posicionarlo competitivamente si desarrolla las capacidades necesarias para aprovechar las oportunidades. Sin embargo, el Perú se ha desarrollado económicamente, pero su evolución macroeconómica no ha sido acompañada por una infraestructura eficiente capaz de darle soporte y agilidad en el crecimiento. Aunque se han disminuido los indicadores de pobreza, aún hay gran parte de la población sin acceso a servicios básicos y esenciales, quienes se encuentran insatisfechos.

Es en este escenario que es posible señalar que los puertos son un elemento clave para el desarrollo y el progreso social del país, en la medida que a través de ellos se puede incrementar el índice de las exportaciones e importaciones convirtiéndolos en facilitadores de progreso, tal como lo expone el Patiño (2018). Vale decir, que la efectividad en la gestión de los puertos implica mayores ingresos para el país, traducándose en mejoras para el desarrollo de su población. Los puertos, concesionados en su mayoría a empresas privadas, contribuyen a través de los ingresos económicos que representan y su compromiso con la responsabilidad

social, a la creación de infraestructura en sectores como salud y educación, servicios públicos básicos para el bienestar de la población.

En este sentido, TRAMARSA, como empresa prestadora de servicios marítimos y portuarios, debe de aprovechar el potencial del crecimiento del país y del sector portuario, así como el posicionamiento estratégico del Perú al encontrarse situado como hub integrador en la costa del Pacífico. Dichos factores, unidos a los convenios internacionales suscritos a nivel regional implican una fortaleza para el crecimiento económico y demográfico en la prestación de los servicios marítimos ofrecidos por TRAMARSA, que finalmente viabilizan su expansión territorial. Sin embargo, para que ello pueda materializarse es necesario mejorar la competitividad, la cual debe incrementarse a través del desarrollo de tecnología e innovación, infraestructura, gestión y calidad en el servicio, pues la historia del país, así como la data señalada, permite señalar que la falta de inversión en dicho rubro ha sido un error constante que ha impactado en los diversos sectores económicos del país.

Si se analiza el sector portuario chileno, el país más cercano en competencia relacionada a los servicios marítimos y portuarios en la región, podemos determinar que éste cuenta con un mejor posicionamiento competitivo, así como con mejores índices de desarrollo social. Sus puertos y empresas proveedoras de servicios marítimos están dotados de mayor tecnología y cuentan con una infraestructura superior a la peruana. Ello se traduce en una mayor efectividad en las operaciones portuarias y en un menor coste para los clientes; por tanto, a pesar de que no cuentan con una ubicación geográfica estratégica como la peruana, se convierten en puertos de principal atractivo para el desembarque de carga proveniente de Asia y Europa. Por tanto, se puede afirmar que TRAMARSA debe invertir y centrar sus esfuerzos en el desarrollo tecnológico y la innovación, sólo así podría consolidarse como empresa marítimo-portuaria en el país y pretender extender sus servicios hacia Sudamérica, toda vez que ello le permitirá eficiencias en el manejo de costes.

3.2. Análisis Competitivo del País

Michael Porter (1990), establece que la respuesta a interrogantes como ¿por qué determinadas empresas radicadas en ciertas naciones son capaces de innovar constantemente?, ¿por qué persiguen implacablemente las mejoras buscando una base cada vez más elaborada de ventaja competitiva?, ¿por qué son capaces de superar las barreras sustanciales que se oponen al cambio y a la innovación y que con tanta frecuencia acompañan al éxito? La respuesta se encuentra en los cuatro atributos de una nación que conforman el rombo de la ventaja nacional, en cuyo entorno compiten las empresas nacionales. Además, Porter también manifiesta que existen dos variables adicionales que se incluyen en esta teoría: el azar y el Gobierno; elementos que pueden influir de manera importante en las industrias.

3.2.1. Condiciones de los factores

En un panorama general, Perú ha experimentado dos fases de crecimiento económico; en la primera de ellas entre 2002 y 2013 se distinguió como un país dinámico con una tasa de crecimiento del PBI del 6.1% anual, con políticas macroeconómicas prudentes, reformas estructurales de amplio alcance, baja inflación, y reducción de las tasas de pobreza. Entre 2014 y 2017 hubo desaceleración económica a un promedio del 3.0% anual, como consecuencia de la caída del precio internacional de materias primas, siendo atenuada por la política fiscal, monetaria y cambiaria, y por el aumento de la producción minera. Sin embargo, las proyecciones de crecimiento son vulnerables a impactos externos, principalmente a la caída de precios de materias primas o un ajuste de las condiciones financieras internacionales y por la dependencia que hay con las exportaciones e importaciones. Los efectos desencadenantes pueden ser medidas proteccionistas en ámbitos comerciales, desaceleración del crecimiento de China, incertidumbre en la viabilidad financiera de economías emergentes, e inclusive la actual guerra comercial entre China y

EE.UU. Además, también se debe de considerar la exposición a riesgos naturales y fenómenos climáticos.

De acuerdo a las proyecciones económicas y sociales presentadas por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2019), se han relacionado cuatro escenarios contruidos con los escenarios contextuales de la OCDE que podría enfrentar el Perú en los próximos años; asimismo, se ha tomado en cuenta los determinantes de crecimiento económico de Norman Loayza (Banco Mundial, 2016): innovación, educación, eficiencia, infraestructura física e institucional; así como la consideración de la Productividad Total de Factores (PTF) como contribución al crecimiento económico. El análisis de impactos económicos y sociales se han medido en tres sectores: producción y pobreza extrema, acceso a suministro de agua y saneamiento de calidad, y gasto público destinado al sector de salud. Independiente de los resultados según escenario (base, desfavorable, moderado y favorable), a lo largo del tiempo la estabilidad macroeconómica no es suficiente, sino que también se necesita políticas públicas para mejorar la productividad, y en consecuencia el crecimiento económico; desde reformas en diversificación productiva y acervo de capital, hasta mejoras en la infraestructura y capital humano.

Perú es un país altamente dependiente de la minería, y según un sondeo de Reuters (2019) la cifra de expansión en junio del 2019 ha sido 2.57% interanual, su nivel más alto desde marzo gracias al avance de los sectores pesca y construcción; según manifestó Pablo Nano (Scotiabank, 2019), esta expansión ha crecido impulsado por los Juegos Panamericanos Lima 2019 y al avance gradual de las obras de reconstrucción. Estas cifras han sido un aliciente contra la caída del 3.01% del sector minería e hidrocarburos, debido a la menor actividad minero metálica, asociada a la menor producción de oro, plata, zinc y cobre. El reporte de inflación a junio del 2019 emitido por el Banco Central de Reserva del Perú, indica que para el resto del año se espera una reversión parcial de la caída del primer trimestre de los

sectores primarios, proyectándose un crecimiento anual del PBI en 3.4%, menor al 4.0 % inicialmente estimado.

3.2.2. Condiciones de la demanda

El decremento del PBI en 2019 se viene dando por un menor crecimiento de las exportaciones y de la demanda interna, particularmente del gasto de inversión del sector privado, de 6.5% proyectado en marzo a 3.8% publicado en el reporte de inflación a junio del 2019 del BCRP. Esta proyección recoge el menor dinamismo observado en lo que vamos del año en un contexto de menores términos de intercambio y disminución de la confianza empresarial. Para el mes de agosto del 2019, el BCRP hizo un recorte de la tasa de interés de referencia, una manera de presionar e intentar reavivar el crecimiento económico, el cual luce cada vez más débil; los indicadores disponibles de demanda interna, particularmente el gasto privado no se recuperan al ritmo esperado, fomentando la necesidad de un ajuste expansivo en la política monetaria ante el enfriamiento del empleo formal, menor demanda de dinero en efectivo, y el crecimiento casi nulo en la recaudación por IGV interno, lo que es un indicador de estancamiento en las ventas locales.

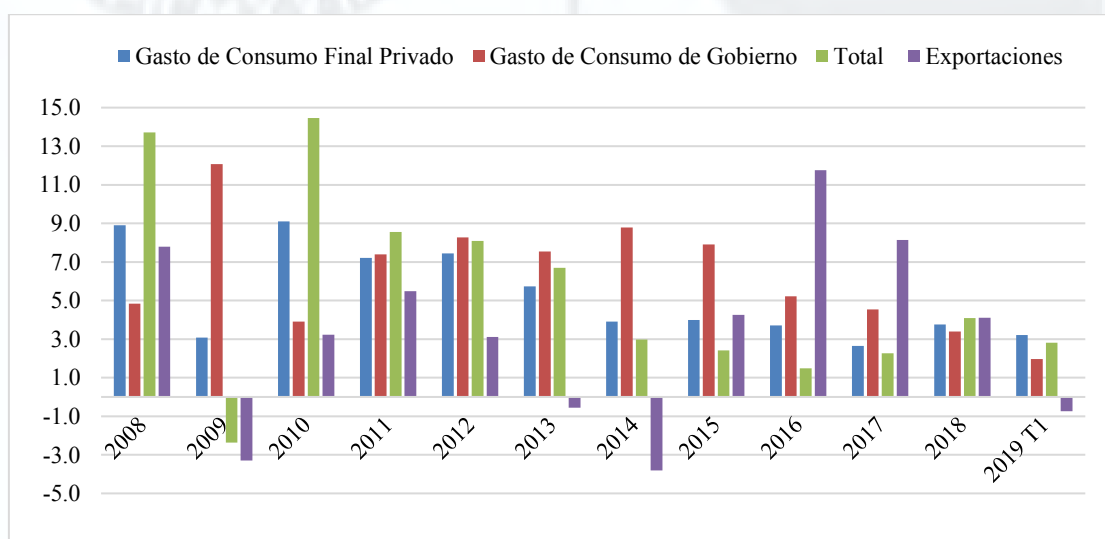


Figura 10. Demanda Global 2008 – 2019 T1, variación porcentual.

Adaptado de “Estadísticas de Economía - Principales indicadores macroeconómicos – cuentas nacionales”, INEI, 2019 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

De acuerdo con el informe técnico de demografía empresarial en el Perú (INEI, mayo 2019), al 31 de marzo del 2019 se tiene registrado en el directorio central de empresas y establecimientos 2'438,636 empresas activas, un incremento del 4,6% respecto al año anterior; asimismo durante el primer trimestre del 2019, se dieron de alta 76,764 empresas y se dieron de baja 31,065, vale decir una variación neta de 45,699 unidades económicas.

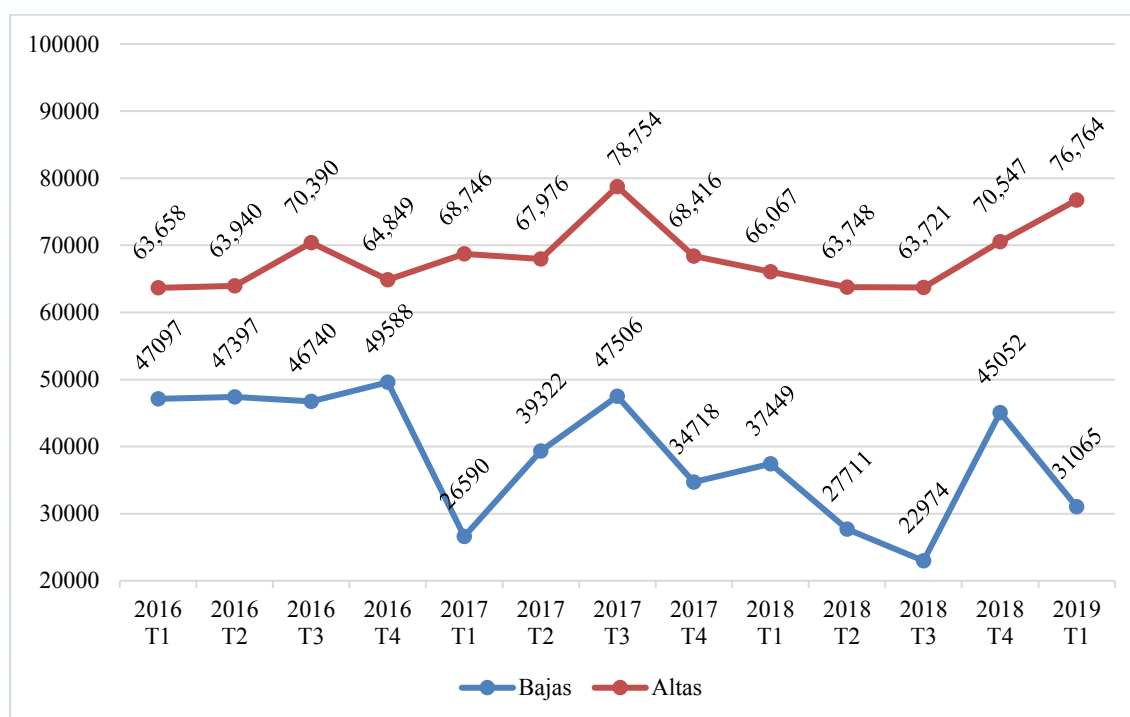


Figura 11. Altas y bajas de empresas según trimestre 2016 – 2019 T1.

Adaptado de “Informe Técnico Demografía Empresarial en el Perú”, INEI, 2019

(<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-mayo.pdf>)

Según actividad económica, construcción obtuvo la mayor tasa neta con 5.3%, seguido de transporte y almacenamiento con 3.0%, actividades de servicio de comidas y bebidas con 2.6%, salones de belleza con 2.4%, y comercio al por mayor con 2.2%. Las actividades de explotación de minas y canteras registraron una tasa negativa de -2.4%, lo cual indica que las bajas empresariales en este rubro fueron superiores a las altas registradas en el primer trimestre del 2019. Las tres actividades con mayor variación de alta respecto al año

anterior son construcción con 70.5%, transporte y almacenamiento con 47.8%, y agricultura, ganadería, silvicultura y pesca con 29.3%.

De acuerdo con el reporte global 2018/2019 del Monitoreo Global de Emprendimiento (Global Entrepreneurship Monitor – GEM), Perú tiene una de las calificaciones más altas entre los 49 países reportados en lo que se refiere a tasas de actividad emprendedora, 22.4%; esto es el resultado de un entorno social que promueve emprendimiento, sumado a una población con alto nivel de confianza en sus capacidades para comenzar un negocio. Sin embargo, y a pesar de este aspecto positivo, la inmensa mayoría de iniciativas emprendedoras en etapa inicial no llegan a convertirse en negocios establecidos del todo. Además, el nivel de innovación empresarial peruano es bajo; como resultado, la actividad emprendedora tiene impacto limitado en el desarrollo del país, en donde la clave para mejorar esta situación es el fortalecimiento del ecosistema emprendedor.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Actualmente la noción de clúster ha quedado ampliamente aceptada y se refiere a la concentración geográfica de empresas interconectadas que cooperan dentro de una misma industria y, además, están vinculadas a instituciones afines con el propósito de maximizar su conocimiento e innovación (Porter, 1998). Perú tiene clústeres con el potencial suficiente para desarrollarse económicamente; un primer mapeo de clústeres fue la consultoría solicitada por el Consejo Nacional de la Competitividad en 2013, la cual identificó 41 clústeres a nivel nacional además de sub negocios que podrían trabajarse como iniciativas independientes, entre ellos el clúster minero, turismo, construcción, pesca, logística portuaria, café, gastronomía, auxiliar agroalimentario, auxiliar automotriz, cacao, conservas y congelados, hortofrutícola, entre otros. Una prueba fehaciente de esto fue la suscripción del convenio de cooperación técnica para desarrollar el Clúster Minero del Sur del Perú (CMSP) suscrito entre el Banco de Desarrollo de América Latina y la Cámara de Comercio e Industria

de Arequipa el 23 de noviembre del 2018. La sostenibilidad de este tipo de convenios y otras iniciativas similares, dependerán de la coordinación y del apoyo del Estado, puesto que se necesita diversificar actividades económicas por sector para así brindar un mayor valor agregado al momento de diferenciarlos; sin embargo, debido a la falta de un desarrollo industrial y capital en el Perú, se requiere la promoción de inversión extranjera, no solamente con fines de financiamiento, sino también de cara a una apertura al mercado global y tener una visión mundial.

Actualmente, el Ministerio de la Producción ha creado un instrumento de política de desarrollo denominado Programa de Apoyo a Clústeres, orientado a fortalecer interrelaciones entre empresas de una misma zona geográfica y/o cadena de valor, con la finalidad de incrementar la productividad y competitividad de las empresas, contribuyendo al desarrollo sostenible de las regiones del Perú. Parte de ello ha sido mencionado en el Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad, cuyo predecesor fue el Plan de Competitividad que desarrolló el Gobierno Regional de Moquegua en 2012, bajo la línea de Michael Porter y basado en cinco factores determinantes: la mejora de las instituciones, la fortaleza de la política macroeconómica, la mejora del ambiente de negocios, el impulso al desarrollo de clústeres y el desarrollo social sostenible.

3.2.5. Influencia del análisis en TRAMARSA

Como se ha señalado anteriormente, la estabilidad macroeconómica no es suficiente, es necesario asegurar la creación de políticas públicas para mejorar la productividad y construir una estructura de gobierno fiable y sólida, y, en consecuencia, asegurar el crecimiento económico del país. En cuanto al sector portuario, éste ha sufrido en los últimos 10 años grandes cambios en cuanto a las políticas gubernamentales y la legislación que lo rige. En efecto, las concesiones de los puertos a las empresas privadas, han implicado un mayor crecimiento del sector y el desarrollo de infraestructura portuaria que ha sido capaz de

incrementar la efectividad y productividad de los puertos peruanos, y por tanto los ha vuelto más competitivos a nivel regional, a pesar de encontrarse aún bajos en competitividad en comparación con otros puertos sudamericanos. TRAMARSA, como empresa proveedora de servicios marítimos y portuarios, se ha visto beneficiada por las políticas de privatización que han acompañado al sector.

Sin embargo, en cuanto al desarrollo del capital humano, aún existe camino por recorrer. La normativa laboral específica para los trabajadores portuarios es aún deficiente, puesto que no se encuentra de acuerdo a los cambios que ha sufrido la industria. Así, por ejemplo, se puede señalar que en un inicio para el embarque y desembarque de carga era necesaria la mano de obra ocasional y poco calificada, mientras que hoy se requiere trabajadores más calificados y productivos capaces de conocer y entender las nuevas tecnologías portuarias. El sector portuario ha sufrido impactos del progreso tecnológico y del comercio internacional que lo obligan a una reorganización y capacitación del trabajo marítimo portuario. Sin embargo, la normativa vigente no recoge estos cambios y resulta sumamente proteccionista del trabajador portuario, lo cual implica que no sea posible la reorganización del trabajo portuario y, por tanto, se torna más difícil el incrementar la efectividad de los puertos peruanos. Ello, a su vez implica una menor capacidad de atención de número de naves, lo cual afecta el volumen de maniobras que TRAMARSA, como empresa prestadora de servicios marítimos y portuarios, puede realizar en puertos peruanos.

Por otro lado, una situación adversa para TRAMARSA está relacionada con los clústeres. En efecto, las actividades de agricultura y minería, que se encuentran íntimamente ligadas con la actividad portuaria, atraviesan actualmente por una serie de problemas. En cuanto al agro, si bien no es una actividad creciente, lo será al largo plazo, puesto que actualmente no es capaz por sí misma de incrementar la actividad portuaria. Por su parte, la minería, el gran aliado de la actividad portuaria en el Perú, viene presentando graves

problemas de índole social, toda vez que es percibida como una actividad contaminante por gran parte de la población. Esto se corrobora con los últimos acontecimientos en el sur del país, que paralizaron la actividad minera y portuaria en la provincia de Islay, Matarani, afectando gravemente la economía del país. En efecto, tal como nos comentó en una entrevista el Gerente General del Puerto de Matarani (ver Apéndice A), los bloqueos de carreteras ocasionados por la última huelga indefinida en Arequipa, implicaron que entre el 50% y 55% de la producción de cobre del país (generada por Cerro Verde, Antapaccay, Constancia y Las Bambas) no pueda ser atendida en el Puerto de Matarani, como regularmente se hace, teniendo las naves de carga que desviarse hacia el Puerto de Ilo elevando los costos logísticos.

Por lo expuesto, se puede señalar que TRAMARSA, a fin de consolidarse como empresa líder en la prestación de servicios marítimos y portuarios en el Perú, debe e participar en gremios que puedan proponer cambios legislativos en el sector portuario y participar en las mesas de diálogo en las que se discuten las propuestas legislativas, una normativa conforme a la actual realidad del comercio marítimo y el sistema portuario logrará incrementar la efectividad y productividad de los puertos, lo que se traduce en una mayor capacidad de atención de naves para la prestación de servicios marítimo-portuarios.

Asimismo, TRAMARSA debe realizar esfuerzos para impulsar las actividades de agricultura y minería, a fin de que, con el desarrollo y crecimiento de las mismas, crezcan los volúmenes de exportación de dichas industrias y por tanto se incremente la demanda de naves.

De igual manera, no debe dejarse de lado que, que los puertos peruanos aún deben innovar y evolucionar para ser tan competitivos como otros puertos de la región y así TRAMARSA podrá incrementar el volumen de servicios a nivel nacional. En adición, consideramos que TRAMARSA, invirtiendo en tecnología y desarrollo podría expender sus

servicios en otros puertos de la región, prestando servicios internacionales en igualdad de calidad y costos que otros competidores en la región.

Finalmente, hacemos hincapié en que todas las acciones propuestas deben ser realizadas de manera simultánea y no de manera aislada. Sin una legislación acorde es muy difícil buscar eficiencias. Con un aumento de demanda de naves, pero incapacidad portuaria para atenderlos, TRAMARSA no podrá incrementar el volumen de sus servicios.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Después de la formulación de la visión, misión y valores, se ha realizado el análisis externo. Para ello, se ha efectuado el análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas (PESTE). Este análisis ha permitido identificar los factores del entorno que son oportunidades y amenazas, algunos de los que más influyen sobre TRAMARSA están indicados en la Tabla 5 especificados con más detalle como aquellos que determinarán el éxito de la empresa, mediante una escala de pesos ponderados, siendo 4 una muy buena respuesta y 1, una pobre respuesta. Posteriormente, se evaluará cómo responde TRAMARSA ante estos factores que determinan directamente cómo la organización se va desarrollando y nos da una visión si las estrategias establecidas están siendo adecuadas y eficaces o no alertan para tomar decisiones y realizar los cambios que sean necesarios para que los factores que no son tan favorables puedan ser revertidos o mitigados de alguna forma para tener un impacto más favorable ante la coyuntura de su entorno.

Como podemos observar en la Tabla 5, hemos identificamos más oportunidades que amenazas para TRAMARSA por el crecimiento que se presenta en los últimos años en el sector, por la política y cultura de responsabilidad social que aplica TRAMARSA al ser una empresa que se caracteriza por su desarrollar un ambiente de bienestar común entre todos sus stakeholders.

Tabla 5

Análisis de Factores del Entorno de TRAMARSA

Fuerza	Principal/ Secundaria	Variables	¿Afecta?	Oportunidad (O)/ Amenaza (A)
Político	Principales	Estabilidad política	Sí	O
	Principales	Política fiscal	Sí	O
	Principales	Regulaciones gubernamentales	Sí	O
	Principales	Legislación laboral	Sí	A
	Principales	Corrupción	Sí	A
	Principales	Seguridad jurídica	Sí	A
Económico	Secundarias	Comportamiento de la demanda de bienes y servicios	Sí	O
	Secundarias	Riesgo país	Sí	A
	Secundarias	Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC)	Sí	O
Social	Principales	Tasa de crecimiento poblacional	Sí	O
	Secundarias	Valores y ética	Sí	O
	Secundarias	Responsabilidad social	Sí	O
	Secundarias	Calidad de vida de la población	Sí	O
	Secundarias	Actitud hacia la globalización	Sí	O
Tecnológico	Principales	Inversión en I&D	Sí	O
	Principales	Uso de tecnologías de información	Sí	O
Ecológico	Principales	Protección del medio ambiente	Sí	O

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed.), por F. A. D’Alessio, 2015, pp. 114-117, Lima, Perú: Pearson Educación.

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

El actual gobierno peruano no ha logrado estabilizar la crisis política que se vive desde el gobierno precedente. Los constantes enfrentamientos entre el Poder Legislativo y el Poder Ejecutivo han generado incertidumbre sobre el rumbo que el país tendrá en los próximos meses y han frenado la inversión privada considerablemente, al punto que los analistas políticos no vislumbran un crecimiento de la economía mayor al 3% en lo que resta del año 2019, a pesar de iniciar el año con una proyección no menor al 4%. El último mensaje a la nación del presidente actual, en el que se anunció el adelanto de elecciones presidenciales

ha incrementado los enfrentamientos con la oposición política, e inclusive la división del mismo partido del gobierno que se viene desintegrando poco a poco. En este contexto, los inversionistas ven una posible tendencia de la política hacia un gobierno de izquierda que podría representar una amenaza para las inversiones privadas.

Si bien el panorama político no es alentador para los inversionistas, en el mensaje a la nación del 28 de julio de 2019, se mencionó la firma de un compromiso para el desarrollo del Terminal Portuario Multipropósito de Chancay, que albergará un mega puerto que generará para la economía peruana más de USD 3,000 millones y generará 14,500 puestos de trabajo.

Por otro lado, según el primer reporte semestral del 2019 de estadísticas de la Autoridad Portuaria Nacional (APN), el tráfico en los terminales portuarios de uso público se incrementó en 5.7% respecto al mismo periodo en el año 2018, movilizándolo 26.1 millones de toneladas métricas, lo que representa un crecimiento en el sector portuario a pesar de la coyuntura política. Es de resaltar la importancia de los Tratados de Libre Comercio que han contribuido a que el intercambio comercial no se haya visto tan afectado a pesar de la crisis política por la que atraviesa nuestro país.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Respecto al panorama económico, el entorno mundial siempre generará impacto en Perú. La crisis comercial entre Estados Unidos y China es un factor adicional que contribuye a la incertidumbre del crecimiento para nuestro país; por ello, el Gobierno ha tenido que realizar una serie de ajustes importantes en sus proyecciones para el año. En el mensaje del 28 de julio de 2019, el presidente de la República anunció una proyección de crecimiento para el año 2019 de 3.5%, cifra muy por debajo de la que se vaticinaba hasta el mes de abril, donde se indicaba que el crecimiento para este año alcanzaría 4.2%. Sin embargo, en la última edición del MMM (Marco Macroeconómico Multianual) se considera solo 3% de crecimiento para el 2019, proyección cuestionada por los principales analistas locales que

prevén un crecimiento desde 2.2% (Apoyo Consultoría) hasta un máximo de 2.9% (BBVA Research).

Otro aspecto que generó mayor desconfianza en los inversionistas fue la suspensión de la licencia del gobierno para la construcción de Tía María, a pesar de que está respaldada por el marco legal. El extitular del MEF, Carlos Oliva, indicó que “no se ha atentado contra la seguridad jurídica” y que las reacciones por este tema y el adelanto de vacaciones han sido un poco exageradas en un primer momento, pero que con los días las expectativas mejoraran porque la situación se analizará con mayor calma. Con esa confianza es que proyectan mayor crecimiento, luego que el entorno mejore. En la Figura 12, se muestra los principales factores que determinan la variabilidad en el PBI peruano, observándose que el crecimiento del PBI se ve impactado mayormente por la coyuntura política y económica, tanto interna como externa.

Respecto al panorama económico portuario, según información de la APN, la atención de naves y despacho experimentó un incremento de 15.1% comparado al mismo mes del año anterior, atendándose 1,608 naves a nivel nacional. El sector fluvial fue quien tuvo mayores atenciones en los puertos de Iquitos y Nauta con 365 y 243 naves mixtas recibidas, ello en virtud a las políticas de flexibilización para el uso de Puertos fluviales que ha impulsado el Gobierno. Por su lado en el sector marítimo, los puertos con más afluencia fueron Callao y Matarani, con 308 y 49 naves comerciales respectivamente.

Finalmente, teniendo en cuenta que la confianza empresarial aún pasa por un momento de crisis en el Perú desde que se dio el cambio forzoso de gobierno en el año 2018 y la inestabilidad política que surgió desde ese entonces, las expectativas de repuntar el crecimiento de la economía en lo que resta del 2020, son casi nulas sumado a la presente coyuntura nacional e internacional debido a la pandemia de COVID-19 que ha paralizado prácticamente a muchos sectores económicos.

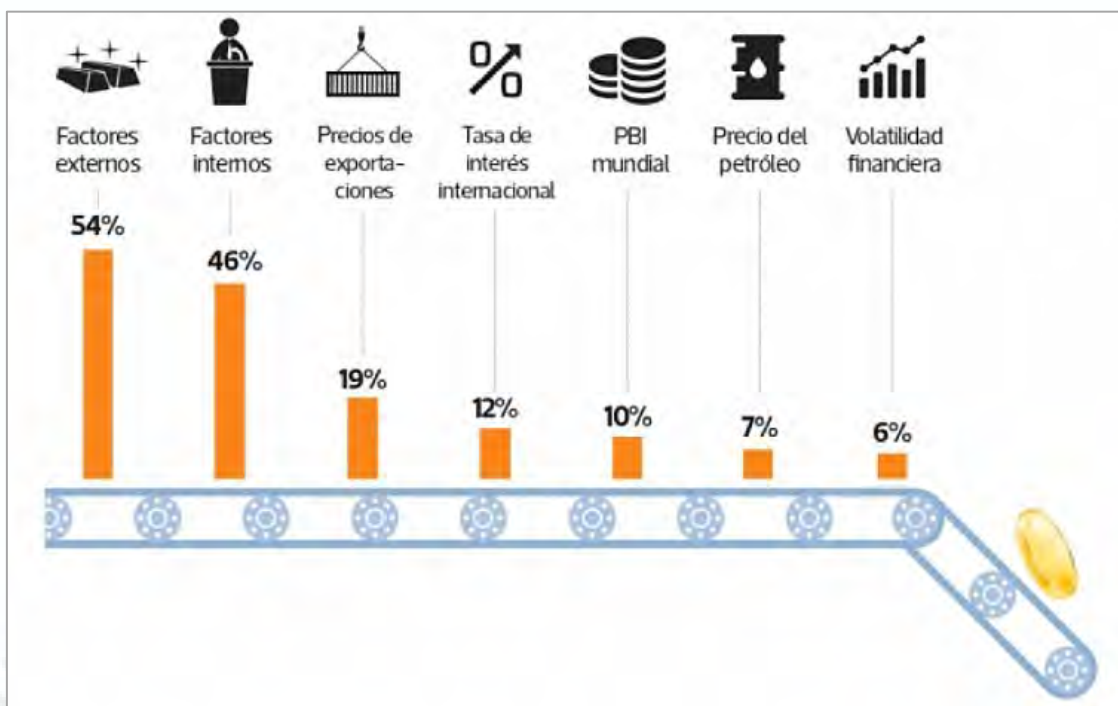


Figura 12. Factores determinantes de la variabilidad en el PBI peruano. Tomado de “¿Se puede crecer 3% este año como estima el MEF?” por L. Alegría, *El Comercio*, 2019 (<https://elcomercio.pe/economia/peru/crecer-3-ano-estima-mef-noticia-668582>).

La evidencia del incremento de las atenciones de las naves se muestra en la Tabla 6, donde se hace una comparación entre junio 2019 y junio 2018.

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

Perú es uno de los países en que más impacto ha tenido la migración venezolana. Es importante tener en cuenta que el consumo privado que significa el 64% del PBI, y en el que el MEF basa sus expectativas para los próximos meses ha venido creciendo un 3.2% a junio 2019, básicamente por los migrantes venezolanos quienes en los últimos 12 meses superaron los S/ 5,192 millones de consumo. Si no se contara con el consumo de migrantes venezolanos, la variable solo hubiera tenido un crecimiento de 2.3%, el peor crecimiento en 17 años.

Tabla 6

Movimiento de Naves Atendidas y Despachadas a Nivel Nacional

Puerto	Jun-19		Jun-18		Variación, %	
	Recepción	Despacho	Recepción	Despacho	Recepción	Despacho
Marítimo	517	510	488	459	5.9%	11.1%
Callao	308	292	294	265	4.8%	10.2%
Paíta	44	47	38	39	15.8%	20.5%
Matarani	49	52	41	39	19.5%	33.3%
Pisco	26	25	26	27	-	-7.4%
Salaverry	17	17	19	20	-10.5%	-15.0%
Ilo	22	25	19	19	15.8%	31.6%
Talara	16	17	17	21	-5.9%	-19.0%
Bayóvar	16	16	15	13	6.7%	23.1%
San Nicolás	6	7	10	8	-40.0%	-12.5%
Etén	6	4	4	4	50.0%	-
Supé	7	7	2	3	>100%	>100%
Zorritos	0	1	3	1	-	-
Chancay	0	0	0	0	-	-
Huacho	0	0	0	0	-	-
Fluvial	1047	1098	872	909	20.1%	20.8%
Iquitos	365	363	345	368	5.8%	-1.4%
Santa Rosa	35	84	0	0	-	-
Nauta	243	246	198	196	22.7%	25.5%
Yurimaguas	212	209	189	186	12.2%	12.4%
Pucallpa	192	196	140	159	37.1%	23.3%
Lacustre	1	0	0	0	-	-
Puno	1	0	0	0	-	-
Total naves	1,565	1,608	1,360	1,368	15.1%	17.5%

Nota. Tomado de “Autoridad Portuaria Nacional, área de estadísticas, 2019” por L. Alegría, *El Comercio*, 2019 (<https://www.apn.gob.pe/site/wp-content/uploads/2019/08/pdf/BV6FFAG49QIAUONYKPZJTOEKBCW1MLUJ3DW2.pdf>).

Otro factor social importante en la economía del país y específicamente en el sector marítimo es la percepción de desigualdad que tienen muchos de los empleados y obreros que forman sindicatos o acuerdos colectivos para lograr mayor trascendencia en sus peticiones. El manejo de las negociaciones con los sindicatos debe ser muy exhaustivo y cuidadoso, porque cualquier acuerdo podría generar pérdidas importantes para la empresa que conlleven incluso a la paralización de las operaciones portuarias, lo cual claramente implica una serie de pérdidas y sobrecostos para la empresa.

Una forma de medir la desigualdad es con el coeficiente de Gini, cuyo valor para algunos países se ha listado en la Tabla 7. No se muestra una mejoría significativa en el caso de Perú, por lo que los sindicatos en las empresas ejercen un contingente importante de presión para lograr beneficios que puedan contribuir a mejorar su calidad de vida y sus ingresos. El indicador de Gini en países desarrollados como Alemania, Francia o el Reino Unido alcanza a lo mucho 35, mientras que, en los países emergentes o subdesarrollados como Perú, en donde la existencia de conflictos sociales es fuerte, supera los 35. Este valor evidencia el dominio, poder y riesgo que tienen los sindicatos para interrumpir el normal desarrollo de las actividades de la empresa al percibir un trato desigual o promesas incumplidas.

Tabla 7

Tabla Comparativa del Coeficiente GINI de Países Representativos

Nombre del país	2014	2015	2016	2017
Alemania		31.70		
Argentina	41.40		42.40	40.60
Bolivia	47.80	46.70	44.60	44.00
Brasil	51.50	51.30	53.70	53.30
Chile		47.70		46.60
China	39.10	38.60		
Colombia	52.70	51.10	50.80	49.70
Dinamarca	28.40	28.20		
Ecuador	45.00	46.00	45.00	44.70
Estados Unidos			41.50	
Francia	32.30	32.70		
Italia	34.70	35.40		
México	45.80		43.40	
Perú	43.20	43.40	43.60	43.30
Reino Unido	34.00	33.20		
Uruguay	40.10	40.20	39.70	39.50

Nota. Adaptado de “GINI Index (World Bank estimate),” 2017
(<https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI>)

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La innovación tecnológica en el transporte marítimo se ha manifestado principalmente en la contenerización cada vez mayor de la carga y en la tendencia a utilizar buques cada vez

más grandes. En los puertos, es evidente la modernización del equipamiento y la utilización de tecnologías de punta en materia de Sistemas de Información y comunicaciones. Ello tiene una incidencia en las empresas prestadoras de servicios marítimos y portuarios, toda vez que deben adaptarse a esta nueva realidad. Así, por ejemplo, deben de considerar la utilización de softwares que permitan el rastreo por medio de GPS de las coordenadas marítimas, así como el poder permitir la visualización de las maniobras en vivo desde las oficinas administrativas e instalaciones de los propios clientes a través de aplicativos.

Asimismo, los remolcadores, al tener que remolcar naves de mayor tamaño requieren de un mayor *bolard pull* (capacidad de propulsión) para poder brindar servicios que revistan seguridad y calidad. Finalmente, existen tendencias en búsqueda de eliminación de energía para la prestación de los servicios utilizando energía solar y de menor impacto ambiental.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En la actualidad mucho se menciona el impacto que el cambio climático está generando en la naturaleza. Tal como lo señala Pinella (1996), las operaciones marítimas están directamente vinculadas a este fenómeno, por lo que la innovación y la aplicación de tecnologías para el desarrollo de sus actividades es esencial y necesaria para velar por la conservación del medio ambiente. Muchas veces los equipos, maquinarias o flotas utilizadas emanan gases u otro tipo de químicos tóxicos que pueden ser perjudiciales para el medio ambiente.

Por otro lado, cabe resaltar que las operaciones marítimas muchas veces suponen el riesgo de derrames y contaminación, al relacionarse con operaciones que implican el manejo y el trasegado de hidrocarburos. En ese sentido, es necesario que las empresas prestadoras de servicios como remolcaje y operaciones marítimas (mantenimiento de plataformas petroleras) tengan planes de contingencias y equipos de barrera de contención que puedan minimizar o contrarrestar dichos riesgos ambientales.

Finalmente, es necesario precisar que las operaciones marítimas y portuarias en ocasiones se han visto afectadas por el Fenómeno del Niño que eleva las temperaturas de las aguas del Pacífico Sur y produce inundaciones y otras anomalías en el mar y la atmósfera, lo cual impacta en las condiciones de mar e implican cierre de puertos.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

De acuerdo al análisis efectuado, en la Tabla 8 se resume la evaluación de los factores externos, en la que TRAMARSA ha obtenido un puntaje de 2.90, con lo cual responde por encima del promedio (2.50). Esto significa que la empresa viene aprovechando de manera acertada las oportunidades, como lo es la tendencia de eliminación de intermediarios (*brokers*) que tradicionalmente se encuentran bien consolidados en el mercado portuario, esforzándose continuamente por un acercamiento directo hacia las navieras y los armadores. Durante las reuniones que se sostienen con dichos armadores y navieras, TRAMARSA aprovecha su ubicación geográfica a fin de ilustrar las ventajas del comercio marítimo a través de puertos peruanos. Asimismo, en concordancia con el crecimiento de la industria minera TRAMARSA realiza acercamientos con potenciales clientes, a fin de suscribir contratos a largo plazo que aseguren la prestación de los servicios marítimos para proyectos como el de Marcobre. Asimismo, es consciente de las principales amenazas y realiza estrategias que amortiguan el impacto de las mismas, lo cual se traduce en una respuesta adecuada. Así, por ejemplo, frente a la creciente innovación tecnológica referente a embarcaciones, la empresa ha renovado su flota, la misma que cuenta con los remolcadores más modernos del país, los cuáles gozan de características técnicas que les permiten operar en todos los puertos peruanos sin limitación alguna y que además cuentan con certificaciones internacionales que acreditan el compromiso con el medio ambiente.

No obstante, aún hay espacios de mejora para responder ante las oportunidades. Por ejemplo, recomendamos a la empresa que se enfoque en construir relaciones estratégicas no

sólo con el sector minero sino también con el sector agrícola, pues es un mercado que, si bien aún se encuentra en desarrollo, presenta un perenne crecimiento, lo que podría asegurar resultados a largo plazo, toda vez que dicho sector requerirá exportar sus productos por vía marítima. Esta relación con el sector agrícola representaría para TRAMARSA el fortalecimiento del servicio para dicho sector que gracias a los tratados firmados en los últimos años, se proyecta como una de las oportunidades de crecimiento principalmente por las exportaciones que se esperan realizar en los próximos años hacia los países asiáticos, donde TRAMARSA tendrá un rol muy importante al ofrecer un servicio de calidad, seguridad y de responsabilidad social.

Tabla 8

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de TRAMARSA

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Aumento de exportaciones e importaciones mineras y agrícolas	0.10	3	0.30
2	Tendencia de eliminación de intermediarios en actividades marítimas y portuarias	0.20	4	0.80
3	Incremento de inversiones en infraestructura portuaria para aumentar la productividad y eficiencia en puertos peruanos	0.10	3	0.30
4	Ubicación geográfica estratégica de los puertos peruanos	0.10	3	0.30
5	Creciente preocupación mundial por la protección ambiental	0.10	2	0.20
	Subtotal	0.60		1.90
Amenazas				
1	Incapacidad de los puertos peruanos para atender mayores volúmenes	0.10	2	0.20
2	Bajo margen de negociación con navieras y armadores por presencia de intermediarios consolidados en el Perú	0.10	2	0.20
3	Corrupción y contrabando	0.05	4	0.20
4	Nuevos competidores con tecnología emergente en sus embarcaciones	0.10	3	0.30
5	Desmedro de seguridad jurídica y riesgo país por activistas antimineros	0.05	2	0.10
	Subtotal	0.40		1.00
	Total	1.00		2.90

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 121, Lima, Perú: Pearson Educación.

3.5. TRAMARSA y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Según lo comentado por Fred (2003), el poder de negociación con los proveedores depende de la clase de bien o servicio que provean para la empresa. Así, los puertos son uno de los principales proveedores, quienes proveen de la infraestructura portuaria y el acceso a la misma para que TRAMARSA pueda prestar servicios marítimos. Es en los puertos en los que recae la mayor parte del poder de negociación, tan es así que, en su mayoría, al ser Puertos de Uso Público, deben ser regulados por el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (en adelante, OSITRAN), a fin de que no se cometan abusos en contra de los usuarios como TRAMARSA. Otra clase de proveedores son aquellos que brindan mantenimiento y dique a la flota. Con ellos, al ser altamente especializados y muy pocos en el litoral peruano, el poder de negociación no es amplio tampoco.

Finalmente, los proveedores que brindan materiales necesarios para la prestación de los servicios provistos por TRAMARSA (ranchos, gasolina, petróleo, boyas, uniformes, etc.) tienen un poder de negociación menor frente a la empresa, toda vez que con ellos la relación se puede extinguir fácilmente, pues no existe fidelidad sino únicamente un interés por la generación de costos más bajos. Por tanto, con ellos la relación se basa en precio y calidad.

Recomendamos que las contrataciones con los proveedores con mayor poder de negociación se realicen a largo plazo. De este modo, al poder determinar las circunstancias que regirán la provisión de servicios en un plazo considerable, se podrá eliminar la incertidumbre y se otorgará seguridad financiera durante un determinado periodo a la empresa. Por el contrario, la relación con proveedores con un poder de negociación menor, deberán realizarse a corto plazo, en el marco de contratos que cuenten con cláusulas contractuales que permitan una terminación anticipada de servicios, por razones de

incumplimiento o deficiencia en los mismos, sin necesidad de penalidades o pagos indemnizatorios. Esto permitirá que la empresa pueda suprimir a cualquier proveedor que no cumpla con las expectativas y regulaciones internas de TRAMARSA.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los clientes de TRAMARSA son de distinto tipo según el servicio. Aquellos que contratan los servicios de remolcaje y practicaje de manera continua, por lo general lo hacen a través de licitaciones públicas (por ejemplo, Petroperú) o privadas (Antamina); por tanto, con ellos, la relación está basada en precio, experiencia, seguridad y calidad. TRAMARSA no es quien ofrece las tarifas más bajas del mercado; sin embargo, maneja tarifas competitivas que, en adición a su experiencia y a la calidad garantizada de sus servicios, le permite calificaciones altas en los expedientes técnicos y propuestas económicas, lo cual lo lleva a obtener la buena pro de diversas contrataciones públicas y privadas.

Los clientes spot, vale decir quienes programan recaladas en puertos peruanos, pero no de manera regular, lo hacen a través de intermediarios consolidados en el Perú, como lo son los agentes generales (con vínculo de confianza con armador y naviera) que velan por los intereses de los armadores en el territorio peruano. Frente a ellos, el precio y el monto que la empresa esté determinada a pagar como comisión por la nominación de los intermediarios son uno de los elementos claves para captar al cliente. No obstante, estos mismos clientes podrían generar el vínculo de manera directa con la propia empresa, sin necesidad de contratar a través de intermediarios. En esos casos la confianza se convierte en el factor principal para lograr una fidelización de clientes, sin embargo, este factor en muchos casos es peligrosamente descuidado, tal como lo señala Alcaide (2015). En ese sentido, TRAMARSA debe generar un acercamiento que permita demostrar que es una empresa capaz de ofrecer servicios integrales de calidad garantizada. Con ellos la negociación será efectiva siempre que se logre un vínculo de confianza y se ofrezca un valor agregado (como lo son los

servicios integrales). TRAMARSA, en los últimos años ha realizado grandes esfuerzos por tener un acercamiento directo con las grandes empresas multinacionales navieras y los armadores; en ese sentido ha logrado importantes contratos directos a fin de asegurar la prestación de servicios de agenciamiento, remolcaje y practicaje en los puertos peruanos, eliminando así la participación en el negocio marítimo y portuario de algunos agentes generales.

En cuanto a la negociación con los clientes de la empresa, recomendamos que TRAMARSA continúe invirtiendo en la adquisición de embarcaciones con tecnología innovadora, así como en la capacitación de personal técnico calificado, pues más allá de una tarifa competitiva, ambos son elementos diferenciadores que aseguran la calidad de los servicios y permitirá mantener a los clientes actuales e influir en la decisión de contratación de potenciales clientes. Asimismo, recomendamos que TRAMARSA persista en la búsqueda de relaciones estratégicas que le permitan un mayor y mejor acercamiento a navieras y armadores norteamericanas y europeas, pues ésta sería la forma de captar nuevos clientes que permitan un crecimiento regional, tal como el que pretende la empresa según su visión.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Para el servicio de practicaje y remolcaje no existen sustitutos. Ambos servicios son necesarios para que cualquier embarcación ingrese o salga a través de un puerto, por lo cual son calificados por la autoridad como servicios esenciales (APAM, 2016). La regulación vigente nacional e internacional así lo exige, no es posible el ingreso de embarcaciones a los puertos si es que los mismos no reciban un servicio de remolcaje o practicaje. Son varias las empresas que prestan el servicio, pero éstas constituyen opciones mas no alternativas. En ese sentido, recomendamos a TRAMARSA que priorice acciones que lo conlleven a la consolidación de su posicionamiento como líder en la prestación de servicios marítimos de remolcaje y practicaje en el Perú y que busque un crecimiento regional del servicio de

remolcaje. Consideramos que, por el momento, no debe destinar esfuerzos a la búsqueda o desarrollo de otros servicios marítimos. Un servicio que no cuente con sustitutos en el mercado es una fortaleza para lograr un posicionamiento de liderazgo si es que se cuenta con una clara visión y se plantean las estrategias adecuadas.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Los servicios de remolcaje por lo general son restringidos, toda vez que para la prestación de los mismos existe una regulación bastante rigurosa que podría ser considerada como una barrera de acceso legal, según lo explicado por Sanchez & Villarán (2016). En efecto, cada uno de los puertos exige una serie de características técnicas de los remolcadores que se encuentran calificados para la prestación del servicio dentro de sus instalaciones. Por ejemplo, es necesario que cuenten con medidas de eslora específicas, capacidad de *bollard pull* (potencia) que sea necesaria según las condiciones portuarias. Inclusive algunos puertos, como por ejemplo el TPE (Terminal Portuario Euroandino, ubicado en la bahía de Paita, hoy operado por la transnacional Dubai Ports) exige que los remolcadores cuenten con sistemas antiincendios tipo Fi 1, en la medida que son considerados como parte esencial del plan de contingencias de la propia instalación portuaria. Si bien en el Perú, a diferencia de la competencia nacional TRAMARSA cuenta con una flota moderna de remolcadores, capaz de cumplir con todas estas características técnicas exigidas por los distintos puertos, nuevas empresas de capitales extranjeros amenazan con ingresar a prestar servicios de remolcaje en puertos tales como Matarani y Salaverry, lo cual podría mermar la participación en el mercado de remolcadores de la empresa si es que no se cuenta con tarifas competitivas.

Respecto al servicio de practicaje, la regulación es igualmente estricta. Para la prestación de dichos servicios es necesario que los prácticos estén capacitados con un determinado número de maniobras en la jurisdicción del puerto en donde se pretende brindar servicios. Por ende, la capacitación del personal es un requisito determinante para la

prestación del servicio. TRAMARSA cuenta con la mayoría de prácticos marítimos capacitados por jurisdicción incorporados en su planilla, por lo cual resulta difícil que otra empresa pueda amenazar su posicionamiento en el mercado. Para hacerlo tendría que capacitar nuevos prácticos lo cual demandaría mucho tiempo o contratar a los prácticos que hoy laboran en TRAMARSA. Sin embargo, es necesario precisar que no sólo la restricción para la prestación del servicio deriva de la legislación, sino que la experiencia y la confianza son elementos claves a valorar por el cliente tal como ya lo hemos señalado con anterioridad. En efecto, el práctico marítimo es una persona sobre la cual recae un enorme grado de responsabilidad, una mala maniobra puede desencadenar una pérdida económica grave que afecta al armador, al agente marítimo y a la instalación portuaria.

En cuanto a los servicios de lancha y trabajos marítimos, estos sí pueden ser cubiertos por otras empresas peruanas, e inclusive las lanchas pueden ser provistas por el mismo puerto. En el caso de lanchas el precio es un factor determinante respecto de quien proveerá el servicio; por tanto, existe una alta amenaza de ingreso de otros competidores, tal como lo explica Restrepo (2007) al explicar la importancia de este factor en un mercado de servicios o bienes sustitutos.

Finalmente, al igual que en el caso de los servicios de remolcaje y practicaje, respecto a la prestación de servicios relativos a trabajos marítimos, si bien existen diversos proveedores (amenaza latente), la experiencia y la mano de obra calificada son factores que trascienden más allá del precio, debido a que son trabajos que suponen riesgo y en donde la seguridad de la operación es por lo general un elemento esencial en la toma de decisión respecto a la contratación de uno u otro proveedor.

Además de mantener tarifas competitivas, recomendamos a TRAMARSA que genere vínculos de pertenencia con sus colaboradores, sobre todo con los prácticos y los capitanes de sus remolcadores. Ellos son una pieza clave para que los servicios puedan ser prestados con

seguridad y calidad. Por tanto, uno de los elementos de mayor importancia para TRAMARSA sobre el cuál debe enfocar esfuerzos son sus colaboradores quienes cuentan con años de experiencia que los acreditan para la prestación de servicios satisfactorios. He ahí la importancia de generar vínculos de pertenencia. Estos, según lo señalado por Sarriés & Casiares (2008), podrían generarse por ejemplo con prácticas de motivación del personal que podrían traducirse en un adecuado sistema de remuneraciones e incentivos, políticas que fomenten un clima laboral agradable y planteen estabilidad laboral. Recomendamos este tipo de acciones a fin de mitigar la amenaza latente de que terceros logren incorporar a sus filas al personal que hoy labora en TRAMARSA, minimizando el riesgo de una amenaza latente de ingreso de nuevos competidores.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad con los competidores depende del servicio, toda vez que, si bien TRAMARSA brinda tanto los servicios de remolcaje, practicaje, lanchas y tareas marítimas, sus competidores directos no prestan la totalidad de estos. En la Tabla 9 se muestra un listado de las principales empresas que compiten en brindar servicios de flota dentro del litoral peruano.







En cuanto a la competencia referida a los trabajos marítimos, es difícil establecerla, en la medida que dicho rubro supone una serie de actividades que involucran mantenimiento de plataformas submarinas, mantenimiento de terminales multi boyas, instalación de líneas submarinas, entre otros. No obstante, a efectos del presente trabajo se considera a la empresa COSMOS como el principal competidor de TRAMARSA.

Por lo expuesto, en la Tabla 10 se muestran los principales competidores de la empresa en el territorio nacional, según el servicio prestado. Dicho cuadro fue elaborado por el Gerente Comercial de la empresa con quien se sostuvo una entrevista, que se muestra en el Apéndice B. Es preciso mencionar que debido a la expansión territorial que pretende la

empresa en cuanto al servicio de remolcaje se ha considerado a SAAM (empresa chilena) como su principal competencia en Ecuador y Chile.

Tabla 9

Principales Empresas de Servicios de Flota en el Litoral Peruano

Empresa	Remolcaje	Practicaje	Servicio de lancha
Tramarsa 	Sí	Sí	Sí
Petranso 	Sí	No	No
Inmarsa 	Sí	No	No
Nautilus 	No	Sí	No
Cosmos 	No	No	Sí
Transtotal 	No	No	Sí

Nota. Adaptado de presentación de directorio TRAMARSA, 2019.

Tabla 10

Principales Competidores de TRAMARSA

Servicio TRAMARSA	Competencia Nacional	Competencia Internacional
Remolcaje	PETRANSO	SAAM
Practicaje	NAUTILIUS	No aplica
Lanchas	COSMOS	No aplica
Tareas marítimas	COSMOS	No aplica

Nota. Adaptado de entrevista con Gerente Comercial de TRAMARSA, agosto 2019.

Como se reflejará posteriormente en una de las matrices que se elaboraron, TRAMARSA se encuentra por encima de sus competidores nacionales en comparación con los factores de éxito. En la Figura 13 se muestra un resumen de algunos datos importantes de los principales competidores nacionales en el remolcaje, practicaje y servicio de lancha, en el

cual se puede observar los accionistas, el origen, el ingreso al mercado, el número de embarcaciones o prácticos (recursos), así como los puertos en los que operan.

Main service	Main competitor	Shareholder	Origin	Entry date ⁽¹⁾	# of vessels/pilots	Ports serviced
Towage		Wiese & Von Appen Family		1995	14 ⁽²⁾	Salaverry, Chimbote, Huarney, Callao, Pisco, Ilo, San Nicolas, Eten
Pilotage		AIH (Vargas Family)		2001	13	Paita, Bayóvar, Callao, Pisco
Launch boats		DP World		~1988	20	Talara, Bayovar, Callao, Pisco, Ilo

Figura 13. Principales competidores de TRAMARSA. Tomado de “Presentación de directorio TRAMARSA,” 2019

La participación en el mercado de TRAMARSA y sus principales competidores según los servicios que realizan se muestra en los gráficos comprendidos dentro de la Figura 14.

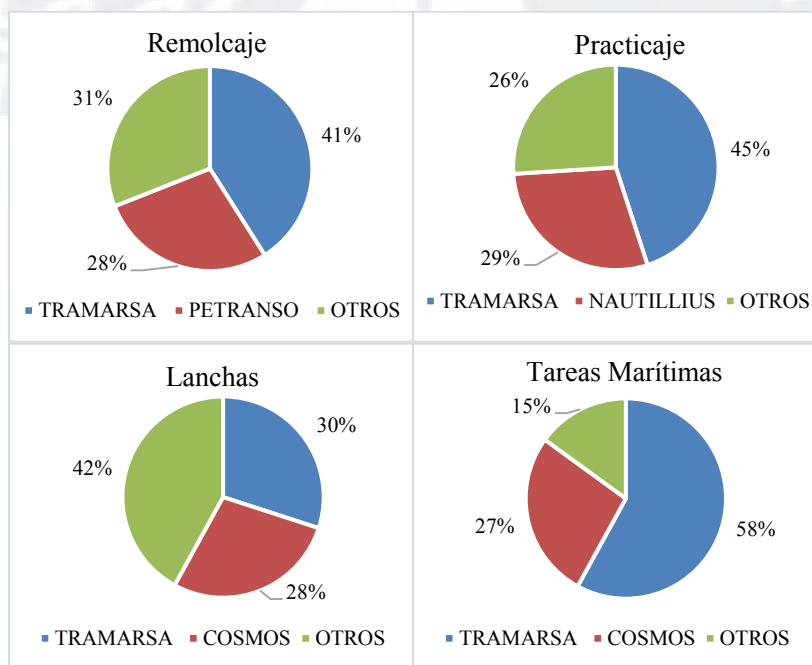


Figura 14. Participación de mercado de TRAMARSA en sus líneas de negocio de flota. Adaptado a partir de entrevista con el Gerente Comercial de TRAMARSA, Sr. Carlos de Olazábal, agosto 2019.

3.6. TRAMARSA y sus Referentes

Si bien TRAMARSA se encuentra posicionado como uno de los líderes en el sector marítimo y portuario peruano, lo cierto es que, al comparar la empresa con empresas internacionales y que operan en la misma región del continente, se puede señalar que TRAMARSA aún es una empresa incipiente.

El referente más cercano de esta empresa es el Grupo SAAM de Chile, el mismo que hasta el año 2014 era accionista de TRAMARSA con un 49% de las acciones, las mismas que fueron posteriormente adquiridas al 100% por capitales peruanos (Grupo Romero). A diferencia de TRAMARSA, SAAM cuenta con más de 50 años de experiencia, y brinda servicios en 13 países del Norte, Centro y Sudamérica, generando empleo a más de 8 mil trabajadores. SAAM es uno de los principales operadores portuarios de América, y líder en servicios de remolcadores en el continente, posicionándose como cuarto a nivel mundial. En los distintos mercados donde opera, SAAM está asociado a operadores locales y globales estratégicos. Entre ellos SSA Marine (el mayor operador de terminales en Estados Unidos), y SMIT (segundo mayor operador de remolcadores del mundo y filial del grupo holandés Boskalis).

Como un referente adicional, hemos elegido a la empresa singapurense PSA quien presta servicios de remolcaje, practicaje y conexos en otras regiones y quien ha manifestado su interés en participar en mercados sudamericanos.

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

Se ha realizado un análisis de los competidores y referentes a nivel mundial. Este se ha plasmado en las matrices de perfil competitivo (MPC) y de perfil referencial (MPR), en la Tabla 11 y en la Tabla 12, respectivamente. Para ello se han identificado los factores clave de éxito en el sector, y como parte de este análisis se ha procedido a asignarles un peso, según su

grado de relevancia. Posterior a ello, se ha identificado a los competidores, habiéndose elegido a Petranso en remolcaje, Nautilus en practicaje, y a Cosmos en lanchas y tareas marítimas. Asimismo, se considera como referentes a SAAM en remolcaje, que cuenta con presencia en Chile y Ecuador; y a PSA, empresa singapurense de remolcadores y servicios marítimos portuarios, que presta servicios de clase mundial en el continente asiático, europeo y americano (Norte y Centro). Luego, se ha evaluado a cada una de las organizaciones analizadas, asignando el valor de 4 a una fortaleza mayor, 3 a una fortaleza menor, 2 a una debilidad menor, y 1 a una debilidad mayor.

Después de la elaboración de la MPC y la MPR, se observa que el resultado ponderado de 3.35 indica que se encuentra por encima del promedio (2.50) y que se encuentra encaminado y alineado con su visión y misión. En efecto, al tener una visión que implica mantenerse en una postura de liderazgo, es posible verificar que se encuentra por encima de sus competidores, tanto en el servicio de remolcaje, como en los de practicaje, lanchas y tareas marítimas a nivel nacional; entre estos, cuenta con mayor consolidación en practicaje, al ser mayor la distancia en puntaje obtenido. Esto se debe principalmente a que TRAMARSA tiene incorporada en su planilla a un gran número de prácticos especializados por jurisdicción, lo cual deja poco espacio de actuación a otras empresas dentro del mercado peruano.

Al comparar el puntaje de 4.00 obtenido por un referente mundial como PSA de Singapur, o 3.65 obtenido por SAAM de Chile (referente regional), podemos notar que la distancia se agranda. Es importante señalar que, en caso cualquiera de estos referentes pretendiese incursionar en el mercado peruano para expandir sus servicios en América del Sur, podría constituir tanto una amenaza como una oportunidad para TRAMARSA. Podría ser una oportunidad, pues TRAMARSA podría realizar una alianza estratégica ofreciendo participación consolidada en el mercado peruano, o podría ser una amenaza si es que no se

Tabla 11

Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de TRAMARSA

Factores clave de éxito	Peso	TRAMARSA		PETRANSO		COSMOS		NAUTILIUS	
		Integral		Remolcaje Nacional		Tareas Marítimas y Lanchas		Practicaje	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Participación en el mercado	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40	2	0.40
2 Productos sustitutos	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3 Competitividad de sus precios	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45
4 Facilidades de ubicación	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	2	0.40
5 Experiencia gerencial	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45
6 Posición financiera	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Total	1.00		3.35		3.30		3.10		2.60

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed.), por F. A. D’Alessio, 2015, p. 131, Lima, Perú: Pearson Educación.

Tabla 12

Matriz del Perfil Referencial (MPR) de TRAMARSA

Factores clave de éxito	Peso	TRAMARSA		PSA (Singapur)		SAAM (Chile)	
		Integral		Remolcaje Internacional		Remolcaje Internacional	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Participación en el mercado	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60
2 Productos sustitutos	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
3 Competitividad de sus precios	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
4 Facilidades de ubicación	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
5 Experiencia gerencial	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
6 Posición financiera	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Total	1.00		3.35		4.00		3.65

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed.), por F. A. D’Alessio, 2015, p. 132, Lima, Perú: Pearson Educación.

logra dicha alianza y el potencial competidor decide competir directamente con TRAMARSA, pues cuenta con las herramientas para poder despojarlo de su liderazgo en el servicio de remolcaje. En ese sentido, recomendamos a TRAMARSA acercarse a ambos posibles competidores con la finalidad de poder determinar su interés en ingresar al mercado peruano y negociar las condiciones de una posible futura alianza. Si ninguno de ellos se viese interesado, será imprescindible que se continúe en la búsqueda de un socio estratégico, pues sin él, ante una amenaza de ingreso de terceras empresas de mayor envergadura al mercado peruano, TRAMARSA no podrá sostener su posicionamiento de liderazgo a nivel nacional.

3.8. Conclusiones

A lo largo del presente capítulo hemos podido identificar los distintos factores externos que impactan en las actividades desarrolladas por TRAMARSA. Asimismo, hemos

analizado la capacidad de respuesta que tiene la empresa frente a ello. A modo de conclusión podemos señalar que si bien podría pensarse que la empresa cuenta con un poder de negociación limitado, debido a que gran parte de los servicios que presta son producto de licitaciones en las que el precio suele ser un factor determinante y esto la obliga a una revisión perenne de tarifas y a una reducción de sus márgenes de utilidad, no necesariamente es así cuando se toma en consideración que los servicios que presta la empresa están recubiertos de gran responsabilidad ya que cualquier error en la prestación de los mismos puede generar un impacto económico en el usuario o cliente (colisión de naves, daño a infraestructura portuaria, desastres ambientales). En ese sentido, la seguridad y la calidad en el servicio se convierten en un factor adicional al precio que ponderará el cliente. Por tanto, recomendamos a la empresa invertir en la adquisición de flota con altos estándares en tecnología, así como en la capacitación del personal y la implementación de políticas que tengan por finalidad lograr el compromiso de los colaboradores. Las uniones de estos tres elementos impactarán en la seguridad y calidad los servicios de TRAMARSA.

Frente al poder de negociación con los proveedores, este varía según la clase de servicio requerido. Por tanto, se recomienda que TRAMARSA utilice modelos de contratación diferenciados que fijen condiciones a largo y corto plazo, según los intereses de la empresa.

En cuanto a la competencia, TRAMARSA es la empresa con mayor participación en el mercado nacional en cada uno de los servicios analizados. Por ello, es necesario que realice acciones que conlleven a su consolidación como líder en el mercado nacional.

Adicionalmente, siendo que dentro de la gama de servicios analizados se determina que los servicios de remolcaje y practicaje no cuentan con sustitutos, se recomienda que la empresa se enfoque principalmente en ambos servicios y no centralice esfuerzos en la búsqueda de nuevos negocios para actividades conexas como lanchas y tareas marítimas en las que existen

mayor número de proveedores y servicios alternativos. Esta recomendación no debe interpretarse como el dejar de prestar dichos servicios.

En relación con las amenazas representadas por la posibilidad del ingreso de nuevos competidores, podemos determinar que son casi nulas en lo referido a practicaje. En cuanto al remolcaje, en una primera instancia podríamos determinar que son difíciles por las exigencias técnicas pretendidas por las instalaciones portuarias y la poca posibilidad de que las empresas nacionales cumplan con ellas. Sin embargo, con una mirada más amplia y un análisis de los referentes internacionales, es posible señalar que ante el interés de empresas internacionales de remolcaje que pretendan ingresar al mercado peruano, el liderazgo de TRAMARSA peligra si no se prevé una estrategia adecuada. En base a ello, recomendamos que TRAMARSA realice acciones que conlleven a una búsqueda constante de aliados estratégicos, que no son sino empresas del mismo rubro que tengan representación en otros mercados internacionales. La búsqueda de una alianza estratégica cumple una doble función: a) implica una oportunidad de crecimiento en otros mercados; y b) asegura la posición de liderazgo de la empresa en mercado nacional frente a la amenaza de un nuevo competidor.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

En este capítulo se analiza la situación interna de TRAMARSA mediante la metodología AMOFHIT, que considera un concienzudo diagnóstico de las siete principales áreas funcionales existentes dentro de una organización, con la finalidad de identificar sus fortalezas y debilidades, y eventualmente diseñar estrategias que capitalicen las fortalezas, a la vez que mejoren las debilidades, tal como lo señalan Seclen & Barrutia (2019). En la Tabla 13 se muestran algunos factores que se han considerado de relevancia para el análisis de TRAMARSA.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

En cuanto a la administración y gerencia se han determinado como fortalezas las siguientes: la calidad y experiencia del equipo directivo y los directores. La mayor parte de sus miembros son personal altamente calificado con experiencia en el rubro marítimo y portuario, quienes han desarrollado una línea de carrera desde inicios de la creación de la empresa. Asimismo, es una fortaleza el contar con gerentes y directores de alta reputación que cuentan con el respaldo del Grupo Romero, quien tiene como una de sus principales preocupaciones la capacitación sostenida de sus funcionarios. Finalmente, constituye una fortaleza la imagen y el prestigio de la organización, la cual se encuentra vinculada estrechamente a toda la cadena logística del comercio exterior, tanto a la infraestructura portuaria, como a la logística y la prestación de servicios marítimos de calidad.

En contraparte, se han identificado dos debilidades. La primera está referida a la efectiva utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial. Si bien la empresa ha tenido un desarrollo sostenible y ha crecido en cuanto a rendimiento en los últimos años, no menos cierto es que en los últimos siete años ha tenido tres Gerentes Generales, lo cual ha significado salidas e ingresos abruptos que infieren que las estrategias

Tabla 13

Lista de Factores Relevantes para el Análisis Interno AMOFHIT

Fuente	VARIABLES	¿Afecta?	Fortaleza (F)/ Debilidad (D)
Administración	Reputación de la alta dirección y sus gerentes	Si	F
	Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial	Si	D
	Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores	Si	F
	Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales	Si	D
	Imagen y prestigio de la organización	Si	F
Marketing	Mix de productos: balance beneficio-costos de los bienes y servicios	Si	F
	Participación de mercado	Si	F
	Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios	Si	F
	Lealtad a la marca	Si	D
Operaciones	Suministro de materiales, directos e indirectos, y de productos terminados	Si	D
	Economías de escala o economías de alcance	Si	F
	Seguridad e higiene laboral	Si	F
Finanzas	Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, y crecimiento	Si	F
	Nivel de apalancamiento financiero y operativo	Si	F
	Relaciones con accionistas e inversionistas	Si	F
Recursos humanos	Nivel de remuneraciones y beneficios	Si	D
	Calidad del clima laboral	Si	F
	Cultura organizacional	Si	F
Sistemas de Información	Sistemas orientados al usuario: capacidad del personal de utilizar la información	Si	D
	Sistemas de comunicación interna y externa	Si	D
	Redes y su administración	Si	D
	Sistemas de seguridad	Si	F
Tecnología - I&D	Tecnología de punta en productos y procesos	Si	F
	Competencias tecnológicas en relación con la industria y competidores	Si	F

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed.), por F. A. D’Alessio, 2015, p. 164, Lima, Perú: Pearson Educación.

de toma de decisiones a nivel directivo podrían variar fácilmente. La segunda debilidad está referida al estilo de liderazgo. La empresa, tiene sus inicios en la iniciativa de un grupo de Marinos de Guerra y Marinos Mercantes, quienes se encuentran estrechamente vinculados a un modelo de organización jerárquica en donde las órdenes suelen ser incuestionables. Este estilo es el que prevaleció en la empresa durante muchos años, siendo que con el crecimiento de la misma ha ido flexibilizándose y migrando a un modelo más moderno que apuesta por el empoderamiento del equipo gerencial. No obstante, dentro de la plana gerencial, no existe un

solo rumbo a la fecha., lo cual podría encontrar su causa raíz en los diversos cambios de gerencia general y los distintos tipos de gestión y liderazgo de cada uno de los actores.

Si bien es cierto, toda empresa atraviesa por etapas de cambio que consideramos son necesarias para un desarrollo sostenible de una organización, se recomienda a la empresa que cuente con un canal de comunicación transparente hacia sus colaboradores, proveedores y clientes, de modo tal que no quepa espacio a la especulación y se demuestre solidez en la dirección de la empresa a pesar de las personas, los estilos de liderazgo y las funciones que éstos desarrollen al interior de la misma. El espíritu de la empresa debe ser incólume a cualquier cambio respecto al equipo gerencial, tal como lo señala Vallenilla (2016) cuando hace mención al espíritu de las empresas y la Gerencia Transpersonal.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

En cuanto al Marketing y Ventas, se puede señalar que uno de los principales factores que constituyen una fortaleza para TRAMARSA es el mix de productos ofrecidos, así como la cantidad y calidad de líneas de servicios. En efecto, tal como se ha señalado con anterioridad, TRAMARSA, a diferencia de sus competidores, es capaz de prestar servicios de manera integral brindando soluciones integrales de comercio exterior a sus clientes. Esto se esquematiza en la Figura 15, en la que se puede observar que TRAMARSA cuenta con presencia en la prestación de servicios integrales en el 90% de los puertos peruanos.

TRAMARSA es una empresa que invierte constantemente en infraestructura, maquinarias y capacitación de su personal para que el servicio brindado sea de calidad, con tecnología de avanzada y personal altamente capacitado para satisfacer las exigencias del mercado nacional e internacional evidenciados en las diferentes certificaciones de calidad que ha obtenido en los últimos años y convirtiéndose en una empresa socialmente responsable con su entorno.

Por otro lado, la integración de los servicios permite que la empresa sea capaz de balancear económicamente los mismos y resulta en muchas ocasiones una buena estrategia de

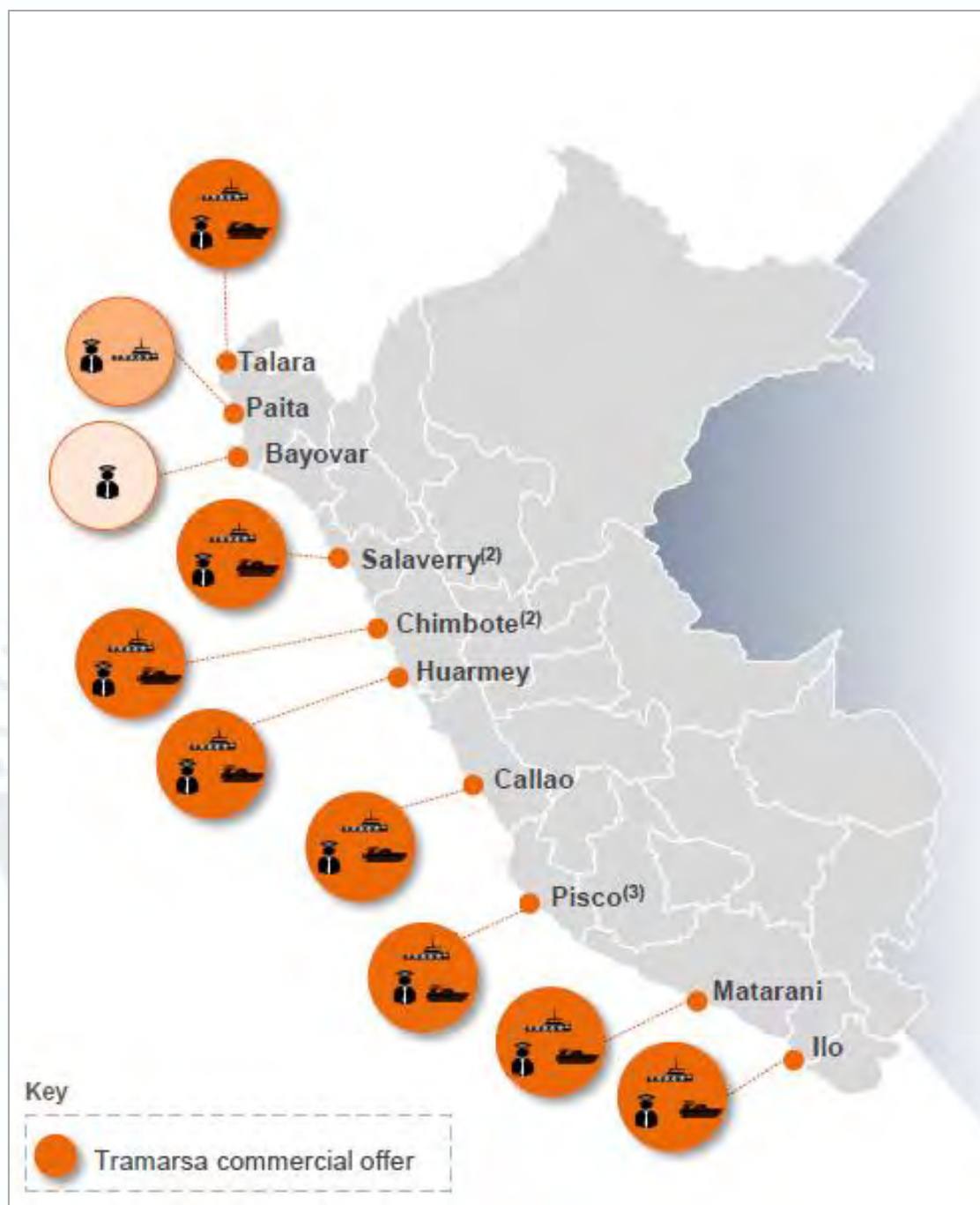


Figura 15. Principales puertos de actuación de TRAMARSA.
Tomado de “Presentación de directorio TRAMARSA,” 2019.

planeamiento, tal como lo señalan De Borja & Lagos (2008). En algunos servicios el margen de rentabilidad es menor que en otros. No obstante, a pesar de que hemos recomendado que la empresa debe enfocar sus esfuerzos en la consolidación de los servicios de practicaje y remolcaje a nivel nacional, así como la expansión de este último, consideramos que el ofrecer

los servicios de manera integral implica la posibilidad de mantener la sostenibilidad del negocio y las ganancias esperadas por los accionistas. Por ello, es necesario que se conserven los negocios de lanchas y tareas marítimas, pero sin que los mismos sean el enfoque principal de la empresa. Vale decir que estos servicios deben de ir siempre acompañados de solicitudes de servicios de remolcaje y practicaje, sólo así se podrá generar un balance y sostenibilidad.

Asimismo, en cuanto a la participación del mercado, como se ha mencionado anteriormente, la empresa goza con posicionamiento como líder en la mayoría de los servicios que provee. En efecto, TRAMARSA tiene una participación de mercado del 41% en remolcaje, un 45% en practicaje, un 30% en servicio de lanchas, y un 58% del mercado de trabajos marítimos de mantenimiento de boyas.

Finalmente, es necesario mencionar que la lealtad a la marca es una debilidad, puesto que, el sector marítimo portuario y de comercio exterior es un sector en el que el precio en ocasiones rige la relación comercial. Por este motivo, hemos recomendado el invertir en la implementación de políticas que conlleven a incrementar el nivel de compromiso de los trabajadores, a fin de garantizar la seguridad y calidad de los servicios, elementos que impactan directamente en la lealtad hacia la marca.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En cuanto a las operaciones y la logística, es posible señalar que constituyen fortalezas las economías de escala, lo cual se encuentra relacionado con la prestación de servicios integrales y la posesión de una gran cantidad de activos como una amplia flota, y esto permite reducir costos, que finalmente se traducen en tarifas competitivas. Otra de las fortalezas de la empresa referida al rubro de las operaciones es la de la seguridad, ya que los servicios que provee TRAMARSA involucran actividades riesgosas que podrían acarrear contingencias millonarias en el supuesto de generarse un siniestro. Estas contingencias se derivan de daños a la infraestructura portuaria, a la vida humana y a la carga. TRAMARSA

ha realizado más de 9,000 maniobras anuales en cuanto a remolcaje, y cuenta con más de 30 con la máxima calificación del mercado, según nos ha comentado en entrevistas el Gerente de Flota, Mantenimiento y Operaciones Marítimas de la empresa (ver Apéndice C). Esto se traduce en una baja siniestralidad que refleja claramente la seguridad de las operaciones.

La debilidad que se ha podido encontrar en este rubro se refiere al suministro de materiales directos e indirectos. Como se ha señalado anteriormente, TRAMARSA requiere adquirir el servicio de dique (mantenimiento) para su flota. Este es provisto por un número muy reducido de empresas, quienes tienen un poder de negociación muy alto, por lo cual el precio es un factor que suele encarecer las operaciones. Asimismo, al existir pocos proveedores en el mercado y una flota nacional amplia, es difícil el cambio del proveedor porque se deben manejar fechas exactas para un cumplimiento efectivo del rol de mantenimiento preventivo de las embarcaciones.

Por otro lado, tal como comentó en una entrevista el Gerente de Administración de la empresa (ver Apéndice D) la adquisición de materiales para el acondicionamiento de las embarcaciones y los tripulantes a nivel nacional suele ser bastante tediosa y en ocasiones toma más tiempo del estimado. Esto se debe principalmente a que la falta de proveedores locales en los distintos lugares en los que opera la empresa obliga a una centralización de los procesos de compra en la sede de Lima y la empresa no cuenta a la fecha con un sistema efectivo que permita agilizar la compra y entrega de materiales a nivel nacional. Esta es una importante oportunidad de mejora para la empresa toda vez que el proceso de compras es uno de los principales en la cadena de suministro. Si la empresa no es capaz de adquirir sus insumos de manera eficiente, puede inferirse que no podrá prestar servicios de manera oportuna y satisfactoria. Por tanto, recomendamos automatizar el proceso a través de la implementación de herramientas que involucren tecnología y que permitan el uso de

aplicaciones móviles. Asimismo, se pueden plantear alianzas estratégicas con proveedores claves como aquellos que proveen el mantenimiento preventivo a las embarcaciones.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

En lo relativo a las finanzas y la contabilidad, se ha determinado que no existen debilidades; por el contrario, se tienen varias fortalezas. Esto se debe principalmente a que la empresa ha tenido un crecimiento del EBITDA progresivo en los últimos años, por lo que su situación financiera presenta ratios de liquidez y apalancamiento adecuados. Un análisis de sus estados financieros permite señalar ello; sin embargo, al presentar los resultados de la totalidad de los negocios de la empresa, estos escapan del alcance de la presente tesis, la cual se centra únicamente en los negocios marítimos de flota. En la Figura 16, se muestra el crecimiento del EBITDA referido sólo a dichas unidades de negocio, el cual ha sido del 10.7% en el periodo comprendido entre los años 2011 a 2019.

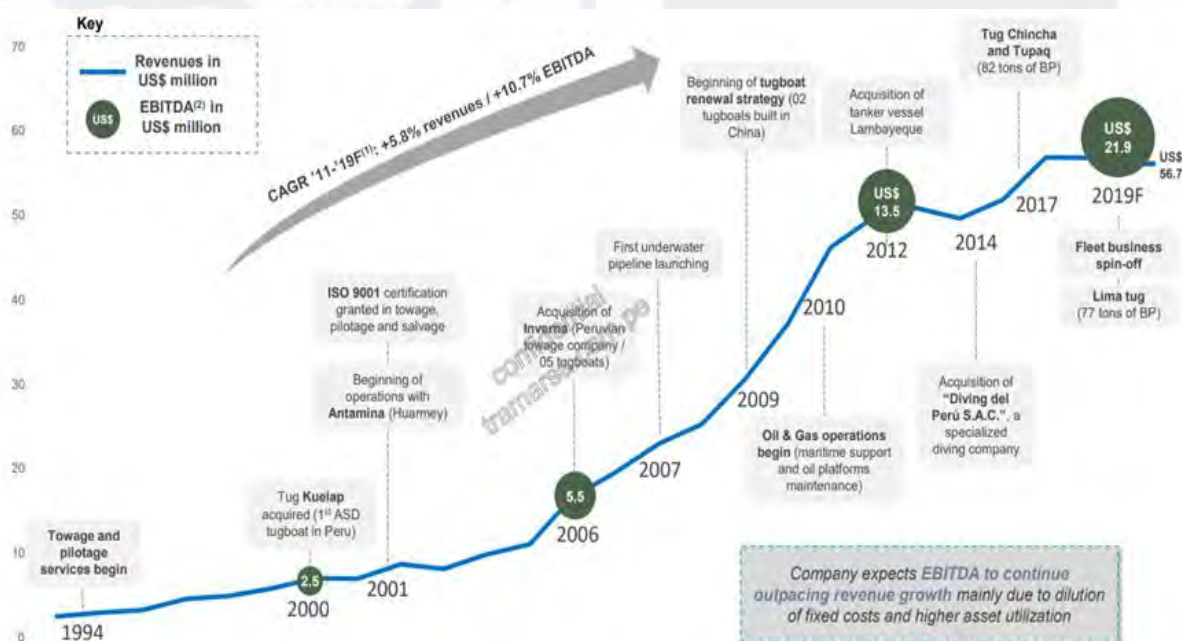


Figura 16. Curva de crecimiento del EBITDA de la UN de flota de TRAMARSA. Tomado de "Presentación de directorio TRAMARSA," mayo 2019.

En los últimos años la situación financiera de la empresa ha permitido renovar la flota a través de la adquisición de seis lanchas y tres remolcadores, embarcaciones que son las más

nuevas y modernas del mercado peruano. Estas embarcaciones han sido adquiridas a través de leasing utilizando además al Banco de Crédito del Perú (BCP) como institución financiera con tasas que favorecen a la empresa, al ser una entidad bancaria perteneciente al mismo grupo económico, reduciendo así el costo financiero que representa un financiamiento de esta envergadura.

Una fortaleza adicional es que las relaciones con los accionistas de la empresa siempre han sido óptimas, según indicó el Gerente General de la empresa en una entrevista concedida (ver Apéndice E). Los datos financieros analizados en la presente tesis han sido obtenidos de los estados financieros de TRAMARSA de los dos últimos años disponibles (2017-2018), mostrados en los Apéndices A y B. En dichos apéndices, se visualiza que los resultados de TRAMARSA se han incrementado de un año a otro.

Se considera que un riesgo inherente a las actividades de TRAMARSA se encuentra en la diferencia del tipo de cambio, ya que TRAMARSA suele facturar a sus clientes en dólares, y parte de su endeudamiento es en soles, por lo que una caída del dólar podría significar para la empresa pérdidas importantes. No obstante, en los dos años revisados, TRAMARSA ha obtenido ganancias de USD 433,000 en el año 2018 y USD 110,000 en el 2017 por tipo de cambio, lo que evidencia que las políticas y procedimientos adoptados por la variación cambiaria han sido eficientes. Sin embargo, recomendamos que la empresa cuente con un procedimiento de constante revisión del tipo cambiario con la finalidad de no tener que enfrentar situaciones adversas.

En el estado de resultados se observa que la utilidad neta se incrementó en el año 2018 en 19% respecto al 2017, aun cuando las ventas cayeron en 0.39% en el 2018; esto se explica por la política de ahorros y reducción de costos que la gerencia estableció para lograr mejores resultados. La optimización en costos por servicios y el incremento de ingresos financieros por intereses de préstamos entre afiliadas son los rubros que tuvieron mayor

variación y lograron este resultado favorable para la empresa, motivo por el cual recomendamos que se mantengan e impulsen dichas políticas.

4.1.5. Recursos humanos (H)

La cultura organizacional de la empresa, así como el clima laboral son los factores considerados como fortalezas. Según comentó en una entrevista la Gerente de Recursos Humanos de TRAMARSA (ver Apéndice F), en el año 2018 se realizó una evaluación de clima laboral al interior de la empresa evaluándose los siguientes criterios: Favorabilidad (F), Liderazgo (L), Gestión Organizacional (G.O), Gestión de Equipos (G.E), Engagement (E), Cultura Organizacional (C.O), y Cultura Corporativa (C.C). Los resultados de dicha evaluación se muestran en la Tabla 14.

Tabla 14

Evaluación del Clima Laboral de TRAMARSA, Año 2018

F	L	G.O.	G.E.	E	C.O.	C.C.
76.4%	71.2%	78.1%	77.7%	84.6%	82.5%	82.2%

Nota. Adaptado a partir de información proporcionada por el área de RR.HH. de TRAMARSA.

Como puede observarse, todos los resultados obtenidos superan el 76% de aprobación, exceptuando el tema del liderazgo, que como se mencionó se vio afectado por los continuos cambios en la gerencia general. Asimismo, estos resultados implican un crecimiento porcentual global del 2.1% respecto al resultado obtenido en el 2017.

Finalmente, respecto a las deficiencias se debe señalar que la evaluación del clima laboral tiene como principal factor de descontento el de los salarios percibidos. Sin embargo, tal como lo comentó la Gerente de Recursos Humanos, TRAMARSA maneja las bandas salariales del mercado y es en base a la media de ellos que planifica, provee y ejecuta los aumentos de sueldo, y no existe ningún personal que se encuentre por debajo de las bandas salariales del mercado. Asimismo, indicó que la empresa está en constante búsqueda de

beneficios para los trabajadores. Sin embargo, si consideramos que en el año 2017 se formó por primera vez en la empresa un sindicato de trabajadores y que el número de asociados se ha ido incrementado con el transcurso de los años, podemos inferir que los esfuerzos de la empresa por satisfacer los intereses de sus colaboradores, sobre todo en torno a los salarios no ha sido suficiente.

Si bien es cierto el descontento salarial suele ser un común denominador en las empresas, por la naturaleza del ser humano, se recomienda que TRAMARSA implemente políticas para la mejora del clima laboral. No necesariamente ello debe traducirse en revisión de bandas salariales y aumentos constantes, sino que pueden diseñarse políticas de incentivos y beneficios que no impacten abruptamente en los estados financieros de la empresa, pero que calen en sus colaboradores se incremente el nivel de compromiso de los colaboradores con la empresa.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Se ha detectado que la mayor parte de las debilidades de la empresa se encuentran centralizadas en este rubro. La empresa no cuenta con sistemas amigables orientados al usuario. Sin embargo, a la fecha se ha contratado un nuevo sistema Helm, que implicará que los clientes puedan hacer un rastreo en tiempo de real respecto a la prestación del servicio contratado. Asimismo, se podrá ingresar data al sistema de manera más rápida y amigable que ayudará a que la facturación de los servicios sea más ágil y menos engorrosa, permitiendo centralizar la facturación desde Lima, lo cual implicaría un menor costo administrativo para las sedes. Consideramos que la implementación de este nuevo sistema es un gran avance pues permitirá reducir el número de reclamos de clientes provenientes por facturación errónea de servicios, así como lograr una eficiencia de costos a nivel nacional. Este sistema, que es pasible de mejoras año a año podrá constituir el uso de sistemas de información en una fortaleza de la empresa al largo plazo.

Los sistemas de comunicación interna son también deficientes. Esto se debe a que la mayor parte del personal es operativo y trabaja embarcado, lo cual los ubica en espacios físicos no siempre accesibles de manera inmediata para acceder efectivamente a las comunicaciones. No obstante, consideramos que hay varias formas de poder mitigar este hecho. Por tal motivo, recomendamos a la empresa que, a través del uso de plataformas digitales, logre reducir la distancia física que existe con algunos colaboradores. A través de aplicaciones y redes sociales de la empresa (a las cuales la mayor parte de trabajadores tendría acceso directo), la empresa puede comunicar de manera clara, directa, eficiente y accesible cualquier información que considerase debiera ser conocida por los colaboradores. Puede utilizar estos medios incluso para recoger sugerencias e intercambiar opiniones.

Finalmente, el sistema de seguridad, entendido como seguridad en la información constituye una fortaleza en la empresa. Al igual que en toda organización, TRAMARSA maneja una gran cantidad de información y documentación catalogada como confidencial la misma que se encuentra legalmente protegida. Asimismo, recibe una serie de documentos que de no encontrarse debidamente resguardados podrían desencadenar en grandes perjuicios económicos, así por ejemplo los conocimientos de embarque. Para poder garantizar la seguridad de la información, TRAMARSA ha implementado una serie de políticas y procedimientos internos en conformidad con la normativa internacional (ISO 27001, seguridad de la información). Recomendamos a la empresa seguir realizando acciones que le permita verificar que los riesgos asociados a la seguridad de la información se encuentren debidamente identificados, analizados, evaluados y controlados de manera eficaz. Asimismo, proponemos a la empresa realizar acciones como campañas de concientización para que logre calar en todos sus colaboradores la necesidad de mantener los estándares de seguridad de información, toda vez que ello podría traducirse en una ventaja competitiva de la empresa.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En relación al rubro de Tecnología e I+D, TRAMARSA cuenta con un gran número de factores que constituyen una fortaleza. En primer lugar, como se ha mencionado anteriormente es la empresa con la flota más moderna del país que está constituida por 14 remolcadores (tres de ellos con sistema de lucha contra incendios FiFi 1), que le han permitido realizar más de 9,000 maniobras durante el año 2018; así como 22 lanchas, con las cuales han alcanzado a realizar más de 25,000 horas de operación en el año 2018. La modernidad de su flota es uno de los factores que sitúa a TRAMARSA en una posición ventajosa frente a sus competidores. En la Figura 17 y en la Figura 18 puede apreciarse información relativa a la antigüedad y potencia de los remolcadores y lanchas, respectivamente.

Asimismo, el Gerente de Flota de la empresa manifiesta tener un cronograma de viajes de visita a distintos fabricantes de remolcadores y lanchas a nivel mundial, sobre todo en China, a fin de la búsqueda de nuevas tecnologías que permitan eficiencias en la prestación de servicios marítimos en Sudamérica. Se nos ha comentado el interés de la empresa de adquirir en un futuro embarcaciones con sistemas ecológicos, los que a través de la tecnología no sólo colaborarían con el medio ambiente, sino que permitirían eficiencias económicas. Así, por ejemplo, se nos comenta de la tecnología “Hydrotag” que propone la propulsión de remolcadores con hidrógeno y el uso de generadores de energía solar al interior de cada embarcación.

Se recomienda a la empresa invertir en tecnología innovadora para mantenerse como la empresa que cuenta con la flota más moderna del país, sobre todo si es que pretende incursionar en mercados internacionales. En efecto, empresas fuera de la región ya cuentan con remolcadores ecológicos por lo que, en el caso de querer incursionar en Sudamérica,

pondrán a TRAMARSA en una situación de desigualdad si es que ésta no prevé la situación y amplía su flota con remolcadores y lanchas de mayor tecnología.

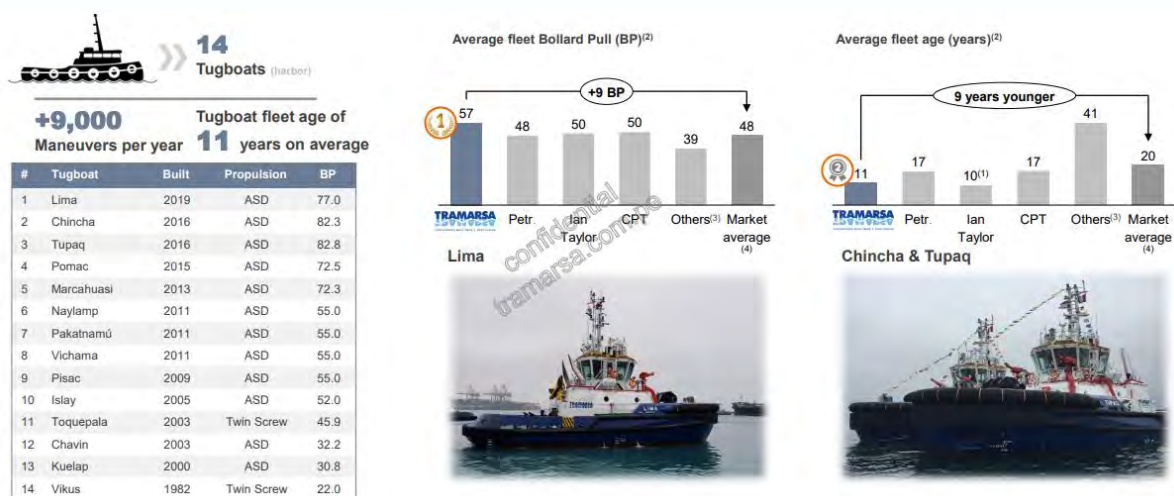


Figura 17. Flota de remolcadores de TRAMARSA.
 Tomado de “Presentación de directorio TRAMARSA,” mayo 2019.



Figura 18. Flota de lanchas de TRAMARSA.
 Tomado de “Presentación de directorio TRAMARSA,” mayo 2019.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Después del análisis externo se ha realizado el análisis interno. Para ello, se ha examinado las áreas de administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, sistemas de información, e investigación y desarrollo (AMOFHIT); esto ha permitido identificar los factores determinantes de éxito que son fortalezas y debilidades. En la Tabla

15 se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos, donde se ha asignado un peso a cada factor elegido, según su grado de relevancia. Por último, se ha evaluado cómo responde TRAMARSA a estos factores, siendo 4 una fortaleza mayor, 3 una fortaleza menor, 2 una debilidad menor, y 1 una debilidad mayor.

Tabla 15

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de TRAMARSA

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores	0.10	3	0.30
2	Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios	0.10	4	0.40
3	Seguridad e higiene laboral	0.05	3	0.15
4	Nivel de apalancamiento financiero y operativo	0.10	4	0.40
5	Calidad del clima laboral	0.10	4	0.40
6	Cultura organizacional	0.10	3	0.30
7	Tecnología de punta en productos y procesos	0.05	4	0.20
8	Competencias tecnológicas en relación con la industria y competidores	0.10	4	0.40
Subtotal		0.70		2.55
Debilidades				
1	Lealtad a la marca	0.10	2	0.20
2	Nivel de remuneraciones y beneficios	0.05	2	0.10
3	Sistemas de comunicación interna y externa	0.05	1	0.05
4	Redes y su administración	0.05	2	0.10
5	Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales	0.05	2	0.10
Subtotal		0.30		0.45
Total		1.00		3.00

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed.), por F. A. D’Alessio, 2015, p. 185, Lima, Perú: Pearson Educación.

De acuerdo al análisis efectuado, se aprecia que TRAMARSA ha obtenido un puntaje de 3.00, por lo cual responde por encima del promedio (2.50). Esto significa que cuenta con recursos internos y los convierte en fortalezas mayores. Asimismo, en cuanto a las debilidades, es consciente de las mismas y cuenta con mayormente con debilidades menores; no obstante, ello no implica que no deba realizar esfuerzos por eliminar o disminuir la

gravedad de sus debilidades mayores. Así, por ejemplo, en cuanto a los sistemas de comunicación interna y externa, la empresa debería de invertir en mejoras, toda vez que la comunicación tiene un impacto directo sobre los niveles de rentabilidad de la empresa.

4.3. Conclusiones

Luego de haber realizado el análisis interno de la empresa, a través de la observación de indicadores, data y diversas entrevistas con la plana gerencial, se ha podido observar que TRAMARSA cuenta con un buen número de fortalezas que guardan concordancia con su posicionamiento como empresa líder en la prestación de servicios marítimos y portuarios en el país. Sin embargo, no menos cierto es que la empresa presenta una serie de debilidades que de ser desatendidas podrían generar una serie de problemas futuros que alejarán a la empresa de sus objetivos, dificultando la consecución de metas y desviándola de su misión y visión. Por tanto, partiendo de un concepto de debilidad como una oportunidad de mejora, a lo largo del presente capítulo se han propuesto una serie de actividades que tienen por finalidad fortalecer a la empresa desde el interior para que ésta se encuentre en capacidad de cumplir con la misión y visión propuesta.

En ese sentido, se considera fundamental implementar una serie de acciones en la empresa, siendo las dos más importantes: (a) mejorar los sistemas de comunicación al interior de la empresa, haciendo uso de las redes sociales y aplicativos que puedan acortar la distancia física de los trabajadores fortaleciendo el vínculo colaborador – empresa. Una buena comunicación es clave para generar compromiso, lealtad y familiaridad elementos extremadamente relevantes para la prestación de servicios de calidad que conllevan a una ventaja competitiva; (b) dinamizar y efectivizar los procesos de compras a través del uso de tecnología que logre agilizar el mismo, de modo tal que se cuente con los materiales requeridos en el momento oportuno. Asimismo, consideramos que la empresa está en la capacidad de generar alianzas estratégicas con proveedores locales, lo cual implicaría una

reducción de tiempo de adquisición de materiales. Es vital entender que la búsqueda de dinamismo y efectividad de un proceso de compras debe ser una tarea proactiva del área de administración y debe ser constante, no debe de ser un trabajo reactivo frente a la adversidad o deficiencia, un pensamiento de este tipo podría generar cuantiosas pérdidas económicas.



Capítulo V: Intereses de TRAMARSA y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de TRAMARSA

Según D'Alessio (2014), se define a los intereses organizacionales como los factores que la organización prioriza con el fin de lograr sus objetivos, enfocando sus esfuerzos hacia el éxito de éstos.

Es importante para la organización la formulación de un plan estratégico que permita la identificación de los Intereses Organizacionales. Para este efecto, se han considerado siete intereses que han resultado más relevantes para la organización y que fueron determinadas en virtud del análisis FODA.

5.2. Potencial de TRAMARSA

Según D'Alessio (2014), el potencial organizacional determina las fortalezas y debilidades que caracterizan a una organización; por lo tanto, en base a estos factores se identificarán las áreas potenciales que la organización tiene para desarrollar su crecimiento y generar valor.

Dentro de sus fortalezas se pueden citar las siguientes:

Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores. Es importante destacar que los servicios marítimos y portuarios que brinda TRAMARSA, son altamente riesgosos puesto que de ser mal ejecutados podrían generar contingencias económicas bastante significativas. Por tanto, TRAMARSA requiere de un equipo de técnicos altamente calificado, capacitado y con la experiencia necesaria para poder garantizar la calidad y seguridad en la prestación de servicios. TRAMARSA cuenta con dicho personal. En líneas anteriores hemos mencionado a los prácticos marítimos y los capitanes, ambos colaboradores de TRAMARSA sobre los cuales recae una gran responsabilidad. Adicionalmente, a dicho personal la empresa, cuenta con un staff administrativo de soporte, el mismo que la empresa

se preocupa en capacitar de manera constante para que, junto con el personal operativo, constituyan un engranaje capaz de alcanzar los resultados esperados de la empresa.

Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios. Como se ha analizado con anterioridad, el hecho que TRAMARSA sea la única empresa en el Perú que brinda tanto servicios de practicaje como remolcaje, lanchas y tareas marítimas, implica que puede ofrecer una oferta comercial integral a sus clientes. Ello, permite que TRAMARSA adquiera una posición ventajosa frente a sus competidores. En efecto, tanto el remolcaje como el practicaje son servicios esenciales que siempre deben de prestarse para el ingreso o salida de una embarcación en un puerto peruano. Las lanchas, no son siempre requeridas, pero constituyen un servicio adicional que puede ser provisto por distintos proveedores. El poder brindar los tres servicios como un paquete integral implica la posibilidad de ofrecer tarifas más competitivas. Por otro lado, la empresa cuenta con certificaciones que logran asegurar la calidad y seguridad de sus servicios, lo cual constituye una garantía para sus clientes.

Seguridad e higiene laboral. TRAMARSA es una empresa que se esfuerza mucho en cumplir con todos los requisitos que aseguren brindar al cliente operaciones seguras, eficaces, oportunas y personalizadas. Para ello, tiene políticas de seguridad de información (confidencialidad), seguridad de personas con medidas de detección, prevención y control de riesgos operacionales o de cualquier actividad ilícita, contando para ello con certificaciones BASC que garantizan la seguridad en sus operaciones Asimismo, en cuanto a la seguridad relativa a la información cuenta con políticas alineadas a la normativa internacional (ISO 27001, seguridad de la información), lo cual permite garantizar la confidencialidad y resguardo de información crítica.

Por otro lado, TRAMARSA, consciente de la importancia del recurso humano, se enfoca constantemente en la seguridad y salud ocupacional de sus trabajadores y contratistas tratando de mitigar cualquier riesgo para prevenir lesiones y enfermedades.

Nivel de apalancamiento financiero y operativo. TRAMARSA es una empresa sólida financiera y operativamente, quien como ya hemos señalado anteriormente se encuentra respaldada por uno de los grupos económicos más importantes del país, como lo es el Grupo Romero. Ello le da a TRAMARSA la oportunidad de ser avalada por los bancos para poder realizar una serie de inversiones en beneficio de la empresa, las mismas que en el largo plazo pueden generar mayores índices de rentabilidad. El apalancamiento financiero constituye pues una fortaleza de la empresa frente a sus competidores.

Calidad del clima laboral y Cultura Organizacional. El recurso humano es muy importante para TRAMARSA, por ello realiza denodados esfuerzos por incrementar la satisfacción de su personal. La encuesta del clima laboral que se realiza una vez al año es un indicador importante para sus altos directivos, y en base a los resultados se toman acciones para poder trabajar sobre las oportunidades de mejoras que se identifican en dicha encuesta. En la última encuesta realizada se logró un 78% de satisfacción del personal en la empresa, el mismo que se encuentra por encima del resultado esperado y que ha sido calificado como una fortaleza por los auditores externos.

Tecnología de punta en productos y procesos y Competencias tecnológicas en relación con la industria y competidores. TRAMARSA constantemente invierte en la optimización y sistematización de sus procesos con la finalidad de brindar a sus trabajadores herramientas tecnológicas en las que son capacitados para su uso y que les permiten desarrollar y dar soporte a sus funciones. Por el lado de sus operaciones se realizan inversiones en equipos y maquinaria sofisticada de alta competitividad. Así, se ha podido verificar la adquisición de un nuevo software operativo como el sistema Helm, así como remolcadores y lanchas de última tecnología, sobre los cuales se ha hecho mención en el capítulo anterior.

5.3. Principios Cardinales de TRAMARSA

Según Hartmann (1957), los principios cardinales son las formas como las naciones se relacionan entre ellas. Dichos principios aplicables también a las organizaciones como TRAMARSA, y son motivo de discusión. Según el autor, estos cuatro principios cardinales son importantes porque facilitan el análisis de las diferentes relaciones entre la organización y el impacto de dichas relaciones sobre la misma. Los principios cardinales son: (a) La influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de intereses y (d) la conservación de enemigos.

Influencia de terceras partes. Este principio cardinal analiza la interacción y el impacto que tienen el escenario nacional e internacional, así como del mercado, sobre la organización en estudio. Dicho de otra manera, las situaciones y escenarios internacionales que se relacionan directa o indirectamente con determinadas organizaciones muchas veces tienen una influencia negativa o positiva sobre el desarrollo de otra organización. Es importante analizar cada una de estas situaciones para evaluarlas, y buscar acciones alternativas que mitiguen un posible impacto perjudicial. En el caso de la empresa TRAMARSA, los tratados internacionales de libre comercio u otro tipo de acuerdos comerciales con el exterior, y las condiciones y decisiones que se tomen al respecto, generan un impacto directo para las operaciones de TRAMARSA en forma positiva o negativa, y por ende impacta directamente también a la gestión de los terminales portuarios de la nación. Lo mismo sucede con el precio de los commodities, su variación impacta directamente en la actividad marítima y portuaria. Además, teniendo en cuenta que el rubro portuario al que pertenece TRAMARSA está totalmente influenciado por inversiones de terceros y las variables macroeconómicas, cualquier factor variante puede impactar directamente en sus operaciones.

Los lazos pasados y presentes. Este principio indica cómo ha sido la relación de los países a través de la historia, y cómo esta relación pasada puede afectar sus relaciones actuales o las futuras. Si las relaciones entre los países fueron positivas en el pasado es muy posible que se haya generado en el tiempo una relación de confianza y cooperación mutua, mientras que, si ha sido lo contrario, probablemente en el presente y futuro se tengan actitudes de desconfianza y hostilidad. Para las operaciones de TRAMARSA, por ejemplo, las negociaciones, concesiones e interacciones que se han venido dando con los países en el pasado afectan las actuales y futuras relaciones. La pugna vivida históricamente con Chile ha impactado a TRAMARSA durante su trayectoria. Como se ha señalado en un inicio TRAMARSA estuvo constituida hace algún tiempo por 49% de capitales chilenos, lo cual en ocasiones limitaba su participación en el mercado nacional por una simple preferencia de los clientes nacionales. Asimismo, en el supuesto que hoy en día TRAMARSA pretenda incursionar en la prestación de servicios de remolcaje tanto en Ecuador como en Chile, la rivalidad histórica entre Perú y Chile podría ser un factor que determine el comportamiento del mercado.

Contrabalance de intereses. Este principio analiza la ventaja comparativa frente al costo comparativo y encontrar un interés en común con las partes intervinientes; asimismo, se enfoca en formar alianzas con países que tengan un interés común y que brinden una gran ventaja en comparación al costo que supone obtener el beneficio. Para el caso de TRAMARSA y su afán por un crecimiento regional, se podría encontrar un interés común en países asiáticos y europeos. En efecto, las grandes corporaciones provenientes de ambos continentes que tienen actividad marítima y portuaria manifiestan continuamente su interés de participar de mercados sudamericanos. Para ello, es posible que las empresas tengan interés en buscar un aliado que tenga un posicionamiento arraigado y estratégico dentro de la región tal como lo tiene TRAMARSA.

Conservación de los enemigos. Lejos de estar relacionado a mantener hostilidades o enfrentamientos bélicos con los demás países, lo que se indica es que un país siempre debe tener países con quienes mantenga una competitividad para que sea una motivación para poder mejorar. En ese sentido, TRAMARSA marca un grado de competitividad internacional con países tales como Ecuador y Colombia en donde las empresas líderes de servicios marítimos y portuarios son comparables a TRAMARSA. Con Chile, como ya hemos, las diferencias son notorias puesto que la empresa líder SAAM cuenta con mejor y mayor posicionamiento a nivel regional.

5.4. Matriz de Intereses de TRAMARSA (MIO)

Adicionalmente a este análisis, se ha desarrollado la Matriz de Intereses Organizacionales, la cual se muestra en la Tabla 16, y que permite identificar con qué grupos de interés (*stakeholders*) TRAMARSA tiene intereses comunes y opuestos. Este análisis es relevante, porque ayuda a identificar aliados, con la finalidad de desarrollar estrategias comunes empleando menos recursos para alcanzar estos fines. Se ha identificado tres niveles de intensidad: vital, importante y periférico. Vital es aquel que afecta muy directamente a la empresa y periférico es aquel que no lo afecta tanto, pero tampoco debe olvidarse que existe.

A diferencia de la Matriz de Intereses Nacionales, en este caso no existen intereses de supervivencia, ya que en el ámbito empresarial existe una teoría de juegos de suma “no cero” mediante la cual se busca priorizar resultados del tipo ganar-ganar.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Después de la identificación de los intereses de TRAMARSA y la elaboración de la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), se han plasmado los objetivos estratégicos. Estos son los que TRAMARSA debe alcanzar, con la finalidad de lograr la visión trazada en el 2024.

Tabla 16

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de TRAMARSA

	Interés organizacional	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Captar mayor número de clientes ofreciendo servicios logísticos integrales que eliminen interrelación de clientes con otros actores.	Sector minero y agrícola.		
2	Relacionarse de manera directa con armadores y navieros internacionales eliminando agentes comerciales o brokers	Navieros canadienses, estadounidenses y europeos		
3	El nivel de apalancamiento y la experiencia del equipo director permiten invertir en viajes para concretar las relaciones con clientes extranjeros o posibles socios estratégicos para un crecimiento regional.	Canadá, NY, Houston, Holanda, Singapur, CHINA		
4	Desarrollo de alianzas estratégicas con puertos, compartiendo sistemas de información que logren efectivizar los tiempos de los clientes.		STI (Salaverry) TISUR	
5	Relacionarse de manera directa con productores, haciendo de las certificaciones de la empresa la bandera para captar clientes.		Agricultura (Cebolla/ Blueberries) Navieros Canadienses, Estadounidenses, Europeos y Asiáticos	
6	Trabajar en el afianzamiento de navieras y armadores, basándose en la lealtad de marca y confianza, en lugar del precio.			
7	Desarrollar alianzas para generar eventos de responsabilidad social (en aspectos ambientales).			Sector Minero, Agrícola y Portuario
8	Implementar alianzas con entidades académicas para fomentar desarrollo de contenido educativo, promoviendo su imagen de marca.			ENAM, DICAPI, MTC

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed.), por F. A. D’Alessio, 2015, p. 217, Lima, Perú: Pearson Educación.

Objetivo a Largo Plazo 1 (OLP1). Para el año 2024, incursionar en nuevos mercados a nivel sudamericano consiguiendo ventas anuales en remolcaje de 140 millones de dólares en Chile, y 29 millones de dólares en Ecuador, gracias a adquisiciones, fusiones o inversiones con empresas extranjeras. Al 2020, no se cuenta con operaciones fuera del Perú.

Objetivo a Largo Plazo 2 (OLP2). Para el año 2024, aumentar la satisfacción de los clientes disminuyendo en un 50% la cantidad de notas de crédito debidas a reclamos de facturación. Al 2020, se proyecta emitir un promedio de 30 notas de crédito por mes.

Objetivo a Largo Plazo 3 (OLP3). Para el año 2024, incrementar su participación en el mercado nacional como proveedor de servicios marítimos- portuarios en un 5%, incrementando además los márgenes de rentabilidad promedio de la totalidad de los servicios de la unidad de negocio de flota (remolcaje, practicaje, tareas marítimas y lanchas) en 7% respecto a la rentabilidad alcanzada en el 2018, la cual fue de unos 21.5 millones de dólares americanos.

Objetivo a Largo Plazo 4 (OLP4). Para el año 2024, fortalecer la imagen institucional de TRAMARSA como empresa socialmente responsable y sostenible, así como su estándar de calidad, logrando la certificación ISO 45001. Al 2020, no se cuenta con esta certificación.

Objetivos a Largo Plazo 5 (OLP5). Para el año 2024, tener un 100% del personal capacitado en nuevas herramientas y tecnologías que optimicen procesos. Al 2020, sólo se tiene programado al 78% del personal en capacitaciones.

5.6. Conclusiones

Los objetivos a largo plazo están totalmente alineados a la visión que TRAMARSA tiene para el 2024, consolidándose en una empresa líder en su rubro dentro del territorio peruano, y con potencial de expansión en mercados internacionales.

TRAMARSA plasma en sus Objetivos de Largo plazo enunciados que permitirán servir de guía para la elaboración de todas las estrategias que sean necesarias para garantizar una prestación de servicios con altos estándares de calidad, con personal capacitado y especializado, tecnología de vanguardia, y siendo una empresa sostenible y socialmente responsable.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Después del análisis externo e interno, se ha elaborado la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA), la cual se muestra en la Tabla 17. Esta matriz es de mucha utilidad, porque permite identificar las estrategias que debe conseguir TRAMARSA, las cuales son el camino que llevará a la institución a alcanzar la visión, junto con los objetivos de largo plazo.

Para la obtención de esta matriz, se ha hecho un análisis de cruce de las oportunidades y amenazas identificadas en la matriz MEFE, con las fortalezas y oportunidades identificadas en la matriz MEFI. El principal valor de la matriz MFODA reside en la obtención de un conjunto de estrategias a partir de la combinación de estos factores determinantes del éxito.

Así pues, la combinación de fortalezas con oportunidades permite la obtención de: (a) estrategias de tipo FO, mediante las cuales se buscará apalancar las fortalezas para aprovechar las oportunidades existentes; (b) estrategias de tipo FA, por las que se hará uso de las fortalezas internas para que las amenazas externas no impacten negativamente sobre los resultados de la empresa, o su impacto sea reducido; (c) estrategias de tipo DO, mediante las que la empresa es consciente de sus debilidades, y se permitirá tomar acciones para mejorarlas y aprovechar las oportunidades del mercado; y (d) estrategias de tipo DA, por las que la empresa tomará acciones defensivas para evitar o minimizar el impacto de las amenazas externas.

Tabla 17

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) de TRAMARSA

		Fortalezas		Debilidades	
	1		Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores	1	Lealtad a la marca
	2		Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios	2	Nivel de remuneraciones y beneficios
	3		Seguridad e higiene laboral	3	Sistemas de comunicación interna y externa
	4		Nivel de apalancamiento financiero y operativo	4	Redes y su administración
	5		Calidad del clima laboral	5	Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales
	6		Cultura organizacional		
	7		Tecnología de punta en productos y procesos		
	8		Competencias tecnológicas en relación con la industria y competidores		
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Aumento de exportaciones e importaciones mineras y agrícolas	FO1	Implementar tarifas preferenciales en función al volumen de atenciones de nave (F2, F4 con O1, O2)	DO1	Desarrollar un plan de renovación de la marca, próximo a los 30 años de la empresa (D1, D4, D5 con O2)
2	Tendencia de eliminación de intermediarios en actividades marítimas y portuarias	FO2	Ejecutar programas de responsabilidad social que minimicen y/o mitiguen el impacto ambiental de las operaciones (F4, F5, F6 con O5)	DO2	Realizar eventos portuarios relacionados con protección del medio ambiente (D1, D3 con O5)
3	Incremento de inversiones en infraestructura portuaria para incrementar productividad y efectividad en puertos peruanos	FO3	Implementar un programa de promoción de certificaciones de la empresa BASC, OSHAS, ISO con armadores extranjeros (F1, F3, F4 con O2, O5)	DO3	Crear eventos conjuntos entre la industria minera y agrícola (D1, D3 con O1)
4	Ubicación geográfica estratégica de los puertos peruanos	FO4	Desarrollar alianzas estratégicas con los puertos, sobre todo con los recientemente concesionados. (F1, F4, F6 con O3, O4)		
5	Creciente preocupación mundial por protección ambiental				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Incapacidad de puertos peruanos para atender mayores volúmenes	FA1	Agremiarse para generar iniciativas legislativas que permitan incremento de productividad portuaria (F1, F4 con A1, A2, A4)	DA1	Desarrollar mecanismos de comunicación y capacitación respecto a la aplicación del código de ética a los trabajadores (D1, D3, D4, D5 con A3)
2	Bajo margen de negociación con navieras y armadores por presencia de intermediarios consolidados en el Perú	FA2	Implementar alianzas estratégicas con empresas mineras (F1, F4, F6 con A1, A5)	DA2	Implementar mejores escalas salariales y beneficios laborales (D1, D2 con A3)
3	Corrupción y contrabando	FA3	Implementar nuevas tecnologías en las embarcaciones de la compañía (F7, F8 con A4)	DA3	Crear procesos logísticos que utilicen los avances tecnológicos (D3, D4 con A4)
4	Nuevos competidores nacionales y extranjeros con tecnología emergente en sus embarcaciones e interés en competir a nivel regional.	FA4	Generar alianzas con empresas extranjeras interesadas en desarrollar servicios marítimo-portuarios en la región (F1, F2, F7, F8 con A4 y A5)		
5	Desmedro de seguridad jurídica y riesgo país por activistas anti mineros				

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, pp. 271-274, Lima, Perú: Pearson Educación.

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

Esta matriz permite determinar la posición y las estrategias competitivas genéricas de TRAMARSA. Se trata pues, de una herramienta que permite establecer un enfoque estratégico adecuado. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es: (a) agresiva, (b) competitiva, (c) defensiva, o (d) conservadora, y sus ejes representan dos dimensiones internas (Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva), y dos externas (Estabilidad del Entorno y Fortaleza Industrial), tal como se indica en la Tabla 18.

Para la elaboración de la matriz MPEYEA, se ha considerado en primer lugar la evaluación de los factores que afectan a la empresa y a la industria. Cada factor evaluado está detallado en la 0. En virtud de los valores obtenidos se ubicó el vector resultante en la Figura 19. Se observa que la orientación del vector se genera hacia el primer cuadrante, lo cual permite determinar que TRAMARSA está en una postura agresiva. Vale decir que goza de una posición que le permite utilizar sus fuerzas internas a efectos de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Esto se debe principalmente a que se trata de una empresa financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas en una industria estable y creciente como la marítima portuaria. Por consiguiente, las estrategias que podrían resultar coherentes y viables para una empresa como TRAMARSA son las de penetración y desarrollo de mercado, integración hacia atrás adelante u horizontal, la diversificación o incluso una estrategia combinada. No obstante, recomendamos que la estrategia a utilizarse sea intensiva y orientada a expandir el mercado en nuevos territorios o al desarrollo de nuevos servicios.

Las estrategias concretas por aplicar estarían enmarcadas dentro de lo siguiente: (a) desarrollo de nuevos mercados a nivel regional, y (b) aumentar la participación del mercado en los servicios que actualmente presta.

Tabla 18

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

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	6
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	6
3. Estabilidad financiera	6	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	6
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	6
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	6
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	4
8. Productividad/utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	4
9. Poder de negociación de los productores	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	5
Promedio =	4.33	Promedio - 6 =	-0.89
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno en la inversión	5
2. Tasa de inflación	4	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	5
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/presión competitiva	4	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	1
8. Presión de los productos sustitutos	4	8. Rotación de inventarios	4
		9. Economías de escala y de experiencia	5
Promedio - 6 =	-3.00	Promedio =	4.33
$X = FI + VC$	3.44	$Y = EE + FF$	1.33

Nota. Adaptado de "Strategic management: A methodological approach," por A.J. Rowe, R. O. Mason, K. E. Dickel, R. B. Mann, y R. J. Mockler, 1994, 4th ed., p. 258, Reading, MA: Addison-Wesley.

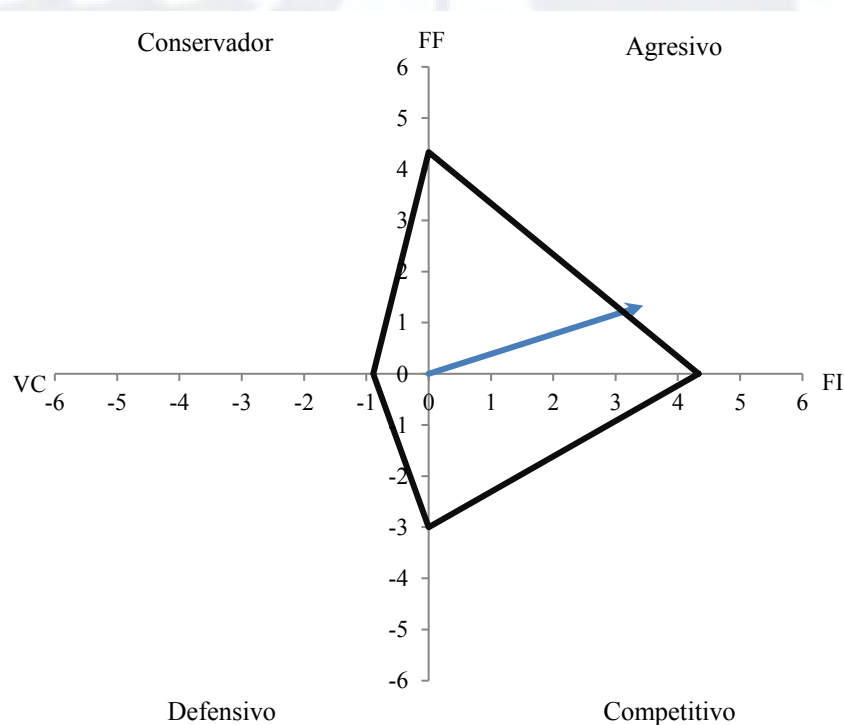


Figura 19. Gráfico de la matriz PEYEA de TRAMARSA

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 275, Lima, Perú: Pearson Educación.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz Boston Consulting Group (MBCG) es una herramienta utilizada para analizar la posición estratégica de un producto o servicio dentro del mercado, o de una unidad de negocio dentro de una organización. Esta matriz permite determinar cuáles son los productos más rentables, de modo tal que a partir de ello se puedan establecer adecuadas estrategias de planeamiento y marketing, tal como lo señala Schnaars (1994). Esta herramienta sirve pues para poder definir, en dónde es que la empresa debe de invertir sus recursos.

El análisis que proporciona esta matriz se basa en dos dimensiones que se trasladan a los ejes de la matriz: a) eje vertical, la tasa de crecimiento del mercado (vale decir, el atractivo de la industria en la que está inmersa la organización); y b) eje horizontal, la tasa de participación en el mercado (referida a la cuota de mercado o el porcentaje de ventas que mantiene la empresa en su sector). La matriz presenta cuatro cuadrantes en donde se posicionan cuatro distintos tipos de productos:

Productos estrella. Aquellos que generan rentabilidad pero que requieren de inversión para consolidar su posición en el mercado, se posicionan en un mercado de crecimiento y con una cuota de participación considerable.

Productos vaca. Aquellos que generan rentabilidad, pero no requieren de mucha inversión. Son productos que ya están consolidados en un mercado con poco crecimiento. Este es el tipo de producto que más debe de cuidar una empresa.

Productos perro. aquellos que generan poca liquidez y además tienen un poco cuota de mercado, por lo general se debe buscar eliminar estos productos, rebajar los costos para aumentar la liquidez o centralizarse en otros productos que resulten más rentables y beneficiosos para la empresa.

Productos interrogantes. Aquellos sobre los cuales no hay certeza respecto a su evolución, son productos que demandan de mucha inversión momentánea y que tienen poca cuota de mercado.

Luego de ingresar los datos de los distintos servicios que presta TRAMARSA en la matriz BCG, el resultado se muestra en la Figura 20:

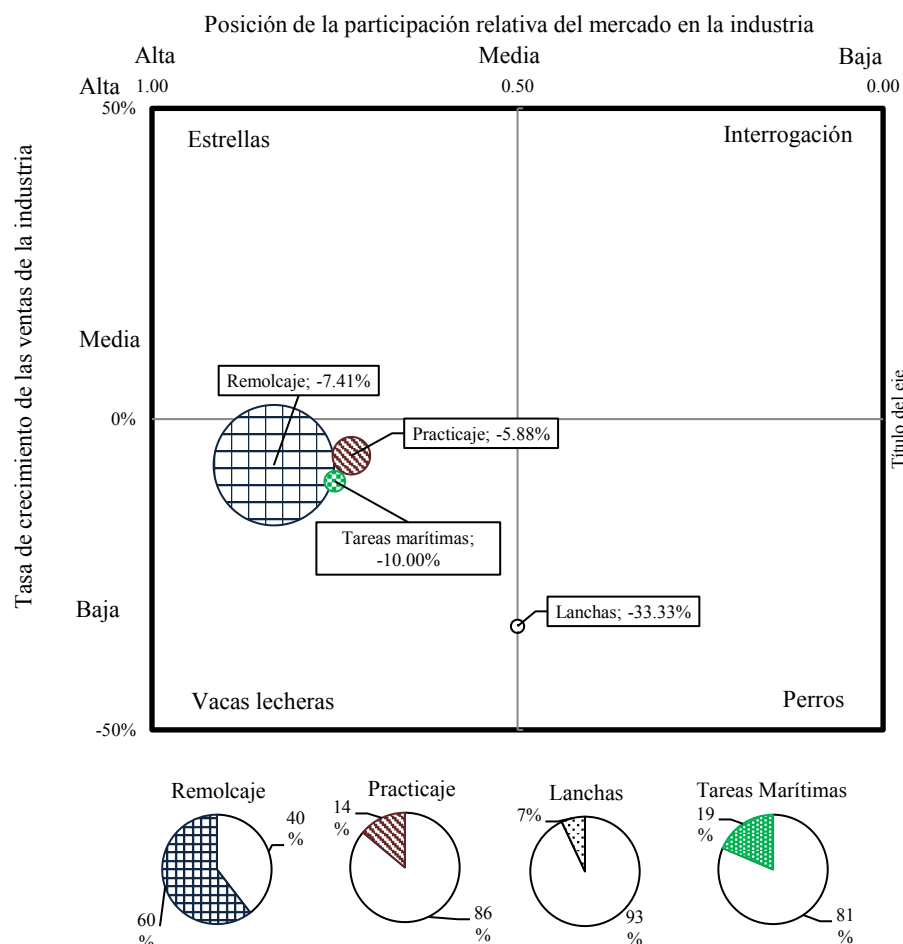


Figura 20. Matriz Boston Consulting Group (BCG) de TRAMARSA. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed.), por F. A. D’Alessio, 2015, p. 289, Lima, Perú: Pearson Educación.

Como puede observarse en la Figura 20, en el caso de TRAMARSA la mayor parte de sus servicios son servicios catalogados como vaca. Esto se debe a que tanto los servicios de remolcaje, practicaje y tareas marítimas se encuentran consolidados dentro de un mercado nacional de poco crecimiento. TRAMARSA es líder del mercado peruano en la prestación de

dichos servicios, y el ingreso de nuevos competidores es algo restringido en la medida que existen barreras legales y técnicas para el ingreso de nuevos prácticos y nuevos remolcadores que los competidores nacionales no están en las condiciones de cumplir. No obstante, no debe dejarse de lado que, para poder catalogar los servicios se ha tomado en consideración únicamente el mercado nacional, puesto que en mercados internacionales estos servicios sí podrían expandirse, tal como lo tiene previsto TRAMARSA en los alcances de su visión. La empresa no cuenta con productos interrogantes, y esto se debe a que los servicios que presta, si bien pueden requerir inversión monetaria momentánea no están sujetos a incertidumbre respecto al comportamiento del mercado. Al ser el remolcaje y el practicaje servicios esenciales para el ingreso y salida de naves en los puertos peruanos, no cabe espacio para la incertidumbre respecto al comportamiento del mercado. Lo único que podría suceder es que la demanda fluctúe según exista mayor o menor cantidad de barcos que atender, pero las estadísticas nos permiten señalar que año a año existe un crecimiento en la atención de barcos, ello en virtud del crecimiento de importaciones y exportaciones y los esfuerzos de la industria portuaria por incrementar su productividad. Distinto es el caso de las lanchas, que como se ha señalado anteriormente es un servicio fácilmente sustituible. Sin embargo, TRAMARSA ha integrado dicho servicio a la prestación de servicios de practicaje, motivo por el cual es capaz de posicionarlo como otro producto vaca a pesar de que sus márgenes de rentabilidad no son tan altos como el remolcaje y practicaje.

TRAMARSA no cuenta con productos estrella, puesto que no requiere realizar inversiones importantes para posicionarse en el mercado, a pesar de que exista cierto grado de inversión para consolidarse como líder de los servicios, como lo es el adquirir flota de última tecnología.

En conclusión, es posible señalar que TRAMARSA cuenta con más del 97% de sus servicios en calificación de vaca, vale decir que un gran número de los servicios que presta se

encuentran debidamente posicionados en un mercado de bajo crecimiento. No obstante, cuenta con un 7% de servicios catalogados en el límite perro - vaca que pueden disminuir los resultados financieros de la empresa, al ser servicios que demandan inversión y están sujetos a riesgo sin generar rentabilidad importante.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

En la matriz MIE, mostrada en la Figura 21, se ubican los ponderados que se han obtenido en las matrices MEFI y matriz MEFE, para conocer las estrategias que son recomendadas para la empresa TRAMARSA. Los puntajes de las matrices MEFI y MEFE se ubican en el cuadrante V. Se sugiere estrategias de desarrollo de productos y penetración en el mercado al encontrarse en una celda que tiene por motivación el conservar y mantener. El resultado se encuentra en la intersección del puntaje Matriz MEFI de 3.0, y el puntaje de la Matriz MEFE de 2.9.

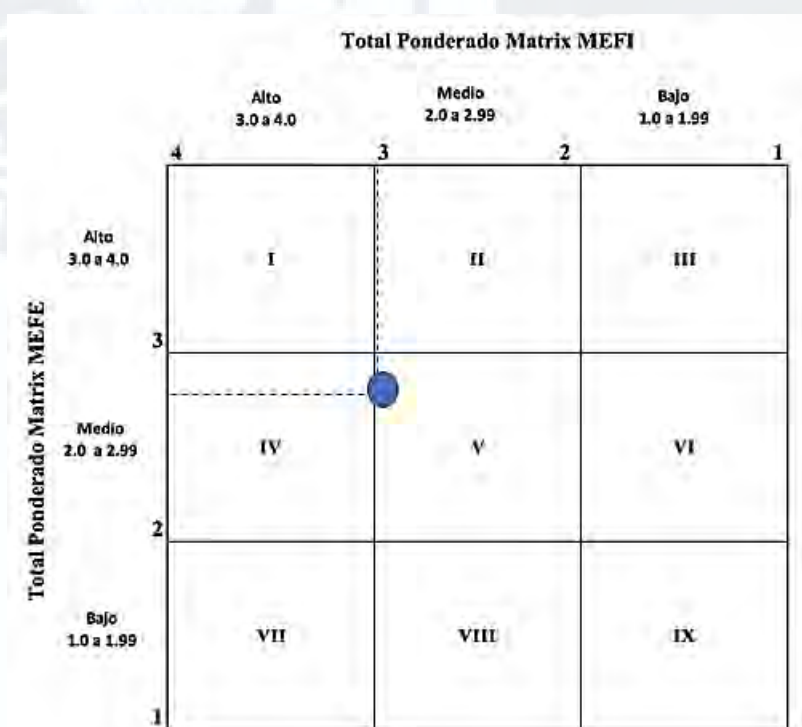


Figura 21. Matriz Interna Externa (MIE) de TRAMARSA.
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed.), por F. A. D’Alessio, 2015, pp. 293-296, Lima, Perú: Pearson Educación.

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la Gran Estrategia presenta cuatro cuadrantes en los cuales puede ser ubicada una empresa en relación al crecimiento de la industria o el mercado en el cual se desarrolla (si es de lento o rápido crecimiento), y la posición competitiva de la empresa (si es fuerte o débil). Así, dependiendo de la ubicación de la empresa se podrán establecer distintas estrategias ya sean conservadoras, defensivas, agresivas o competitivas.

En cuanto a la industria portuaria, es posible señalar que el sector ha evidenciado un crecimiento sostenido en los últimos años, y existen sólidos argumentos para poder sostener que el crecimiento se mantendrá en los próximos años. En ese sentido, la Figura 22 presenta el crecimiento del sector portuario en los últimos años, y la Figura 23 los niveles de inversión privada esperada para los futuros proyectos ya aprobados.

Por otro lado, el sector minero se encuentra también en crecimiento, al existir proyectos mineros en curso que promoverán un incremento en los niveles de exportaciones a través de los puertos, incrementando el volumen de los servicios que presta TRAMARSA. Estos proyectos mineros y el crecimiento de dicho sector pueden observarse en la Figura 24.

Como puede observarse, el mercado portuario y las exportaciones evidencian un crecimiento acelerado en los últimos 10 años, a pesar de su estancamiento en años anteriores. El crecimiento promete ser mucho más acelerado en virtud de la mayor producción de minerales esperada, y la inversión privada que se realizará en distintos puertos de la costa peruana. Por tanto, podemos concluir que la empresa TRAMARSA pertenece a un sector de rápido crecimiento. En cuanto a su posición frente a la competencia, la misma es fuerte en la medida que TRAMARSA se encuentra ya posicionada en la prestación de servicios marítimos portuarios como una empresa líder en el país, cuenta con fortalezas internas que pueden sostener su posicionamiento, además, como hemos señalado anteriormente, el ingreso de nuevos competidores en el mercado nacional es complicado debido a las restricciones de

Significant private ports and concessions have driven growth in the Peruvian port industry

Investments in ports represent ~20% of executed investments in transportation

Location	Terminal	Start of concession (concession period)	Accumulated investments until March 2019 (US\$ mm)
Paíta	1 Paíta Terminal TERMINALES PORTUARIOS EUROANDINOS	2009 (30 years)	211
Bayovar	1 Bayovar Terminal Miski Mayo	2010 ⁽¹⁾	~100
Salaverry	2 Salaverry Terminal SIT SALAVERRY	2018 (30 years)	12
Callao	3 Mineral Terminal TC TRANSPORTADORA CALLAO	2011 (20 years)	113
	4 Multipurpose Terminal North APM TERMINALS	2011 (30 years)	410
	5 Container Terminal, South DP WORLD Callao	2006 (30 years)	370
Pisco	6 General San Martín Terminal Terminal Portuario Peracas S.A.	2014 (30 years)	48
Matarani	7 Matarani Terminal TISUR	1999 (30 years) ⁽²⁾	281

Total executed investments: **+US\$ 1.4 billion** accumulated until March 2019

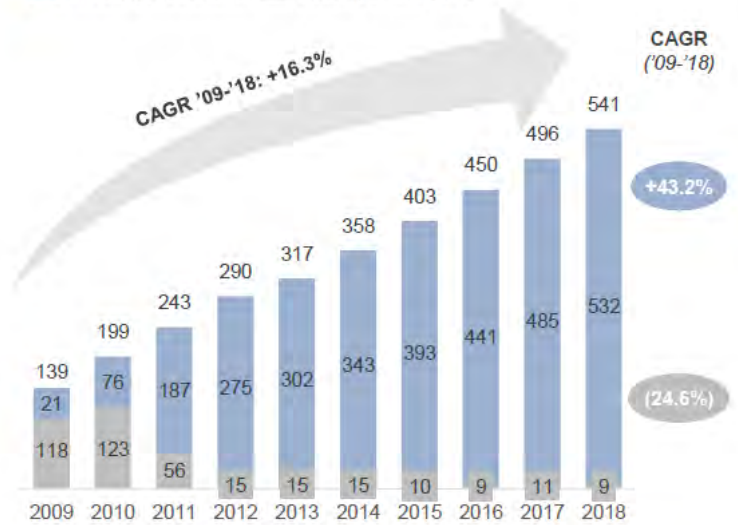


Sources: Ositrán. (1) It is not a concession but rather an investment in a private port. (2) Extendable up to 60 years.

The port industry has shifted towards private concessions

National ports' total revenues (US\$ mm)

Private concessions (blue) State operated ports (grey)



Private ports and concessions have allowed the development and modernization of the national port system, increasing the cargo handling capacity, efficiency and competitiveness of the ports.

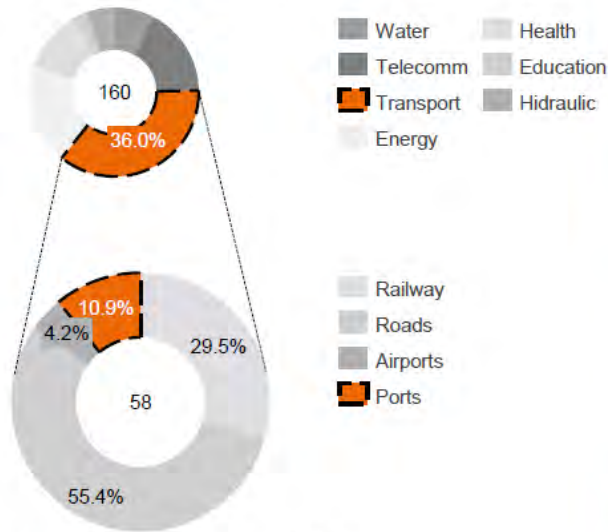
Figura 22. Principales puertos privados y concesiones que han impulsado el crecimiento de la industria portuaria peruana. Tomado de “Presentación de directorio TRAMARSA,” mayo 2019.

Attractive port development outlook with ~US\$ 3.1 billion in committed investments



Large infrastructure deficit requires new port developments

Total infrastructure gap (US\$ billion)



Total transport infrastructure gap (US\$ billion)

Peru has a port infrastructure deficit of **+ US\$ 6.3 billion⁽¹⁾**. The expectation is to close this gap via large scale projects.

Port-related committed investments for the next 5 years



Sources: APN (National Port Authority), Proinversion (Peruvian Private Investment Promotion Agency) and press release.
 (2) The concession contract will be granted by the Peruvian Private Investment Promotion Agency.

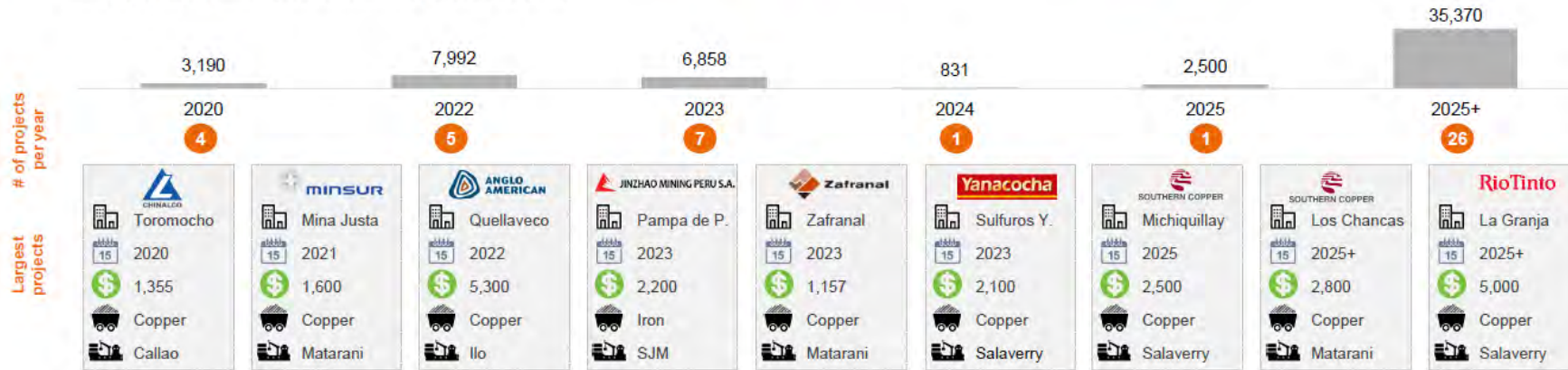
Figura 23. Perspectivas atractivas de desarrollo portuario en Perú y posibles inversiones a comprometer. Tomado de “Presentación de directorio TRAMARSA,” mayo 2019.

Future world class mining projects will further dynamize the Peruvian port industry



Peru is on track to develop its outstanding mining potential with **+US\$ 56 billion** in future investments: **+87%** of minerals to be traded through ports

Mining project pipeline⁽¹⁾ (Total investments per year, US\$ mm)



Projects are evenly distributed throughout Peru: potential to impact several ports' activities



Sources: Ministry of Energy and Mines, US Geological Survey and press release. (1) Year indicates start of operations.

- Peru is widely recognized as a global mining player.
- Long-lasting reserves account for +17% of world's silver reserves, +12% of zinc & +10% of copper.
- Dynamic mining industry with +970 mining units covering 1.3% of Peruvian territory.
- Pro-business government has signed +30 international mining investment agreements with Latin American, European & Asia/Pacific countries.

Figura 24. Perspectivas de desarrollo minero en Perú. Tomado de “Presentación de directorio TRAMARSA,” mayo 2019.

acceso tanto legales como técnicas. Por tanto, TRAMARSA se encuentra dentro del cuadrante I: Rápido crecimiento del mercado y fuerte competencia (Figura 25).

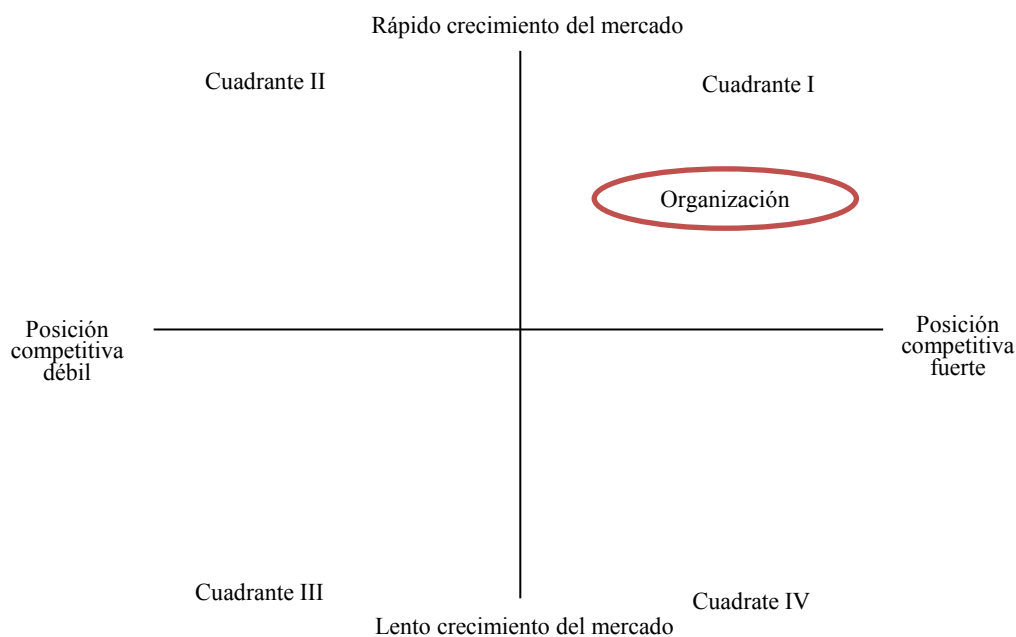


Figura 25. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de TRAMARSA.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed.), por F. A. D’Alessio, 2015, p. 297, Lima, Perú: Pearson Educación.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Una vez ubicada la empresa en virtud de su nivel de competencia y el nivel de crecimiento del mercado o industria en el que se desarrolla, la Matriz de Decisión Estratégica permite identificar cuál es la estrategia que debería considerarse en la organización. En ese sentido, ya que se ha ubicado a TRAMARSA en el Cuadrante I, se puede señalar que las estrategias convenientes deberían seguir concentrándose en los mercados y los servicios hoy existentes (sobre todo en aquellos servicios o productos vaca, que se mencionaron en el numeral 6.4 del presente documento). TRAMARSA debe implementar estrategias que consolide las ventajas competitivas con las que cuenta. En ese sentido, podría resultar conveniente la aplicación de estrategias de integración horizontal ya que este tipo de estrategia está dirigida a buscar la expansión de servicios en distintos mercados.

TRAMARSA es una empresa posicionada como líder en la prestación de servicios marítimos y portuarios quien tiene por visión una expansión territorial, en ese sentido recomendamos que evalúe la implementación de una alianza estratégica con empresas nacionales o internacionales que tengan participación en la región. El lograr una alianza a través de una fusión de empresas o compra de empresas es una estrategia adecuada para una empresa que compite en una industria creciente, presta servicios esenciales que pueden fácilmente buscar la complementariedad de otros, y que cuenta con el capital, infraestructura y talento humano suficiente para lograr una expansión territorial.

Otra alternativa es implementar una estrategia de integración hacia adelante buscando diversificación y espacios que pretendan la interrelación directa con los clientes (armadores). La prestación de los servicios de remolcaje, practicaje y lanchas, dependen en gran medida de la decisión de los Agentes Marítimos, quienes nominan directamente estos servicios en favor de los armadores. En ese sentido, TRAMARSA al ofrecer también los servicios de agenciamiento marítimo, logró en su momento asegurar servicios marítimos para las naves que fueran agenciadas por ella misma. Sin embargo, en el mercado existen varios agentes marítimos con quienes TRAMARSA inicialmente realizó esfuerzos en establecer relaciones comerciales (comisiones) a fin de asegurar la nominación de servicios de remolcaje y practicaje. No obstante, el hecho de existir intermediarios claramente encarece la logística marítima. Por tanto, consideramos que TRAMARSA debe aplicar una estrategia de integración hacia adelante, relacionándose de manera directa con los armadores, con la única finalidad de eliminar intermediarios y ofrecer tarifas más competitivas.

En la Tabla 19 se muestra la Matriz de Decisión Estratégica de TRAMARSA, donde las estrategias que alcanzaron un puntaje mayor a tres puntos son retenidas, y las estrategias restantes pasan a ser de contingencia.

Tabla 19

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de TRAMARSA

Estrategias alternativas		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Penetración en el mercado	Implementar tarifas preferenciales en función al volumen de atenciones de nave (F2, F4 con O1, O2)	X	X	X	X	X	5
FO2	Diversificación horizontal	Ejecutar programas de responsabilidad social que minimicen y/o mitiguen el impacto ambiental de las operaciones (F4, F5, F6 con O5)	X				X	2
FO3	Diversificación conglomerada	Implementar un programa de promoción de certificaciones de la empresa BASC, OSHAS, ISO con armadores extranjeros (F1, F3, F4 con O2, O5)	X					1
FO4	Integración vertical hacia atrás	Desarrollar alianzas estratégicas con los puertos, sobre todo con los recientemente concesionados. (F1, F4, F6 con O3, O4)	X	X	X	X	X	5
FA1	Integración vertical hacia atrás	Agremiarse para generar iniciativas legislativas que permitan incremento de productividad portuaria (F1, F4 con A1, A2, A4)	X	X	X	X	X	5
FA2	Integración vertical hacia adelante	Implementar alianzas estratégicas con empresas mineras (F1, F4, F6 con A1, A5)	X	X	X	X	X	5
FA3	Desarrollo de productos	Implementar nuevas tecnologías en las embarcaciones de la compañía (F7, F8 con A4)	X	X	X	X	X	5
FA4	Aventura conjunta	Generar alianzas con empresas extranjeras interesadas en desarrollar servicios marítimo-portuarios en la región (F1, F2, F7, F8 con A4, A5)	X	X			X	3
DO1	Desarrollo de mercados	Desarrollar un plan de renovación de la marca, próximo a los 30 años de la empresa (D1, D5 con O2)	X	X	X		X	4
DO2	Integración vertical hacia atrás	Realizar eventos portuarios relacionados con protección del medio ambiente (D1, D3 con O5)	X	X	X	X	X	5
DO3	Aventura conjunta	Crear eventos conjuntos entre la industria minera y agrícola (D1, D3 con O1)	X		X			2
DA1	Gerencia de procesos	Desarrollar mecanismos de comunicación y capacitación respecto a la aplicación del código de ética a los trabajadores (D1, D3, D4, D5 con A3)	X	X				2
DA2	Turn around	Implementar mejores escalas salariales y beneficios laborales (D1, D2 con A3)	X	X				2
DA3	Reingeniería de procesos	Crear procesos logísticos que utilicen los avances tecnológicos (D3, D4 con A4)	X					1
PEYEA	Desarrollo de mercados	Desarrollar nuevos mercados a nivel latinoamericano		X	X	X		3
PEYEA	Desarrollo de productos	Desarrollar nuevos servicios marítimos		X	X			2
PEYEA	Integración vertical hacia atrás	Fortalecer la relación con proveedores mejorando las condiciones de negociación		X	X			2
BCG	Penetración en el mercado	Mantener el liderazgo absoluto en varios productos que ofrece		X	X			2
BCG	Diversificación concéntrica	Consolidar la posición dominante en el mercado		X				1

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 299, Lima, Perú: Pearson.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico mostrada en la Tabla 20 considera las estrategias retenidas de la Matriz de Decisión Estratégica, y permite realizar un análisis para seguir evaluando las estrategias planteadas. Vale decir, con esta matriz es posible identificar de manera objetiva cuales son las mejores alternativas estratégicas a realizar. Este análisis parte por vincular el análisis FODA con los factores críticos de éxito de las matrices MEFE y MEFI, evaluando el grado de atractividad de las estrategias retenidas contra cada fortaleza, debilidad, amenaza y oportunidad identificadas.

Para ello, se ha considerado una puntuación del 1 al 4, siendo el 1 la posición menos atractiva y la 4 la posición más atractiva, respecto a nueve posibles estrategias. Del análisis efectuado, se ha determinado que sólo siete cumplen con ser lo suficientemente atractivas para ser implementadas. Las principales estrategias en las que se debe centrar TRAMARSA son: (a) desarrollar nuevos mercados a nivel latinoamericano a través de la búsqueda de aliados estratégicos, (b) implementar nuevas tecnologías en sus embarcaciones, (c) desarrollar alianzas estratégicas con algunos puertos, (d) implementar y ofrecer tarifas preferenciales según el volumen de atenciones de las naves, (e) implementar alianzas estratégicas con empresas mineras, (f) realizar eventos portuarios con relación con la protección al medio ambiente, y (g) generar alianzas con empresas extranjeras del rubro dispuestas a desarrollar sus servicios en la región. Las otras estrategias que no alcanzaron un puntaje cualitativo mayor a cinco podrán ser utilizadas en un futuro a fin de concretar los objetivos de largo plazo.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt nos permite filtrar las evaluaciones realizadas a las estrategias retenidas de la matriz presentada en el numeral anterior, filtro que nos permite determinar si

Tabla 20

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) de TRAMARSA

		FO1		FO4		FA1		FA2		FA3		FA4		DO1		DO2		PEYEA	
		Implementar tarifas preferenciales en función al volumen de atenciones de nave (F2, F4 con O1, O2)		Desarrollar alianzas estratégicas con los puertos, sobre todo con los recientemente concesionados (F1, F4, F6 con O3, O4)		Agremiarse para generar iniciativas legislativas que permitan incremento de productividad portuaria (F1, F4 con A1, A2, A4)		Implementar alianzas estratégicas con empresas mineras (F1, F4, F6 con A1, A5)		Implementar nuevas tecnologías en las embarcaciones de la compañía (F7, F8 con A4)		Generar alianzas con empresas extranjeras interesadas en desarrollar servicios marítimo-portuarios en la región (F1, F2, F7, F8 con A4, A5)		Desarrollar un plan de renovación de la marca, próximo a los 30 años de la empresa (D1, D5 con O2)		Realizar eventos portuarios relacionados con protección del medio ambiente (D1, D3 con O5)		Desarrollar nuevos mercados a nivel latinoamericano	
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																			
1 Aumento de exportaciones e importaciones mineras y agrícolas	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4.00	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
2 Tendencia de eliminación de intermediarios en actividades marítimas y portuarias	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60	2	0.40	4	0.80	4.00	0.80	3	0.60	3	0.60	4	0.80
3 Incremento de inversiones en infraestructura portuaria para incrementar productividad y eficiencia en puertos peruanos	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3.00	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40
4 Ubicación geográfica estratégica de los puertos peruanos	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3.00	0.30	1	0.10	4	0.40	4	0.40
5 Creciente preocupación mundial por la protección ambiental	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1.00	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
Amenazas																			
1 Incapacidad de puertos peruanos para atender mayores volúmenes	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2.00	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40
2 Bajo margen de negociación con navieras y armadores por presencia de intermediarios consolidados en el Perú	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2.00	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30
3 Corrupción y contrabando	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1.00	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15
4 Nuevos competidores con tecnología emergente en sus embarcaciones	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3.00	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
5 Desmedro de seguridad jurídica y riesgo país por activistas anti mineros	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1.00	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Fortalezas																			
1 Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3.00	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
2 Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4.00	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30
3 Seguridad e higiene laboral	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3.00	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15
4 Nivel de apalancamiento financiero y operativo	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3.00	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
5 Calidad del clima laboral	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3.00	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20
6 Cultura organizacional	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2.00	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20
7 Tecnología de punta en productos y procesos	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3.00	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15
8 Competencias tecnológicas en relación con la industria y competidores	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3.00	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30
Debilidades																			
1 Lealtad a la marca	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2.00	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40
2 Nivel de remuneraciones y beneficios	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1.00	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
3 Sistemas de comunicación interna y externa	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2.00	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10
4 Redes y su administración	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2.00	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10
5 Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3.00	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10
Total	2.00		5.50		5.55		4.50		5.25		5.95		5.40		4.60		5.05		6.30

Nota. PA=Puntaje de atractividad, TPA=Total del puntaje de atractividad. El criterio de retención de estrategias empleado es un puntaje mayor a 5.00. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 301, Lima, Perú: Pearson Educación.

las estrategias propuestas cumplen con los criterios de Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad.

La consistencia está referida a que la estrategia propuesta no puede generar síntomas de desorden administrativo, o algún tipo de conflicto al interior de la organización. Por su parte, la consonancia se vincula con los elementos externos y el medio ambiente, el aspecto genérico y competitivo el negocio. Al tomar la decisión de aplicar una estrategia se debe tener conciencia de que ésta puede generar cambios en el entorno, tanto al corto como en el largo plazo. La ventaja tiene relación directa con el hecho que al aplicar una estrategia se busca crear o conservar una ventaja competitiva de la empresa, debe crear valor. Finalmente, la factibilidad se refiere a que la estrategia propuesta debe de ser capaz de implementarse utilizando los recursos con los que cuenta la empresa. Es decir, que se cuente con los recursos físicos, humanos y financieros suficientes para poder solventar la puesta en marcha de la estrategia deseada. En base a lo señalado, se ha creado la matriz mostrada en la Tabla 21. Como puede observarse todas las estrategias propuestas cumplen con los criterios necesarios para poder ser implementadas.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética, mostrada en la Tabla 22, es una herramienta que permite verificar que las estrategias que pretenden implantarse no son violatorias de derechos fundamentales (como derecho a la vida, la propiedad, al libre pensamiento, la libertad de conciencia, el debido proceso, etc.). Asimismo, evalúa el impacto que tienen las estrategias planteadas respecto a la justicia (equidad en distribución, por ejemplo), y si los fines y resultados que persiguen son útiles (utilitarismo).

Luego de efectuado un análisis, se considera que todas las estrategias propuestas cumplen con una evaluación adecuada en cuanto a los aspectos éticos, por lo que su implementación no tendría ningún tipo de observación.

Tabla 21

Matriz de Rumelt (MR) de TRAMARSA

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Implementar tarifas preferenciales en función al volumen de atenciones de nave (F2, F4 con O1, O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Desarrollar alianzas estratégicas con los puertos, sobre todo con los recientemente concesionados. (F1, F4, F6 con O3, O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Implementar alianzas estratégicas con empresas mineras (F1, F4, F6 con A1, A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Implementar nuevas tecnologías en las embarcaciones de la compañía (F7, F8 con A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA4	Generar alianzas con empresas extranjeras interesadas en desarrollar servicios marítimo-portuarios en la región (F1, F2, F7, F8 con A4, A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Realizar eventos portuarios relacionados con protección del medio ambiente (D1, D3 con O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
PEYEA	Desarrollar nuevos mercados a nivel latinoamericano	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed.), por F. A. D’Alessio, 2015, p. 305, Lima, Perú: Pearson Educación.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Se han evaluado las estrategias resultantes de un proceso de intuición plasmado en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE. Esta evaluación de estrategias se ha efectuado mediante un grupo de matrices llamadas matrices de decisión, las cuales han sido la MDE, MCPE, MR y ME. El producto de este último análisis ha sido la selección de estrategias que deberán ser consideradas como Estrategias Retenidas. De otro lado, las estrategias que no obtuvieron un puntaje tan alto podrían ser útiles si es que existiese una circunstancia que lo amerite; estas son llamadas Estrategias de Contingencia, las que ayudarán a lograr los Objetivos de Largo Plazo del Plan Estratégico, y por ende el cumplimiento de la visión organizacional. Las siete estrategias retenidas están indicadas en la Tabla 23.

Tabla 22

Matriz de Ética (ME) de TRAMARSA

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	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	Implementar tarifas preferenciales en función al volumen de atenciones de nave (F2, F4 con O1, O2)	N	N	N	N	P	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FO4	Desarrollar alianzas estratégicas con los puertos, sobre todo con los recientemente concesionados. (F1, F4, F6 con O3, O4)	N	N	N	N	P	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FA2	Implementar alianzas estratégicas con empresas mineras (F1, F4, F6 con A1, A5)	N	N	N	N	P	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FA3	Implementar nuevas tecnologías en las embarcaciones de la compañía (F7, F8 con A4)	N	P	N	N	P	P	N	J	N	N	E	E	Sí
FA4	Generar alianzas con empresas extranjeras interesadas en desarrollar servicios marítimo-portuarios en la región (F1, F2, F7, F8 con A4, A5)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO2	Realizar eventos portuarios relacionados con protección del medio ambiente (D1, D3 con O5)	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	E	N	Sí
PEYEA	Desarrollar nuevos mercados a nivel latinoamericano	N	N	N	N	P	N	N	J	N	N	E	E	Sí

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 F. A. D’Alessio, 2015, p. 308, Lima, Perú: Pearson Educación.

Tabla 23

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

Estrategias retenidas	
FO1	Implementar tarifas preferenciales en función al volumen de atenciones de nave (F2, F4 con O1, O2)
FO4	Desarrollar alianzas estratégicas con los puertos, sobre todo con los recientemente concesionados. (F1, F4, F6 con O3, O4)
FA2	Implementar alianzas estratégicas con empresas mineras (F1, F4, F6 con A1, A5)
FA3	Implementar nuevas tecnologías en las embarcaciones de la compañía (F7, F8 con A4)
FA4	Generar alianzas con empresas extranjeras interesadas en desarrollar servicios marítimo-portuarios en la región (F1, F2, F7, F8 con A4, A5)
DO2	Realizar eventos portuarios relacionados con protección del medio ambiente (D1, D3 con O5)
PEYEA	Desarrollar nuevos mercados a nivel latinoamericano
Estrategias de contingencia	
FO2	Ejecutar programas de responsabilidad social que minimicen y/o mitiguen el impacto ambiental de las operaciones (F4, F5, F6 con O5)
FO3	Implementar un programa de promoción de certificaciones de la empresa BASC, OSHAS, ISO con armadores extranjeros (F1, F3, F4 con O2, O5)
FA1	Agremiarse para generar iniciativas legislativas que permitan incremento de productividad portuaria (F1, F4 con A1, A2, A4)
DO1	Desarrollar un plan de renovación de la marca, próximo a los 30 años de la empresa (D1, D5 con O2)
DO3	Crear eventos conjuntos entre la industria minera y agrícola (D1, D3 con O1)
DA1	Desarrollar mecanismos de comunicación y capacitación respecto a la aplicación del código de ética a los trabajadores (D1, D3, D4, D5 con A3)
DA2	Implementar mejores escalas salariales y beneficios laborales (D1, D2 con A3)
PEYEA	Desarrollar nuevos servicios marítimos
PEYEA	Fortalecer la relación con proveedores mejorando las condiciones de negociación
BCG	Mantener el liderazgo absoluto en varios productos que ofrece
PCG	Consolidar la posición dominante en el mercado

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 309, Lima, Perú: Pearson Educación.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

A través de la Matriz de Estrategias frente a los Objetivos de Largo Plazo mostrada en la Tabla 24, se determina que las siete estrategias seleccionadas son guías efectivas para lograr los OLP y la visión planteada.

Tabla 24

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) de TRAMARSA

		Visión				
Al 2024, consolidarse como la empresa líder en el sector marítimo y portuario, ofreciendo servicios de la mayor calidad y prestigio dentro de todo el litoral peruano, y lograr la expansión en territorio extranjero a través de la prestación de servicios de remolcaje en Ecuador, Colombia y Chile. De este modo, se pretende un crecimiento sostenido en participación de mercado a la mayor tasa de rentabilidad posible que cada unidad de negocio permita, manteniéndose por encima de la rentabilidad promedio del sector, contribuyendo así con el crecimiento económico del país y el desarrollo de su población.						
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1	Captar mayor número de clientes ofreciendo servicios logísticos integrales que eliminen interrelación de clientes con otros actores.	Para el año 2024, incursionar en nuevos mercados a nivel sudamericano	Para el año 2024, aumentar la satisfacción de los clientes disminuyendo en un 50% la cantidad de notas de crédito debidas a reclamos de facturación. Al 2020, se proyecta emitir un promedio de 30 notas de crédito por mes.	Para el año 2024, incrementar su participación en el mercado nacional como proveedor de servicios marítimos- portuarios en un 5%, incrementando además los márgenes de rentabilidad promedio de la totalidad de los servicios de la unidad de negocio de flota (remolcaje, practicaje, tareas marítimas y lanchas) en 7% respecto a la rentabilidad alcanzada en el 2018, la cual fue de unos 21.5 millones de dólares americanos.	Para el año 2024, fortalecer la imagen institucional de TRAMARSA como empresa socialmente responsable y sostenible, así como su estándar de calidad, logrando la certificación ISO 45001. Al 2020, no se cuenta con esta certificación.	Para el año 2024, tener un 100% del personal capacitado en nuevas herramientas y tecnologías que optimicen procesos. Al 2020, sólo se tiene programado al 78% del personal en capacitaciones.
2	Relacionarse de manera directa con armadores y navieros internacionales eliminado agentes comerciales o brokers					
3	El nivel de apalancamiento y la experiencia del equipo director permiten invertir en viajes para concretar las relaciones con clientes extranjeros o posibles socios estratégicos para un crecimiento regional	consiguiendo ventas anuales en remolcaje de 140 millones de dólares en Chile, y 29 millones de dólares en Ecuador, gracias a adquisiciones, fusiones o inversiones con empresas extranjeras. Al 2020, no se cuenta con operaciones fuera del Perú				
4	Desarrollo de alianzas estratégicas con puertos, compartiendo sistemas de información que logren efectivizar los tiempos de los clientes.					
5	Relacionarse de manera directa con productores, haciendo de las certificaciones de la empresa la bandera para captar clientes.					
6	Trabajar en el afianzamiento de navieras y armadores, basándose en la lealtad de marca y confianza, en lugar del precio.					
7	Desarrollar alianzas para generar eventos de responsabilidad social (en aspectos ambientales).					
8	Implementar alianzas con entidades académicas para fomentar desarrollo de contenido educativo, promoviendo su imagen de marca.					
Estrategias						
FO1	Implementar tarifas preferenciales en función al volumen de atenciones de nave (F2, F4 con O1, O2)	X	X	X		X
FO4	Desarrollar alianzas estratégicas con los puertos, sobre todo con los recientemente concesionados. (F1, F4, F6 con O3, O4)	X		X	X	
FA2	Implementar alianzas estratégicas con empresas mineras (F1, F4, F6 con A1, A5)	X	X			
FA3	Implementar nuevas tecnologías en las embarcaciones de la compañía (F7, F8 con A4)	X	X		X	X
FA4	Generar alianzas con empresas extranjeras interesadas en desarrollar servicios marítimo-portuarios en la región (F1, F2, F7, F8 con A4, A5)	X		X		
DO2	Realizar eventos portuarios relacionados con protección del medio ambiente (D1, D3 con O5)			X	X	
PEYEA	Desarrollar nuevos mercados a nivel latinoamericano	X		X	X	X

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 310, Lima, Perú: Pearson Educación.

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

La Matriz Estratégica versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) mostrada en la Tabla 25 tiene por finalidad determinar qué podrían ser capaces de hacer los competidores de la empresa para hacerle frente a las estrategias diseñadas por TRAMARSA. Es decir, cómo responderán las principales empresas prestadoras de servicios marítimos y portuarios en el Perú, frente a las estrategias que plantea la empresa. En ese sentido, en la elaboración de la matriz se ha considerado a los principales competidores de TRAMARSA a nivel local.

Tabla 25

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) de TRAMARSA

Estrategias retenidas		Posibilidades de los competidores		
		PETRANSO	NAUTILIUS	COSMOS
FO1	Implementar tarifas preferenciales en función al volumen de atenciones de nave (F2, F4 con O1, O2)	Pueden copiar la estrategia	Pueden copiar la estrategia	Pueden copiar la estrategia
FO4	Desarrollar alianzas estratégicas con los puertos, sobre todo con los recientemente concesionados. (F1, F4, F6 con O3, O4)	Pueden copiar la estrategia	Pueden copiar la estrategia	Pueden copiar la estrategia o implementar servicios propios en puertos
FA2	Implementar alianzas estratégicas con empresas mineras (F1, F4, F6 con A1, A5)	Pueden copiar la estrategia	Pueden copiar la estrategia	Pueden copiar la estrategia
FA3	Implementar nuevas tecnologías en las embarcaciones de la compañía (F7, F8 con A4)	Pueden copiar la estrategia	Pueden copiar la estrategia	Pueden copiar la estrategia
FA4	Generar alianzas con empresas extranjeras interesadas en desarrollar servicios marítimo-portuarios en la región (F1, F2, F7, F8 con A4, A5)	Pueden copiar la estrategia	Posible actuación	Posible actuación
DO2	Realizar eventos portuarios relacionados con protección del medio ambiente (D1, D3 con O5)	Posible actuación	Posible actuación	Posible actuación
PEYEA	Desarrollar nuevos mercados a nivel latinoamericano	Posible actuación	Posible actuación	Posible actuación

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed.), por F. A. D’Alessio, 2015, p. 311, Lima, Perú: Pearson Educación.

6.13. Conclusiones

Durante el análisis realizado, se han desarrollado distintas matrices que no son más que herramientas que nos permiten determinar cuáles son las estrategias más adecuadas a ser implementadas por TRAMARSA. Estas matrices partieron por un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa. Luego de ello se determinaron una serie de estrategias que podrían ser implementadas en función a una evaluación objetiva en la que se empleó mucho conocimiento del sector, así como también un alto grado de intuición, en la medida que todas ellas podrían tener un efecto positivo y contribuir a la consecución de los OLP.

Es así que, de manera posterior se realizaron análisis más profundos a través de la utilización de otras matrices, las cuales llevan a concluir que TRAMARSA debe centrar sus esfuerzos en sólo seis estrategias que tienen por finalidad el conservar y mantener el posicionamiento que hoy tienen TRAMARSA como empresa prestadora de servicios marítimos y portuarios en el territorio peruano, así como comenzar a expandirlo afuera de las fronteras hacia el ámbito latinoamericano.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Este capítulo abarcará la etapa de implementación de las estrategias formuladas y seleccionadas en el capítulo anterior. Para lograr una buena implementación, se requiere ir más a detalle e ir estableciendo hitos, a los que se llamará Objetivos de Corto Plazo (OCP), que surgen a partir de los Objetivos de Largo Plazo. Esta etapa requiere de una intensa coordinación entre todas las áreas operativas de la empresa, y de un potente liderazgo que logre motivar y enfocar a todos los involucrados para ir realizando las acciones necesarias que conllevarán eventualmente a la consecución de cada uno de los OLP y, por ende, a la visión deseada de la empresa.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los Objetivos de Corto Plazo son aquellas actividades estratégicas que delinear el camino a seguir para alcanzar los Objetivos de Largo Plazo. Asimismo, los OCP son la base mínima necesaria para sustentar los recursos que se requerirán para todo el proceso estratégico, y al tener que cumplir con una serie de requisitos, son una manera de medir el desempeño gerencial.

En la Tabla 26 se presenta el listado de Objetivos de Corto Plazo establecidos para cada Objetivo de Largo Plazo. Como se puede observar, estos cumplen con la característica de ser objetivos de tipo SMART, lo cual se refiere a que deben ser específicos, mensurables, alcanzables, realistas, y con límite definido de tiempo. A su vez, estos objetivos deben ser asumidos por toda la organización para que se genere el compromiso integral de cada individuo que forma parte de la empresa, lo cual es fundamental para el éxito deseado. De esta manera, también es necesario que estos objetivos sean vinculados a sanciones y recompensas, que motiven a los empleados a tomar las acciones necesarias para un constante cumplimiento de los mismos.

Tabla 26

Objetivos de Corto Plazo de TRAMARSA

Visión	OLP y OCP	
Al 2024, consolidarse como la empresa líder en el sector marítimo y portuario, ofreciendo servicios de la mayor calidad y prestigio dentro de todo el litoral peruano, y lograr la expansión en territorio extranjero a través de la prestación de servicios de remolcaje en Ecuador, Colombia y Chile. De este modo, se pretende un crecimiento sostenido en participación de mercado a la mayor tasa de rentabilidad posible que cada unidad de negocio permita, manteniéndose por encima de la rentabilidad promedio del sector, contribuyendo así con el crecimiento económico del país y el desarrollo de su población.	OLP1	Para el año 2024, incursionar en nuevos mercados a nivel sudamericano consiguiendo ventas anuales en remolcaje de 140 millones de dólares en Chile, y 29 millones de dólares en Ecuador, gracias a adquisiciones, fusiones o inversiones con empresas extranjeras. Al 2020, no se cuenta con operaciones fuera del Perú
	OCP1.1	Al 2021, realizar un estudio de mercados cercanos como Ecuador, Chile, Colombia, Centro América, Brasil.
	OCP1.2	Al 2022, obtener ventas de 35 millones de dólares en Chile y 10 millones en Ecuador
	OCP1.3	Al 2023, obtener ventas de 80 millones de dólares en Chile y 20 millones en Ecuador
	OCP1.4	Al 2024, obtener ventas de 140 millones de dólares en Chile y 29 millones en Ecuador
	OLP2	Para el año 2024, aumentar la satisfacción de los clientes disminuyendo en un 50% la cantidad de notas de crédito debidas a reclamos de facturación. Al 2020, se proyecta emitir un promedio de 30 notas de crédito por mes.
	OCP2.1	Al 2021, identificar todas las causas de reclamos por facturación que presentan los clientes que deriven en la emisión de notas de crédito.
	OCP2.2	Al 2023, implementar un área de Excelencia Operacional, que trabaje en la optimización de los procesos internos y servicios brindados a los clientes.
	OCP2.3	Al 2024, reducir a 3 días útiles la atención de solicitudes y reclamos del cliente por medio de una nueva plataforma virtual interactiva entre los clientes y TRAMARSA. Actualmente, el tiempo de atención es de 10 días.
	OLP3	Para el año 2024, incrementar su participación en el mercado nacional como proveedor de servicios marítimos- portuarios en un 5%, incrementando además los márgenes de rentabilidad promedio de la totalidad de los servicios de la unidad de negocio de flota (remolcaje, practicaje, tareas marítimas y lanchas) en 7% respecto a la rentabilidad alcanzada en el 2018, la cual fue de unos 21.5 millones de dólares americanos.
	OCP3.1	Al 2021, implementar una política de reducción de costos en cada área, tal que se alcance de manera sostenida un 1% de EBITDA adicional con respecto al obtenido en el año anterior.
	OCP3.2	Al 2022, aplicar la tecnología de Robotic Process Automation (RPA) en procesos manuales, con la finalidad de mitigar errores, obtener eficiencias y optimizar tiempos de atención.
	OCP3.3	Al 2023, tener dos nuevas alianzas con socios estratégicos que permitan brindar la implementación de nuevos servicios
	OCP3.4	Al 2024, ampliar la cobertura de servicios con una línea de viajes en crucero, la cual constituye un potencial actual en la medida que los puertos peruanos ya cuentan con facilidades para poder atender este tipo de embarcaciones.
	OLP4	Para el año 2024, fortalecer la imagen institucional de TRAMARSA como empresa socialmente responsable y sostenible, así como su estándar de calidad, logrando la certificación ISO 45001. Al 2020, no se cuenta con esta certificación.
	OCP4.1	Para el año 2021, consolidar la información de toda sanción u observación que se le haya hecho a TRAMARSA en los últimos 10 años con el fin de identificar medidas correctivas permanentes que eviten nuevas sanciones.
	OCP4.2	Para el año 2022, tener establecidos todos los procedimientos de seguridad necesarios para que las operaciones de TRAMARSA se lleven a cabo con un mínimo de riesgo de contaminación en los lugares donde opera.
	OCP4.3	Para el año 2023, poner en práctica programas de responsabilidad social y ambiental en conjunto con los colaboradores de la empresa.
	OCP4.4	Para el año 2024, lograr la certificación de seguridad y salud en el trabajo ISO 45001
	OLP5	Para el año 2024, tener un 100% del personal capacitado en nuevas herramientas y tecnologías que optimicen procesos. Al 2020, sólo se tiene programado al 78% del personal en capacitaciones.
OCP5.1	Para el 3er trimestre del 2021, empezar a implementar nuevas tecnologías en la organización como el cambio del sistema SAP ECC a SAP S4 Hana que optimicen procesos y documentarlos para capacitar al personal.	
OCP5.2	Al 4to trimestre del año 2022, capacitar a todas las unidades de negocio en el 100% de aplicaciones que se integran a S4 Hana.	
OCP5.3	Al año 2023, capacitar al 100% del personal en el desarrollo de competencias y control de las emociones.	
OCP5.4	Al año 2024, capacitar al personal en nuevas tecnologías adoptadas por la organización en sistemas de gestión.	

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 470, Lima, Perú: Pearson Educación.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para lograr alcanzar los objetivos de corto plazo que se han propuesto, es importante tener identificados que recursos son necesarios para poder lograr los objetivos. Asimismo, es necesario definir con cuales de estos recursos cuenta actualmente TRAMARSA y establecer mecanismos, estrategias o alternativas para poder adquirir aquellos recursos que estarían faltando para poder lograr los objetivos. Los recursos necesarios identificados son: (a) humanos, (b) físicos, (c) tecnológicos, y (d) financieros; estos se resumen en la Tabla 27.

Estos cuatro recursos son de suma importancia, pero sin duda el factor financiero es el más necesario para poder asegurar la inversión en tecnología, talento e innovación. Si bien es cierto, el rubro de TRAMARSA genera flujos de caja diariamente, para lograr los objetivos será necesario solicitar algún producto financiero que permita el apalancamiento financiero y la distribución de estos recursos en cada uno de los frentes que involucra el logro de los objetivos.

Al ser TRAMARSA una empresa de servicios, el recurso humano es fundamental y necesario, por lo que la inversión en atraer nuevos talentos y/o retener a los que ya son parte de TRAMARSA es muy importante por el grado de especialización que pueden tener del negocio y la capacidad de trabajar bajo los lineamientos de la cultura organizacional y forma de trabajo de TRAMARSA al cual ya están adaptados y representa una ventaja competitiva. Debe mantenerse la preocupación constante por desarrollar al recurso humano y formar nuevos profesionales para el futuro de la empresa.

El logro de los objetivos de corto plazo está directamente vinculado al recurso humano, por lo que TRAMARSA debe velar por mantener un clima laboral que motive e incentive al personal a comprometerse con la empresa en el logro de cada uno de los objetivos.

Tabla 27

Matriz de Asignación de Recursos por OCP para TRAMARSA

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda			Financieros (Presupuesto: Valor presente en USD)
		Humanos	Físicos	Tecnológicos	
OCP1.1	Al 2021, realizar un estudio de mercados cercanos como Ecuador, Chile, Colombia, Centro América, Brasil.	Gerentes de operaciones, marketing creativos y visionarios	Infraestructura de operaciones	Equipos de cómputo, aplicativos web, softwares	\$113,571.43
OCP1.2	Al 2022, obtener ventas de 35 millones de dólares en Chile y 10 millones en Ecuador	Gerente de ventas, vendedores locales, trabajadores administrativos	Infraestructura de operaciones	Equipos de cómputo, aplicativos web, softwares	\$672,512.76
OCP1.3	Al 2023, obtener ventas de 80 millones de dólares en Chile y 20 millones en Ecuador	Gerente de ventas, vendedores locales, trabajadores administrativos	Infraestructura de operaciones	Equipos de cómputo, aplicativos web, softwares	\$446,428.57
OCP1.4	Al 2024, obtener ventas de 140 millones de dólares en Chile y 29 millones en Ecuador	Gerente de ventas, vendedores locales, trabajadores administrativos	Infraestructura de operaciones	Equipos de cómputo, aplicativos web, softwares	\$892,857.14
OCP2.1	Al 2021, identificar todas las causas de reclamos por facturación que presentan los clientes que deriven en la emisión de notas de crédito.	Grupo humano enfocado en la lograr satisfacción en el cliente, creativo para proponer correctivos para evitar mayores reclamos	Locales de atención / Plataforma virtual	Equipos de cómputo, aplicativos web, softwares	\$5,785.71
OCP2.2	Al 2023, implementar un área de Excelencia Operacional, que trabaje en la optimización de los procesos internos y servicios brindados a los clientes.	Grupo humano experto en identificar oportunidades de mejora en una organización	Locales de atención / Plataforma virtual	Equipos de cómputo, aplicativos web, softwares	\$32,280.61
OCP2.3	Al 2024, reducir a 3 días útiles la atención de solicitudes y reclamos del cliente por medio de una nueva plataforma virtual interactiva entre los clientes y TRAMARSA. Actualmente, el tiempo de atención es de 10 días.	Grupo humano comprometido con la atención eficiente, oportuna y asertiva para resolver reclamos en el corto tiempo	Locales de atención / Plataforma virtual	Equipos de cómputo, aplicativos web, softwares	\$40,373.49
OCP3.1	Al 2021, implementar una política de reducción de costos en cada área, tal que se alcance de manera sostenida un 1% de EBITDA adicional con respecto al obtenido en el año anterior.	Grupo humano enfocado en lograr incremento de ingresos o reducción de costos a través de las operaciones del día a día o en parte de sus procesos	Infraestructura administrativa	Equipos de cómputo, aplicativos web, softwares	\$5,678.57
OCP3.2	Al 2022, aplicar la tecnología de Robotic Process Automation (RPA) en procesos manuales, con la finalidad de mitigar errores, obtener eficiencias y optimizar tiempos de atención.	Grupo humano creativo e innovador que conozca los procesos al detalle. Personal de sistemas especialista en nuevas tecnologías	Infraestructura administrativa	softwares de Robotic Process Automation, servidores	\$387,367.35
OCP3.3	Al 2023, tener dos nuevas alianzas con socios estratégicos que permitan brindar la implementación de nuevos servicios	Grupo humano conocedor de las necesidades de los clientes. Gerentes de Desarrollo de nuevos productos y Marketing	Infraestructura administrativa	Equipos de cómputo, aplicativos web, softwares	\$20,410.99
OCP3.4	Al 2024, ampliar la cobertura de servicios con una línea de viajes en crucero, la cual constituye un potencial actual en la medida que los puertos peruanos ya cuentan con facilidades para poder atender este tipo de embarcaciones.	Gerente general, socios comprometidos con el crecimiento en conjunto, tripulación de crucero	Crucero alquilado, instalaciones de mantenimiento	Equipos de cómputo, aplicativos web, softwares	\$20,408,163.27
OCP4.1	Para el año 2021, consolidar la información de toda sanción u observación que se le haya hecho a TRAMARSA en los últimos 10 años con el fin de identificar medidas correctivas permanentes que eviten nuevas sanciones.	Personal con conocimientos legales y tributarios	Infraestructura administrativa	Equipos de cómputo, aplicativos web, softwares, bases de datos	\$9,464.29
OCP4.2	Para el año 2022, tener establecidos todos los procedimientos de seguridad necesarios para que las operaciones de TRAMARSA se lleven a cabo con un mínimo de riesgo de contaminación en los lugares donde opera.	Personal capacitado y con conocimientos de los requisitos necesarios para lograr las certificaciones definidas, consultora especializada	Infraestructura administrativa, formatos de documentos	Equipos de cómputo, aplicativos web, softwares, bases de datos	\$21,926.02
OCP4.3	Para el año 2023, poner en práctica programas de responsabilidad social y ambiental en conjunto con los colaboradores de la empresa.	Personal con conocimientos en los procesos, con capacidad de análisis y criterio	Infraestructura administrativa	Equipos de cómputo, aplicativos web, softwares	\$555,814.96
OCP4.4	Para el año 2024, lograr la certificación de seguridad y salud en el trabajo ISO 45001	Grupo humano sensibilizado con la responsabilidad social y ambiental	Infraestructura administrativa	Equipos de cómputo, aplicativos web, softwares	\$84,502.55
OCP5.1	Para el 3er trimestre del 2021, empezar a implementar nuevas tecnologías en la organización como el cambio del sistema SAP ECC a SAP S4 Hana que optimicen procesos y documentarlos para capacitar al personal.	Grupo humano innovador, proactivo, con capacidad de adaptarse fácilmente al cambio	Salas de capacitación / auditorios	Equipos de cómputo, aplicativos web, softwares, videos	\$567,857.14
OCP5.2	Al 4to trimestre del 2022, capacitar a todas las unidades de negocio en el 100% de aplicaciones que se integran a S4 Hana.	Grupo humano conocedor de los procesos en el sistema	Salas de capacitación / auditorios	Equipos de cómputo, aplicativos web, softwares, videos	\$17,857.14
OCP5.3	Al año 2023, capacitar al 100% del personal en el desarrollo de competencias y control de las emociones.	Grupo humano motivador y desarrollador de personas	Salas de capacitación / auditorios	Equipos de cómputo, aplicativos web, softwares, videos	\$56,027.47
OCP5.4	Al año 2024, capacitar al personal en nuevas tecnologías adoptadas por la organización en sistemas de gestión.	Grupo humano preocupado por mejorar el desempeño del grupo	Salas de capacitación / auditorios	Equipos de cómputo, aplicativos web, softwares, videos	\$40,373.49

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 475, Lima, Perú: Pearson Educación.

7.3. Políticas de cada Estrategia

En el capítulo 6 se han definido las estrategias que se pondrán en marcha para alcanzar la visión propuesta al año 2024. Teniendo en cuenta que las estrategias forman parte integral de los Objetivos de Corto y Largo Plazo, deben estar alineadas con las políticas de la empresa para respaldar la ejecución de los objetivos y el logro de la misión.

En la Tabla 28 se muestran las políticas de TRAMARSA que respaldan las estrategias contempladas en el presente trabajo.

Tabla 28

Matriz de Políticas por Estrategia para TRAMARSA

N°	Estrategias	N°	Políticas
FO1	Implementar tarifas preferenciales en función al volumen de atenciones de nave (F2, F4 con O1, O2)	1	Clasificar a los clientes preferentes según el volumen de sus ventas
FO4	Desarrollar alianzas estratégicas con los puertos, sobre todo con los recientemente concesionados. (F1, F4, F6 con O3, O4)	2	Formar alianzas estratégicas con empresas relacionadas al servicio brindado
FA2	Implementar alianzas estratégicas con empresas mineras (F1, F4, F6 con A1, A5)	3	Formar alianzas estratégicas con empresas relacionadas al servicio brindado
FA3	Implementar nuevas tecnologías en las embarcaciones de la compañía (F7, F8 con A4)	4	Implementar constantemente respecto a nuevas tecnologías a aplicar para ser los más competitivos del mercado
FA4	Generar alianzas con empresas extranjeras interesadas en desarrollar servicios marítimo-portuarios en la región (F1, F2, F7, F8 con A4, A5)	5	Formar alianzas estratégicas con empresas relacionadas al servicio brindado
DO2	Realizar eventos portuarios relacionados con protección del medio ambiente (D1, D3 con O5)	6	Auspiciar eventos de industria minera y agrícola 3 veces al año
PEYEA	Desarrollar nuevos mercados a nivel latinoamericano	7	Centralizar operaciones en la casa matriz (Perú)

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed.), por F. A. D’Alessio, 2015, pp. 471-473, Lima, Perú: Pearson Educación.

7.4. Estructura Organizacional de TRAMARSA

La estructura organizacional de TRAMARSA será analizada y mejorada, si se necesitara, para alinearla a los objetivos estratégicos a largo plazo. Teniendo en cuenta que la

visión, misión y objetivos de la empresa está directamente ligada a temas de innovación y eficiencias, se propone la creación de un área de “Transformación e innovación” que contribuyan directamente al logro de los objetivos en su totalidad. Esta nueva área será la encargada de consolidar y revisar todos los planes de reingeniería en los procesos en búsqueda de encontrar eficiencias y sinergias y transformarse en la empresa líder en su rubro traspasando fronteras.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

TRAMARSA es una empresa comprometida con su entorno social y ambiental. Constantemente apoya a comunidades con las que opera a través de un trabajo en conjunto con las autoridades, identifica los factores que puedan afectar el medio ambiente para controlarlos y prevenirlos.

El tema del medio ambiente y responsabilidad social para TRAMARSA son temas muy importantes y relevantes por ello en sus objetivos a corto y largo plazo se ha propuesto lograr fortalecer la imagen de TRAMARSA como una empresa que toma acciones inmediatas para evitar riesgos al medio ambiente, la sociedad y es sostenible. TRAMARSA trabaja con equipos, maquinarias y combustible para ejecutar sus operaciones, por lo que proponemos implementar mejores prácticas de prevención y seguridad para evitar consecuencias en el medio ambiente y la sociedad. TRAMARSA es una empresa que cumple con todas las certificaciones y normativas para gestión de calidad y no escatima esfuerzos cuando de seguridad y sostenibilidad se trata.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Muchos estudios a nivel mundial han demostrado que un trabajador feliz en su trabajo se siente mucho más motivado y comprometido con la empresa y logra mayor productividad, por ello es importante que TRAMARSA fortalezca sus políticas de motivación e incentivos a los trabajadores con igualdad de condiciones y haga algunos cambios en sus políticas, ya que

en la actualidad no todos los niveles de la organización se benefician con bonos por productividad; es necesario que los beneficios laborales se amplíen a todos los niveles y que el trabajador sienta que en TRAMARSA se valora y reconoce el esfuerzo y logro del empleado. Para este punto, las acciones inmediatas que proponemos es tomar como base la última encuesta del clima laboral y trabajar sobre los puntos que se identificaron como oportunidades de mejora y donde se evidencia la desigualdad que algunos empleados tienen respecto al reconocimiento de los logros de los trabajadores en todos los niveles, la primera acción sería establecer escalas para el reconocimiento de los logros a través de bonos e implementar el trabajo desde casa parcial para funciones que por su naturaleza no tengan que estar en la oficina, este es un punto que el trabajador valora mucho por la flexibilidad y la confianza que se le otorga al darle la oportunidad de trabajar desde casa en base a objetivos y resultados.

7.7. Gestión del Cambio

Un plan estratégico muchas veces trae consigo cambios importantes para la empresa, desde la estructura, cultura, tecnologías y estrategias establecidas y este tipo de situaciones, tal como lo señala Dessler, podría en algunas ocasiones generar incertidumbre y temor en los trabajadores quienes se sienten vulnerables y reemplazables en cualquier momento por nuevas tecnologías u otras personas. Para evitar rumores y malos entendidos de los cambios implementados proponemos reforzar los canales de comunicación desde la gerencia general hacia los trabajadores y comunicar claramente la visión, objetivos y estrategias que la empresa se está planteando y ser totalmente transparentes con lo que la empresa espera de cada uno y sentar las bases del nuevo perfil del mismo trabajador, puesto que si la empresa está cambiando de modelo e innovando, el trabajador también tiene que hacerlo y reinventarse y actualizarse para cumplir con el perfil que la nueva organización requiere en un mundo globalizado, ágil e innovador.

7.8. Conclusiones

Este capítulo ha desarrollado y explicado cada punto que se considera importante implementar para aplicar las estrategias mencionadas en el Capítulo VI. El compromiso de todos los trabajadores y el seguimiento cuidadoso de cada una de las estrategias determinará el rumbo de la empresa y el éxito o fracaso de todos los objetivos propuestos. Es necesario que todos los trabajadores se sientan comprometidos al logro de los objetivos, los tomen como propios y se sientan agentes de cambio y participantes activos de este plan, para ello es muy importante como la gerencia general promueva la comunicación y el mensaje de lo que la empresa quiere lograr con estos cambios.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Tal como lo señaló el Proceso Estratégico de D'Alessio (2015), las organizaciones de hoy en día son dinámicas y están sujetas a muchos cambios, tanto internos como externos. En ese sentido, al realizar una evaluación estratégica se debe tener en consideración éste factor para que la misma puede ser eficaz y oportuna.

El proceso de evaluación estratégica debe, por tanto, el poder verificar constantemente que las estrategias elegidas se encuentren en concordancia con los objetivos a largo plazo, la misión y la visión de la empresa. Para ello, se debe partir por la revisión de los objetivos de corto plazo, los mismos que deben contar con indicadores para poder medir su eficacia. En ese sentido, para poder realizar un monitoreo constante de estos factores se ha planteado la aplicación del Balanced Scorecard (BSC), (donde a través del aprendizaje interno, los procesos, los clientes y el aspecto financiero, podremos ser capaces de medir a través de indicadores, las metas de cada uno de los objetivos de corto plazo.

8.1. Perspectivas de Control

8.1.1. Aprendizaje interno

El plan estratégico para TRAMARSA contempla la ejecución de una serie de estrategias que buscan superar las barreras actuales relacionadas a la ineficacia operativa del personal. Para ello, los elementos clave son la capacitación y la tecnología. Es por ello que se proponen como objetivos el optimizar el desempeño del personal, teniendo como un indicador el porcentaje de colaboradores con el perfil requerido para las funciones que realizan. Este indicador permitirá medir si el personal se encuentra o no capacitado para poder ejercer sus labores y es una tarea que deberá de ser monitoreada anualmente por la Gerencia de Recursos Humanos.

Otro de los objetivos es el de optimizar los procesos operativos a través del uso de la tecnología. Este objetivo podrá ser medido a través de un indicador que considera el

porcentaje de procesos con sistemas automatizados dentro de la organización. Este indicador deberá ser monitoreado semestralmente por la Gerencia de SIG.

8.1.2. Procesos

En cuanto a los procesos los objetivos planteados se dividen en: a) Disminución de costos operativos, b) Control y Seguridad, c) Responsabilidad Social y d) Certificación.

Para la disminución de costos se proponen 5 objetivos a corto plazo los mismos que están referidos a la búsqueda de eficiencias operativas en las distintas unidades de negocio. Así por ejemplo alguno de los indicadores propuestas que deberían revisarse mensualmente son el número de relevo de los tripulantes (a más relevos menos eficiencia del personal), otro indicador es el número de multas por incumplimientos normativos, por ejemplo.

En cuanto a aquellos objetivos relacionados con el control y la seguridad se propone optimizar el proceso de control antidoping, utilizando como indicador el número de incidentes por usos de drogas en el terminal. Asimismo, tomar como indicador el número de incidentes o robos de mercadería para optimizar el proceso de control y seguridad del ingreso y salida de mercancías.

En lo referido a los objetivos a corto plazo vinculados con la responsabilidad social se pretenden implementar procesos de reciclaje de residuos sólidos, el indicador para poder medirlo sería el porcentaje de implementación del proceso y tendría una medición anual en la medida que se trata de un proyecto de gran envergadura. El mejorar la relación de nuestros terminales con las zonas aledañas a través de campañas gratuitas de salud es también un objetivo a corto plazo, que podría ser medido utilizando el indicador de porcentaje en el cumplimiento de implementación de las campañas.

Finalmente, vinculado con la certificación se tiene como objetivo obtener la certificación como Operador Económico Autorizado, para ello se deberá utilizar un indicador de porcentaje de cumplimiento y avances para la calificación el mismo que deberá ser

revisado y monitoreado de manera mensual. Adicionalmente, el mantener las certificaciones actuales de las embarcaciones es también un objetivo a corto plazo. Este objetivo se debe medir a través del número de embarcaciones con clasificación.

8.1.3. Clientes

Como objetivos relacionados con los clientes se propone el mejorar el servicio al cliente, la forma de medir este objetivo es a través de un indicador que mida el incremento del resultado satisfactorio obtenido en las encuestas de satisfacción al cliente respecto al año anterior. Asimismo, el reafirmar la presencia en el negocio Off Shore es otro objetivo que debe ser monitoreado a través del incremento de contratos por servicios off shore respecto al año anterior. Otro objetivo es el de realizar visitas a los principales clientes extranjeros con la finalidad de afianzar las relaciones, el indicador para medir esto sería el número de visitas del equipo comercial a los principales clientes extranjeros. La tecnología es también fundamental para la prestación de servicios al cliente, por ello incremento de flota de tecnología innovadora podría medirse a través del número de lanchas o remolcadores adquiridos en un periodo de 3 años. Finalmente, la participación de la empresa en eventos de comercio exterior, como expositor es una forma también de acercarse al cliente. Por tanto, se propone un indicador que mida el número de patrocinios en eventos de comercio exterior, agricultura y minería.

8.1.4. Financiera

Como objetivos de corto plazo referidos a resultados financieros se han propuesto la obtención de un ROIC mínimo de 12% anual, esto se deberá medir a través del indicador NOPAT/Capital Invertido, lo cual deberá ser revisado trimestralmente. También se propone la mejora de la rotación de cuentas por pagar negociando la ampliación de plazos de pagos con los proveedores ofreciéndoles a cambio financiamiento a tasas muy bajas a través del factoring, esto permitirá a TRAMARSA financiarse con los proveedores a un costo bastante

bajo y mejorar sus índices de cuentas por pagar con mejores condiciones de crédito. Por otro lado, se podrían conseguir negociaciones especiales con los operadores financieros del factoring, obteniendo una comisión por la afiliación de proveedores a su producto de factoring o conseguir rebajas en las tarifas de algunos productos que ya se tienen con ellos, esto debería de monitorearse comparativamente con el año anterior, y verificarse de manera trimestral. Asimismo, se propone el mantener o mejorar el costo de la deuda, también controlado a través de un indicador comparativo con años anteriores y de revisión trimestral. Finalmente se propone un incremento de ventas anuales de 5%, para lo cual se establece un indicador que mide el incremento del volumen de anuales frente al volumen de ventas del año anterior.

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

En la Tabla 29 se muestra el Tablero de Control Balanceado para TRAMARSA tomando en cuenta cada OCP determinado en el Capítulo VII. Este tablero permite hacer el debido seguimiento y control a cada uno de los OCP por medio de los indicadores designados para cada objetivo. La importancia de esta herramienta radica en que permite detectar desviaciones al objetivo deseado, para poder tomar acción y ejecutar las acciones correctivas necesarias, y reajustar lo planteado en alguna etapa anterior del proceso de planeamiento estratégico.

Tabla 29

Tablero de Control Balanceado para TRAMARSA

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)				
					Actual (2020)	2021	2022	2023	2024
Perspectiva Financiera									
OCP1.1	Al 2021, realizar un estudio de mercados cercanos como Ecuador, Chile, Colombia, Centro América, Brasil.	Gerencia General	Número de oportunidades de negocio identificadas	unidad	5	8			
OCP3.1	Al 2021, implementar una política de reducción de costos en cada área, tal que se alcance de manera sostenida un 1% de EBITDA adicional con respecto al obtenido en el año anterior.	Gerencia General / Gerencia de Finanzas	EBITDA de la empresa	USD millones	21.72	21.93	22.15	22.37	22.60
OCP3.2	Al 2022, aplicar la tecnología de Robotic Process Automation (RPA) en procesos manuales, con la finalidad de mitigar errores, obtener eficiencias y optimizar tiempos de atención.	Área de control de gestión en coordinación con cada área	% de implementación de tecnología RPA	%	0%	50%	100%		
OCP3.3	Al 2023, tener dos nuevas alianzas con socios estratégicos que permitan brindar la implementación de nuevos servicios	Gerencia General	Alianzas estratégicas establecidas	unidad	0	0	1	2	
OCP3.4	Al 2024, ampliar la cobertura de servicios con una línea de viajes en crucero, la cual constituye un potencial actual en la medida que los puertos peruanos ya cuentan con facilidades para poder atender este tipo de embarcaciones.	Gerencia General/ Desarrollo de negocios	% de avance implementación de línea de viajes en crucero	%	0%	25%	50%	80%	100%
Perspectiva del Cliente									
OCP1.3	Al 2023, obtener ventas de 80 millones de dólares en Chile y 20 millones en Ecuador	Gerencia de Ventas / Marketing	Monto de ventas en Chile y Ecuador	USD millones	0	20	45	100	
OCP1.4	Al 2024, obtener ventas de 140 millones de dólares en Chile y 29 millones en Ecuador	Gerencia de Ventas / Marketing	Monto de ventas en Chile y Ecuador	USD millones	0	20	45	100	169
OCP2.1	Al 2021, identificar todas las causas de reclamos por facturación que presentan los clientes que deriven en la emisión de notas de crédito.	Área de servicio al cliente	% causas de reclamo identificadas	%	80%	100%			
OCP2.2	Al 2023, implementar un área de Excelencia Operacional, que trabaje en la optimización de los procesos internos y servicios brindados a los clientes.	Gerencia General	% de avance de implementación área de Excelencia Operacional	%	0%	25%	50%	100%	
OCP2.3	Al 2024, reducir a 3 días útiles la atención de solicitudes y reclamos del cliente por medio de una nueva plataforma virtual interactiva entre los clientes y TRAMARSA. Actualmente, el tiempo de atención es de 10 días.	Área de servicio al cliente	Cantidad promedio de días de atención de reclamos	días	10	8	6	4	3
Perspectiva del Proceso									
OCP1.2	Al 2022, obtener ventas de 35 millones de dólares en Chile y 10 millones en Ecuador	Gerencia de Ventas / Marketing	Monto de ventas en Chile y Ecuador	USD millones	0	20	45		
OCP4.1	Para el año 2021, consolidar la información de toda sanción u observación que se le haya hecho a TRAMARSA en los últimos 10 años con el fin de identificar medidas correctivas permanentes que eviten nuevas sanciones.	Área de SSOMA	Cantidad de medidas correctivas identificadas	unidad	10	30			
OCP4.2	Para el año 2022, tener establecidos todos los procedimientos de seguridad necesarios para que las operaciones de TRAMARSA se lleven a cabo con un mínimo de riesgo de contaminación en los lugares donde opera.	Área de SSOMA	# procedimientos de seguridad / # tareas críticas	%	15%	60%	100%		
OCP4.3	Para el año 2023, poner en práctica programas de responsabilidad social y ambiental en conjunto con los colaboradores de la empresa.	Área de SSOMA	Cantidad de programas propuestos	Cantidad de programas ejecutados / programas propuestos	0%	20%	60%	80%	
OCP4.4	Para el año 2024, lograr la certificación de seguridad y salud en el trabajo ISO 45001	Área de SSOMA	Certificación ISO 45001 obtenida	%	0%	0%	0%	0%	100%
OCP5.4	Al año 2024, capacitar al personal en nuevas tecnologías adoptadas por la organización en sistemas de gestión.	Área de control de gestión	Medir la participación del personal en las capacitaciones programadas	Porcentaje de asistencia de colaboradores a los talleres	70%	75%	85%	95%	100%
Perspectiva del Aprendizaje Interno									
OCP5.1	Para el 3er trimestre del 2021, empezar a implementar nuevas tecnologías en la organización como el cambio del sistema SAP ECC a SAP S4 Hana que optimicen procesos y documentarlos para capacitar al personal.	Gerencia General / Sistemas	Elaborar un cronograma de implementación del nuevo sistema	Porcentaje de cumplimiento del cronograma	75%	100%			
OCP5.2	Al 4to trimestre del 2022, capacitar a todas las unidades de negocio en el 100% de aplicaciones que se integran a S4 Hana.	Líder de proyecto / Key users	Elaborar un cronograma de capacitaciones y documentación de cada proceso	Porcentaje de procesos documentados y capacitados	20%	40%	100%		
OCP5.3	Al año 2023, capacitar al 100% del personal en el desarrollo de competencias y control de las emociones.	RRHH / Gerencias de cada área	Medir la participación del personal en las capacitaciones programadas	Porcentaje de asistencia de colaboradores a los talleres	78%	88%	95%	100%	

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 580, Lima, Perú: Pearson Educación.

8.3. Conclusiones

Los objetivos de corto plazo definidos para la empresa TRAMARSA, están orientados al crecimiento basado en tecnología, innovación, automatización y optimización de procesos, seguridad y velando por mantener y repotenciar al recurso humano que es pieza clave para el éxito de las operaciones, brindándoles facilidades para que el cambio transformacional en el que se enfoca la organización, incluya un proceso de gestión del cambio; por tanto el tablero de control balanceado se convierte en una hoja de ruta para el constante seguimiento de lo planteado. El tablero permitirá controlar el avance de los objetivos a través de indicadores, identificar qué objetivos no se están cumpliendo o están teniendo elementos o factores que retrasan la meta dentro de los plazos establecidos y qué impacto podrían tener en el logro de los demás objetivos y estrategias definidas en las áreas más críticas de la empresa donde se han enfocado los esfuerzos para el éxito de la implementación del planeamiento estratégico.

Capítulo IX: Competitividad de TRAMARSA

En base a los resultados obtenidos del planteamiento del proceso estratégico, se puede realizar un análisis competitivo de TRAMARSA Definitivamente, para ser más competitivo, es menester ser incrementar la productividad de la compañía. Para tener una mayor claridad sobre la competitividad de TRAMARSA, se debe revisar sus fortalezas y debilidades, y así determinar cómo la empresa apalanca estas para enfrentar a la competencia y anticiparse a las fluctuaciones del entorno en el que opera.

9.1. Análisis Competitivo de TRAMARSA

El análisis competitivo de la empresa TRAMARSA está relacionado directamente con la metodología de las cinco fuerzas de Porter, el cual brinda la metodología para establecer qué tan competitiva es una determinada organización dentro del entorno o industria en donde ha establecido sus operaciones. Del análisis realizado en el acápite 3.5, se puede extraer valiosa información respecto a la competitividad de TRAMARSA, en relación con sus clientes, proveedores, entrantes, sustitutos y competidores.

Desde el punto de vista del poder que ejercen los clientes, TRAMARSA mantiene un buen nivel de competitividad, ya que aquellos no logran ejercer suficiente poder para que los precios de TRAMARSA disminuyan. La empresa maneja adecuadamente el nivel de precios que cobra a sus clientes, en base a la calidad y prestigio ganado de los servicios que ofrece. Los precios son aceptados por los clientes, quienes prefieren adjudicar a TRAMARSA la ejecución de los servicios deseados, y no a empresas que, si bien podrían ser menos costosas, no cuentan con el respaldo ni la garantía de un servicio igual de confiable.

En relación a los proveedores, TRAMARSA tiene un poder de negociación limitado frente a los puertos y empresas que brindan mantenimiento a las unidades marinas, dada la importancia que reviste el servicio que brindan estas organizaciones para la continuidad de las operaciones de TRAMARSA Desde el punto de vista de nuevos entrantes, TRAMARSA

ha negociado contratos de largo plazo para cubrir los servicios especializados que brinda por un tiempo tal que disuade a posibles nuevos entrantes de intentar competir con TRAMARSA. Sin embargo, siempre está latente la posibilidad que puedan ingresar nuevos entrantes extranjeros, ante los cuales TRAMARSA podría encontrarse en alguna situación desventajosa de no adelantarse a los hechos, ni corregir sus puntos flacos que algún competidor extranjero podría solventar de una mejor manera con los clientes.

El rubro en el cual opera TRAMARSA no permite que existan servicios sustitutos que puedan significar un mayor riesgo competitivo, mientras que, en relación con competidores existentes en el mercado, TRAMARSA se mantiene en un escalafón superior gracias a la calidad, seguridad, y prestigio de sus servicios.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de TRAMARSA

En base a lo discutido en los acápites anteriores, se puede indicar que las principales ventajas competitivas con las que TRAMARSA cuenta para consolidarse actualmente como líder en el mercado de servicios portuarios y logísticos marítimos, son la calidad y diversificación de sus servicios que ofrecen un abanico confiable de opciones para sus clientes; asimismo, la seguridad con la que ejecuta sus operaciones gracias a la experiencia de su personal, y el respaldo financiero brindado por pertenecer a un grupo empresarial sólido como lo es el Grupo Romero.

Estas son las principales ventajas competitivas que le permiten a TRAMARSA poder establecer una marcada diferenciación en relación a sus competidores.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de TRAMARSA

A partir de los análisis realizados, se puede identificar los siguientes clústeres de TRAMARSA: (a) clúster portuario, y (b) clúster minero.

El clúster portuario se ha revitalizado en los últimos 10 años, lo cual es positivo para la industria en la cual TRAMARSA se desenvuelve. TRAMARSA tiene presencia en todos

los puertos principales del país, y verá incrementados sus beneficios en función que la dinamización de uso de los puertos vaya en aumento. Sin embargo, TramarSA debe evaluar el riesgo de una posible pérdida de poder ante este clúster portuario.

El otro clúster, del sector minero, también ha crecido de manera sostenida en los últimos años, dado el mayor número de proyectos mineros en operación. Estos proyectos necesitan embarcar sus concentrados de mineral a través de los distintos puertos en donde TRAMARSA se desenvuelve, lo cual impacta positivamente en sus operaciones al generar una mayor demanda de servicios portuarios de los buques internacionales de carga que llegan para embarcar el mineral.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Según Porter (2012), al implementar clústeres se generan algunos beneficios para la empresa porque estos influyen en la competencia en tres factores fundamentales: a) incrementan la productividad de las organizaciones e industrias que la integran, b) incrementan la capacidad de innovación y por consiguiente impactan de manera positiva en la productividad, y c) alienta la creación de nuevas empresas, estos 3 aspectos además fomentan la innovación. Los factores estratégicos que se deben tener en cuenta para TRAMARSA son: a) alianzas estratégicas con clústeres que incrementen valor a la cadena de procesos actuales, b) Necesidad de normas legales que fomenten la creación de nuevos clústeres, c) contar con los recursos necesarios para implementar infraestructura de avanzada para prestar los servicios portuarios, marítimos y mineros.

9.5. Conclusiones

TRAMARSA es una empresa altamente competitiva, la cual continúa teniendo una posición ventajosa dentro de la industria en la cual opera. Existen numerosos factores de éxito que la han llevado a posicionarse dentro de las principales empresas que ofrecen servicios portuarios y marítimos a lo largo del territorio nacional.

Entre las principales ventajas competitivas con las que TRAMARSA cuenta son la calidad, prestigio de sus servicios que son prácticamente inigualables por la competencia, así como la pertenencia a un grupo empresarial sólido que aporta una solvencia financiera sin comparación con las de otras empresas del rubro, y el buen manejo administrativo y de los recursos humanos con los que cuenta.

Tal como lo señala Berumen (2006), los clústeres están jugando un papel muy importante en el desarrollo de las economías de los países y regiones porque permite que el grupo de empresas que la conforman logren en conjunto beneficios políticos, económicos, sociales y hasta normativos que individualmente no hubieran podido lograr. Por otro lado, las zonas donde hay existencia de clústeres generalmente concentra empresas que desarrollan y capacitan a su personal convirtiéndolos en expertos o especialistas en su rubro, gestionando el desarrollo de sus competencias y motivándolos a la innovación constante. Por tanto, la formación de clúster genera desarrollo en los territorios donde se aplican. En el caso de TRAMARSA es fundamental que forme parte de clústeres que le permita obtener beneficios en las regiones o áreas donde opera y en conjunto con ellos buscar el desarrollo económico y sostenible con todos sus stakeholders.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral, el cual resume todas las matrices realizadas en los capítulos anteriores, y marca la pauta y los caminos que se han determinado para llevar a TRAMARSA desde una situación inicial dada en la actualidad, hasta la situación futura deseada ubicada en el año 2024.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral (PEI) detalla y resume el conjunto de estrategias para conseguir todos los objetivos de largo plazo, teniendo en cuenta los lineamientos y políticas necesarias, tal como lo explica Abascal (2000). Además, incluye los objetivos de corto plazo que son controlados mediante el BSC, y los valores y el código de ética que enmarcan todo el accionar estratégico de principio a fin. El PEI se muestra en la Tabla 30.

10.2. Conclusiones Finales

Como primera conclusión podemos señalar que TRAMARSA goza de una competitividad que permite un liderazgo absoluto dentro del territorio nacional, al poseer mayores ventajas competitivas en relación con los demás actores internos que componen el mercado.

Asimismo, cuenta con una visión que plantea un enfoque principalmente en resultados financieros y en la forma en que los mismos pretenden ser alcanzados, pero olvida mencionar el horizonte de tiempo, el ámbito geográfico y la finalidad de la empresa como organización. Adicionalmente, la visión de TRAMARSA, tal y como hoy en día ha sido planteada no permite que sus colaboradores logren una identificación sólida con la empresa, lo cual podría generar una falta de compromiso. En cuanto a misión, la empresa ha intentado resaltar sus fortalezas, definiendo claramente al sector y los clientes que atiende, así como los recursos con los que cuenta para ofrecer un servicio de calidad que satisface la necesidad de sus clientes. Asimismo, la empresa cuenta con un código de ética y canales suficientes para que

sus clientes o colaboradores puedan comunicar cualquier hecho que vaya en contra de los valores que la empresa profesa.

Por otro lado, en cuanto a ciertos factores externos que influyen en el comportamiento estratégico de la empresa, debemos señalar que si bien el precio es un factor clave, en la medida que hay una serie de servicios que son prestados por varios proveedores, el factor que consideramos más relevantes es el de la calidad y la seguridad de las operaciones. En efecto, los servicios que presta TRAMARSA conllevan un gran riesgo, por ende sus estándares de calidad deben ser los más adecuados garantizando al cliente operaciones seguras que luego unido al factor precio podrá generar fidelización de los clientes.

Si bien hemos señalado que la empresa cuenta con un posicionamiento de liderazgo en el mercado nacional en los distintos servicios que presta (tanto en aquellos en los que existen sustitutos como aquellos en los que no los hay), ello no significa que no existan amenazas latentes que podrían despojarlo de dicho liderazgo. En efecto, hemos identificado que TRAMARSA debería estar vigilante ante la posible aparición de entrantes extranjeros, ya que estos, al contar con fortalezas mayores a las de TRAMARSA en términos de infraestructura y respaldo económico (entre otros), podrían claramente desplazar a la empresa.

En lo relativo al análisis interno de la empresa, podemos señalar que TRAMARSA cuenta con un buen número de fortalezas que guardan concordancia con su posicionamiento como empresa líder en la prestación de servicios marítimos y portuarios en el país. Sin embargo, no menos cierto es que también presenta una serie de debilidades que en caso de no ser atendidas de manera oportuna la alejarán de sus objetivos, su misión y visión.

Por su parte, los objetivos a largo plazo se encuentran sumamente alineados a la visión al 2024, la misma que pretende la consolidación de la empresa como líder en su rubro dentro del territorio peruano, y una potencial expansión en mercados internacionales. Sus

Objetivos de Largo plazo constituyen una guía para la elaboración de todas las estrategias necesarias para garantizar una prestación de servicios con altos estándares de calidad, con personal capacitado y especializado, tecnología de vanguardia, y la imagen de una empresa sostenible y socialmente responsable.

Luego de efectuado un profundo análisis podemos señalar que los objetivos de corto plazo definidos para la empresa TRAMARSA, están orientados al crecimiento basado en tecnología, innovación, automatización y optimización de procesos, seguridad y velando por mantener y repotenciar al recurso humano que es pieza clave para el éxito de las operaciones, brindando facilidades para que el cambio transformacional en el que se enfoca la organización incluya un proceso de gestión del cambio; por tanto el tablero de control balanceado se convierte en una hoja de ruta para el constante seguimiento de lo planteado.

10.3. Recomendaciones Finales

Luego del análisis del presente trabajo y de las conclusiones obtenidas, se exponen las siguientes recomendaciones finales:

- Implementar el presente plan estratégico de inmediato, previa evaluación y aprobación del gerente general de TRAMARSA, Sr. Mauricio Núñez del Prado. A través de toda la etapa de implementación, se brindará asesoría en cada uno de los planteamientos establecidos y se monitoreará constantemente el consumo de los recursos y avances de cada uno de los objetivos, con la finalidad de identificar oportunamente posibles factores que representen una disrupción que impacte en el logro de los objetivos.
- Incluir en el enunciado de la visión de la empresa el sentido de urgencia, de modo tal que éste logre calar en los colaboradores con la finalidad de que éstos logren vincularse sólidamente con la empresa.

- Complementar el enunciado de misión haciendo alusión a los valores corporativos y cómo estos repercuten en sus colaboradores y sus servicios. Asimismo, redefinir respecto a la misión el ámbito de acción, así como el de los servicios ofrecidos.
- Invertir en la adquisición de flota con altos estándares en tecnología, así como en la capacitación del personal y la implementación de políticas que tengan por finalidad lograr el compromiso de los colaboradores. La unión de estos tres elementos tendrá un claro impacto en la seguridad y calidad los servicios de TRAMARSA, haciendo posible la fidelización de sus clientes.
- Enfocar esfuerzos en la consolidación de los servicios de remolcaje y practicaje que no cuentan con sustitutos. Evitar la búsqueda constante de nuevos negocios para actividades conexas como lanchas y tareas marítimas en las que existen mayor número de proveedores y servicios alternativos.
- Mitigar la amenaza de nuevos entrantes al mercado nacional a través de la búsqueda contante de aliados estratégicos con la finalidad de una oportunidad de crecimiento en otros mercados y consolidar la posición de liderazgo en el mercado nacional.
- Mejorar los sistemas de comunicación al interior de la empresa, haciendo uso de las redes sociales y aplicativos que puedan acortar la distancia física de los trabajadores fortaleciendo el vínculo colaborador – empresa.
- Dinamizar y efectivizar los procesos de compras a través del uso de tecnología.

10.4. Futuro de TRAMARSA

Si se sigue las recomendaciones indicadas en el Plan Estratégico Integral, TRAMARSA podrá cumplir los objetivos de largo plazo, consolidándose al 2024 como la empresa líder en el mercado peruano con mucha ventaja por sobre sus principales competidores, y la incursión exitosa en el mercado internacional, logrando incrementar su rentabilidad en 7% respecto al año 2018 y fortaleciendo su relación con los clientes al

disminuir en 50% la cantidad de reclamos que tiene por exceso de facturación al 2020. Por otro lado, su imagen institucional se afianzará siendo reconocida como una empresa responsablemente social y sostenible en el tiempo con herramientas, maquinarias y equipos tecnológicos de última generación que brindarán a sus clientes un servicio de primera clase con los más altos estándares de calidad certificados por las entidades más reconocidas del rubro y optimizando los tiempos en atención. TRAMARSA será identificada también como una empresa que cuenta con personal altamente calificado y cualificado.

La fortaleza financiera de la que es beneficiado al ser parte del Grupo Romero, le proporcionará a TRAMARSA la inmejorable oportunidad de seguir creciendo en pos del cumplimiento de la visión, con un menor riesgo que el que existiría si no fuera parte del grupo.

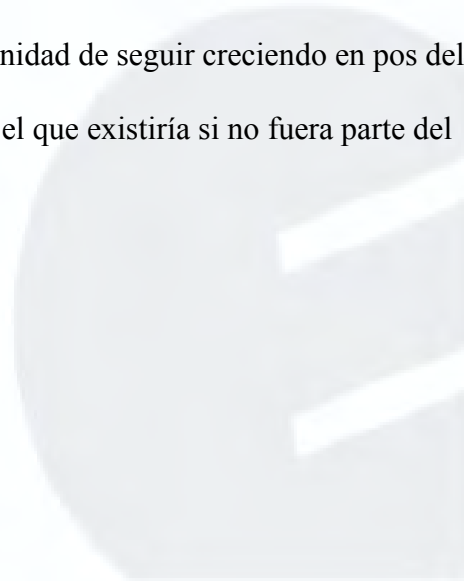
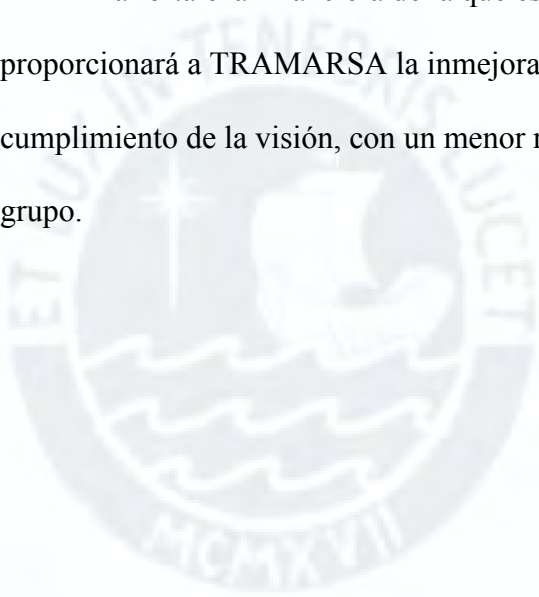


Tabla 30

Plan Estratégico Integral para TRAMARSA

Misión		Visión					Valores		
		Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Principios Cardinales	
<p>Fomentar, dinamizar y facilitar el desarrollo del comercio exterior para las líneas navieras, dueños operadores de la cadena logística, a través de la prestación de la más completa gama de servicios marítimos y portuarios integrados a través de la totalidad de los puertos del litoral peruano. Nuestros servicios se diferencian por ser ejecutados con enfoque en calidad y satisfacción de nuestros clientes. Este enfoque se garantiza al contar con personal altamente especializado y motivado, así como con equipos e infraestructura de tecnología de vanguardia. Nuestra empresa viene operando por más de 30 años en el territorio peruano y lo seguirá haciendo, expandiendo sus servicios en puertos extranjeros, demostrando responsabilidad social dentro de sus áreas de influencia, y contando con el respaldo financiero.</p>		<p>Al 2024, consolidarse como la empresa líder en el sector marítimo y portuario, ofreciendo servicios de la mayor calidad y prestigio dentro de todo el litoral peruano, y lograr la expansión en territorio extranjero a través de la prestación de servicios de remolaje en Ecuador, Colombia y Chile. De este modo, se pretende un crecimiento sostenido en participación de mercado a la mayor tasa de rentabilidad posible que cada unidad de negocio permita, manteniéndose por encima de la rentabilidad promedio del sector, contribuyendo así con el crecimiento económico del país y el desarrollo de su población</p>					<p>• Emprendimiento: Busca promover la innovación y perseverancia. • Deseo de superación: Busca promover el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, y que estén motivados para asumir nuevos retos y mejorar de forma continua. • Responsabilidad social: Busca promover el compromiso y la preocupación por el bienestar de todos los stakeholders de la compañía en todo momento, así como la honra de los compromisos asumidos con estos. • Lealtad: Busca promover la transparencia, honestidad y ética en sus negocios. • Solidaridad: Busca promover la empatía, el compañerismo y la colaboración, con la finalidad de implantar el mejor clima laboral posible, y extender este ambiente hacia fuera de la organización. • Respeto por la vida: Busca promover la prevención, el bienestar y la seguridad de todos. • Justicia: Busca promover la objetividad, equidad e imparcialidad. • Integridad: Busca promover la coherencia y decencia</p>		
		1	Captar mayor número de clientes ofreciendo servicios logísticos integrales que eliminen interrelación de clientes con otros actores.	Para el año 2024, incursionar en nuevos mercados a nivel sudamericano consiguiendo ventas anuales en remolaje de 140 millones de dólares en Chile, y 29 millones de dólares en Ecuador, gracias a adquisiciones, fusiones o inversiones con empresas extranjeras. Al 2020, no se cuenta con operaciones fuera del Perú	Para el año 2024, aumentar la satisfacción de los clientes disminuyendo en un 50% la cantidad de notas de crédito debidas a reclamos de facturación. Al 2020, se proyecta emitir un promedio de 30 notas de crédito por mes.	Para el año 2024, incrementar su participación en el mercado nacional como proveedor de servicios marítimos- portuarios en un 5%, incrementando además los márgenes de rentabilidad promedio de la totalidad de los servicios de la unidad de negocio de flota (remolaje, practicaje, tareas marítimas y lanchas) en 7% respecto a la rentabilidad alcanzada en el 2018, la cual fue de unos 21.5 millones de dólares americanos.	Para el año 2024, fortalecer la imagen institucional de TRAMARSA como empresa socialmente responsable y sostenible, así como su estándar de calidad, logrando la certificación ISO 45001. Al 2020, no se cuenta con esta certificación.	Para el año 2024, tener un 100% del personal capacitado en nuevas herramientas y tecnologías que optimicen procesos. Al 2020, sólo se tiene programado al 78% del personal en capacitaciones.	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos
		2	Relacionarse de manera directa con armadores y navieros internacionales eliminando agentes comerciales o brokers						
		3	El nivel de apalancamiento y la experiencia del equipo director permiten invertir en viajes para concretar las relaciones con clientes extranjeros o posibles socios estratégicos para un crecimiento regional						
		4	Desarrollo de alianzas estratégicas con puertos, compartiendo sistemas de información que logren efectivizar los tiempos de los clientes.						
		5	Relacionarse de manera directa con productores, haciendo de las certificaciones de la empresa la bandera para captar clientes.						
		6	Trabajar en el afianzamiento de navieras y armadores, basándose en la lealtad de marca y confianza, en lugar del precio.						
		7	Desarrollar alianzas para generar eventos de responsabilidad social (en aspectos ambientales).						
8	Implementar alianzas con entidades académicas para fomentar desarrollo de contenido educativo, promoviendo su imagen de marca.								
Estrategias									
FO1	Implementar tarifas preferenciales en función al volumen de atenciones de nave (F2, F4 con O1, O2)	X	X	X			<p>Clasificar a los clientes preferentes según el volumen de sus ventas Participar de gremios y asociaciones que aporten iniciativas legislativas para el sector marítimo Formar alianzas estratégicas con empresas relacionadas al servicio brindado Implementar constantemente respecto a nuevas tecnologías a aplicar para ser los más competitivos del mercado Formar alianzas estratégicas con empresas relacionadas al servicio brindado Auspiciar eventos de industria minera y agrícola 3 veces al año Centralizar operaciones en la casa matriz (Perú)</p>		
FO4	Desarrollar alianzas estratégicas con los puertos, sobre todo con los recientemente concesionados. (F1, F4, F6 con O3, O4)	X		X	X				
FA2	Implementar alianzas estratégicas con empresas mineras (F1, F4, F6 con A1, A5)	X	X	X					
FA3	Implementar nuevas tecnologías en las embarcaciones de la compañía (F7, F8 con A4)	X	X	X	X	X			
FA4	Generar alianzas con empresas extranjeras interesadas en desarrollar servicios marítimo-portuarios en la región (F1, F2, F7, F8 con A4, A5)								
DO2	Realizar eventos portuarios relacionados con protección del medio ambiente (D1, D3 con O5)	X		X	X				
PEYEA	Desarrollar nuevos mercados a nivel latinoamericano	X		X	X	X			
Tablero de Control									
1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización		OCP1.1 Al 2021, realizar un estudio de mercados cercanos como Ecuador, Chile, Colombia, Centro América, Brasil.	OCP2.1 Al 2021, identificar todas las causas de reclamos por facturación que presenten los clientes que deriven en la emisión de notas de crédito.	OCP3.1 Al 2021, implementar una política de reducción de costos en cada área, tal que se alcance de manera sostenida un 1% de EBITDA adicional con respecto al obtenido en el año anterior.	OCP4.1 Para el año 2021, consolidar la información de toda sanción u observación que se le haya hecho a TRAMARSA en los últimos 10 años con el fin de identificar medidas correctivas permanentes que eviten nuevas sanciones.	OCP5.1 Para el 3er trimestre del 2021, empezar a implementar nuevas tecnologías en la organización como el cambio del sistema SAP ECC a SAP S4 Hana que optimicen procesos y documentarlos para capacitar al personal.	Tablero de Control 1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización		
		OCP1.2 Al 2022, obtener ventas de 35 millones de dólares en Chile y 10 millones en Ecuador	OCP2.2 Al 2023, implementar un área de Excelencia Operacional, que trabaje en la optimización de los procesos internos y servicios brindados a los clientes.	OCP3.2 Al 2022, aplicar la tecnología de Robotic Process Automation (RPA) en procesos manuales, con la finalidad de mitigar errores, obtener eficiencias y optimizar tiempos de atención.	OCP4.2 Para el año 2022, tener establecidos todos los procedimientos de seguridad necesarios para que las operaciones de TRAMARSA se lleven a cabo con un mínimo de riesgo de contaminación en los lugares donde opera.	OCP5.2 Al 4to trimestre del 2022, capacitar a todas las unidades de negocio en el 100% de aplicaciones que se integran a S4 Hana.			
		OCP1.3 Al 2023, obtener ventas de 80 millones de dólares en Chile y 20 millones en Ecuador	OCP2.3 Al 2024, reducir a 3 días útiles la atención de solicitudes y reclamos del cliente por medio de una nueva plataforma virtual interactiva entre los clientes y TRAMARSA. Actualmente, el tiempo de atención es de 10 días.	OCP3.3 Al 2023, tener dos nuevas alianzas con socios estratégicos que permitan brindar la implementación de nuevos servicios	OCP4.3 Para el año 2023, poner en práctica programas de responsabilidad social y ambiental en conjunto con los colaboradores de la empresa.	OCP5.3 Al año 2023, capacitar al 100% del personal en el desarrollo de competencias y control de las emociones.			
		OCP1.4 Al 2024, obtener ventas de 140 millones de dólares en Chile y 29 millones en Ecuador		OCP3.4 Al 2024, ampliar la cobertura de servicios con una línea de viajes en crucero, la cual constituye un potencial actual en la medida que los puertos peruanos ya cuentan con facilidades para poder atender este tipo de embarcaciones.	OCP4.4 Para el año 2024, lograr la certificación de seguridad y salud en el trabajo ISO 45001	OCP5.4 Al año 2024, capacitar al personal en nuevas tecnologías adoptadas por la organización en sistemas de gestión.			
RECURSOS									
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL									
PLANES OPERACIONALES									

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed.), por F. A. D’Alessio, 2015, p. 666, Lima, Perú: Pearson Educación.

Referencias

¿Qué factores tienen en alerta al BCR? Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/peru/factores-alerta-bcr-noticia-663812>

Abascal, F. (2000). *¿Cómo se hace un Plan Estratégico?* (2da ed). Madrid. Recuperado de

https://books.google.com.pe/books?id=XMd0phyAswAC&printsec=frontcover&dq=el+plan+estrat%C3%A9gico&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjBh-2-zo_rAhVqJ7kGHaC7AHAQ6AEwBXoECAEQAg#v=onepage&q=el%20plan%20estrat%C3%A9gico&f=false

Acuerdan impulsar clúster minero del sur del Perú. Recuperado de

<https://elperuano.pe/noticia-acuerdan-impulsar-cluster-minero-del-sur-del-peru-73131.aspx>

Acuerdos Comerciales del Perú. Recuperado de

<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php>

Acuerdos vigentes. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/es/economia-](https://www.mef.gob.pe/es/economia-internacional/acerca-de-aspectos-comerciales/acuerdos-vigentes)

[internacional/acerca-de-aspectos-comerciales/acuerdos-vigentes](https://www.mef.gob.pe/es/economia-internacional/acerca-de-aspectos-comerciales/acuerdos-vigentes)

Alcaide, J (2015). *Fidelización de Clientes*. (2da Ed). Madrid. Recuperado de

https://books.google.com.pe/books?id=87K_CQAAQBAJ&pg=PA176&dq=la+confianza+para+fidelizar+clientes&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjCvfaM1Y_rAhVILLkGHdOSBOUQ6AEwAXoECAIQAg#v=onepage&q=la%20confianza%20para%20fidelizar%20clientes&f=false

APAM (2016). *Servicios Portuarios. ¿Cómo mejorar su control?* Recuperado de

<https://www.apam-peru.com/web/servicios-portuarios-como-mejorar-su-control/>

Banco Central de Reserva del Perú. *Reporte de Inflación, junio 2019. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/reporte-de-inflacion-junio-2019.pdf>

Banco Mundial (2019). *Perú Panorama general*. Recuperado de

<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>

Banco Mundial (2020). *Gastos en Investigación y Desarrollo (% del PBI) – Perú*.

Recuperado de

https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2018&locations=PE&name_desc=false&start=2011&view=chart

Berumen, S. (2006). *Competitividad y Desarrollo Local en la Economía Global*. Madrid.

ESIC.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. “Plan Bicentenario – Perú al 2021”.

Recuperado de [https://www.ceplan.gob.pe/wp-](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf)

[content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/plan_bicentenario_ceplan.pdf)

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2018).

Perú: Presidente Vizcarra incrementará presupuesto 2019 para ciencia e innovación.

Recuperado de: [https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1513-presidente-](https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1513-presidente-vizcarra-se-compromete-a-incrementar-presupuesto-2019-para-ciencia-e-innovacion)

[vizcarra-se-compromete-a-incrementar-presupuesto-2019-para-ciencia-e-innovacion](https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1513-presidente-vizcarra-se-compromete-a-incrementar-presupuesto-2019-para-ciencia-e-innovacion)

Consejo Nacional de la Competitividad. “*Elaboración de un mapeo de clústers en el Perú*”,

2013. Recuperado de

https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

D’Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado Aspectos Conceptuales y*

Aplicados. Lima, Perú: Pearson Educación.

D’Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. (3a ed.). Lima, Perú:

Pearson Educación.

De Borja, F & Lagos, C (2008). *Sistematización de la Función Comercial. Cómo integrar con éxito su estrategia corporativa y su plan de acción comercial*. Madrid, España.

Recuperado de

https://books.google.com.pe/books?id=uZMW1DoEfGMC&pg=PA59&dq=integraci%C3%B3n+de+servicios+como+estrategia&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiOvtqF3o_rAhWJGbkGHfnYDB4Q6AEwA3oECAQQAg#v=onepage&q=integraci%C3%B3n%20de%20servicios%20como%20estrategia&f=false

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. (8va ed) México. Pearson Education.

Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=00dKezzNE->

https://books.google.com.pe/books?id=00dKezzNE-AC&pg=PA292&dq=cambio+estrat%C3%A9gico+y+personal&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjoxPmczI_rAhUYJbkGHYkqC00Q6AEwAXoECAMQAg#v=onepage&q=cambio%20estrat%C3%A9gico%20y%20personal&f=false

Entidades del Estado. Recuperado de <https://www.gob.pe/estado>

Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/#url>

Fred, D (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9na Ed). México. Recuperado en

<https://books.google.com.pe/books?id=kpj->

https://books.google.com.pe/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PA101&dq=poder+de+negociaci%C3%B3n+de+los+proveedores&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwibkYjflI_rAhXrErkGHa-

[5B7gQ6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q=poder%20de%20negociaci%C3%B3n%20de%20los%20proveedores&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=kpj-5B7gQ6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q=poder%20de%20negociaci%C3%B3n%20de%20los%20proveedores&f=false)

Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo. Recuperado de

<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>

Global Entrepreneurship Monitor, 2018/2019 Global Report. Recuperado de

<https://www.gemconsortium.org/report>

Gobierno de Perú. “*Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad*”. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/planes/PNIC_2019.pdf

Gobierno Regional de Moquegua. “Plan de Competitividad Región de Moquegua 2012 – 2021”. Recuperado de <http://www.regionmoquegua.gob.pe/transparencia/Plan%20Competitividad%20Region%20Moquegua%202012-2021%20GRM-UPSM.pdf>

Gonzales, F & Sanchez, R. (2007). *Lecciones de Economía Marítima*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=0e736A5biToC&pg=PA150&dq=econom%C3%ADa+puertos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjGxPiOyY7rAhX3H7kGHR5OC8EQ6AEwAnoECACQAg#v=onepage&q=econom%C3%ADa%20puertos&f=false>

Grupo Romero tendrá el 100% de acciones de Tramarsa. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/servicios/224863-grupo-romero-tendra-el-100-de-acciones-de-TRAMARSA/>

Guerra García, F. (23 de setiembre de 2013). Perú: Inversión Privada y Desarrollo Portuario. *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Portal de Asuntos Públicos de la PUCP, pp. 1-6.

Índice Mundial de Innovación 2018: China se coloca entre los 20 países principales; Suiza, los Países Bajos, Suecia, el Reino Unido, Singapur y los Estados Unidos de América encabezan la clasificación anual. Recuperado de https://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2018/article_0005.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. “*Informe Técnico Demografía Empresarial en el Perú, mayo 2019*”. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-mayo.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. Oferta y Demanda Global Trimestral 2007-2020 I (valores a precios constantes de 2007). Principales Indicadores Macroeconómicos. Cuentas Nacionales Trimestrales. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/1_oyd_kte_13.xlsx
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú – MINCETUR. Sistema de Información Estadística de Turismo. “Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo”. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>
- Ministerio de Economía y Finanzas. “Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2022”. Recuperado de https://www.mef.gov.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2022.pdf
- Ministerio de la Producción. “Programa de Apoyo a Clústers”. Recuperado de <https://www.innovateperu.gob.pe/convocatorias/por-tipo-de-concurso/desarrollo-productivo/178-programa-de-apoyo-a-clusters>
- Patiño, E (2018). La economía y los Puertos. Recuperado de <https://www.apam-peru.com/web/la-economia-y-los-puertos/>
- Perú habría crecido un 2,57% en junio, empujado por sectores construcción y pesca. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/reuters-economia-peruana-peru-habria-crecido-2-57-junio-empujado-sectores-construccion-pesca-noticia-nndc-664827>
- Perú IMD World Competitiveness Country Profile. Recuperado de <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/countries-profiles/>
- Perú: proyecciones económicas y sociales. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/11/Per%C3%BA-proyecciones-econ%C3%B3micas-y-sociales-CEPLAN.pdf>

- Pinella, Corbacho (1996). Transporte Marítimo y Medio Ambiente: Un binomio reconciliable. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=cFkRAAAAYAAJ&q=medio+ambiente+y+transporte+mar%C3%ADtimo&dq=medio+ambiente+y+transporte+mar%C3%ADtimo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjfko_zx4_rAhXBIrkGHV9ZCT0Q6AEwAHoECAAQAg
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones: Harvard Business Review*. EE.UU. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations: with a new introduction*. New York: Free Press.
- Quintana Sánchez, E., & Villarán, L. (2016). Regulación de entrada: Experiencia peruana sobre prohibiciones y restricciones para el acceso al mercado. IUS ET VERITAS. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/16535>
- Restrepo, N. (2007). *Estrategia de Precios. Un enfoque de negocio*. (21 ed). Medellín, Colombia. Recuperado en https://books.google.com.pe/books?id=QNh8kkUGyUkC&pg=PA17&dq=el+precio+como+amenaza+competencia&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwib5or92Y_rAhWVA9QKHXozAm8Q6AEwBXoECAAQAg#v=onepage&q=el%20precio%20como%20amenaza%20competencia&f=false
- Sanchez & Dornier (28 de enero de 2015). El gran desafío para los puertos: la hora de pensar una nueva gobernanza portuaria ha llegado. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*, pp.6.
- Sarriés, L & Casiaras, E (2008). *Buenas Prácticas en Recursos Humanos*. Madrid, España. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=XZ1Qc_B_pbQC&pg=PA74&dq=motivacion

+de+los+trabajadores&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjC9rH72o_rAhUjLLkGHZhLA
TkQ6AEwAXoECAUQAQAg#v=onepage&q=motivacion%20de%20los%20trabajadore
s&f=false

Schnaars, S. (1994). *Estrategias de Marketing. Un enfoque orientado al consumidor*. Madrid
Recuperado de

https://books.google.com.pe/books?id=XMhruAii5X0C&pg=PA48&dq=matriz+boston+consulting+group&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwis6_euz4_rAhXyJLkGHRDED_cQ6AEwA3oECAAQAQAg#v=onepage&q=matriz%20boston%20consulting%20group&f=false

Seclen, J & Barrutia, J (2019). *Gestión de la Innovación Empresarial*. Pontificia Universidad
del Perú, Fondo Editorial, Lima Perú. Recuperado en

https://books.google.com.pe/books?id=0EDZDwAAQBAJ&pg=PT41&dq=AMOFHIT&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi8pM6_3I_rAhXFD7kGHdWgBZcQ6AEwAHoECAUQAQAg#v=onepage&q=AMOFHIT&f=false

Un viaje al país más rico del mundo. Recuperado de

<https://www.peru.travel/perupaismasrico/latam/#inicio>

Vallenilla, E. (2016). *La Gerencia Transpersonal*. Recuperado en

https://books.google.com.pe/books?id=vOjcDAAAQBAJ&pg=PT24&dq=el+esp%C3%ADritu+de+la+empresa+m%C3%A1s+all%C3%A1+de+sus+gerencia&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwis08CwzY_rAhU2IbkGHcVwB5IQ6AEwAXoECAUQAQAg#v=onepage&q=el%20esp%C3%ADritu%20de%20la%20empresa%20m%C3%A1s%20all%C3%A1%20de%20sus%20gerencia&f=false

World Economic Forum. “*Reporte de competitividad global 2018*”. Recuperado de

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

World Economic Forum. “*Reporte de competitividad global 2019*”. Recuperado de
http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

World Intellectual Property Organization – WIPO. *Indice Mundial de Innovacion 2019*.
Recuperado de https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf



Apéndices

Apéndice A: Entrevista realizada al Gerente General del Puerto de Matarani

Gabriel Monge

Fecha: 20 de agosto de 2019

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el Puerto de Matarani en los próximos años?

Como cualquier puerto, nuestro interés es el de poder recibir cada año un mayor número de barcos y mayor número de toneladas. Para ello, nos encontramos realizando inversiones cuantiosas con la finalidad de contar con la infraestructura que pueda soportar un crecimiento. Nuestro interés es sin duda el poder captar un mayor número de minerales a través del puerto, por ello la inversión en fajas transportadoras y almacenes, así como un nuevo sistema de recepción de camiones con conexión al chute de descarga de la recepción férrea. Sin embargo, nos enfrentamos a un gran desafío que es el desarrollo minero, lamentablemente muchos proyectos se encuentran paralizados por conflictos sociales, económicos y políticos del país. Ello impacta de manera negativa a nuestro puerto.

2. ¿Qué beneficios ha traído el Puerto de Matarani para el desarrollo de la zona sur del país?

En principio gran parte de los colaboradores de TISUR son lugareños. En efecto, no hay duda de que el puerto es una fuente de trabajo para muchas familias de la zona sur del país. Asimismo, como empresa nos encontramos comprometidos con velar por la educación y la salud. Por lo tanto, frecuentemente realizamos inversiones en obras, como por ejemplo la construcción de la UNSA de Mollendo (más de 6 millones de soles) que comprende más de 8,000 m² dedicados a la pedagogía y la educación

continua. Asimismo, TISUR financia la contratación de personal médico y de la salud por aproximadamente 300 mil soles mensuales en la provincia de Islay, realiza campañas de vacunación, charlas informativas y mantiene un real compromiso con la población.

3. ¿Cuánto impacta en sus operaciones el servicio que TRAMARSA les brinda?

El Contrato de Concesión le permite a TISUR brindar, sin condiciones de exclusividad, los servicios de practicaaje, remolcaje, estiba/desestiba, entre otros. No obstante, actualmente, dichos servicios son prestados en gran parte por TRAMARSA, y siendo gran parte de ellos servicios esenciales, la prestación de servicios de TRAMARSA genera un impacto directo en la productividad del puerto.

4. ¿Cómo afectan los problemas sociales en las operaciones del día a día?

Gravemente. Como indiqué, la paralización de proyectos mineros, que finalmente conlleva a paros y bloqueos de carreteras afecta de manera grave nuestras operaciones. El bloqueo de carreteras, así como las huelgas indefinidas generan retrasos y sobre costos.

Apéndice B: Entrevista realizada al Gerente Comercial de TRAMARSA

Carlos de Olazábal

Fecha: 27 de agosto de 2019

1. ¿Desde el alcance de tus operaciones, qué podría mejorarse en el servicio que brinda TRAMARSA o en su entorno?

Creo que un espacio de mejora es el de los sistemas. Actualmente mucho de los procesos internos resultan obsoletos y no nos permiten una trazabilidad documentaria eficiente. Desde el punto de vista operativo creo que contamos con estándares de excelencia que nos respaldan, pero la administración es también importante y contar con sistemas más modernos permitiría llevar los estándares de calidad a un escalón incluso más alto.

2. ¿Cuáles son sus apreciaciones sobre la gestión de los operadores portuarios?

En el Perú, el sistema portuario ha cambiado drásticamente desde la privatización de los puertos. Los operadores portuarios, que son empresa privada, han hecho posible que los puertos peruanos se vuelvan más efectivos y sus niveles de productividad se incrementen, de eso no hay duda. Sin embargo, aún queda mucho por hacer en el sistema portuario.

3. ¿Qué factores de éxito tiene TRAMARSA con respecto a sus principales competidores de la región?

Considero que nuestra participación de mercado y nuestra amplia presencia a lo largo del país nos posicionan por encima de nuestros competidores. También son importantes nuestra completa gama de servicios para poder atender los distintos requerimientos de nuestros clientes, y la sólida posición financiera de la que gozamos.

4. ¿Han evaluado expandirse a nuevos mercados?

Sí lo hemos hecho. Desde mi punto de visto creo que la mejor forma para hacerlo es a través de la búsqueda de alianzas estratégicas con empresas de la región.

5. ¿Qué herramientas o técnicas utilizan para medir la satisfacción de sus clientes?

Realizamos encuestas de satisfacción al cliente, lo que nos permite contar con un índice de satisfacción. También contamos con un canal de quejas y reclamaciones.

6. ¿Tienen en mente nuevos servicios en sus portafolios?

A la fecha no tenemos previsto la implementación en un corto plazo.



Apéndice C: Entrevista realizada al Gerente de Flota, Mantenimiento y Operaciones marítimas de TRAMARSA

Fecha: 28 de agosto de 2019

1. ¿Qué sistemas de seguridad utilizan para mitigar riesgos en las operaciones?

Adicionalmente a la Certificación OHSAS 18001:2007 obtenida en 2009, con el objetivo de mejorar los procesos y minimizar los riesgos asociados con actividades se han tomado medidas dirigidas en su totalidad a garantizar las condiciones de seguridad y a salvaguardar la vida, la integridad física y el bienestar de los trabajadores mediante la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales.

2. ¿Cómo evalúan a sus proveedores para el servicio de dique?

Por lo general trabajamos con los mismos proveedores con los que hemos trabajado anteriormente, esto por un tema de confianza. Además, son pocos los proveedores de este servicio. Lo más importante es conseguir las ventanas para poder realizar el mantenimiento de los plazos de nuestro cronograma de mantenimiento, para ello debemos de hacer un planeamiento anticipado.

3. ¿El mantenimiento a la maquinaria y equipo para operaciones? ¿O hay equipos de reemplazo?

Nosotros realizamos el mantenimiento de modo tal que siempre exista una embarcación de reemplazo, ello es previsto en todos nuestros contratos. De este modo, nunca generamos un compromiso que no pueda ser debidamente atendido.

Apéndice D: Entrevista realizada al Gerente de Administración de TRAMARSA**Fernando Salerno**

Fecha: 28 de agosto de 2019

1. ¿Qué dificultades se presentan en la adquisición de materiales o suministros?

En algunas de las zonas en donde prestamos servicios no hay proveedores de materiales o suministros, por lo cual debemos de realizar una serie de coordinaciones logísticas, que en muchos casos toman demasiado tiempo y restan eficiencia., Por otro lado, la calidad de los proveedores es variable y en muchos casos existe informalidad.

2. ¿TRAMARSA por sí sola tiene poder de negociación con sus proveedores?

Sí lo tiene en la mayoría.

3. ¿Existen políticas de contratación con proveedores?

Recientemente el grupo Romero está implementando políticas estandarizadas de contratación para todas sus empresas. Sin embargo, estas aún no se implementan al 100%. Internamente nuestros procesos contemplan la evaluación de dos o más proveedores antes de una contratación, mayormente a través de licitaciones.

Apéndice E: Entrevista realizada al Gerente General de TRAMARSA

Enrique Tarazona Soria

Fecha: 20 de agosto de 2019

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta TRAMARSA en los próximos 5 años?

TRAMARSA tiene como principal desafío el del crecimiento y la expansión de sus servicios dentro de la región. Al encontrarse ya posicionado como empresa líder, no debe enfocarse únicamente en mantenerse líder, sino que debe volcar esfuerzos para expandirse a otros territorios. Lamentablemente, la capacidad de los puertos peruanos es reducida por lo que buscar un crecimiento únicamente en el litoral sería absurdo.

2. ¿Actualmente tienen algún plan estratégico en proceso de implementación?

Sí, nuestra empresa cuenta con un planeamiento estratégico, liderado por el Gerente Comercial. Dicho planeamiento justamente tiene prevista una serie de alternativas que venimos explorando con la finalidad de poder crecer a nivel regional. Dentro de ellas contemplamos alianzas con otras empresas.

3. ¿Qué proyectos tecnológicos tienen en proceso?

Como procesos tecnológicos hemos adquirido recientemente un sistema llamado HELM, el mismo que estamos implementando. Este sistema nos permitirá una trazabilidad y seguimiento documentario que permitirá eficiencias logísticas. En cuanto a nuestras embarcaciones, estas son las más nuevas en nuestro país y cuentan con tecnología reciente que permite que nuestras operaciones sean seguras y cuiden del medio ambiente. Sin embargo, siempre estamos en búsqueda de nuevas tecnologías; por ejemplo, tenemos en la mira remolcadores ecológicos que no requieren combustible sino energía distinta, pero aún no tenemos clara la implementación.

4. ¿Cuál es el principal objetivo de TRAMARSA respecto a los resultados obtenidos en el 2018?

El principal objetivo de la empresa es mantener el crecimiento económico de años interiores e incrementarlo. Para ello, como les he comentado es necesario el crecimiento, elevar el número de operaciones, quizás con participación a nivel regional.

5. ¿El desarrollo tecnológico y administrativo de las entidades portuarias estatales, cómo afecta en las operaciones de TRAMARSA?

Tiene un gran impacto en las operaciones. Los puertos, la capitania, las autoridades y todos aquellos relacionados con la actividad marítima, no cuentan necesariamente con sistemas que permitan la eficiencia operativa. Por el contrario, nuestras autoridades e incluso la normativa resultan poco eficaces. Los tiempos han cambiado y con ello el transporte marítimo; sin embargo, gran parte del entorno marítimo que no se encuentra liderado por empresas privadas, no ha podido acompañar este proceso.

6. ¿Qué ventajas tiene TRAMARSA al formar parte de uno de los más grandes grupos económicos del Perú?

La credibilidad y la confianza es una de las mayores ventajas. En nuestro rubro la seguridad de las operaciones y la eficiencia son sumamente importantes. El Grupo Romero es sinónimo de ello. Asimismo, el respaldo económico es importante.

7. ¿Qué mercados internacionales son más atractivos para TRAMARSA?

Principalmente el regional. Chile es donde están las empresas más grandes a nivel regional, Ecuador y Colombia son nuestros targets antes.

Apéndice F: Entrevista realizada al Gerente de RRHH de TRAMARSA

Úrsula Zamalloa

Fecha: 22 de agosto de 2019

1. ¿Cada cuánto tiempo se capacita al personal experto en las operaciones?

Cumplimos con todas las capacitaciones de ley, en adición realizamos capacitaciones trimestrales.

2. ¿Cuáles ha sido los resultados de las últimas 2 encuestas de clima organizacional?

Nosotros monitoreamos de forma continua el clima organizacional dentro de nuestra empresa, ya que nos interesa conocer de primera mano cómo se sienten las personas y qué podemos hacer como gerentes para hacer de TRAMARSA un mejor lugar para trabajar. En ese sentido, nosotros realizamos anualmente encuestas de clima laboral, donde se monitorea la percepción de liderazgo, temas de compromiso o engagement, cultura organizacional, entre otras variables. Si bien es cierto que aún tenemos mucho por hacer, sobre todo en liderazgo debido a los últimos cambios gerenciales, vale la pena comentar que del 2017 al 2018 se tuvo un crecimiento del 2.1% en el índice de clima organizacional.

3. ¿Actualmente tienen algún plan para difundir la cultura organizacional de la empresa?

Sí. Dentro del Área de Recursos Humanos contamos con personal que se encarga de campañas de creatividad y de comunicación interna. Asimismo, se ha formado un comité especial con participación de varias gerencias, con la finalidad de recoger opiniones respecto a la mejor forma de que las comunicaciones lleguen a los colaboradores. Por ejemplo, la campaña de comunicación de personal operativo difiere a la del personal administrativo, la de prácticos difiere de la de capitanes. Si bien el

contenido es el mismo, las formas deben variar considerando aspectos de empatía y comunicación efectiva.

4. ¿Hay un correcto relacionamiento con los sindicatos? ¿Ha habido paro de operaciones en los últimos años?

No habíamos tenido sindicato adicional a los de estiba. Sin embargo, hace poco se creó el sindicato de TRAMARSA que nació en nuestra área de almacén y luego se extendió al personal marítimo. Sin embargo, ha sido manejado de manera eficiente, nunca hemos tenido una paralización, la comunicación es efectiva y los cierres de negociaciones colectivas siempre se han dado sin participación de ministerios o recurriendo a arbitrajes.

