

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



Planeamiento Estratégico de la Empresa

Transportes M. Catalán S.A.C.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Sebastian Chilón Idrugo

Fernando Leoncio Pando Quevedo

Andy Jonathan Spelucin León

Alfredo Michel Quispe Díaz

Asesor: Raquel Hurtado

Santiago de Surco, abril de 2016

Agradecimientos

Expresamos nuestro mayor agradecimiento:

A nuestras familias porque han sido siempre motivo de aliento e inspiración, gracias por comprender muchas veces nuestra falta de tiempo y por apoyarnos incondicionalmente.

A la empresa Transportes M. Catalán S.A.C. por su apoyo y por la confianza depositada en nuestro equipo para la realización de su Plan Estratégico, motivo de la presente tesis.

Al señor Miguel Ángel Catalán Saavedra, por su apertura y su gentileza al facilitarnos la información necesaria referente a su empresa, y apoyarnos con el diseño de algunos puntos claves en este documento.

A nuestros compañeros de maestría y a los profesores de CENTRUM, por compartir sus valiosos conocimientos y experiencias en pro del aprendizaje conjunto, recordaremos con mucho cariño esta etapa de nuestra vida profesional.

Agradecemos finalmente a todas las personas que colaboraron en la elaboración del presente Plan Estratégico; con sus consejos, aliento, aclaración de dudas y apoyo, hemos podido concluirlo con éxito.

Dedicatoria

Sebastian Chilón Idrugo: Dedico la presente tesis a mis padres Isabel y Alejandro, quienes con su esfuerzo y ejemplo me enseñaron a caminar en la vida; y mi esposa Karina y mis hijos Dylan y Sebastián por ser las estrellas que iluminan mi camino cada día.

Fernando Leoncio Pando Quevedo: Dedico la presente tesis a mis padres Wilder y Lupita quienes me dieron la vida, la educación, los valores, los castigos para corregirme. Ellos forjaron mis principios, mi perseverancia y mi carácter para enfrentar los problemas y las adversidades sin perder nunca la dignidad y la ética. A mi esposa Jacqueline quien día a día lucha conmigo para llevar adelante nuestra familia. A mis hijos Maria José y Luciano quienes son mi principal inspiración, mis ganas de vivir y la razón de ser.

Andy Jonathan Spelucin León: Dedico los logros producto de este trabajo y los años esfuerzo, a mis padres, quienes a lo largo de todo este tiempo me han dado soporte y me han animado día a día a seguir adelante con mis metas y objetivos.

Alfredo Michel Quispe Díaz: Dedico la presente tesis y la culminación de la maestría a mis padres, Alfredo y María Mavila por su apoyo incondicional y su amor. A Lorena mi compañera inseparable de la vida, por su amor e inmensa comprensión. A Valeria y Alejandro mis hijos, por haberle dado sentido, fortaleza y alegría a mí vida. A Jorge Manuel, mi hermano, por ser el mejor amigo e incondicional compañero que podría tener. A mis padrinos José Erasmo y Rosa Bella, por su buen ejemplo, su aprecio y sus buenos consejos. A mi abuelita Hermila y a mi tía abuela María Eufemia, por haber sido dos de las personas que más han confiado en mí, llevaré siempre en mi recuerdo sus consejos y en mi corazón su presencia. A toda mi familia, porque es una alegría y un alivio, compartir la vida con ustedes.

Resumen Ejecutivo

El presente documento constituye un Plan Estratégico para la empresa Transportes M. Catalán S.A.C. la cual está dedicada a la movilización de carga terrestre y en especial de combustible. Lo que aquí se expone constituye el resultado de un exhaustivo análisis de los factores externos e internos de la empresa, a partir de lo cual se identificaron las principales oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades que tiene la organización.

Además de un completo análisis de la situación actual, se establece la visión que define lo que la empresa desea ser en el año 2025, junto con la misión que expresa lo que la organización es. Es así que se sabe que Transportes M.Catalán S.A.C. se proyecta como líder en el transporte de combustible y carga pesada, con una estrategia general de crecimiento y con el fin de obtener rentabilidad. Para lo cual requiere tener colaboradores comprometidos y capacitados, así como contar con unidades modernas.

A partir de la visión se desarrollaron los intereses supremos de la empresa y sus objetivos de largo plazo, que son los siguientes: (a) generar un 100% de clientes satisfechos; (b) aumentar la capacidad instalada en 40%, (c) alcanzar una participación de mercado en ventas del 8% en el año 2025; (d) aumentar el uso de los vehículos a un 90% de horas útiles en el año 2025; y (e) generar un Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) igual al 26%.

Para lograr la visión y los objetivos de largo plazo se desarrollaron estrategias, las cuales fueron analizadas y se decidió implementar aquellas que permitan la diversificación hacia nuevos servicios, junto con el desarrollo del mercado de industrias manufactureras, para diversificar el riesgo que actualmente tiene por atender principalmente a la minería. Así mismo se propone la creación de nuevos servicios con valor agregado y mantenerse integrado verticalmente hacia atrás con talleres y servicios de mantenimiento, con lo cual logrará incrementar el uso de su capacidad instalada y por ende la eficiencia y rentabilidad del negocio.

Abstract

This document is a strategic plan for the company Transportes M. Catalan S.A.C. which it is dedicated to mobilizing land cargo, especially fuel. What is presented here is the result of a thorough analysis of the external and internal factors of the company, from which the main opportunities, threats, strengths and weaknesses were identified.

In addition to a full analysis of the current situation, a vision was created and it defines what the company wants to be in 2025, with the mission that expresses what the organization is. Transportes M. Catalan S.A.C. projected as a leader in fuel transportation and heavy load, with an overall growth strategy is in order to obtain profitability. For which it required to have committed and qualified employees and have modern units.

Having the company's supreme interests under consideration the following long-term objectives were developed: (a) generate 100% customer satisfaction; (b) increase the installed capacity by 40% by 2025; (c) achieve a market share in sales of 8% in 2025; (d) increase the use of vehicles to 90% of business hours in 2025; and (e) generating a Return on Equity (ROE) equal to 26%.

To achieve the vision and long-term objectives the following strategies were developed, which were analyzed and it was decided to implement those technologies to diversify into new services, along with market development of manufacturing industries to diversify risk currently is to address mainly mining. It also proposes the creation of new value-added services and remain vertically integrated backwards and maintenance workshops, thus able to increase the use of installed capacity and hence efficiency and profitability.

Tabla de Contenidos

| | |
|--|------------|
| Lista de Tablas | x |
| Lista de Figuras..... | xii |
| El Proceso Estratégico: Una Visión General | xiv |
| Capítulo I: Situación Actual de la Empresa Transportes Catalán..... | 1 |
| 1.1 Situación General | 1 |
| 1.2 Conclusiones | 8 |
| Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética | 9 |
| 2.1 Antecedentes | 9 |
| 2.2 Visión | 10 |
| 2.3 Misión | 11 |
| 2.4 Valores | 12 |
| 2.5 Código de ética..... | 13 |
| 2.6 Conclusiones | 15 |
| Capítulo III: Evaluación Externa..... | 16 |
| 3.1 Análisis del Entorno PESTE | 16 |
| 3.1.1 Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales | 16 |
| 3.1.2 Fuerzas económicas y financieras | 21 |
| 3.2.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas | 25 |
| 3.2.4 Fuerzas tecnológicas y científicas | 31 |
| 3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales..... | 32 |
| 3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) | 34 |
| 3.3 Transportes Catalán y sus Competidores | 35 |
| 3.3.1 Poder de negociación de los proveedores..... | 35 |
| 3.3.2 Poder de negociación de los compradores..... | 36 |

| | |
|--|-----------|
| 3.3.3 Amenaza de los sustitutos..... | 37 |
| 3.3.4 Amenaza de los entrantes | 37 |
| 3.3.5 Rivalidad de los competidores..... | 38 |
| 3.4 Transportes Catalán y sus Referentes | 38 |
| 3.5 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR) | 39 |
| 3.6 Conclusiones | 41 |
| Capítulo IV: Evaluación Interna..... | 42 |
| 4.1 Análisis Interno AMOFHIT..... | 42 |
| 4.1.1 Administración y gerencia (A) | 42 |
| 4.1.2 Marketing y ventas (M) | 43 |
| 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)..... | 45 |
| 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F) | 50 |
| 4.1.5 Recursos humanos (H)..... | 55 |
| 4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)..... | 57 |
| 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)..... | 58 |
| 4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)..... | 59 |
| 4.3 Conclusiones | 59 |
| Capítulo V: Intereses de Transportes Catalán y Objetivos de Largo Plazo | 61 |
| 5.1 Intereses de la empresa..... | 61 |
| 5.2 Matriz de Intereses de Transportes Catalán (MIO)..... | 62 |
| 5.3 Objetivos de Largo Plazo | 62 |
| 5.4 Conclusiones | 64 |
| Capítulo VI: El Proceso Estratégico | 65 |
| 6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) | 65 |
| 6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) | 65 |

| | |
|--|-----------|
| 6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)..... | 69 |
| 6.4 Matriz Interna Externa (MIE) | 69 |
| 6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)..... | 71 |
| 6.6 Matriz de Decisión (MD)..... | 71 |
| 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) | 73 |
| 6.8 Matriz Rumelt (MR) | 73 |
| 6.9 Matriz de Ética (ME) | 73 |
| 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia | 75 |
| 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo | 78 |
| 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores | 78 |
| 6.13 Conclusiones | 78 |
| Capítulo VII: Implementación Estratégica | 82 |
| 7.1 Objetivos de Corto Plazo | 82 |
| 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo | 84 |
| 7.3 Políticas de cada Estrategia..... | 86 |
| 7.4 Estructura Propuesta Transportes Catalán | 88 |
| 7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social..... | 88 |
| 7.6 Recursos Humanos y Motivación | 90 |
| 7.7 Gestión del Cambio..... | 92 |
| 7.8 Conclusiones | 93 |
| Capítulo VIII: Evaluación Estratégica | 94 |
| 8.1 Perspectivas de Control..... | 94 |
| 8.1.1 Aprendizaje interno | 95 |
| 8.1.2 Procesos | 96 |
| 8.1.3 Clientes | 97 |

| | |
|--|------------|
| 8.1.4 Financiera | 97 |
| 8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>) | 97 |
| 8.3 Conclusiones | 97 |
| Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones | 99 |
| 9.1 Plan Estratégico Integral | 99 |
| 9.2 Conclusiones Finales..... | 99 |
| 9.2 Recomendaciones Finales | 103 |
| 9.3 Futuro de Transportes Catalán | 104 |
| Referencias..... | 106 |
| Apéndice A: Entrevista al Gerente General..... | 110 |
| Apéndice B: Entrevista con el Gerente de Operaciones..... | 112 |
| Apéndice C: Entrevista de la Gerente de Administración | 114 |
| Apéndice D: Descripción de los Equipos Utilizados por el Sector de Transporte de Carga en General | 116 |
| Apéndice E: Normas Legales Vigentes para el Sector Transporte de Carga..... | 122 |
| Apéndice F: Proyectos de Infraestructura al 2020 | 128 |
| Apéndice G: Relación de Contratos Actuales de Transportes Catalán | 129 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. <i>Ranking de Empresas de Transporte de Carga por Carretera</i> | 4 |
| Tabla 2. <i>Nueve Criterios para Evaluar la Visión Anterior - Transportes Catalán</i> | 10 |
| Tabla 3. <i>Nueve Criterios para Evaluar la Misión Anterior - Transportes Catalán</i> | 11 |
| Tabla 4. <i>Nueve Criterios para Evaluar la Misión Propuesta para la Empresa</i> | 12 |
| Tabla 5. <i>Índices de los Factores Políticos, Legales y de Gobernabilidad, 2015-2016</i> | 17 |
| Tabla 6. <i>Inversiones en Infraestructura, Proyectada Para los Años 2015 y 2016</i> | 19 |
| Tabla 7. <i>Evolución de la Infraestructura y del Parque Vehicular</i> | 20 |
| Tabla 8. <i>Clasificación de las unidades de Transporte de Carga por Carretera</i> | 20 |
| Tabla 9. <i>Índice de Desarrollo Humano del Perú</i> | 27 |
| Tabla 10. <i>Competitividad del Perú en Términos de Tecnología</i> | 31 |
| Tabla 11. <i>Competitividad del Perú en Términos de Innovación</i> | 32 |
| Tabla 12. <i>Situación Ambiental del Perú al 2014</i> | 33 |
| Tabla 13. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos para Transportes Catalán</i> | 34 |
| Tabla 14. <i>Matriz de Perfil Competitivo Transportes Catalán</i> | 40 |
| Tabla 15. <i>Matriz de Perfil Referencial Transportes Catalán</i> | 41 |
| Tabla 16. <i>Principales clientes de Transportes Catalán, año 2014</i> | 44 |
| Tabla 17. <i>Equipos para Transporte de Carga Asignados a Clientes de Transportes Catalán</i> | 45 |
| Tabla 18. <i>Estado de Ganancias y Pérdidas Transportes Catalán, años 2014 y 2015</i> | 50 |
| Tabla 19. <i>Balance General Transportes Catalán años 2014 y 2015</i> | 51 |
| Tabla 20. <i>Razones Financieras de Transportes Catalán</i> | 52 |
| Tabla 21. <i>Aporte por Cliente a los Ingresos de Transportes Catalán S.A.C., año 2013</i> | 53 |
| Tabla 22. <i>Ingresos de Transportes Catalán, del 2010 al 2013</i> | 54 |
| Tabla 23. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos Transportes Catalán</i> | 59 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 24. <i>Matriz de los Intereses Organizacionales de Transportes Catalán</i> | 62 |
| Tabla 25. <i>Matriz FODA Transportes Catalán</i> | 65 |
| Tabla 26. <i>Clasificación de las Estrategias de Transportes Catalán</i> | 66 |
| Tabla 27. <i>Matriz PEYEA Transportes Catalán</i> | 67 |
| Tabla 28. <i>Cuadro de Resultados y Vector PEYEA de Transportes Catalán</i> | 67 |
| Tabla 29. <i>Matriz de Decisión Transportes Catalán</i> | 71 |
| Tabla 30. <i>MCPE Transportes Catalán</i> | 73 |
| Tabla 31. <i>Matriz Rumelt Transportes Catalán</i> | 74 |
| Tabla 32. <i>Matriz de Etica Transportes Catalán</i> | 75 |
| Tabla 33. <i>Matriz de Estrategias vs. OLP Transportes Catalán</i> | 79 |
| Tabla 34. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de Transportes Catalán</i> | 80 |
| Tabla 35. <i>Objetivos de Corto Plazo y sus Recursos</i> | 84 |
| Tabla 36. <i>Políticas Asociadas a cada Estrategia</i> | 86 |
| Tabla 37. <i>Tablero de Control Balanceado Transportes Catalán</i> | 98 |
| Tabla 38. <i>Plan Estratégico Integral Transportes Catalán</i> | 100 |

Lista de Figuras

| | |
|---|-----|
| <i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico..... | xiv |
| <i>Figura 1.</i> PBI nacional y PBI del sector transporte 2004-2013..... | 5 |
| <i>Figura 2.</i> Estructura porcentual del sector transporte, año 2013..... | 6 |
| <i>Figura 3.</i> Evolución de las empresas autorizadas de transporte de carga 2004-2013..... | 6 |
| <i>Figura 4.</i> Distribución de las empresas de transporte de carga terrestre, en relación al número de vehículos que poseen, año 2013..... | 7 |
| <i>Figura 5.</i> Antigüedad del parque vehicular de carga por carretera, año 2013..... | 7 |
| <i>Figura 6.</i> Distribución del parque automotor del transporte terrestre, año 2013..... | 8 |
| <i>Figura 7.</i> Déficit o superávit gubernamental..... | 18 |
| <i>Figura 8.</i> Variación porcentual del PBI..... | 21 |
| <i>Figura 9.</i> Variación porcentual del PBI por sector económico, 2011-2014..... | 22 |
| <i>Figura 10.</i> Balanza comercial, en millones de dólares..... | 23 |
| <i>Figura 11.</i> Inflación del Perú, en porcentaje..... | 24 |
| <i>Figura 12.</i> Evolución anual del tipo de cambio, 2004-2014, en nuevos soles..... | 24 |
| <i>Figura 13.</i> Comportamiento de la inversión privada, en millones de US\$..... | 25 |
| <i>Figura 14.</i> Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1950-2050..... | 26 |
| <i>Figura 15.</i> El proceso de envejecimiento de la población, 2012, 2021 y 2050..... | 27 |
| <i>Figura 16.</i> Densidad poblacional por departamento, 1993 y 2007 en habitantes por km ² ... | 28 |
| <i>Figura 17.</i> Dimensiones culturales del Perú 2014..... | 29 |
| <i>Figura 18.</i> Conflictos sociales en el Perú al 2014..... | 30 |
| <i>Figura 19.</i> Descripción de los procesos de mantenimiento y logística de Transportes Catalán..... | 47 |
| <i>Figura 20.</i> Flujograma de mantenimiento de Transportes Catalán..... | 48 |
| <i>Figura 21.</i> Taller y zona de parqueo en sede Cajamarca..... | 49 |

| | |
|--|----|
| <i>Figura 22.</i> Simulacro de accidentes realizado en Transportes Catalán..... | 56 |
| <i>Figura 23.</i> Equipos de última generación de Transportes Catalán..... | 57 |
| <i>Figura 24.</i> Gráfica de la Matriz PEYEA de Transportes Catalán..... | 68 |
| <i>Figura 25.</i> Matriz BCG de Transportes Catalán..... | 69 |
| <i>Figura 26.</i> Matriz Interna Externa Transportes Catalán..... | 69 |
| <i>Figura 27.</i> Matriz de la Gran Estrategia de Transportes Catalán..... | 70 |
| <i>Figura 28.</i> Estructura organizacional propuesta para Transportes Catalán..... | 88 |
| <i>Figura 29.</i> Fases para la implantación de la Norma OHSAS 18001 para Transportes Catalán | 89 |
| <i>Figura 30.</i> Etapas para la gestión del cambio de Transportes Catalán..... | 91 |



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

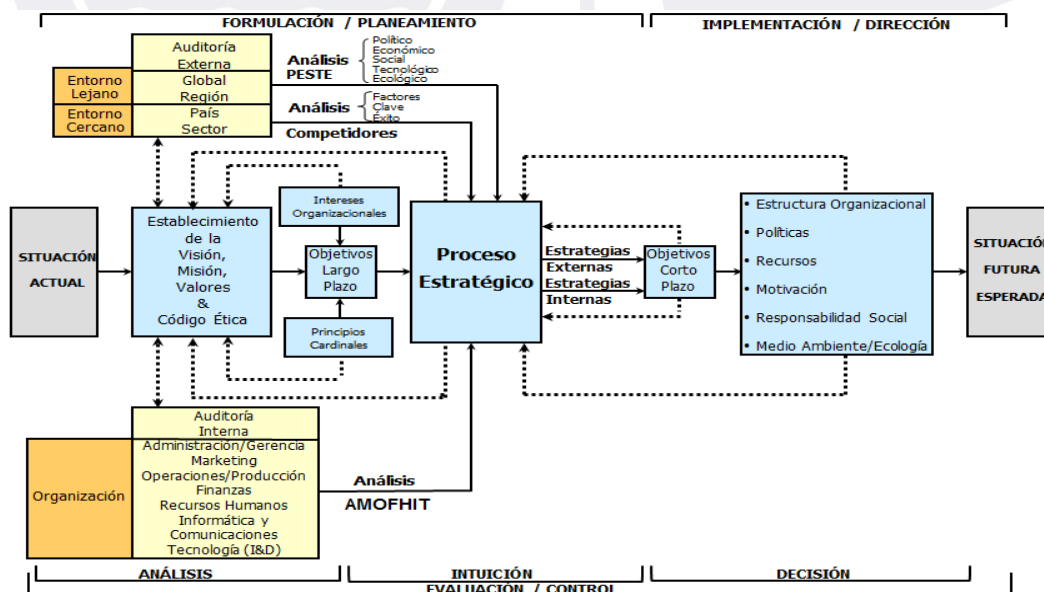


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, p. 10. México D. F., México: Pearson.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Capítulo I: Situación Actual de la Empresa Transportes Catalán

1.1 Situación General

Transportes M. Catalán S.A.C., empresa para la cual se elabora este planeamiento estratégico y que a lo largo del documento será denominada únicamente como Transportes Catalán, nació en la ciudad de Cajamarca. Su fundación data del año 1996, contando en el 2015 con 128 vehículos para el transporte de carga. Se dedica principalmente al transporte terrestre de carga pesada, específicamente de combustible; atendiendo las necesidades de la industria minera en este departamento, como segmento principal. Pero en un momento donde la actividad minera ha decrecido, como consecuencia de menores inversiones y de disminución en el precio internacional de los minerales (Priale, 2014), por lo que es urgente diversificar la cantidad de clientes.

La mayoría de los vehículos de la empresa corresponden a camiones cisterna de 9,000 galones, los cuales se utilizan para sus servicios de transporte de etanol, combustibles y lubricantes. La flota de vehículos pesados de Transportes Catalán no supera los cinco años de antigüedad, lo que reduce sus costos operativos e incrementa la confiabilidad de sus vehículos, convirtiéndose en ventajas comparativas (comunicación personal, Jaime Martos Reaño, Gerente de Operaciones, 5 de enero de 2016). Esto le permitió generar ventas de S/. 45 millones en el año 2015, con una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) del 11%.

En relación con la flota que se tiene, el transporte de combustible es el principal servicio que la empresa brinda, representando el 70% de los vehículos y el 81% de los ingresos; siendo sus clientes más significativos los provenientes de las industrias extractivas, y principalmente del sector minero del país. En este sentido se ha beneficiado de una política que tiene la Minera Yanacocha, que consiste en dar prioridad a proveedores de la región Cajamarca (comunicación personal, Miguel Ángel Catalán, Gerente General, 17 de diciembre de 2015).

En el año 2014 los ingresos que generó el cliente Minera Yanacocha representaron un 44% de las ventas totales, disminuyendo a 36% en el año 2015, luego de que en el 2011 ascendían al 75%. Esta importante reducción se debe a la contracción de sus operaciones, causada en parte por una menor demanda y en parte por los conflictos socio-ambientales generados en torno al proyecto Minas Conga y a su suspensión (comunicación personal, Miguel Ángel Catalán, 17 de diciembre de 2015). Esta coyuntura ha obligado a Transportes Catalán a buscar nuevas oportunidades de mercado en otras regiones del país, tanto en la industria minera como en otros sectores productivos, logrando crecer en sus ventas.

Una de las características de la empresa es que tiene un plan de renovación permanente de equipos, por lo que su flota actual tiene cinco años o menos. Esto le permite garantizar a los clientes seguridad en las entregas. Mientras que la empresa gana eficiencia porque sus costos de mantenimiento y reparaciones son predecibles y bajos. Esta ha sido hasta ahora una importante herramienta de diferenciación. Adicional a lo mencionado, la empresa ha logrado generar excelentes relaciones con entidades financieras a nivel nacional e internacional; así como también con marcas de prestigio internacional, que son sus principales proveedores, Volvo, Freightliner, Mercedes Benz, y DAF. (comunicación personal, Jaime Martos Reaño, 5 de enero de 2016)

Dado que la seguridad, entendido como el cumplimiento en los despachos, es altamente valorado por los clientes, Transportes Catalán se esfuerza en este aspecto y por ello en el año 2013 implementó la metodología de gestión TPM (Total Productive Maintenance) con la cual se diseña y controla el mantenimiento preventivo de cada unidad. Este afán por incorporar la tecnología ha llevado a la empresa a hacer seguimiento de todos sus vehículos con un sistema de GPS satelital, obteniendo información en tiempo real a través de *softwares* instalados en sus equipos. (comunicación personal, Jaime Martos Reaño, 5 de enero de 2016)

La empresa, ha implementado sistemas de calidad, y en el 2015 inició con procesos de certificación para garantizar que sus operaciones se adecuaban a estándares internacionales, con el fin de incrementar sus posibilidades competitivas. Los sistemas de calidad que a inicios del año 2016 estaban en proceso de implementación eran (comunicación personal, Miguel Ángel Catalán, 17 de diciembre de 2015):

- ISO 9001: Norma que tiene como objetivo principal establecer un Sistema de Gestión de Calidad, para el cumplimiento de los requerimientos y estándares exigidos por los clientes.
- ISO 14001: Norma internacional que tiene como objetivo principal establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo para la empresa en todos sus servicios.
- OHSAS 18001: Norma internacionalmente aceptada que define los requisitos para el establecimiento, implantación y operación de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional en todas las operaciones de la empresa.

En la actualidad, la organización cuenta con siete bases de operaciones para atender a sus clientes, ubicadas en Cajamarca; Reque, Lambayeque; Barranca; Paita; El Callao; Trujillo y Talara. Por los altos estándares de seguridad y la buena calidad de sus servicios la empresa se ha logrado establecer como un importante proveedor de combustible, teniendo como cliente principal a empresas del sector minero y en especial a la Minera Yanacocha. Sin embargo, al analizar la lista de las principales empresas transportistas del Perú, que se presenta en la Tabla 1, se observa que Transportes Catalán aparece en la posición número 15 (MTC, 2014c), lo que genera una participación de mercado es de 0.06% en cuanto al número de unidades, mientras que en ventas supera el 3%.

En la Tabla 1 se detallan las empresas de transporte que lideran el sector del transporte terrestre de carga en el país, estas empresas cuentan con flotas mayores a 50

unidades, con vehículos pesados de menos de cinco años de antigüedad. Estas empresas también han logrado certificaciones de calidad y seguridad en sus servicios, lo que influye en su competitividad y eficiencia. Las principales certificaciones observadas en el sector son ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

Tabla 1

Ranking de Empresas de Transporte de Carga por Carretera

| Posición | Razón Social |
|----------|---|
| 1 | Racionalización Empresarial S.A. |
| 2 | Transportes Rodrigo Carranza S.A.C. |
| 3 | Unión de Concreteras S.A. |
| 4 | Ransa Comercial S.A. |
| 5 | Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. |
| 6 | Tolmos Espinoza García S.R.L. |
| 7 | Induamerica Servicios Logísticos S.A.C. |
| 8 | Ingenieros Civiles y Contratistas Generales S.A. |
| 9 | Terracargo S.A.C. |
| 10 | Transaltisa S.A. |
| 11 | Construcción y Administración S.A. (Casa Constructores) |
| 12 | Choice Equipos y Servicios S.A.C |
| 13 | Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción S.A.C. |
| 14 | Renting S.A.C. |
| 15 | Transportes M. Catalán S.A.C. |
| 16 | Gestión de Servicios Ambientales S.A.C. |
| 17 | TRANS - O S.A.C. |
| 18 | San Fernando S.A. |
| 19 | Transportes 77 S.A. |
| 20 | Mota-Engil Perú S.A. |

Nota. Tomado del "Informes y publicaciones. Transportes" por MTC, 2014c. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

Durante el año 2013, el sector transporte experimentó una tasa de crecimiento real de 5.8%, mientras que la economía tuvo un incremento porcentual de 5.0%, como se aprecia en la Figura 1. En cambio, para el año 2014 el PBI nacional tuvo una desaceleración, con un crecimiento de 2.8% mientras que los servicios crecieron en 5.0%, que es donde se incluye

la actividad de transporte (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015)

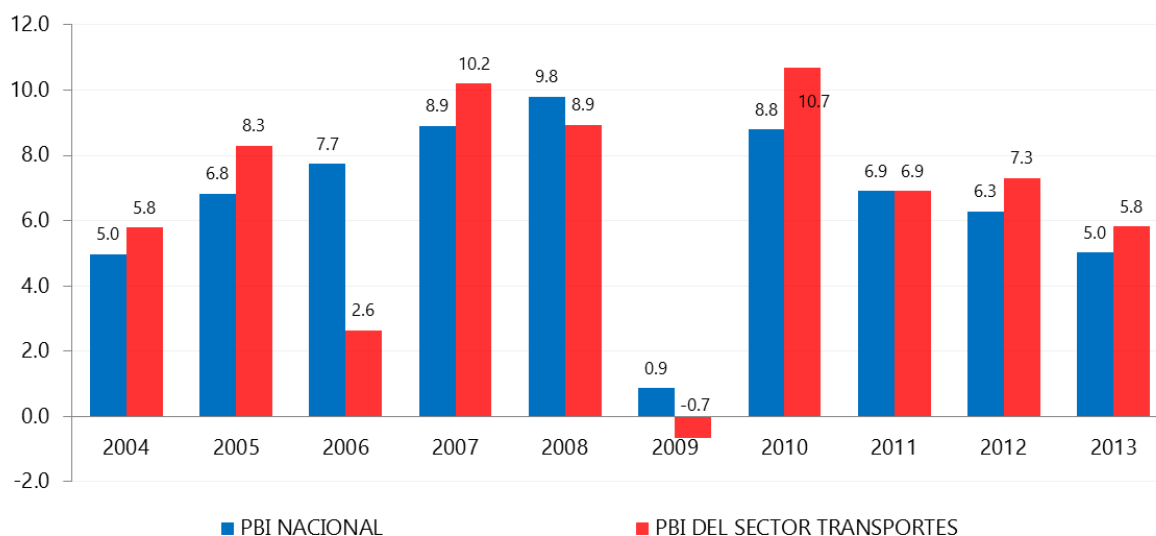


Figura 1. PBI nacional y PBI del sector transporte 2004-2013. Tomado de “Oficina de estadística. Indicadores sectoriales” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2014b. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/indicadores_sectoriales.html

Dentro del sector transporte, el terrestre es de mayor producción, contribuyendo con un 74%, siendo así el principal medio de transporte de pasajeros y de carga a nivel nacional, como se puede apreciar en la Figura 2. El movimiento de carga en el sistema de transporte peruano, alcanza las 54.2 TM anuales, siendo el transporte carretero de carga el que domina con a un costo promedio de 0.043 US\$/ton-km (Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC], 2014a).

El modo de transporte de carga por carretera en el Perú destaca claramente como el más utilizado debido a su gran versatilidad al combinar positivamente factores de desempeño como (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2012): (a) rapidez, (b) costo competitivo, (c) flexibilidad de rutas, (d) alta disponibilidad, (e) buena cobertura geográfica, y (f) potencial de servicio puerta-a-puerta.

A partir del año 2002, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones puso en marcha un proceso de organización y fiscalización del transporte de carga terrestre. Esto originó que muchas empresas inscribiesen su flota para brindar el servicio de carga. Por esto,

en el año 2013 el número de empresas autorizadas fue de 81,115 (MTC, 2014^a). El número de unidades que estas empresas tienen llegó a ser de 216,386 en el año 2013, mostrando un incremento del 13.4% en un solo período, como se observa en la Figura 3.

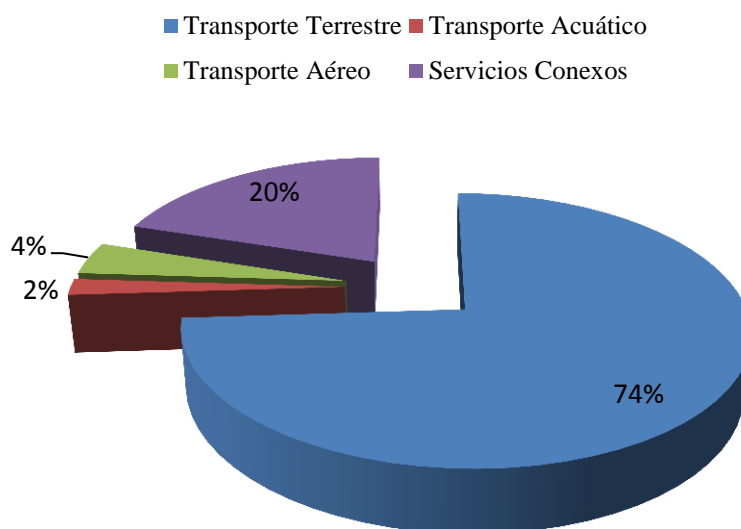


Figura 2. Estructura porcentual del sector transporte, año 2013. Adaptado de “Anuario estadístico 2013” por MTC, 2014a. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

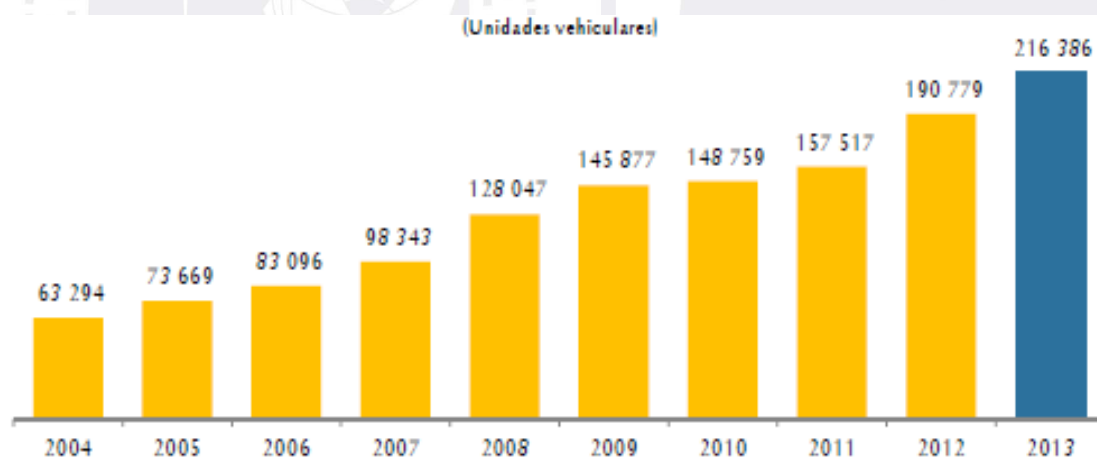


Figura 3. Evolución de las empresas autorizadas de transporte de carga 2004-2013. Tomado de “Anuario estadístico 2013” por MTC, 2014a, p.94. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

Del total de empresas autorizadas para realizar transporte de carga, el 63.4% poseían

sólo un vehículo, es decir, que prevalecen las empresas unipersonales. Cabe mencionarse que el 27.4% de empresas del transporte de carga por carretera, poseen entre dos a cuatro vehículos y que sólo el 0.4% poseen más de 51 unidades vehiculares (MTC, 2014a), como se puede apreciar en la Figura 4.

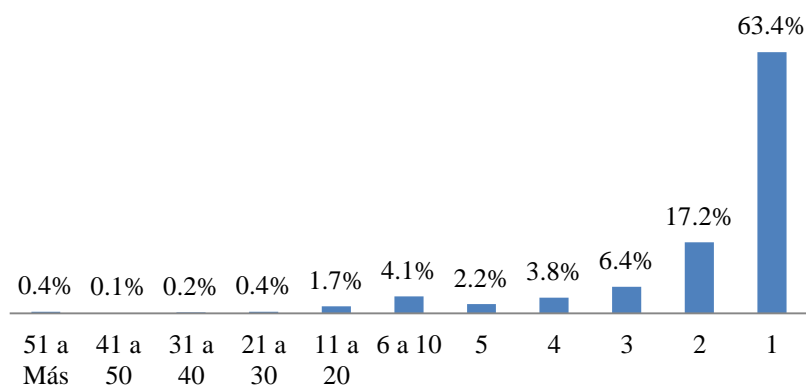


Figura 4. Distribución de las empresas de transporte de carga terrestre, en relación al número de vehículos que poseen, año 2013. Adaptado de “Anuario estadístico 2013” por MTC, 2014a, p.94. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

La antigüedad de la flota vehicular nacional para el año 2013, muestra dos datos importantes. En primer lugar se conoce que el 46.5% de vehículos tienen entre uno y cinco años de antigüedad. Mientras que en segundo lugar se tiene que el 26.9% aún mantiene vehículos con más de 20 años de antigüedad (MTC, 2014a), como se aprecia en la Figura 5.

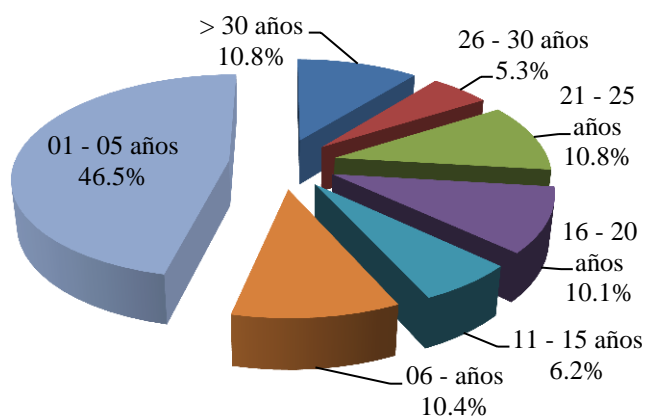


Figura 5. Antigüedad del parque vehicular de carga por carretera, año 2013. Tomado de “Anuario estadístico 2013” por MTC, 2014a, p.94. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

El tipo de vehículo de carga incluye camionetas pick-up, camiones, remolcadores y semi remolques. Una descripción detallada de cada uno de estos tipos se presenta en el Apéndice D, mientras que a continuación, en la Figura 6, se presenta una distribución de los vehículos de carga terrestre por tipo de unidad.

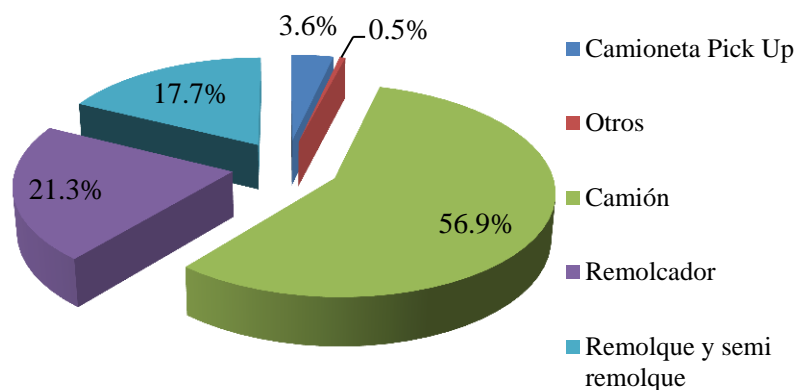


Figura 6. Distribución del parque automotor del transporte terrestre, año 2013. Tomado de “Anuario estadístico 2013” por MTC, 2014a, p.95. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

1.2 Conclusiones

La mayoría de las empresas registradas como transportistas forman parte de grandes corporaciones, atendiendo solamente a estas empresas y teniendo un mercado cautivo. Ese no es el caso de Transportes Catalán, la cual debe competir, ofreciendo calidad y precios atractivos, para ganar contratos que de preferencia tienen que ser de largo plazo con empresas medianas o grandes. Ante lo cual la principal limitación que enfrentan es su enfoque en la industria minera, que ha decrecido en actividad. Sin embargo, Transportes Catalán posee unidades con menos de cinco años de uso, lo cual le permitirá ampliar su red de clientes y hasta la cobertura geográfica.

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

2.1 Antecedentes

A pesar del crecimiento logrado a través del tiempo, Transportes Catalán no había tenido hasta hoy la oportunidad de establecer un Plan Estratégico formal, que le permitiera identificar claramente quiénes son y qué desean ser en el futuro, aumentando sus posibilidades competitivas en el largo plazo. El fundador de la empresa ha mantenido un estilo de administración y gerencia totalmente empírico, lo que se ha visto reforzado por el buen resultado en ventas. Sin embargo, existe conciencia sobre la importancia del planeamiento para su subsistencia y crecimiento en el futuro, especialmente ante los cambios que se experimentan en el entorno.

La visión y misión más que compromisos con el futuro y con la esencia de lo que debe hacer la empresa para ser exitosa, habían sido diseñadas más como enunciados descriptivos de las características de los servicios que brindaban o se pensaban brindar. A continuación se muestran la visión y misión con las que contaba la empresa, las cuales no se encuentran publicadas de manera visible ni están expuestas en su página web:

- Visión anterior de la empresa: Nuestra visión está orientada a consolidarnos como un grupo humano y empresarial líder a nivel nacional e internacional y ser un referente en cuanto a servicio de calidad en transporte en general y maquinaria pesada.
- Misión anterior de la empresa: En Transportes Catalán tenemos como misión brindar un servicio en todos nuestros rubros que exceda las expectativas de nuestros clientes, garantizando su satisfacción, siempre observando la ética, seguridad y puntualidad.

Se desarrolló una evaluación de la visión, siguiendo los criterios establecidos por D'Alessio (2013), la cual se presenta en la Tabla 2, donde se ve que no se cumple con

ninguno de los puntos. Luego, en la Tabla 3 se analiza la misión, a la luz de los nueve componentes definidos por el mismo autor. Los resultados muestran que ninguno de estos nueve elementos ha sido identificado claramente. Entonces, teniendo en consideración que la visión y la misión no han sido diseñadas cumpliendo con los estándares establecidos y que por ende no pueden cumplir con su objetivo, es necesario diseñar una nueva visión, con un horizonte de tiempo claro y una nueva misión donde los nueve componentes están presentes.

Tabla 2

Nueve Criterios para Evaluar la Visión Anterior de Transportes Catalán

| | | |
|-----------------------|--|-----------|
| Dos partes | Ideología central. | No cumple |
| | Visión de futuro. | No cumple |
| Siete características | Simple, clara y comprensible. | No cumple |
| | Ambiciosa, convincente, y realista. | No cumple |
| | Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios. | No cumple |
| | Proyectada a un alcance geográfico. | No cumple |
| | Conocido por todos. | No cumple |
| | Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia. | No cumple |
| | Una idea clara y desarrollada sobre adónde desea ir la organización. | No cumple |

2.2 Visión

Reconociendo que en la actualidad Transportes Catalán es la empresa número 15 a nivel nacional, en cuanto al número de unidades, con una participación de mercado de 0.06% y ventas de S/. 43 millones, es necesario proponer una visión retadora. En este caso se orienta a reforzar su posición en el sector, expandiéndose en cuanto a ventas y a sectores a los que atiende. Además, queda claro que la empresa fue creada con el objetivo principal de dar rentabilidad a sus accionistas. Ante estas situaciones se propone la siguiente visión, la cual posteriormente en la Tabla 4 es evaluada a la luz de los criterios de D'Alessio (2013):

Tabla 3

Nueve Criterios para Evaluar la Misión Anterior de Transportes Catalán

| | |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Clientes-consumidores | No identificados claramente |
| 2. Productos: bienes o servicios | No identificados claramente |
| 3. Mercados | No identificados claramente |
| 4. Tecnologías | No identificados claramente |
| 5. Objetivos de la organización | No identificados claramente |
| 6. Filosofía de la organización | No identificados claramente |
| 7. Auto concepto de la organización | No identificados claramente |
| 8. Preocupación por la imagen pública | No identificados claramente |
| 9. Preocupación por los empleados | No identificados claramente |

Al 2025, Transportes Catalán se diferenciará por su excelente servicio soportado en las certificaciones de calidad y cumpliendo con los requerimientos y documentación establecida para cada cliente, transportando sus cargas de manera segura y confiable, contando con vehículos modernos, convirtiéndose en líder a nivel nacional en el transporte terrestre de combustible y carga en general, generando rentabilidad a los accionistas, con responsabilidad social empresarial.

2.3 Misión

La misión que se desarrolla para la empresa Transportes Catalán es la siguiente, y en la Tabla 4 se confirma que este enunciado cumpla con los nueve criterios que estableció D'Alessio (2013):

Incrementar su participación en el mercado a través de la prestación de servicios de transporte de combustible y de carga pesada a través de todo el Perú, atendiendo a las industrias extractivas, comerciales y de la construcción; a través de colaboradores competentes y motivados, procesos efectivos y una flota de vehículos con equipos de última tecnología, que cumplan con los estándares de calidad, seguridad y parámetros de tiempo

requeridos. Cumpliendo de manera estricta con la normativa técnica y legal establecida en el país, trabajando con responsabilidad, respondiendo de manera ética y honesta a los *stakeholders*; respetando y promoviendo a las personas y al medio ambiente.

Tabla 4

Nueve Criterios para Evaluar la Misión Propuesta para la Empresa

| Criterios a evaluar | Descripción |
|---------------------------------------|---|
| 1. Clientes-consumidores | Principalmente las industrias extractivas, comerciales y de la construcción. |
| 2. Productos: bienes o servicios | Transporte de combustible y carga en general (la carga en general se refiere a los diferentes tipos de mercancía que existen en el mercado peruano). |
| 3. Mercados | A nivel nacional. |
| 4. Tecnologías | Innovación incremental a través de la renovación constante de su flota. |
| 5. Objetivos de la organización | El objetivo principal claramente es el crecimiento. |
| 6. Filosofía de la organización | La mejora continua y la ética con los stakeholders. |
| 7. Autoconcepto de la organización | La ventaja competitiva actual de la empresa, es su capacidad para adquirir nuevos equipos y tecnología; logrando así enriquecer su <i>know how</i> , reducir costos e incrementar la diferenciación y confiabilidad de sus servicios. |
| 8. Preocupación por la imagen pública | Compromiso ético con el mercado, la sociedad y el país. |
| 9. Preocupación por los empleados | Considera a los empleados como un activo valioso e imprescindible. |

2.4 Valores

Los valores que guiarán a la empresa son:

- **Innovación:** Se busca la mejora continua a través de la implementación de tecnologías, herramientas y soluciones, lo que permite incrementar la productividad y eficacia; generando altos estándares de calidad, seguridad y protección medioambiental en pro de la satisfacción de los clientes.
- **Pasión y compromiso:** Se tiene amor por lo que se hace y eso se manifiesta en la calidad de los servicios, en la excelencia que se persigue en cada operación, y en la actitud con que se relaciona la empresa con sus empleados, proveedores y clientes.
- **Cultura de servicio:** Para generar valor y construir relaciones sólidas y de confianza con los clientes y *stakeholders* a largo plazo.
- **Profesionalismo:** Responsabilidad para desempeñarse generando valor y cumpliendo con los objetivos establecidos en cada servicio, siendo consecuentes con los compromisos adquiridos; cumpliendo y llevando a cabo todo lo acordado, haciéndolo bien, de la forma más completa, eficiente y en los plazos previstos.
- **Trabajo en equipo:** Capacidad y voluntad de hacer equipo con todas las partes implicadas en una operación para que ésta tenga éxito.
- **Integridad y respeto:** Seriedad, transparencia y legalidad para con los empleados, las entidades financieras, los proveedores, los clientes, los agentes sociales y las instituciones públicas, entre otros.
- **Compromiso social:** Se tiene voluntad de devolver a la sociedad parte de los beneficios que ésta le proporciona a la empresa.

2.5 Código de ética

La empresa, sus empleados y proveedores, asumen los siguientes compromisos:

- **Respeto a las personas:** Se asume la responsabilidad de mantener un entorno de trabajo libre de toda discriminación y de cualquier conducta que implique un

acoso de carácter personal. Asegurando una política efectiva de igualdad de oportunidades y proveyendo un entorno seguro y estable en cada una de sus operaciones. Toda actuación de la empresa y de sus empleados guardará un respeto escrupuloso a los derechos humanos y libertades públicas.

- **Respeto a la legalidad y a la integridad ética:** Las actividades empresariales y profesionales se desarrollarán con estricto cumplimiento de la legalidad vigente en cada uno de los lugares donde se desarrollen. Basándose en el valor de la integridad y desarrollándose de acuerdo con los principios de honestidad, evitando toda forma de corrupción, cumpliendo con las leyes de defensa de la competencia, respetando la confidencialidad y privacidad de los datos y la información, protegiendo el patrimonio empresarial propio y de sus relacionados para cumplir con las directrices principales de su actuación empresarial “la búsqueda de la calidad en sus servicios y las buenas relaciones con sus stakeholders a largo plazo”.
- **Respeto al medio ambiente:** Asume el compromiso de procurar respeto al medio ambiente en el desarrollo de sus actividades, minimizando los efectos negativos que, eventualmente, éstas pudieran ocasionar, comprometiéndose a un estricto cumplimiento de la legislación medioambiental y contribuyendo a la conservación de los recursos naturales y de aquéllos espacios que tengan interés ecológico, paisajístico, científico o cultural.
- **Respeto a la sociedad:** Se compromete a actuar socialmente responsable, cumpliendo con las leyes y con todos sus compromisos empresariales, así como asumiendo la responsabilidad de respetar la diversidad cultural, las costumbres y principios vigentes de cada lugar o pueblo en el que desempeñe sus operaciones o actividades empresariales.

2.6 Conclusiones

Se desarrolla una visión para el año 2025 donde se contempla la necesidad de crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado nacional, a través de la diferenciación. Esta se reflejará en alta calidad del servicio, con seguridad y eficiencia, gracias al uso de tecnología de punta e innovación constante. Además, se desarrolla una misión que contempla los nueve componentes definidos con D'Alessio (2013), lo cual muestra la importancia de diversificar las industrias a las que atiende, para así diluir su riesgo, así como crecer expandiéndose geográficamente para atender todo el Perú.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis del Entorno PESTE

En este punto se describen y analiza la situación de cinco diferentes factores externos que influyen en la competitividad del sector transportes, y específicamente en la empresa Transportes Catalán.

3.1.1 Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales

Para realizar el análisis político, gubernamental y legal del Perú, se presenta la Tabla 5 que muestra los principales indicadores de institucionalidad del país. El Perú obtiene puntajes positivos en la capacidad para proteger las inversiones privadas, seguido por la protección a las inversiones privadas y la eficiencia del marco legal para solucionar disputas. También resalta el buen desempeño en relación a la transparencia para elaborar políticas y la imparcialidad de los gobernantes. Sin embargo, se ven posiciones muy alejadas de lo deseado en indicadores negativos como la corrupción, el costo del terrorismo para los negocios, el costo del crimen y la violencia para los negocios que disminuyen el atractivo de nuestro país para las inversiones extranjeras.

El Perú muestra muchos indicadores en los que debe de mejorar para ser mucho más competitivo y atraer inversiones. Especialmente en lo que se refiere a la protección que le brinda a los derechos de autor, la independencia del poder judicial, la confianza en la policía y las cargas que representan las regulaciones gubernamentales. Así mismo, los políticos deberán mejorar el nivel de confianza y credibilidad que tienen los peruanos y los grupos económicos peruanos y extranjeros acerca de ellos. Nuestro país también debe de mejorar de manera sustancial la distribución de los fondos públicos.

El diseño de la política fiscal del Perú toma en cuenta la posición de las finanzas del Estado en términos estructurales, con el fin de darle mayor predictibilidad al gasto público, desvinculándolo de los cambios cíclicos o transitorios de la economía. Las cifras de la Figura

7 muestran un ligero superávit fiscal en el 2013 debido principalmente al desempeño de la actividad tributaria (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2014).

Tabla 5

Índices de los Factores Políticos, Legales y de Gobernabilidad, 2015-2016

| Elementos legales y gubernamentales | Puntaje | Posición |
|---|---------|----------|
| Derechos de autor | 3.8 | 104 |
| Protección de los derechos de autor | 3.3 | 104 |
| Distribución de los fondos públicos | 2.5 | 114 |
| Confianza en los políticos | 1.8 | 130 |
| Corrupción | 3.9 | 72 |
| Independencia del Poder Judicial | 2.8 | 112 |
| Imparcialidad de los gobernantes | 2.5 | 109 |
| Eficiencia en el gastos del Gobierno | 2.4 | 117 |
| Carga de las regulaciones gubernamentales | 2.4 | 133 |
| Eficiencia del marco legal para resolver disputas | 2.6 | 130 |
| Eficiencia del marco legal ante retos | 2.7 | 118 |
| Transparencia del gobierno en la elaboración de políticas | 3.9 | 82 |
| Costo del terrorismo para los negocios | 4.2 | 123 |
| Costo del crimen y la violencia para los negocios | 2.9 | 129 |
| Crimen organizado | 3.0 | 133 |
| Confianza en la policía | 2.6 | 135 |
| Comportamiento ético de las empresas | 3.5 | 106 |
| Fortaleza de los estándares de auditorías y reportes | 5.1 | 41 |
| Eficacia de las juntas directivas | 5.2 | 39 |
| Protección de los intereses de accionistas minoritarios | 4.2 | 57 |
| Protección a las inversiones | 6.2 | 39 |

Nota. Tomado de “*Global competitiveness report 2015-2016*” por World Economic Forum (WEF), 2015. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

Como se observa hacia los próximos dos años, se proyecta un déficit fiscal de 0.7% en 2015, y 0.6 % en 2016. Esto se explica, principalmente, por una reducción en los niveles de mediano plazo de los precios de los metales que se exportan. Así como también por el rezago respecto del impacto de las medidas tributarias y administrativas para ampliar la base tributaria y reducir los niveles de evasión y elusión, que corresponde al estado (MEF, 2014).

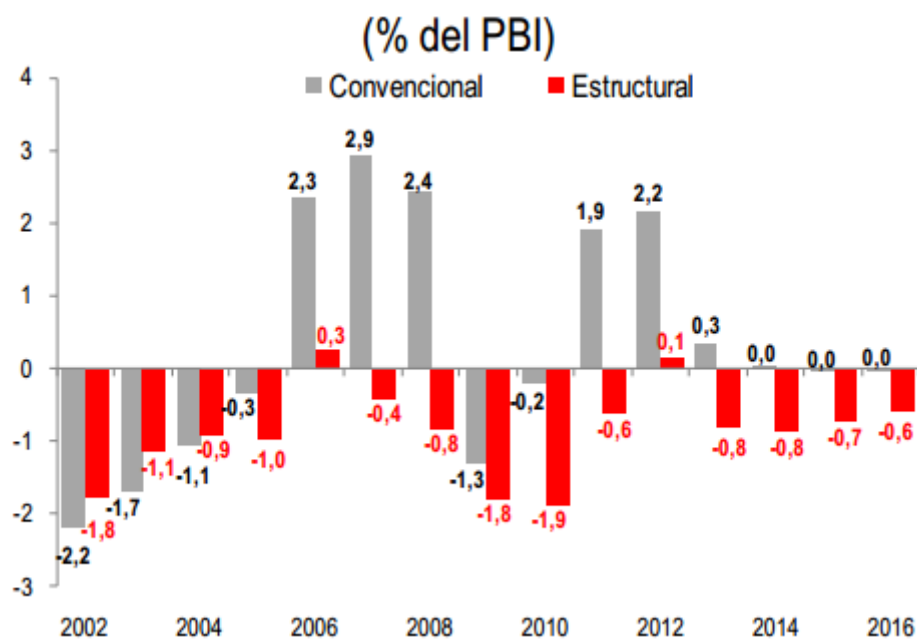


Figura 7. Déficit o superávit gubernamental. Tomado de “Marco macroeconómico multianual 2014-2016”, por el MEF, 2014. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2014_2016_Rev.pdf

Las políticas de desarrollo del país, están basadas en una economía abierta al mundo y competitiva en su oferta exportable, estrategia que ha sido exitosa y ha permitido consolidar al comercio exterior como un instrumento de desarrollo económico y de reducción de pobreza. En la actualidad, casi el 95% de las exportaciones peruanas están cubiertas por tratados de libre comercio vigentes, sujetos a las reglas de origen de cada acuerdo comercial. Estos conceden condiciones preferenciales a 53 países, entre los cuales se encuentran: Estados Unidos, China, Canadá, Japón, Corea del Sur, Tailandia, Singapur, los países miembros de la Unión Europea, entre otros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2014).

El Perú ofrece un marco legal que protege los intereses del inversionista extranjero, brindándole: (a) un trato no discriminatorio e igualitario, (b) acceso sin restricción a la mayoría de sectores económicos y (c) libre transferencia de capitales. Adicionalmente, a los inversionistas nacionales y extranjeros se les ofrece: (a) derecho a la libre competencia, (b) garantía de propiedad privada (no expropiaciones, ni estatizaciones), (c) libertad para adquirir

acciones a empresas nacionales, (d) libertad para acceder al crédito interno y externo, (e) libertad para remesar regalías y utilidades provenientes de su inversión y simplicidad para poder hacer operaciones en moneda local o en moneda extranjera sin control de cambios (Ministerio de Relaciones Exteriores Perú [MRE], 2014).

Los aspectos legales, políticos y gubernamentales más relevantes para la empresa Transportes Catalán son los relacionados al sector infraestructura, al sector transporte y al sector automotriz. En este aspecto, el crecimiento económico del Perú está estrechamente ligado a la progresiva reducción de sus deficiencias en el sector infraestructura. En la Tabla 6 se aprecian las inversiones en infraestructura proyectadas al año 2016, con las que se pretende seguir subsanando las debilidades existentes en esta área. El detalle de los proyectos a ejecutar se presenta en el Apéndice F.

Tabla 6

Inversiones en Infraestructura, Proyectada Para los Años 2015 y 2016

| Infraestructura | US\$ Millones |
|-----------------|---------------|
| Vial | 11,534 |
| Ferroviaria | 7627 |
| Aeroportuaria | 776 |
| Portuaria | 548 |
| Hidroviaria | 76 |
| Total | 20,561 |

Nota. Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?”, por Proinversión 2014. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2014_enero.pdf

El sector transporte se rige por un marco regulatorio que se presenta en el Apéndice E, que establece la libertad para la importación y la circulación de unidades vehiculares, siempre que se cumplan las condiciones técnicas y de seguridad requeridas. Para atender la demanda de infraestructura que viene de la cantidad de vehículos, se ha tenido una tendencia positiva de crecimiento, tanto en la infraestructura como en el mercado automotriz, tal y como se aprecia en la Tabla 7.

Tabla 7

Evolución de la Infraestructura y del Parque Vehicular

| Concepto | U.M | 2010 | 2011 | 2012 | Variación % (2012-2011) |
|-------------------------|--------|-----------|-----------|-----------|-------------------------|
| Infraestructura | | | | | |
| Red vial de carreteras | km. | 125,044 | 129,162 | 140,672 | 8.9% |
| Red Ferroviaria | km. | 1,943 | 1,965 | 1,953 | -0.6% |
| Aeropuertos | Unidad | 111 | 116 | 135 | 16.4% |
| Puertos | Unidad | 30 | 30 | 30 | 0.0% |
| Parque Vehicular | | | | | |
| Automotor | Unidad | 2,183,278 | 2,616,637 | 2,999,223 | 14.6% |
| Locomotoras | Unidad | 92 | 91 | 92 | 1.1% |
| Naves Aéreas | Unidad | 281 | 283 | 323 | 14.1% |
| Navíos | Unidad | 899 | 1,222 | 1,095 | -10.4% |

Nota. Tomado de “*Guía de negocios e inversión en el Perú 2014-2015*” por Ministerio de Relaciones Exteriores Perú (MRE), 2014. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf

La Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN), creada mediante Ley N° 29380, es la encargada de normar, supervisar, fiscalizar y sancionar las actividades del transporte de personas, carga y mercancías a nivel nacional (Departamento de Investigación y Documentación Parlamentaria, 2013). El Apéndice E muestra las normas legales vigentes por las cuales se rige el sector transporte de carga. Es en el Reglamento Nacional de Vehículos donde se establece la clasificación del tipo de unidad vehicular, lo cual depende de su peso bruto (ver Tabla 8).

Tabla 8

Clasificación de las unidades de Transporte de Carga por Carretera

| Tipo de Vehículo | Clasificación Según Peso Bruto Vehicular |
|--------------------|--|
| Vehículos Pequeños | 01 - Vehículos con peso bruto vehicular hasta 0.75 toneladas |
| | 02 - Vehículos con peso bruto vehicular mayor que 0.75 toneladas hasta 3.5 toneladas |
| Vehículos Medianos | 03 - Vehículos con peso bruto vehicular mayor que 3.5 toneladas hasta 10 toneladas |
| Vehículos Pesados | 04 - Vehículos con peso bruto vehicular mayor que 10 toneladas |

Nota. Tomado de “*Guía de orientación del usuario del transporte terrestre*” por SIICEX 2012. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad04264.pdf>

Se ve como oportunidad el incremento en la infraestructura vial en el país, así como la protección del gobierno a la inversión privada y los tratados de libre comercio que se han establecido. Mientras que como amenaza está la corrupción y el costo que el crimen organizado y la delincuencia tiene sobre los negocios y especialmente sobre los de transporte terrestre que se ven amenazados al circular por las carreteras. Considerando además que la población no tiene confianza en la policía.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras

Se inicia el análisis de las fuerzas económicas y financieras del Perú con la revisión de la variación porcentual del PBI, la cual se presenta en la Figura 8. Ante la desaceleración económica experimentada en el año 2014 y que se proyecta continua en los años 2015 y 2016, con tasas de variación porcentual de 2.7% y 3.0% respectivamente (CCL: PBI peruano crecerá 2.7% el 2015 y 3% el 2016, 2015)

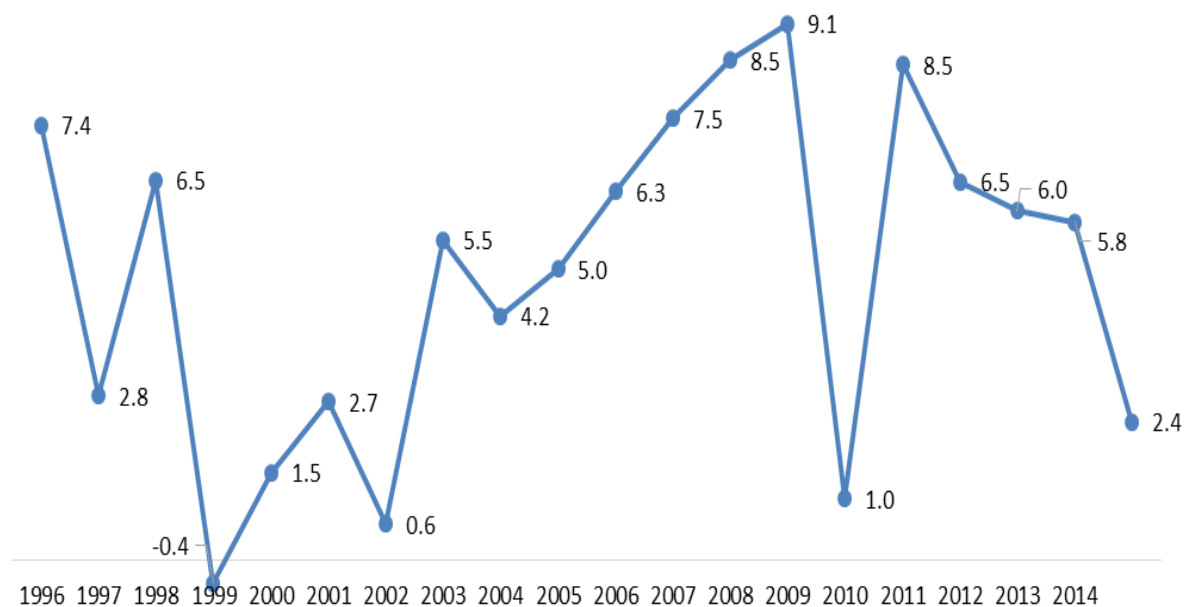


Figura 8. Variación porcentual del PBI. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales” por BCRP, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>

De igual modo, casi todas las actividades económicas han tenido un impacto positivo en el crecimiento continuo del PBI nacional. Las mismas que se incrementaron en relación a resultados anteriores, como se aprecia en la Figura 9.

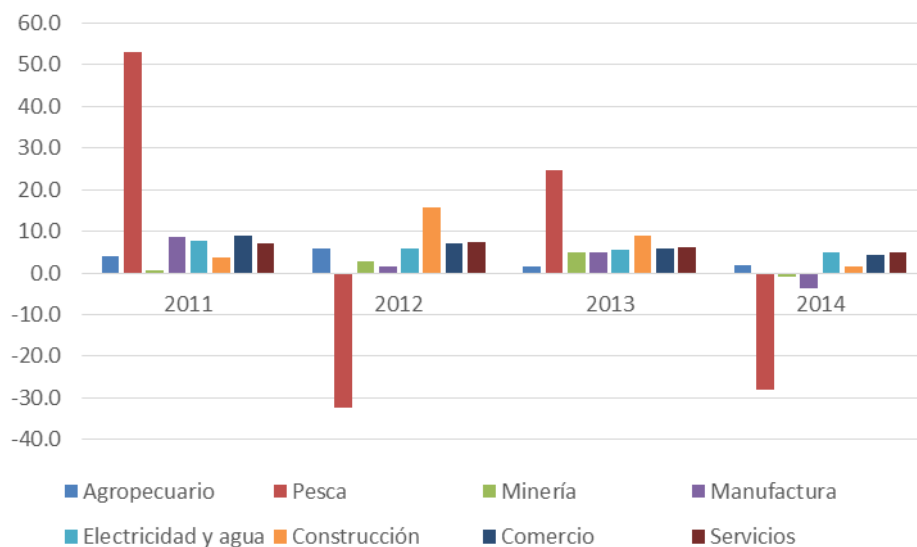


Figura 9. Variación porcentual del PBI por sector económico, 2011-2014. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales” por BCRP, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Dentro del sector servicios, se encuentra transporte y comunicaciones, que en el año 2013 creció 8.9%, impulsado por el sub-sector transporte (9.15%) versus comunicaciones (5.37%). El avance del sector transporte fue determinado por el crecimiento del transporte por vía terrestre en 5.6%, influenciado por el mayor tráfico de pasajero y carga por carretera. Para finales del año 2013 la producción del sector transportes se incrementó 6.8% en comparación al año anterior. Durante el año 2014, el crecimiento continuó, con tasa de 2.85%, determinado también por el crecimiento del tráfico por vía terrestre, tanto para pasajeros como para carga (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014a).

En la Figura 10 se presenta la evolución de la balanza comercial del país, donde se evidencia que en el año 2013 por primera vez desde el 2001, el saldo de la balanza comercial fue deficitario, situación que se ha prolongado en los siguientes dos años (MRE, 2014). Los

principales factores del déficit en la balanza comercial han sido la incertidumbre sobre el impacto del retiro del estímulo monetario en EE.UU. y los temores de una desaceleración mayor a la anticipada en China, que llevaron a una serie de *shocks* externos, a lo cual se le ha sumado la incertidumbre que produce la política gubernamental para las inversiones (MEF, 2014).

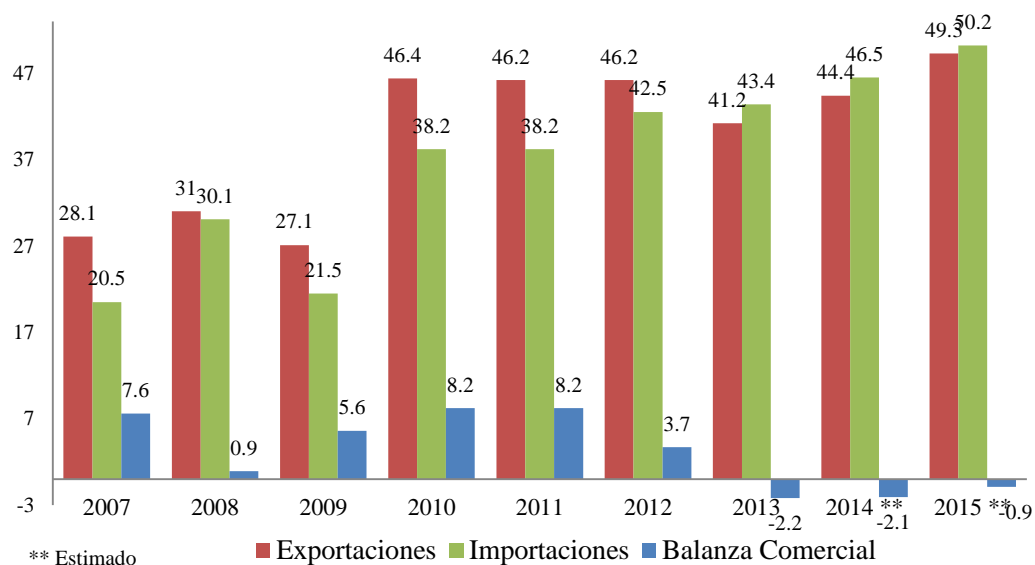


Figura 10. Balanza comercial, en millones de dólares. Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú 2014-2015” por MRE, 2014. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf

Para todos los sectores productivos del país, la inflación es un indicador muy importante porque refleja la estabilidad macroeconómica, a través del uso eficiente de los recursos productivos, el menor nivel de incertidumbre y el mayor incentivo hacia las inversiones. En la Figura 11 se presenta la variación anual del índice de precios al consumidor en el Perú. Se observa que a finales del año 2013 la tasa de inflación alcanzó 2.9%. Mientras que durante el año 2014 se llegó a 3.4% (BCRP, 2014). El tipo de cambio también es un indicador relevante, sobre todo para el sector transporte, ya que éste influye directamente en sus principales costos operativos, como son: (a) precios de combustibles, (b)

lubricantes, (c) repuestos, (d) vehículos y (e) equipos. En la Figura 12 se muestra el comportamiento del tipo de cambio en el país.

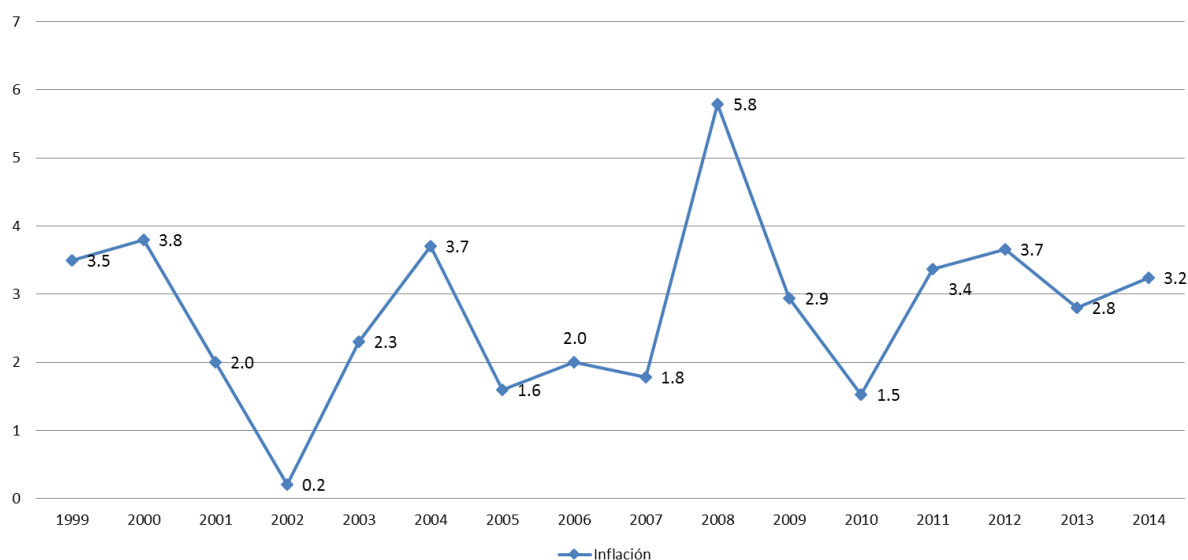


Figura 11. Inflación del Perú, en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales” por BCRP, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>

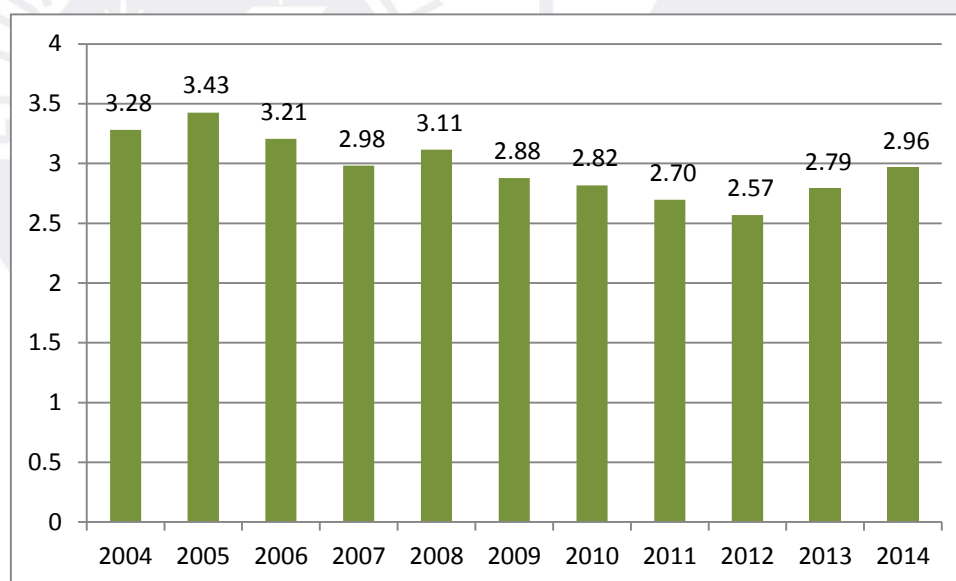


Figura 12. Evolución anual del tipo de cambio, 2004-2014, en nuevos soles. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales” por BCRP, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>

Otros indicadores importantes de la economía de un país son el son el riesgo país y el grado de inversión. El Perú ha recibido buenas proyecciones de parte de las agencias calificadoras de riesgos más reconocidas, las cuales no solamente han ratificado el grado de

inversión otorgado al país, sino que han subido la calificación de crédito soberano peruano. Estos prospectos económicos son respaldados por la inversión sostenida y por la significativa disminución de las vulnerabilidades fiscales y externas. Todo esto dentro de un contexto de diversas fuentes de crecimiento con baja inflación y fortaleza de los fundamentos macroeconómicos. La obtención del grado de inversión le ha permitido al Perú tener mucha atención internacional, un mayor número de corporaciones multinacionales están viendo a nuestro país con mayor interés, incrementando el grado de inversión del país (MEF, 2014). En la Figura 13 se puede observar la evolución de las inversiones en el Perú.

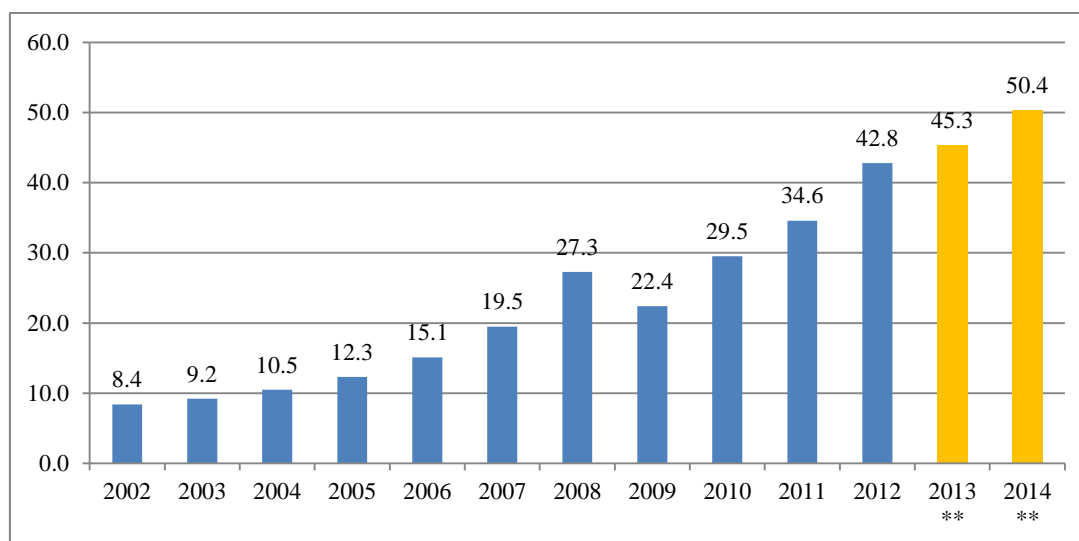


Figura 13. Comportamiento de la inversión privada, en millones de US\$. Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú 2014-2015”, por MRE, 2013. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf

El análisis de las fuerzas económicas muestra las siguientes oportunidades: (a) estabilidad macro económica, (b) incremento de las inversiones privadas externas, (c) desarrollo de diversos sectores económicos. Mientras que la amenaza que se identifica es la volatilidad en el tipo de cambio, que se experimenta desde finales del año 2014.

3.2.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas

El último censo poblacional del país se realizó en el año 2007. Hasta ese momento, el Perú contaba con una población de 28'220,000 habitantes, con una tasa de incremento anual

del 1.6%. Pero para el año 2014, esta población ya se había elevado a 30 millones 475 mil personas, con una tasa de crecimiento poblacional del 1.1% (INEI, 2014). La evolución que ha tenido la población peruana se aprecia en la Figura 14, donde para el año 2021 se espera que el país cuente con más de 33 millones habitantes, incrementándose anualmente en 325 mil personas.

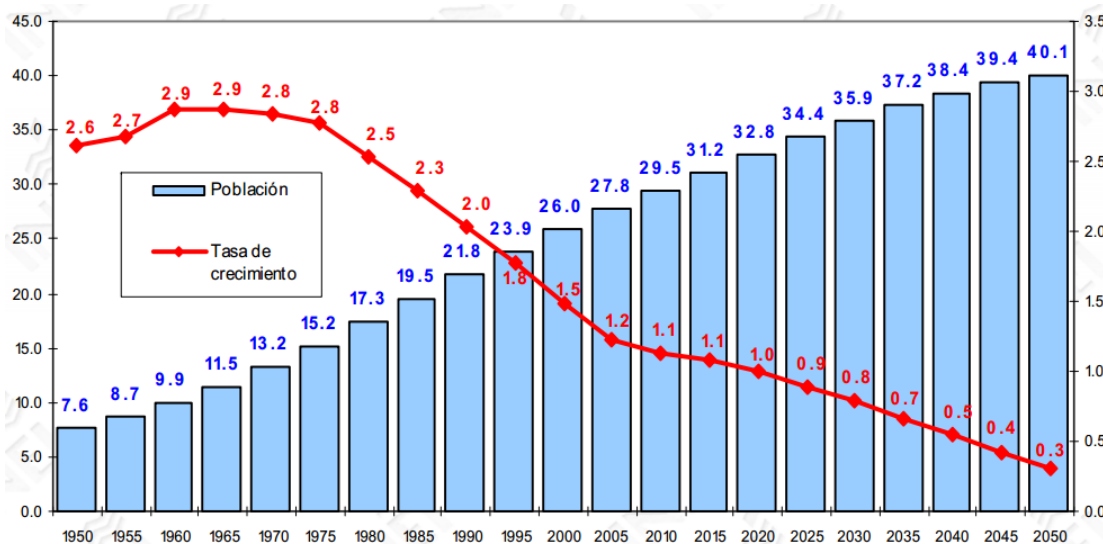


Figura 14. Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1950-2050. Tomado de “Cambios demográficos y proyecciones de población” por INEI, 2012. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/cambios_demograficos_y_proyecciones_de_poblacion.pdf

Otro elemento importante del análisis demográfico es el Índice de Desarrollo Humano (IDH). En la posición del país dentro de este indicador influye el hecho de que la esperanza de vida se sitúa en 74.5 años. La tasa de mortalidad se sitúa en el 5.3% al año y su renta per cápita promedio es de S/. 5,156. El valor que se obtuvo en el año 2012 es 0.741, en una escala donde el máximo es 1 (INEI, 2013). Como se observa en la Tabla 9, la tendencia del IDH ha sido creciente para el Perú desde 1980, lo que es favorable porque indica que los peruanos han mejorado su calidad de vida.

En el Perú se ha incrementado el índice de envejecimiento de la población a consecuencia de la disminución de la tasa de natalidad y de la tasa de mortalidad, lo que ha

traído el envejecimiento de la población. En la Figura 15 se observa cómo en el año 2021 será menor el porcentaje de personas con menos de 29 años de edad, comparado con el año 2012.

Así mismo el porcentaje de la población que tiene más de 45 años es mayor tanto en el año 2021 y 2050 que en 2012.

Tabla 9

Índice de Desarrollo Humano del Perú

| Año | IDH | IDH – Salud | IDH -Educación | IDH – Ingresos |
|------|-------|-------------|----------------|----------------|
| 2012 | 0.741 | 0.855 | 0.713 | 0.669 |
| 2011 | 0.738 | 0.852 | 0.713 | 0.663 |
| 2010 | 0.733 | 0.848 | 0.713 | 0.654 |
| 2005 | 0.699 | 0.828 | 0.685 | 0.605 |
| 2000 | 0.679 | 0.796 | 0.673 | 0.589 |
| 1990 | 0.619 | 0.719 | 0.594 | 0.557 |
| 1980 | 0.580 | 0.631 | 0.517 | 0.599 |

Nota. Tomado de “Informe sobre desarrollo humano Perú 2013” por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2013. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013.html>

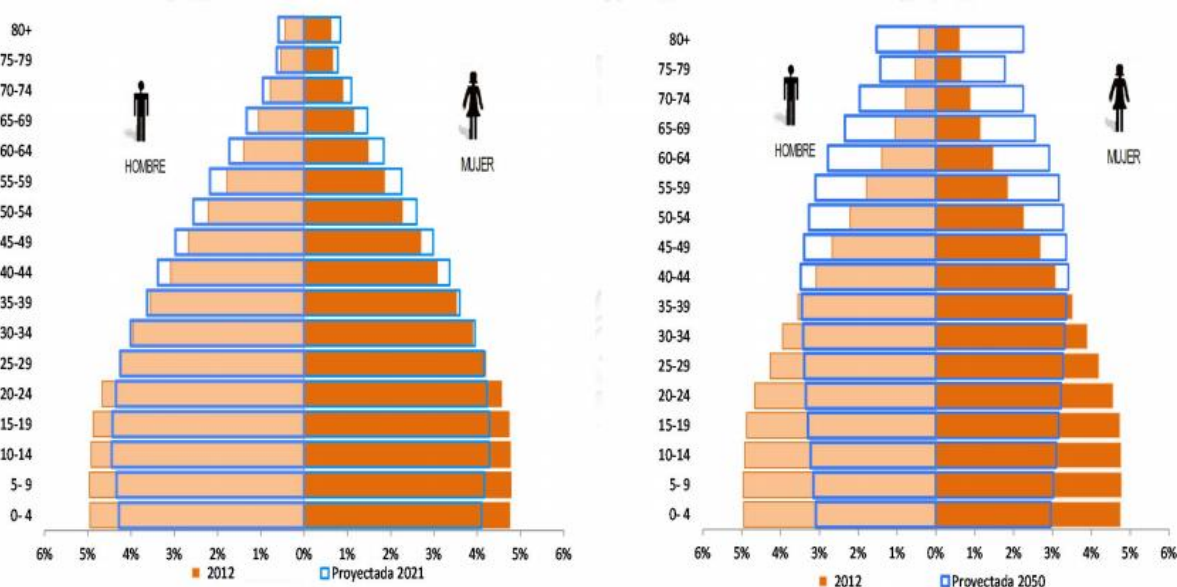


Figura 15. El proceso de envejecimiento de la población, 2012, 2021 y 2050. Tomado de “Cambios demográficos y proyecciones de población” por INEI, 2012. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/cambios_demograficos_y_proyecciones_de_poblacion.pdf

Como se muestra en la Figura 16, la densidad poblacional difiere a través del territorio

peruano. La densidad poblacional del país 23.7 habitantes por kilómetro cuadrado; siendo mucho mayor en la Provincia Constitucional del Callao (6 mil 687 habitantes por kilómetro cuadrado) y en los departamentos ubicados en la costa del país. Cabe indicar que Lima presenta una densidad de 274.2 habitantes por kilómetro cuadrado, seguida de Lambayeque con 87.2, La Libertad con 71,2 y Piura con 50,6 habitantes por kilómetro cuadrado (INEI, 2013).

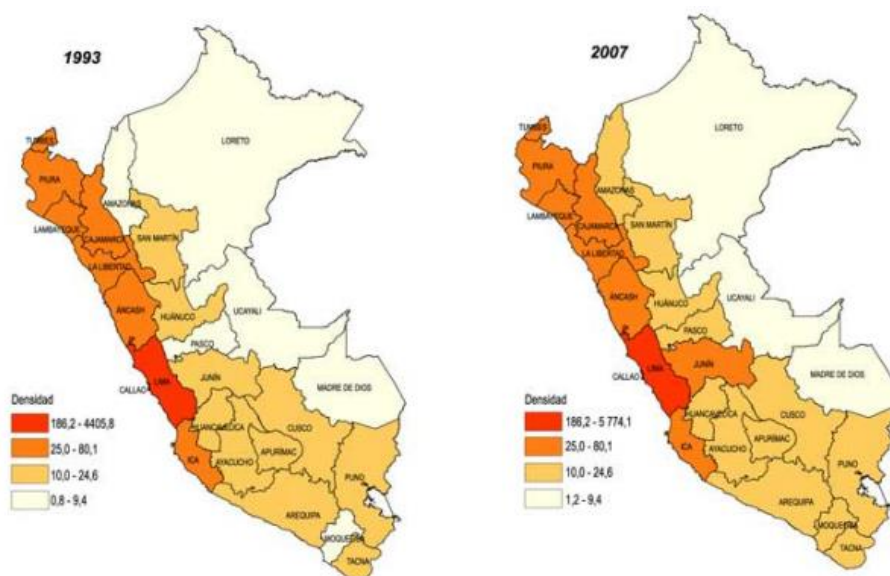


Figura 16. Densidad poblacional por departamento, 1993 y 2007 en habitantes por km^2 . Tomado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda” por INEI, 2008. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

En la Figura 17 se puede observar la clasificación del Perú, teniendo en consideración su dimensión cultural. Según estos indicadores, los peruanos aceptan las relaciones de poder y consideran que existe una estructura de poder, de donde se depende directa o indirectamente. Es así, que los peruanos son más colectivistas, buscan trabajar en equipo y actuar socialmente en grupo, estando más orientados a la comodidad y a la calidad, que a la competencia y a la búsqueda del éxito competitivo. Sin embargo, se necesita de control jurídico, en una sociedad que ha impuesto culturalmente la necesidad de leyes para todos sus actos.

Pero a pesar de la gran cantidad de leyes que existen, estas no colaboran en reducir el alto grado de corrupción que se aprecia en la sociedad y en las instituciones del país. Los

peruanos también son apegados a las tradiciones y a las reglas de la sociedad tribal, respetando lo establecido, el peruano no busca innovar sobre su existencia, es conservador. Finalmente, el Perú está en el promedio, entre ser una sociedad indulgente, permisiva y una sociedad contenedora y muy normativa.

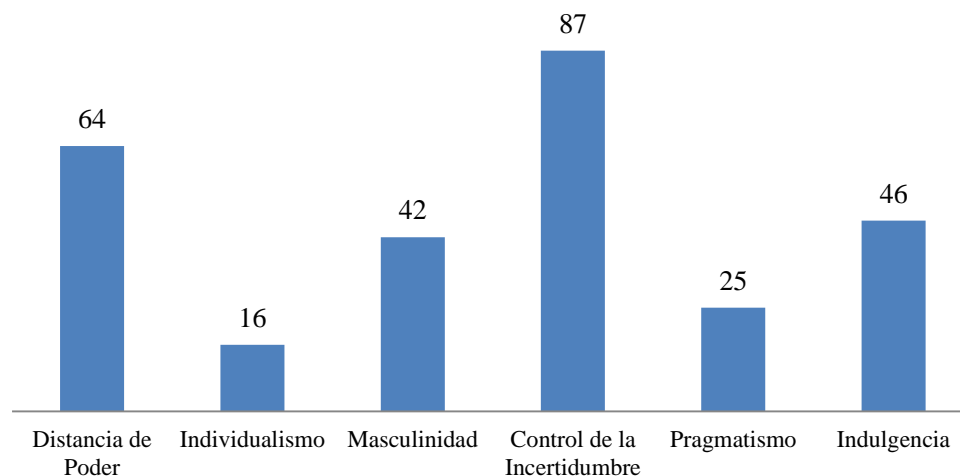


Figura 17. Dimensiones culturales del Perú 2014. Adaptado de “Dimensiones culturales del Perú 2014” por Geert Hofstede Center, 2014. Recuperado de <http://geert-hofstede.com/peru.html>

El Perú es un país pluricultural, multiétnico y multilingüe, factores que han generado gran riqueza en muchos sectores como por ejemplo el arte, el turismo y la gastronomía. Pero también han contribuido a crear brechas sociales, trayendo problemas como racismo, clasismo y regionalismo. En el Perú, principalmente en la última década, han trascendido bastantes conflictos sociales que han generado inestabilidad política y económica, repercutiendo directamente en las posibilidades de atraer inversores. Estos conflictos sociales también demuestran la ineficiencia del Estado para gobernar generando bienestar y desarrollo de manera holística en todo su territorio. En la Figura 18 se observan los principales conflictos sociales registrados al 2014.

Como se aprecia en la Figura 16, la minería es el sector que más conflictos sociales ha generado, dentro de los cuales destaca el caso del proyecto minero Conga, ubicado en Cajamarca. Este conflicto ha generado graves consecuencias, como muertes, pérdidas

económicas en otros sectores industriales y muchos daños frente a la propiedad privada. Por el riesgo que significaba para sus inversionistas, la coyuntura en la región, Yanacocha decidió paralizar el proyecto y reducir drásticamente sus operaciones. Ante esta situación hay una serie de proyectos que se han colocado en espera, como por ejemplo Michiquillay de la compañía Anglo American, el Galeno de Lumina Perú Cooper, y Sulliden Shahuindo de Sulliden Gold Corporation.

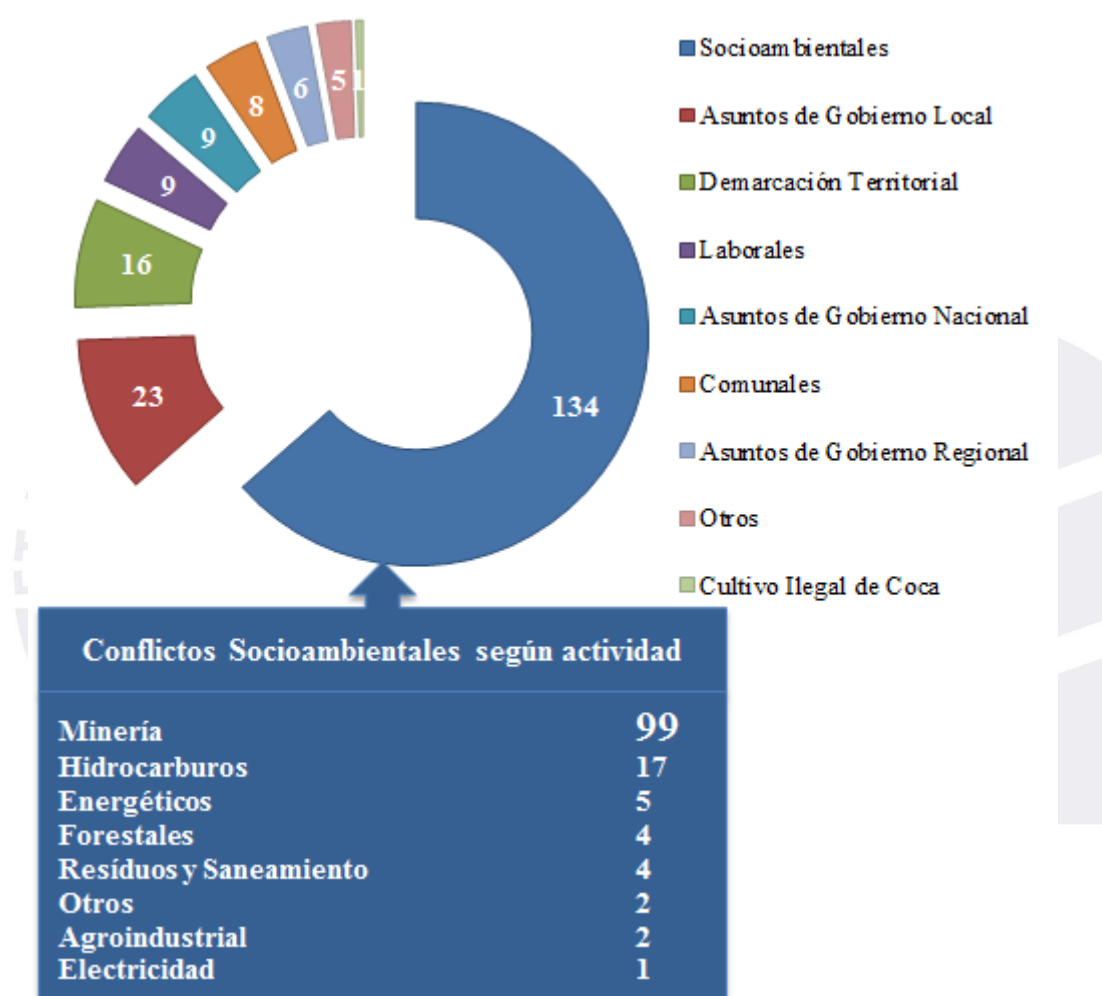


Figura 18. Conflictos sociales en el Perú al 2014. Tomado de “Infografía de los conflictos sociales en el Perú” por Defensoría del Pueblo, 2014. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/documentos/Infografia-Reporte-de-Conflictos-121.pdf>

Las oportunidades que se derivan del análisis de las fuerzas sociales, culturales y demográficas son el envejecimiento de la población, acompañado con un incremento en su

poder adquisitivo. Ante las cuales está la gran amenaza de los conflictos sociales, que podría tener efectos negativos directos sobre la empresa Transportes Catalán.

3.2.4 Fuerzas tecnológicas y científicas

El Perú cuenta con deficiente tecnología e innovación, causada por la baja calidad educativa y los escasos recursos con los que se cuenta para desarrollar investigación. El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), que depende de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), es la institución responsable de dirigir la política de Estado en el campo de la ciencia y la tecnología. Está orientando al sector privado en esta materia pero lamentablemente no ha logrado articular a todas las instituciones necesarias para lograr un verdadero cambio en esta área (Mathews, 2013).

En la Tabla 10 se presenta el análisis de la competitividad del Perú en relación a la tecnología. Se observa que el desempeño tecnológico del país es bajo, ocupando la posición 88 entre 140 países evaluados. El país debe de establecer políticas de regulación de calidad de servicio para las empresas que ofrecen los servicios de Internet y telefonía móvil que promueva la utilización de banda ancha y el servicio de datos móviles.

Tabla 10

Competitividad del Perú en Términos de Tecnología

| Tecnología | Puntaje | Posición |
|--|---------|----------|
| Disponibilidad de las últimas tecnologías | 4.5 | 84 |
| Absorción de tecnología en las empresas | 4.5 | 77 |
| Inversión extranjera directa (FDI) y transferencia de tecnología | 4.9 | 33 |
| Usuarios de Internet por 100 habitantes | 40.2 | 88 |
| Suscripciones fijas de Internet de banda ancha/ 100 pop | 5.7 | 80 |
| Ancho de banda de Internet internacional, kb/s por usuario | 36.4 | 66 |
| Suscripciones a banda ancha móvil | 13.7 | 106 |

Nota. Tomado de “Global competitiveness report 2015-2016” por World Economic Forum (WEF), 2015. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

También se debe dinamizar la utilización de la tecnología más avanzada facilitando su ingreso al país estableciendo para ellas menores barreras arancelarias e impuestos u otras

que faciliten su disponibilidad, y principalmente debe de invertir en investigación tecnológica y en educación, para que el conocimiento generado por esas tecnologías sea aprendido y aprovechado. También la capacidad de innovar es limitada, como se ve en la Tabla 11.

Tabla 11

Competitividad del Perú en Términos de Innovación

| Innovación | Puntaje | Posición |
|--|---------|----------|
| Capacidad de innovar | 3.6 | 105 |
| Calidad de las instituciones de investigación científica | 2.9 | 117 |
| Gasto de las empresas en investigación y desarrollo | 2.7 | 115 |
| Colaboración entre universidades e industrias | 3.1 | 108 |
| Uso de productos de tecnología avanzada en el Gobierno | 2.7 | 123 |
| Disponibilidad de ingenieros y científicos | 3.2 | 117 |
| Patentes concedidas por millón de habitantes | 0.3 | 84 |

Nota. Tomado de “*Global competitiveness report 2015-2016*” por World Economic Forum (WEF), 2015. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

La capacidad que tiene el país de innovar es una amenaza, que se manifiesta principalmente en la baja calidad de las instituciones de investigación y la poca colaboración entre entidades. El análisis de la tecnología también es una amenaza por la baja penetración de la banda ancha y del acceso a datos móviles, entre otros.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

El Perú tiene como uno de sus principales objetivos estratégicos el poder consolidar la convivencia entre su desarrollo y su diverso entorno ambiental y cultural. En este país las leyes y normativas están establecidas para evitar los impactos negativos en la sociedad y/o en el medio ambiente, a través de la Ley General del Ambiente.

A través del Ministerio del Ambiente (MINAM), el Perú ha definido la Política Nacional del Ambiente, a través de la cual ha determinado, como una de sus principales iniciativas, el Plan de Acción Ambiental (PLANAA) que está estructurado según lo dispuesto por los distintos acuerdos ambientales internacionales más importantes, como la declaración

de Río de Janeiro y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (UNCED). El PLANAA ha organizado sus actividades en torno a seis áreas trascendentales para el logro de los objetivos que se propone: (a) agua, (b) aire, (c) diversidad biológica, (d) áreas forestales y cambio climático, (e) desechos sólidos, y (f) minería y energía.

En el Perú, se han establecidos estándares ambientales que son de obligatoriedad para las empresas, como el Estándar de Calidad Ambiental (ECA), que son indicadores de calidad ambiental para el aire, agua y suelo, así como los Límites Máximos Permisibles (LMP). Estos últimos son parámetros que miden la concentración de los elementos tóxicos de alguna actividad productiva. Así mismo, el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI) es el encargado de la evaluación y el monitoreo directo e indirecto de la contaminación a nivel aire, mar, y tierra. La última medición en materia de desempeño ambiental desarrollada por la Universidad de Yale (2014) coloca al Perú en la posición 110, evidenciando que no se cuida el medio ambiente en el Perú. En la Tabla 12 se aprecia el deterioro que vive nuestro país en materia ambiental, en ella se analizan los distintos factores del indicador.

Tabla 12

Situación Ambiental del Perú al 2014

| Nombre del Indicador | Puntuación | Puesto |
|-------------------------|------------|--------|
| Impactos a la salud | 54.81 | 123 |
| Calidad del aire | 83.68 | 75 |
| Agua y saneamiento | 29.07 | 121 |
| Recursos Hídricos | 20.98 | 63 |
| Agricultura | 92.00 | 17 |
| Bosques | 32.52 | 67 |
| Pesca | 29.77 | 34 |
| Biodiversidad y Hábitat | 70.36 | 68 |
| Clima y Energía | 16.36 | 119 |
| Puntuación general | 45.05 | 110 |

Nota: Tomado de “Environmental Performance Index 2014”, por la Universidad de Yale (2014). Recuperado de <http://epi.yale.edu/epi/country-profile/peru>

A pesar de las leyes establecidas y de los compromisos asumidos, el Perú tiene por superar muchos problemas ambientales, los cuales constituyen amenazas. Estos se han generado principalmente por las industrias extractivas, en donde existe informalidad y poco alineamiento a los estándares internacionales de cuidado medio ambiental.

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Utilizando la información del análisis externo, recopilada y organizada a través del PESTE se elaboró la Matriz EFE, la cual se presenta en la Tabla 13. De esta matriz se obtiene un valor promedio ponderado de 2.65 el cual se encuentra por encima del promedio de 2.5, indicando que la empresa Transportes Catalán presenta perspectivas positivas frente a las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla 13

Matriz Evaluación de Factores Externos para Transportes Catalán

| Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Puntaje |
|---|-------------|-------|-------------|
| Oportunidades | | | |
| 1 Políticas de Estado que promueven la inversión privada | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 2 Inversiones y mejoras en infraestructura | 0.10 | 4 | 0.4 |
| 3 Tratados de libre comercio | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 4 Estabilidad macro-económica | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 5 Incremento de inversiones privadas externas | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 6 Envejecimiento de la población e incremento del consumo interno | <u>0.05</u> | 3 | <u>0.15</u> |
| Sub-total oportunidades | 0.40 | | 1.36 |
| Amenazas | | | |
| 1 Corrupción | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 2 Delincuencia y crimen organizado | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 3 Inestabilidad en el tipo de cambio | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 4 Reducción de la inversión en minería | 0.12 | 1 | 0.12 |
| 5 Aumento en el número de competidores | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 6 Conflictos sociales | 0.10 | 2 | 0.2 |
| 7 Acceso limitado a la tecnología | 0.05 | 4 | 0.2 |
| 8 Poca capacidad de innovación, asociado a bajo nivel educativo | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 9 Mal manejo ambiental | <u>0.06</u> | 2 | <u>0.12</u> |
| Sub-total amenazas | 0.60 | | 1.29 |
| Total | 1.00 | | 2.65 |

3.3 Transportes Catalán y sus Competidores

El análisis de la organización y sus competidores se realiza de acuerdo con el modelo de las cinco fuerzas competitivas. Estas servirán para analizar las características de los siguientes factores: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes y (e) rivalidad de los competidores.

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores del sector de transporte de carga y mercancías, son los proveedores de insumos, estos ofrecen: equipos de transporte (tractos y unidades de carga), neumáticos, combustibles, lubricantes, repuestos, seguros, equipos de comunicación, talleres de mantenimiento, entre otros. Estos proveedores no constituyen una fuerza muy relevante para el sector, pues existen en gran cantidad, se desarrollan en mercados fragmentados, y presentan precios regulados.

En este sector son los proveedores de financiamiento son los que tienen el poder de negociación más importante, principalmente por su gran influencia en el costo de adquisición de nuevos equipos y por los requerimientos de liquidez que implican la cancelación de esas cuotas. Otra preocupación para el sector, es la volatilidad del precio del combustible, siendo una clara demostración de la dependencia del sector a variables, como el tipo de cambio o la escasez de crudo; ya que si éstas varían, las consecuencias se reflejan directamente en el incremento del poder de negociación de los proveedores de insumos.

Para fortalecer su posición frente al poder de negociación frente a los proveedores de insumos, Transportes Catalán adquiere al por mayor y mantiene inventario de neumáticos, repuestos y lubricantes, con lo cual reduce sus costos, así como el tiempo para las reparaciones. Así mismo, cuenta con mecánicos en cada sede de operación y con grifos para el autoabastecimiento de sus equipos.

Del análisis de los proveedores se han identificado los siguientes factores claves de éxito: (a) acceso a fuentes de financiamiento, (b) conocimiento tecnológico y mecánico de equipos, especialmente porque cuenta con sus propios mecánicos, y (c) productividad en las operaciones, lo cual se logra manteniendo un *stock* de insumos para acelerar el proceso de reparación y mantenimiento, así como el costo ya que se adquieren al por mayor.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

El transporte terrestre de carga y mercancías representa aproximadamente el 93% del transporte de carga terrestre total, convirtiéndolo en un servicio crítico dentro de la cadena de suministro de diferentes sectores industriales del país. A pesar de existir una gran demanda para el transporte de carga, el poder de negociación pertenece totalmente a los compradores y más si son grandes empresas.

Estos controlan el mercado y los resultados del sector; repercutiendo en la fijación de precios y en la rentabilidad. Pero al mismo tiempo exigiendo altos niveles de servicio y seguridad para su carga, por lo que es una ventaja contar con certificaciones, para diferenciarse de otros competidores. El poder de negociación de los compradores está directamente relacionado a los grandes volúmenes de compra en relación a la capacidad de venta, así como en el establecimiento de contratos de largo plazo. Para alcanzar esto es necesario que la empresa brinde un servicio diferenciado.

La estructura empresarial de las empresas que prestan servicios de transporte de carga y mercancías, se caracteriza por una gran atomización. Los 59,109 transportistas registrados poseen 160,734 equipos de transporte circulando por el país, de los cuales el 92% en promedio no poseen más de cuatro vehículos, el 2% de las empresas operan flotas de más de 10 unidades y solamente el 0.3% conducen flotas de más de 50 vehículos (MTC, 2014a).

Transportes Catalán se encuentra dentro del 0.3% del mercado total de transporte de carga y mercancía, cumple además con rigurosos estándares de calidad y seguridad. Los

cuales son factores que le permiten mejorar su posición en relación al poder de negociación de los compradores. Otro hecho que mejora su posición, es que su principal cliente tenga como política de contratación, dar preferencia a las empresas propias de la región Cajamarca.

Los factores claves de éxito asociados al análisis del poder de negociación de los compradores son: (a) implementación de sistemas de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente, (b) calidad y diferenciación del servicio, y (c) capacidad comercial, para captar clientes y mostrar los beneficios de utilizar a Transportes Catalán sobre otros competidores.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

Las características geográficas y las condiciones ambientales presentes en muchas regiones del Perú se han transformado en barreras prácticamente impenetrables para otros medios de transporte. Es así que se tiene una red ferroviaria insuficiente y el servicio aéreo es sumamente costoso. Por lo que se puede afirmar que para las principales industrias no existe un servicio sustituto al transporte de carga por vía terrestre.

El análisis de la amenaza de los sustitutos muestra que el factor clave de éxito es disponer de unidades de transporte, para poder atender a los clientes cuando lo requieran, adecuados al tipo de carga que manejen y a las distancias que se necesiten.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

Las barreras de entrada en el sector de transporte de carga y mercancías en el Perú son bajas, ya que cualquier persona natural puede adquirir uno o más equipos de transporte y esto se evidencia en la gran cantidad de empresas que tienen un solo vehículo. Asimismo, la reacción de los compradores ante un nuevo ingreso no es alta ya que la decisión final para el acceso al mercado no depende de los esfuerzos que realicen los competidores actuales, sino principalmente de las nuevas necesidades que presenten en las industrias compradoras del servicio.

La amenaza de los entrantes revela que los factores claves de éxito en la industria del transporte terrestre de carga son: (a) tener un proceso constante de innovación y de mejora continua, y (b) know-how y conocimiento del mercado, así como de los procesos de logística asociados al negocio.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

Existe un importante nivel de rivalidad entre los competidores, lo cual se debe principalmente al gran número de empresas existentes en el mercado, cuyos servicios prácticamente no se diferencian. La mencionada rivalidad en el sector se ve reglamentada en gran medida por los propios compradores y por sus mecanismos de contratación que establecen las reglas del mercado.

La rivalidad interna se debe a que el mercado objetivo es similar para las empresas pequeñas y medianas. Empero, el grupo de empresas con mayor cantidad de equipos de transporte está más alejado de dicha rivalidad, ya que tiene más diversificados sus clientes y tienen presencia en diferentes regiones geográficas. Además, debe diferenciarse a través del servicio, con un personal capacitado. Es un sector con altas barreras de salida, ya que hay altos costos de salida, debido a los activos especializados con precios bajos de reventa.

Los factores claves de éxito que se derivan de la alta rivalidad que existe en la industria son: (a) personal capacitado y motivado, (b) calidad y diferenciación en el servicio, (c) *know how* y experiencia en el mercado, (d) capacidad comercial y (e) Productividad en las operaciones. Todo esto acompañado de innovación y mejora continua para sobresalir por encima de los competidores

3.4 Transportes Catalán y sus Referentes

Se han considerado como principales referentes del sector de transporte de carga y mercancías a las empresas que compiten directamente con los servicios que ofrece la empresa y que le generan mayores ingresos. También se ha considerado como factor determinante

para los referentes del sector, la orientación de su oferta hacia el mismo tipo de cliente, como es la industria minera. Adicionalmente, se ha considerado también, la similitud de servicios, las unidades de negocio, y el área geográfica en la que compiten. Es así que se estos son los principales competidores de Transportes Catalán:

- Transportes Acuario S.A.C. y Multitransportes Cajamarca S.A.: Ambas empresas compiten en los mismos rubros de transporte y al ser empresas cajamarquina, pueden competir directamente en su principal operación, Minera Yanacocha.
- Cargo Transport S.A.C. que compite ofertando los mismos servicios en el sector y que tiene presencia en las mismas regiones y proyectos en las que compite la empresa, principalmente en el centro del país.

Los principales referentes para Transportes Catalán, que también serán utilizados para la matriz del perfil de referencia, son las empresas:

- Racionalización Empresarial S.A.C. por ser la empresa más representativa y especializada en el transporte de combustible y servicios relacionados a nivel nacional, esta empresa cuenta además con certificaciones internacionales y diferenciación en sus servicios.
- Transportes Rodrigo Carranza S.A.C., por ser un referente en la provisión de servicios logísticos en el norte del país con un alto posicionamiento en la industria.
- RANSA, por ser una de las empresas de transporte más exitosas y un proveedor logístico integral con reconocida trayectoria y competitividad a nivel nacional.

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

La Matriz de Perfil Competitivo que se presenta en la Tabla 14 se ha elaborado comparando a la empresa Transportes Catalán con sus tres competidores directos. El puntaje ponderado obtenido por la empresa es de 2.70 que la ubica por encima de sus tres principales

competidores. Lo observado permite afirmar que la empresa tiene una posición competitiva expectante, que se encuentra basada en su *know how*, en la productividad, su disponibilidad de equipos, y en su personal capacitado y motivado. La empresa Transportes Catalán debe mejorar su capacidad comercial para incrementar sus ventas y su participación de mercado.

Tabla 14

Matriz de Perfil Competitivo Transportes Catalán

| Factores claves de éxito | Transportes Catalán | | Transportes Acuario | | Multitransportes Cajamarca | | Cargo Transport | | |
|--|---------------------|-------|---------------------|-------|----------------------------|-------|-----------------|-------|-------------|
| | Peso | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación |
| 1 Implementación de sistemas de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente | 0.07 | 3 | 0.21 | 1 | 0.07 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 |
| 2 Calidad y diferenciación del servicio | 0.11 | 2 | 0.22 | 2 | 0.22 | 2 | 0.22 | 2 | 0.22 |
| 3 Acceso a fuentes de financiamiento | 0.10 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 |
| 4 Políticas de innovación y mejora continua | 0.10 | 3 | 0.30 | 1 | 0.10 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 |
| 5 Personal capacitado y motivado | 0.12 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 | 2 | 0.24 |
| 6 Disponibilidad de equipos de transporte | 0.10 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 |
| 7 Conocimiento tecnológico y mecánico de equipos | 0.09 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 |
| 8 Capacidad comercial | 0.06 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 |
| 9 <i>Know how</i> y experiencia en el mercado | 0.12 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 |
| 10 Productividad en las operaciones | 0.13 | 2 | 0.26 | 2 | 0.26 | 2 | 0.26 | 2 | 0.26 |
| Total | 1.00 | | 2.70 | | 1.98 | | 2.31 | | 2.33 |

Cargo Transport, por otro lado, tiene una ventaja clara en su capacidad comercial, lo cual le ha servido inclusive para subcontratar a Transportes Catalán en dos ocasiones. Porque no tiene la cantidad de equipos para atender a todos sus clientes. Todos los competidores cuentan con conocimiento y experiencia en el mercado, por lo que la ventaja competitiva no se puede fundamentar en este aspecto, sino más bien en la diferenciación del servicio, basado en calidad.

En la Tabla 15 se presenta la Matriz de Perfil Referencial, donde las tres empresas seleccionadas como referentes son líderes a nivel nacional, con una cartera diversificada de clientes y amplia cobertura geográfica. Se puede decir que Transportes Catalán se encuentra en una etapa de crecimiento y que ha logrado un positivo posicionamiento en el sector, especializándose principalmente en el transporte de combustible, y en diversas cargas a través de cisternas. La empresa cuenta con cualidades empresariales que le han permitido un

crecimiento sostenido en los últimos años, pero debe mirar hacia los referentes para identificar la forma cómo mejorar ciertos puntos, tales como productividad.

Tabla 15

Matriz de Perfil Referencial Transportes Catalán

| Factores claves de éxito | Transportes Catalán | | | Racionalización Empresarial | | Transportes Rodrigo Carranza | | RANSA | |
|--|---------------------|-------|-------------|-----------------------------|-------------|------------------------------|-------------|-------|-------------|
| | Peso | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación |
| 1 Implementación de sistemas de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente | 0.07 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 |
| 2 Calidad y diferenciación del servicio | 0.11 | 2 | 0.22 | 4 | 0.44 | 3 | 0.33 | 4 | 0.44 |
| 3 Acceso a fuentes de financiamiento | 0.10 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 |
| 4 Políticas de innovación y mejora continua | 0.10 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 |
| 5 Personal capacitado y motivado | 0.12 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 3 | 0.36 |
| 6 Disponibilidad de equipos de transporte | 0.10 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 |
| 7 Conocimiento tecnológico y mecánico de equipos | 0.09 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 |
| 8 Capacidad comercial | 0.06 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 |
| 9 <i>Know how</i> y experiencia en el mercado | 0.12 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 |
| 10 Productividad en las operaciones | 0.13 | 2 | 0.26 | 4 | 0.52 | 3 | 0.39 | 3 | 0.39 |
| Total | 1.00 | | 2.70 | | 3.55 | | 3.59 | | 3.65 |

3.6 Conclusiones

Transportes Catalán se encuentra ante un entorno lleno de oportunidades, pero debe diseñar estrategias que le permitan aprovecharlas, así como también protegerse ante las amenazas. Un caso puntual es el decrecimiento de la actividad minera, que para una empresa que está enfocada en este segmento es una gran amenaza y sin duda alguna requerirá de una estrategia que proponga la diversificación de clientes. Lo que se ve reforzado porque la capacidad comercial constituye un factor clave de éxito en la industria de transporte terrestre.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2013), el planeamiento del proceso debe ser manejado y adaptado para servir a los ejecutivos como un vehículo en la estrategia de la toma de decisiones. La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. A través del análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización se podrán determinar la capacidad de la organización para crear valor y ser competitiva.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Transportes Catalán es una empresa familiar, liderada por su fundador y actual gerente, el señor Miguel Catalán Saavedra. En la empresa, la gestión está orientada al logro, al mérito y al eficaz desempeño; indistintamente de si son familiares o no, siendo evaluados por igual, todos los colaboradores de la empresa. Uno de los principales pilares del éxito logrado por la empresa, es la amplia experiencia en el sector de su líder fundador, quien decidió establecer en la empresa un modelo de gestión orientado a la competitividad.

Una de las características principales de la empresa es la contratación de profesionales destacados y con amplio conocimiento del sector para desempeñar los cargos gerenciales. Es así que la estructura de la organización se ha diseñado para cumplir de manera específica con cada operación y cliente al que le brinda servicios, principalmente porque los requerimientos por cliente difieren, variando también de acuerdo al tipo de carga (comunicación personal, Miguel Ángel Caalán, 17 de diciembre de 2015).

La gerencia de la empresa busca y valora la mejora continua, preocupación que se ha visto reflejadas en la adopción de tecnología para el control eficaz de sus operaciones, capacitación y evaluación constante de sus trabajadores. Así como para la implementación de modelos de gestión como TPM, ISO y OHSAS. Estos sistemas generan información, que

se combina con el monitoreo del entorno, los competidores y la demanda, lo cual se desarrolla de forma empírica, que debilita la información obtenida de los sistemas establecidos y puede llegar a entorpecer el proceso de toma de decisiones.

A pesar de los aspectos positivos de la gestión, es preciso mencionar que una de sus principales debilidades es la ausencia de planeamiento estratégico, demostrando así que la empresa está acostumbrada a reaccionar en relación a lo que le sucede, y no se encuentra alineada a un plan formal de lo que quiere para el futuro.

Las fortalezas que se han identificado en el área de administración y gerencia son: (a) Gerencia con experiencia y conocimiento del sector, y (b) Sistema de gestión ISO y OHSAS. Pero esto se contrarresta con la falta planeamiento estratégico y de sistemas para recopilar y analizar información del entorno, los competidores y los clientes.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Una de las principales características de la empresa es la diferenciación de sus servicios, que cumplen con estándares de seguridad, cuidado medioambiental, tiempos de entrega y calidad exigida por sus clientes. La empresa ha logrado un buen posicionamiento gracias al esfuerzo que realizan en brindar los servicios de acuerdo a los requerimientos de sus clientes (comunicación personal, Gloria Castro, 17 de diciembre de 2015).

Reconociendo que se tiene un enfoque en la industria minera, desde el año 2014 la empresa ha dedicado recursos para conseguir contratos con nuevos clientes, de diversas industrias. Es así que la lista de clientes para finales del año 2014 se presenta en la Tabla 16. Este esfuerzo de ventas se ha realizado a través de la prospección de clientes y el contacto directo pero se carece de material promocional. Además, no se desarrollan actividades de marketing ni publicidad. Esto indica que la organización está aprendiendo a ser proactiva en la búsqueda de oportunidades de mercado, pero aún hay oportunidades de clientes potenciales

que no están siendo aprovechadas y son atendidos por competidores con menos habilidades que Transportes Catalán.

Tabla 16

Principales clientes de Transportes Catalán, año 2014

| Cientes |
|-------------------------------------|
| CARGO TRANSPORT S.A.C. |
| EXSA S.A |
| GRUPO TRANSPESA SAC |
| G Y M S.A. |
| MOBIL OIL DEL PERU S.R.L. |
| PETROLEOS DEL PERU - PETROPERU S.A. |
| REPSOL COMERCIAL S.A.C. |
| REFINERIA LA PAMPILLA S.A.A. |
| SUCROALCOLERA DEL CHIRA S.A. |
| MAPLE BIOCMBUSTIBLES S.R.L. |
| CEMENTOS PACASMAYO S.A.A |

Nota: Tomado del Apéndice G: Relación de Contratos Actuales de Transportes Catalán

La diferenciación de sus servicios se fundamenta en: (a) los colaboradores altamente calificados, (b) equipos de transporte de última generación, y (c) monitoreo satelital, lo que da información en tiempo real. La variedad de equipos y el conocimiento que se ha generado de cada cliente permite asignar los vehículos de manera eficiente, de acuerdo a las condiciones de cada uno, como se observa en la Tabla 17.

El análisis realizado permite reconocer que se tiene como fortaleza un servicio diferenciado, a través de la calidad que se manifiesta en atención oportuna a los clientes y seguridad de la carga. Adicionalmente, la empresa ha realizado esfuerzos en prospectar a nuevos clientes en industrias diferentes de la minería, pero todavía existe la debilidad de que muchas de las ventas se concentran en clientes mineros. A esto se le suma la debilidad de no tener un plan de marketing ni realizar inversión en promoción.

Tabla 17

Equipos para Transporte de Carga Asignados a Clientes de Transportes Catalán

| Operación/ Cliente | Número equipos | % de Participación | Tipo de Carga | Tipo de equipo |
|----------------------------------|----------------|--------------------|----------------------|-------------------------------------|
| 1 TRANSPESA/LIDLEY | 16 | 13% | Bebidas | Camión Furgón Cortinero 20 tn |
| 2 MAPPLE ETANOL | 10 | 8% | Etanol | Camión Cisterna Apoxicada 9000 glns |
| 3 EXSA | 11 | 9% | Explosivos | Camión Bombona |
| 4 PETROPERÚ | 4 | 3% | Combustible | Camión Cisterna 9000 glns |
| 5 CEMENTOS PACASMAYO | 5 | 4% | Bolsas de cemento | Camión Plataforma 30 tn |
| 6 MOBIL OIL | 4 | 3% | Lubricantes | Camión Cisterna 9000 glns |
| 7 CARGO TRANSPORT/ ANTAMINA | 20 | 16% | Combustible | Camión Cisterna 9000 glns |
| 8 REPSOL/YANACOCHA | 32 | 25% | Combustible | Camión Cisterna 9000 glns |
| 9 CARGO TRANSPORT/ LA PAMPILLA | 6 | 5% | Combustible Turbo | Camión Cisterna 9000 glns |
| 10 SIN OPERACIÓN FIJA O ASIGNADA | 20 | 16% | Varios | Equipos diversos |
| Total | 128 | 100% | | |

Nota: Información entregada por el Área de Contratos de Transportes Catalán.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Operaciones es el área de mayor criticidad e importancia en la empresa, ya que es la responsable de hacer llegar la carga o mercancías, cumpliendo con todos los requisitos establecidos por el cliente y superando de manera eficaz cualquier eventualidad que pueda darse en el camino. Para que las operaciones de la empresa generen buenos resultados, la empresa debe de contemplar una gestión efectiva en términos de seguridad y una gestión de mantenimiento confiable.

Transportes Catalán tiene como una de sus principales características empresariales, la adquisición constante de equipos de transporte, que sean innovadores y ofrezcan alta eficiencia. Es por ello que hay un plan de renovación cada cinco años, período en el que se paga el leasing financiero utilizado para la compra de los vehículos. Esto le ha permitido, incrementar la confiabilidad de su flota, reduciendo la probabilidad de falla e incrementando la seguridad en las entregas (comunicación personal, Jaime Martos Reaño, 5 de enero de 2016). También le ha aportado competitividad.

Por otro lado, es muy importante para la empresa realizar una gestión del mantenimiento eficaz de los equipos, por lo que cuenta con los recursos necesarios, insumos y repuestos para gestionar de manera efectiva cada sede y operación. Se han diferenciado por sus servicios a través de equipos de vanguardia tecnológica en la industria.

Adicional a lo mencionado, la empresa ha logrado generar excelentes relaciones con marcas internacionales de renombre como Volvo, Freightliner, Mercedes Benz, y DAF. Para la gestión de las operaciones cotidianas la metodología que se utiliza es la TPM (*Total Productive Maintenance*). Esta se implementa principalmente para la gestión eficaz del mantenimiento de sus equipos de transporte con la intención de incrementar la confiabilidad y disponibilidad de su flota. En la Figura 19 se aprecia la descripción de los procesos relacionados al área de mantenimiento y logística de Transportes Catalán.

La gestión logística está alineada a la metodología TPM y busca incrementar la productividad de la empresa, reduciendo los costos y eliminando la espera en el abastecimiento. Se trabaja en relación a un TOP 50 de repuestos e insumos, para reducir las demoras y eliminar el riesgo de inoperatividad por falta de repuestos o atención mecánica oportuna. Este inventario se complementa con el proceso de mantenimiento de equipos, el cual se presenta en la Figura 20 de manera detallada.

En la actualidad se cuenta con siete bases ubicadas en puntos estratégicos para soportar sus operaciones, las mismas que se encuentran en: (a) Cajamarca, (b) Reque en Lambayeque, (c) Barranca en Lima, (d) Paita en Piura, (e) El Callao, (f) Trujillo y (g) Talara, en Piura. En cada base hay instalaciones adecuadas, almacenes y talleres seguros y bien distribuidos, con surtidores de combustible para el uso exclusivo de sus equipos. En la Figura 21 se pueden apreciar el taller y parte de la zona de parqueo de la sede Cajamarca.

Transportes Catalán, también se ha preocupado por utilizar tecnologías que faciliten el control del desempeño de sus equipos, monitoreando sus operaciones a través de GPS

satelital y obteniendo información en tiempo real. Todo lo anteriormente mencionado se ha visto fortalecido con la implementación de los sistemas de calidad ISO 9001, ISO 14001 y



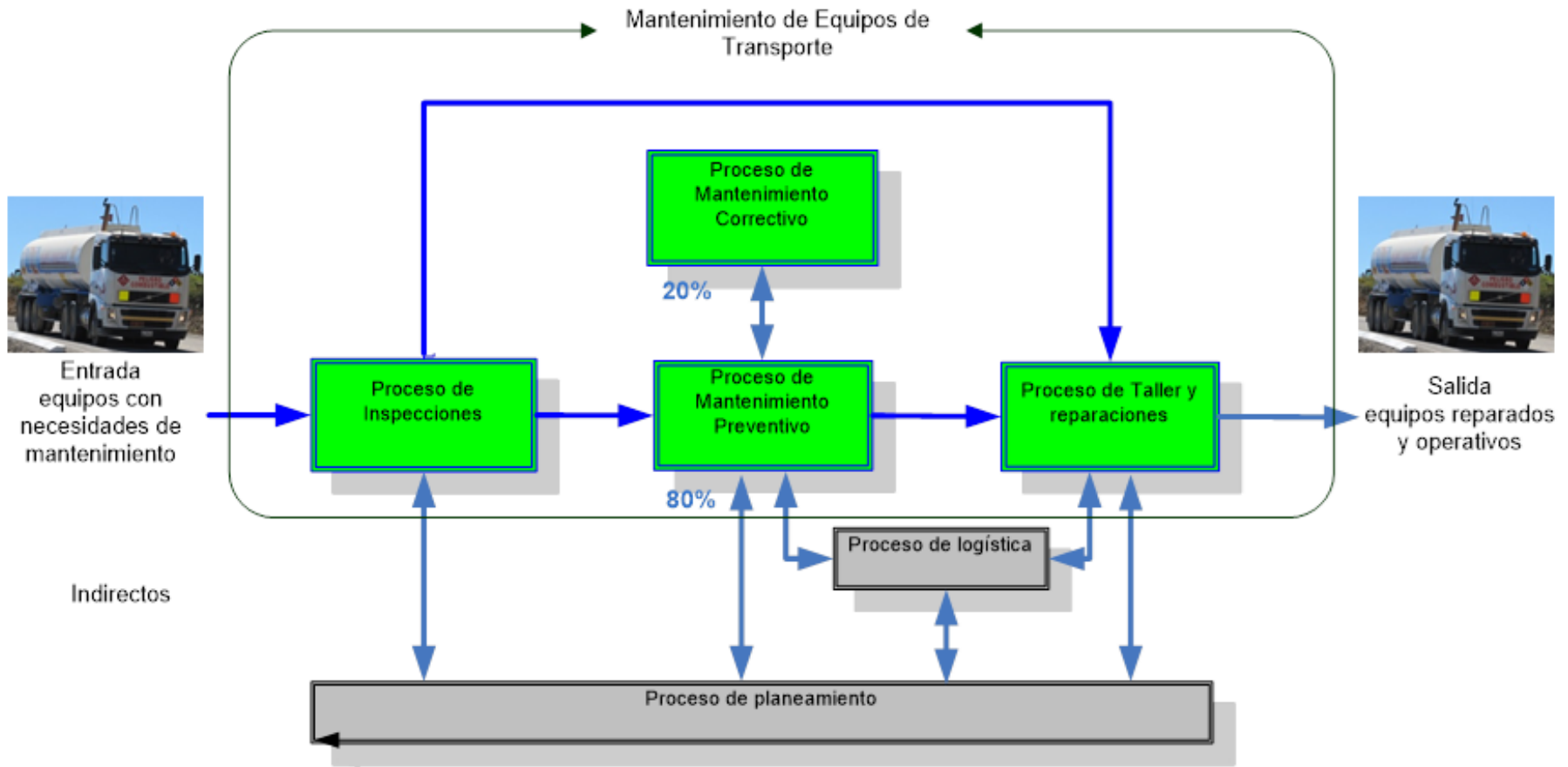


Figura 19. Descripción de los procesos de mantenimiento y logística de Transportes Catalán.

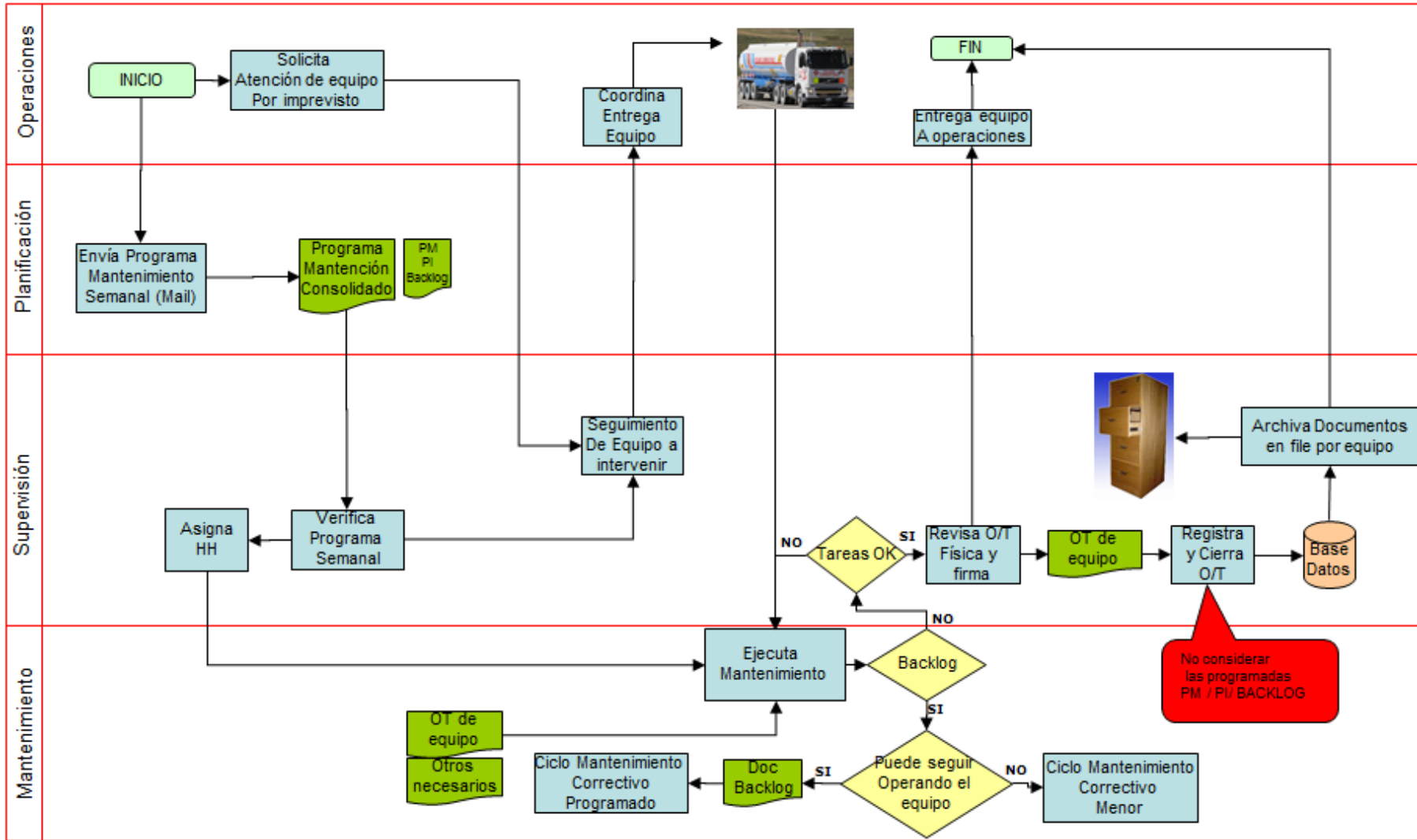


Figura 20. Flujoograma de mantenimiento de Transportes Catalán.

OHSAS 18001. Pero se tienen altos costos de operación, por ineficiencia en el uso de espacio de cada transporte y su ruta (comunicación personal, Miguel Ángel Catalán, 17 de diciembre de 2016). Además, hay una amplia flota pero que constituye capacidad ociosa, al tener equipos que no están asignados a operaciones fijas o constante, lo que se traduce en mayores costos y gastos para la empresa.



Figura 21. Taller y zona de parqueo en sede Cajamarca.

Las fortalezas del área de operaciones y logística son diversas: (a) equipos y tecnología de vanguardia, (b) certificaciones de gestión de calidad, gestión de seguridad y preservación del medio ambiente, (c) gestión efectiva de mantenimiento y (d) talleres, zonas de mantenimiento e inventario de insumos. Las debilidades que Transportes Catalán tiene en esta área son: (a) capacidad ociosa, y (b) altos costos operativos.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La contabilidad de la empresa cumple con las CIF y NIFF, que son normas internacionales contables y de auditoría para garantizar registros adecuados. Además, la empresa cumple las leyes, reglamentos y cronogramas establecidos por la SUNAT, manteniéndose al día en todos sus compromisos fiscales de manera oportuna. Para el registro contable de la empresa se utiliza el software CONTASIS.

En la Tabla 18 se presenta el estado de ganancias y pérdidas de la empresa, para los años 2014 y 2015. Se observa que las utilidades netas crecieron en 145% durante el año 2015, originado por un crecimiento del 20.9% en las ventas, mientras que los gastos solo se elevaron en 16.5%. Luego, en la Tabla 19 se presenta el balance general, donde se aprecia como el total de activos creció en 10.6%, donde los rubros que más crecieron fueron los servicios pagados por anticipado y los equipos adquiridos a través de arrendamiento financiero. Mientras que del lado del pasivo, la empresa canceló toda su deuda de largo plazo pero el pasivo corriente se elevó en 41.4%. El patrimonio, por su parte, se elevó en 18.8%, para en conjunto con las obligaciones financieras cubrir la adquisición de activos.

Tabla 18

Estado de Ganancias y Pérdidas Transportes Catalán, años 2014 y 2015

| | 2014 | | 2015 | | 2015-2014 | |
|---|-------------------|--------------|-------------------|--------------|------------|--------------|
| | Soles | % | Soles | % | Incremento | % |
| Ingresos | 37,438,604 | | 45,258,889 | | | 20.9 |
| Costo de ventas | - | | - | | | |
| Utilidad bruta | 37,438,604 | 100.0 | 45,258,889 | 100.0 | | 20.9 |
| Gastos operativos | | | | | | |
| Gastos de administración | (31,638,503) | (84.5) | (36,872,232) | (81.5) | | 16.5 |
| Gastos de ventas | (3,515,389) | (9.4) | (4,096,915) | (9.1) | | 16.5 |
| Total gastos operativos | (35,153,892) | (93.9) | (40,969,147) | (90.5) | | 16.5 |
| Utilidad operativa | 2,284,712 | 6.1 | 4,289,742 | 9.5 | | 87.8 |
| Otros ingresos y egresos | | | | | | |
| Ingresos diversos | 298,264 | 0.8 | - | - | | (100.0) |
| Gastos financieros | (534,439) | (1.4) | (570,726) | (1.3) | | 6.8 |
| Total otros ingresos y egresos | (236,175) | (0.6) | (570,726) | (1.3) | | 141.7 |
| Resultado antes de participación | 2,048,537 | 5.5 | 3,719,016 | 8.2 | | 81.5 |
| Participación de los trabajadores | (80,000) | (0.2) | - | - | | (100.0) |
| Resultado antes de impuesto | 1,968,537 | 5.3 | 3,719,016 | 8.2 | | 88.9 |
| Impuesto a la renta | (840,201) | (2.2) | (952,158) | (2.1) | | 13.3 |
| Resultado neto del período | 1,128,336 | 3.0 | 2,766,858 | 6.1 | | 145.2 |

Nota: Información entregada por el Área de Finanzas de Transportes Catalán.

Tabla 19

Balance General Transportes Catalán, años 2014 y 2015

| | 2014 | | 2015 | | 2015-2014 | |
|--|-------------------|--------------|-------------------|--------------|----------------|---|
| | Soles | % | Soles | % | Incremento | % |
| Activo | | | | | | |
| Activo corriente | | | | | | |
| Caja y bancos | 64,057 | 0.2 | 2,033,210 | 4.5 | 3,074.1 | |
| Cuentas por cobrar clientes | 5,652,801 | 13.9 | 5,438,031 | 12.1 | (3.8) | |
| Cuentas por cobrar personal | 1,256,926 | 3.1 | 1,256,926 | 2.8 | - | |
| Cuentas por cobrar diversas | 4,122,978 | 10.1 | 4,122,978 | 9.1 | - | |
| Servicios pagados por anticipado | 1,599,509 | 3.9 | 2,527,231 | 5.6 | 58.0 | |
| Suministros diversos | 114,582 | 0.3 | 86,500 | 0.2 | (24.5) | |
| Total activo corriente | 12,810,853 | 31.4 | 15,464,876 | 34.3 | 20.7 | |
| Activo no corriente | | | | | | |
| Inmuebles y maq. Arrendamiento financiero | 46,364,747 | 113.8 | 55,296,351 | 122.7 | 19.3 | |
| Inmuebles, maquinaria y equipos | 41,717,817 | 102.4 | 47,407,122 | 105.2 | 13.6 | |
| Depreciación y amortización acumulada | (61,170,570) | (150.1) | (73,113,930) | (162.2) | 19.5 | |
| Activo fijo neto | 26,911,994 | 66.0 | 29,589,543 | 65.6 | 9.9 | |
| Intangibles | 22,627 | 0.1 | 29,492 | 0.1 | 30.3 | |
| Amortización de intangibles | - | - | - | - | - | |
| Servicios pagados por anticipado | 1,002,896 | 2.5 | - | - | (100.0) | |
| Total activo no corriente | 27,937,517 | 68.6 | 29,619,035 | 65.7 | 6.0 | |
| Total activo | 40,748,370 | 100.0 | 45,083,911 | 100.0 | 10.6 | |
| Pasivo | | | | | | |
| Pasivo corriente | | | | | | |
| Tributos por pagar | 593,896 | 1.5 | 216,633 | 0.5 | (63.5) | |
| Remuneraciones y participaciones por pagar | 80,000 | 0.2 | 37,610 | 0.1 | (53.0) | |
| Proveedores | 4,395,662 | 10.8 | 2,888,609 | 6.4 | (34.3) | |
| Deudas a accionistas | 117,995 | 0.3 | 117,995 | 0.3 | - | |
| Obligaciones financieras | 8,666,532 | 21.3 | 16,331,142 | 36.2 | 88.4 | |
| Total pasivo corriente | 13,854,085 | 34.0 | 19,591,989 | 43.5 | 41.4 | |
| Pasivo no corriente | | | | | | |
| Obligaciones financieras de largo plazo | 5,439,327 | 13.3 | - | - | (100.0) | |
| Total pasivo no corriente | 5,439,327 | 13.3 | - | - | (100.0) | |
| Patrimonio | | | | | | |
| Capital | 9,000,000 | 22.1 | 9,000,000 | 20.0 | - | |
| Resultados acumulados | 11,326,622 | 27.8 | 16,491,922 | 36.6 | 45.6 | |
| Resultados del ejercicio | 1,128,336 | 2.8 | - | - | (100.0) | |
| Total patrimonio neto | 21,454,958 | 52.7 | 25,491,922 | 56.5 | 18.8 | |
| Total pasivo y patrimonio | 40,748,370 | 100.0 | 45,083,911 | 100.0 | 10.6 | |

Nota: Información entregada por el Área de Finanzas de Transportes Catalán.

La salud financiera es una de las principales preocupaciones de la empresa, por eso

capacita frecuentemente a su equipo financiero y contable. Los datos de la Tabla 20 muestran como la rentabilidad de Transportes Catalán creció, dado el incremento en utilidades netas que se explicó previamente. Mientras que el nivel de endeudamiento se redujo del 47% al 43%, pero como todo es de corto plazo en el año 2015 la razón corriente disminuyó de 0.92 a 0.79.

Tabla 20

Razones Financieras de Transportes Catalán

| | 2014 | 2015 |
|-------------------------------------|------|------|
| Indicadores de liquidez | | |
| Razón corriente | 0.92 | 0.79 |
| Prueba ácida | 0.92 | 0.78 |
| Indicadores de endeudamiento | | |
| Nivel de Endeudamiento | 47% | 43% |
| Endeudamiento Corto Plazo | 72% | 100% |
| Endeudamiento Largo Plazo | 28% | 0% |
| Indicadores de rentabilidad | | |
| Margen Operacional | 6% | 9% |
| Rentabilidad sobre ventas (ROS) | 3% | 6% |
| Rentabilidad sobre activos (ROA) | 3% | 6% |
| Rentabilidad sobre patrimonio (ROE) | 5% | 11% |

Nota: Información entregada por el Área de Finanzas de Transportes Catalán.

En la Tabla 21 se muestra el aporte de ingresos por cliente que la empresa obtuvo en el año 2013, que es el más reciente para el que se dispone esta información. Se aprecia que el principal cliente es Repsol Comercial S.A.C. y que por lo tanto, como ya se había indicado anteriormente, por lo que la operación de Minera Yanacocha es la que le aporta mayor oportunidad de ingresos. En la Tabla 18 también se evidencia que el transporte de combustible es el principal servicio de la empresa, ya que utiliza el 80% de su flota y representa el 91% de sus ingresos; siendo sus clientes más significativos los provenientes de las industrias extractivas, y principalmente del sector minero del país.

Tabla 21

Aporte por Cliente a los Ingresos de Transportes Catalán S.A.C., año 2013

| Cliente | % de Ingresos | Ingresos |
|-------------------------------------|---------------|--------------------------|
| Cargo Transport S.A.C. | 16% | S/. 6,887,853.10 |
| Exsa S.A | 3% | S/. 1,444,256.67 |
| Grupo Transpesa S.A.C | 11% | S/. 4,722,590.28 |
| G Y M S.A | 10% | S/. 4,486,504.31 |
| Mobil Oil del Perú S.R.L. | 2% | S/. 773,511.68 |
| Petróleos Del Perú - Petroperú S.A. | 3% | S/. 1,301,532.50 |
| Repsol Comercial S.A.C. | 44% | S/. 19,172,741.06 |
| Refinería La Pampilla S.A.A. | 1% | S/. 229,726.52 |
| Sucroalcolera Del Chira S.A. | 1% | S/. 525,255.34 |
| Maple Biocombustibles S.R.L. | 1% | S/. 329,328.81 |
| Cementos Pacasmayo S.A.A. | 2% | S/. 845,539.99 |
| Varios | 6% | S/. 2,372,256.65 |
| Total | 100% | S/. 43,091,096.91 |

Nota: Información entregada por el Área de Finanzas de Transportes Catalán.

La empresa utiliza el *leasing* financiero para la adquisición de sus equipos de transporte, lo que le genera compromisos de pago a mediano y largo plazo. Los principales proveedores financieros de la empresa son: BBVA Continental, Scotia Bank y el Banco de Crédito del Perú. Es preciso mencionar, que la empresa mantiene buenas relaciones con cada uno de ellos, lo cual le permite actualizar sus unidades cada cinco años.

Un factor importante para Transportes Catalán, es que la Minera Yanacocha, dentro de sus políticas de contratación, otorga preferencias contractuales a las empresas con socios o propietarios, oriundos de la región Cajamarca. Sabiendo aprovechar esta oportunidad cumpliendo con los estándares de servicio y seguridad que la minera exige, se logró que en el año 2013, el 44% de los ingresos fueron originados por este cliente. Sin embargo, su importancia ha ido disminuyendo, ya que la gerencia se ha propuesto diversificar la cantidad de clientes. Esto se evidencia con el hecho de que en el año 2011 Minera Yanacocha generaba un 75% de las ventas de Transportes Catalán (comunicación personal, Miguel Ángel Catalán, Los ingresos totales de la empresa se presentan en la Tabla 22, donde se ve

que entre el año 2013 y el 2010 hubo un incremento del 60%.

Tabla 22

Ingresos de Transportes Catalán, del 2010 al 2013

| Año | Ingresos |
|------|-------------------|
| 2010 | S/. 27,016,418.48 |
| 2011 | S/. 38,142,675.00 |
| 2012 | S/. 40,932,393.00 |
| 2013 | S/. 43,116,297.00 |

Nota: Información entregada por el Área de Finanzas de Transportes Catalán.

Las fortalezas del análisis financiero son: (a) alta rentabilidad, (b) nivel de apalancamiento apropiado por el uso del leasing, y (c) relaciones de largo plazo con entidades financieras. Mientras que la debilidad que se encontró es la falta de liquidez.

4.1.5 Recursos humanos (H)

La empresa considera a su personal como el recurso más valioso, ya que a través del desempeño de los colaboradores la empresa es capaz de entregar a sus clientes un servicio diferenciado y eficaz. Transportes Catalán cuenta con políticas de recursos humanos, alineadas a la declaración universal de los derechos humanos, garantizando la igualdad de oportunidades, evitando cualquier tipo de discriminación o preferencia de raza, edad, género, ideología o institución educativa, durante el proceso de reclutamiento y selección, contratación y desarrollo del personal.

Para garantizar un manejo estandarizado en el área de recursos humanos se cuenta con lo siguiente: (a) Manual de Organización y Funciones, (b) Reglamento Interno de Trabajo, y (c) Libros de Procedimientos. En ellos se muestran claramente las funciones y lo que se espera de cada posición, así como las reglas de comportamiento y los procedimientos para cada actividad y tarea. Sin embargo, debido a la diversificación sectorial y geográfica de

la empresa, los procesos de selección varían de acuerdo con las especificidades de cada área. Pero en todos los casos se busca que prime la equidad y la selección de un candidato cuyas competencias se ajusten a los requerimientos de cada cargo. Además, la empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo que contiene las políticas de contratación y despido.

Otra preocupación de la empresa desde sus inicios, ha sido la de reclutar y mantener colaboradores con amplia experiencia y conocimientos del sector industrial en el que compete. Los colaboradores de la empresa han significado un capital intelectual importante, que han generado valor agregado y han aportado conocimiento, que se ha transformado en parte del *know how* de la empresa. Para finales del año 2014, Transportes Catalán contaba con 186 colaboradores (comunicación personal, Gloria Castro, Gerente de Administración, 17 de diciembre de 2016).

Una de las debilidades de la empresa es la ausencia de planes de desarrollo y línea de carrera para cada uno de sus trabajadores, así como la ausencia del plan de sucesión, considerando que se trata de una empresa familiar. Algunos de los accionistas (hijos) se desempeñan como colaboradores en la empresa, aunque en puestos en los que aún no pueden tomar decisiones significativas para los resultados de la empresa. Estos han ingresado en la empresa en posiciones de menor jerarquía con el objetivo de aprender todo el manejo del negocio, obteniendo experiencia y aprendizaje que en el futuro les permita gerenciar la empresa de manera efectiva.

La empresa cuenta con programas de capacitación y entrenamiento teniendo en consideración las áreas, la posición y la criticidad de esta para las operaciones de la empresa. Es por eso, que Transportes Catalán le otorga mayor énfasis a las capacitaciones de seguridad, ergonomía, manejo preventivo, prevención de riesgos y medio ambiente. Realizando para esto simulacros de seguridad y manejo de materiales peligrosos, para

incrementar su capacidad de respuesta ante posibles accidentes. También capacitan sobre el adecuado manejo del medio ambiente, buscando generar el menor impacto negativo posible.

La empresa cuenta con un programa de simulacros nivel 1 y nivel 2, los cuales se realizan dos veces al año, permitiendo fortalecer los conocimientos y experiencia de los trabajadores frente a posibles eventos negativos. En la Figura 22 se puede observar un simulacro de accidente realizado por la empresa. Esto evidencia la preocupación por los trabajadores. Lo que se refuerza con una comunicación clara y una cultura organizacional que motiva el desarrollo y el aprendizaje.



Figura 22. Simulacro de accidentes realizado en Transportes Catalán.

Las fortalezas del análisis financiero son: (a) personal calificado y capacitado, (b) cultura empresarial orientada a la mejora continua, y (c) manuales del área de RR.HH. para garantizar equidad y estandarización. La amenaza que se tiene es la ausencia de planes de desarrollo, línea de carrera y planes de sucesión en la empresa.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La empresa utiliza softwares para medir el desempeño de sus equipos de transporte, los cuales son sistemas propios de las marcas de vehículos que se compran y permiten

obtener información relevante para la toma de decisiones relacionadas al mantenimiento y a las operaciones del negocio. Los programas utilizados por la empresa para la gestión de su flota de transporte son Dynafleet Trip Manager (Volvo) y DDEC Report (Freightliner).

Además, utiliza el sistema CONTASIS para la gestión contable y financiera, el cual está alineado con los requerimientos legales y tributarios establecidos por SUNAT. A pesar de que se cuentan con sistemas de información y se recopilan datos, Transportes Catalán no posee un sistema que permita integrar todas las áreas, lo cual dificulta producir información relevante, que faciliten el control, la sinergia entre las áreas y la toma de decisiones. Esta es una de las debilidades principales de toda la organización.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La empresa no genera tecnología, ni realiza investigación y desarrollo para la innovación de sus servicios. Sin embargo, la tecnología es una de las principales herramientas y fuentes de diferenciación, por lo que adquiere equipos de transporte de última generación y de las más confiables marcas del mercado. En la Figura 23 se aprecia parte de la flota de equipos de transporte de la empresa, específicamente los dedicados al traslado de combustible que deben cumplir con normas de seguridad muy estrictas.



Figura 23. Equipos de última generación de Transportes Catalán.

Transportes Catalán tiene como fortaleza la utilización de un software y tecnología satelital GPS, lo que le permite monitorear a sus equipos en tiempo real, incrementando la seguridad y dando un adecuado servicio a sus clientes. Esta fortaleza se complementa con su moderna flota.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Utilizando la información de la evaluación interna de la empresa, se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos que se presenta en la Tabla 23. Se obtiene un promedio ponderado de 2.92 lo cual es elevado, ya que el promedio es 2.50. Esto se debe a que la empresa tiene 12 fortalezas, entre las que se encuentran su equipo gerencial, los equipos de vanguardia y el sistema de rastreo por GPS, entre otros. Del lado de las debilidades está la falta de liquidez y el enfoque en la industria minera, lo que está acompañado por la carencia de un plan de *marketing*.

4.3 Conclusiones

Con la información obtenida del análisis de AMOFHIT se realizó la Matriz EFI en la que la empresa obtiene el valor de 2.94 el cual se encuentra por encima del promedio de 2.5. Pero para llegar al máximo de 4.00 es necesario reforzar las fortalezas y reducir las debilidades, lo cual requiere el diseño de estrategias integrales, que desde un enfoque holístico generen alteraciones favorables en todas las áreas de la organización. Utilizando como base las fortalezas que se han identificado.

Tabla 23

Matriz de Evaluación de Factores Internos Transportes Catalán

| Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Puntaje |
|---|-------------|-------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| 1 Gerencia con experiencia y conocimiento del sector | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 2 Diferenciación del servicio en base a calidad, atendiendo los requerimientos de sus clientes | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 3 Equipos y tecnología de vanguardia | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 4 Certificaciones de gestión de calidad, gestión de seguridad y preservación del medio ambiente | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 5 Gestión efectiva de mantenimiento | 0.05 | 4 | 0.2 |
| 6 Talleres, zonas de mantenimiento e inventario de insumos | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 7 Alta rentabilidad y nivel de apalancamiento apropiado | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 8 Relaciones de largo plazo con entidades financieras | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 9 Personal calificado y capacitado con cultura orientada a la mejora continua | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 10 Sistema de rastreo con GPS | <u>0.05</u> | 4 | <u>0.2</u> |
| Sub-total fortalezas | 0.62 | | 2.37 |
| Debilidades | | | |
| 1 Ausencia de planeamiento estratégico definido | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 2 Falta de información confiable para la toma de decisiones | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 3 Bajo nivel de análisis del mercado | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 4 Concentración de las ventas en la industria minera | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 5 No se tiene plan de marketing ni se invierte en promoción | 0.04 | 1 | 0.04 |
| 6 Capacidad ociosa | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 7 Ausencia de planes de desarrollo, línea de carrera y planes de sucesión en la empresa | 0.04 | 2 | 0.08 |
| 8 Ausencia de un sistema integral de gestión | <u>0.04</u> | 1 | <u>0.04</u> |
| Sub-Total debilidades | 0.38 | | 0.57 |
| Total | 1.00 | | 2.94 |

Capítulo V: Intereses de Transportes Catalán y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la empresa

Los intereses de la industria son fines que se intentarán alcanzar para lograr el éxito a largo plazo en el sector de transporte terrestre de carga. Los intereses organizacionales que se han definido para Transportes Catalán, se detallan a continuación:

- ***Excelente servicio:*** Desde la percepción del cliente, la empresa tiene que ser siempre la primera opción de cualquier cliente. Para esto se necesita un conjunto de elementos, como los equipos, el personal capacitado y procesos estandarizados. Es necesario también dar seguimiento a cualquier queja o reclamo porque se entiende que los clientes son la razón de ser del negocio.
- ***Mantenerse a la vanguardia en tecnología de transporte:*** Lo cual le permitirá brindar un mejor servicio y ser competitivos. Manteniendo las políticas de innovación y renovación de la flota, alcanzando certificaciones internacionales de calidad, accediendo a mejores fuentes de financiamiento e implementando un ERP que le facilite gestionar mejor la información y tomar mejores decisiones.
- ***Liderazgo en ventas:*** Invirtiendo en marketing para generar mejor posicionamiento y aprovechando el desarrollo de nuevas industrias y de nuevas inversiones en el sector minero, en diferentes regiones del país.
- ***Maximizar el uso de la capacidad instalada:*** Es necesario utilizar al máximo la flota de vehículos que se adquiriera, para aumentar la rotación de activos y con ello la rentabilidad. Usando este criterio se evita la adquisición de equipos que no son necesarios, por lo que siempre deben considerarse las necesidades de los clientes antes de las decisiones de compra. Esto llevará a un incremento en la eficiencia.
- ***Incrementar la rentabilidad:*** Obteniendo mejores rendimientos sobre las inversiones y mejorando la gestión financiera de la empresa. Para ello es necesario

incrementar los ingresos pero también reducir los costos y gastos, aumentando así las utilidades.

5.2 Matriz de Intereses de Transportes Catalán (MIO)

D'Alessio (2013) indicó que los intereses organizacionales son los fines que la organización trata de alcanzar para poder ser exitosa y sostenible en el tiempo, y que hacen que la organización se oriente hacia el largo plazo. En la Tabla 24 se detallan los intereses de la empresa, así como también se identifican la posición de los principales grupos de interés. Es preciso mencionar, que todas las organizaciones y entes mencionados en la Matriz de Intereses Organizacionales, se han considerado por la relación que mantienen con Transportes Catalán y previendo la reacción que tendrán ante cada uno de los intereses.

5.3 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo se encuentran alineados a la visión de la empresa, habiéndose creado uno por cada interés supremo que tiene la empresa Transportes Catalán. A continuación, se presentan estos intereses organizacionales:

- **Objetivo de largo plazo 1 (OLP1):** En el año 2025 el índice de satisfacción al cliente de 100%. El índice de satisfacción al cliente está relacionado a los estándares de seguridad y eficacia, cumplimientos con la documentación necesaria y establecida para el transporte de carga de cada cliente, certificaciones y estándares de calidad, tecnología de avanzada en la flota y efectividad en las entregas.
- **Objetivo de largo plazo 2 (OLP2):** Aumentar la capacidad instalada en 40%, para el año 2025, lo que implica pasar de las 128 unidades que había en el 2014 a 180 vehículos, adquiriendo unidades modernas y eficientes.

- **Objetivo de largo plazo 3 (OLP3):** Alcanzar una participación de mercado en ventas del 8% en el año 2025. Se estima que para el año 2014 esta participación era inferior al 3%.
- **Objetivo de largo plazo 4 (OLP4):** Aumentar el uso de los vehículos a un 90% de horas útiles en el año 2025. Se estima que durante el 2014 el índice de uso fue del 65%.
- **Objetivo de largo plazo 5 (OLP5):** Generar un Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) igual al 16%. Para el año 2015 este indicador fue de 11%.

Tabla 24

Matriz de los Intereses Organizacionales de Transportes Catalán

| Intereses de la empresa | Vital | Importante | Periférico |
|--|--------------------------|--|---|
| 1 Excelente servicio | Accionistas | Clientes Empleados Competidores* | |
| 2 Modernizar la flota de vehículos | | Accionistas Empleados Proveedores de tecnología y equipos Entidades financieras Clientes | Competidores* |
| 3 Liderazgo en ventas | Accionistas | Competidores* Sector minero MEF Proveedores Nuevos clientes Nuevas industrias | SUNAT |
| 4 Maximizar el uso de la capacidad instalada | | Proveedores de insumos Proveedores de tecnología y equipos Accionistas | Clientes Competidores* |
| 5 Incrementar la rentabilidad de la empresa | Accionistas Empleados | Proveedores | SUNAT Municipios Gobiernos regionales |

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

5.4 Conclusiones

Los principales intereses de la empresa están relacionados a su permanencia en el mercado, mejorando su posición competitiva e incrementando a la vez su productividad, para obtener mayor rentabilidad. Se tiene como primer interés supremo la satisfacción de los clientes, ya que de esto depende su sostenibilidad en el largo plazo. Se proponen cinco objetivos de largo plazo, con horizonte de tiempo de 10 años, indicando el nivel de ventas y de rentabilidad que se deben obtener para el año 2025. A esto se le añade una meta en uso de la capacidad instalada y al incremento de la cantidad de vehículos, lo cual es indispensable para aumentar las ventas.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Utilizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas obtenidas del análisis externo e interno, se plantean estrategias que permiten tomar ventaja de las oportunidades del entorno, y disminuir las debilidades, protegiéndose de las amenazas externas. Estas estrategias se clasifican en cuatro grupos como se presenta a continuación: (a) estrategias FO explote, (b) estrategias DO busque, (c) estrategias FA confronte, y (d) estrategias DA evite. En la Tabla 25 se muestra la Matriz FODA de la empresa Transportes Catalán y posteriormente, en la Tabla 26 estas estrategias son clasificadas en internas específicas y externas alternativas.

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

Para elaborar la Matriz PEYEA se tuvieron que establecer tanto los determinantes mayores de la posición estratégica del sector, que son: (a) la fortaleza financiera y (b) la ventaja competitiva. Así como los determinantes externos, que son: (a) la fortaleza de la industria y (b) la estabilidad del entorno. En base a lo anterior, se ha desarrollado la Matriz PEYEA de la empresa Transportes Catalán, que se presenta en la Tabla 27.

Con los datos obtenidos se procedió a hallar el valor de las abscisas y de las ordenadas, como se ve en la Tabla 28, para calcular el trazo que debe tener el vector direccional. Posteriormente, este vector, así como los cuatro factores se presentan de forma gráfica en la Figura 24. Los resultados indican que Transportes Catalán tiene que adoptar una postura estratégica agresiva. Lo cual, de acuerdo con D'Alessio (2013), conlleva a la adopción de estrategias de diversificación concéntrica e integración vertical.

Tabla 25

Matriz FODA Transportes Catalán

| | Fortalezas | | Debilidades | |
|---|---------------|---|-------------|--|
| | | 1 Gerencia con experiencia y conocimiento del sector | | 1 Ausencia de planeamiento estratégico definido |
| | | 2 Diferenciación del servicio en base a calidad, atendiendo los requerimientos de sus clientes | | 2 Falta de información confiable para la toma de decisiones |
| | | 3 Equipos y tecnología de vanguardia | | 3 Bajo nivel de análisis del mercado |
| | | 4 Certificaciones de gestión de calidad, gestión de seguridad y preservación del medio ambiente | | 4 Concentración de las ventas en la industria minera |
| | | 5 Gestión efectiva de mantenimiento | | 5 No se tiene plan de marketing ni se invierte en promoción |
| | | 6 Talleres, zonas de mantenimiento e inventario de insumos | | 6 Capacidad ociosa |
| | | 7 Alta rentabilidad y nivel de apalancamiento apropiado | | 7 Ausencia de planes de desarrollo, línea de carrera y planes de sucesión en la empresa |
| | | 8 Relaciones de largo plazo con entidades financieras | | 8 Ausencia de un sistema integral de gestión |
| | | 9 Personal calificado y capacitado con cultura orientada a la mejora continua | | |
| | | 10 Sistema de rastreo con GPS | | |
| Oportunidades | FO. Explote | | DO. Busque | |
| 1 Políticas de Estado que promueven la inversión privada | E1 | Hacer alianzas estratégicas con proveedores de vehículos y otros equipos | E7 | Identificar y adoptar tecnologías para incrementar eficiencia en los procesos |
| 2 Inversiones y mejoras en infraestructura | E2 | Implementar políticas de financiamiento que reduzcan el riesgo e incrementan las oportunidades de la empresa | E8 | Efectuar <i>benchmarking</i> para identificar buenas prácticas empresariales en el mercado |
| 3 Tratados de libre comercio | E3 | Diversificarse a nuevos servicios de embalaje, permisología y aseguramiento para los clientes actuales | E9 | Retener el talento en la empresa |
| 4 Estabilidad macro-económica | E4 | Mantener integración vertical hacia atrás con talleres de servicio, mantenimiento y reparaciones | E10 | Implementar un ERP que permita la integración de la información para tomar mejores decisiones |
| 5 Incremento de inversiones privadas externas | E5 | Implementar un sistema integrado de gestión de la calidad | | |
| 6 Envejecimiento de la población e incremento del consumo interno | E6 | Desarrollar nuevos clientes en la industria manufacturera | | |
| Amenazas | FA. Confronte | | DA. Evite | |
| 1 Corrupción | E11 | Hacer alianza estratégica con empresa de seguridad para salvaguardar las instalaciones, los recursos, los equipos, la tecnología y la integridad de los colaboradores de la empresa | E19 | Desarrollar el mercado del norte del Perú |
| 2 Delincuencia y crimen organizado | E12 | Integración vertical hacia atrás para prevención y atención de siniestros | E20 | Integrarse horizontalmente al adquirir empresas de transporte que operen en otras zonas del Perú |
| 3 Inestabilidad en el tipo de cambio | E13 | Realizar capacitaciones en manejo preventivo, mecánica y mantenimiento | | |
| 4 Reducción de la inversión en minería | E14 | Crear alianzas estratégicas con los competidores nacionales para incrementar el poder de negociación del sector ante entidades gubernamentales | | |
| 5 Aumento en el número de competidores | E15 | Penetrar el mercado actual enfatizando en la calidad del servicio | | |
| 6 Conflictos sociales | E16 | Incrementar la eficiencia en la utilización de combustible | | |
| 7 Acceso limitado a la tecnología | E17 | Desarrollar servicios de valor agregado a través del monitoreo en línea de la carga | | |
| 8 Poca capacidad de innovación, asociado a bajo nivel educativo | E18 | Implementar políticas de seguridad virtual para preservar y mantener la confidencialidad de la información de la empresa | | |
| 9 Mal manejo ambiental | | | | |

Tabla 26

Clasificación de las Estrategias de Transportes Catalán

| | Estrategia | Clasificación de las estrategias |
|-----|---|--|
| E1 | Hacer alianzas estratégicas con proveedores de vehículos y otros equipos | Externa alternativa defensiva |
| E2 | Implementar políticas de financiamiento que reduzcan el riesgo e incrementan las oportunidades de la empresa | Interna específica |
| E3 | Diversificarse a nuevos servicios de embalaje, permisosología y aseguramiento para los clientes actuales | Externa alternativa de diversificación concéntrica |
| E4 | Mantener integración vertical hacia atrás con talleres de servicio, mantenimiento y reparaciones | Externa alternativa de integración vertical hacia atrás |
| E5 | Implementar un sistema integrado de gestión de la calidad | Interna específica |
| E6 | Desarrollar nuevos clientes en la industria manufacturera | Externa alternativa intensiva de desarrollo de mercados |
| E7 | Identificar y adoptar tecnologías para incrementar eficiencia en los procesos | Interna específica |
| E8 | Efectuar <i>benchmarking</i> para identificar buenas prácticas empresariales en el mercado | Interna específica |
| E9 | Retener el talento en la empresa | Interna específica |
| E10 | Implementar un ERP que permita la integración de la información para tomar mejores decisiones | Interna específica |
| E11 | Hacer alianza estratégica con empresa de seguridad para salvaguardar las instalaciones, los recursos, los equipos, la tecnología y la integridad de los colaboradores de la empresa | Externa alternativa defensiva |
| E12 | Integración vertical hacia atrás para prevención y atención de siniestros | Externa alternativa de integración vertical hacia atrás |
| E13 | Realizar capacitaciones en manejo preventivo, mecánica y mantenimiento | Interna específica |
| E14 | Crear alianzas estratégicas con los competidores nacionales para incrementar el poder de negociación del sector ante entidades gubernamentales | Externa alternativa defensiva |
| E15 | Penetrar el mercado actual enfatizando en la calidad del servicio | Externa alternativa intensiva de penetración |
| E16 | Incrementar la eficiencia en la utilización de combustible | Interna específica |
| E17 | Desarrollar servicios de valor agregado a través del monitoreo en línea de la carga | Externa alternativa intensiva de desarrollo de productos |
| E18 | Implementar políticas de seguridad virtual para preservar y mantener la confidencialidad de la información de la empresa | Interna específica |
| E19 | Desarrollar el mercado del norte del Perú | Externa alternativa intensiva de desarrollo de mercados |
| E20 | Integrarse horizontalmente al adquirir empresas de transporte que operen en otras zonas del Perú | Externa alternativa de integración horizontal |

Tabla 27

Matriz PEYEA Transportes Catalán

| | | Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) | | Valor | |
|------------------------------------|--|--|--|-------|-------|
| Posición estratégica interna | | 1. Retorno en la inversión | | 5 | |
| | | 2. Apalancamiento | | 5 | |
| | | 3. Liquidez | | 4 | |
| | | 4. Capital requerido versus Capital disponible | | 4 | |
| | | 5. Flujo de caja | | 4 | |
| | | 6. Facilidad de salida del mercado | | 2 | |
| | | 7. Riesgo involucrado en el negocio | | 4 | |
| | | 8. Rotación de inventarios | | 4 | |
| | | 9. Economías de escala y de experiencia | | 3 | |
| | | Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) | | Valor | |
| | | 1. Participación en el mercado | | -4 | |
| | | 2. Calidad del producto | | -2 | |
| | | 3. Ciclo de vida del producto | | -3 | |
| | | 4. Ciclo de reemplazo del producto | | -3 | |
| | | 5. Lealtad del consumidor | | -3 | |
| | | 6. Utilización de la capacidad de los competidores | | -3 | |
| | | 7. Conocimiento tecnológico | | -2 | |
| | | 8. Integración vertical | | -2 | |
| | | 9. Velocidad de introducción de nuevos productos | | -3 | |
| Posición estratégica externa | | | Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) | | Valor |
| | | | 1. Cambios tecnológicos | | -2 |
| | | | 2. Tasa de inflación | | -3 |
| | | | 3. Variabilidad de la demanda | | -4 |
| | | | 4. Rango de los precios de productos competitivos | | -4 |
| | | | 5. Barreras de entrada al mercado | | -3 |
| | | | 6. Rivalidad/ Presión competitiva | | -3 |
| | | | 7. Elasticidad de precios de la demanda | | -3 |
| | | | 8. Presión de los productos sustitutos | | -5 |
| | | Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) | | Valor | |
| | | 1. Potencial de crecimiento | | 5 | |
| | | 2. Potencial de utilidades | | 5 | |
| | | 3. Estabilidad financiera | | 5 | |
| | | 4. Conocimiento tecnológico | | 5 | |
| | | 5. Utilización de recursos | | 4 | |
| | | 6. Intesidad de capital | | 4 | |
| | | 7. Facilidad de entrada al mercado | | 4 | |
| | | 8. Productividad/ Utilización de la capacidad | | 4 | |
| | | 9. Poder de negociación de los productores | | 3 | |

Tabla 28

Cuadro de Resultados y Vector PEYEA de Transportes Catalán

| Factor | Total | Promedio | Vector direccional | |
|--------|-------|----------|-----------------------|------|
| FF | 35 | 3.89 | Eje X | 1.55 |
| VC | -25 | -2.78 | Eje Y | 0.51 |
| EE | -27 | -3.38 | | |
| FI | 39 | 4.33 | | |



Figura 24. Gráfica de la Matriz PEYEA de Transportes Catalán.

6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz tiene como base evaluar la participación del mercado versus el crecimiento de las ventas. La Figura 25 muestra la Matriz del Boston Consulting Group, donde se ubica a los servicios de Transportes Catalán en el sector interrogantes, ya que su participación de mercado es del 3%, a pesar de estar en un mercado en crecimiento. Este resultado apoya la implementación de estrategias intensivas.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa permite ubicar a Transportes Catalán en uno de nueve cuadrantes, en función de la combinación de los puntajes obtenidos en la Matriz EFE y la Matriz EFI. La Figura 26 muestra la Matriz Interna Externa para la empresa, donde se ve

que está ubicada en el cuadrante V. Con el fin de retener y mantener se apoya la implementación de estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

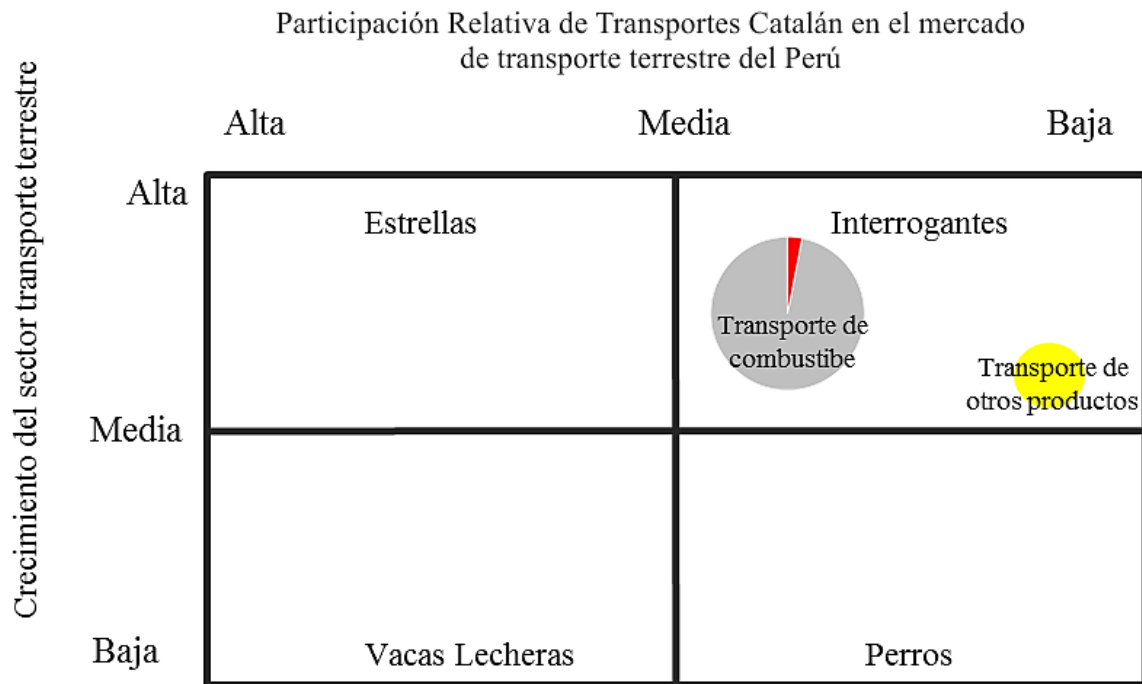


Figura 25. Matriz BCG de Transportes Catalán.

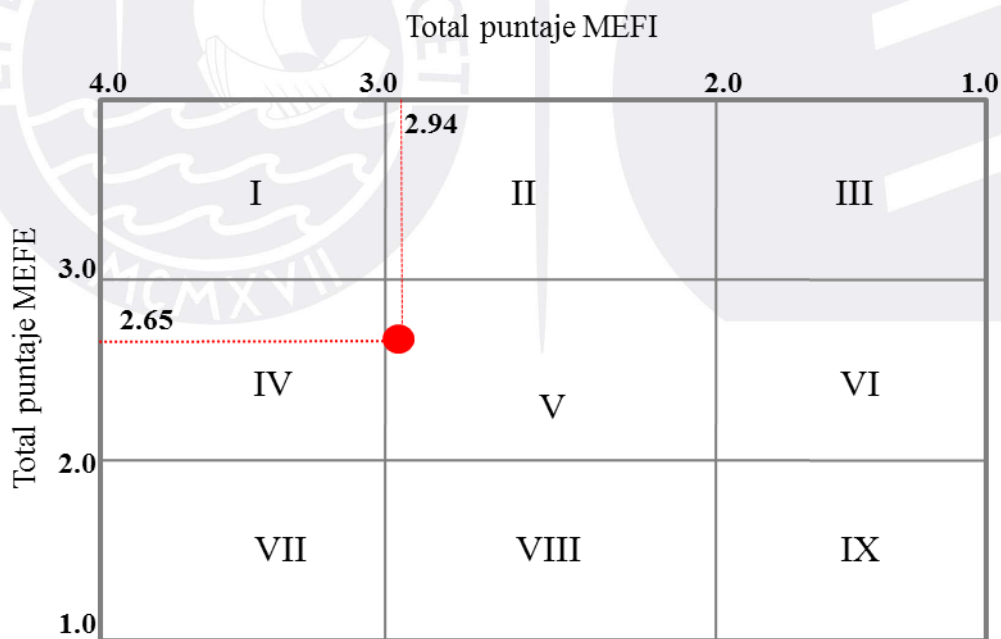


Figura 26. Matriz Interna Externa Transportes Catalán.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Las estrategias que una empresa o sector deben considerar como adecuadas varían dependiendo del cuadrante de la Matriz Gran Estrategia donde se ubique. Como se observa en la Figura 27, la empresa Transportes Catalán se ubica en el cuadrante I, debido a que presenta una buena posición competitiva en el mercado, a pesar de su baja participación. Por lo tanto, las estrategias convenientes, serían el desarrollo de mercados, la penetración del mercado, el desarrollo de productos, la integración vertical u horizontal y la diversificación concéntrica.

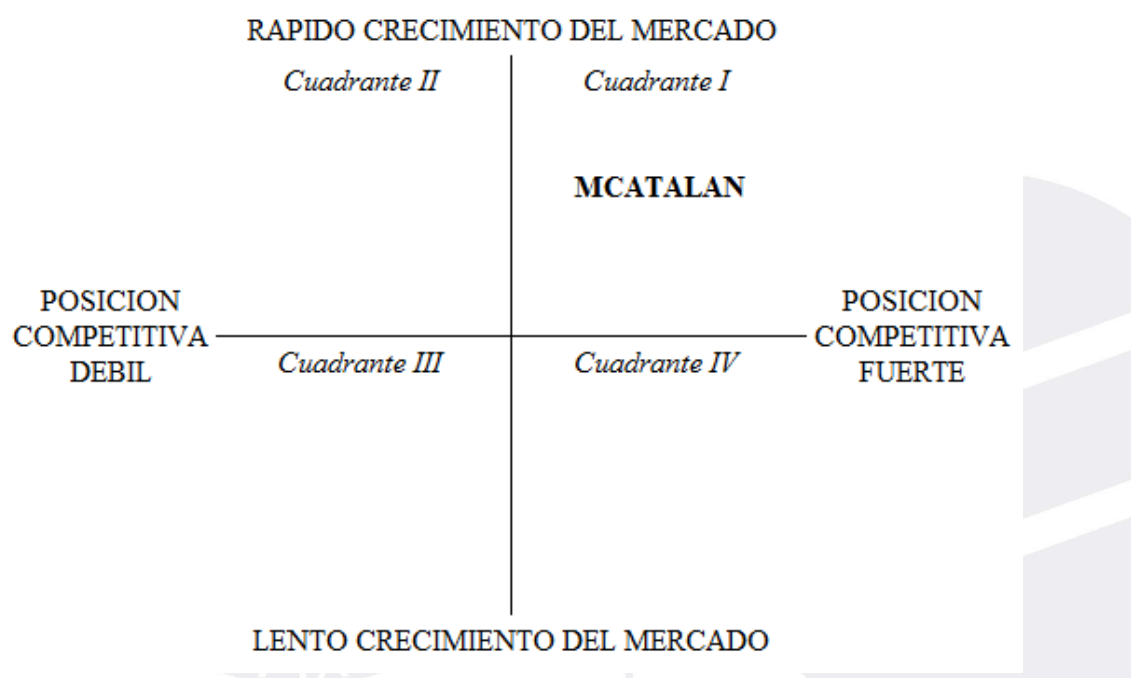


Figura 27. Matriz de la Gran Estrategia de Transportes Catalán.

6.6 Matriz de Decisión (MD)

De la Matriz FODA surgieron 20 estrategias, de las cuales 11 son estrategias externas alternativas y nueve son estrategias internas específicas. Con las PEYEA, BCG, IE y GE se evaluaron las estrategias externas alternativas y el resultado conjunto se presenta en la Tabla 29. De acuerdo con D'Alessio (2013) se retienen las estrategias que son avaladas por al menos tres de las herramientas, es así que se decide pasar a contingencia la E1, E12, E15 y E21. Por otro lado, las estrategias específicas internas no

han sido evaluadas hasta el momento por lo que se continúa el Proceso Estratégico con todas ellas.

Tabla 29

Matriz de Decisión Transportes Catalán

| | Estrategia | Clasificación de las estrategias | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |
|-----|---|--|------|-------|-----|----|----|-------|
| E1 | Hacer alianzas estratégicas con proveedores de vehículos y otros equipos | Externa alternativa defensiva | X | | | | | 1 |
| E3 | Diversificarse a nuevos servicios de embalaje, permisología y aseguramiento para los clientes actuales | Externa alternativa de diversificación concéntrica | X | X | | | X | 3 |
| E4 | Mantener integración vertical hacia atrás con talleres de servicio, mantenimiento y reparaciones | Externa alternativa de integración vertical hacia atrás | X | X | | | X | 3 |
| E6 | Desarrollar nuevos clientes en la industria manufacturera | Externa alternativa intensiva de desarrollo de mercados | X | | X | | X | 3 |
| E11 | Hacer alianza estratégica con empresa de seguridad para salvaguardar las instalaciones, los recursos, los equipos, la tecnología y la integridad de los colaboradores de la empresa | Externa alternativa defensiva | X | | | | | 1 |
| E12 | Integración vertical hacia atrás para prevención y atención de siniestros | Externa alternativa de integración vertical hacia atrás | X | X | | | X | 3 |
| E14 | Crear alianzas estratégicas con los competidores nacionales para incrementar el poder de negociación del sector ante entidades gubernamentales | Externa alternativa defensiva | X | | | | | 1 |
| E15 | Penetrar el mercado actual enfatizando en la calidad del servicio | Externa alternativa intensiva de penetración | X | | X | X | X | 4 |
| E17 | Desarrollar servicios de valor agregado a través del monitoreo en línea de la carga | Externa alternativa intensiva de desarrollo de productos | X | | X | X | X | 4 |
| E19 | Desarrollar el mercado del norte del Perú | Externa alternativa intensiva de desarrollo de mercados | X | | X | | X | 3 |
| E20 | Integrarse horizontalmente al adquirir empresas de transporte que operen en otras zonas del Perú | Externa alternativa de integración horizontal | X | | | | X | 2 |

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta evaluación se ha realizado de acuerdo a los fundamentos recolectados durante todo el análisis de las estrategias a lo largo del plan estratégico y está validado por los líderes de la empresa. En la Tabla 30 se presenta la respectiva Matriz CPE para Transportes Catalán, siendo una herramienta de análisis cuantitativo que permite definir que las estrategias E2, E7, E8, E12, E13, y E18 no deben implementarse, pasando por ende a ser de contingencia. Esto se debe a que obtuvieron un puntaje menor a 5.00 y por lo tanto no son aceptables.

Al ser una herramienta cuantitativa, también facilita asignar las prioridades de implementación, que corresponden a: (a) implementar un ERP que permita la integración, (b) diversificarse a nuevos servicios de embalaje, permisología y aseguramiento, y (c) desarrollar el mercado del norte del Perú.

6.8 Matriz Rumelt (MR)

Un filtro importante a usar con las estrategias retenidas en el MCPE es la Matriz Rumelt. Esta herramienta asegura que las estrategias no incurran en riesgos que afecten al desempeño del sector en consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. En la Tabla 31 se presentan las respectivas estrategias bajo las pruebas mencionadas, encontrándose que todas las estrategias han pasado las pruebas correspondientes, lo cual indica que todas ellas se retendrán.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Otro filtro importante a usar con las estrategias que hasta el momento se mantienen como retenidas es la Matriz de Ética, la cual se asegura que estas estrategias no violen aspectos universales relacionados con los derechos, la justicia y el utilitarismo (D'Alessio, 2013). Para esto se ha determinado realizar la Matriz de Ética, que se presenta en la Tabla 32 y que permite evaluar cada una de las estrategias.

Tabla 30

MCPE Transportes Catalán

| | Estrategia 2 | | Estrategia 3 | | Estrategia 4 | | Estrategia 5 | | Estrategia 6 | | Estrategia 7 | | Estrategia 8 | | Estrategia 9 | | Estrategia 10 | | Estrategia 12 | | Estrategia 13 | | Estrategia 15 | | Estrategia 16 | | Estrategia 17 | | Estrategia 18 | | Estrategia 19 | | | | |
|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|---------------|---|---------------|---|---------------|---|---------------|---|---------------|------|---------------|------|---------------|------|---------------|------|------|---|------|
| | Peso | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | P | PP | | | | |
| Oportunidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Políticas de Estado que promueven la inversión privada | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | | |
| 2 Inversiones y mejoras en infraestructura | 0.10 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | | |
| 3 Tratados de libre comercio | 0.06 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 4 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | | | |
| 4 Estabilidad macro-económica | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | | |
| 5 Incremento de inversiones privadas externas | 0.05 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | | |
| 6 Envejecimiento de la población e incremento del consumo interno | <u>0.05</u> | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | | |
| Amenazas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Corrupción | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 4 | 0.20 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 4 | 0.20 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | | |
| 2 Delincuencia y crimen organizado | 0.07 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | | |
| 3 Inestabilidad en el tipo de cambio | 0.06 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | | |
| 4 Reducción de la inversión en minería | 0.11 | 3 | 0.33 | 4 | 0.44 | 4 | 0.44 | 2 | 0.22 | 4 | 0.44 | 4 | 0.44 | 3 | 0.33 | 2 | 0.22 | 4 | 0.44 | 2 | 0.22 | 2 | 0.22 | 1 | 0.11 | 4 | 0.44 | 4 | 0.44 | 1 | 0.11 | 4 | 0.44 | | |
| 5 Aumento en el número de competidores | 0.07 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | | |
| 6 Conflictos sociales | 0.09 | 3 | 0.27 | 2 | 0.18 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 1 | 0.09 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 | 1 | 0.09 | 2 | 0.18 | | |
| 7 Acceso limitado a la tecnología | 0.05 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | | |
| 8 Poca capacidad de innovación, asociado a bajo nivel educativo | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | | |
| 9 Mal manejo ambiental | <u>0.06</u> | 1 | 0.06 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | | |
| Fortalezas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Gerencia con experiencia y conocimiento del sector | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 1 | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | | |
| 2 Diferenciación del servicio en base a calidad, atendiendo los requerimientos de sus clientes | 0.07 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | | |
| 3 Equipos y tecnología de vanguardia | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | | |
| 4 Certificaciones de gestión de calidad, gestión de seguridad y preservación del medio ambiente | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 4 | 0.24 | | |
| 5 Gestión efectiva de mantenimiento | 0.05 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | | |
| 6 Talleres, zonas de mantenimiento e inventario de insumos | 0.05 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 2 | 0.10 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | | |
| 7 Alta rentabilidad y nivel de apalancamiento apropiado | 0.06 | 1 | 0.06 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | | |
| 8 Relaciones de largo plazo con entidades financieras | 0.06 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | | |
| 9 Personal calificado y capacitado con cultura orientada a la mejora continua | 0.08 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | | |
| 10 Sistema de rastreo con GPS | <u>0.05</u> | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | 4 | 0.20 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 2 | 0.10 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | | |
| Debilidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 Ausencia de planeamiento estratégico definido | 0.06 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | | |
| 2 Falta de información confiable para la toma de decisiones | 0.05 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | | |
| 3 Bajo nivel de análisis del mercado | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | 2 | 0.10 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 3 | 0.15 | | |
| 4 Concentración de las ventas en la industria minera | 0.05 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 4 | 0.20 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | | |
| 5 No se tiene plan de marketing ni se invierte en promoción | 0.04 | 1 | 0.04 | 4 | 0.16 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 4 | 0.16 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | | |
| 6 Capacidad ociosa | 0.05 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 2 | 0.10 | 4 | 0.20 | 1 | 0.05 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 | 4 | 0.20 | | |
| 7 Ausencia de planes de desarrollo, línea de carrera y planes de sucesión en la empresa | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 4 | 0.16 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 |
| 8 Ausencia de un sistema integral de gestión | <u>0.04</u> | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 4 | 0.16 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 3 | 0.12 | 1 | 0.04 |
| Puntaje Total | 2.00 | | 4.84 | | 6.64 | | 6.14 | | 5.46 | | 5.55 | | 4.63 | | 4.44 | | 5.79 | | 6.59 | | 3.98 | | 4.22 | | 5.29 | | 6.09 | | 5.55 | | 4.08 | | 6.28 | | |

Tabla 31

Matriz Rumelt Transportes Catalán

| Estrategias | | Consistencia | Consonancia | Ventaja | Factibilidad | Se acepta |
|-------------|--|--------------|-------------|---------|--------------|-----------|
| E3 | Diversificarse a nuevos servicios de embalaje, permisología y aseguramiento para los clientes actuales | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E4 | Mantener integración vertical hacia atrás con talleres de servicio, mantenimiento y reparaciones | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E5 | Implementar un sistema integrado de gestión de la calidad | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E6 | Desarrollar nuevos clientes en la industria manufacturera | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E9 | Retener el talento en la empresa | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E10 | Implementar un ERP que permita la integración de la información para tomar mejores decisiones | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E15 | Penetrar el mercado actual enfatizando en la calidad del servicio | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E16 | Incrementar la eficiencia en la utilización de combustible | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E17 | Desarrollar servicios de valor agregado a través del monitoreo en línea de la carga | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| E19 | Desarrollar el mercado del norte del Perú | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Al realizar la Matriz FODA surgieron 20 estrategias, 11 externas alternativas y nueve específicas internas. Todas ellas han sido analizadas utilizando diferentes herramientas, para llegar a decidir que las siguiente 10 deben retenerse e implementarse:

- E3: Diversificarse a nuevos servicios de embalaje, permisología y aseguramiento para los clientes actuales.
- E4: Mantener integración vertical hacia atrás con talleres de servicio, mantenimiento y reparaciones.
- E5: Implementar un sistema integrado de gestión de la calidad.
- E6: Desarrollar nuevos clientes en la industria manufacturera.

Tabla 32

Matriz de Etica Transportes Catalán

| | E3 | E4 | E5 | E6 | E9 | E10 | E15 | E16 | E17 | E19 |
|--|--|--|---|---|----------------------------------|---|---|--|---|---|
| | Diversificarse a nuevos servicios de embalaje, permisología y aseguramiento para los clientes actuales | Mantener integración vertical hacia atrás con talleres de servicio, mantenimiento y reparaciones | Implementar un sistema integrado de gestión de la calidad | Desarrollar nuevos clientes en la industria manufacturera | Retener el talento en la empresa | Implementar un ERP que permita la integración de la información para tomar mejores decisiones | Penetrar el mercado actual enfatizando en la calidad del servicio | Incrementar la eficiencia en la utilización de combustible | Desarrollar servicios de valor agregado a través del monitoreo en línea de la carga | Desarrollar el mercado del norte del Perú |
| Derechos | Viola (V) - Neutral(N) - Promueve(P) | | | | | | | | | |
| Impato en el derecho a la vida | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P |
| Impato en el derecho a la propiedad | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P |
| Impato en el derecho al libre pensamiento | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P |
| Impato en el derecho a la privacidad | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P |
| Impato en el derecho a la libertad de conciencia | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P |
| Impato en el derecho a hablar libremente | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P |
| Impato en el derecho al debido proceso | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P |
| Justicia | Justo(J) - Neutro(N) - Injusto(I) | | | | | | | | | |
| Impacto en la distribución | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J |
| Equidad en la administración | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J |
| Normas de compensación | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J |
| Utilitarismo | Excelentes(E) -Neutro(N)- Perjudicial(P) | | | | | | | | | |
| Fines y resultados estratégicos | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Medios estratégicos empleados | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |

- E9: Retener el talento en la empresa.
- E10: Implementar un ERP que permita la integración de la información para tomar mejores decisiones.
- E15: Penetrar el mercado actual enfatizando en la calidad del servicio.
- E16: Incrementar la eficiencia en la utilización de combustible.
- E17: Desarrollar servicios de valor agregado a través del monitoreo en línea de la carga.
- E19: Desarrollar el mercado del norte del Perú.

Las estrategias que no han sido retenidas pasan a ser de contingencia:

- E1: Hacer alianzas estratégicas con proveedores de vehículos y otros equipos.
- E2: Implementar políticas de financiamiento que reduzcan el riesgo e incrementan las oportunidades de la empresa.
- E7: Identificar y adoptar tecnologías para incrementar eficiencia en los procesos.
- E8: Efectuar *benchmarking* para identificar buenas prácticas empresariales en el mercado.
- E11: Hacer alianza estratégica con empresa de seguridad para salvaguardar las instalaciones, los recursos, los equipos, la tecnología y la integridad de los colaboradores de la empresa.
- E12: Integración vertical hacia atrás para prevención y atención de siniestros.
- E13: Realizar capacitaciones en manejo preventivo, mecánica y mantenimiento.
- E14: Crear alianzas estratégicas con los competidores nacionales para incrementar el poder de negociación del sector ante entidades gubernamentales.
- E18: Implementar políticas de seguridad virtual para preservar y mantener la confidencialidad de la información de la empresa.

- E20: Integrarse horizontalmente al adquirir empresas de transporte que operen en otras zonas del Perú.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

Este análisis se realiza con la finalidad de ver cómo las estrategias seleccionadas se alinean a los objetivos de largo plazo que se plantearon para Transportes Catalán. En la Tabla 33, a raíz del análisis, se comprende que todas las estrategias contribuyen al logro de los OLP, en algunos casos solamente llevan al cumplimiento de dos de ellos, pero en otras aportan al 100%.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Tabla 34 se presenta la Matriz de Posibilidades de los Competidores de Transportes Catalán. Allí se realiza la confrontación de las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores, que es la manera en la cual se espera que reaccionen ante la implementación de este planeamiento estratégico.

Se utilizó una escala de calificación del uno al cuatro, en la cual el significado de los valores es el siguiente: (1) respuesta nula por parte de los competidores ante la estrategia planteada, es decir, que no tiene posibilidades de respuesta; (2) respuesta baja por parte de los competidores ante la estrategia planteada; (3) respuesta media por parte de los competidores ante la estrategia planteada y (4) respuesta alta por parte de los competidores ante la estrategia planteada.

6.13 Conclusiones

Las cinco matrices utilizadas en la primera etapa del Proceso Estratégico fueron: (a) FODA, a partir de la cual se generaron 20 estrategias entre externas alternativas e internas específicas; (b) PEYEA, que ubicó a Transportes Catalán en el cuadrante con postura agresiva donde se recomiendan estrategias alternativas de diversificación concéntrica e integración vertical; (c) Matriz BCG, con la que se ubicó a la empresa en el cuadrante de

signo de interrogación, por tener baja participación del mercado, aunque compite en una industria de alto crecimiento y debe de fortalecerse con estrategias intensivas; (d) Matriz IE, donde el análisis ubicó a la empresa en el cuadrante V, y por lo tanto se recomienda adoptar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos; (e) Matriz GE, en la cual Transportes Catalán está ubicada en el cuadrante I, y las estrategias alternativas que se recomiendan son las intensivas, las de integración y diversificación concéntrica.

En base a estas cinco herramientas se preparó la Matriz de Decisión donde solamente se evaluaron las estrategias externas alternativas, decidiéndose continuar el análisis con un total de siete estrategias externas y 9 internas. Posteriormente se creó la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, cuyo resultado indicó que se debía continuar el análisis solamente con 10 estrategias. Las mismas que fueron evaluadas con las matrices de Rumelt y de ética, decidiendo que todas cumplían con los criterios. Para terminar el análisis se identificó que todas las estrategias retenidas permitirán conseguir los objetivos de largo plazo.

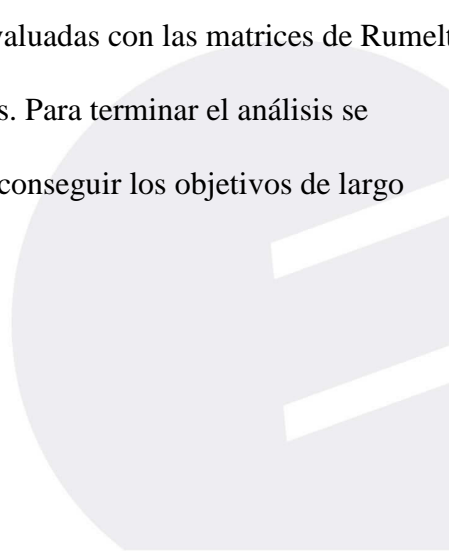
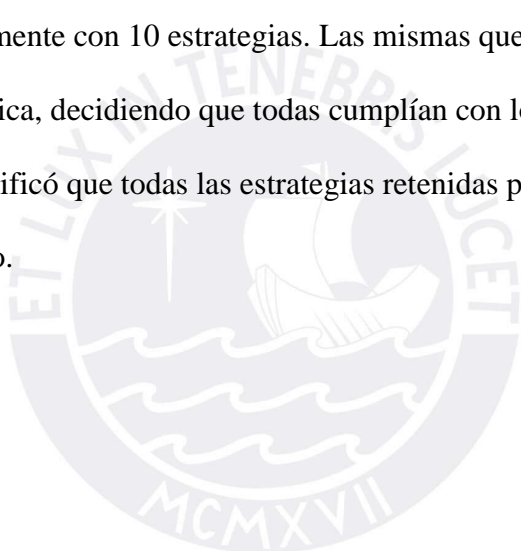


Tabla 33

Matriz de Estrategias vs. OLP Transportes Catalán

| Estrategias | | OLP1 En el año 2025 el índice de satisfacción al cliente será de 100% | OLP2 Aumentar la capacidad instalada a 180 vehículos para el 2025 | OLP3 Alcanzar una participación de mercado en ventas del 8% en el año 2025 | OLP4 Aumentar el uso de los vehículos a un 90% de horas útiles en el año 2025 | OLP5 Generar un Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) igual al 16% |
|-------------|--|--|--|---|--|---|
| E3 | Diversificarse a nuevos servicios de embalaje, permisos y aseguramiento para los clientes actuales | X | X | X | X | X |
| E4 | Mantener integración vertical hacia atrás con talleres de servicio, mantenimiento y reparaciones | X | | | X | X |
| E5 | Implementar un sistema integrado de gestión de la calidad | X | | X | | X |
| E6 | Desarrollar nuevos clientes en la industria manufacturera | | | X | X | X |
| E9 | Retener el talento en la empresa | X | | X | | X |
| E10 | Implementar un ERP que permita la integración de la información para tomar mejores decisiones | X | X | X | X | X |
| E15 | Penetrar el mercado actual enfatizando en la calidad del servicio | X | | X | X | X |
| E16 | Incrementar la eficiencia en la utilización de combustible | | | | X | X |
| E17 | Desarrollar servicios de valor agregado a través del monitoreo en línea de la carga | X | | X | X | X |
| E19 | Desarrollar el mercado del norte del Perú | | X | X | X | X |

Tabla 34

Matriz de Posibilidades de los Competidores de Transportes Catalán

| | Estrategias | Transportes Acuario | Multitransportes Cajamarca | Cargo Transport |
|-----|--|------------------------|-------------------------------|--------------------|
| E3 | Diversificarse a nuevos servicios de embalaje, permisología y aseguramiento para los clientes actuales | 1 | 3 | 1 |
| E4 | Mantener integración vertical hacia atrás con talleres de servicio, mantenimiento y reparaciones | 1 | 2 | 1 |
| E5 | Implementar un sistema integrado de gestión de la calidad | 1 | 1 | 1 |
| E6 | Desarrollar nuevos clientes en la industria manufacturera | 2 | 3 | 2 |
| E9 | Retener el talento en la empresa | 1 | 1 | 1 |
| E10 | Implementar un ERP que permita la integración de la información para tomar mejores decisiones | 1 | 1 | 1 |
| E15 | Penetrar el mercado actual enfatizando en la calidad del servicio | 1 | 2 | 2 |
| E16 | Incrementar la eficiencia en la utilización de combustible | 2 | 1 | 1 |
| E17 | Desarrollar servicios de valor agregado a través del monitoreo en línea de la carga | 1 | 2 | 1 |
| E19 | Desarrollar el mercado del norte del Perú | 1 | 1 | 1 |

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica es la segunda fase del proceso estratégico, siendo la etapa en la cual se fijan los objetivos de corto plazo (OCP), y se definen las actividades y los recursos necesarios para poder alcanzarlos. Estos OCP están enlazados con los objetivos de largo plazo y de esta forma contribuyen al alcance de la visión que se tiene para la empresa Transportes Catalán en el año 2025 (D'Alessio, 2013).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

A continuación, se detallan los objetivos de largo plazo y luego los de corto plazo (OCP) para cada uno de estos:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): En el año 2025 el índice de satisfacción al cliente será de 100%. Para el año 2015 se estima que este alcanzó el 85%.

- OCP1.1: Obtener la certificación de ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 al 2016.
- OCP1.2: En el año 2019 se alcanzará un índice de satisfacción del cliente igual a 92%.
- OCP1.3: Durante el año 2025 el índice de satisfacción al cliente será de 100%.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): Aumentar la capacidad instalada en 40%, para el año 2025, lo que implica pasar de las 128 unidades que había en el 2014 a 180 vehículos, adquiriendo unidades modernas y eficientes.

- OPC2.1: Incrementar en 10% el número de equipos de transporte en el 2016
- OCP2.2: En 2019, implementar indicadores que permitan identificar las restricciones de los procesos de la empresa.
- OCP2.3: Renovar el 70% de los equipos de transporte hasta el año 2021.
- OCP2.4: Construir nuevas bases de operaciones en el norte y centro del país al 2023.

- OCP2.5: En el año 2025, la empresa tendrá 180 unidades de transporte modernas y eficientes.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): Alcanzar una participación de mercado en ventas del 8% en el año 2025. Se estima que para el año 2014 esta participación era inferior al 3%.

- OCP3.1: Al 2016, crear un área comercial en la empresa que se encargue del seguimiento de la satisfacción de los clientes.
- OCP3.2: Incrementar el número de clientes en el sector minero en 30% al 2018.
- OCP3.3: Incrementar el número de clientes en 60% otros sectores industriales del país al 2021.
- OCP3.4: Para el año 2025, la empresa tendrá una participación de mercado igual al 8%.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): Aumentar el uso de los vehículos a un 90% de horas útiles en el año 2025. Se estima que durante el 2014 el índice de uso fue del 65%.

- OCP4.1: Implementar el sistema de Fórmula 1 en la gestión de mantenimiento y logística en el 2016.
- OCP4.2: Al 2019 implementar el sistema de mantenimiento predictivo satelital.
- OCP4.3: Durante el año el año 2021 el índice de uso promedio de cada unidad será de 78%
- OCP4.4.: Incrementar los conocimientos y competencias del personal en 30% en para el año 2023.
- OCP4.5: En el año 2025, los vehículos se utilizarán un promedio del 90% de su tiempo en horas útiles.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): Generar un Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) igual al 16%. Para el año 2015 este indicador fue de 11%.

- OCP5.1: Reducir los gastos de la empresa en 15% al 2017.

- OCP5.2: Incrementar los ingresos de la empresa en 20% al 2019.
- OCP5.3: Alcanzar un ROE de 13.5% en el año 2021.
- OCP5.4: Para el año 2025, se tendrá un ROE igual a 16%.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La empresa asignará los recursos necesarios para la consecución de cada objetivo de corto plazo, teniendo en consideración sus necesidades particulares. Para la ejecución de las actividades necesarias para lograr los OCP de manera oportuna la empresa facilitará los siguientes recursos, que se asignan a cada OCP como se muestra en la Tabla 35:

- Insumos: Se facilitarán los insumos necesarios para que se puedan conseguir los objetivos a corto plazo. Estos insumos son los utilizados para la prestación de los servicios de la empresa y pueden ser diversos como: combustible, lubricantes, repuestos y demás consumibles útiles para el mantenimiento de los equipos y para la ejecución de los servicios de la empresa.
- Personal calificado: Para lograr los objetivos a corto plazo la empresa se compromete a contratar los profesionales necesarios para esto, y se ha preocupado por contar con profesionales destacados con experiencia y conocimiento de las actividades principales para la generación de valor y para el cumplimiento eficaz de todos los requerimientos necesarios para cumplir con los objetivos establecidos.
- Métodos de trabajo: La empresa ha implementado sistemas de gestión de la calidad como TPM, ISO y OHSAS; los cuales cuentan con estándares y métodos de trabajo e indicadores que facilitaran el logro de los objetivos a corto plazo.
- Tecnología: La empresa facilitará las máquinas, herramientas y sistemas necesarios para incrementar la eficacia y la eficiencia en la empresa, hecho que repercutirá en la consecución de los objetivos a corto plazo.

Tabla 35

Objetivos de Corto Plazo y sus Recursos

| OLP | OCP | Recursos |
|---|---|--|
| OLP1 En el año 2025 el índice de satisfacción al cliente será de 100% | OCP1.1 Obtener la certificación de ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 al 2016 | Empresas certificadoras, consultoras, especialistas en procesos, personal interno, equipo de seguridad, softwares, zonas delimitadas o áreas de trabajo marcadas |
| | OCP1.2 En el año 2019 se alcanzará un índice de satisfacción del cliente igual a 92%. | Personal de atención al cliente, todo el personal de la empresa, sistema de medición, encuestadores independientes |
| | OCP1.3 Durante el año 2025 el índice de satisfacción al cliente será de 100% | Personal de atención al cliente, todo el personal de la empresa, sistema de medición, encuestadores independientes |
| OLP2 Aumentar la capacidad instalada en 40%, para el año 2025, lo que implica pasar de las 128 unidades que había en el 2014 a 180 vehículos. | OCP2.1 Incrementar en 10% el número de equipos de transporte en el 2016. | Recursos económicos, relaciones con entidades financieras, proveedores, infraestructura para almacenamiento, choferes y ayudantes |
| | OCP2.2 En 2019, implementar indicadores que permitan identificar las restricciones de los procesos de la empresa. | Administrador, gerente de operaciones, software, recursos para las mediciones, canales de comunicación interna |
| | OCP2.3 Renovar el 70% de los equipos de transporte hasta el año 2021. | Recursos económicos, relaciones con entidades financieras, proveedores, infraestructura para almacenamiento, choferes y ayudantes |
| | OCP2.4 Construir nuevas bases de operaciones en el norte y centro del país al 2023. | Recursos financieros, terrenos, proveedor de obras civiles, permisos municipales, personal, transporte, equipo de cómputo, software, conocimientos |
| | OCP2.5 En el año 2025, la empresa tendrá 180 unidades de transporte modernas y eficientes | Recursos económicos, relaciones con entidades financieras, proveedores, infraestructura para almacenamiento, choferes y ayudantes |
| OLP3 Alcanzar una participación de mercado en ventas del 8% en el año 2025 | OCP3.1 Al 2016, crear un área comercial en la empresa que se encargue del seguimiento de la satisfacción de los clientes. | Personal calificado en área comercial, sistemas para recoger quejas y reclamos, base de datos |
| | OCP3.2 Incrementar el número de clientes en el sector minero en 30% al 2018. | Vendedores, transporte, base de datos, software, sistema de prospección de clientes, equipos de transporte, combustible |
| | OCP3.3 Incrementar el número de clientes en 60% otros sectores industriales del país al 2021 | Vendedores, transporte, base de datos, software, sistema de prospección de clientes, equipos de transporte, combustible |
| | OCP3.4 Para el año 2025, la empresa tendrá una participación de mercado igual al 8% | Vendedores, transporte, base de datos, software, sistema de prospección de clientes, equipos de transporte, combustible |
| OLP4 Aumentar el uso de los vehículos a un 90% de horas útiles en el año 2025 | OCP4.1 Implementar el sistema de Fórmula 1 en la gestión de mantenimiento y logística en el 2016. | Especialistas en Fórmula 1, personal de mantenimiento, lubricantes, respuestos, software, base de datos de unidades, choferes |
| | OCP4.2 Al 2019 implementar el sistema de mantenimiento predictivo satelital. | Personal de mantenimiento, lubricantes, respuestos, software, base de datos de unidades, choferes |
| | OCP4.3 Durante el año el año 2021 el índice de uso promedio de cada unidad será de 78% | Personal de ventas y de logística, unidades, combustible, lubricantes, choferes, ayudantes, personal de mantenimiento, software de control de equipos y de carga |
| | OCP4.4 Incrementar los conocimientos y competencias del personal en 30% en los próximos 5 años. | Capacitadores especializados, personal a entrenarse, recursos financieros |
| | OCP4.5 En el año 2025, los vehículos se utilizarán un promedio del 90% de su tiempo en horas útiles | Personal de ventas y de logística, unidades, combustible, lubricantes, choferes, ayudantes, personal de mantenimiento, software de control de equipos y de carga |
| OLP5 Generar un Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) igual al 26% | OCP5.1 Reducir los gastos de la empresa en 15% al 2017. | Contador, sistema contable, auditor, proveedores, presupuesto |
| | OCP5.2 Incrementar los ingresos de la empresa en 20% al 2019. | Personal de ventas, equipos, choferes, ayudantes, personal de logística y de mantenimiento |
| | OCP5.3 Alcanzar un ROE de 13.5% en el año 2021 | Contador, sistema contable, auditor, proveedores, presupuesto |
| | OCP5.4 Para el año 2025, se tendrá un ROE igual a 16%. | Contador, sistema contable, auditor, proveedores, presupuesto |

- **Indicadores:** Se implementarán indicadores de gestión en las diferentes áreas, actividades y tareas de la empresa para incrementar el control y generar información útil para la mejora continua. Adicionalmente los sistemas de gestión de la calidad implementados en la empresa contienen indicadores importantes para incrementar la eficacia y la productividad en la empresa, y definitivamente repercutirán en el logro de los OCP.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son el límite del accionar gerencial, con ellas se diseña el camino para direccionar las estrategias hacia la posición futura que la organización pretende alcanzar; estas políticas deben estar alineadas con los valores (D'Alessio, 2013). Las políticas establecidas por la empresa para direccionar las estrategias, son las siguientes y en la Tabla 36 se cruzan con las estrategias retenidas:

- **Política 1:** Priorizar la satisfacción de los clientes: los clientes son el centro de todo lo que hace la empresa.
- **Política 2:** Preocupación por los colaboradores: el logro de los objetivos se basa en las habilidades, sentido de pertenencia y compromiso del personal. Los valores, políticas y sistemas de la empresa buscarán maximizar el desarrollo, seguridad y bienestar de sus colaboradores.
- **Política 3:** Trabajo en equipo y participación de todos: el trabajo en equipo y la colaboración aumentan las posibilidades de aprendizaje y crecimiento individual. Fomentando así la motivación, participación, formación y el desarrollo de todos los miembros de la empresa, siendo un medio para conseguir los objetivos establecidos en el presente plan.
- **Política 4:** Beneficio mutuo en sus relaciones con clientes y proveedores: promover el beneficio mutuo en las relaciones para alcanzar el máximo nivel.

Tabla 36

Políticas Asociadas a cada Estrategia

| | | Estrategias | | | | | | | | | |
|-----------|--|--|--|---|---|----------------------------------|---|---|--|---|---|
| Políticas | | E3 | E4 | E5 | E6 | E9 | E10 | E15 | E16 | E17 | E19 |
| | | Diversificarse a nuevos servicios de embalaje, permisología y aseguramiento para los clientes actuales | Mantener integración vertical hacia atrás con talleres de servicio, mantenimiento y reparaciones | Implementar un sistema integrado de gestión de la calidad | Desarrollar nuevos clientes en la industria manufacturera | Retener el talento en la empresa | Implementar un ERP que permita la integración de la información para tomar mejores decisiones | Penetrar el mercado actual enfatizando en la calidad del servicio | Incrementar la eficiencia en la utilización de combustible | Desarrollar servicios de valor agregado a través del monitoreo en línea de la carga | Desarrollar el mercado del norte del Perú |
| P1 | Priorizar la satisfacción de los clientes | x | x | x | x | x | X | x | | x | x |
| P2 | Preocupación por los colaboradores | x | | x | x | x | | x | | | x |
| P3 | Trabajo en equipo y participación de todos | x | | x | x | x | X | x | x | x | x |
| P4 | Beneficio mutuo en sus relaciones con clientes y proveedores | x | x | x | x | | | x | | | |
| P5 | Priorizar la seguridad | | | | | x | | x | x | x | x |
| P6 | Eco-eficiencia | | | | | | | x | x | | |
| P7 | Valor del compromiso | x | x | x | x | x | X | x | x | x | x |

competitivo, de calidad y de comportamiento positivos en seguridad y cuidado medioambiental.

- Política 5: Priorizar la seguridad: prevención de riesgos para adoptar un comportamiento responsable para alcanzar los objetivos.
- Política 6: Eco-eficiencia: minimizar el impacto medioambiental de las actividades de la empresa, mediante el uso responsable y eficiente de los insumos, reduciendo y controlando en lo posible los residuos que genera la empresa.
- Política 7: Valor del compromiso: cumplir con aquello a lo que se compromete. Respetar la legislación vigente y respetar los acuerdos con nuestros clientes asegurando la calidad y seguridad, así como el comportamiento medioambiental, de los servicios.

7.4 Estructura Propuesta Transportes Catalán

Para que se pueda cumplir con la implementación del presente Plan Estratégico y para que se puedan alcanzar los objetivos de corto y largo plazo establecidos en el mismo es preciso que la empresa adopte una nueva estructura organizacional. Con la misma se podrán implementar estrategias y potenciar su competitividad. En la Figura 28 se puede apreciar la estructura propuesta para la empresa Transportes Catalán.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Las estrategias formuladas en el presente plan estratégico y que posteriormente serán implementadas en la empresa, no pueden ni deben afectar al medio ambiente ni causar perjuicios a la sociedad. En el caso particular de la empresa, el cuidado medio ambiental es uno de los puntos críticos en su gestión operativa por ser el transporte de carga y mercancías, y específicamente el transporte de combustible, una actividad de alto riesgo; teniendo en consideración que un accidente podría generar grandes impactos en el medio ambiente por ser los hidrocarburos agentes altamente contaminantes.

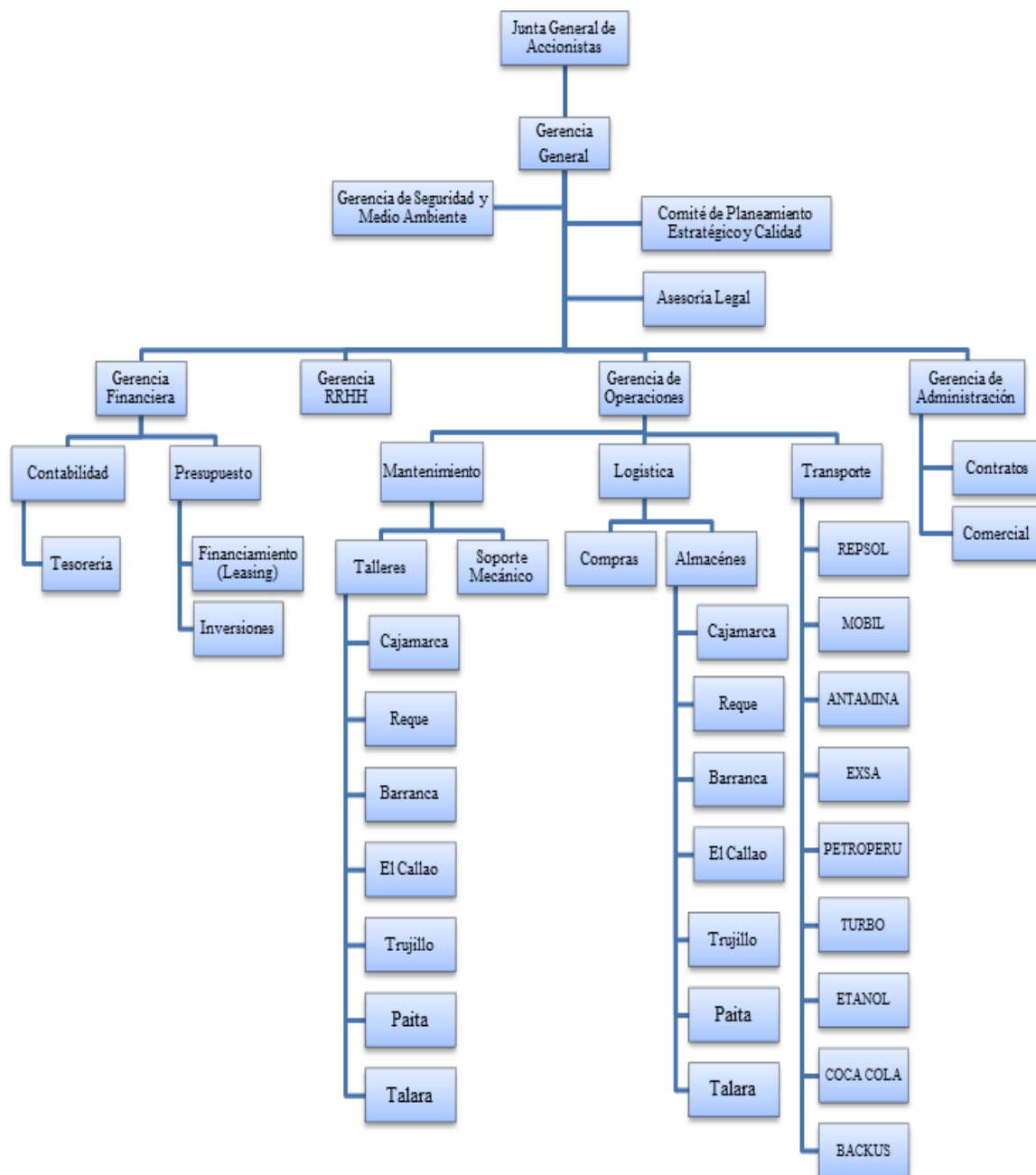


Figura 28. Estructura organizacional propuesta para Transportes Catalán

La empresa tiene como principales y potenciales clientes a los proyectos y empresas del sector minero, siendo este sector el que más normas y regulaciones muestra en torno al cuidado del medio ambiente y gestión bajo estándares de eco-eficiencia, por lo que la empresa Transportes Catalán está alineada a esas políticas de cuidado medio ambiental y está comprometida bajo estándares de seguridad a un objetivo anual de seguridad de cero accidentes, buscando minimizar las probabilidades de impacto ambiental por un accidente.

Otro aspecto relevante en el cuidado del medio ambiente es el mantenimiento oportuno de los equipos de transporte, está demostrado científicamente que un vehículo con mantenimientos adecuados y oportunos reduce la cantidad de monóxido de carbono que genera en un 70%. La empresa es más eficaz en el control de este gas por su política de innovación por la renovación de flota, no manteniendo vehículos mayores a los cinco años.

Adicional a todo lo mencionado, Transportes Catalán se encuentra implementando los sistemas de seguridad OHSAS 18001 y de gestión ambiental ISO 14001, para utilizar documentación e indicadores de desempeño que le permitan, incrementar su efectividad en el cuidado del medio ambiente y el incremento de la seguridad en los puestos de trabajo correspondientes a cada una de sus operaciones; y también, obtener a través de la compilación de la información, oportunidades de mejora continua para la gestión ambiental de la empresa. En la Figura 29 se muestran las fases para lograr la certificación de la norma OHSAS 18001 en la Transportes Catalán.

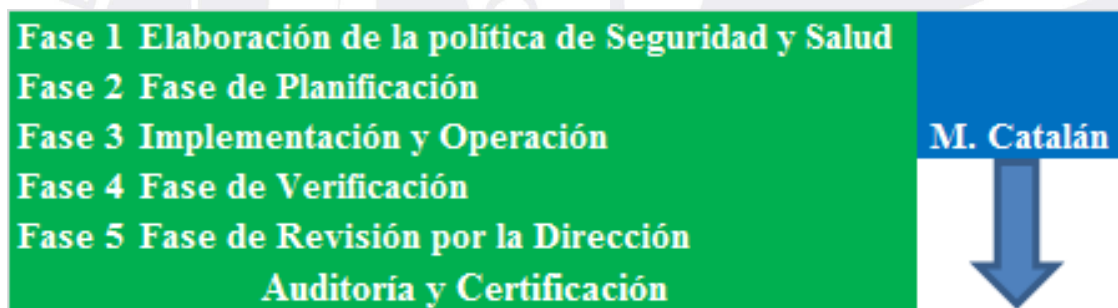


Figura 29. Fases para la implantación de la Norma OHSAS 18001 para Transportes Catalán. Adaptado de “Fases para la implantación de la Norma OHSAS 18001” por Noma OHSAS 18001, 2013. Recuperado de <http://norma-ohsas18001.blogspot.com/2012/06/fases-para-la-implantacion-de-la-norma.html>

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La política de gestión de personas debe de estar enfocada a soportar las estrategias diseñadas en el presente plan estratégico. La empresa, aunque no de manera formal o documentada, busca recompensar al personal por su buen desempeño, para motivarlo y mantenerlo comprometido, pero eso no es suficiente. Uno de los puntos más relevantes

propuestos para la competitividad de la empresa es el mantener el talento y el conocimiento, además de generar motivación en los colaboradores. Para esto la empresa debe de diseñar:

- Plan de desarrollo y línea de carrera en la empresa: Inicialmente realizando un diagnóstico para detectar el talento, y posteriormente diseñar planes para el desarrollo de carrera y planes para la retención del talento. Dentro del Plan se deben incluir capacitaciones, asignaciones a proyectos específicos y rotaciones por diferentes áreas, según las necesidades de formación para cada puesto.
- Planes sucesión: Un aspecto muy importante a tener en consideración por la empresa es su naturaleza familiar, es decir, que todos los accionistas son los miembros de una misma familia. La empresa debe establecer un plan de sucesión que facilite el reemplazo futuro del líder y fundador de la empresa, y que principalmente, garantice el éxito y la competitividad de la empresa a largo plazo.
- Implementación de evaluación de 360° en la empresa: Uno de los puntos relevantes y que debe de estar alineado con los dos puntos anteriores es la evaluación efectiva del personal, que debe de estar enfocada no sólo en evaluar los resultados obtenidos, sino también, el crecimiento de los colaboradores a través del tiempo en la empresa (crecimiento: logros y conocimientos). Este tipo de evaluación debe de buscar potenciar el desarrollo individual de los colaboradores y debe ser una herramienta que juzgue de manera constructiva el desempeño.

Una de las políticas importantes para la empresa debe de ser valorar y potenciar a sus colaboradores, para que asuman y compartan el compromiso hacia la consecución de los objetivos y el plan estratégico. Transportes M. Catalán debe de diseñar e implementar los dos planes, y el sistema de evaluación; que no sólo le servirán de guías y como fuentes de información relevante, sino también como una fuente de motivación y compromiso de los colaboradores para con la empresa y su futuro.

7.7 Gestión del Cambio

La empresa tiene como parte de su filosofía y cultura empresarial la orientación a la mejora continua, desde el punto de vista tecnológico y desde el punto de vista organizacional per se. La gestión del cambio debe de generarse en relación a una evaluación constante de la empresa, obteniendo como resultado del análisis una oportunidad de crecimiento y mejora sustancial en lo que se debe de cambiar, teniendo muy en claro cuáles serán los resultados positivos del cambio y difundiendo los para motivar a los colaboradores.

Actualmente la empresa se encuentra superando con éxito una etapa de implementación de tres sistemas o normas que le permitan mejorar la productividad de sus procesos y su competitividad en el mercado. Para que haya una gestión eficaz del cambio en la implementación de los sistemas de calidad en la empresa se requiere el seguimiento de una metodología de gestión del cambio, como la que se presenta en la Figura 30.

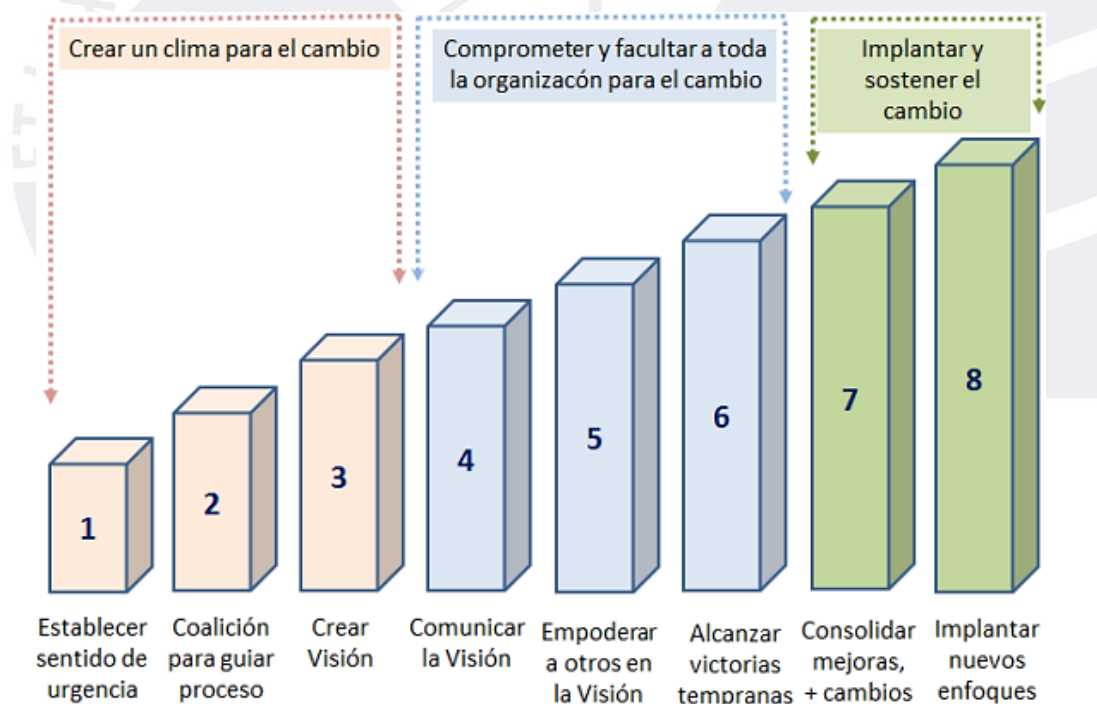


Figura 30. Etapas para la gestión del cambio de Transportes Catalán. Tomado de “Gestión de cambio en la organización en red” por Talento en Expansión, 2014. Recuperado de <http://talentoenexpansion.com/2013/03/25/gestion-del-cambio/>

7.8 Conclusiones

De nada sirve una estrategia bien formulada, si al momento de implementarse no se consideran todos los aspectos necesarios para que el éxito esté asegurado. Una correcta implementación del plan estratégico, supone tener presente varios aspectos, a saber: objetivos a corto plazo, recursos (humanos, financieros, tecnológicos, y físicos), y políticas asociadas a las estrategias.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del proceso estratégico es la de evaluación y control. No obstante, no es una etapa propiamente dicha como sí lo son la de formulación e implementación, puesto que la evaluación se realiza en todo momento (D'Alessio, 2013). Existen muchas herramientas que pueden servir para evaluar y controlar la estrategia y el cumplimiento de los objetivos. La más destacada hasta la actualidad, es el modelo de *Balanced Scorecard* (BSC), propuesto por Kaplan y Norton (2001, citado en D'Alessio, 2013). Según este modelo de evaluación estratégica, el alineamiento estratégico conlleva a cuatro resultados:

- Accionistas satisfechos desde la perspectiva de retorno de su inversión.
- Clientes cuyas necesidades se encuentran satisfechas debido al accionar de la organización.
- Procesos productivos y eficientes en términos de costo.
- Empleados motivados.

8.1 Perspectivas de Control

El tablero de control es una herramienta que permite tener una visión integral, completa, y general de la organización. Asimismo, permite hacer seguimiento de objetivos de manera tal que se pueda hacer rastreo y control a la implementación estratégica toda vez que ayuda a identificar si las acciones para alcanzar los objetivos están por el rumbo correcto o si es necesario tomar decisiones para poder encausarlas hacia ese fin.

Todo lo anterior se logra expresando objetivos, medidas, metas, e iniciativas en cada una de las dimensiones que lo conforman, a saber: (a) aprendizaje de la organización, para entender cómo debe esta aprender y mejorar para alcanzar la visión; (b) perspectiva interna, para identificar qué procesos deben ser más eficientes de cara a lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes; (c) perspectiva del cliente, en orden a entender cómo deben ser

vistos los clientes para cumplir la visión y, por último, (d) perspectiva financiera, para definir las claves de éxito financiero que generarán la satisfacción de los accionistas.

8.1.1 Aprendizaje interno

En este punto de manera específica la empresa debe preocuparse por gestionar de manera efectiva tres pilares fundamentales asociados a esta perspectiva: capital humano, capital en información y capital organizacional.

- **Capital humano:** La empresa debe comprometerse al desarrollo de sus colaboradores con la finalidad de incrementar sus habilidades y competencias. Para esto Transportes M. Catalán debe de:
 - Incrementar las competencias y las habilidades de los empleados para mantener constante la mejora y competitividad de la empresa.
 - Incrementar las capacitaciones y la formación de los colaboradores con la finalidad de mantener el talento en la empresa.
 - Establecer alianzas estratégicas con centros de investigación y marcas de reconocido desempeño en la industria del transporte, para capacitar al personal y para mantenerse actualizados con información relevante de las innovaciones y mejoras en la industria.
- **Capital en información:** la empresa debe mejorar la comunicación interna y la generación de información, a través de la implementación de un ERP empresarial que le permita integrar a las áreas y le dé posibilidades de generarse a futuro una base de datos que le sirva de soporte al know how de la empresa. Adicionalmente, la empresa debería diseñar e implementar planes de innovación, que le permitan estar a la vanguardia tecnológica en el sector transportes, para generar eficiencia en sus operaciones y eficacia en el mercado.

- **Capital Organizacional:** El nivel de alineamiento de los colaboradores con la visión y los objetivos establecidos en este PEA es esencial para su implementación y cumplimiento. El trabajo en equipo es fundamental para lograr un desempeño óptimo para los niveles de exigencia establecidos. Por esto, la empresa debe diseñar e implementar los planes de desarrollo, línea de carrera y sucesión, para incrementar la motivación del personal y su compromiso con la empresa, y alinear al personal con lo que anhela para futuro.

8.1.2 Procesos

A continuación, se explica brevemente esta perspectiva, para cada proceso crítico de la empresa:

- **Operación y Mantenimiento:** proceso fundamental para asegurar máxima disponibilidad de oferta de servicios de transporte al mercado. El que está compuesto por las siguientes actividades:
 - Planificación y ejecución óptima del mantenimiento programado.
 - Maximización del mantenimiento preventivo y predictivo.
 - Gestión eficiente de la confiabilidad de los equipos.
 - Gestión óptima del combustible.
 - Optimización de la mano de obra para el mantenimiento.
- **Compras:** Abastecimiento de materiales y servicios, teniendo en consideración la relación de tiempo y precio (productividad).
- **Comercial:** búsqueda de nuevas oportunidades contractuales y fidelización de los actuales clientes.
- **Contratos:** cumplimiento de los acuerdos comerciales establecidos contractualmente, cumpliendo con los requerimientos y estándares establecidos por los clientes.

- Seguridad y Medio Ambiente: controlar los niveles de efluentes y emisiones, trabajar con seguridad.
- Inversiones: desarrollar y ejecutar de manera eficiente un Plan de inversiones.

8.1.3 Clientes

Transportes Catalán, apoyada en su excelencia operativa, busca ser reconocida por la calidad de servicios que ofrece al mercado, cuyas características principales son:

- Precios competitivos.
- Equipos de transporte de última generación
- Relación confiable y colaborativa, tanto con clientes como con *stakeholders*.
- Empresa segura y respetuosa del medio ambiente.

8.1.4 Financiera

El objetivo principal de esta perspectiva es maximizar los resultados económicos y financieros de la empresa. Para esto es necesario maximizar ingresos, maximizar la utilización del capital disponible, reducir los costos, incrementar el flujo de efectivo y realizar una buena gestión de los endeudamientos financieros.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 37 se observa el Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*) diseñado para la empresa Transportes Catalán, teniendo en consideración sus procesos críticos y los objetivos establecidos en el presente plan. Este se ha elaborado a partir de los objetivos de largo y corto plazo, diseñando indicadores que sean medibles y que cubran las perspectivas señaladas.

8.3 Conclusiones

El tablero de control balanceado ayuda a controlar la gestión en la ejecución de los objetivos a corto plazo y el uso permanente de esta herramienta debe ser considerado. La importancia del monitoreo se encuentra en, que, en el momento en que sea necesario tomar

acciones, las alertas se identifiquen de manera oportuna. De ahí que el uso de la herramienta deba ser constante.

Esta herramienta sirve para el control estratégico puesto que monitorea la implementación estratégica en cada una de las perspectivas de control: financiera, clientes, procesos, y aprendizaje interno. El monitoreo de esta herramienta debe ser consistente y oportuno, siendo la empresa y sus operaciones, dinámicas; y hacerlo de otra manera puede implicar pérdidas económicas y de oportunidades que impactarán en la estrategia y su implementación.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 38 se presenta el Plan Estratégico Integral (PEI) para Transportes Catalán, donde se incluyen los principales puntos desarrollados a través de este documento. En la parte superior, se inicia con la visión que se creó para el año 2025, de la cual se derivan los intereses organizacionales y los OLP. Adicionalmente, se muestran las estrategias retenidas y cuáles de ellas contribuyen a lograr cada uno de los OLP, así como las políticas que tienen asociadas. Se concluye que este plan estratégico está alineado y por lo tanto se recomienda proceder a su implementación.

9.2 Conclusiones Finales

Como resultado del análisis realizado a lo largo del documento, se obtienen las siguientes conclusiones:

1. En la actualidad los principales clientes de Transportes Catalán son empresas de las industrias mineras y extractivas, las cuales han disminuido su actividad desde el año 2014, mostrando a la empresa la necesidad de desarrollar nuevos mercados y desarrollar nuevos servicios, para poder continuar con su estrategia de crecimiento.
2. La empresa ha logrado un crecimiento continuo en sus ingresos durante los últimos años y ha obtenido competitividad debido principalmente a la calidad superior de los servicios que ofrece, con altos estándares de seguridad y de cuidado medio ambiental; y la renovación constante de su flota que le permite incrementar la productividad en sus operaciones en comparación al promedio del mercado.

En el sector industrial en el que se desenvuelve la empresa, en mayor medida, existe poder de negociación de parte de los clientes y también de los

Tabla 37

Tablero de Control Balanceado Transportes Catalán

| OCP | Perspectiva | Indicador | Impacto | Área Ejecutora | |
|--------|--|---|---|---|----------|
| OCP2.1 | Incrementar en 10% el número de equipos de transporte en el 2016. | n° de equipos nuevos / n° de equipos con antigüedad mayor a 2 años Inversiones en equipos / Depreciación anual contable Índice de eficiencia en las Inversiones = VPN / Total de inversiones | Participación de mercado | Comercial | |
| OCP4.4 | Incrementar los conocimientos y competencias del personal en 30% en los próximos 5 años. | Horas de capacitación impartida / n° de colaboradores capacitados Competencias adquiridas por los colaboradores/ competencias requeridas por puesto de trabajo Capacidad y competencias del personal vs capacidad y competencias promedio del mercado | Motivación y compromiso de los colaboradores | Recursos Humanos | |
| OCP1.1 | Obtener la certificación de ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 al 2016 | n° de certificaciones de la calidad / costo operativo anual inversión en certificaciones y sistemas de gestión de la calidad / utilidades netas | Control de las operaciones | Operaciones (Mantenimiento y Logística) | |
| OCP2.2 | En 2019, implementar indicadores que permitan identificar las restricciones de los procesos de la empresa. | % incremento de la productividad de los procesos de la empresa Identificación de procesos con mayor % de demora costos operativos año 1 / costos operativos año 2 | Control de las operaciones | Operaciones (Mantenimiento y Logística) | |
| OCP2.3 | Renovar el 70% de los equipos de transporte hasta el año 2021. | n° de equipos nuevos / n° de equipos con antigüedad mayor a 2 años % de confiabilidad de la empresa % de disponibilidad de la empresa % de mantenibilidad de la empresa | Participación de mercado | Comercial | |
| OCP2.5 | En el año 2025, la empresa tendrá 180 unidades de transporte modernas y eficientes | Número de unidades con menos de cinco años de fabricación | Control de las operaciones | Operaciones | |
| OCP4.1 | Implementar el sistema de Fórmula 1 en la gestión de mantenimiento y logística en el 2016. | Horas de Operación % Avance del programa de mantenimientoidas causadas por esperas inesperadas en el proceso de mantenimiento | Productividad | Operaciones (Mantenimiento y Logística) | |
| OCP4.2 | Al 2019 implementar el sistema de mantenimiento predictivo satelital. | % Avance del programa de mantenimiento Horas de retrabajo*salario promedio de mantenimiento Cantidad de OT's Emergencia/ Cantidad de OT's Correctivas | Productividad | Productividad | |
| OCP4.3 | Durante el año el año 2021 el índice de uso promedio de cada unidad será de 78% | Índice de uso promedio por unidad de transporte | Productividad | Operaciones y Comercial | |
| OCP4.5 | En el año 2025, los vehículos se utilizarán un promedio del 90% de su tiempo en horas útiles | Índice de uso promedio por unidad de transporte | Productividad | Operaciones y Comercial | |
| OCP5.1 | Reducir los gastos de la empresa en 15% al 2017. | Costo Variable de Producción (CVP) Eficiente = CVP M. Catalán / CVP promedio mercado | Desempeño económico | Operaciones y Finanzas | |
| OCP1.2 | En el año 2019 se alcanzará un índice de satisfacción del cliente igual a 92%. | Encuesta de satisfacción de clientes | Participación de mercado | Comercial | |
| OCP1.3 | Durante el año 2025 el índice de satisfacción al cliente será de 100% | Encuesta de satisfacción de clientes | Participación de mercado | Comercial | |
| OCP2.4 | Construir nuevas bases de operaciones en el norte y centro del país al 2023. | n° clientes / n° de bases Localización de clientes y operaciones vs. N° y ubicación de bases | Participación de mercado | Comercial | |
| OCP3.1 | Al 2016, crear un área comercial en la empresa que se encargue del seguimiento de la satisfacción de los clientes. | Encuesta de satisfacción de stakeholders (según preguntas específicas) Encuesta de satisfacción de clientes | Participación de mercado | Comercial | |
| OCP3.2 | Incrementar el número de clientes en el sector minero en 30% al 2018. | n° de clientes / utilidades n° de clientes año 1 / n° de clientes año 2 ingresos año 1 / ingresos año 2 utilidad clientes año 1 / utilidad clientes año 2 | Participación de mercado | Comercial | |
| OCP3.3 | Incrementar el número de clientes en 60% otros sectores industriales del país al 2021 | n° de clientes sector minero / número de clientes otras industrias | Participación de mercado | Comercial | |
| OCP3.4 | Para el año 2025, la empresa tendrá una participación de mercado igual al 8% | Participación de mercado total | Participación de mercado | Comercial | |
| OCP5.2 | Incrementar los ingresos de la empresa en 20% al 2019. | Participación por clientes = Volumen de servicio prestado a cliente/ Total de clientes Ventas por contratos / Ingresos por ventas totales Precio promedio por servicio / Precio de mercado | Participación de mercado | Comercial y Finanzas | |
| | | Cliente | Aumento porcentual en los ingresos | Desempeño económico y financiero | Finanzas |
| OCP5.3 | Alcanzar un ROE de 13.5% en el año 2021 | Financiera | Rentabilidad sobre el patrimonio = Utilidad neta / patrimonio | Rentabilidad | Finanzas |
| OCP5.4 | Para el año 2025, se tendrá un ROE igual a 16%. | Financiera | Rentabilidad sobre el patrimonio = Utilidad neta / patrimonio | Rentabilidad | Finanzas |

Tabla 38

Plan Estratégico Integral Transportes Catalán

| Visión | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| Al 2025, Transportes Catalán se diferenciará por su excelente servicio, de manera segura y confiable, provisto con vehículos modernos, convirtiéndose en líder a nivel nacional en el transporte terrestre de combustible y carga en general, generando rentabilidad a los accionistas, con responsabilidad social empresarial | | | | | | |
| Intereses de Transportes Catalán: 1. Mantenerse a la vanguardia en tecnología de transporte. 2. Liderazgo en ventas. 3. Maximizar el uso de la capacidad instalada. 4. Incrementar la rentabilidad de la empresa | | Objetivos de largo plazo | | | | Principios cardinales: 1. Lazos pasados y presentes. 2. Contrabalance de intereses. 3. Conservación de los enemigos |
| | En el año 2025 el índice de satisfacción al cliente será de 100% | Aumentar la capacidad instalada a 180 vehículos para el 2025 | Alcanzar una participación de mercado en ventas del 8% en el año 2025 | Aumentar el uso de los vehículos a un 90% de horas útiles en el año 2025 | Generar un Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) igual al 16% | |
| Estrategias | | OLP1 | OLP2 | OLP3 | OLP4 | Políticas |
| E3 | Diversificarse a nuevos servicios de embalaje, permisosología y aseguramiento para los clientes actuales | X | X | X | X | P1: Priorizar la satisfacción de los clientes. P2: Preocupación por los colaboradores. P3: Trabajo en equipo y participación de todos. P4: Beneficio mutuo en sus relaciones con clientes y proveedores. P7: Valor del compromiso |
| E4 | Mantener integración vertical hacia atrás con talleres de servicio, mantenimiento y reparaciones | X | | X | X | P1: Priorizar la satisfacción de los clientes. P4: Beneficio mutuo en sus relaciones con clientes y proveedores. P7: Valor del compromiso |
| E5 | Implementar un sistema integrado de gestión de la calidad | X | X | | X | P1: Priorizar la satisfacción de los clientes. P2: Preocupación por los colaboradores. P3: Trabajo en equipo y participación de todos. P4: Beneficio mutuo en sus relaciones con clientes y proveedores. P7: Valor del compromiso |
| E6 | Desarrollar nuevos clientes en la industria manufacturera | | X | X | X | P1: Priorizar la satisfacción de los clientes. P2: Preocupación por los colaboradores. P3: Trabajo en equipo y participación de todos. P4: Beneficio mutuo en sus relaciones con clientes y proveedores. P7: Valor del compromiso |
| E9 | Retener el talento en la empresa | X | X | | X | P1: Priorizar la satisfacción de los clientes. P2: Preocupación por los colaboradores. P3: Trabajo en equipo y participación de todos. P5: Piorizar la seguridad. P7: Valor del compromiso |
| E10 | Implementar un ERP que permita la integración de la información para tomar mejores decisiones | X | X | X | X | P1: Priorizar la satisfacción de los clientes. P3: Trabajo en equipo y participación de todos. P7: Valor del compromiso |
| E15 | Penetrar el mercado actual enfatizando en la calidad del servicio | X | X | X | X | P1: Priorizar la satisfacción de los clientes. P2: Preocupación por los colaboradores. P3: Trabajo en equipo y participación de todos. P4: Beneficio mutuo en sus relaciones con clientes y proveedores. P5: Piorizar la seguridad. P6: Eco-eficiencia. P7: Valor del compromiso |
| E16 | Incrementar la eficiencia en la utilización de combustible | | | X | X | P3: Trabajo en equipo y participación de todos. P5: Piorizar la seguridad. P6: Eco-eficiencia. P7: Valor del compromiso |
| E17 | Desarrollar servicios de valor agregado a través del monitoreo en línea de la carga | X | X | X | X | P1: Priorizar la satisfacción de los clientes. P3: Trabajo en equipo y participación de todos. P5: Piorizar la seguridad. P7: Valor del compromiso |
| E19 | Desarrollar el mercado del norte del Perú | | X | X | X | P1: Priorizar la satisfacción de los clientes. P2: Preocupación por los colaboradores. P3: Trabajo en equipo y participación de todos. P5: Piorizar la seguridad. P7: Valor del compromiso |
| Objetivos de corto plazo e indicadores | OCP1.1 Obtener la certificación de ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 al 2016 | OCP2.1. Incrementar en 10% el número de equipos de transporte en el 2016. | OCP3.1. Al 2016, crear un área comercial en la empresa que se encargue del seguimiento de la satisfacción de los clientes. | OCP4.1. Implementar el sistema de Fórmula 1 en la gestión de mantenimiento y logística en el 2016. | OCP5.1. Reducir los gastos de la empresa en 15% al 2017. | Objetivos de corto plazo e indicadores |
| | OCP1.2. En el año 2019 se alcanzará un índice de satisfacción del cliente igual a 92%. | OCP2.2. En 2019, implementar indicadores que permitan identificar las restricciones de los procesos de la empresa. | OCP3.2. Incrementar el número de clientes en el sector minero en 30% al 2018. | OCP4.2. Al 2019 implementar el sistema de mantenimiento predictivo satelital. | OCP5.2. Incrementar los ingresos de la empresa en 20% al 2019. | |
| | OCP1.3. Durante el año 2025 el índice de satisfacción al cliente será de 100% | OCP2.3. Renovar el 70% de los equipos de transporte hasta el año 2021. | OCP3.3. Incrementar el número de clientes en 60% otros sectores industriales del país al 2021 | OCP4.3. Durante el año el año 2021 el índice de uso promedio de cada unidad será de 78% | OCP5.3. Alcanzar un ROE de 13.5% en el año 2021 | |
| | | OCP2.4. Construir nuevas bases de operaciones en el norte y centro del país al 2023. | OCP3.4. Para el año 2025, la empresa tendrá una participación de mercado igual al 8% | OCP4.4. Incrementar los conocimientos y competencias del personal en 30% en los próximos 5 años. | OCP5.4. Para el año 2025, se tendrá un ROE igual a 16%. | |
| | | OCP2.5. En el año 2025, la empresa tendrá 180 unidades de transporte modernas y eficientes | | OCP4.5. En el año 2025, los vehículos se utilizarán un promedio del 90% de su tiempo en horas útiles | | |
| Se ha diseñado una estructura donde el liderazgo de la organización lo tiene el Gerente General, del cual se desprenden cuatro gerencias: (a) finanzas, (b) recursos humanos, (c) operaciones y (d) administración. Este cambio permite que administración coordine eficientemente con operaciones todo lo relacionado con la atención al cliente. Mientras que RR.HH. se enfocará en atraer y retener el personal necesario | | | | | | |
| Se necesitan equipos de transporte modernos y eficiente, combinados con tecnología para el seguimiento de la carga, lo que incluye la instalación de un sistema integral de calidad y uno para el manejo de la información consolidada. Esto debe estar acompañado de personal capacitado | | | | | | |

Código de ética:
 • Respeto a las personas
 • Respeto a la legalidad y a la integridad ética
 • Respeto al medio ambiente
 • Respeto a la sociedad

proveedores de financiamiento. Existen oportunidades de integración vertical y horizontal propias de la fragmentación presente en el sector.

3. Los principales intereses de la empresa son: permanecer en el mercado, mejorando su posición competitiva e incrementando a la vez su productividad, rentabilidad y utilidades.
4. Se establecieron objetivos de largo plazo que permitirán alcanzar la visión propuesta para el año 2025. Estos objetivos buscan incrementar las posibilidades competitivas de la empresa fortaleciendo su relación con sus clientes y stakeholders, mejorando su posicionamiento en el mercado nacional y manteniéndola en una posición expectante a largo plazo.
5. A través de las matrices se pudo determinar la situación de la empresa frente al mercado, además se establecieron las estrategias y acciones necesarias para generarle competitividad y acercarla a la consecución de su visión.
6. Una de las principales debilidades de la empresa es la carencia de Planeamiento Estratégico, la empresa no cuenta con ningún plan formal; situación que le genera una preocupante incertidumbre sobre su futuro, y que hace, que las decisiones que se tomen sean improvisadas y enfocadas en el corto plazo.
7. Otra debilidad de la empresa, es la carencia de información y data histórica, la empresa carece de capacidad de documentar la información. Situación que le dificulta incrementar sus oportunidades de mejora continua y no le permite visualizar de manera holística sus operaciones y sus costos.
8. Una debilidad importante detectada, es la carencia de planes de desarrollo y líneas de carrera para sus colaboradores, así como también planes de capacitación y sucesión.

9. Aunada a las debilidades anteriores, está la baja pro-actividad comercial que presenta la empresa, ya que no existe un departamento comercial que tenga como prioridad la búsqueda de nuevos clientes.
10. A pesar de las debilidades que presenta, Transportes Catalán también presente fortalezas que la diferencian de muchos de sus competidores en el sector y las regiones en las que compete. Teniendo en consideración la inversión en infraestructura por parte del gobierno y los planes de desarrollo de este para la industria del transporte, además del incremento de las inversiones en la industria minera; el panorama para el sector y para la empresa es positivo. El grado en el que sus oportunidades competitivas se incrementen, dependerá principalmente de las decisiones y el compromiso de quienes la lideran.

9.2 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones para lograr que la empresa Transportes Catalán S.A.C. desarrolle su ventaja competitiva y alcance hasta el año 2025 la visión establecida en este documento, son las siguientes:

1. Implementar el PEA realizado, es la primera recomendación. Para esto debe de existir el compromiso de la gerencia con la implementación, el monitoreo y control del cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo que han sido propuesto en el presente documento. Parte muy importantes y que están relacionadas con el Plan Estratégico son las siguientes:
2. Diseñar e implementar el Plan de desarrollo y línea de carrera del personal, que consta también del plan de capacitaciones, formación y sucesión en la empresa.
3. Implementar el ERP SAP Business One en la empresa, para generar un feedback en la comunicación y en la gestión de la información.

4. Creación del área comercial en la empresa, para incrementar el posicionamiento de la marca e incrementar sus posibilidades de captar nuevos clientes.
5. No descuidar los sistemas de gestión y normas internacionales implementadas en la empresa, el propósito de estas herramientas es incrementar la eficacia en el control de las operaciones y la productividad total de la empresa.
6. Alcanzar la visión depende de los líderes y de su capacidad para aprovisionar todos los medios y recursos necesarios para poder implementar este PEA y cumplir con la visión de la empresa, lo cual implica compartir la visión con los colaboradores, hacerlos cómplices del éxito futuro de la empresa.
7. La empresa debe, no sólo implementar y certificar sistemas de calidad y seguridad en sus procesos y servicios con la finalidad de equiparar a sus competidores; sino también, teniendo en consideración las repercusiones positivas de esos sistemas de gestión en su productividad y competitividad a largo plazo.
8. Una parte importante para la empresa es la formación de sus futuros líderes, estos deben de ser formados no sólo para competir con los líderes y referentes del sector, sino para superarlos. La base de la competitividad de las empresas se soporta en la tecnología, pero depende casi totalmente de la capacidad humana para tomar decisiones, y esas decisiones serán las más acertadas en cuanto mayor conocimiento exista en las cabezas de la empresa.

9.3 Futuro de Transportes Catalán

El futuro de Transportes Catalán muestra tendencias positivas, la gerencia y los colaboradores se orientan hacia el cumplimiento de este plan estratégico, el cual será implementado con éxito y dadas las condiciones favorables, tanto del sector transporte, como de la infraestructura vial, y del sector minero; la empresa alcanzará su visión en el 2025.

La empresa logrará así, transformarse, en la empresa líder en el transporte de combustible y carga en general, habiendo incrementado su competitividad en el mercado y logrando altos índices de productividad en sus operaciones. Se seguirá manteniendo el espíritu inicial de su líder fundador, mantiene una cultura orientada hacia la mejora continua y la innovación, cuenta con una numerosa y sofisticada flota de transporte, con personal hábil y capacitado, y con grandes posibilidades de seguir desarrollándose a futuro.



Referencias

- Banco Central de Reservas del Perú. (2013). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/abril/reporte-de-inflacion-abril-2014.pdf>
- Banco Central de Reservas del Perú [BCRP]. (2015). *Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- CCL: PBI peruano crecerá 2.7% el 2015 y 3% el 2016. (2015, 27 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-27-2015-y-3-2016-2141148>
- D'Alessio, F. D. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (2° ed.). México D.F., México: Pearson.
- Defensoría del Pueblo. (2013). *Conflictos sociales en el Perú*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3>
- Defensoría del Pueblo. (2014). *Infografía de los conflictos sociales en el Perú*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/documentos/Infografia-Reporte-de-Conflictos-121.pdf>
- Departamento de Investigación y Documentación Parlamentaria. (2013, 27 de agosto). *Transporte terrestre de carga en el Perú*. Lima, Perú: Área de Servicios de Investigación – DIDP.
- Geert Hofstede Center. (2014). *Dimensiones culturales del Perú 2014*. Recuperado de <http://geert-hofstede.com/peru.html>

- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2008). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda.*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2012, octubre). *Cambios demográficos y proyecciones de población.* Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/cambios_demograficos_y_proyecciones_de_poblacion.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. [INEI] (2014a). *Economía peruana en el primer trimestre de 2014.* Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/comportamiento-economia-peruana-2014-i.pdf>
- Mathews, J. (2013, 16 de abril). Perú: Tecnología y competitividad. *Semana Económica.* Recuperado de <http://semanaeconomica.com/escala-global/2013/04/16/peru-tecnologia-y-competitividad/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2014). *Acuerdos comerciales del Perú.* Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=148&Itemid=166
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014). *Marco macroeconómico multianual 2014-2016.* Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2014_2016_Rev.pdf
- Ministerio de Energía y Minas MINEM. (2011). *Perú: Inversión minera y potencial de la región Cajamarca.* Recuperado de

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/PRESENTACIONES/2011/MINERIA%20EN%20LA%20REGION%20CAJAMARCA.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores Perú [MRE]. (2014). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2014-2015*. Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2014a). *Anuario estadístico 2013*.

Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/publicaciones/anuarios/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2014b). *Oficina de estadística*.

Indicadores sectoriales. Recuperado de

http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/indicadores_sectoriales.html

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2014c). *Informes y publicaciones*

Transportes. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

Noma OHSAS 18001. (2013). *Fases para la implantación de la Norma OHSAS 18001*.

Recuperado de <http://norma-ohsas18001.blogspot.com/2012/06/fases-para-la-implantacion-de-la-norma.html>

PITS - Logística Integral. (2014). *El transporte de carga en el Perú*. Recuperado de

<http://www.pits.com.pe/noticias/transporte-de-carga-en-el-peru.php>

Prialé, J. (2014, 24 de diciembre). El estancamiento de la economía peruana en el 2014.

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/estancamiento-mineria-peruana-2014-2118476>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2013). *Informe sobre*

desarrollo humano Perú 2013. Recuperado de

<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013.html>

Proinversion. (2014). *¿Por qué invertir en el Perú?* Recuperado de

http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2014_enero.pdf

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2012). *Guía de*

orientación del usuario del transporte terrestre. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad04264.pdf>

Talento en Expansión. (2014). *Gestión de cambio en la organización en red*. Recuperado de

<http://talentoenexpansion.com/2013/03/25/gestion-del-cambio/>

Universidad de Yale. (2014). *Environmental performance index 2014*. Recuperado de

<http://epi.yale.edu/epi/country-profile/peru>

World Economic Forum [WEF]. (2015). *Global competitiveness report 2015-2016*.

Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

Apéndice A: Entrevista al Gerente General

Nombre: Miguel Ángel Catalán

Fecha: 17 de diciembre de 2015

1. ¿Cómo describiría usted a la organización?

Hay que empezar diciendo que esta es una empresa familiar, donde se premia el logro y la gente se gana los puestos en base a su esfuerzo o experiencia, no importa si son familia o no.

Nos enfocamos en los logros, a través de brindar satisfacción a todos nuestros clientes.

2. En su opinión ¿cuál es la principal oportunidad que existe para que Transportes Catalán se desarrolle? ¿Por qué?

Un factor preponderante para las oportunidades de Transportes Catalán como empresa subcontratada de Minera Yanacocha, es el hecho de que esta empresa minera, dentro de sus políticas de contratación, otorgue preferencias contractuales a las empresas con socios o propietarios, oriundos de la región Cajamarca. La empresa, ha sabido aprovechar esa oportunidad y la ha fortalecido, con altos estándares de seguridad, innovación y calidad de servicio.

3. ¿Qué representa minera Yanacocha en los ingresos y en la operación de la empresa?

En el 2014 los ingresos por esta operación, significaron el 44% de los ingresos totales de la empresa, y es preciso mencionar, que hasta el año 2011 significaban el 75%. También te digo que para el 2015 deben haber sido menos de 40%, como 36%.

La reducción significativa del aporte de ingresos de esa operación se debió principalmente a los conflictos socio-ambientales generados en torno al Proyecto Minas Conga y a las decisiones de Minera Yanacocha de suspender el mencionado Proyecto y reducir drásticamente sus operaciones. Esto ocasionó que Transportes Catalán perdiera el

31% de sus oportunidades de ingreso a partir de 2014 en esa operación, significándole también, 30 equipos que se quedaban sin trabajo.

4. ¿Cómo garantiza que brinda un servicio de alta calidad?

La empresa, ha implementado sistemas de calidad, y en el 2015 ha iniciado los procesos de certificación de esos estándares internacionales para incrementar sus posibilidades competitivas. Los sistemas de calidad que se encuentran en proceso de implementación en la empresa son los siguientes:

- ISO 9001: norma que tiene como objetivo principal establecer un Sistema de Gestión de Calidad, para el cumplimiento de los requerimientos y estándares exigidos por los clientes.
- ISO 14001: norma internacional que tiene como objetivo principal establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo para la empresa en todos sus servicios.
- OHSAS 18001: norma internacionalmente aceptada que define los requisitos para el establecimiento, implantación y operación de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional en todas las operaciones de la empresa.

Apéndice B: Entrevista con el Gerente de Operaciones

Nombre: Jaime Martos Reaño

Fecha: 5 de enero de 2016

1. ¿Cuáles son los principales equipos que tiene la empresa?

La mayoría de los vehículos de la empresa son camiones cisterna de 9,000 galones, que se usan para sus servicios de etanol, combustibles y lubricantes. Es una flota casi nueva, con menos de cinco años de antigüedad, lo que ayuda a tener bajos costos operativos y a cumplir con los clientes.

2. ¿Qué diferencia a Transportes Catalán de sus competidores?

Tiene como una de sus principales características empresariales, la innovación a través de la renovación de sus equipos, lo cual realiza cada cinco años. Esto le ha permitido incrementar la confiabilidad de su flota, reduciendo la probabilidad de falla e incrementando la seguridad en las entregas. También le ha aportado competitividad diferenciando sus servicios a través de equipos de vanguardia tecnológica en la industria. Adicional a lo mencionado, la empresa ha logrado generar excelentes relaciones con entidades financieras a nivel nacional e internacional; y también con marcas internacionales de renombre como Volvo, Freightliner, Mercedes Benz, y DAF.

3. A nivel de la flota, ¿cuáles son los principales aspectos o atributos?

Un aporte significativo a la confiabilidad de la flota ha sido la implementación de la metodología de gestión TPM (Total Productive Maintenance) desde el 2013, implementada principalmente para la gestión eficaz del mantenimiento preventivo y predictivo de los equipos de transporte y maquinaria pesada de la empresa.

Transportes Catalán, también se ha preocupado por la utilización de tecnologías que le faciliten el control del desempeño de sus equipos, monitoreando constantemente sus operaciones a través de GPS satelital y obteniendo información en tiempo real a través de

softwares instalados en sus equipos.



Apéndice C: Entrevista de la Gerente de Administración

Nombre: Gloria Castro Gálvez

Fecha: 17 de diciembre de 2015

1. ¿En qué basa la empresa su ventaja competitiva?

Lo principal es la flota que se tiene y otra preocupación de la empresa desde sus inicios, ha sido la de reclutar y mantener colaboradores con amplia experiencia y conocimientos del sector industrial en el que compete. Los colaboradores de la empresa han significado un capital intelectual importante que le han generado valor agregado y aportado conocimiento, que se ha transformado en parte del know how de Transportes Catalán. La empresa cuenta con 220 colaboradores hasta el febrero de 2016.

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

La empresa busca diferenciarse, dando un servicio adecuado a lo que cada cliente requiere. Es por esto que Transportes Catalán se ha posicionado como líder en Cajamarca.

Algo que necesitamos monitorear o medir cada año es la satisfacción del cliente, pero hasta el momento no lo hacemos.

3. ¿Pero en cuánto considera usted que se ubica ese índice de satisfacción de los clientes?

Recibimos muy pocas quejas, pero sabemos que la mayoría de los disconformes no se quejan y justo en esos es que debemos esforzarnos. Calculo que será como el 85%, pero debería ser 100%.

4. ¿Cuál piensa usted que es la principal debilidad de la organización?

La dependencia que tenemos de la industria minera y especialmente de Yanacocha. La Gerencia General ha sabido dar las directrices para iniciar una diversificación hace tres años y eso ha rendido frutos, por lo que ahora Yanacocha es menos del 40% del total de los ingresos.



Apéndice D: Descripción de los Equipos Utilizados por el Sector de Transporte de Carga en General

Los tipos de vehículos de carga más conocidos y que resultan de la combinación de una unidad tractora y una unidad de carga son los siguientes (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2012):

Vehículo rígido.

La unidad tractora y la unidad de carga constituyen un solo vehículo, incluyendo una carrocería o estructura portante. Su configuración vehicular es la misma descrita para los vehículos motorizados, pudiendo tener una longitud máxima de 13,20 m y un peso bruto vehicular de hasta 32 toneladas, con capacidad para transportar hasta 20 toneladas como máximo.

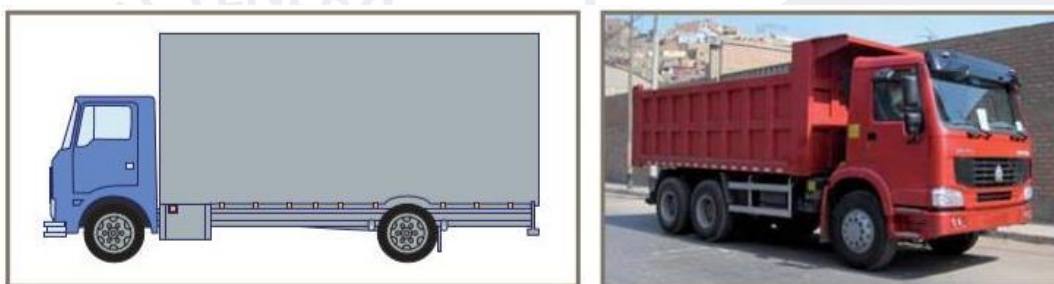


Figura A1. Vehículo rígido. Tomado de “Guía de orientación del usuario del transporte terrestre” por SIICEX, 2012. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad04264.pdf>

Vehículo articulado.

Está conformado por una unidad tractora que arrastra una unidad de carga, que es la que contiene la mercancía. Cuando la unidad tractora arrastra un remolque, se le denomina camión, mientras que cuando arrastra a un semirremolque se le denomina tractor. Las combinaciones de vehículos que se pueden encontrar son las siguientes:

- Combinación de camión con remolque o remolque balanceado, cuya longitud máxima es 23 m, pudiendo medir el remolque hasta 10 m. El peso bruto vehicular

máximo permitido para estos vehículos es 48 toneladas y pueden llevar una carga de hasta 30 toneladas. Pueden tener una configuración vehicular de hasta 8 ejes (en caso de ser un remolque balanceado tendrá como máximo 6).

- Combinación de tractor con uno o más semirremolques que, al igual que el caso anterior, tendrá como máximo 23 m de longitud y 48 toneladas de peso bruto (configuración vehicular de hasta 8 ejes), pudiendo transportar hasta 30 toneladas de mercancías. El semirremolque podrá medir hasta 14,68 m.

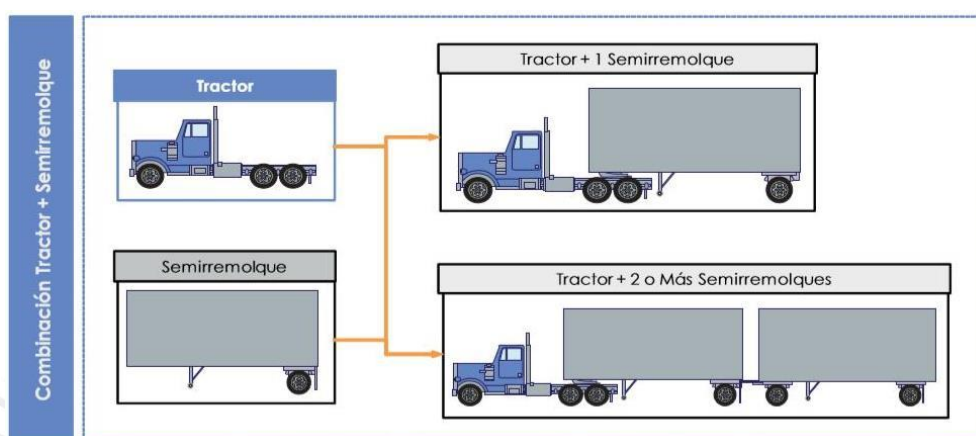


Figura A2. Combinaciones para vehículos articulados tipo 1. Tomado de “Guía de orientación del usuario del transporte terrestre” por SIICEX, 2012. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad04264.pdf>

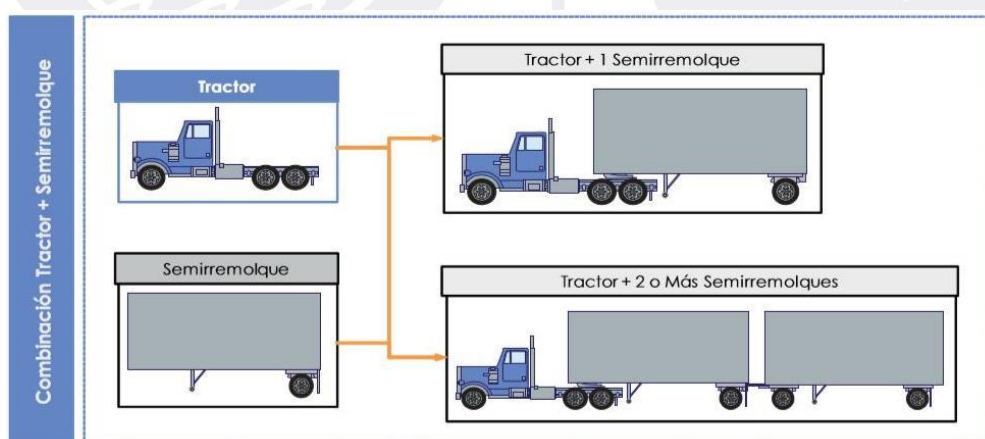


Figura A3. Combinaciones para vehículos articulados tipo 2. Tomado de “Guía de orientación del usuario del transporte terrestre” por SIICEX, 2012. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad04264.pdf>

Asimismo, según las características de la carga transportada, la carrocería del vehículo de carga puede contar con algunos equipos específicos para la adecuada manipulación de los materiales que lleva. La Directiva 002-2006-MTC/15 establece la siguiente clasificación de los vehículos de carga de acuerdo a su carrocería, según las necesidades de la carga transportada:

- **Remolcador:** Unidad tractora que tiene capacidad para arrastrar semirremolques (tractor). Para este fin cuenta con un dispositivo conocido como la quinta rueda, mediante la cual el tráiler se acopla al vehículo motorizado y le transmite su carga.
- **Panel:** Vehículo rígido con carrocería cerrada, la misma que no se encuentra separada de la cabina de pasajeros. Puede contar con rejas, vidrios o mallas para proteger a los ocupantes, así como lunas laterales en la zona donde se transporta la carga. Puede contar con 7 asientos como máximo, incluyendo el del conductor.
- **Plataforma:** Se trata de un vehículo rígido o articulado que posee una carrocería plana, la cual puede tener uno o más niveles, y está destinada para el transporte de mercancías en general. Adicionalmente, puede contar con elementos auxiliares para ayudar a la fijación de la carga.
- **Baranda:** Vehículo rígido o articulado con una carrocería de madera o metal, sin techo, en forma de caja rectangular. Puede contar o no con compuertas laterales y/o posteriores. En esta clasificación se incluyen las tolvas fijas.
- **Furgón:** Vehículo, ya sea rígido o articulado, que posea una carrocería cerrada con techo que se encuentre separada de la cabina para los pasajeros. Al igual que en el caso del vehículo tipo de baranda, puede o no contar con compuertas laterales y/o posteriores.
- **Cisterna:** Vehículo rígido o articulado, con carrocería cerrada destinada para el transporte de cargas líquidas y gaseosas. Puede tener varios compartimientos y

estar equipados con bombas para carga y descarga. Según las características de los materiales transportados, existen los siguientes tipos de cisterna:

- Porta Contenedor: Se trata de un vehículo mediano o pesado (ya sea rígido o articulado) diseñado exclusivamente para transportar contenedores. Cuenta con pines y seguros para la fijación de los mismos. Generalmente se trata solo de una estructura portante, sin piso.
- Transporte de otros vehículos: Vehículos adecuados para el transporte de otros vehículos de diversos fines. Se definen dos tipos:
 - Cigüeña. Vehículo articulado pesado que puede transportar varios vehículos en su interior, pudiendo contar con una plataforma de uno o más niveles.
 - Auxilio mecánico. Vehículo rígido, mediano o pesado, que puede transportar otros vehículos sobre su plataforma. Puede contar con dispositivos especiales para posicionar y fijar el vehículo sobre su carrocería.
- Volquete: Vehículo que cuenta con una tolva de volteo para la descarga de materiales de construcción, minerales, desechos o mercancías a granel. Posee sistema de volteo para la descarga.
- Camión con dispositivos hidráulicos o mecánicos: Vehículos rígidos, medianos o pesados, que cuentan con un dispositivo hidráulico o mecánico utilizado para la manipulación de la carga.
- Intercambiador, cuyo dispositivo permite cargar o descargar diferentes tipos de carrocerías, tales como tolvas o cisternas, siendo éstas intercambiables entre sí.
- Grúa. Posee aditamentos para realizar exclusivamente la función de levantar objetos.

- Factoría. Acondicionado como taller y equipado con máquinas y herramientas y otros implementos necesarios para el mantenimiento o reparación de vehículos o equipos.
- Lubricador. Equipado con tanques de lubricación o de combustibles y otros implementos necesarios para el reabastecimiento y lubricación de vehículos o equipos.
- Camión grúa, en el que el dispositivo se utiliza para cargar, descargar o posicionar una mercancía en el mismo vehículo.
- Elevador. Para uso especial, equipado con un sistema que permite elevar personas o equipos a la altura de trabajo requerida.
- Bomba hormigonera. Dedicado exclusivamente para bombear concreto en el vaciado de estructuras.
- Hormigonera. Con carrocería equipada con maquinaria para mezclar concreto y descargarlo.
- Mezclador. Destinado a mezclar otros productos diferentes al concreto, por ejemplo, agregados.
- Otros tipos de carrocería: Existen otros tipos de carrocería destinadas especialmente al transporte de un tipo de carga determinada, como los que se mencionan a continuación:
 - Bombona. Posee carrocería cerrada, pudiendo tener sección cónica o trapezoidal en la parte inferior, sistema de volteo u otros para la descarga de mercancía transportada a granel (cemento, harina, alimentos balanceados, etc.).
 - Cañero. Destinada al transporte de caña de azúcar. Cuenta con barandas laterales que utilizan cables u otro mecanismo para la descarga rápida de la carga.

- Quilla. Vehículo diseño de manera exclusiva para el transporte de bebidas envasadas. El piso cuenta con inclinación hacia el eje central para evitar la caída de la mercancía.
- Granelero. Vehículo pesado, con carrocería alta y abierta, de gran volumen de carga, utilizado principalmente para el transporte de granos y otros productos a granel. Pueden o no contar con un sistema de volteo para la descarga.
- Compactador. Destinado para el recojo y transporte de basura con un sistema de compactación y/o descarga acondicionado hidráulicamente.
- Tráileres especiales: Tipos de remolques o semirremolques destinados para condiciones o cargas con características específicas.
- Dolly. Vehículo que posee en su estructura una quinta rueda, empleado para el acople de un semirremolque adicional al vehículo articulado, soportando parte del peso de éste.
- Cama baja. Diseñado para transportar mercancías pesadas e indivisibles. Puede tener una mayor cantidad de ejes y neumáticos en un eje que los remolques convencionales. La altura máxima de su plataforma de carga es 1,1m.
- Madrina. Tráiler empleado para el transporte de basura, con un sistema de descarga accionado hidráulicamente.
- Transporte de naves. Equipado con dispositivos para el transporte de naves acuáticas.

Apéndice E: Normas Legales Vigentes para el Sector Transporte de Carga

El eje normativo lo constituye la Ley N° 27181 Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre publicada el 8 de octubre de 1999, la cual fue modificada por las Leyes N° 28172, N° 28139, N° 29259 y por el Decreto Legislativo N° 1051.

Tabla B1

Leyes y Reglamentos para el Transporte de Carga Terrestre en el Perú, Parte 1

| Normas (Leyes y Reglamentos) | Modificatorias | Ámbito de aplicación | Materia |
|---|-------------------|--|---|
| Ley 27181 | Ley 28172 | | En sus primeros artículos, esta norma regula de manera amplia y general, los objetivos de la acción estatal, la libre competencia y rol del Estado en el sector, sobre la promoción de la inversión privada, la internalización |
| Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre. | Ley 28139 | | y corrección de costos y la racionalización del uso de la infraestructura |
| Fecha de publicación | Ley 29259 | Establece los lineamientos generales económicos, organizacionales y reglamentarios del transporte y tránsito terrestre y rige en todo el territorio de la República. No se encuentra comprendido en el ámbito de aplicación de la presente Ley, el transporte por cable, por fajas transportadoras y por ductos. | De otro lado, lista los Reglamentos nacionales necesarios para la implementación de la Ley: El Reglamento Nacional de Tránsito, Reglamento Nacional de Vehículos, Reglamento Nacional de Gestión de Infraestructura, Reglamento Nacional de Administración de Transporte; Reglamento Nacional de Cobro por Uso de Infraestructura Pública, Reglamento de Jerarquización Vial, Reglamento Nacional de Responsabilidad Civil y Seguros Obligatorios por Accidentes de Tránsito. |
| (FP): 08.10.99 | Decreto Leg. 1051 | | Finalmente, regula de manera general sobre las infracciones y sanciones, la responsabilidad civil y seguros obligatorios; y el registro vehicular (placas de rodaje) y otros registros. |

Nota: Tomado de “Guía de orientación del usuario del transporte terrestre” por SIICEX, 2012. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad04264.pdf>

Dicha norma reúne los lineamientos de política del estado y mediante la reglamentación respectiva prevé los mecanismos y herramientas para la aplicación de una

política renovada en el sector. La regulación general contenida en esta ley, viene siendo complementada e implementada mediante sendas normas (tanto leyes como reglamentos) expedidas en años recientes. En el cuadro que se presenta a continuación se aprecia con claridad la profusión de normas que se han expedido hasta la fecha con la finalidad de salvaguardar la libre competencia, la seguridad de los usuarios y la protección del medio ambiente. Complementariamente se explica, a nivel general, el ámbito de aplicación, así como los aspectos más sobresalientes de cada una de las normas (leyes y reglamentos).



Tabla B2

Leyes y Reglamentos para el Transporte de Carga Terrestre en el Perú, Parte 2

| Normas (Leyes y Reglamentos) | Modificatorias | Ámbito de aplicación | Materia |
|---|--|---|--|
| Ley 29237 Ley que crea el Sistema Nacional de Inspecciones Técnicas Vehiculares FP: 28.05.08 | | El ámbito de aplicación del Sistema Nacional de Inspecciones Vehiculares comprende al territorio de la República y alcanza a todos los vehículos automotores que circulen por las vías públicas terrestres | Esta Ley crea el Sistema Nacional de Inspecciones Vehiculares, encargado de certificar el buen funcionamiento y mantenimiento de los vehículos automotores y el cumplimiento de las condiciones y requisitos técnicos establecidos en las normas con el fin de garantizar la seguridad en el transporte y tránsito terrestre y las condiciones ambientales saludables. Se designa al MTC como competente exclusivo en esta materia, para normar y gestionar este Sistema a nivel nacional, así como fiscalizar y sancionar a los centros de Inspección Técnica autorizados |
| DS 047-2001-MTC Establecen Límites Máximos Permisibles de emisiones contaminantes para vehículos automotores que circulen en la red vial. FP: 31.10.01 | DS 002-2003-MTC DS 026-2006-MTC | De aplicación en el ámbito nacional, a los vehículos automotores en circulación, vehículos automotores usados nuevos a ser importados o ensamblados en el país. | Se establece en el ámbito nacional, los valores de los Límites Máximos Permisibles (LMP) de Emisiones Contaminantes para vehículos automotores en circulación, vehículos automotores nuevos a ser importados o ensamblados en el país, y vehículos automotores usados a ser importados. |
| DS 033-2001-MTC Reglamento Nacional de Tránsito FP: 23.07.01 | DS-MTC-2002: 012, 022, 026, 039 y 040. DS-MTC-2003: 003, 005, 059 y 066. DS 008-2003-IN DS-MTC-2004: 032 y 037 / DS-MTC-2006: 027 y 032/ DS-MTC-2008: 019 y 040 | Es aplicable a los desplazamientos de personas, vehículos y animales y a las actividades vinculadas con el transporte y el medio ambiente, en cuanto se relacionan con el tránsito. Rige en todo el territorio de la República. | En la presente norma se regula el uso de las vías públicas terrestres. Se definen las competencias de los agentes estatales que intervienen en materia de tránsito terrestre. Se definen las reglas y obligaciones que cada conductor y peatón deben respetar, en cuanto a su desplazamiento por las vías terrestres de uso público (Circulación). Asimismo establece las normas generales sobre el Registro Vehicular (Tarjeta de Identificación vehicular, Placa de Rodaje, etc.). Accidentes de Tránsito y Seguro Obligatorio. Establece las infracciones de tránsito y las sanciones aplicables, según cada caso. |

Nota: Tomado de “Guía de orientación del usuario del transporte terrestre” por SIICEX, 2012. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad04264.pdf>

Tabla B3

Leyes y Reglamentos para el Transporte de Carga Terrestre en el Perú, Parte 3

| Normas (Leyes y Reglamentos) | Modificatorias | Ámbito de aplicación | Materia |
|---|---|--|---|
| DS 009-2004-MTC | DS-MTC: | Las actividades del servicio de transporte terrestre de personas y de mercancías realizado por vías terrestres, no estando comprendidos dentro de su ámbito: el transporte ferroviario, el transporte internacional y el transporte especial de pasajeros en vehículos menores motorizados o no motorizados. | Establece las condiciones de acceso y de operación de las personas naturales y jurídicas que pretendan obtener una autorización para acceder y brindar el servicio de transporte. Por un lado, el transportista debe acreditar que cuenta con la infraestructura y organización requerida para la prestación del servicio, es decir, que cuenta con terminales terrestres, estaciones de ruta, paraderos y oficinas administrativas, según corresponde; asimismo deberá acreditar que el objeto social contenido en sus respectivos actos constitutivos, especifique como actividad principal la dedicación al servicio de transporte, entre otros. Todas estas condiciones están orientadas a satisfacer las necesidades de los usuarios, al resguardo de sus condiciones de seguridad y salud, así como a la protección del ambiente y de la comunidad en su conjunto, en cumplimiento del objetivo de la acción estatal en materia de transporte y tránsito terrestre previsto en el Artículo 3° de la Ley N° 27181. |
| Reglamento Nacional de Administración de Transporte | 2004: 023, 031,038 | | |
| FP: 27.02.04 | 2005: 025 2006: 019 2007: 011, 004, 027 y 037. 2008: 001 | | |

Nota: Tomado de “Guía de orientación del usuario del transporte terrestre” por SIICEX, 2012. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad04264.pdf>

Tabla B4

Leyes y Reglamentos para el Transporte de Carga Terrestre en el Perú, Parte 4

| Normas (Leyes y Reglamentos) | Modificatorias | Ámbito de aplicación | Materia |
|--|----------------|--|---|
| Ley 29005 | | | Se regula la autorización y funcionamiento de las Escuelas de conductores de vehículos motorizados para transporte terrestre. Establece como condición obligatoria para obtener las licencias de conducir en categoría de profesionales, la aprobación de los cursos correspondientes impartidos por dichas escuelas. |
| Ley que establece los lineamientos generales para el funcionamiento de las escuelas de conductores | FP: 20.04.07 | Es de aplicación a todas las escuelas de conductores de vehículos motorizados terrestres | |

Nota: Tomado de “Guía de orientación del usuario del transporte terrestre” por SIICEX, 2012. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad04264.pdf>

Tabla B5

Leyes y Reglamentos para el Transporte de Carga Terrestre en el Perú, Parte 5

| Normas (Leyes y Reglamentos) | Modificatorias | Ámbito de aplicación | Materia |
|--|---------------------|--|--|
| DS 035- 2006- MTC | | Es de aplicación a los conductores de los vehículos con los que se realiza el transporte pesado de carga en camión, y con los que se presta servicio público de transporte interprovincial de personas de ámbito regional y nacional, así como con los que se prestan servicios de transporte internacional de pasajeros y carga | Se implemente el Sistema de Control en Garitas “Tolerancia Cero” el mismo que tiene por finalidad impedir que los vehículos con los que se realiza el transporte pesado de carga en camión, así como con los que se prestan servicios de transporte internacional de pasajeros y carga, pasen por las garitas de peaje si no cumplen con los requisitos de seguridad mínimos establecido en la norma. Asimismo, se detallan las facultades de la PNP para el desarrollo de sus funciones de fiscalización. |
| Establecen el Sistema de Control en Garitas de Peaje “Tolerancia Cero” | DS 036-2006- MTC | | Se establece que a partir de 01.02.07 los vehículos de transporte de mercancías que circulen por la red vial nacional deberán acreditar haber pasado la inspección técnica vehicular básica anual. De otro lado, se señala que las autoridades competentes podrán realizar pruebas psico-sensométrica a los conductores durante los operativos de control. Asimismo, se amplían las facultades de las autoridades competentes para realizar verificaciones en los terminales terrestres, o estaciones de ruta. |
| FP: 30.10.06 | | | |

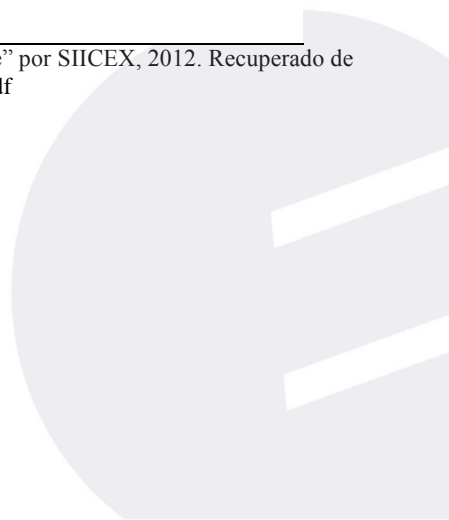
Nota: Tomado de “Guía de orientación del usuario del transporte terrestre” por SIICEX, 2012. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad04264.pdf>

Tabla B6

Leyes y Reglamentos para el Transporte de Carga Terrestre en el Perú, Parte 6

| Normas (Leyes y Reglamentos) | Modificatorias | Ámbito de aplicación | Materia |
|--|---------------------------------|---|--|
| DS 024-2002-MTC Texto Único Ordenado del Reglamento Nacional de Responsabilidad Civil y Seguros Obligatorios por Accidentes de Tránsito FP: 14.06.02 | DS 001-2004-MTC DS 021-2005-MTC | Aplicable, a todo vehículo automotor que circule por el territorio nacional, el cual debe contar con una póliza de seguro vigente de SOAT | Establece las disposiciones relacionadas con la determinación de la responsabilidad civil derivada de accidentes de tránsito terrestre así como el régimen y características del Seguro Obligatorio por Accidentes de Tránsito (SOAT) en el marco de la Ley 27181. El SOAT actúa bajo la modalidad de seguro de accidentes personales y cubre los riesgos de muerte y lesiones corporales que sufran las personas, sean ocupantes o terceros no ocupantes de un vehículo automotor, como consecuencia de un accidente de tránsito. |

Nota: Tomado de “Guía de orientación del usuario del transporte terrestre” por SIICEX, 2012. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad04264.pdf>



Apéndice F: Proyectos de Infraestructura al 2020

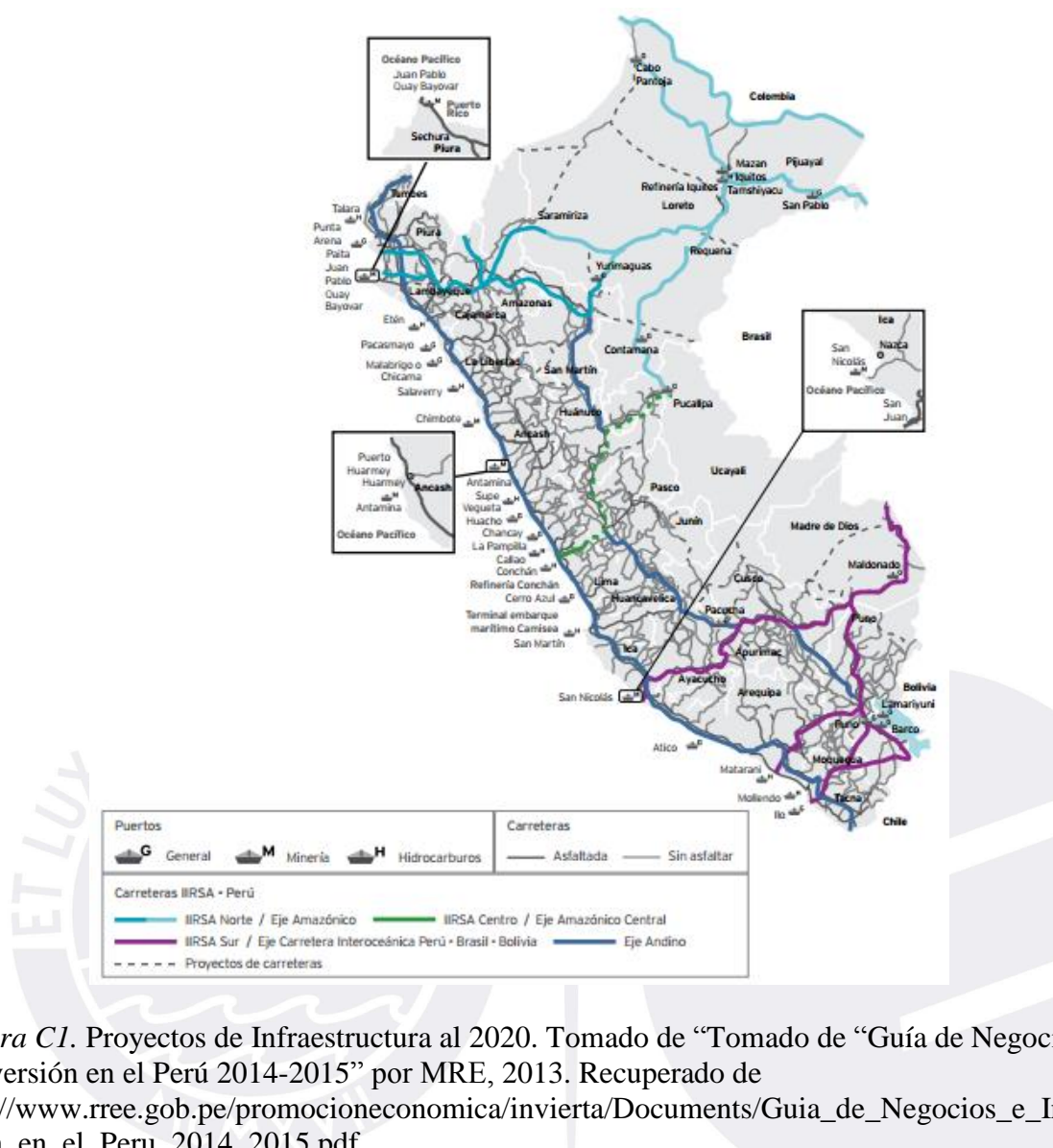


Figura C1. Proyectos de Infraestructura al 2020. Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2014-2015” por MRE, 2013. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf

Apéndice G: Relación de Contratos Actuales de Transportes Catalán

Transportes Catalán ha logrado conseguir importantes contratos de servicio, con otras importantes empresas de diferentes sectores industriales del país, destacándose los que mantiene vigentes hasta la actualidad, y que se describen a continuación:

- Contrato para el transporte de lubricantes a granel y empacado desde la ciudad de Lima hacia la ciudad Cajamarca, con la empresa Mobil Oil del Perú, desde el año 2007.
- Contrato para el transporte de combustible de Puerto Supe en Barranca hacia el proyecto minero Antamina ubicado en la región Ancash, con la empresa Cargo Transport S.A.C., desde el año 2009.
- Contrato para el transporte de combustible de Talara hacia Yurimaguas y Tarapoto con la empresa Petroperú desde el año 2009.
- Contrato para el transporte de explosivos en toda la zona norte del país con la empresa EXSA S.A. desde el año 2010.
- Contrato para el transporte de bebidas del Grupo Coca Cola, de Trujillo hacia Cajamarca con el grupo TRANSPESA como subcontratista de la Embotelladora Lidley, desde el año 2012.
- Contrato para el transporte de bolsas de cemento, de Trujillo hacia Cajamarca con el grupo Cementos Pacasmayo, desde el año 2012.
- Contrato para el transporte de combustible “Turbo” para avión, de Planta La Pampilla hacia el aeropuerto Jorge Chávez con la empresa Cargo Transport S.A.C, desde el año 2013.
- Contrato para el transporte de etanol de Planta Caña Brava en el Valle del Chira Piura, hacia Puerto Éten, Refinería La Pampilla y Puerto Salaverry; con la empresa MAPPLE ETANOL S.R.L., desde el año 2013.