

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



**Plan Estratégico del Subsector de Transporte**

**Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura**

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

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

**PRESENTADA POR**

**Luis Armando Delgado Castro**

**Liz Cristina Flores López**

**Arturo Jorge Keewong Zapata**

**Beatriz Sánchez Gonzales**

**Asesor: Alfredo Graham**

**Surco, junio de 2013**

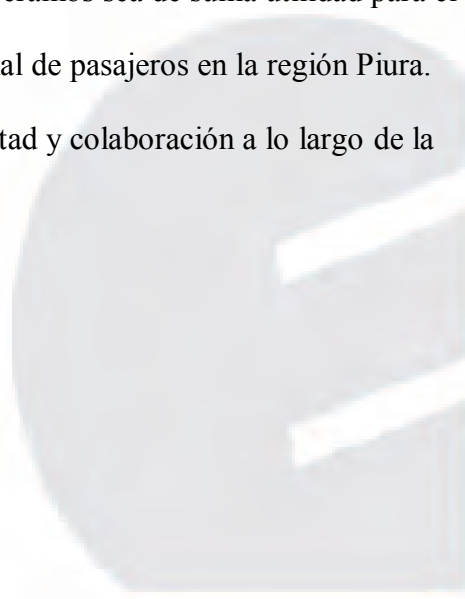
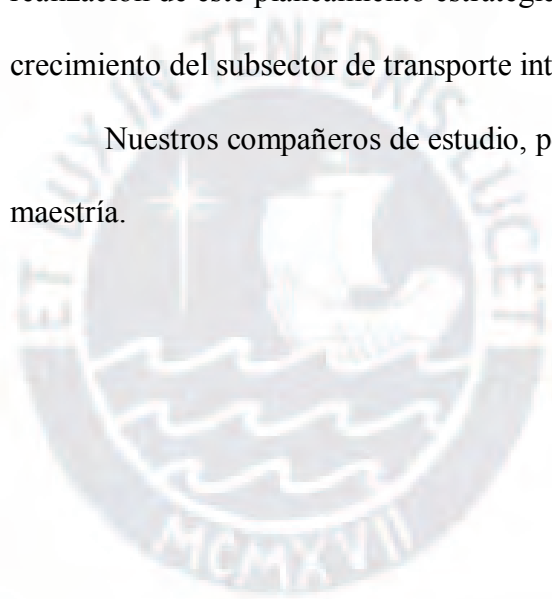
## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Alfredo Graham, por los profundos conocimientos recibidos sobre planeamiento estratégico.

Las autoridades de la Dirección del Ministerio de Transportes y Comunicaciones de Piura, al Frente de Defensa de los Transportistas del Servicio Público de la Región Piura, y a los empresarios de transporte interprovincial de pasajeros de Piura, que contribuyeron con la realización de este planeamiento estratégico, que esperamos sea de suma utilidad para el crecimiento del subsector de transporte interprovincial de pasajeros en la región Piura.

Nuestros compañeros de estudio, por su amistad y colaboración a lo largo de la maestría.



## Dedicatorias

A Dios, por estar siempre a mi lado; a mi amada esposa Gaby, por su constante soporte y comprensión ante mis ausencias en nuestro hogar durante el desarrollo de la maestría; a mis hijos Armando, Luis Carlos, Sebastián y Angie, por ser el motivo de la búsqueda constante de mi superación.

Armando Delgado

A mi querido padre, quien desde el cielo siempre ha guiado mis pasos; a mi excepcional madre, una mujer maravillosa, quien con su ejemplo me ha enseñado diariamente a luchar por mis sueños; a mi querido hermano, por confiar en mí y permitirme ser su referente en las decisiones más importantes de su vida; y a Dios, nuestro Señor, por estar siempre a mi lado protegiéndome.

Liz Flores

A la memoria de mi padre Jorge Keewong, quien me inculcó los principios y valores que han impulsado mi crecimiento personal y profesional. A mi madre Rosa Elvira, por sus sabios consejos diarios durante mis estudios de posgrado. A mis hermanos Marco y Martín, y a mis hermanas Maximina, Roxani y Milagros, por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida.

Arturo Keewong

A mi esposo Froilán, por su apoyo incondicional; a mis hijos, Daniel de Jesús y Kamila de Fátima, porque sobrellevaron mis ausencias en casa; y, sobre todo, a Dios, nuestro Señor, quien me ilumina día a día y me ayuda siempre a cumplir mis sueños.

Beatriz Sánchez

## Resumen Ejecutivo

La presente tesis elabora el plan estratégico del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura, que tiene por finalidad impulsar su desarrollo sostenible y lograr un enfoque integral para el transporte interprovincial en un horizonte de 15 años.

Piura es una región exportadora de harina de pescado, limones, plátanos, aceites vegetales, mangos, uvas y conchas de abanico; asimismo, es exportadora de materias primas agrícolas, industria minera, hidrocarburos, construcción, turismo y gastronomía. Todas estas actividades han permitido que Piura crezca económicamente en los últimos años; sin embargo, el subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) no ha crecido al mismo nivel. Esto ha ocasionado que se generen debilidades en los factores económico, social y medioambiental. Este subsector tiene posibilidades de crecer en forma sostenible a nivel regional; no obstante, existen limitaciones que aún deben superarse, tales como el crecimiento del mercado informal, la falta de visión estratégica de las empresas de transporte interprovincial, los altos costos operativos y la inadecuada regulación de la ley del servicio del transporte interprovincial. Tras el análisis de las fuerzas identificadas, se sugiere una estrategia genérica competitiva de enfoque en costos, sin perjuicio a la calidad, seguridad y protección del medio ambiente. Esta estrategia permitirá alcanzar la visión propuesta para el transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura.

Para implementar este plan estratégico, se requiere de los siguientes elementos: (a) grado de inversión, (b) infraestructura, (c) leyes regulatorias para el medio ambiente, (d) aplicación de fuertes medidas para combatir la informalidad, y (e) integración de los actores del transporte interprovincial, bajo un organismo que permita desarrollar estrategias y tomar decisiones en forma conjunta. Por lo tanto, la creación de un clúster permitirá mejorar la competitividad y rentabilidad del subsector de transporte interprovincial de pasajeros en la región Piura.

## Abstract

The following study develops the strategic plan for the interprovincial transport subsector in Piura which aims to boost its sustainable development and achieve a comprehensive approach for the interprovincial transport sector in the next 15 years.

Piura is a region that exports fishmeal, lemons, bananas, vegetable oils, mangoes, grapes and scallops; also it exports agricultural raw materials, mining industry, hydrocarbons, construction, tourism and gastronomy. All these activities have allowed Piura to grow economically in the last few years; however, the interprovincial passenger transport subsector (buses) has not grown at the same rate. This has brought about weaknesses to develop in the economic, social and environmental factors. This subsector has possibilities of growing in a sustainable manner and also regionally; nevertheless there are limitations that must be overcome, such as the growth of the informal market, the lack of strategic vision of the interprovincial transport companies, the high operating costs and the inadequate regulation of the interprovincial transport law. After the analysis of the identified forces, a generic competitive strategy focusing on costs is suggested, notwithstanding the quality, security and protection of the environment. This strategy will allow us the reaching of the proposed vision for the interprovincial passenger transport in Piura.

In order to implement this strategic plan the following elements are required: (a) investment grade, (b) infrastructure, (c) regulatory laws for the environment, (d) the enforcement of strong measures to fight the informal sector, and (e) the integration of all the stakeholders in interprovincial transport, under an organism that will allow strategies to be developed and decisions to be taken jointly. The creation of a cluster will therefore allow an improvement in the competitiveness and profitability of the interprovincial passenger subsector in the Piura region.

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	xi
Lista de Figuras .....	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xvii
Capítulo I: Situación General del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros	
(Ómnibus) en Piura.....	1
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....	13
2.1 Antecedentes .....	13
2.2 Visión.....	13
2.3 Misión .....	14
2.4 Valores.....	14
2.5 Código de Ética .....	15
2.6 Conclusiones .....	18
Capítulo III: Evaluación Externa .....	19
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	19
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	19
3.1.2 Potencial nacional .....	19
3.1.3 Principios cardinales .....	33
3.1.4 Influencia del análisis en el subsector.....	36
3.2. Análisis Competitivo del Perú .....	36
3.2.1 Condiciones de los factores.....	36
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	39
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	40

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	40
3.2.5 Influencia del análisis en el subsector.....	40
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	41
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	41
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	41
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	49
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	53
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	54
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	56
3.5 El Subsector y sus Competidores .....	58
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	58
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	59
3.5.3 Amenaza de los sustitutos. ....	59
3.5.4 Amenaza de los entrantes .....	60
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	61
3.6 El Subsector y sus Referentes.....	62
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	65
3.7.1 Matriz Perfil Competitivo: Factores críticos de éxito .....	65
3.7.2 Matriz Perfil Referencial: Perfil relativo.....	66
3.8 Conclusiones .....	67
Capítulo IV: Evaluación Interna .....	68
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	69
4.1.1 Administración y gerencia (A) .....	69
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	74
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	78

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F) .....	82
4.1.5 Recursos humanos (H) .....	87
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	89
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	91
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	93
4.3 Conclusiones .....	93
Capítulo V: Intereses del Subsector y Objetivos de Largo Plazo .....	96
5.1 Intereses del Subsector .....	96
5.2 Potencial del Subsector .....	96
5.3 Principios Cardinales del Subsector .....	97
5.4 Matriz de Intereses del Subsector (MIO) .....	100
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	100
5.6 Conclusiones .....	108
Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....	110
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	110
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	113
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	115
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	118
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	118
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	120
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	120
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	123
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	124
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	124
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	126



6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	126
6.13 Conclusiones .....	129
Capítulo VII: Implementación Estratégica .....	130
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	130
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	130
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	135
7.4 Estructura del Subsector .....	135
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	137
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	137
7.7 Gestión del Cambio .....	139
7.8 Conclusiones .....	140
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....	141
8.1 Perspectivas de Control .....	141
8.1.1 Aprendizaje interno .....	141
8.1.2 Procesos .....	143
8.1.3 Clientes .....	143
8.1.4 Financiera .....	144
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	144
8.3 Conclusiones .....	144
Capítulo IX: Competitividad del Subsector .....	148
9.1 Análisis Competitivo del Subsector .....	148
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Subsector .....	150
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Subsector .....	150
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	152
9.5 Conclusiones .....	153

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....	154
10.1 Plan Estratégico Integral .....	154
10.2 Conclusiones Finales .....	154
10.3 Recomendaciones Finales .....	158
10.4 Futuro del Subsector .....	159
Referencias .....	161
Apéndice A: Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre (Ley 27181) .....	171
Apéndice B: Categorías, Indicadores y Ponderaciones de Ciudades Verdes de America Latina .....	192
Apéndice C: Encuestas del Nivel Organizacional de las Empresas de Transporte Interprovincial de Pasajeros en Piura.....	193
Apéndice D: Resultados de la Encuesta del Nivel Organizacional de las Empresas de Transporte Interprovincial de Pasajeros en Piura.....	194

### Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Índice de Transporte de Ciudades de América Latina</i> .....	4
Tabla 2.	<i>Crecimiento Poblacional Estimado de Piura 2000-2015</i> .....	10
Tabla 3.	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i> .....	20
Tabla 4.	<i>Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú (en Miles de Habitantes).</i> .....	20
Tabla 5.	<i>Población según Región Geográfica en el Perú 2008</i> .....	21
Tabla 6.	<i>Calificación de Grado de Inversión en Países Latinoamericanos</i> .....	35
Tabla 7.	<i>Créditos Directos del Sistema Financiero por Ubicación Geográfica (Millones de Nuevos Soles)</i> .....	47
Tabla 8.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	57
Tabla 9.	<i>Espectro de la Estructura del Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura</i> .....	62
Tabla 10.	<i>Análisis Competitivo del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura</i> .....	64
Tabla 11.	<i>Análisis de la Atractividad del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura.</i> .....	65
Tabla 12.	<i>Matriz Perfil Competitivo del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura</i> .....	66
Tabla 13.	<i>Matriz Perfil Referencial del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura</i> .....	67
Tabla 14.	<i>Empresas de Transporte Interprovincial de Pasajeros en Piura.</i> .....	70
Tabla 15.	<i>Misión y Visión de las Empresas de Transporte Interprovincial de Pasajeros en Piura</i> .....	71

Tabla 16.	<i>Estimación de la Oferta y Demanda Anual del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura</i> .....	75
Tabla 17.	<i>Tiempos de Viaje en Rutas de la Sierra de Piura</i> .....	81
Tabla 18.	<i>Red Vial por Sistema de Carretera, Departamento de Piura 2011</i> .....	81
Tabla 19.	<i>Estructura de Costos de una Empresa Representativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros</i> .....	84
Tabla 20.	<i>Índices de Rentabilidad de las Empresas del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura</i> .....	85
Tabla 21.	<i>Índices de Liquidez de las Empresas del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura</i> .....	86
Tabla 22.	<i>Índices de Solvencia de las Empresas del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura</i> .....	87
Tabla 23.	<i>MEFI del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura</i> .....	94
Tabla 24.	<i>Áreas de Resultado Clave (ARC) del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura</i> .....	97
Tabla 25.	<i>Matriz de Interés Organizacional del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura</i> .....	101
Tabla 26.	<i>Objetivos de Largo Plazo para el Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura</i> .....	102
Tabla 27.	<i>Índices de Calidad de Aire de Latinoamérica 2009</i> .....	105
Tabla 28.	<i>MFODA del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura</i> .....	111
Tabla 29.	<i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i> .....	114
Tabla 30.	<i>Situación Actual de las Empresas Formales e Informales</i> .....	117

Tabla 31. <i>Matriz de Decisión Estratégica del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura y Clasificación de Estrategias</i> .....	121
Tabla 32. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura</i> .....	122
Tabla 33. <i>Matriz de Rumelt</i> .....	123
Tabla 34. <i>Matriz de Ética</i> .....	125
Tabla 35. <i>Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i> .....	127
Tabla 36. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	128
Tabla 37. <i>OLP, OCP, Acciones, Indicadores, y Ejecutor Principal</i> .....	131
Tabla 38. <i>Políticas de cada Estrategia</i> .....	136
Tabla 39. <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	145
Tabla 40. <i>Plan Estratégico Integral del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura</i> .....	155

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico. ....	xvii
<i>Figura 1.</i>	Soluciones sostenibles del transporte urbano .....	3
<i>Figura 2.</i>	Producto bruto interno de las regiones del Perú (variación porcentual) .....	8
<i>Figura 3.</i>	Causas de accidentes en Piura. ....	9
<i>Figura 4.</i>	Porcentaje de gastos vs. presupuesto de gobiernos regionales según el MEF ....	11
<i>Figura 5.</i>	Estructura de la población en el Perú en julio de 1950 y julio de 2005 .....	22
<i>Figura 6.</i>	Estructura de la población en el Perú a julio de 2025 y julio de 2050 .....	22
<i>Figura 7.</i>	Producto bruto interno por habitante, periodo 1923-2011 .....	24
<i>Figura 8.</i>	Reservas internacionales y posición de cambio del BCRP .....	25
<i>Figura 9.</i>	Evolución de las exportaciones mineras (millones de dólares FOB).....	26
<i>Figura 10.</i>	Evolución de las exportaciones no tradicionales (millones de dólares).....	27
<i>Figura 11.</i>	Esquema de relación de acuerdos de inversión. ....	29
<i>Figura 12.</i>	Población proyectada del Perú 2011, según INEI .....	31
<i>Figura 13.</i>	Disponibilidad de mano de obra calificada 2010, según el IMD.....	37
<i>Figura 14.</i>	Reporte de competitividad de países latinoamericanos.....	38
<i>Figura 15.</i>	Principales ventajas y desventajas de la competitividad del Perú. ....	38
<i>Figura 16.</i>	Variación del PBI del Perú 2005-2014, según el BCRP .....	42
<i>Figura 17.</i>	Proyección de la inflación 2012-2014 (variación porcentual en 12 meses).....	44
<i>Figura 18.</i>	Balanza de pagos del Perú 2005-2014 .....	45
<i>Figura 19.</i>	Morosidad por tipo de crédito (porcentajes).....	47
<i>Figura 20.</i>	Crecimiento anual de los créditos directos en el sistema microfinanciero.....	48
<i>Figura 21.</i>	Variación porcentual de las principales ciudades del Perú .....	49
<i>Figura 22.</i>	Índices de reducción de la pobreza en América Latina.....	50
<i>Figura 23.</i>	Relación entre la pobreza y el grado de educación.....	51

<i>Figura 24.</i> Índices de reducción de la pobreza en el Perú .....	51
<i>Figura 25.</i> Índices comparativos de I&D en Latinoamérica .....	54
<i>Figura 26.</i> Análisis de las cinco fuerzas del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura.....	61
<i>Figura 27.</i> Ciclo de vida del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura.....	62
<i>Figura 28.</i> Participación de las empresas del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura con planes estratégicos. ....	73
<i>Figura 29.</i> Rentabilidad de activos de las empresas del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) de Piura en el periodo 2006-2011.....	83
<i>Figura 30.</i> Proyección del flujo de la demanda de pasajeros en el mercado local de Piura del 2011 al 2028.....	104
<i>Figura 31.</i> MPEYEA del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura.....	115
<i>Figura 32.</i> MBCG del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura .....	116
<i>Figura 33.</i> Matriz Interna-Externa .....	118
<i>Figura 34.</i> MGE del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura .....	119
<i>Figura 35.</i> Estructura organizacional del clúster sugerido para el subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) de Piura .....	138
<i>Figura 36.</i> Mapa estratégico del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura.....	142
<i>Figura 37.</i> Los determinantes de la ventaja competitiva: Diamante de Porter.....	148

Figura 38. Clúster del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus)

de Piura..... 151





## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso con el fin de monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

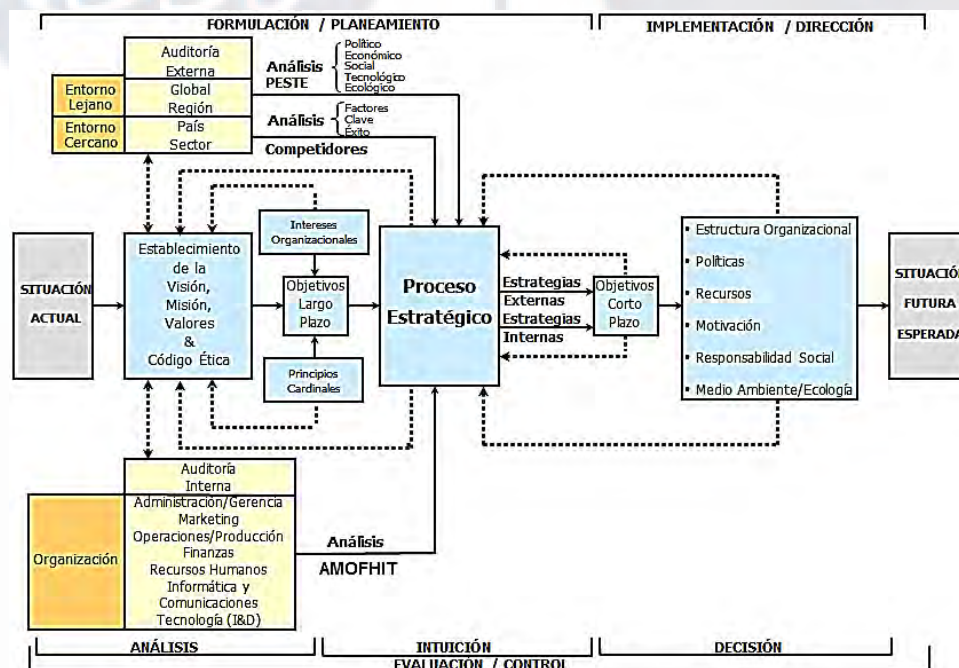


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

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 desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita 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 es crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito en el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC y MIO constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización, dando así lugar a la Implementación Estratégica. Esta 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 ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D'Alessio, 2008, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Balanceado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## **Capítulo I: Situación General del Subsector de Transporte**

### **Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura**

En el presente capítulo, se describe la situación actual del subsector de transporte interprovincial de pasajeros en el contexto mundial, nacional y regional, con el fin de poder situar el progreso del transporte interprovincial de pasajeros en Piura.

#### **1.1 Situación General**

En el contexto mundial, se observa la existencia de diversos estudios que relacionan al transporte con el desarrollo económico de las naciones, y a este desarrollo con la competitividad nacional y regional del país. Si una región quiere mantener su crecimiento económico a largo plazo, debe contar con un sistema de transporte sostenible, eficiente y competitivo. Al respecto, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2004) señaló que el sistema de transporte facilita el desplazamiento de personas y de bienes, y sus características operacionales generan un fuerte impacto en el uso de suelo, en el crecimiento económico y en la calidad de vida; además, su infraestructura es considerada primordial para el desarrollo económico de un área.

En un estudio elaborado por el McKinsey Global Institute (MGI, 2011) se sostiene que: “las grandes ciudades latinoamericanas están congestionadas, mal planificadas y, además, son peligrosas; por ello, se hace difícil que las empresas aprovechen su potencial” (“Construyendo ciudades competitivas”, 2011, p. 15). Adicionalmente, se afirmó que estas ciudades tendrán mayor dinamismo económico en el mediano plazo; de ese modo, constituirán un factor importante para el crecimiento de América Latina. No obstante, el crecimiento trae consigo los mismos errores que actualmente tienen las grandes ciudades. Por eso, las medidas de corrección improvisadas no sirven para resolver el problema del transporte. Finalmente, en dicho estudio se sostuvo que aquellas ciudades medianas que puedan ofrecer un ambiente eficiente y atractivo para las empresas y trabajadores calificados

no solo incrementarán considerablemente su crecimiento, sino que podrían convertirse en un modelo de desarrollo urbano mejor diseñado y sostenible para América Latina.

Por otro lado, en la Declaración de Río+20, se expuso la tendencia mundial a tener transportes sostenibles para lograr una mejor integración en la economía y el respeto al medio ambiente. Asimismo, se reconoció la importancia de la circulación eficiente de personas y mercancías, así como el acceso a sistemas de transporte ambientalmente racional, seguro y asequible (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2012).

Así también, uno de los organismos que más ha fomentado el transporte sostenible es el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En el Congreso Internacional de Transporte Sustentable (BID, 2010), se mostró la presentación Iniciativa BID para afrontar los desafíos del siglo XXI, en donde sostienen que el transporte sostenible se debe enfocar en tres temas: (a) evitar o reducir viajes (menos km recorridos), (b) cambiar a modos de transporte ambientalmente adecuados, y (c) mejorar tecnologías (vehículos/combustibles). Adicionalmente, el BID (2010) estableció los factores que deben ser considerados para el transporte de larga distancia: (a) planes integrados transporte – uso suelo; (b) gestión de la demanda; (c) mejora de la eficiencia física y operacional; (d) transporte público masivo; (e) transporte no motorizado; (f) peatonalización; (g) tecnología vehicular; (h) calidad y tecnología de combustibles; (i) capacidad institucional y de gestión; y (j) aplicación de sistemas inteligentes de transporte (ITS, por su siglas en inglés).

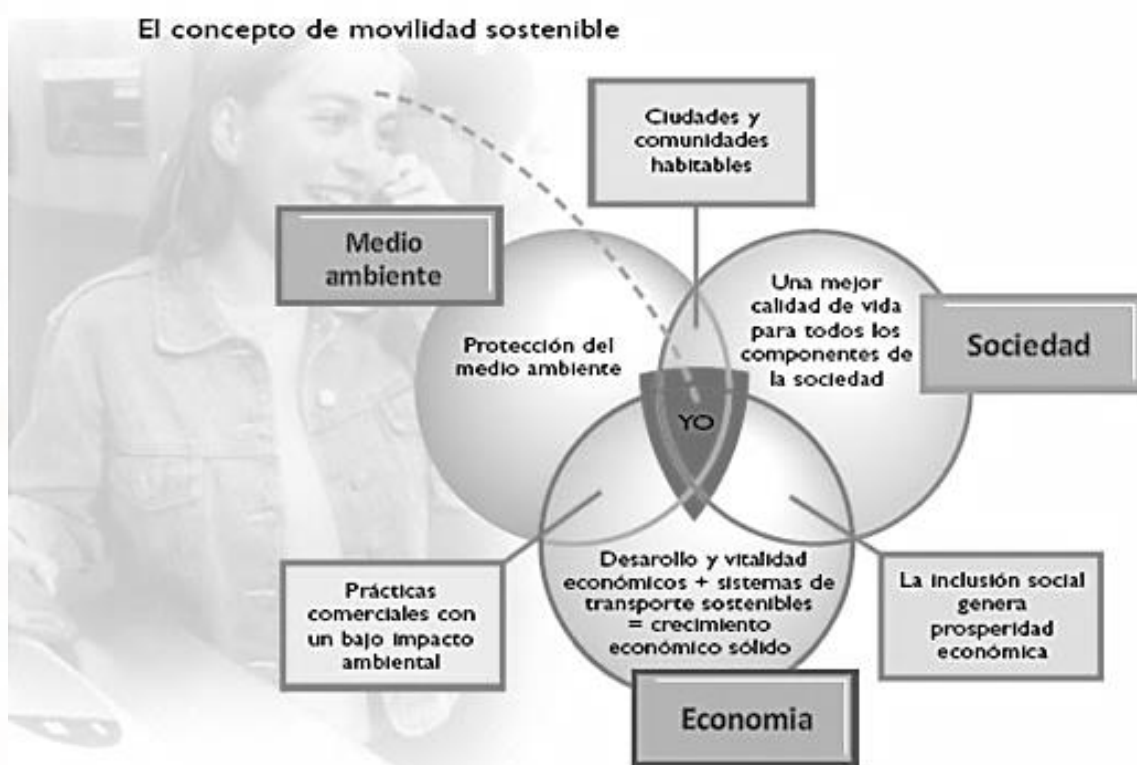
Los ITS han sido considerados dentro de las soluciones dadas al problema del transporte en las principales regiones del mundo. Al respecto, Coto (2007) señaló lo siguiente:

... dentro de los denominados Sistemas Inteligentes de Transporte (ITS) se incluyen, por ejemplo, los sistemas de ayuda a la navegación y seguimiento vía satélite,



información al viajero, gestión de emergencias, optimización de flotas, señalización y control de accesos, gestión del tráfico, etc. (p. 127)

Finalmente, sobre el transporte sostenible, la Unión Internacional de Transportes Públicos (UITP, 2003), comentó que “constituye un aspecto de la sostenibilidad global, que permite cubrir las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para cubrir las suyas” (p. 4). En la Figura 1, se puede observar cuáles son los componentes básicos de un transporte sostenible.



*Figura 1.* Soluciones sostenibles del transporte urbano. Tomado de “Un Billeto para el Futuro: Paradas para la Movilidad Sostenible,” por la Unión Internacional de Transporte Público (UITP), 2011. Recuperado de <http://www.uitp.org/SD/pics/susdev/Brochure-ES.pdf>

De acuerdo con el análisis del transporte de las principales ciudades de América Latina, se observa que la ciudad de Curitiba, en Brasil, fue la primera que enfrentó el problema del transporte a nivel metropolitano. Las soluciones que se plantearon en esta ciudad han servido de modelo para las aplicaciones que se han realizado en otras ciudades de la región, tales como Bogotá, Medellín, Ciudad de México, Quito, Santiago, Belo Horizonte,

Sao Paulo, entre otras. En consecuencia, las ciudades de Bogotá, Ciudad de México, Quito, Santiago, Sao Paulo y Curitiba se han convertido en líderes de América Latina en transporte sostenible (Economist Intelligence Unit [EIU], 2011). En la Tabla 1, se observa el índice de transporte de algunas ciudades de América Latina.

Tabla 1

*Índice de Transporte de Ciudades de América Latina*

Transporte				
Muy por Debajo del Promedio	Debajo del Promedio	Promedio	Encima del Promedio	Muy por Encima del Promedio
Brasilia	Guadalajara Monterrey Porto Alegre Puebla	Belo Horizonte Buenos Aires Lima Medellín Montevideo Río de Janeiro	Bogotá Curitiba Ciudad de México Quito Sao Paulo	Santiago

*Nota.* Tomado de “Índice de Ciudades Verdes de América Latina,” por Economist Intelligence Unit (EIU), 2010. Recuperado de [http://www.siemens.com/press/pool/de/events/corporate/2010-11-lam/study-latin-american-green-city-index\\_spain.pdf](http://www.siemens.com/press/pool/de/events/corporate/2010-11-lam/study-latin-american-green-city-index_spain.pdf)

El común denominador del transporte sostenible de estas ciudades son los siguientes atributos:

- Medio ambiente: Brindan un importante aporte al cuidado del medio ambiente a través de la utilización de vehículos modernos, que usan combustibles más limpios que el diésel. Sus buses cuentan con la última tecnología existente, que les permite emitir la menor cantidad de contaminantes al medio ambiente. La longevidad promedio de su flota es menor a cinco años. Se prioriza la utilización de vehículos adecuadamente dimensionados de acuerdo con la demanda, en lugar de muchos vehículos pequeños.
- Seguridad y calidad: Para el transporte, utilizan buses dimensionados de acuerdo a la necesidad del transporte de personas. Estos son cómodos y seguros, y están monitoreados mediante ITS. El sistema de transporte establece los horarios de salida y llegada de los autobuses, y tiempos estándares de recorrido; todos estos



parámetros se respetan. Tienen implementado un sistema de fácil acceso al sistema de transporte para los usuarios discapacitados.

- **Infraestructura:** Han realizado una planificación y modernización de toda la infraestructura del transporte, integrando los terminales, paraderos y todas las vías de transporte que son posibles de utilizar. En la modernización de la infraestructura, se ha optimizado el recorrido de las rutas.
- **Economía:** Existe una constante preocupación por la reducción del costo de transporte en las ciudades de Latinoamérica, debido a que se ha aplicado políticas integrales de transporte masivo y precios de transportes integrados.

Finalmente, el modelo de Curitiba se complementa con la decisión de crear una autoridad autónoma y única, que se responsabilice por administrar todo el sistema de transporte de la ciudad. La implementación de este modelo de desarrollo del transporte metropolitano le ha llevado aproximadamente 30 años a la ciudad; es decir, fue un trabajo de largo plazo. Si bien la solución del transporte de Curitiba y de las ciudades tomadas como modelos se produjo en el ámbito metropolitano, también puede ser aplicada a una problemática de transporte interprovincial.

En el contexto nacional, en la década de 1990, el Estado peruano promulgó leyes que permitían el ingreso de unidades de transporte usadas con el fin de cubrir la demanda insatisfecha que existía. Esto ocasionó un ingreso masivo de unidades de todo tamaño, el cual generó que los costos de transporte bajen a niveles que afectaron la viabilidad económica de las empresas formales.

La Corporación Andina de Fomento (CAF, 2004) realizó un análisis sobre la problemática del transporte en el Perú en la década de 1990. Como resultado, indicó que el transporte automotor interprovincial de pasajeros había sido beneficiado con las mejoras de las carreteras. No obstante, estos beneficios fueron contrarrestados por el ingreso masivo de

vehículos de transporte interprovincial y por la informalidad permitida por parte de las autoridades. La mayoría de estas condiciones sigue vigente y genera que exista un número elevado de empresas de transporte de vehículos pequeños que laboran en el transporte de larga distancia. Por ello, resulta afectada la seguridad y se fomenta la informalidad en el sector. De acuerdo con la CAF (2004), los problemas de las empresas de transporte interprovincial corresponden a temas financieros:

El crecimiento de la oferta ha provocado la estabilización de los precios, de las tarifas y las consecuentes dificultades financieras de las empresas formales del sector. A su vez, los problemas de rentabilidad se convierten en la principal causa de inseguridad vial. (p. 20)

A nivel nacional, los problemas que afronta el transporte interprovincial son similares en todas las regiones del país. En consecuencia, los problemas que tiene el Perú en el rubro de transporte le resta competitividad. No obstante, las diferentes regiones del país están trabajando en encontrar soluciones para sus ciudades. Lima es la que más se ha preocupado por el tema; sin embargo, las soluciones planteadas aún no corrigen las deficiencias en toda su magnitud (MGI, 2011).

El transporte terrestre peruano es el principal emisor de gases tóxicos (monóxido de carbono, óxido de nitrógeno, bióxido de azufre, plomo y partículas en suspensión), debido a que el parque automotor es uno de los más antiguos de América Latina. Sobre este punto, el presidente de la Asociación Automotriz del Perú (AAP), Edwin Derteano, señaló que a pesar del enorme avance en la adquisición de autos nuevos en el país, se estima que el parque automotor peruano tiene una antigüedad promedio de entre 15 y 17 años, convirtiéndose en uno de los más antiguos de Latinoamérica. (“Parque automotor peruano es uno de los más antiguos,” 2011).

En la región Piura, no se tiene implementado un control sobre la emisión de gases tóxicos del parque automotor, como se exige en el reglamento nacional de tránsito.

Actualmente, todo sistema de transporte moderno debe de contaminar lo menos posible el medio ambiente para poder ser sostenible.

Luis Quispe Candia, director de la ONG Luz Ámbar, especializada en la sensibilidad vial y el tratamiento de los problemas de transporte, aseguró que el principal problema del transporte interprovincial del Perú es la regulación. Es decir, el problema fundamental radica en la Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre (Ley 27181, 1999). En esta ley, son establecidas siete autoridades a cargo del sistema de transporte: (a) el Ministerio de Transportes y Comunicaciones; (b) los gobiernos regionales; (c) los gobiernos distritales; (d) los gobiernos provinciales; (e) la Policía Nacional del Perú; (f) la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN); y (g) el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). Todas estas autoridades tienen las mismas facultades de gestión, fiscalización y de normativa; es decir, pueden emitir normas en su jurisdicción. No obstante, existen contradicciones entre ellas. (Hay solución para la crisis del transporte en el Perú, 2011). Otras ciudades como Curitiba han superado esta dificultad creando un solo organismo responsable de todo el ámbito del transporte; este ordenamiento ha sido exitoso

Para ordenar la administración, Luis Quispe Candia recomendó la creación de una autoridad única en la administración del transporte. Existen también otros especialistas internacionales que han brindado la misma opinión. En el Seminario Internacional sobre Toma de Decisiones en el Transporte Urbano 2012, organizado por la embajada británica, la fundación Transitemos y por la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), los expertos internacionales en temas de transporte Nick Tyler, de la Universidad de Londres, y Jorge Acevedo, catedrático de la Universidad de los Andes de Bogotá, comentaron lo siguiente:

“Lima necesita una autoridad única de transporte que gestione la movilidad urbana”

(“Expertos apoyan una sola autoridad en transporte,” 2012, p. A15). Esta opinión puede ser extendida para el transporte interprovincial.

El departamento de Piura cuenta con ocho provincias: (a) Ayabaca, (b) Huancabamba, (c) Morropón, (d) Paita, (e) Piura, (f) Sechura, (g) Sullana, y (h) Talara. La capital de la región se ubica en la parte central, a orillas del río Piura. Piura se encuentra ubicada a 1,035 km de la capital Lima. Todas estas provincias tienen interconexión vial con la capital de la región; sin embargo, solamente las provincias costeras tienen carreteras en condiciones aceptables. Las provincias de la sierra (Morropón, Ayabaca y Huancabamba) tienen conexiones viales de transporte en precarias condiciones.

Piura es una de las regiones del país que ha mantenido un importante crecimiento en los últimos 11 años. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2011), entre los años 2001 y 2010, se ha presentado un crecimiento promedio del orden de 6% (ver Figura 2).

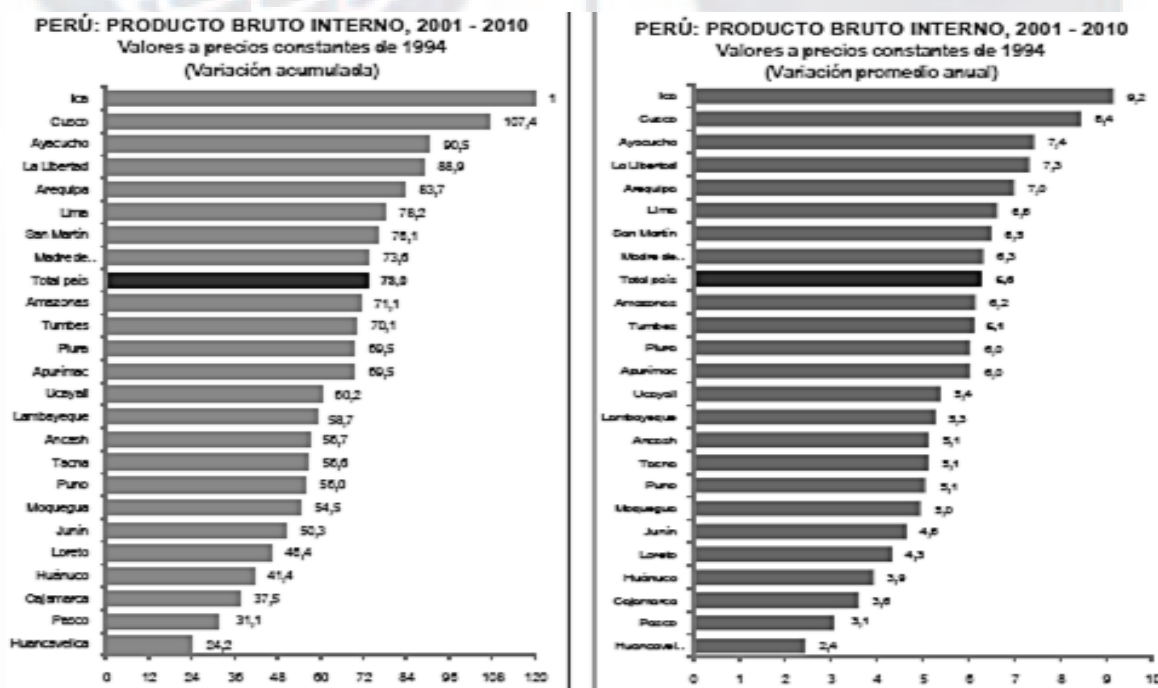
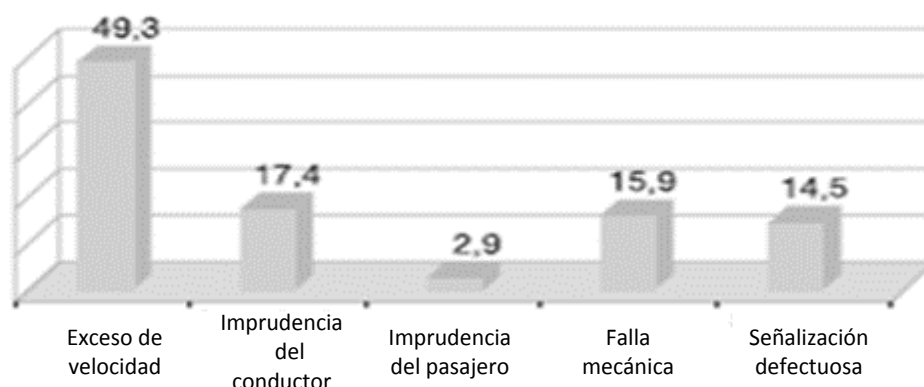


Figura 2. Producto bruto interno de las regiones del Perú (variación porcentual). Tomado de “Producto Bruto Interno por Departamentos 2001-2010,” por el INEI, 2011. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0995/Libro.pdf>

Asimismo, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2012) indicó que en el período comprendido entre enero y octubre de 2011, la actividad económica regional creció en 4.2% respecto a similar período del año anterior. Esto obedeció al comportamiento positivo de los siguientes sectores: (a) pesca (25.5%), (b) manufactura (10.7%), (c) construcción (7.1%), (d) electricidad y agua (8%), y servicios financieros (13,2%).

La deficiencia de la infraestructura vial y su regulación en la región Piura han generado conflictos entre unidades vehiculares y otros medios de transporte. Estos conflictos han causado accidentes incluso mortales. Sobre este asunto, el Ministerio de Salud (MINSA), en el informe *Accidentes de Tránsito: Problema de Salud Pública*, sostiene que la región Piura tiene una tasa de mortalidad de 4.83 por cada 100,000 habitantes; de 69 accidentes de tránsitos fatales, han sido registradas 85 muertes y 978 heridos, en tanto que el 82% de las víctimas mortales han sido mayores de 18 años (MINSA, 2009). Para evitar estas muertes, los sistemas inteligentes de transporte (ITS) ayudarían a reducir considerablemente los accidentes de tránsito. En la Figura 3, se muestra las principales causas de accidentes de tránsito en Piura.



*Figura 3.* Causas de accidentes en Piura. Tomado de “Accidentes de Tránsito: Problema de Salud Pública. Informe Nacional,” por el Ministerio de Salud (MINSA). Recuperado de [http://www.slideshare.net/Nando\\_Slide/informe-nacional-de-accidentes-de-transito-2009](http://www.slideshare.net/Nando_Slide/informe-nacional-de-accidentes-de-transito-2009)

Los indicadores macroeconómicos muestran que la región Piura está creciendo; sin embargo, el rubro de transporte interprovincial no ha evolucionado al mismo nivel que el

económico. El crecimiento de la región Piura se refleja en la evolución del empleo. Se presenta una tendencia creciente en los siguientes sectores: (a) comercio, (b) servicios, (c) industria y transporte, y (d) almacenamiento y construcción. Estas actividades económicas generan empleo, que se refleja en el mayor número de trabajadores en las ciudades de Sullana, Talara y Paita. En consecuencia, es necesaria la movilización de personas; para ello, se utiliza el transporte interprovincial de pasajeros como un modo de transporte (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA], 2010).

Según el Observatorio Turístico del Perú (2011), la población de la región Piura tendrá un crecimiento de 17.02% desde el año 2010 al 2015; a mayor crecimiento poblacional, mayor será la demanda de transporte (ver Tabla 2). El transporte de Piura debe prepararse para atender el incremento de la demanda con calidad, seguridad, costo razonable y sostenible. No basta con la construcción de terminales terrestres, ni con la exigencia de una política de renovación de unidades obsoletas. Es necesario realizar un plan estratégico que considere todos los factores que intervienen en el transporte. Una planificación urbanística deficiente de la ciudad de Piura trae como consecuencia las aglomeraciones urbanas y rurales. Esto ocurre principalmente en las zonas rurales, pues son áreas con menor densidad poblacional y en constante expansión.

Tabla 2

*Crecimiento Poblacional Estimado de Piura 2000-2015*

Año	Población proyectada (habitantes)	Superficie (km <sup>2</sup> )	Densidad poblacional (hab./km <sup>2</sup> )
2000	1'545,771	35,892	43.07
2005	1'640,442	35,892	45.70
2010	1'728,510	35,892	48.16
2015	1'809,013	35,892	50.40

*Nota.* Tomado de "Población Proyectada de Piura," por el Observatorio Turístico del Perú (OTP), 2011. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/piurpobl.pdf>

El crecimiento económico del Perú ha permitido obtener los recursos necesarios para que el Gobierno central y los gobiernos regionales y locales puedan invertir productivamente.



Un estudio del Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IES, 2011) de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) ha concluido que, entre los años 2006 y 2010, los recursos transferidos del Gobierno central a las regiones se han venido incrementando año tras año (“El gobierno dejó de gastar 62,241 millones de soles,” 2011). En forma contraria, el porcentaje de utilización de los recursos por parte de los gobiernos regionales ha venido disminuyéndose en estos mismos años, perjudicando el desarrollo competitivo de las regiones. Esta deficiencia es un común denominador en todas las regiones del país (ver Figura 4).



Figura 4. Porcentaje de gastos vs. presupuesto de gobiernos regionales según el MEF. Tomado de “El gobierno dejó de gastar 62,241 millones de soles”. *El Comercio*, 2012. p. B5.

## 1.2 Conclusiones

- El Estado peruano no ha puesto énfasis en la protección medioambiental y climática, relacionada con los atributos de eficiencia energética y emisiones de CO<sup>2</sup>, uso del suelo y edificios, tráfico, residuos, aguas residuales, calidad del aire y un gobierno medioambiental que promueva una ciudad verde en Latinoamérica.
- Las regiones en el Perú presentan deficiencias en infraestructura vial, debido a que, estratégicamente, no se ha planificado ni modernizado el transporte terrestre (terminales, paraderos y vías de transporte), el cual sí es desarrollado eficientemente en diversas ciudades de Latinoamérica.

- La desregulación del transporte interprovincial ha permitido el ingreso excesivo de vehículos, así como la informalidad de las empresas de transporte. En consecuencia, no se puede lograr una racionalización eficiente y organizativa de las empresas y de su forma de operar en el transporte terrestre interprovincial.
- En la región Piura, no se ha desarrollado eficientemente ningún sistema integrado que permita solidez en redes de logística, movilidad y conectividad, el cual sí se ha realizado en varias ciudades de Latinoamérica.
- La competencia entre las empresas de transporte interprovincial por los pasajeros ha originado estadísticamente numerosos accidentes a nivel nacional en el Perú, debido a que no se cuenta con una política de precios de transporte integrados, la cual sí se ha desarrollado en diversos países de Latinoamérica.
- La brecha más importante del transporte interprovincial en Piura, frente al modelo de Curitiba, es la falta de una autoridad autónoma, encargada de administrar todo el sistema de transporte.



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

### 2.1 Antecedentes

Los estudios realizados en el transporte interprovincial de Piura han sido calificados como planes de corto plazo que solucionaban solo una parte del transporte vial (plan regulador de rutas). Estos planes estratégicamente no contemplaban una planificación integral ni la modernización del transporte terrestre hacia un crecimiento organizado y sostenible en el tiempo, como fue pensado en el modelo de la ciudad de Curitiba. La desregulación de las leyes peruanas ha originado el aumento informal de empresas de transporte, que se ve reflejado en el excesivo ingreso de unidades vehiculares y en el elevado número de accidentes de tránsito. Así, se ha desatado una guerra entre las empresas de transporte por ganar a los pasajeros. El Estado peruano debe poner más énfasis en el medio ambiente para desarrollar ciudades verdes, atractivas para las inversiones extranjeras. Hace 30 años, la ciudad de Curitiba revolucionó el concepto de transporte con un sistema integrado y con solidez en sus redes de logística, movilidad y conectividad, que fue administrado por una autoridad competente y autónoma. Este sistema ha tenido éxito en diversos países de Latinoamérica.

Actualmente, existen planes estratégicos relacionados al tema, pero desarrollados en otras ciudades; por ejemplo, el *Plan Estratégico del Transporte Urbano en Lima y Callao* y el *Plan Estratégico para el Transporte Ferroviario en el Perú*. Se considera como una desventaja para la presente investigación la falta de información sistematizada de las empresas de transporte interprovincial. Por lo expuesto, se puede concluir que Piura no cuenta con una visión estratégica para el subsector del transporte terrestre interprovincial.

### 2.2 Visión

Para el año 2028, Piura se convertirá en una ciudad verde, con un desarrollo sostenible en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros, apoyado en los tres pilares de la

sostenibilidad (medio ambiente, sociedad y economía), y desarrollará un enfoque integrado en redes de logística, movilidad y conectividad, con un buen desempeño medioambiental en beneficio de la comunidad.

### **2.3 Misión**

El subsector de transporte interprovincial sea administrado por un ente representativo que goce de autonomía económica, financiera y administrativa con el propósito de desarrollar y promover en forma coordinada entre sus actores aspectos estratégicos, tecnológicos, información y conocimientos dentro de la región, generando eficiencia e innovación con estándares internacionales de calidad, preservando el medio ambiente y propiciando un desarrollo sostenible, que brinde ventajas competitivas y satisfacción a las necesidades del consumidor.

### **2.4 Valores**

Los valores que guiarán el desarrollo del subsector de transporte en el Perú son los siguientes:

- **Iniciativa:** Es la voluntad de realizar acciones y aportar ideas para mejorar.
- **Actitud de servicio:** Consiste en la disposición de ayudar oportunamente a los clientes internos y externos.
- **Puntualidad:** Es necesaria para cumplir los compromisos en el tiempo pactado, respetando el tiempo de los demás.
- **Trabajo en equipo:** Se refiere a la integración de los colaboradores para cumplir con los objetivos pactados.
- **Seguridad:** Es importante para proteger a los clientes con medidas de seguridad eficientes.
- **Conciencia ambiental:** Sirve para garantizar la protección del medio ambiente a través del manejo sostenible de la comunidad.

- **Honestidad:** Es el trato veraz y claro que se mantiene con los clientes y colaboradores.

## **2.5 Código de Ética**

El código de ética reúne los elementos necesarios y las normativas que deben ser cumplidas en las actividades diarias; además, orienta la actuación y fundamenta la imagen del grupo como empresa confiable y transparente. Es fundamental la responsabilidad social y empresarial de los funcionarios, empleados y directivos del grupo, puesto que ellos deberán asumir el compromiso de guardar los valores y la imagen de la empresa. A continuación, se detallará cómo se ejecutan los principios éticos que impulsan el progreso del subsector.

**Recursos.** Se deberá utilizar los recursos económicos y materiales del grupo de manera responsable, y no obtener beneficios personales con su uso. Las instalaciones, equipos, servicios y recursos económicos están dispuestos para el desarrollo y ejecución de los negocios del grupo. Por tal motivo, es obligatorio verificar que todas las operaciones que se generen se registren de acuerdo a las normas o políticas contables establecidas; por ningún motivo, se deberá realizar o autorizar registros de entradas falsas o engañosas.

**Conflicto de intereses.** Un conflicto de interés ocurre cuando el interés personal de un empleado interfiere de algún modo con los intereses del grupo. Por ello, los empleados deberán conducir, de manera honesta y responsable, el quehacer de sus actividades. No podrán anteponer su interés personal, profesional o financiero ante el interés de la empresa. Tampoco podrán aceptar, directa o indirectamente, regalos, efectivo o cualquier cosa de valor de cualquier persona o empresa que tiene o busca hacer negocio con el grupo. Asimismo, ningún empleado buscará o aceptará préstamos de cualquier persona o entidad que tiene negocio o busca tener negocios con el grupo, excepto de las instituciones financieras reconocidas, con las condiciones en tasas de interés normales para los prestatarios individuales, que prevalecen a la hora de solicitar un préstamo.

**Seguridad y salud.** Las operaciones realizadas dentro del grupo deberán ser seguras tanto para el personal como para las comunidades en las que opera. Así, la seguridad industrial y la salud laboral son parte integral de la forma de trabajo del grupo. Esto se refleja en el comportamiento diario de quienes forman parte de la empresa, puesto que los empleados se mantienen siempre atentos para corregir aquellas condiciones inseguras, detectadas dentro de las instalaciones, y prevenir actos inciertos en el trabajo. Para cumplir con la seguridad, se deberá realizar las siguientes acciones: (a) reportar inmediatamente cualquier accidente y/o lesión que ocurra en el trabajo, sin importar qué tan insignificante sea; (b) abstenerse de tratar de mover a una persona que se encuentre lesionada (en lugar de ello, se deberá conseguir atención médica); (c) reportar rápidamente, al gerente o jefe inmediato, cualquier riesgo de accidente que no se pueda corregir, sin importar qué tan pequeño sea; (d) estar preparados para manejar un problema de seguridad, y (e) familiarizarse con las disposiciones y procedimientos de seguridad específicos del lugar de trabajo.

**Violencia en el trabajo.** El grupo no tolerará ninguna conducta violenta o amenazas. Asimismo, quedan prohibidas las siguientes acciones: (a) tener un comportamiento peligroso, intimidante o agresivo; (b) realizar amenazas verbales; (c) causar hostigamiento; (d) estar al acecho; y (e) cometer violencia física.

**Información privilegiada.** Si un empleado considera que el acceso de un tercero a la información confidencial necesita un requerimiento o convenio legal, consultará su determinación con el área legal. La información confidencial o propietaria incluye, entre otras cosas, cualquier información no pública referente al grupo (negocios, funcionamiento financiero, planes estratégicos, proyectos, resultados y perspectivas). Así pues, cualquier información no pública será proporcionada con la expectativa de que sea mantenida de forma confidencial y utilizada solamente para el propósito del negocio para el cual fue suministrada. La obligación de salvaguardar la información confidencial continúa después de que el

empleado salga de la empresa. Por ello, está prohibido utilizar información privilegiada del grupo para el beneficio personal o de terceros, en tanto esta no sea conocida por el público en general. También queda prohibido distorsionar los registros y/o la información contable o bien, y falsear las operaciones, ya sea para simular el cumplimiento de metas u objetivos o para obtener algún beneficio personal. Finalmente, la información que se debe proporcionar a los auditores, tanto internos como externos, deberá ser fidedigna; bajo ninguna circunstancia, se tratará de influir, manipular o ejercer cualquier tipo de coerción que impida a los mencionados llevar a cabo sus funciones.

**No discriminación y acoso.** Todo tratamiento discriminatorio a empleados, proveedores o clientes, que violen los valores éticos, será penalizado con las medidas disciplinarias apropiadas. Así también, una de las conductas nocivas, que va en contra de los valores del grupo, es el acoso sexual, que se pretende evitar con medidas preventivas apropiadas y medios de disuasión poderosos. Esta conducta se define como el acto de una persona (hombre o mujer), investida de autoridad, que solicita favores de tipo sexual a cambio de mejores posiciones laborales o recompensas de distinta clase.

**Dignidad.** Es fundamental respetar la dignidad de todas las personas; proteger la salud, seguridad, privacidad y derechos humanos de los demás; abstenerse de la coerción; y adoptar prácticas que promuevan el desarrollo humano en el trabajo, el mercado y la comunidad.

**Equidad.** Es importante entablar una competencia libre y equitativa, tratar a todas las partes en forma imparcial y justa, y practicar la no discriminación en la contratación y el empleo.

**Ciudadanía.** Se debe actuar como ciudadano responsable de la comunidad, respetar la ley, proteger los bienes públicos, cooperar con las autoridades públicas, no involucrarse indebidamente en la política y el gobierno, y contribuir al mejoramiento de la comunidad.

***Relación con el medio ambiente.*** Es indispensable actuar con compromiso permanente y responsable en la protección del medio ambiente.

## **2.6 Conclusiones**

El subsector de transporte interprovincial no cuenta con un planteamiento que contenga la visión, la misión, los valores y el código de ética. Se pretende establecer un horizonte que guíe al subsector por intermedio de una autoridad autónoma y competente, que genere los lineamientos de comportamiento de los actores del sistema de transporte. Este planteamiento permitirá establecer las estrategias a seguir en el subsector de transporte interprovincial; además, brindará el camino para su cumplimiento.



## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional considera la evaluación de tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2008).

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

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) definió en el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, denominado Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, los seis ejes estratégicos como objetivos nacionales hacia el año 2021. Los ejes estratégicos definidos son los siguientes: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y accesos a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente. En la Tabla 3, se muestra el nivel de intensidad de interés con relación a los demás países.

#### 3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional permiten evaluar las fortalezas y debilidades del Perú en los siguientes puntos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar. A continuación, se analizará al detalle cada uno de estos factores.

**Factor demográfico.** De acuerdo con el censo nacional del 2007, la población del Perú fue de 28'221,000 habitantes. Según las proyecciones del INEI, para el año 2021, llegará a 33'149,000 habitantes. En la Tabla 4, se muestra la tasa de crecimiento de la población del país hasta el 2050, calculada por el INEI. Según estas estimaciones, al 2050, el Perú se habrá alineado con las tendencias mundiales, reduciendo su tasa promedio de crecimiento poblacional anual a 0.33% (CEPLAN, 2011).



Tabla 3

*Matriz de Intereses Nacionales del Perú*

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Perifrico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas.			U.E. EE.UU.	
2. Oportunidades y acceso a servicios.			Chile España EE.UU.	
3. Estado y gobernabilidad.		Chile	Brasil Ecuador Colombia Bolivia	
4. Economía, competitividad y empleo.		China EE.UU.	Brasil U.E.	Chile **
5. Desarrollo regional e infraestructura.			Bolivia Brasil Chile Colombia Ecuador	
6. Recursos naturales y ambiente.		China EE. UU. U.E.	Corea Brasil Japón	Chile **

*Nota.* Intereses comunes. \*\*Intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque De Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

Tabla 4

*Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú (en Miles de Habitantes)*

Año	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2011	2021	2050
Población	7,023	10,420	14,122	17,762	22,639	28,221	29,798	33,149	40,111
Periodo		1940-1961	1961-1972	1972-1981	1981-1993	1993-2007	2007-2011	2011-2021	2021-2050
Tasa de crecimiento promedio por periodo (en Porcentaje)		1.9	2.8	2.6	2.0	1.6	1.1	1.1	0.33

*Nota.* Tomado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/a722fad5-6998-41ae-b8ae-78d7c15a1c0a>



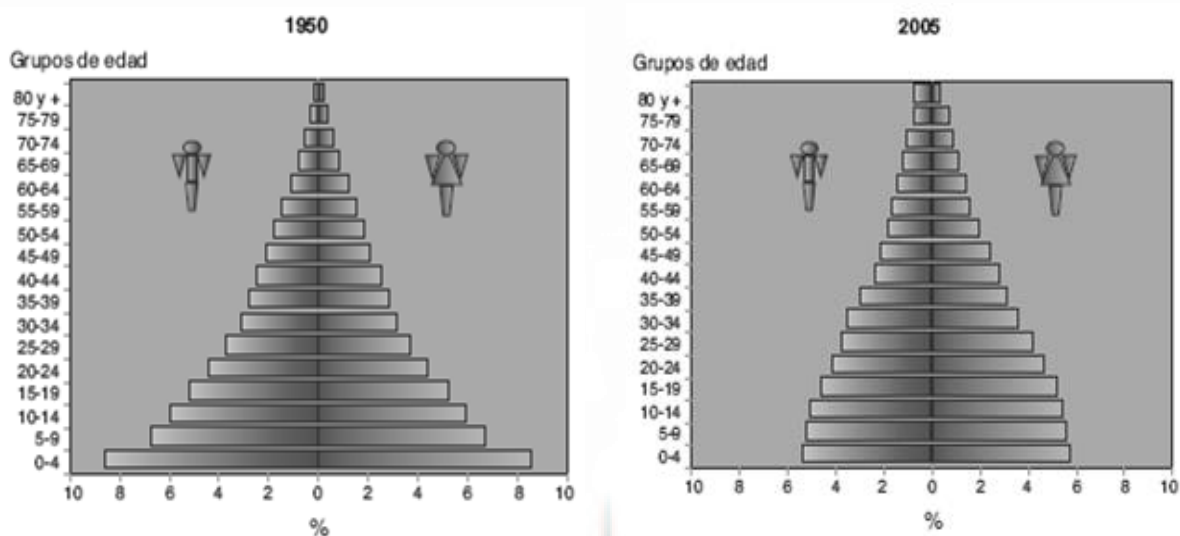
Según los censos nacionales del 2007 (ver Tabla 5), la población total del Perú tenía la siguiente distribución: (a) la ciudad de Lima Metropolitana representaba el 30.9% de la población total; (b) la región geográfica norte (Tumbes, Piura, Lambayeque, Cajamarca, La Libertad y Ancash), el 25.7%; (c) la región geográfica sur (Cusco, Apurímac, Arequipa, Moquegua, Puno y Tacna), el 16.2%; (d) la región centro (Huánuco, Pasco, Junín, Ayacucho, Huancavelica e Ica), el 14.8%; y, finalmente, (e) la región geográfica oriente (Loreto, Amazonas, San Martín, Ucayali y Madre de Dios), el 9.3%. El resto de la población se encontraba en las provincias de Lima (3.1%) (CEPLAN, 2011).

Tabla 5  
*Población según Región Geográfica en el Perú 2008*

Región Geográfica	Población	Distribución en Porcentaje
Norte	7'057,807	25.7
Sur	4'446,651	16.2
Centro	4'047,364	14.8
Oriente	2'538,247	9.3
Lima Metropolitana	8'482,619	30.9
Lima provincias	839,469	3.1
<b>Total</b>	<b>27'412,157</b>	<b>100</b>

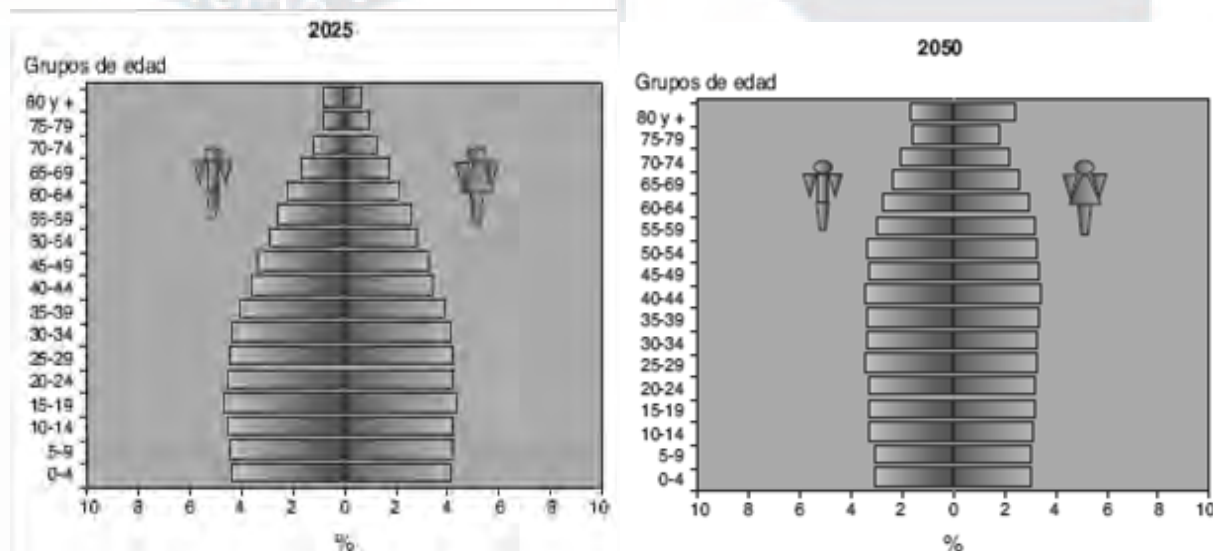
*Nota.* Tomado del “Perfil Sociodemográfico del Perú,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/a722fad5-6998-41ae-b8ae-78d7c15a1c0a>

En la Figura 5, se observa las pirámides de edades en los años 1950 y 2005. Estas muestran la transformación en la estructura poblacional del Perú: el decrecimiento de la población de los estratos de 0-4, de 5-9 y de 10-14 años en el 2005, como resultado de la disminución de la tasa de natalidad. Además, anticipa una reducción significativa del crecimiento de la población para los años 2025 y 2050. También se observa una desigual distribución de la población por sexo, ya que la población femenina tiene mayor proporción.



*Figura 5.* Estructura de la población en el Perú en julio de 1950 y julio de 2005. Tomado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/a722fad5-6998-41ae-b8ae-78d7c15a1c0a>

Por otra parte, en la Figura 6, se presenta la principal fortaleza surgida de este cambio: la ampliación de la fuerza laboral al 2025, que se hará progresivamente madura hacia el 2050. También se aprecia una mayor supervivencia de la población de sexo femenino. Al paso de los años, se proyecta una disminución de la proporción de los primeros estratos, con la consiguiente reducción de la población en las sucesivas generaciones.



*Figura 6.* Estructura de la población en el Perú a julio de 2025 y julio de 2050. Tomado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/a722fad5-6998-41ae-b8ae-78d7c15a1c0a>

**Factor geográfico.** El Perú tiene una ubicación estratégica en la costa sur del océano Pacífico que le es favorable para convertirse en líder. Esta ubicación le permite una rápida conectividad con los países de la APEC, de la cual el Perú es miembro. Actualmente, este es el mercado de mayor crecimiento económico del mundo. Las autoridades de los últimos gobiernos han impulsado los Tratados de Libre Comercio (TLC) con varios países asiáticos con el fin de aprovechar la ubicación estratégica del Perú. Adicionalmente, los diversos gobiernos peruanos han venido fomentando la inversión en infraestructura portuaria, de carreteras y de aeropuertos con el fin de convertir al Perú en el *hub* del Pacífico Sur. Al respecto, en el año 2012, el Centro de Comercio Exterior (CCEX) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) señaló que el puerto del Callao tiene las condiciones más favorables para convertirse en la principal plataforma de comercio en la región (RPP Noticias, 2012). En consecuencia puede concluirse que el aprovechamiento de la ubicación geográfica del Perú en el océano Pacífico es una fortaleza comercial.

Asimismo, el Perú cuenta con una importante zona costera de 2,500 km de extensión, la cual es en su mayoría árida; sin embargo, en los últimos años y con la ayuda de la tecnología de riego por goteo, en esta zona se han producido importantes especies, entre las que destacan el algodón, azúcar, arroz, uva, mango, entre otras. Esta producción ha permitido la creación de polos de desarrollo agroindustriales, fundamentalmente en Ica y en el norte del Perú, que, además de satisfacer el mercado interno, fortalece el comercio con el exterior. Al respecto, el consultor Jorge Chávez, presidente de la consultora Maximixe, mencionó lo siguiente: “... un ejemplo de ello es el florecimiento agroindustrial de la costa, la cual no solo abastece al país, sino también al mundo” (Cruz, 2012, p. 16). Por lo tanto, el aprovechamiento de la zona costera para el desarrollo de la agroindustria es una fortaleza.

**Factor económico.** En el año 2011, la economía peruana mostró un periodo de alto dinamismo, ya que cerró el año con un crecimiento de 6.9%. No obstante, a lo largo del año,

la tasa de crecimiento mostró una mayor volatilidad respecto al año 2010 debido al temor por la recaída de la economía mundial, sustentada a su vez por la crisis de deuda que atraviesan algunos países del sur de Europa y por la incertidumbre propia de todo proceso electoral.

En el dinamismo del PBI, influyó el crecimiento de 7.4% de los sectores no primarios, frente a un menor desempeño de los sectores primarios. Sin embargo, estos últimos registraron un mejor resultado respecto al año anterior, debido a la recuperación de la pesca, tras dos años de caída, y de la industria procesadora de recursos primarios. Por otra parte, en términos de producción *per cápita* (ver Figura 7), la tasa de expansión que se alcanzó en el 2011 fue de 5.7%, mayor al promedio registrado en la década anterior, y de 4.4%, periodo de mayor crecimiento promedio del PBI *per cápita* en el país (BCRP, 2011).

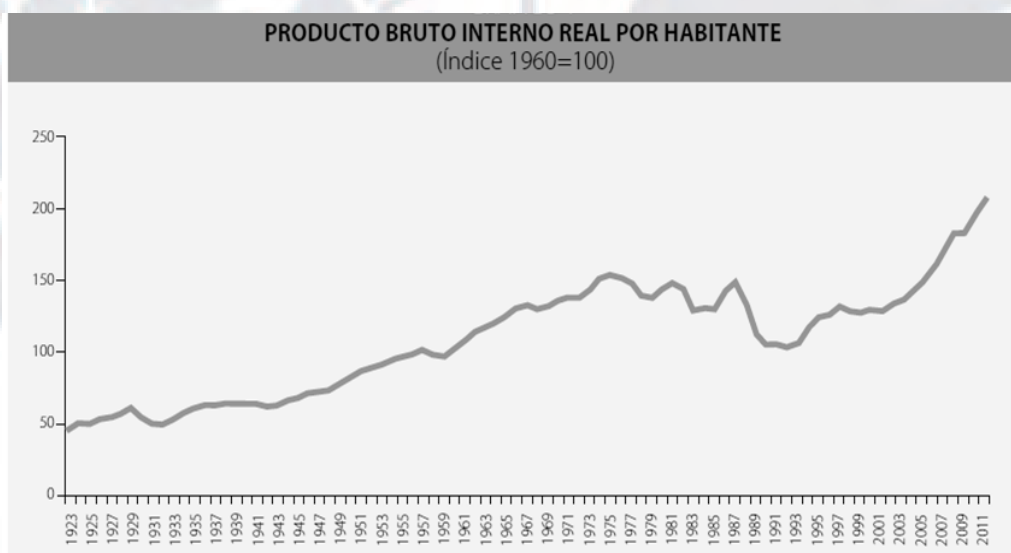


Figura 7. Producto bruto interno por habitante periodo 1923-2011. Tomado de “Memoria 2011,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2011. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2011.html>

En el año 2011, se registró un superávit fiscal de 1.9% del PBI, que contrastó con el déficit de 0.3% de 2010. Este resultado es consistente con el desempeño de la actividad económica y el aumento de los precios de los principales *commodities* de exportación, que impactaron favorablemente en los ingresos corrientes del Gobierno general, que ascendieron al 21% del PBI, un punto porcentual más respecto al registrado el año previo. La balanza de

pagos del Perú, durante el 2011, se caracterizó por una significativa mejora de la balanza comercial, que compensó la mayor generación de utilidades de las empresas con participación extranjera. Con ello el déficit en cuenta corriente pasó de 2.5% en el 2010 a 1.9% en el 2011. De igual manera, las reservas internacionales netas (RIN) del BCRP crecieron en US\$ 4,711 millones durante el 2011 y alcanzaron un saldo de US\$ 48,816 millones al cierre del año (ver Figura 8). La acumulación de las RIN obedeció principalmente a los mayores depósitos en dólares del sector público (US\$ 2,393 millones) y de las entidades del sistema financiero en el BCRP (US\$ 1,473 millones), así como al rendimiento neto del portafolio de las inversiones de los activos de reservas internacionales (US\$ 579 millones) y a las compras netas de divisas (US\$ 329 millones).

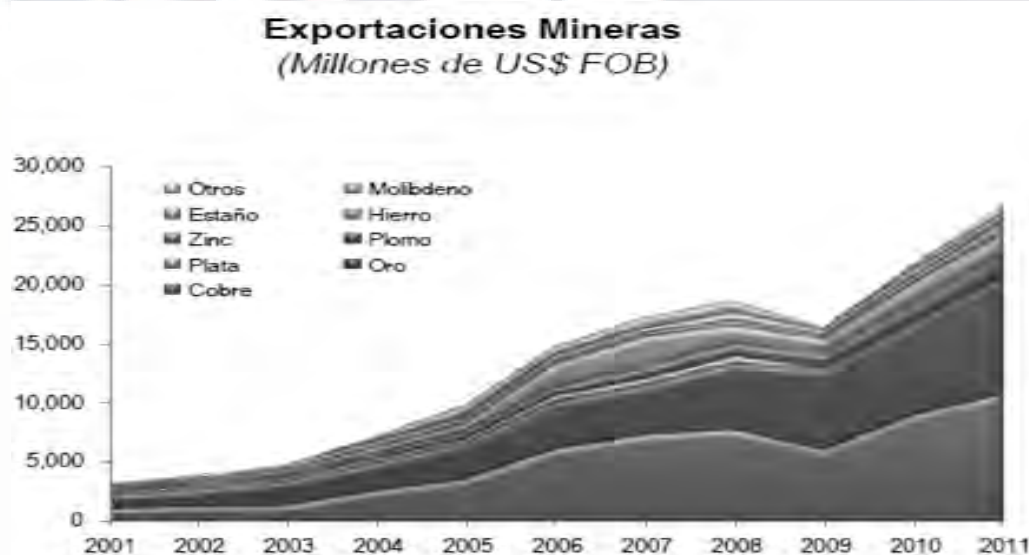


*Figura 8.* Reservas internacionales y posición de cambio del BCRP. Tomado de “Memoria 2011,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2011. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2011.html>

La volatilidad asociada con la incertidumbre externa y el periodo electoral se sintió de manera particular en el comportamiento de la inversión privada. Así, luego de crecer 22.1% durante el 2010, redujo su crecimiento a casi la mitad de esta tasa (11.7%). No obstante, esta tasa se ubicó por encima del promedio de la última década. Además, la tasa de referencia pasó de 3% en diciembre de 2010, a 4.25% en mayo de 2011; en tanto que en febrero y

marzo, la tasa de encaje medio, tanto en moneda nacional como extranjera, se incrementó en 0.25 y 0.50 puntos porcentuales respectivamente. No obstante, entre mayo y diciembre, ante la moderación del crecimiento de la actividad económica interna y las perspectivas de un menor crecimiento de la economía mundial, el BCRP mantuvo de forma preventiva su tasa de interés de referencia en 4.25%.

Los yacimientos minerales y energéticos son los principales recursos naturales del Perú; estos incluyen el petróleo, gas, cobre, plata, hierro, oro, zinc, entre otros. La economía del país depende fundamentalmente de las exportaciones de estos productos tradicionales, con excepción del petróleo. Los altos precios de los metales de los últimos años han permitido al Perú obtener reservas importantes para sostener su economía. Según datos del Ministerio de Energía y Minas (MEM), las inversiones mineras en el Perú sumaron US\$ 2,247 millones en el primer cuatrimestre del 2012, lo que supone un incremento de 42.3% respecto al mismo periodo del año 2011 (NCF Bolsa, 2012). La tendencia es incrementar constantemente la inversión minera (ver Figura 9).



*Figura 9.* Evolución de las exportaciones mineras (millones de dólares FOB). Tomado de “Por qué invertir en el Perú,” por Proinversión, 2012. Recuperado de [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION\\_PAIS/PPT\\_Por%20que%20invertir%20en%20Peru\\_Esp\\_08\\_11\\_2012.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_Esp_08_11_2012.pdf)



En los últimos años, se han incrementado las exportaciones de productos no tradicionales (agrícolas, textiles, entre otros), (ver Figura 10). Existe un interés importante por promover las exportaciones no tradicionales; lo recomendable es avanzar en la elaboración de productos con valor agregado o en la generación de servicios con el fin de lograr un mayor progreso económico. Según cifras oficiales presentadas por el ministro de Comercio Exterior y Turismo, José Luis Silva Martinot, las exportaciones no tradicionales en el 2011 superaron los US\$ 10.158 millones, que representó un récord para el sector y el crecimiento del 32% (“Ser o no ser exportador”, 2012). En consecuencia, el incremento constante de las exportaciones no tradicionales constituye una fortaleza del país.

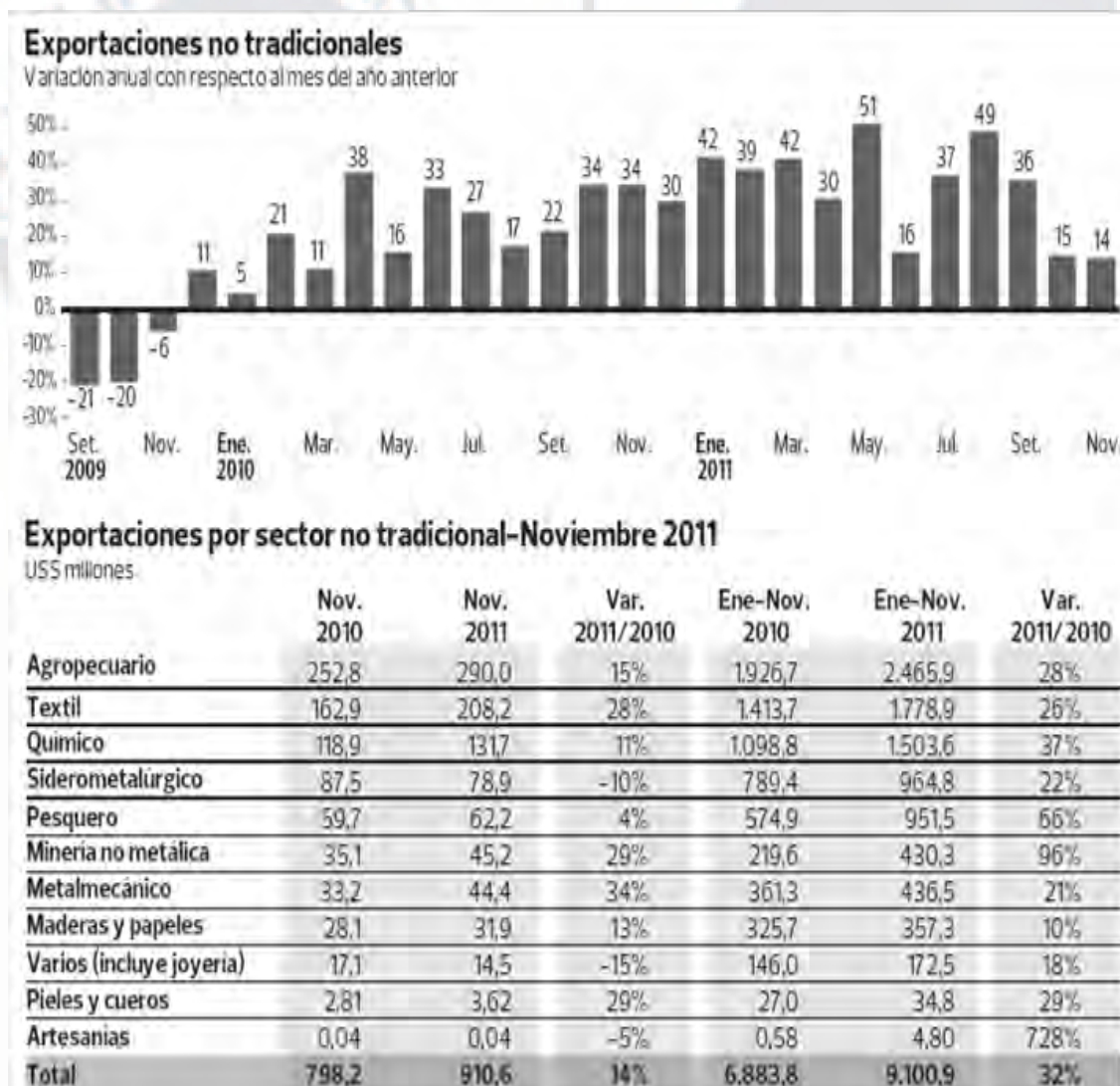


Figura 10. Evolución de las exportaciones no tradicionales (millones de dólares). Tomado de “Ser o no ser exportador.” *El Comercio*, Día 1, p. 12.



Desde hace décadas, la obtención de petróleo ha venido disminuyendo en el Perú; por eso, su producción no alcanza para cubrir el mercado interno. Esto ha generado que el país sea un importador de petróleo. El precio del petróleo, a nivel mundial, es alto desde hace años, y periódicamente tiene picos que lo elevan sobre los US\$ 100 por barril. Según datos proporcionados por la empresa estatal Petroperú, la producción acumulada de petróleo, entre enero y marzo de 2012, fue de 6'121,200 barriles, 5.15% menos que la producción del periodo equivalente en el 2011 (Agencia Peruana de Noticias, 2012b). Que el Perú sea un importador de petróleo y que este tenga un valor alto en el mercado internacional representan una debilidad.

En los últimos años, en el Perú, se descubrieron cantidades importantes de gas natural, tanto en la selva como en la costa. Inicialmente, un gran porcentaje de este gas se comenzó a exportar. Sin embargo, la intención de gobierno actual es destinar este recurso a la satisfacción de la demanda interna. El objetivo es cambiar la matriz energética de petróleo a gas en asociación estratégica con el sector privado, y utilizar el gas para el desarrollo de la industria petroquímica en el sur del país. Adicionalmente, se considera la construcción de gaseoductos regionales que permitan transportar gas natural vehicular a los diferentes departamentos del país. Con esto se reducirían los costos de la industria nacional. La existencia comprobada de reservas de gas y la utilización del gas para el consumo interno constituyen una fortaleza del país.

En los últimos años, el Perú ha firmado una considerable cantidad de acuerdos de inversión (TLC). Estos le han permitido al país incrementar sus exportaciones no tradicionales, diversificar sus mercados externos y exportar a grandes mercados del Asia, como el mercado Chino. En la Figura 11, se muestra la relación de acuerdos comerciales de inversión que tiene vigente el Perú. La política de diversificación de los mercados de destino de las exportaciones representa una fortaleza.

## CLIMA FAVORABLE PARA LA INVERSIÓN



ProInversión  
Agencia Promotora de Inversión Privada - APi

### Acuerdos Internacionales de Inversión

- El Perú tiene suscritos y vigentes Acuerdos de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones y Acuerdos Comerciales de mayor alcance que incluyen capítulos de inversión; los mismos que consolidan nuestra política de apertura.



- Además, cuenta con convenios vigentes para evitar doble tributación con la Comunidad Andina, Brasil, Chile y Canadá.

*Figura 11.* Esquema de relación de acuerdos de inversión. Tomado de “Por qué invertir en el Perú,” por Proinversión, 2012. Recuperado de [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION\\_PAIS/PPT\\_Por%20que%20invertir%20en%20Peru\\_Esp\\_08\\_11\\_2012.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_Esp_08_11_2012.pdf)

**Factor tecnológico-científico.** El sector minero y la industria relacionada con este factor es el único sector donde se ha podido observar un desarrollo tecnológico industrial importante. La alta rentabilidad de este sector ha permitido la inversión en tecnología de punta, con el fin de incrementar la productividad. En el resto de sectores, el avance tecnológico todavía tiene un lento crecimiento, debido a que el Perú es un consumidor de tecnología, lo cual representa una de las debilidades del país.

El Estado peruano destina un pequeño porcentaje del presupuesto nacional a la investigación y desarrollo. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Perú invierte aproximadamente el 0.1% de su PBI, mientras que Chile y Brasil invierten 0.7 y 1.1% respectivamente (“El estado planea invertir”, 2012). Son pocas las universidades en donde se investiga, y en las que sí se investiga son

privadas. Por lo tanto, la baja tasa de inversión del Estado en investigación y desarrollo es una debilidad.

**Factor histórico-psicológico.** La guerra de 1879 con el país vecino de Chile fue un evento que generó fuertes sentimientos adversos de los peruanos en contra de ese país. A pesar de los años transcurridos, esta etapa no se ha superado completamente. Recientemente ha tomado vigencia con la denuncia realizada por el Perú ante la Corte Internacional de Justicia de La Haya por los problemas fronterizos marítimos remanentes de este conflicto. A pesar de esta debilidad, en el 2011, el mercado peruano se consolidó como el tercer destino de las inversiones directas de capitales chilenos en el exterior (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales [DIRECON], 2011). De superarse estas condiciones, se estima que las inversiones de empresas chilenas en el Perú crecerán considerablemente. Por lo tanto, las tensas relaciones que se tiene con el vecino país de Chile constituyen una debilidad.

Los sentimientos encontrados que se tenía con el vecino país de Ecuador han sido superados con el Acuerdo de Itamaraty. La firma del Tratado de Itamaraty ha generado un flujo comercial positivo hacia el Perú desde el Ecuador. Existe una considerable cantidad de empresas ecuatorianas instaladas en Piura. A inicios de 2011, el presidente de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), Humberto Speziani, señaló que las inversiones ecuatorianas en el Perú se aproximan a los S/. 2,000 millones; mientras que el intercambio comercial entre ambos países trasciende los US\$ 2,300 millones (RPP Noticias, 2011b). En consecuencia, las buenas relaciones políticas con el vecino país de Ecuador conforman una fortaleza para el Perú.

El desarrollo económico que ha tenido el Perú en los últimos años ha originado que el crecimiento de la clase media del país se incremente. Según información proporcionada por Rolando Arellano (Arellano Marketing), en ocho años, la clase media del Perú se ha

duplicado, y representa actualmente el 56% de la población urbana (“La clase media es el 56% de la población urbana”, 2012). En la Figura 12, se muestra que la clase media peruana se caracteriza por tener un alto consumo interno; esto favorece los indicadores económicos del país.

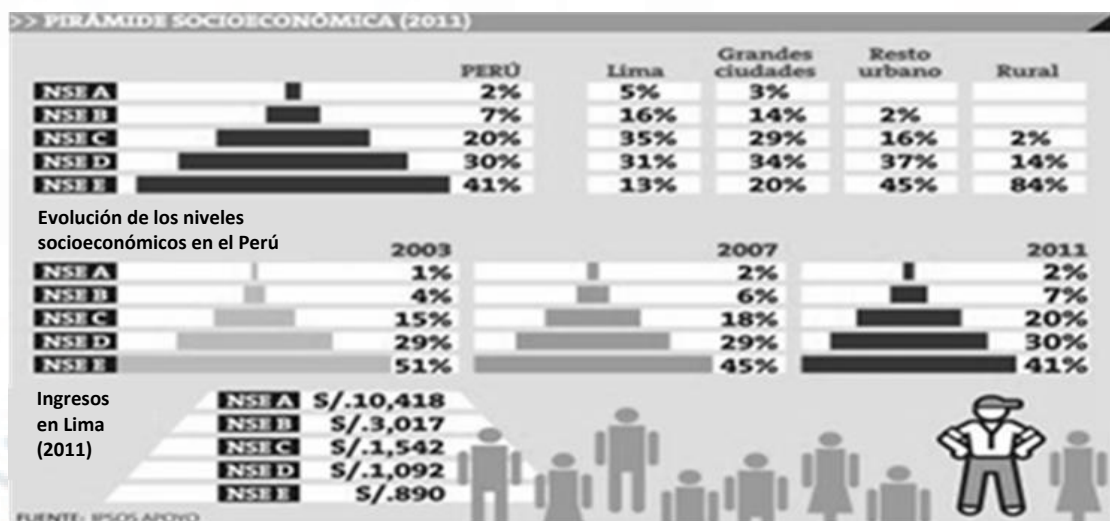


Figura 12. Población proyectada del Perú 2011, según INEI. Tomado de “La clase media es el 56% de la población urbana”, por Ipsos Apoyo, 2012. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/02/24/economia/clase-media-56-poblacion-urbana-2013201>

Según el especialista Jorge Medina Méndez (*country managing partner* de Ernst & Young en Perú), en los próximos años, el consumo interno se debe de convertir en un factor importante de crecimiento para el Perú; dentro de este contexto, una clase media orientada al gasto generará oportunidades para las empresas nacionales e internacionales de productos y servicios (Agencia Peruana de Noticias, 2012).

**Factor organizacional y administrativo.** A pesar de los esfuerzos realizados por los últimos gobiernos, la carga burocrática estatal es aún elevada y su competencia no es la óptima. Esta es la principal deficiencia organizativa del Estado peruano. Similar situación se presenta en todas las regiones del país. El Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IES) de la Sociedad Nacional de Industrias, en su estudio *Avances Económicos y Sociales del Perú en la Primera Década del Siglo XXI*, indica que la ineficiencia en el gasto del gobierno central, gobiernos regionales y locales se debe a la falta personal técnico calificado y una

política centralista del MEF (“El gobierno dejó de gastar 62,241 millones de soles,” 2012). Para superar esto, el Gobierno está realizando acciones con el fin de poder captar personal técnico y administrativo calificado (e.g. subir el tope salarial e implantar el desarrollo de carrera por medio de la meritocracia); sin embargo, aún no se observa alguna mejora en la calidad y cantidad del gasto público. Por ello se concluye que la falta de personal calificado en los organismos del Estado es una debilidad.

La corrupción es el segundo problema más grave que tiene el país y representa un obstáculo grande para su desarrollo. Según una encuesta nacional elaborada en el 2012 por Ipsos APOYO a solicitud de Proetica, la corrupción es el segundo principal problema del país, el 47% de peruanos considera que la corrupción es el principal problema que afronta el país (Proetica, 2012). El alto grado de corrupción existente en el país es una debilidad.

**Factor militar.** La capacidad disuasiva de las Fuerzas Armadas peruanas se encuentra debilitada. Desde hace tres décadas, las Fuerzas Armadas y policiales del Perú enfrentan una fuerte restricción de recursos. El presupuesto asignado al sector defensa y la más importante adquisición de equipos militares se realizaron en 1998. El desaliento al interior de las Fuerzas Armadas es grande. Según el presupuesto nacional, solo alrededor del 3.87% (S/. 4,196 millones) del presupuesto general de la República para el 2013 (S/. 95,534 millones) corresponde al sector Defensa y Seguridad Nacional (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2013). Tener Fuerzas Armadas con un bajo nivel de equipamiento y con personal no motivado representa una debilidad para el país.

El análisis del potencial nacional ha dado como resultado un conjunto de fortalezas y debilidades. Entre las fortalezas, se puede mencionar a las siguientes: (a) reducción de la tasa promedio anual del crecimiento poblacional; (b) crecimiento socioeconómico de la clase media en el Perú; (c) crecimiento moderado de la economía peruana; (d) aprovechamiento de la posición geográfica en el océano Pacífico; (e) aprovechamiento de la zona costera para el



desarrollo de la agroindustria; (f) incremento de las exportaciones no tradicionales; (g) nivel de reservas comprobadas gas y su utilización para el consumo interno; (h) firma de diversos TLC; e (i) buenas relaciones políticas con el vecino país de Ecuador. Entre las debilidades, se encuentran las siguientes: (a) condición de importador de petróleo, que tiene un alto valor en el mercado internacional; (b) baja tasa de inversión del Estado en investigación y desarrollo; (c) tensas relaciones con el vecino país de Chile; (d) falta de personal especializado y calificado en los organismos del Estado; (e) alto grado de corrupción existente; y (f) Fuerzas Armadas con un bajo nivel de equipamiento y con personal no motivado.

### **3.1.3 Principios cardinales**

El análisis de los principios cardinales permitirá identificar las oportunidades y amenazas del Perú. Para el desarrollo de este análisis, se han tomado en cuenta los siguientes temas: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** El Perú, al estar ubicado en el eje occidental, siempre ha tenido y sigue teniendo la fuerte influencia política y económica de los Estados Unidos. En los últimos años, Venezuela, con la Alternativa Bolivariana para los Pueblos de las Américas (ALBA), ha tratado de ejercer una fuerte influencia en los países latinoamericanos. Esta intención ha sido reforzada por el apoyo económico indirecto a ciertos partidos políticos de izquierda de algunos países latinoamericanos, soportado por el buen precio del petróleo. Al mantener el Perú una política de libre mercado, la influencia de Estados Unidos se convierte en una oportunidad para el país; mientras que la de Venezuela, en una amenaza, porque este país fomenta una política estatista que no tiene concordancia con la del Perú.

China es el país que más ha crecido en los últimos años en el mundo. Se ha convertido en el motor de la economía mundial. Desde hace años, China es el principal socio comercial del Perú al ser el principal destino de sus exportaciones. En el 2008, se estableció un acuerdo

de asociación estratégica entre China y Perú; luego, en el 2009, se suscribió el Tratado de Libre Comercio entre ambos países. Estos dos acuerdos son la base de las relaciones políticas y económicas entre ambas naciones. Según Carlos Posada, viceministro de Comercio Exterior, las exportaciones peruanas a China crecieron en 28% en el 2011; para el año 2012, se espera un aumento de más de 20% (Rosado, 2012). Los Estados Unidos y China desarrollan economías de escala y precios competitivos que obligarían a las empresas nacionales a desarrollarse con ventajas competitivas para poder competir. El ingreso de las exportaciones, mediante un TLC, a un mercado tan grande como el chino es una oportunidad para el país.

***Lazos pasados y presentes.*** A pesar del paso de los años, los efectos negativos de la guerra con el país vecino de Chile aún permanecen. Cada cierto tiempo ocurre alguna diferencia diplomática o personal que refresca estos sentimientos. Bolivia, el otro país que participó en la guerra del Pacífico, tiene pendiente disputas territoriales con Chile que dificultan su salida soberana al mar. El Perú también se ve afectado por este hecho, porque para solucionar esta diferencia, Chile pretende darle a Bolivia acceso por territorios que fueron del Perú. Estas diferencias dificultan la integración de la región. Por ello, puede concluirse que las diferencias no superadas entre Perú y Chile son una amenaza para el Perú.

***Contrabalance de los intereses.*** Chile y Perú tienen una disputa constante por el liderazgo del Pacífico Sur. Son comunes las comparaciones de los diferentes sectores de ambos países o de los niveles de competitividad nacional. Actualmente, Chile tiene un déficit considerable de gas para poder mantener su ritmo de crecimiento. Bolivia no le quiere vender gas y Argentina le vende gas a un precio elevado. En este contexto, Chile constantemente lanza propuestas al Perú con el fin de que le venda gas; sin embargo, en el país existe una fuerte oposición a este requerimiento, basada en una confrontación de intereses; por este motivo, se pierde la oportunidad del ingreso de divisas por la venta de gas a Chile. Por lo



tanto, el no tener una relación política estable y confiable con el país vecino de Chile constituye una amenaza para el Perú.

**Conservación de los enemigos.** El rival histórico del Perú es Chile. Por esta razón, es necesario incentivar la creatividad, educación, innovación y competitividad en todos los sectores, con el fin de superar al vecino país, que en el *ranking* de competitividad presenta una mejor posición (World Economic Forum [WEF], 2012). Chile tiene una mejor calificación en el grado de inversión que el Perú (ver Tabla 6). El hecho de que el país vecino de Chile tenga mejor calificación de riesgo que el Perú es una amenaza.

Del análisis de los principios cardinales, se concluye que el Perú tiene las siguientes oportunidades: (a) la influencia de los Estados Unidos y (b) el incremento de las exportaciones a China. Además, tiene las siguientes amenazas: (a) la influencia de Venezuela, (b) las diferencias no superadas entre Perú y Chile, (c) la disputa por el liderazgo en el Pacífico Sur, (d) la falta de integración con Chile, y (e) Chile tiene una mejor calificación de riesgo.

Tabla 6

*Calificación de Grado de Inversión en Países Latinoamericanos*

País	Calificación de Grado de Inversión Comparación latinoamericana		
	S&P	Fitch	Moody's
Chile	A+	A+	Aa3
México	BBB	BBB	Baa1
Brasil	BBB-	BBB	Baa2
Perú	BBB	BBB	Baa3
Colombia	BBB-	BBB-	Baa3
Bolivia	B+	B+	B1
Venezuela	B+	B+	B2
Argentina	B	B	B3
Ecuador	B-	B-	Caa2

*Nota.* Tomado de "Por qué invertir en el Perú," por Proinversión, 2012. Recuperado de [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION\\_PAIS/PPT\\_Por%20que%20invertir%20en%20Peru\\_Esp\\_08\\_11\\_2012.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_Esp_08_11_2012.pdf)

### **3.1.4 Influencia del análisis en el subsector**

En los resultados del Análisis Tridimensional de las Naciones, se observa que el crecimiento poblacional sufrirá un impacto, debido a que se producirá un descontrol en la expansión urbana de la ciudad. Los espacios invadidos serán los terrenos ambientalmente marginales y la infraestructura tendrá una presión cada vez mayor. Los funcionarios deberán estar mejor preparados para afrontar estos problemas y dar soluciones rápidas. El crecimiento socioeconómico motivará la concientización sobre los problemas ambientales y les otorgará mayor importancia, como en otros países de Latinoamérica. El Estado peruano debe dar a los gobiernos regionales y municipios las facultades para adoptar políticas fuertes relacionadas con el medio ambiente (energía y CO<sup>2</sup>, uso de la tierra y edificios, transporte, desechos, agua, saneamiento público, calidad del aire y gobernanza medioambiental) y con el enfoque integral sostenible hacia una visión de futuro para el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.

## **3.2 Análisis Competitivo del Perú**

El presente análisis se basa en el modelo del Diamante de la Competitividad, planteado por Porter (1990), que analiza lo siguiente: (a) las condiciones de los factores, (b) las condiciones de la demanda, (c) los sectores afines y auxiliares, y (d) la estrategia, estructura y competencia.

### **3.2.1 Condiciones de los factores**

En los últimos años y debido al crecimiento económico sostenible de los departamentos del país, se ha experimentado un crecimiento importante en los niveles de empleo (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2011a). Como consecuencia, la tasa de desempleo ha bajado. El incremento de empleo se ha dado, sobre todo, en la mano de obra calificada profesional y técnica; además, los salarios se han incrementado. Todo ello ha generado la falta de disponibilidad de mano de obra calificada en el Perú. En la Figura 13, se

observa cómo el Perú, en el 2010, ocupó el sexto lugar en disponibilidad de mano de obra calificada; y solamente superó a Venezuela y Bolivia.

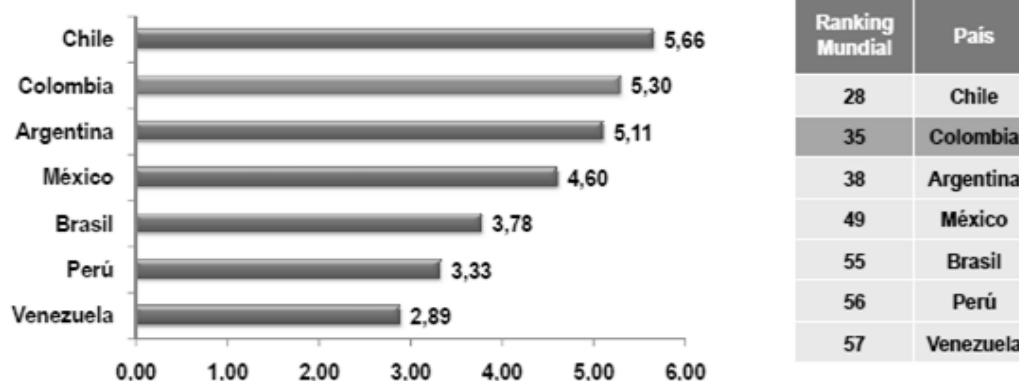


Figura 13. Disponibilidad de mano de obra calificada 2010, según el IMD. Tomado de “Como Mantener el Crecimiento: Lecciones y Perspectivas Económicas,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2011b. Recuperado de [http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/061\\_Presentacion-Colombia-Espanol-febrero.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/061_Presentacion-Colombia-Espanol-febrero.pdf)

A pesar de los esfuerzos de los últimos gobiernos, el Perú tiene una de las mayores brechas en infraestructura entre los países más atractivos de la región, al 2011 la brecha en infraestructura de servicios públicos era de US\$ 37,760 millones (IPE, 2011a). El BBVA Research (2011), en su documento titulado *Una Revisión de los Avances en la Inversión en Infraestructura en Latinoamérica*, expresó lo siguiente:

Latinoamérica viene experimentando un período amplio de crecimiento. Para que esta tendencia logre expandirse en los próximos años, se requiere cerrar brechas claves que puedan limitar la productividad total de los factores y así evitar cuellos de botella.

Una de esas brechas es la de infraestructuras. (p. 2)

El *Reporte de Competitividad Global 2011-2012*, del World Economic Forum (WEF, 2012), ubicó al Perú en la posición 67 de 142 naciones; mientras que Chile quedó en el puesto 31. Las mayores desventajas se presentan en las siguientes áreas: (a) infraestructura (puesto 88), (b) instituciones (puesto 95), (c) salud y educación primaria (puesto 97), y (d) innovación (puesto 113). En la Figura 14, se muestra el radar comparativo de los pilares de competitividad del Perú con respecto a los principales países de Latinoamérica.

## El "radar" de competitividad del Foro Económico Mundial: Perú y tres pares de América Latina

Índice Global de Competitividad 2010 - 2011 (WEF)  
(puntuación por pilar en donde 1 es peor situación y 7 es mejor situación posible)



Figura 14. Reporte de competitividad de países latinoamericanos. Tomado de "Agenda Económica del Perú para Lograr un Crecimiento Sostenido," por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2011a. Recuperado de [http://www.ageup.pe/archivos/evento\\_conferencia/pdf/presentacion/166.pdf](http://www.ageup.pe/archivos/evento_conferencia/pdf/presentacion/166.pdf)

Asimismo, en la Figura 15 se muestra las principales ventajas y desventajas del Perú según el *Reporte de Competitividad Global 2011-2012* (WEF, 2012).

Perú: Ventajas y desventajas según el Índice Global de Competitividad (WEF), 2011-2012  
(ubicación dentro del ranking de 142 países)

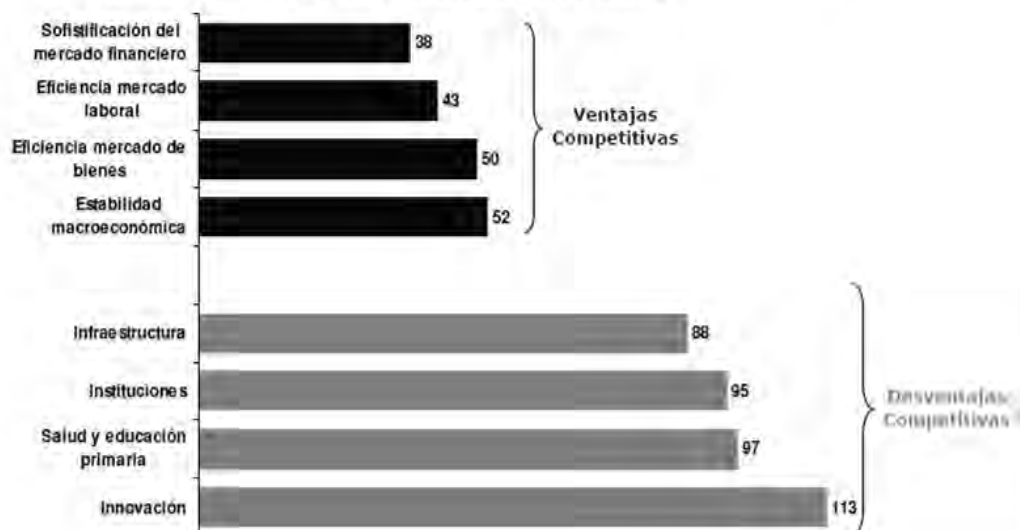


Figura 15. Principales ventajas y desventajas de la competitividad del Perú. Tomado de "Agenda Económica del Perú para Lograr un Crecimiento Sostenido," por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2011a. Recuperado de [http://www.ageup.pe/archivos/evento\\_conferencia/pdf/presentacion/166.pdf](http://www.ageup.pe/archivos/evento_conferencia/pdf/presentacion/166.pdf)

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

En el aspecto macroeconómico, constituye una fortaleza que la demanda interna haya crecido, entre el 2004 y el 2010, a un promedio de 7.7%, y que a pesar de la crisis internacional del 2011, el crecimiento haya sido de 7.5% (BCRP, 2012). De seguir el Gobierno con su política macroeconómica y con un razonable control del factor político interno, los especialistas consideran que la demanda seguirá teniendo el mismo comportamiento en los próximos años, soportada por el consumo e inversión privados. El BBVA Research (2012), en su reporte del primer trimestre de 2012 denominado *Situación Global*, indicó lo siguiente:

Persiste el buen comportamiento de la inversión en capital fijo, impulsado en parte por inversiones extranjeras (Chile, Colombia, Perú), lo que unido a expectativas de un mayor dinamismo de la inversión pública (Brasil, Colombia, Perú) permite anticipar que la demanda interna seguirá con crecimientos robustos y sosteniendo el conjunto de la actividad. En definitiva, parece apuntarse que la región está convergiendo a un ritmo de crecimiento cercano al potencial. (p. 15)

El incremento de la actividad minera y comercial en los últimos años en el Perú ha generado un incremento considerable del transporte de carga y de pasajeros en todos los medios de transporte (vial, aéreo y fluvial). La tendencia es buscar servicios eficientes y económicos de acuerdo a la corriente competitiva mundial. Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), el número de peruanos que usó el avión para trasladarse pasó de los 2,1 millones en el 2007 a los 3,7 millones en el 2010 (“En bus o avión, pero barato,” 2012). El crecimiento del transporte terrestre interprovincial de pasajeros se ve reflejado en el incremento de empresas de transporte nacionales, de 510 en el 2001 a 943 en el 2010 (MTC, 2012).

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

Al analizar la estrategia y rivalidad, se puede apreciar que las empresas del país compiten por una estructura de costos de los productos que reduzca el grado de competencia en el mercado. El mercado presenta una competencia perfecta, pues se ofrece productos similares (productos tipificados). Asimismo, existe libertad absoluta para los compradores y vendedores y no hay control sobre los precios. Por ello, el precio de equilibrio se da cuando la cantidad ofrecida es igual a la cantidad demandada. Para competir con diferenciación, sus productos dependerán del éxito de las marcas.

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

El subsector de transporte se relaciona con los siguientes sectores: (a) el sector industria, ya que sus bienes son transportados y sus fines son exportar productos e importar materia prima por intermedio del servicio de operadores logísticos, así como la fabricación y producción de la industria automotriz con tecnología de punta; (b) el sector comercio, que requiere del transporte de sus productos hacia el interior del país; (c) el sector financiero, que ofrece variedad de productos pasivos y productos financieros en el área automotriz (compra de vehículos, conversión de combustibles, entre otros) al consumidor interno; y (d) el sector turismo, que promueve la parte turística de la región Piura.

### **3.2.5 Influencia del análisis en el subsector**

El crecimiento económico de las regiones del Perú permitirá incrementar los niveles de empleo, que impactarán en el modo de transportar personas a las diferentes ciudades. Las regiones dejarán de ser ciudades pobres; el encarecimiento de la infraestructura básica pasará a un segundo plano, y la inversión y el financiamiento de la infraestructura serán utilizados para resolver problemas ambientales. Así mismo, las ciudades serán atractivas para los inversionistas nacionales y extranjeros, ya que las empresas competirán por la diferenciación



a través de una ventaja competitiva; con ello, los sectores afines como la industria, el comercio, el turismo y el sector financiero serán beneficiados.

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

El análisis del entorno nacional considera los siguientes aspectos: (a) político, (b) económico, (c) social, (d) tecnológico, y (e) ecológico. Este análisis permitirá identificar las oportunidades y amenazas del Perú.

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

El hecho de que un partido político de izquierda, que inicialmente tenía un plan de gobierno estatista, gane las elecciones del 2011 generó desconfianza e incertidumbre política en el Perú; sin embargo, con base en las acertadas decisiones tomadas y las ratificaciones de algunos funcionarios en organismos claves del Perú, se ha generado cierta tranquilidad. Es aceptable el nivel de aprobación del presidente Ollanta Humala (Agencia Peruana de Noticias, 2012a). Por todo lo expuesto anteriormente, se concluye que la estabilidad política y económica que tiene el Perú es una oportunidad.

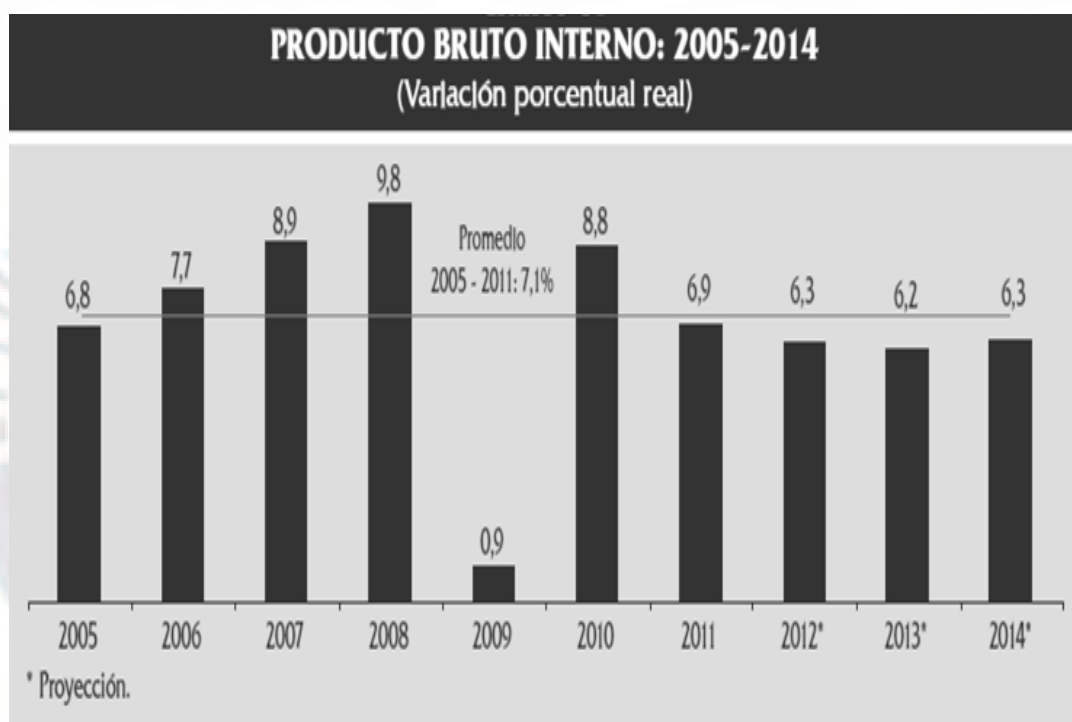
El Perú, desde su creación, se ha caracterizado por ser una sociedad centralista. Este sistema se identificaba por la centralización de las principales actividades comerciales y de servicios en el departamento de Lima. Esto afectaba considerablemente al resto de departamentos del país. Sobre este tema, el presidente Ollanta Humala Tasso indicó que el Perú es un país centralista y que esta es una de las razones de la existencia de tantos conflictos sociales que tiene el país (RPP Noticias, 2011c). Por lo expresado anteriormente se concluye que tener un Estado centralizado es una amenaza para el país.

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

Para el análisis del tema económico, se ha tomado en cuenta los siguientes puntos: (a) actividad económica, (b) precios relativos, (c) sector externo, (d) finanzas públicas, y (e) sector financiero.



**Actividad económica.** La conducción de la economía del país, en los últimos gobiernos, se ha caracterizado por ser muy acertada. Ha sido basada en un correcto manejo de la política fiscal, estabilidad de precios, control de la inflación y fomento de la inversión privada, que constituyeron el motor del crecimiento económico del país. Según el BCRP (2012), desde el 2004, el Perú ha venido creciendo a tasas superiores al 5%, con excepción del año 2009, en el que creció solo en 0.9%, producto de la crisis mundial (ver Figura 16).



*Figura 16.* Variación del PBI del Perú 2005-2014, según el BCRP. Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas,” por el BCRP, 2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2012.pdf>

La crisis económica mundial, que tuvo su origen en Europa, está afectando a todos los países del mundo, y el Perú no es ajeno a esta influencia. A pesar de la coyuntura internacional, en el 2011, el PBI del Perú creció en 6.9% (BCRP, 2012), que fue uno de los incrementos más altos del mundo. Se estima que el crecimiento del Perú, en los próximos años, seguirá este orden. En consecuencia, el crecimiento constante del PBI es una oportunidad.

Según la revista especializada *The Economist* del 2012, el Perú figuró en el puesto cinco de 27 países incluidos en el *Índice General de Maniobra*, elaborado para identificar a aquellos que tienen mayor capacidad para flexibilizar su política fiscal y monetaria ante la crisis internacional, que implica una desaceleración global (“Destaca capacidad del Perú para enfrentar crisis global,” 2012). Poseer un buen índice de maniobra anticrisis internacional es una oportunidad.

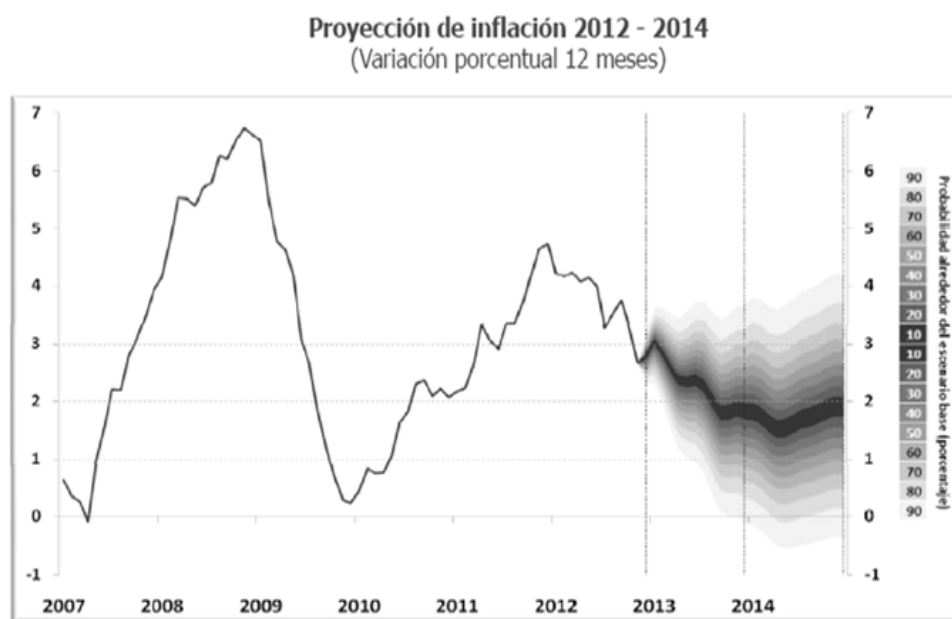
Por otra parte, el principal factor de crecimiento del PBI, en los últimos años, ha sido la inversión y consumo privados. El consumo privado tuvo, en el 2011, un dinamismo mayor al de 2010: registró una tasa de crecimiento de 6.4%, frente a una tasa de 6%. Este incremento fue sustentado por los siguientes factores: (a) el dinamismo del ingreso nacional disponible (7.1%), (b) los altos niveles de confianza del consumidor y la expansión del crédito (20.4%), y el crecimiento del empleo (5.4%). Para los siguientes años, se proyecta que el crecimiento del consumo privado se moderará y se ubicará en niveles más cercanos al promedio (BCRP, 2012).

Según el economista de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) Rafael Vera Tudela, “el país puede crecer 10 años más al mismo ritmo de los años anteriores siempre y cuando se mantengan los proyectos de energía que están en cartera” (ANDINA, 2013, párr. 1). Por lo tanto, tener una tasa en crecimiento en la inversión y consumo privados constituye una oportunidad.

**Precios relativos.** El Banco Central de Reserva del Perú se ha caracterizado por el buen manejo de la inflación durante la última década. En el año 2010, fue premiado como el banco central del mundo que tuvo mejor control de la inflación. Sin embargo, debido a que, en el contexto mundial, se ha presentado un incremento en los *commodities* que el Perú importa (petróleo, trigo y aceite de soya), la inflación acumulada del 2011 ha superado el rango meta. En la Figura 17, se puede observar la evolución de la inflación en el Perú en los

últimos años. Por consiguiente, tener bajo control la inflación por varios años es una oportunidad.

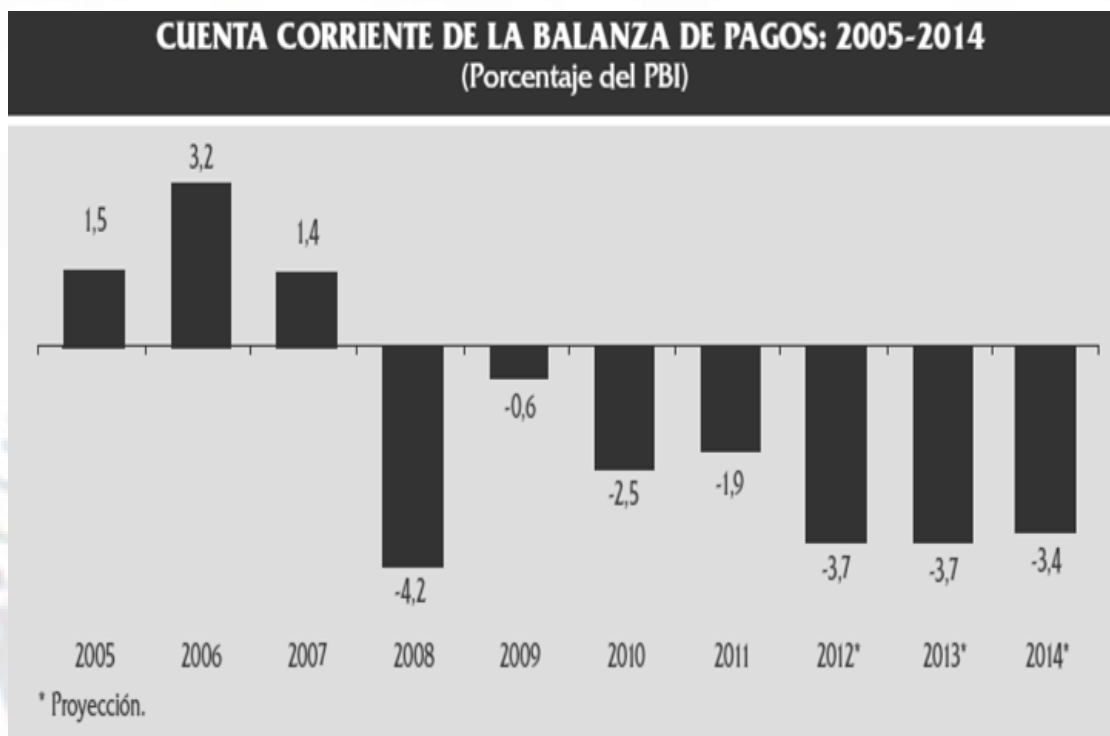
**Se proyecta que la tasa de inflación se mantenga dentro del rango meta. La proyección de inflación para los años 2013 y 2014 se ubica en alrededor de 2 por ciento.**



*Figura 17.* Proyección de la inflación 2012-2014 (variación porcentual en 12 meses). Se muestra la probabilidad de ocurrencia de valores de la inflación en el futuro, de acuerdo con la combinación del análisis estadístico y el balance de riesgos del BCRP. En cada periodo del horizonte de proyección, cada par de bandas con el mismo tono de color concentra el 10% de probabilidad. Así por ejemplo, por cada 100 posibles valores futuros del crecimiento del PBI, se espera que 10 se encuentren dentro de las bandas más oscuras (ubicadas hacia el centro), las cuales contienen la trayectoria del escenario base. Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2012-presentacion.pdf>

**Sector externo.** La balanza de pagos del Perú ha mostrado un aceptable control a pesar de la coyuntura internacional. En promedio, el déficit en cuenta corriente, entre el 2006 y el 2011, ha sido el 0.4% del producto. En la Figura 18, se puede observar la evolución de la balanza de pagos del Perú en los últimos años. Al respecto, en el reporte de inflación del BCRP (2012) se indicó que las cuentas externas de la economía peruana continúan mostrando bajos niveles de déficit en cuenta corriente, los cuales son los resultados de los altos precios

de los *commodities*, que se vienen observando desde mediados de la década anterior, y del aumento en el volumen de las exportaciones (en particular, de las no tradicionales) en un contexto de diversificación de productos y mercados. Por lo tanto, tener una balanza de pagos bajo control se convierte en una oportunidad.



*Figura 18.* Balanza de pagos del Perú 2005-2014. Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2012-presentacion.pdf>

Desde el 2004, las exportaciones del país vienen creciendo con un ritmo importante. Según el BCRP (2012), las exportaciones sumaron US\$ 46,268 millones en el año 2011, lo que representa un incremento de 30.1% respecto al 2010. El crecimiento se da en las exportaciones tradicionales y no tradicionales, pero se nota todavía la fuerte dependencia de las exportaciones tradicionales, las cuales representan el 78% de todas las exportaciones. En el reporte de inflación del BCRP (2012), se afirmó que, entre el 2012 y 2013, se espera que el volumen de las exportaciones no tradicionales crezca a una tasa promedio de 9.5%, como resultado de la recuperación de la economía mundial y del mayor acceso a mercados internacionales por el efecto de los acuerdos comerciales ya firmados o en proceso actual de

negociación (15 en vigencia, cinco por entrar en vigencia y cuatro en negociación). En consecuencia, el volumen de exportaciones de 2013 sería el equivalente a 2,7 veces el registrado en el 2003. Por todo lo descrito anteriormente, se concluye que el incremento de las exportaciones tradicionales y no tradicionales constituye una oportunidad.

**Finanzas públicas.** De acuerdo con la información proporcionada por el BCRP (2012), al 18 de enero de 2012, las reservas internacionales netas (RIN) del Perú superaron por primera vez los US\$ 50.000 millones, y alcanzaron los US\$50.301 millones (29% del PBI). Esto permite estar mejor preparado frente a eventuales turbulencias en el mercado financiero internacional. Además, es un indicador de la acertada política de finanzas públicas que viene aplicando desde hace años el BCRP. Según un estudio realizado por la revista *The Economist* del 2012, el Perú está entre las ocho economías emergentes con mayor capacidad de maniobra para aplicar políticas monetarias y fiscales a fin de sostener su crecimiento económico frente a una desaceleración global (“Destaca capacidad del Perú para enfrentar crisis global”, 2012). Por lo señalado anteriormente, que las reservas internacionales netas tengan una tasa en crecimiento constituye una oportunidad.

**Sector financiero.** El sector financiero peruano, desde hace varios años, está manteniendo una dinámica importante, soportada por el crecimiento del PBI. Según datos obtenidos en el reporte *Evolución del Sistema Financiero*, elaborado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2013b), de diciembre de 2011 a diciembre de 2012, el saldo de activos del sistema financiero creció en 12.4%; en el mismo periodo de tiempo, se abrieron 331 nuevas oficinas en el sistema financiero. Los diversos créditos otorgados a las actividades empresariales registraron un ratio de morosidad menor al 1.64%, el cual es aceptable (ver Tabla 7 y Figura 19). En conclusión, contar con un sistema financiero en crecimiento es una oportunidad.

Tabla 7

*Créditos Directos del Sistema Financiero por Ubicación Geográfica (Millones de Nuevos Soles)*

Ubicación geográfica	Dic-06	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Dic-10	Dic-11	Dic-12	Particip. Dic-12 (%)	Crecim. Dic-12/Dic-11 (%)
Tumbes y Piura	1529	1991	2870	3217	3873	4700	5335	3,2	13,5
Lambayeque, La Libertad y Ancash	3636	4945	7093	7536	8570	10140	11493	6,9	13,3
Cajamarca, Amazonas y San Martín	979	1341	1949	2239	2645	3309	3963	2,4	19,8
Loreto y Ucayali	685	957	1303	1370	1661	2143	2470	1,5	15,3
Huánuco, Pasco y Junín	941	1369	2052	2346	2929	3625	4290	2,6	18,4
Lima y Callao	43295	56984	75434	76581	88194	107439	120008	71,9	11,7
Ica y Arequipa	2596	3200	4432	5017	6057	7665	9331	5,6	21,7
Huancavelica, Ayacucho y Apurímac	194	307	513	677	858	1049	1232	0,7	17,5
Moquegua y Tacna	566	870	1012	1161	1359	1675	2007	1,2	19,8
Cusco, Puno y Madre de Dios	1131	1630	2372	2840	3579	4536	5468	3,3	20,6
Extranjero	2693	2301	3475	2800	6418	2203	1357	0,8	(38,4)
Total Sistema Financiero*	58246	75895	102504	105784	126144	148483	166956	100,0	12,4

Nota. Incluye: \*Banca múltiple, empresas financieras, empresas de arrendamiento financiero, cajas municipales, cajas rurales y EDPYMEs. Tomado de “Evolución del Sistema Financiero desde Setiembre 2008,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2013a. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2012/Diciembre/SF-2103-di2012.PDF>

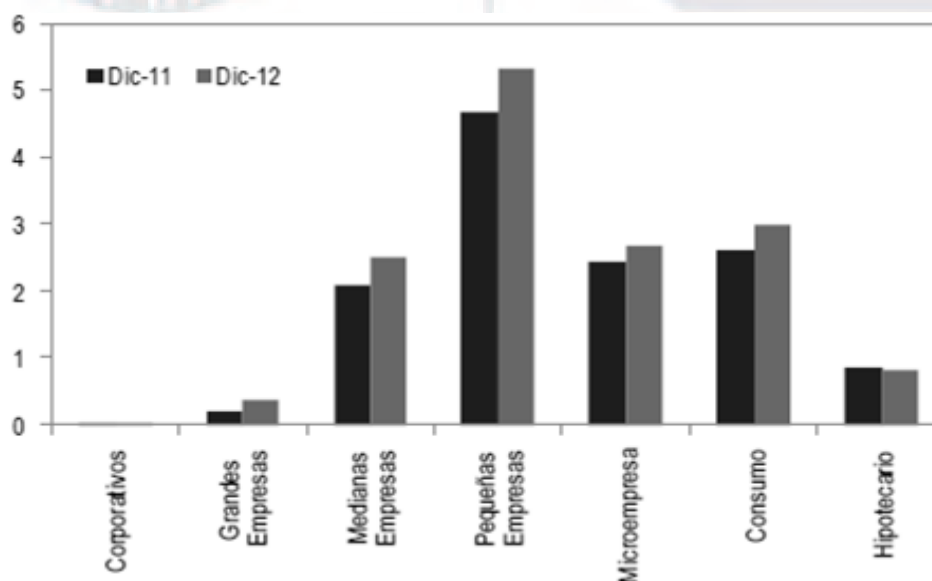
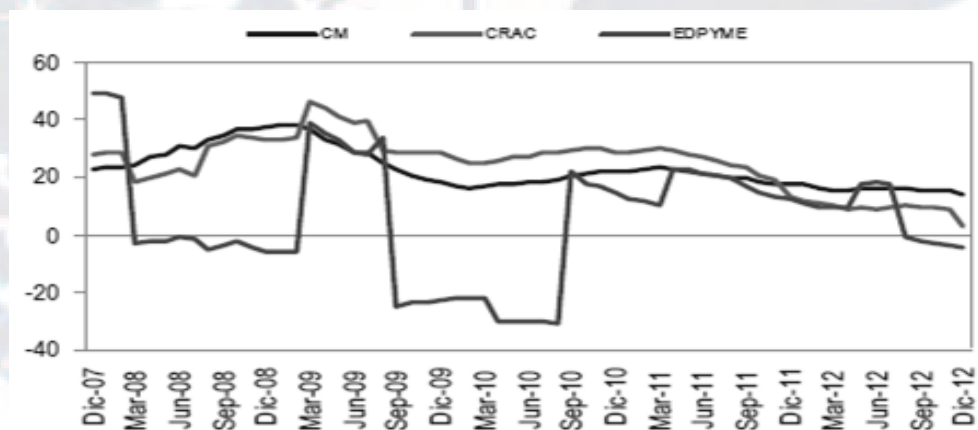


Figura 19. Morosidad por tipo de crédito (porcentajes). Tomado de “Evolución del Sistema Financiero desde Setiembre 2008,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2013a. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2012/Diciembre/SF-2103-di2012.PDF>

Paralelamente al crecimiento del sector financiero, las instituciones microfinancieras no bancarias (IMFNB) del Perú también han venido creciendo en los últimos años. Según datos obtenidos del reporte *Evolución del Sistema Financiero a Diciembre 2012*, elaborado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2013), “las colocaciones directas de las IMFNB continuaron mostrando una tendencia creciente aunque el ritmo de crecimiento se redujo en el último año, registrando una tasa de 10,2% entre diciembre 2011 y diciembre 2012” (p. 21). En la Figura 20, se puede observar el crecimiento positivo de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC), de las cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC), y de las entidades de desarrollo de la pequeña y micro empresa (EDPYME). Por lo tanto, contar con un sistema microfinanciero en crecimiento es una oportunidad.



*Figura 20.* Crecimiento anual de los créditos directos en el sistema microfinanciero. Tomado de “Evolución del Sistema Financiero desde Setiembre 2008,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2013a. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2012/Diciembre/SF-2103-di2012.PDF>

Las altas tasas de interés de los créditos representan una barrera que afecta la competitividad del Perú. Al respecto, el investigador Germán Alarco, de CENTRUM Católica, en su libro *Competitividad y Desarrollo*, comentó que el alto costo del crédito que rige en el país y las reducidas tasas de interés que pagan los bancos por los ahorros han generado que el Perú tenga uno de los más amplios márgenes de intermediación financiera que hay en el mundo según el último *ranking* de competitividad del Foro Económico Mundial (RPP Noticias, 2011a).



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

Según el INEI (2012), la tasa de crecimiento poblacional anual ha disminuido de 1.41% a 1.14% en el periodo comprendido entre los años 2002 y 2011. Asimismo, la tasa de mortalidad ha bajado de 5.58% a 5.53% entre los años 2002 y 2011. Para el 2012, se estimó que la población del Perú sería de 30'135,875 habitantes. Lima es la ciudad más poblada del país con un 31.1%; la segunda ciudad más poblada es Piura.

Por otro lado, la tasa de desempleo del Perú al 2011 fue de 7%. La población económicamente activa (PEA) o fuerza laboral fue de 15'946,921 personas. De este total, el 56% (8'930,883) son hombres; mientras que el 44% (7'016,038), mujeres. La PEA urbana representó el 73.8% (11'766,054); en tanto que la PEA rural, el 26.2% (4'180,867), (INEI, 2011). Desde hace años, las principales ciudades del país han destacado por su mayor dinamismo en los sectores industriales y extractivos (ver Figura 21). Por lo tanto, contar con una tasa de desempleo con tendencia decreciente es una oportunidad.



Figura 21. Variación porcentual de las principales ciudades del Perú. Tomado de "Perú: Transformación Económica y Social en Marcha," por el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF), 2011. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol.../Informe\\_Preelectoral\\_2011.ppt](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol.../Informe_Preelectoral_2011.ppt)

Los indicadores de pobreza del Perú permiten observar claramente la problemática social y la desigualdad. Es importante conservar los ritmos de crecimiento económico; este crecimiento debe desarrollarse con inclusión social para poder reducir los indicadores de pobreza que se tiene, especialmente en las regiones selva y sierra del país. En la Figura 22, se muestra los indicadores de reducción de la pobreza del Perú. Tener un indicador de pobreza con tendencia decreciente es una oportunidad.



*Figura 22.* Índices de reducción de la pobreza en América Latina. Tomado de “Perú: Transformación Económica y Social en Marcha,” por el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF), 2011. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol.../Informe\\_Preelectoral\\_2011.ppt](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol.../Informe_Preelectoral_2011.ppt)

Uno de los grandes problemas que tiene el Perú es su bajo nivel educativo. Es decir, es uno de los países latinoamericanos con los niveles más bajos de educación. Para poder sostener el crecimiento que se está dando en el Perú, es necesario el buen nivel educativo de su población en todos los estratos sociales. Como se muestra en la Figura 23, la educación tiene directa relación con el grado de pobreza.

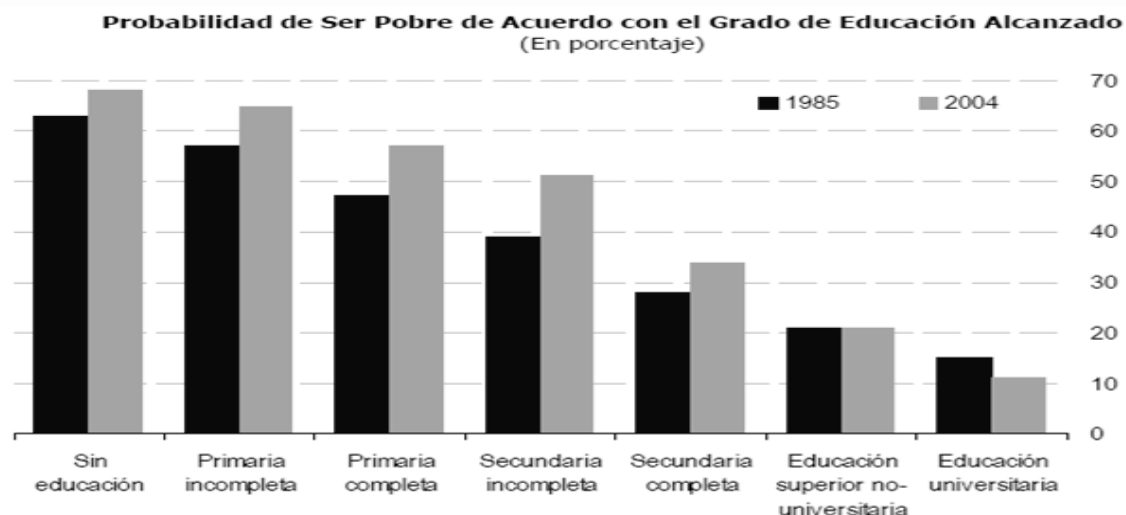


Figura 23. Relación entre la pobreza y el grado de educación. Tomado de “Agenda Económica del Perú para Lograr un Crecimiento Sostenido,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2011a. Recuperado de [http://www.ageup.pe/archivos/evento\\_conferencia/pdf/presentacion/166.pdf](http://www.ageup.pe/archivos/evento_conferencia/pdf/presentacion/166.pdf)

La falencia del nivel educativo peruano se muestra también en los resultados de las pruebas del *Programme for International Student Assessment* (PISA), que periódicamente se realiza en los todos los países del mundo. En la Figura 24, se puede observar los bajos niveles de comprensión lectora de los estudiantes peruanos. El país se encuentra en un nivel crítico que es necesario revertir. Por lo tanto, tener un bajo nivel educativo es una amenaza.

## Comprensión lectora examen PISA 2009

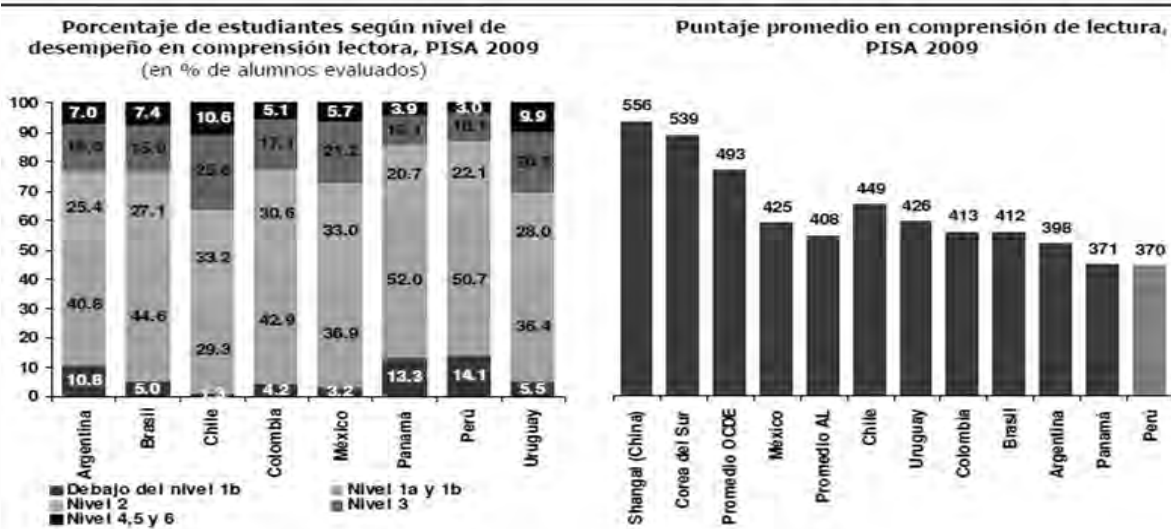


Figura 24. Índices de reducción de la pobreza en el Perú. Tomado de “Agenda Económica del Perú para Lograr un Crecimiento Sostenido,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2011a. Recuperado de [http://www.ageup.pe/archivos/evento\\_conferencia/pdf/presentacion/166.pdf](http://www.ageup.pe/archivos/evento_conferencia/pdf/presentacion/166.pdf)

Una de las mayores desventajas del país es el incremento considerable de conflictos sociales en casi todos los departamentos. Estos, al ser mal atendidos, han generado enfrentamientos entre la población y la policía. En algunos casos, han causado la muerte de compatriotas. Se ha desencadenado eventos sociales agitados contra la inversión privada, los cuales han originado la suspensión de inversiones o retrasos, pérdidas humanas y pérdidas económicas por días no trabajados. Entre los casos más recientes, destacan el conflicto social presentado por el proyecto minero CONGA en la región Cajamarca y el conflicto social presentado en contra el proyecto de gas natural seco Punta Lagunas que está desarrollando la empresa SAVIA en la provincia de Sechura en Piura. Así se generó un enfrentamiento entre ciertos miembros de la población y las autoridades, que ocasionó la muerte de una persona y 37 heridos, más pérdidas materiales privadas y públicas. Por consiguiente, tener un alto índice de problemas socioambientales representa una amenaza.

La seguridad social es un factor de alta preocupación para la sociedad peruana. Según el informe técnico *Estadísticas de Seguridad Ciudadana* del INEI (2013), entre julio y diciembre de 2012, se han presentado los siguientes casos: (a) el 38.3% de la población nacional ha sufrido algún hecho delictivo; (b) el 68.1% ha sido víctima de un robo o intento de robo; (c) el 32.5% ha sido víctima de amenaza, maltrato y ofensa sexual; y (d) el 86.7% de la población tiene una percepción de inseguridad para los próximos 12 meses. En consecuencia, tener un alto nivel de inseguridad ciudadana es una amenaza.

El alto índice de accidentes de tránsito también constituye una debilidad del subsector de transporte. Según la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercadería (SUTRAN), en el 2010, se presentaron 823 accidentes de tránsito, que ocasionaron 685 fallecidos; mientras que en el 2011, se produjeron 857 accidentes de tránsito, que ocasionaron 535 fallecidos. Esto representa un incremento en los accidentes de

tránsito del 4%; en el 35% de estos accidentes, ha participado un ómnibus (SUTRAN, 2012). Por lo tanto, el alto índice de accidentes de tránsito es una amenaza.

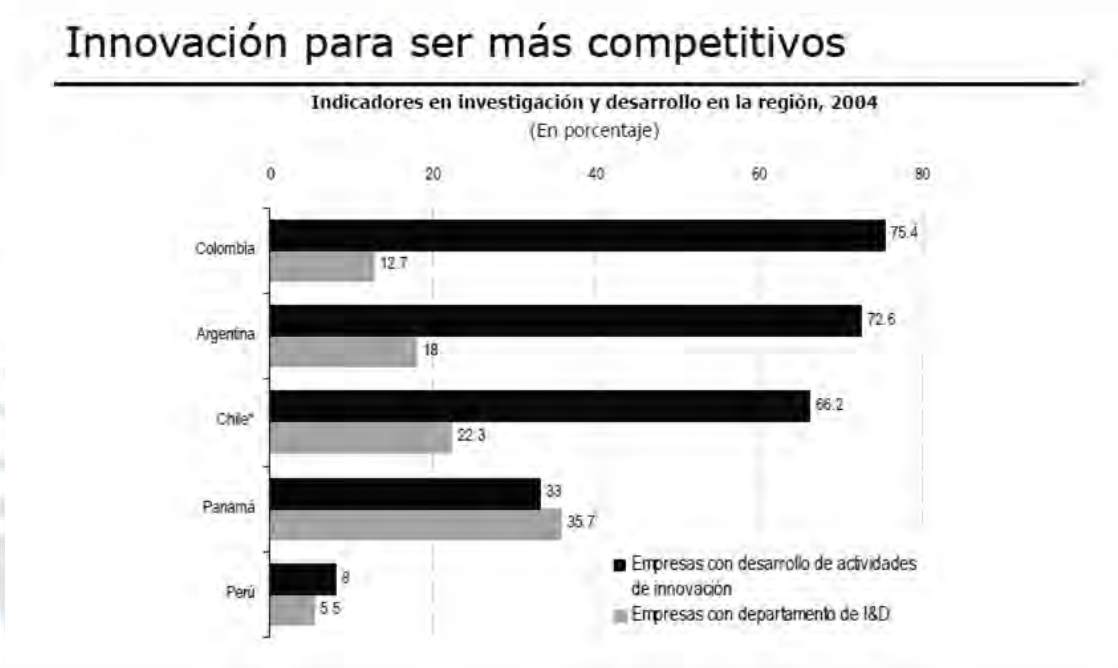
### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Con la aparición de tecnologías emergentes, se podría reducir los costos en los sectores prioritarios del Perú. Las nuevas posibilidades tecnológicas pueden transformar y generar un profundo impacto en el futuro. Las tecnologías emergentes, identificadas por el Massachusetts Institute of Technology (MIT), tienen el potencial de ser innovaciones radicales que no solo simbolizan el avance tecnológico, sino que podrían reducir los costos en los sectores prioritarios de algunos países, especialmente en los que se encuentran en vías de desarrollo. Se esperaría que, en un futuro no muy lejano, entre las numerosas innovaciones que se vienen desarrollando, se provean y dinamicen los servicios que permitirían una mayor interconectividad global, garantizando así el acceso a la formación y al conocimiento, elementos necesarios para el bienestar.

En el campo de la Investigación y desarrollo (I&D), en el Perú, la innovación está en niveles bajos; no hay mayor incentivo para esta. Existen casos en otros países que han logrado importantes avances en eficiencia y productividad gracias a una política adecuada de impulso a la innovación. Los casos de India, China y Brasil son dignos de imitar. Según el *Reporte de Competitividad Global 2011-2012* (WEF, 2012), el Perú está en el *ranking* 99 y con tendencia a la baja en el pilar innovación. En la Figura 25, se puede observar que el Perú está en los últimos lugares de Latinoamérica en innovación. Por lo expresado anteriormente, se concluye que tener un bajo nivel de innovación es una amenaza.

Desde hace décadas, el Perú tiene un bajo porcentaje con respecto al PBI de inversión en I&D. Esta falencia se presenta tanto a nivel de gobierno como de empresas. Según el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2011a), en el Perú, la inversión en I&D solamente llega al 0.15% del PBI; por ello, el país está ubicado en el lugar 80 de 134 naciones en evaluación

de gastos en I&D. Sobre esta situación, Modesto Montoya, físico nuclear y conocido promotor de la investigación científica en el Perú, comentó que “las dos variables más preocupantes son el número de publicaciones y el número de patentes” (“Rothgiesser,” 2011, párr. 2). Por lo tanto, tener un bajo porcentaje de inversión en Investigación y Desarrollo representa una amenaza.



*Figura 25.* Índices comparativos de I&D en Latinoamérica. Tomado de “Agenda Económica del Perú para Lograr un Crecimiento Sostenido,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2011a. Recuperado de [http://www.ageup.pe/archivos/evento\\_conferencia/pdf/presentacion/166.pdf](http://www.ageup.pe/archivos/evento_conferencia/pdf/presentacion/166.pdf)

### 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Como una muestra de la importancia que se le debe dar al aspecto ecológico y medioambientalista, el ex presidente de la República Dr. Alan García Pérez promulgó, en mayo de 2010, la creación del Ministerio del Ambiente (MINAN), con el objeto de preservar los recursos naturales y elaborar políticas de prevención de los efectos de la contaminación. El ministerio se creó como un organismo rector para el sector ambiental, con la función de diseñar, establecer, ejecutar y supervisar la política nacional y sectorial sobre el ambiente. Su objetivo principal es la conservación del ambiente. Es decir, propicia y asegura el uso sostenible y responsable de los recursos naturales y del medio que los sustenta. Además,



deberá asegurar el cumplimiento de la Constitución respecto a la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica y de las áreas naturales protegidas, así como el desarrollo de la Amazonía.

Con la creación del MINAN, el Estado peruano podrá seguir con su política de crecimiento mediante la extracción de recursos naturales, sin afectar los ecosistemas del país. Desde su creación, este ministerio ha tenido bastante dinamismo en la atención de reclamos en temas ambientales relacionados con la actividad minera. Uno de los últimos casos, ha sido el del proyecto CONGA de la región Cajamarca, en el cual el Estado, a través del MINAN, tuvo que contratar peritos internacionales para que evalúen el estudio de impacto ambiental (EIA) y definan si el proyecto se puede desarrollar sin afectar el medio ambiente de la región de influencia. La tendencia del Estado peruano a la protección del medio ambiente constituye una oportunidad.

En cuanto a las leyes de transporte relacionadas con el medio ambiente, el Estado peruano promulgó, en el año 2001, la Ley de Límites Máximos Permisibles de Emisiones Contaminantes para Vehículos Automotores que Circulen en la Red Vial (Decreto Supremo N° 047-2001-MTC, 2001). Esta ley determina los límites máximos permisibles (LMP) de emisiones contaminantes para todo tipo de vehículo automotor, con el objetivo de ir cumpliendo gradualmente la norma Euro III. En conclusión, contar con leyes de transporte que protejan el medio ambiente es una oportunidad.

A partir del análisis externo efectuado al transporte interprovincial de pasajeros de Piura, fueron identificadas algunas oportunidades que deberían ser aprovechadas y otras amenazas que impiden el desarrollo de este subsector. Entre los factores considerados como oportunidades en el ambiente externo del transporte interprovincial de pasajeros de Piura, se pueden detallar los siguientes: (a) crecimiento de la actividad empresarial y comercial en la región; (b) iniciativas de integración y TLC, tales como la Iniciativa para la Integración de



Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA) y los TLC firmados con Estados Unidos, China, Canadá y la Comunidad Europea; (c) política de incentivos de la inversión pública y privada con el fin de reducir el déficit en infraestructura de transportes; (d) incremento de la demanda de viajes interprovinciales en la región Piura; (e) incremento considerable del turismo en la región Piura; (f) conexión vial de Piura con todas sus provincias, algunas de las cuales tienen concepciones de conservación y cuidado; (g) construcción de la autopista del Sol y de la carretera interoceánica desde Paita a Bagua; (h) firma del Tratado de Itamaraty; (i) inicio de la ejecución de la primera etapa del proyecto Alto Piura; (j) decisión del Gobierno peruano de disponer del Lote 88 para el consumo interno; (k) desarrollo de nuevas tecnologías en buses de pasajeros; (l) necesidad de cumplimiento de las normas internacionales de protección al medio ambiente en el transporte, como son las normas Euro; y (m) crecimiento poblacional, tanto urbano como rural.

Por otra parte, entre los factores considerados como amenazas en el ambiente externo del transporte interprovincial de pasajeros de Piura, se encuentran los siguientes: (a) incremento de los conflictos sociales en el país; (b) incremento de accidentes de ómnibus en la carretera, que generan desconfianza y afectan el uso de este medio de transporte; (c) altos niveles de corrupción en todos los poderes del Estado y en las regiones; (d) bajo nivel de control policial en las carreteras; (e) ingreso de nuevos competidores, como el transporte ferroviario y aéreo; (f) falta de un marco legal completo y moderno, que ordene el transporte interprovincial de pasajeros en Piura de forma eficiente; y (g) falta de mano de obra calificada en operación de ómnibus.

### **3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Aplicando el programa *Estrategos*, de propiedad de CENTRUM Católica, y seleccionando las oportunidades y amenazas de mayor incidencia, se obtiene la MEFE (ver Tabla 8). Esta matriz permitirá evaluar todas las influencias externas, para luego cuantificar

los resultados cualitativos de las oportunidades y amenazas del entorno. Finalmente, planteará respuestas defensivas y ofensivas. Así, el valor 2.57 indica una respuesta ligeramente superior al promedio, la cual refleja la crisis del subsector, ya que no se puede aprovechar adecuadamente las oportunidades y se es débil frente a las amenazas. Asimismo, el valor 4 indica que el subsector está muy bien preparado para afrontar este factor; mientras que el valor 3 indica que la empresa no está completamente preparada para atender estos factores. El subsector debería buscar estrategias adecuadas para hacer frente a las amenazas. Varias estrategias tienen valores bajos como 2 y 1, pero en las amenazas existen mayores brechas.

Tabla 8

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
	Oportunidades			
O1	Crecimiento de la actividad empresarial y comercial en la región Piura	0.10	3	0.30
O2	Política de incentivos de la inversión pública y privada	0.13	3	0.39
O3	Incremento de la demanda de viajes interprovinciales en la región Piura	0.13	3	0.39
O4	Conexión vial de Piura con todas sus provincias	0.13	3	0.39
O5	Decisión del Gobierno peruano de utilizar el gas natural de Camisea para el consumo interno	0.10	3	0.3
O6	Estabilidad macroeconómica del Perú	0.06	4	0.24
	Subtotal	0.65		2.01
	Amenazas			
A1	Incremento de conflictos sociales en el país	0.06	2	0.12
A2	Incremento de la inseguridad en el territorio nacional	0.07	2	0.14
A3	Falta de un marco legal completo y moderno que ordene el transporte interprovincial de pasajeros en Piura de forma eficiente	0.14	1	0.14
A4	Falta de mano de obra calificada en la operatividad de los buses	0.08	2	0.16
	Subtotal	0.35		0.56
	Total	1.00		2.57

### **3.5 El Subsector y sus Competidores**

El análisis subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura se realizará utilizando el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1990), que considera los siguientes elementos: (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.

#### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

El poder negociador de los proveedores es relevante, tanto en el caso del combustible como en el de repuestos o autopartes originales. En el caso del combustible diésel y del gas licuado de petróleo (GLP), la única empresa proveedora de los grifos es Petroperú, desde su planta de ventas en Talara. Esta empresa estatal es la que regula los precios de estos combustibles en el norte del país; la variación de precios entre los grifos es mínima, pues depende solamente del precio final de la calidad de aditivos que utilicen las diferentes marcas comerciales de combustible en los grifos. Estos tienen que ofrecer a los clientes (ya sean empresas públicas o privadas) ofertas y promociones para fidelizarlos; así, aplican esta técnica para diferenciarse de sus competidores. Los clientes pueden optar por cualquiera de sus preferencias y gustos.

En cuanto a los repuestos originales, estos son comercializados por los distribuidores oficiales de las marcas de vehículos; con el fin de fidelizar a sus clientes, aplican políticas de acuerdos marcos, que consideran descuentos, capacitaciones, asesoramiento, entre otros. Si el cliente opta por una marca de bus, tiene que comprar todos los repuestos en el distribuidor oficial para no perder la garantía de su inversión. Por otro lado, los repuestos no originales, que se pueden conseguir en el mercado nacional en cantidades mínimas, son comercializados por diversas empresas de autopartes que venden repuestos alternativos de diferente procedencia y sin control de calidad. La garantía del repuesto en estos casos es nula.

### 3.5.2 Poder de negociación de los compradores

La presión de los clientes es baja, debido a que existe un mercado de ofertantes y un mercado de compradores en el cual la mejor alternativa de elección la realizarán en base a menores precios, al servicio eficiente y a la atención que reciben por parte de las empresas. Por lo tanto, existe una competencia de libre mercado que no permite a los usuarios tener el poder necesario para manejar y dominar a las empresas que brindan los servicios de transporte. Los usuarios no están asociados en un organismo que defienda al consumidor.

### 3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los productos sustitutos en el mercado sí existen; estos están conformados por los vehículos con menor capacidad de pasajeros como *minivan* y camionetas *station wagon*, los cuales constituyen una competencia informal. Estas empresas solo tienen autorización para el transporte especial de turistas; sin embargo, operan en el transporte interprovincial atendiendo todo tipo de pasajeros. En los últimos años, estos medios de transporte estuvieron siendo utilizados por un gran número de pasajeros, influenciados por la rapidez que tienen los vehículos menores en llegar a su destino, a pesar de ser menos cómodos y seguros que los buses de las empresas de transporte formal.

El transporte interprovincial en *minivan* y camionetas *station wagon* representa una fuerte amenaza para el transporte formal de buses. Los costos operativos de las empresas informales son más bajos que el de las formales porque, al no tener el permiso de transporte interprovincial, las autoridades no les exigen cumplir con todos los requisitos que exige el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), como contar con GPS y tener terminal de embarque y desembarque. Estas empresas embarcan y desembarcan en la vía pública. Al respecto, el Ing. Julio Flores Ipanaqué, asesor técnico del Frente de Transportes Unidos de la Región Piura (FREDETURP), afirmó lo siguiente: “Esta competencia desleal es terrible, porque esos señores no pagan impuestos: no dan boleto. Además, hay un problema de trata de

personas, y no piden DNI para nadie” (“Transportistas regresarán a la avenida Sánchez Cerro”, 2012, p. 2).

Adicionalmente, se presenta la competencia ilegal de los buses de transporte del vecino país de Ecuador. Estos tienen autorización para el transporte de personas entre las ciudades principales de Ecuador y Perú, es decir, para embarcar y desembarcar pasajeros en los puntos origen y destino. Sin embargo, estas unidades tienen como sistema operativo normal el embarcar y desembarcar pasajeros en todas las provincias del norte del país que se encuentran en su trayecto. Las empresas de buses de pasajeros ecuatorianas tienen una gran ventaja frente a las nacionales: sus costos operativos son mucho más bajos porque el precio del petróleo es más bajo que en el Perú. Según el Banco Mundial (BM, 2013), el precio del combustible diésel en Ecuador representa el 25% del precio del combustible diésel en el Perú.

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

Como en todo negocio, el subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura tiene barreras de solvencia económica y soporte financiero para invertir en la compra de ómnibus. Adicionalmente, las empresas que quieran entrar al transporte interprovincial deben de cumplir con las leyes emitidas por el MTC, que son las siguientes: (a) la Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre (Ley 27181, 1999); (b) el Reglamento Nacional de Administración de Transportes (Decreto Supremo N° 017-2009-MTC, 2009); (c) la Ley de Límites Máximos Permisibles de Emisiones Contaminantes para Vehículos Automotores que Circulen en la Red Vial (Decreto Supremo N° 047-2001-MTC, 2001); y (d) el Decreto Supremo que modifica el Reglamento Nacional de Administración de Transporte, aprobado por Decreto Supremo N° 017-2009-MTC (Decreto Supremo N° 033-2011-MTC, 2011).

El transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura tiene como potencial competidor al transporte ferroviario; sin embargo, este se encuentra en una etapa incipiente.

El Estado no cuenta en la actualidad con un plan completo para este tipo de transporte; no obstante, de no volverse eficiente el transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en el futuro, el transporte ferroviario podría convertirse en un competidor importante.

### 3.5.5 Rivalidad de los competidores

En la actualidad, existe una fuerte rivalidad entre las empresas de transporte interprovincial por una buena posición en el mercado. Incluso hay intentos de formar asociaciones entre empresas para poder competir en mejores condiciones con las más grandes. Por ello, se ejerce presión sobre las autoridades por la disputa de rutas, ubicación de terminales, entre otros factores. En la Figura 26, se observa el esquema del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, aplicadas para el transporte interprovincial de buses de pasajeros en Piura.

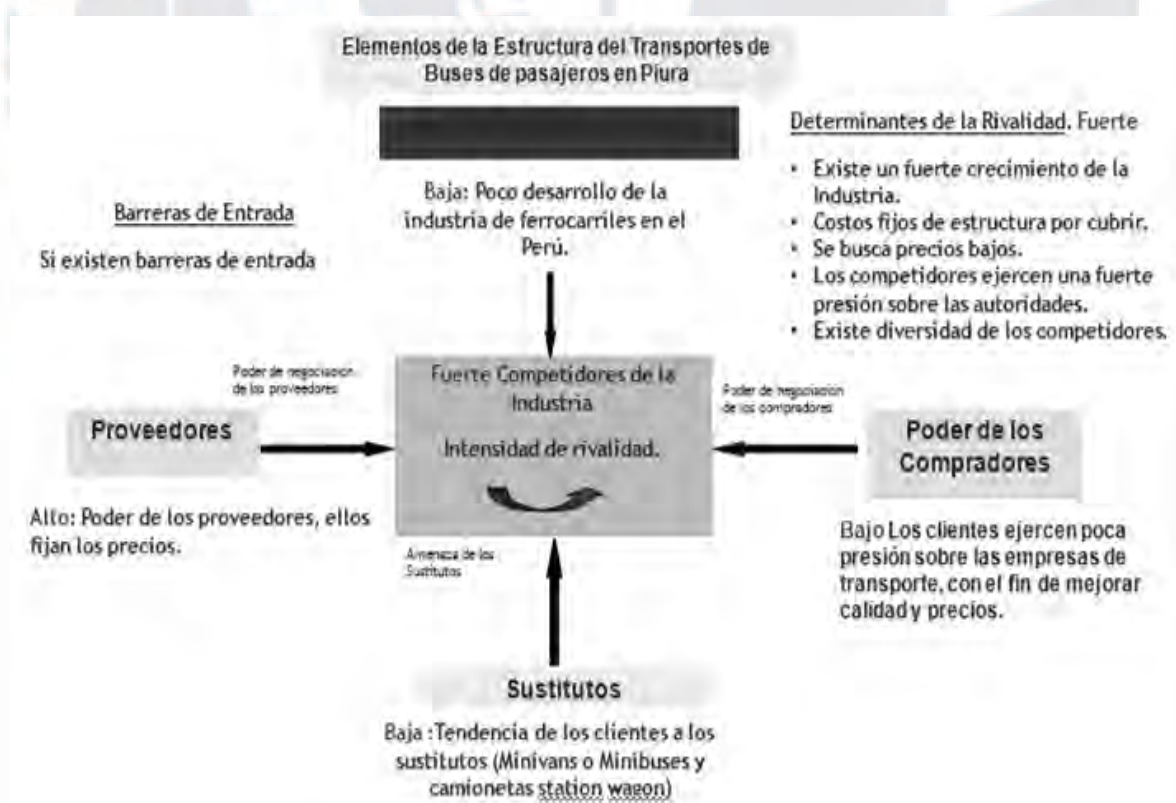


Figura 26. Análisis de las cinco fuerzas del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) de Piura. Adaptado de “The Competitive Advantage of Nations,” por M. E. Porter, 1990. New York, NY: The Free Press. Análisis de las Cinco Fuerzas del Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura.



### 3.6 El Subsector y sus Referentes

En la Tabla 9, se muestra el análisis de la estructura del transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura, desarrollado en base a Grant (2002). La industria del sector de transporte interprovincial resulta ser una competencia perfecta, debido a que existe alta concentración, es decir, muchas organizaciones. Asimismo, de acuerdo a lo analizado en las cinco fuerzas de Porter, sí existen barreras de entrada. Por otro lado, los productos en la industria son homogéneos y similares. Finalmente, de acuerdo a las normas nacionales, existe disponibilidad imperfecta de la información brindada por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC).

Tabla 9

*Espectro de la Estructura del Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura*

Rubro	Competencia			
	Perfecta	Oligopolio	Duopolio	Monopolio
Concentración	X			
Barreras de entrada y salida	X			
Diferenciación de productos	X			
Información		X		

Debido al constante crecimiento, impulsado por una fuerte demanda dentro del contexto actual, la industria del transporte interprovincial de buses de pasajeros en Piura se encuentra dentro de una etapa de crecimiento; no obstante, ha generado utilidades para los empresarios y accionistas del transporte interprovincial (ver Figura 27).

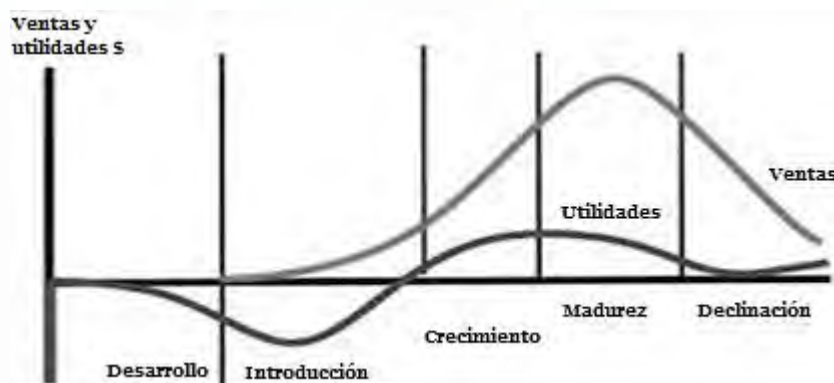


Figura 27. Ciclo de vida del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) de Piura. Adaptado de "Exploite the Product Life Cycle," por T. Levitt, 1965. *Harvard Business Review*, 43, pp. 81-94.



En la Tabla 10, se presenta el análisis competitivo del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura, en el cual se definen los 10 aspectos que miden el nivel de competencia en el sector; entre ellos, figuran los siguientes: (a) la tasa de crecimiento potencial, (b) la facilidad de barreras de entrada, (c) la intensidad de la competencia entre empresas, (d) el grado de sustitución del producto, (e) el grado de dependencia en productos y servicios complementarios, (f) el poder de negociación de los consumidores, (g) el poder de negociación de los proveedores, (h) el grado de sofisticación tecnológica en la industria, (i) el régimen de innovación en la industria, y (j) el nivel de capacitación gerencial. La matriz de análisis competitivo de la industria permite situar al sector transporte en el contexto del Diamante de Porter (1990), en relación con el entorno y las fuerzas que podrían amenazarlo.

Por otra parte, para analizar la atractividad del subsector, se utilizará la teoría planteada por Rowe, Mason, Dickel, Mann, y Mockler (1994), utilizando la información obtenida en el análisis del subsector y siguiendo además la técnica de Porter (1980). Entre los factores críticos de éxito, utilizados para el análisis de la atractividad del subsector de transporte interprovincial, figuran los siguientes: (a) potencial de crecimiento, (b) diversidad de mercado, (c) rentabilidad, (d) vulnerabilidad, (e) concentración, (f) ventas, (g) especialización, (h) identificación de marca, (i) distribución, (j) política de precios, (k) posición en costos, (l) servicios, (m) tecnología, (n) integración, y (o) facilidad de entrada y salida. En la Tabla 11, se presenta el análisis de la atractividad de la industria del subsector de transporte interprovincial de pasajeros en Piura, cuya valorización de pesos se realizó de acuerdo a su importancia.

Del análisis competitivo del subsector transporte, se determinan los siguientes factores claves de éxito (FCE): (a) infraestructura, (b) calidad de servicio ofrecido al cliente, (c) rentabilidad de la empresa, (d) recurso humano capacitado y entrenado, (e) aplicación de

tecnología de punta, (f) precio competitivo, (g) eficiencia de la organización, y (h) seguridad del servicio.

Tabla 10

*Análisis Competitivo del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura*

---

1.	Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)			
	0-3 %	6-9 %	12-15 %	18-21 %
	3-6 %	9-12 %	15-18 % <u>X</u>	>21 %
2.	Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria			
	Ninguna barrera	<u>X</u>		Virtualmente imposible de entrada
3.	Intensidad de la competencia entre empresas			
	Extremadamente competitivo	<u>X</u>		Casi ninguna competencia
4.	Grado de sustitución del producto			
	Muchos sustitutos disponibles	<u>X</u>		Ningún sustituto disponible
5.	Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte			
	Altamente dependiente	<u>X</u>		Virtualmente independiente
6.	Poder de negociación de los consumidores			
	Consumidores establecen términos		<u>X</u>	Productores establecen términos.
7.	Poder de negociación de los proveedores			
	Proveedores establecen términos	<u>X</u>		Consumidores establecen términos
8.	Grado de satisfacción tecnológica de la industria			
	Tecnología de alto nivel		<u>X</u>	Tecnología muy baja
9.	Régimen de innovación en la industria			
	Innovación rápida		<u>X</u>	Casi ninguna innovación
10.	Nivel de capacidad gerencial			
	Muchos gerentes muy capaces		<u>X</u>	Muy pocos gerentes capaces

---

Tabla 11

*Análisis de la Atractividad del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros  
(Ómnibus) en Piura*

Factor	Impulsor	Puntaje
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	8
2. Diversidad de mercado	Número de mercados atendidos	7
3. Rentabilidad	En aumento, estable y de crecimiento	8
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	7
5. Concentración	Número de jugadores	6
6. Ventas	Cíclicas, continuas	8
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, único	5
8. Identificación de marca	Facilidad	5
9. Distribución	Canales, soporte requerido	5
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	5
11. Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	3
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	7
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	8
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	3
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	6
Total		91

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

#### 3.7.1 Matriz Perfil Competitivo: Factores críticos de éxito

Para identificar los factores críticos de éxito (FCE), se ha consultado a expertos en el tema de transporte interprovincial; para elaborar la Matriz Perfil Competitivo (MPC), se ha considerado a las cinco fuerzas de Porter (1990), la atractividad y el ciclo de vida del subsector. La Tabla 12 presenta la Matriz Perfil Competitivo del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros en Piura, donde se especifica cuáles son los factores críticos de éxito más importantes.

Tabla 12

*Matriz Perfil Competitivo del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros  
(Ómnibus) en Piura*

Factores clave de éxito	Peso	Empresas de Transporte					
		Buses Valor	Pond.	Minivan Valor	Pond.	Station Wagon Valor	Pond.
1 Infraestructura	0.17	2.00	0.34	1.00	0.17	1.00	0.17
2 Calidad del servicio ofrecido al cliente	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20
3 Rentabilidad de la empresa	0.18	3.00	0.54	3.00	0.54	3.00	0.54
4 Participación de mercado	0.15	3.00	0.45	3.00	0.45	3.00	0.45
5 Capacidad financiera	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20
6 Precio competitivo	0.20	2.00	0.40	1.00	0.20	1.00	0.20
7 Capacidad de organizarse	0.05	2.00	0.10	1.00	0.05	1.00	0.05
8 Conservación del medio ambiente	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05
	1.00		2.28		1.86		1.86

La matriz del sector transporte interprovincial cuenta con ocho factores clave de éxito, que conforman un número adecuado de factores con pesos pertinentes. Se trata de un sector competitivo con un liderazgo claramente identificado; sin embargo, por tratarse de servicios de transporte, permite la presencia de muchas empresas. Las empresas de transporte de *minivan* y *station wagon* presentan una posición débil, y ocupan el segundo y tercer lugar respectivamente.

### **3.7.2 Matriz Perfil Referencial: Perfil relativo**

Para confeccionar la Matriz Perfil Referencial (MPR), se realizó el análisis de aquellas ciudades de Latinoamérica que más destacan en el transporte público. La MPR muestra que la ciudad de Curitiba presenta un liderazgo importante en el transporte público de pasajeros. La capital de la provincia de Paraná (Brasil) tiene un sistema de transporte público basado en una estructura vial moderna, en una eficiente organización y en la utilización de tecnología actual, que le permiten bajar los costos de transporte. El transporte

de Chile, con su política pública, está encaminado a favorecer el transporte público; además, cuenta con líneas de metro y programas de renovación de flotas de buses. De acuerdo a la MPR, se ha determinado que Piura (Perú) se encuentra en una posición débil, en comparación con los países líderes en Latinoamérica (ver Tabla 13).

Tabla 13

*Matriz Perfil Referencial del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros*

*(Ómnibus) en Piura*

Factores Clave de Éxito	Piura - Perú			Curitiba - Brasil		Santiago - Chile	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Infraestructura	0.17	2.00	0.34	4.00	0.68	3.00	0.51
2 Calidad de servicio ofrecido al cliente	0.10	1.00	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30
3 Rentabilidad de la empresa	0.18	3.00	0.54	4.00	0.72	4.00	0.72
4 Participación de mercado	0.15	3.00	0.45	4.00	0.60	4.00	0.60
5 Capacidad financiera	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40
6 Precio competitivo	0.20	2.00	0.40	4.00	0.80	4.00	0.80
7 Capacidad de organizarse	0.05	2.00	0.10	4.00	0.20	3.00	0.15
8 Conservación del medio ambiente	0.05	1.00	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15
		1.00	2.28		3.95		3.63

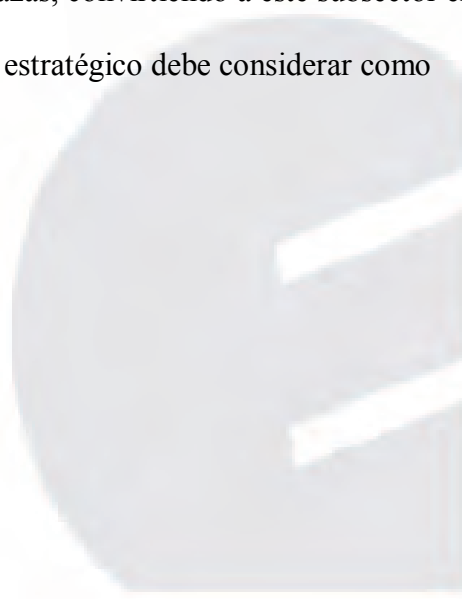
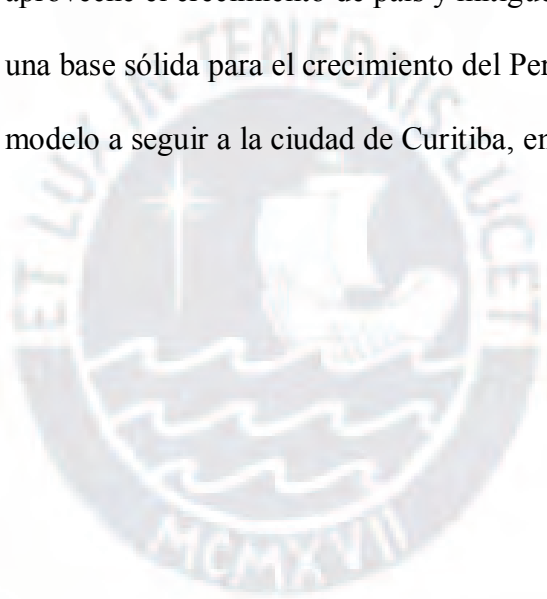
### 3.8 Conclusiones

Al analizar la industria y sus competidores, se aprecia que el sector de transporte interprovincial tiene barreras de entrada; pero estas no son difíciles de superar. Los proveedores tienen un alto nivel de negociación; en tanto que los compradores presentan un bajo nivel de negociación. Asimismo, existe una fuerte rivalidad entre los competidores del transporte interprovincial de buses. La industria tiene un alto grado de atraktividad. No obstante, en la Matriz Perfil Competitivo, el sector transporte interprovincial de buses está mejor posicionado que sus competidores en la industria.

El valor de 2.57 de la MEFÉ está ligeramente por encima del promedio; esto refleja que la organización no aprovecha adecuadamente las importantes oportunidades que el

entorno le está presentando, y que no hace mucho por neutralizar las amenazas existentes. El resultado de 2.28 de la MPC, que compara al sector con los competidores, muestra que el transporte de buses es líder en la industria, y que la competencia no es significativa ni tampoco representa una fuerte amenaza. El resultado de 2.28 de la MPR indica un valor lejano a la realidad de las ciudades pioneras en el transporte sostenible de Latinoamérica, como Curitiba y Santiago de Chile.

Es necesario potenciar la organización con el apoyo de un plan estratégico que aproveche el crecimiento de país y mitigue las amenazas, convirtiendo a este subsector en una base sólida para el crecimiento del Perú. El plan estratégico debe considerar como modelo a seguir a la ciudad de Curitiba, en Brasil.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

De la evaluación interna del subsector en estudio se identifican tanto las fortalezas como las debilidades con el fin de presentar las estrategias orientadas a superar las primeras y aprovechar las segundas.

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La auditoría interna es la herramienta que permite evaluar y ponderar el estado real del subsector transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura mediante la consideración de las siguientes áreas funcionales: (a) administración y gerencia, (b) *marketing* y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

***Organización de las empresas de transporte terrestre.*** El transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura está constituido por empresas privadas, medianas y pequeñas que tienen la concesión para operar en rutas interprovinciales otorgadas por la Dirección Regional de Transporte Terrestre de Piura. En esta ciudad participan en promedio 71 empresas de transporte interprovincial de pasajeros registradas. Lo particular es que estas no son dueñas de todas las unidades que utilizan, pues los propietarios de los vehículos tienen convenios con las empresas a las que prestan servicios de transporte interprovincial de ómnibus para utilizar sus unidades en las rutas en las que aquellas empresas pueden operar. Esta característica hace que cada propietario de las unidades se responsabilice de la administración y la conservación técnica de sus ómnibus. En la Tabla 14 se muestran las empresas de transporte interprovincial de pasajeros en la región de Piura. A modo de síntesis de esta idea, debe sostenerse que la no posesión de la totalidad de unidades que operan constituye una debilidad para las empresas.



Tabla 14

*Empresas de Transporte Interprovincial de Pasajeros en Piura*

Empresas	
1	Atrunor S.A.
2	Angelita S.R.L.
3	Arzapalo Hnos. S.R.L.
4	Baby Tours S.A.C.
5	Bayona S.A.
6	Bélgica S.R.L.
7	Civa S.A.C.
8	C.C.P S.R.L.
9	Turismo Carhuamayo S.R.L.
10	Chulucanas dos mil S.A.
11	Turismo dos mil S.R.L.
12	Dora E.I.R.L.
13	Don Antonio E.I.R.L.
14	EPPO S.A.
15	Etipsac S.A.C.
16	Emaus S.A.C.
17	Garce S.R.L.
18	Gala S.R.L.
19	Glisas E.I.R.L.
20	Hnos. Montero S.A.C.
21	Halley S.R.L.
22	Transportes Juaneco E.I.R.L.
23	J.L.G Luz del Mundo
24	Kanozo S.R.L.
25	Lalaquiz
26	Llacsahuanga E.I.R.L.
27	Marcela Tours S.R.L.
28	Mechita S.C.R.L.
29	El Mar S.R.L.
30	El Manglar S.A.C.
31	Margarita S.R.L.
32	Milagros E.I.R.L.
33	Ronald E.I.R.L.
34	Rogger's S.R.L.
35	Etrasechi S.A.C.
36	Santa Rosa E.I.R.L.
37	Sechura Tours S.R.L.
38	Sechura Express S.A.
39	Santa Lucia S.R.L.
40	Selva S.R.L.
41	Santangel S.R.L.
42	San Miguel de Piura S.R.L.
43	Señor de la Misericordia E.I.R.L.
44	Turismo del Norte S.R.L.
45	Trampa S.A.
46	Turismo Express del Norte S.A.C.
47	Turismo Tambogrande S.R.L.
48	Negocios Tambogrande S.A.C.
49	Turismo Ximena E.I.R.L.
50	Turismo Pacaipampa S.R.L.
51	Teodosio García Flores E.I.R.L.
52	Tarapoto Tours S.A.C.
53	Tours América del Norte E.I.R.L.
54	Vizeta S.A.C.
55	Turismo Visión Sechura S.A.C.
56	Turismo Yambur S.R.L.
57	The Lion's Rebeca Expres E.I.R.L.
58	Vegas E.I.R.L.
59	Virgen de la Asunción Pacaipampa
60	Virgen de Mercedes S.R.L.
61	Virgen de Lujan E.I.R.L.
62	Wanka E.I.R.L.
63	Yovani S.R.L.
64	El Poderoso Cautivo E.I.R.L.
65	Turismo San Pedro y San Pablo E.I.R.L.
66	Albaco S.R.L.
67	Liza Bus S.A.C.
68	Tours Garcés S.A.C.
69	Montero S.A.C.
70	Turismo CJR S.R.L.
71	Servicios Lazo E.I.R.L.

*Nota.* Adaptado del “Directorio de Empresas de Transporte Interprovincial de la Región Piura,” por la Dirección Regional del Ministerio de Transportes y Comunicaciones de Piura (2011). [Documento privado entregado especialmente para la elaboración de esta tesis]. Piura, Perú.

**Planeamiento estratégico.** De la información recopilada de la muestra representativa de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura se tiene que solamente el 38 % presenta sus declaraciones de visión y misión; sin embargo, estas se formulan de manera inadecuada (ver Tabla 15). En cambio, en este estudio se propone que tanto la visión como la misión deben ser (a) simples y concisas, (b) claras y solidas en

contenido, (c) generadoras de entusiasmo por el futuro, (d) motivadoras del compromiso efectivo de los miembros de la organización y (e) que evidencien la dirección de largo plazo (D'Alessio, 2008).

Tabla 15

*Misión y Visión de las Empresas de Transporte Interprovincial de Pasajeros en Piura*

<b>Empresa</b>	<b>Misión</b>	<b>Visión</b>
Empresa de Transportes EPPO S.A.	Ofrecer calidad en el servicio de transporte de pasajeros, a los clientes con confiabilidad y seguridad	Ser una empresa líder en el transporte en la zona norte del país, para ofrecer un excelente servicio a los clientes y contribuir al progreso de la región.
Empresa de Transportes Dora E.I.R.L.	Ser una empresa de servicio de transporte terrestre y servicio de encomiendas; especializada en el transporte de pasajeros con excelente calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes y del mercado, garantizando el cumplimiento y la eficiencia en el servicio. Brindar confianza y seguridad a los clientes para cumplir a cabalidad los objetivos.	Permanecer en constante crecimiento para consolidar a la empresa como una de las mejores a nivel regional, atendiendo profesionalmente la demanda de transporte de pasajeros que la sociedad exige, mediante la actualización de equipos y la utilización de la mejor tecnología de punta.
Empresa de Transportes Turismo Ximena E.I.R.L.	Brinda el servicio de transporte interprovincial ofreciéndoles a los pasajeros un servicio de calidad, asegurándoles seguridad, puntualidad, confort. Valorar al máximo a los usuarios, colocándolos en la escala más alta de la organización, operando en las rutas con eficiencia y respetando a los accionistas, empleados, sociedades y proveedores.	Ser la empresa líder de transporte terrestre interprovincial del norte del Perú. Lograr interconectar a través de los servicios diferentes, transportando a pasajeros y su carga con puntualidad y seguridad.

*Nota:* Adaptado de “Empresa EPPO,” por Empresa de Transportes EPPO, 2011. Recuperado de <http://epposa.wix.com/web#!empresa>; “Informe general de la Empresa de Transportes Dora,” por Empresa de Transportes Dora, 2011. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/79964193/Informe-General-Dora>; y “Empresa EMTUR Ximena,” por Empresa de Transportes Turismo Ximena, 2011. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/An%C3%A1lisis-Foda/2564676.html>

El restante 62% de empresas medianas y pequeñas del subsector no plasma formalmente sus declaraciones de visión y misión en un plan estratégico. Estas evidencias se basan en lo observado en las entrevistas y cuestionarios (ver Apéndice D) que, a su vez, se sustentan en planes operativos de acuerdo al comportamiento del mercado y en función a la actualización de las leyes del MTC o del Gobierno local. Nuevamente, ha de advertirse que el

hecho de que un alto porcentaje de las empresas de transporte no haya establecido planes estratégicos constituye una debilidad.

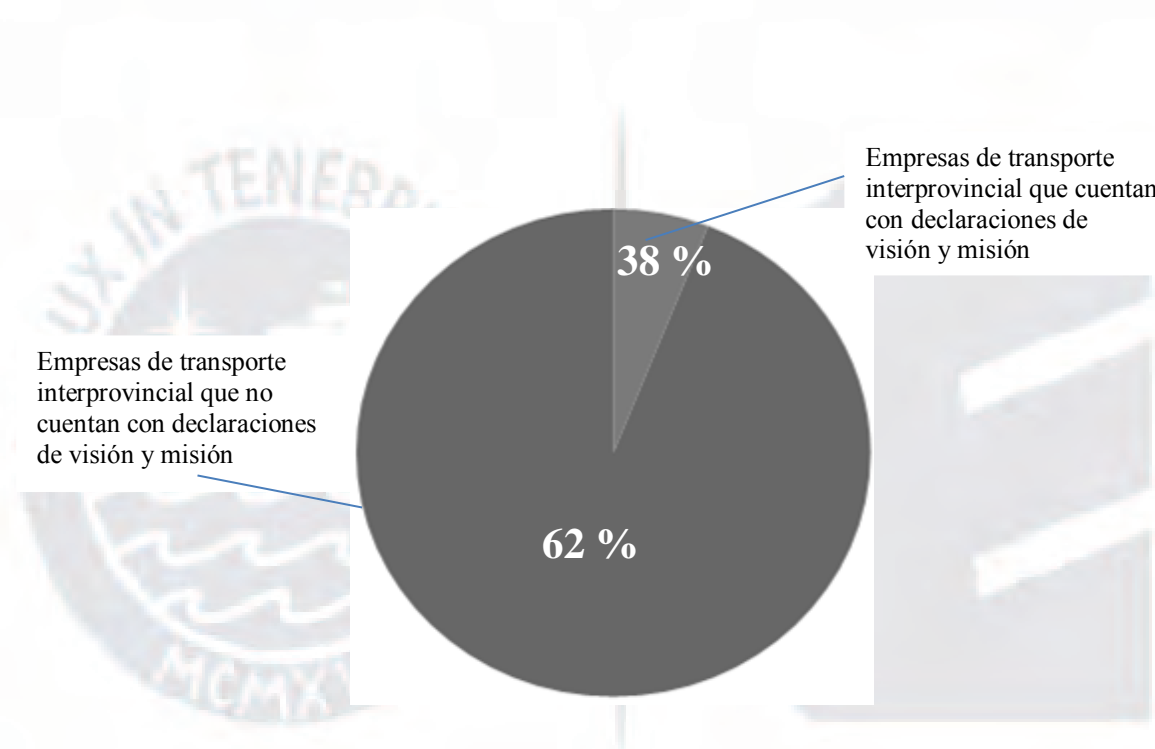
**Organización del Sector.** En el subsector del transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura participan en promedio 71 empresas de transporte interprovincial de pasajeros registradas. Estas, a su vez, están agrupadas en dos gremios:

- Asociaciones sin fines de lucro: Las cuales son regidas por el Código Civil. Entre estas puede mencionarse al Frente de Defensa Transportes Unidos Región Piura (FREDETURP), que agrupa a 50 empresas de transportes interprovinciales.
- Grupos empresariales: Estos se rigen por la Ley General de Sociedades (Ley 26887, 1997). Entre los mencionados grupos se puede destacar los siguientes:
  - Grupo empresarial del Chira S.A. (GECHISA): Reúne a 22 empresas de transporte interprovincial de Piura-Sullana.
  - Grupo empresarial del Norte (GENTRANOR): Congrega a siete empresas de transporte interprovincial de Piura-Sechura.
  - Empresa de transportes CETIN: Agrupa ocho empresas de transporte interprovincial de Piura-Las Lomas-Tambogrande.

Este panorama muestra al subsector de transporte interprovincial como un grupo atomizado de empresas. Esta atomización es poco favorable a una gestión administración eficiente. Por ende, puede sostenerse que una industria atomizada constituye una debilidad. Pese a ello, casi la totalidad de las empresas de transporte interprovincial están asociadas al Frente de Transportes Unidos de la Región Piura (FREDETURP), gremio que es el interlocutor oficial del transporte interprovincial con el Gobierno central, regional y local. Por tanto, debe sostenerse que estar adscrito a una asociación gremial es una fortaleza.

**Competencia gerencial.** La mayoría de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura están administradas por los propios dueños. No obstante, gran

parte de ellos tiene limitados conocimientos de gestión o cuenta con conocimientos no actualizados en torno al tema. Asimismo, se carece de un plan estratégico empresarial con una misión definida y una visión que les señale a dónde desean llegar. Como se sabe, estas deberían actuar de acuerdo al comportamiento del mercado y en función a la actualización de las leyes del Ministerio de Transportes y Comunicaciones o del Gobierno local (ver Figura 28). La limitada capacidad administrativa es, por consiguiente, una debilidad.



*Figura 28.* Participación de las empresas del subsector de transporte interprovincial de pasajeros en Piura con planes estratégicos.

En vista de que las empresas de transporte no administran la totalidad de la flota de ómnibus con que operan, incurren en costos operativos altos. Por ejemplo, la mayoría de empresas no cuenta con un servicentro de expendio de combustible para sus unidades. De tener una administración centralizada, lo tendrían y podrían, por lo tanto, bajar sus costos en este concepto. De igual forma, sería viable realizar compras al por mayor de neumáticos, lubricantes, baterías, entre otros productos. Ahora bien, debe subrayarse que la falta de una administración centralizada es una debilidad de la industria.

**Talento humano.** En casi la totalidad de las empresas interprovinciales de pasajeros de la región no existen unidades de Recursos Humanos encargadas de la selección de personal. De acuerdo a las entrevistas, se detectó que los puestos gerenciales en la totalidad de los casos están cubiertos por personas sin formación superior, que basan sus competencias en la experiencia. Estos puestos gerenciales son cubiertos por los propios propietarios o sus familiares. A manera de resumen, a partir de la evaluación realizada al factor administración y gerencia se tiene que el subsector presenta las siguientes debilidades: (a) tener una industria atomizada, (b) no tener como propiedad a la totalidad de la flota de ómnibus que opera en el ámbito del transporte interprovincial, (d) carecer de planes estratégicos empresariales, (e) tener limitada capacidad administrativa y (f) no contar con una administración centralizada. No obstante, de la evaluación realizada al factor administración y gerencia puede sostenerse que las asociaciones gremiales y un frente de transportes unidos del transporte interprovincial de pasajeros constituyen una fortaleza del subsector.

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

**Servicios.** La oferta del servicio de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura presenta una estandarización en el nivel de servicio en comparación con las grandes empresas del transporte nacional, que ofrecen un servicio de buen nivel a precios competitivos (sea este normal, *premium*, bus-cama o imperial). La competitividad de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura se establece por costos y no por diferenciación de sus servicios.

**Oferta.** Según *CENTRUM al día* (CENTRUM Católica, 2011), en los últimos años, la oferta en el sector de transporte interprovincial de pasajeros ha presentado un crecimiento. Como referencia se reveló que, en el año 2009, de 6.9 mil unidades de transporte a nivel nacional, 5.8 mil correspondieron a ómnibus. Mientras que, según el tipo de flota, destacó el crecimiento de la flota de entre 31 y 50 vehículos y la correspondiente a 50 a más unidades.

El segmento ha mostrado una mayor renovación de la flota: el 49.9% del total de unidades tienen una antigüedad de hasta cinco años, 27.2% de entre 5 y 15 años y; el 22.8% más de 15 años (CENTRUM Católica, 2011).

Sobre el transporte interprovincial de pasajeros en Piura, la municipalidad de dicha ciudad ha estimado que anualmente las empresas ofertan a 826,384 pasajeros (ver Tabla 16), grupo que se distribuye conforme a las siguientes rutas: Piura – Sullana (50 %), Piura – Tambogrande (16 %), Piura – Paita (14%), Piura – Talara (13 %), Piura- Sechura (7 %) y Piura – Ayabaca (1%) (Municipalidad Provincial de Piura, 2011).

Tabla 16 *Comparación de la oferta y demanda de transporte Interprovincial de Pasajeros*  
*Estimación de la Oferta y Demanda Anual del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura*

Rutas	Flota vehicular	Frec. diaria	Oferta	Demanda
Ruta Piura – Sullana	103	284	15,880	13,498
Ruta Piura- Tambogrande	75	101	5,080	4,318
Ruta Piura – Paita	62	82	4,372	3,716
Ruta Piura- Talara	28	40	4,000	3,400
Ruta Piura- Sechura	49	54	2,172	1,846
Ruta Piura – Ayabaca	17	5.00	280	238.00
Totales (diaria)	668	1,132	31,784	27,016
Totales (anual)		29,432	826,384	702,426

*Nota.* Adaptado de “Información estadística de la Oficina de transporte y circulación vial del 2011” por la Municipalidad Provincial de Piura (2011). Piura, Perú: Autor.

***Demanda.*** La demanda de pasajes ha venido creciendo en los últimos años. En el Perú, el flujo anual de pasajeros vía transporte interprovincial asciende a cerca de 72 millones. En esta cifra es posible rastrear un crecimiento más pronunciado durante los últimos años, conforme se han ido ampliando las frecuencias, rutas y mejorado parcialmente las vías de comunicación. Asimismo, debe tenerse en cuenta que la zona norte del país ha sido la más dinámica, ya que el flujo de pasajeros en dicha zona aumentó en 6.1% en



promedio en los últimos cinco años; mientras que la zona centro lo hizo en 0.7%; y la zona sur, en 3.8% (CENTRUM Católica, 2011).

Sobre el transporte interprovincial de pasajeros en Piura, tal como se ha podido apreciar en la Tabla 16, se ha estimado que anualmente la demanda es de 702,426 pasajeros cifra que se reparte de acuerdo a las siguientes rutas: Piura – Sullana (42 %), Piura – Tambogrande (14 %), Piura – Paita (12%), Piura – Talara (11 %), Piura- Sechura (6 %) y Piura – Ayabaca (1%) (Municipalidad Provincial de Piura, 2011).

**Marca.** El 94 % de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura no tiene definido un plan de *marketing* ni de ventas, menos un eslogan que las identifique. Solamente existe una empresa de transporte (EPPO) que tiene como eslogan “la hora es la hora”. Esta empresa es reconocida por su puntualidad en la salida y llegada de sus ómnibus. Ello es reflejo tal vez de que se trata de la compañía mejor administrada. Casi la totalidad de las empresas de transporte de pasajeros de ómnibus no tiene sus unidades pintadas con colores que las puedan identificar y la mayoría no cuenta con un logotipo por la cual se la reconozca. Solo las empresas más grandes son las únicas que llevan a cabo esta práctica. En contraste, las pequeñas, que son la mayoría, tienen sus unidades de diferentes colores y pintadas con diferentes estilos. Por lo señalado anteriormente, ha de sostenerse que no contar con un plan de *marketing* es una debilidad para las compañías del rubro.

**Mercado.** El crecimiento del mercado de transporte interprovincial de pasajeros se ha sustentado en una mayor conectividad. No obstante, aquel no se ha desarrollado eficientemente. De otro lado, este desarrollo ha generado mayor número de empresas y mayor incentivo de actividades relacionadas al sector, como es el caso de las comercializadoras de neumáticos, empresas de reencauche, metalmecánica (orientada a la fabricación de chasis y autopartes), vidrio templado, entre otros (CENTRUM Católica, 2011).



***Políticas de precios.*** Los precios de los pasajes en las empresas de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura se determinan de acuerdo a la demanda y la oferta, y se listan en los centros de expendio de pasajes; no obstante, la mayoría de empresas suben sus precios en épocas de gran demanda. Solamente la empresa EPPO mantiene sus precios de lista permanentemente. Esta estabilidad, sin embargo, constituye una de las estrategias de *marketing* que la identifica. Esta política de precios se mantiene al ser una organización líder en el rubro, dada la fuerte demanda que tiene en las rutas que atiende. Por ello, puede concluirse que establecer los precios de venta de pasajes de acuerdo a la oferta y demanda es una fortaleza.

***Promoción de ventas y estrategia de publicidad.*** Existe un importante porcentaje de empresas de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura que no entregan boletos de pasajes a los usuarios. Empero, la mayoría de usuarios tampoco lo exige, por ello, resulta dificultoso el control de movimiento de pasajeros para las entidades gubernamentales. Sin embargo, en vista del incremento de la flota de ómnibus de la mayoría de empresas y la gran afluencia de pasajeros a los terminales informales se concluye que existe un importante incremento de venta de pasajes; esta es la razón por la cual las empresas de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura no ofrecen promociones.

El sistema de ventas de pasajes en las empresas de transporte interprovincial de ómnibus en Piura se realiza únicamente desde sus oficinas de expendio de pasajes. Este sistema no se ha modernizado, dado que las compañías no cuentan con un sistema de venta de pasajes por Internet o entrega de pasajes a domicilio. El sistema empleado actualmente se justifica en la venta de pasajes para provincias cercanas, pero, en el caso de las lejanas, debería implementarse la venta por Internet y entrega de pasajes. Por tanto, no contar con un sistema moderno de venta de pasajes vía Internet representa también una debilidad.

Haciendo un recuento de lo estudiado, de la evaluación realizada al factor *marketing* y ventas se tiene que la industria presenta las siguientes debilidades: (a) falta de planes de *marketing* y de ventas y (b) no utilizar Internet para la venta de pasajes. De igual modo, de dicha evaluación se evidencia que la industria presenta la siguiente fortaleza: precios de pasajes establecidos de acuerdo a la oferta y la demanda.

#### **4.1.3 Operaciones y logística-infraestructura (O)**

Las empresas de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura no cuentan con servicios especiales para turistas. Su servicio es del tipo estándar y, con este, atienden a todo tipo de pasajeros. Por otra parte, casi la integridad de las empresas del rubro no tiene horarios fijos de salida y llegada de sus unidades. Estas inician el viaje cuando se completa la capacidad de asientos de las unidades y tienen poco control sobre el tiempo de los viajes por ruta. En consecuencia, no tener horarios fijos de salida y llegada de los ómnibus constituye una debilidad.

Todas las empresas de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura utilizan como combustible al diésel, debido a que no se cuenta con centros de expedición de GNV en todas las provincias de la región Piura. La ciudad solo tiene dos centros de expedición de este tipo de combustible y se ubican en las rutas de las provincias lejanas como Ayabaca y Huancabamba. Debe apuntarse que el diésel es un tipo de combustible cuyo precio es considerablemente más alto que el GNV y genera mayor contaminación ambiental. Al respecto, puede afirmarse que usar un combustible de alto costo y con altos niveles de contaminación es una debilidad del rubro.

La mayoría de empresas de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura tiene menos de cinco unidades y la calidad del servicio de estas es uno de los problemas más negativos del subsector. De otra parte, la mayoría de las empresas opera con unidades obsoletas, motivo por el cual son incómodas e inseguras. Según un informe elaborado por el

Centro de Investigación y de Asesoría del Transporte Terrestre (CIDATT), las empresas de transporte interprovincial con menos de cuatro unidades tiene vehículos con un promedio de 15 años. El informe agrega que, con el paso de los años y de no renovar sus unidades, estas empresas correrán el riesgo de desaparecer al perder competitividad (“El transporte interprovincial,” 2012). Debe añadirse que la mayoría de las empresas no cuenta con una política establecida de renovación de su flota. La utilización de unidades obsoletas es, por tanto, una debilidad.

La seguridad en las carreteras es una de las mayores desventajas del transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura. En el año 2012, se han incrementado considerablemente los accidentes en las carreteras interprovinciales. Este panorama se ha suscitado a pesar de la labor de fiscalización en las carreteras que está realizando la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) y la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones (DRTYC) de Piura. Sobre la problemática, el ingeniero Joel Rodríguez Cárape, director de Circulación Terrestre de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Piura ha indicado que, hasta el momento, se han registrado 23 accidentes, cuyos fatales saldos han sido de 41 muertos y 67 heridos. Entre las principales causas de estos siniestros están (a) la ebriedad del conductor (tres casos), (b) la imprudencia del conductor (seis casos), (c) el exceso de velocidad (ocho casos), (d) la ebriedad del peatón (un caso) y (e) hechos fortuitos (cinco casos) (“41 muertos y 67 heridos,” 2012). Dado este panorama negativo en cuanto a seguridad, debe afirmarse que la siniestralidad de ómnibus en las carreteras representa una debilidad.

Por otra parte, las condiciones de seguridad, salubridad y confort de los terminales terrestres improvisados que actualmente utilizan las empresas de transporte interprovincial en las ocho provincias de Piura son de bajo nivel. Incluso, algunas realizan el embarque y desembarque de pasajeros en la vía pública; ello a pesar de las observaciones reiteradas

realizadas por los gobiernos locales sobre esta falta. En consecuencia, la falta de seguridad en el proceso de embarque y desembarque representa una debilidad.

Piura y sus ocho provincias no cuentan con terminales terrestres centralizados de transporte interprovincial de ómnibus como sí lo tienen las principales ciudades de Latinoamérica. Durante años, las diferentes empresas han operado en terminales informales abiertos, bajo la figura de centros de venta de pasajes, envío y recepción de encomiendas, así como ambientes administrativos. Sin embargo, estos espacios, en realidad, eran usados como sala de embarque y desembarque de pasajeros. La mayoría de estos terminales improvisados cuentan con infraestructuras precarias, en las que funcionan instalaciones incómodas (tugurizadas), mayormente insalubres, estrechas y mal equipadas. La proliferación de estos centros informales generó un caos por la congestión vehicular en el centro de la ciudad al punto que era imposible mantenerse. Como medida correctiva de corto plazo, la Municipalidad de Piura ha dado autorizaciones provisionales para el funcionamiento de terminales privados en zonas cercanas de la ciudad; no obstante, esta medida ha ocasionado que el desorden migre del centro a la cercanía de la ciudad. La falta de terminales terrestres centralizados en Piura y sus provincias es obviamente una debilidad.

Las empresas de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura operan en las carreteras interprovinciales mediante la modalidad de concesión de rutas, las mismas que son otorgadas por la Dirección Regional de Transporte Terrestre de Piura. Una vez obtenida la ruta, las empresas se encargan de atenderlas con la cantidad de unidades que ellas estimen conveniente y en los horarios que los consideren rentables. El pago que se realiza por las concesiones de operación es bajo en comparación al costo de la construcción de las carreteras, dado que el Estado subvenciona el uso de red vial nacional. En consecuencia, poder utilizar las vías terrestres a un bajo costo es una fortaleza.

Una de las mayores debilidades que se ha identificado en torno al sistema de transporte interprovincial en Piura es la falta de carreteras asfaltadas en la región. Esta carencia es más pronunciada en la sierra y ha generado el atraso económico de la zona por los dilatados tiempos de conexión y condiciones de inseguridad para el uso de la red departamental. En la Tabla 17 se observa las condiciones actuales de conectividad entre las principales provincias de la región Piura; ahí se evidenciará el tiempo y la distancia que supone del recorrido entre provincias.

Tabla 17

*Tiempos de Viaje en Rutas de la Sierra de Piura*

Ruta	Actualmente		
	Tiempo de viaje (horas)	Distancia (km)	Velocidad (km/hr)
Canchaque - Huancabamba	2.5	70	28
Huancabamba - Ayabaca	9.5	210	22.1
Huancabamba - Ambato	5.5	125	22.7
Huancabamba - Huarmaca	3.75	87	23.2

*Nota.* Tomado de “Piura - Huancabamba en menos tiempo y con más comodidad: 2012.” *El Tiempo*, 2011, p. 2.

Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el departamento de Piura tiene 5,983.34 kilómetros de red vial, la cual está compuesta por la red nacional, departamental y vecinal. Sin embargo, solo el 70.5% y 32.7 % de las dos primeras están asfaltadas, siendo estas vías las que utiliza el transporte interprovincial de ómnibus en Piura, tal como se observa en Tabla 18. Por ende, el bajo porcentaje de vías interprovinciales asfaltadas constituye una debilidad.

Tabla 18

*Red Vial por Sistema de Carretera, Departamento de Piura 2011*

Dpto.	Longitud total	Sistema de carretera (km)								
		Nacional			Departamental			Vecinal (*)		
		Sub-total	Pavimento	No pavimento	Sub-total	Pavimento	No pavimento	Sub-total	Pavimento	No pavimento
Piura	5,983.34	1,374.29	969.03	405.26	796.10	260.32	535.78	3,812.95	185.31	3,627.64

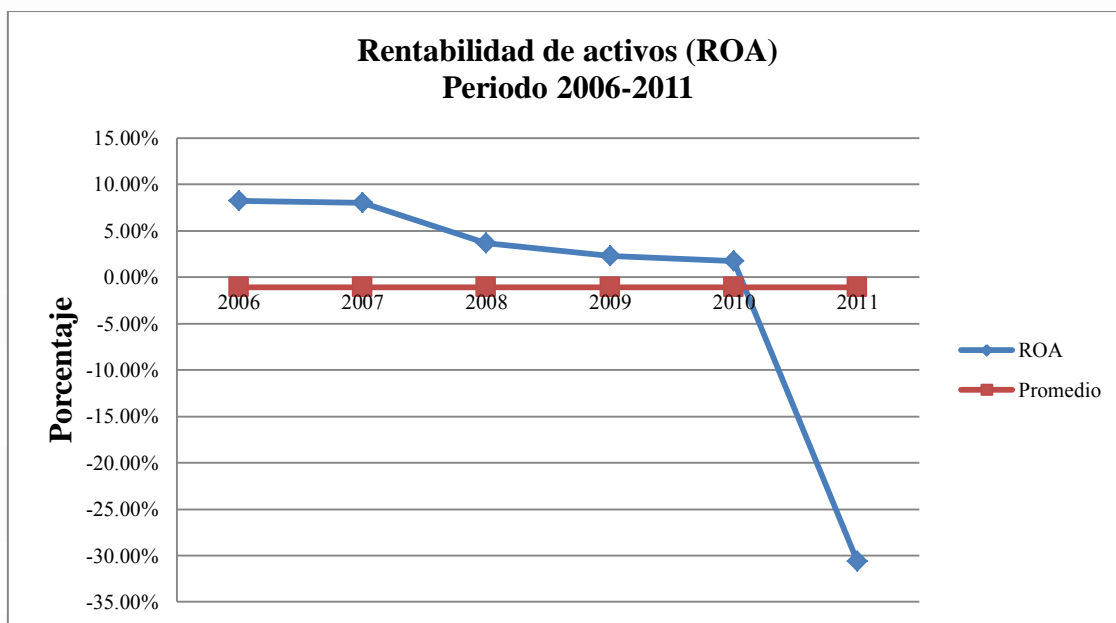
*Nota.* (\*) Red vecinal, compuesta por la red vecinal registrada (DS.036-2011-MTC) y la red vecinal no registrada (en vías de formalización ante el MTC). Tomado de “Red vial por sistema de carretera, según departamento: 2011,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2011. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/index.html>

La carretera que une Piura con Sullana se está terminando de acondicionar como autopista y tendrá una concesión de mantenimiento que garantice su conservación. Sin embargo, la mayoría de las carreteras interprovinciales no cuenta con un programa de mantenimiento preventivo del tipo concesión. Las carreteras sin programas de mantenimiento preventivo se deterioran rápidamente y su vida útil se reduce. Esta situación genera problemas para el transporte seguro. De este modo, no tener todas las carreteras con programas de mantenimiento preventivo representa una debilidad.

De la evaluación realizada al factor operaciones productivas y de servicios puede concluirse que el sector presenta las siguientes debilidades: (a) no tener horarios fijos de salida y llegada de ómnibus, (b) emplear combustible de alto costo y con elevados niveles de contaminación, (c) utilizar unidades obsoletas, (d) tener un alto índice de siniestralidad de ómnibus en las carreteras, (e) no ofrecer seguridad en el proceso de embarque y desembarque, (f) carecer de terminales de transportes centralizados en las ocho provincias de Piura, (g) no tener todas las carreteras interprovinciales asfaltadas y (h) no ofrecer programas de mantenimiento preventivo de las carreteras. No obstante, de la evaluación realizada al factor operaciones productivas y de servicios puede concluirse que la posibilidad de utilizar las vías terrestres de comunicaciones a un bajo costo representa una fortaleza.

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

En el subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura se ha determinado que el promedio de rentabilidad neta sobre activos es del 6.29 %. En la Figura 32, se aprecia el indicador ROA de las empresas de transportes interprovincial cuya tendencia es decreciente, debido a que estas no están siendo eficaces en su gerenciamiento y a que la informalidad las está afectando considerablemente. Por tanto, no están generando mayores ganancias con la inversión de sus activos (ver Figura 29).



*Figura 29.* Rentabilidad de activos de las empresas del transporte interprovincial de pasajeros de Piura del periodo 2006-2011 Tomado de los estados financieros de empresas representativas del servicio de transporte interprovincial de pasajeros de Piura del 2006 - 2011 [Los datos de las empresas de Transporte Interprovincial de pasajeros permanecen en reserva por acuerdo de confiabilidad de la información y no divulgación de la información].

Las empresas de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura no efectúan un buen análisis de la estructura de sus costos. Los cálculos que han realizado consideran muchos supuestos y no se basan en datos confiables. La recopilación de información del servicio ofrecido por este subsector demuestra que presenta una utilidad antes de impuestos del orden del 1.39% (ver Tabla 19 ). Por lo tanto, no tener un buen análisis de la estructura de costos constituye una debilidad.

En un estudio de impacto tributario del servicio de transporte terrestre interprovincial de pasajeros (ESAN, 2004), se indica que este rubro es el segundo más afectado ante una eventual alza del combustible diésel. El informe agrega que el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) y el Impuesto General a las Ventas (IGV) representan respectivamente el 31% y 16% del precio de combustible. En otras palabras, el precio está cargado con un 47% de impuestos. Por consiguiente, esta elevada carga tributaria representa una debilidad para el subsector estudiado.



Tabla 19

*Estructura de Costos de una Empresa Representativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros*

<b>Estado de Pérdidas y Ganancias</b>	2011	(%)
<b>Ingresos</b>	<b>440,109.00</b>	<b>100.00</b>
<b>Costo de ventas</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Resultado bruto</b>	<b>440,109.00</b>	<b>100.00</b>
<b>Gasto de ventas</b>	<b>263,852.00</b>	<b>68.50</b>
Remuneraciones de choferes, ayudantes, supervisores y otros.	18,642.97	4.84
CTS, EsSalud, IES, aguinaldos, vacaciones y otros	8,474.08	2.20
Peajes	11,709.64	3.04
Combustibles	99,416.35	25.81
Lubricantes	2,850.37	0.74
Repuestos	28,234.09	7.33
Neumáticos, cámaras y ponchos	6,124.45	1.59
Reparación y mantenimiento	10,014.82	2.60
Seguros	6,085.93	1.58
Depreciación	49,611.88	12.88
Otros gastos de operación	22,687.42	5.89
<b>Gasto de administración</b>	<b>113,079.00</b>	<b>14.05</b>
Sueldos	31,871.38	3.96
CTS, EsSalud, IES, aguinaldos, vacaciones y otros	13,601.67	1.69
Honorarios profesionales	5,150.93	0.64
Servicios prestados por terceros	6,760.60	0.84
Útiles de escritorio	2,414.50	0.30
Mantenimiento local	4,346.10	0.54
Depreciación activos administrados	4,185.13	0.52
Alquileres de oficinas	9,899.44	1.23
Seguros	885.32	0.11
Otros gastos	33,963.94	4.22
Resultado de operación	63,178.00	6.13
<b>Gastos financieros</b>	<b>40,589.00</b>	<b>0.07</b>
<b>Otros gastos</b>	<b>138,582.00</b>	<b>2.37</b>
<b>Costos totales antes de impuestos</b>	<b>556,102.00</b>	<b>84.99</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-115,993.00</b>	<b>2.83</b>
<b>Impuesto a la renta</b>	<b>0.00</b>	<b>1.87</b>
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>-115,993.00</b>	<b>1.39</b>

*Nota.* Tomado de los estados financieros de una empresa representativa del servicio de Transporte Interprovincial de pasajeros de Piura del 2011 [Los datos de la empresa de transporte interprovincial de pasajeros permanecen en reserva por acuerdo de confiabilidad de la información y no divulgación de la información].

De acuerdo a las variables principales, se evaluaron los índices de rentabilidad, liquidez y solvencia. En la Tabla 20 se muestra un resumen de la información de las empresas de

transporte interprovincial de pasajeros en Piura. En esta puede apreciarse que los índices de rentabilidad de activos y de patrimonio son negativos, pero muestran una tendencia decreciente en el periodo 2006 - 2011, debido a que no han tenido buen desempeño gerencial en los últimos seis años y que la informalidad genera un perjuicio considerable.

Tabla 20

*Índices de Rentabilidad de las Empresas del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura*

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	%	%	%	%	%	%
ROA	8.20	8.01	3.70	2.29	1.72	-30.63
ROE	12.56	11.33	5.38	14.21	2.78	-46.33
Utilidad bruta	6.97	5.45	6.13	51.63	41.72	45.59
Utilidad neta	3.61	3.67	1.43	2.84	2.54	-26.36

*Nota.* Tomado de los estados financieros de empresas representativas del servicio de Transporte Interprovincial de pasajeros de Piura del 2006-2011 [Los datos de las empresas de Transportes Interprovincial de pasajeros permanecen en reserva por acuerdo de confiabilidad de la información y no divulgación de la información].

Por otra parte, en la Tabla 21 se muestran otros indicadores financieros del subsector. Dentro de esta, se puede apreciar que el índice de liquidez relaciona los activos corrientes con los pasivos de la misma naturaleza. Una razón de liquidez general mayor que 1 indica que parte de los activos circulantes de la empresa están siendo financiados con capitales de largo plazo. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de satisfacer las deudas de corto plazo. Sin embargo, la presencia de índices de liquidez demasiado altos también puede indicar una ineficiencia en la gestión de los activos corrientes y pasivos corrientes en la empresa, la cual es causada por un exceso de inversión en los primeros que va en detrimento de la rentabilidad del negocio (Avolio, 2008). En la prueba ácida, este coeficiente normalmente resulta menor a 1, lo que no debe interpretarse como la carencia de capacidad para cumplir con los compromisos a corto plazo, pues se supone que las existencias serán vendidas y cobradas en los próximos meses. Este es el caso de empresas de servicios que superan los índices alto superiores a 1.

Tabla 21

*Índices de Liquidez de las Empresas del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura*

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Liquidez	2.69	3.22	2.13	0.25	0.66	1.15
Prueba ácida	2.69	3.22	2.13	0.25	0.98	3.97
Prueba súper ácida	2.69	3.22	2.13	0.25	0.66	3.97
Capital de trabajo	35,735.00	41,274.00	24,859.00	-220,343.00	-4,265.00	110,032.00

*Nota.* Tomado de los estados financieros de empresas representativas del servicio de Transporte Interprovincial de pasajeros de Piura del 2006-2011 [Los datos de la empresa de transporte interprovincial de pasajeros permanecen en reserva por acuerdo de confiabilidad de la información y no divulgación de la información].

La prueba súper ácida indica el periodo durante el cual la empresa puede operar con sus activos muy líquidos, sin recurrir a sus flujos de ventas, la realización de existencias o la cobranza de cuentas pendientes (Avolio, 2008). Normalmente suele ubicarse dentro del rango de 0.10 al 0.20 del pasivo corriente, pero, debido a que se trata de una empresa de servicios, supera el rango establecido. El capital de trabajo hace refiere al nivel de activos y pasivos relacionados a corto plazo del negocio, sus valores positivos y holgados refuerzan la teoría de ineficiencia en la gestión los activos y pasivos corrientes en las empresas del subsector de transporte interprovincial de pasajeros.

En la Tabla 22 se analizan los indicadores de endeudamiento total, los cuales pueden ser presentados de dos formas: (a) una que mide las deudas totales con los activos totales, a lo que se denomina grado de endeudamiento; y (b) una segunda que relaciona el patrimonio con los activos totales: grado de propiedad. Ambos índices son complementarios, es decir, si la relación deuda/activo es de 40%, la relación patrimonio/activo tendrá que ser de 60% (Avolio, 2008). A nivel de endeudamiento, se aprecia que en el periodo 2009 hubo un gran palanqueo financiero en el rubro de maquinaria y equipo adquiriendo flota de buses. Muchas de las limitaciones de las empresas de transporte en el sistema financiero se originan por tener altos costos operativos y baja rentabilidad.

Tabla 22

*Índices de Solvencia de las Empresas del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura*

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Grado de endeudamiento	35	29	31	84	38	34
Grado de propiedad	65	71	69	16	62	66
Endeudamiento patrimonial	53	41	46	522	62	51

*Nota.* Tomado de los estados financieros de empresas representativas del servicio de Transporte Interprovincial de pasajeros de Piura del 2006-2011 [Los datos de la empresa de transporte interprovincial de pasajeros permanecen en reserva por acuerdo de confiabilidad de la información y no divulgación de la información].

En síntesis, de la evaluación realizada al factor finanzas y contabilidad se tiene que la industria presenta las siguientes debilidades: (a) tener un limitado acceso al sistema financiero, (b) tener una elevada carga tributaria y (c) no tener un análisis de la estructura de costos.

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

Estructuralmente, las empresas de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura no cuentan con un área de Recursos Humanos porque son empresas pequeñas o porque en, la mayoría de los casos, no son las propietarias de las unidades. Sus áreas administrativas y operativas son mínimas y están dirigidas por un gerente, administrador o contador que realiza las labores administrativas de la empresa. La carencia de un área especializada origina deficiencias y debilidades de la organización como en la selección y contratación no adecuada de personal, así como ausentismo, rotaciones y falta de control de descansos o vacaciones de los conductores de ómnibus. Por consiguiente, no contar con un área de Recursos Humanos constituye una debilidad.

Actualmente el capital humano es considerado como uno de los mayores valores de cualquier empresa. Por años, sin embargo, este importante valor intangible no ha sido adecuadamente valorado en la mayoría de empresas de transporte. Así, el transporte

interprovincial ha servido simplemente para encubrir al subempleo. De ahí que, hasta hace poco tiempo, eran usuales prácticas como la contratación de choferes por períodos cortos para evitar el vínculo laboral, la falta de control en las jornadas de trabajo, así como la poca importancia que se le atribuía a las capacitaciones y a las condiciones de seguridad (esta última, constituye una causa del alto índice de siniestralidad en el transporte interprovincial). Para superar estas debilidades, la autoridad competente del Ministerio de Transportes y Comunicaciones emitió el Decreto Supremo N° 017-2009-MTC, en el que se estipulan las condiciones laborales mínimas que deben cumplir las empresas de transporte interprovincial en referencia a los conductores de ómnibus. En el Artículo 30, entre los requisitos se mencionan los siguientes: (a) los conductores de vehículos de transporte de pasajeros no deben de manejar más de cinco horas continuas de manera diurna o más de cuatro horas continuas en el servicio nocturno; (b) en el servicio interprovincial terrestre de pasajeros, el conductor deberá descansar por lo menos dos horas entre jornada; y (c) en todos los casos, ningún conductor deberá conducir más de 12 horas acumuladas en un período de 24 horas. Se trata, pues, de una ley que favorece la seguridad en el transporte.

El factor humano representa la pieza fundamental para prevenir la ocurrencia de accidentes de tránsito y garantizar niveles adecuados de seguridad en la conducción. Por tanto, resulta necesario contar con las aptitudes y actitudes que permitan actuar correctamente ante un evento súbito de tránsito. No obstante, las organizaciones no cuentan con un área de capacitación, esto es, carecen de un instructor de choferes y de programas de capacitación de operación de ómnibus. Para este fin, recurren a la capacitación anual que exige las nuevas disposiciones gubernamentales. Por consiguiente, la falta de una política de capacitación interna de choferes dentro de la organización es una debilidad.

Dadas las nuevas exigencias de las leyes peruanas y el atraso que ha tenido el sector en cuanto a capacitaciones, existe escasez de choferes preparados en operación de ómnibus.

Por ello, son recurrentes los avisos en los diarios locales que solicitan el concurso de choferes expertos en conducción de ómnibus interprovinciales. Sin embargo, lamentablemente, en Piura no existen suficientes entidades capacitadoras de choferes de este tipo de vehículos. La falta de choferes capacitados en conducción de ómnibus es una debilidad.

De la evaluación realizada al factor Recursos Humanos puede concluirse que la organización presenta las siguientes debilidades: (a) falta de un departamento de Recursos Humanos en las organizaciones, (b) falta de políticas de capacitación de choferes y administrativos y (c) escasez de choferes capacitados.

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

La tendencia actual es que todo tipo de empresa, sea pequeña o mediana, utilice las ventajas de la informática y comunicaciones para mejorar tanto sus operaciones como su rentabilidad. De lo contrario, existe el peligro de que la empresa sea superada por otra alternativa o sustituta. Empero, la mayoría de empresas de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura no tiene un sistema de ventas de pasajes interconectado en línea entre sus diferentes oficinas de las provincias que atienden. Además no tienen implementado un sistema de ventas por Internet y no utilizan cámaras de video en sus instalaciones ni en el proceso de embarque para dar seguridad a los usuarios. Adicionalmente, no se aplica el billete electrónico como en otras ciudades del mundo. Sin embargo, estas deficiencias se podrían superar. Por lo tanto, puede sostenerse que no utilizar la tecnología de la informática y comunicaciones en las ventas y control de sus instalaciones es una debilidad.

Actualmente la informática ayuda a las gerencias a tomar decisiones administrativas de forma oportuna y rápida. Sin embargo, son pocas las empresas de transporte interprovincial que han instalado en sus empresas sistemas computarizados y que integren sus procesos internos. Las que lo han hecho cuentan con los módulos básicos o sistemas desarrollados por las mismas empresas. Las empresas de transporte interprovincial de

pasajeros (ómnibus) en Piura no cuentan con un sistema de gestión de mantenimiento de sus unidades que les permita tener los mantenimientos actualizados de sus unidades y llevar los costos de mantenimiento de su flota en tiempo real. Tampoco tienen sistemas computarizados de control de combustible que contribuyan a la calidad y seguridad del servicio prestado. La mayoría de las empresas de transporte interprovincial no invierten en sistemas de información y comunicaciones debido a que cada propietario administra de la mejor forma que considere las unidades de su propiedad. Por lo tanto, no utilizar sistemas informáticos para el control los procesos es una debilidad.

El subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura no cuenta con un sistema inteligente de transporte que le permita monitorear a las unidades de transporte interprovincial que circulen por las carreteras, de tal forma que se pueda atender rápidamente cualquier emergencia o necesidad de las unidades. Esta, sin embargo, es una práctica común en países desarrollados. De ahí que el sistema europeo de transporte inteligente (European Intelligent Transport System [ITS], 2004) comentó al respecto que

La capacidad de garantizar un transporte de personas y mercancías correcto y eficiente es un requisito fundamental para una economía moderna con éxito. Si se falla en conseguirlo, representa una amenaza para la competitividad, y también refleja un uso insostenible de las infraestructuras de transporte. (p. 3)

Por lo mencionado, puede afirmarse que no utilizar un sistema inteligente de transporte representa también una debilidad.

Las carreteras interprovinciales de Piura no tienen implementadas cámaras y radares que permitan supervisar y monitorear no solamente a las empresas de transporte interprovincial, sino también a todos los vehículos que transitan en las carreteras sean detectados por exceso de velocidad. En cambio, hacerlo permitiría reducir el número de



accidentes de tránsito no solo interprovincial sino a nivel nacional. La falta de cámaras y radares en las carreteras interprovinciales es, en consecuencia, una debilidad.

De la evaluación realizada al factor informática y comunicaciones se tiene que la organización presenta las siguientes debilidades: (a) no utilizar la tecnología de la informática y comunicaciones en las ventas y control de las instalaciones, (b) no utilizar sistemas informáticos para el control de sus procesos, (c) no se tiene implementado un Sistema Inteligente de Transporte y (d) no contar con cámaras o radares en las carreteras interprovinciales.

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

La tecnología de ómnibus en el mundo ha tenido un importante avance. Actualmente se puede encontrar vehículos de este tipo con tecnología ergonómica y facilidades de conducción que reducen la fatiga del conductor. Además el mercado ofrece vehículos dotados con dispositivos de velocidad de crucero, cajas de cambio inteligentes, sistema de inyección electrónica de combustible que permite menor consumo de combustible, frenos de motor programados que permiten bajar cuestas a una velocidad límite y segura, sistemas de autodiagnóstico, entre otros recursos. Lastimosamente, el desarrollo tecnológico que ofrecen los fabricantes de ómnibus no es del todo aprovechado por las empresas de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura, ya que normalmente adquieren ómnibus con equipamiento estándar y solo toman en cuenta el costo inicial de la inversión y no el costo en todo el ciclo de vida de los vehículos. En consecuencia, no aprovechar la tecnología que ofrecen actualmente los fabricantes de ómnibus de pasajeros es una debilidad.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones mediante Decreto Supremo N° 047-2001-MTC, exige que los ómnibus cumplan con la norma Euro III, sin embargo, la mayoría de empresas de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura no cumplen con esta ley. De hecho, el MTC ha emitido una ordenanza de instalar GPS (*Global Positioning*

*Systems*) en los buses para la seguridad de los pasajeros en Piura. No obstante, a la fecha, las empresas de transporte interprovincial de Piura han solicitado prórrogas para el cumplimiento del Decreto Supremo N° 017-2009 MTC. La utilización del GPS permitiría fiscalizar a los ómnibus a fin de prevenir que excedan los límites de velocidad y a que los vehículos eviten parar en lugares no autorizados, que los choferes se desvíen de sus rutas e, incluso, facilitaría la atención de las llamadas de emergencia. Por lo tanto, no cumplir con las leyes dadas por el MTC es una debilidad.

Son pocas las empresas que aplican un programa de reencauche de llantas en sus unidades. Una de ellas es la empresa EPPO, que aplica la tecnología del reencauche desde hace años, lo que le ha generado importantes ahorros económicos. Debe señalarse además, que actualmente la tecnología del reencauche ha evolucionado en forma importante en el país. Por lo considerado, toda empresa de transporte bien administrada no puede dejar de monitorear este rubro de costos con el fin de reducirlo. Debe precisarse, por último, que el rubro llantas representa aproximadamente el 20% del costo operativo de un ómnibus. En consecuencia, no aplicar la técnica del reencauche de llantas es una debilidad.

De la evaluación realizada al factor tecnología se observa que la organización tiene las siguientes debilidades: (a) no utilizar la tecnología de ómnibus modernos, (b) no cumplir con las leyes del Ministerio de Transportes y Comunicaciones y (c) no aplicar reencauche en llantas.

Por otra parte, los factores identificados como fortalezas en cuanto al ambiente interno del transporte interprovincial de pasajeros de Piura son los siguientes: (a) conformación de asociaciones gremiales y un frente de transportes unidos del transporte interprovincial de pasajeros, (b) crecimiento de las empresas de transporte de buses de pasajeros interprovinciales en la región Piura, (c) regulación de las tarifas de transporte de pasajeros interprovinciales en el mercado. En contraste, dentro de las debilidades pueden mencionarse

las siguientes: (a) ausencia de visión, misión y de planeamientos estratégicos, (b) falta de infraestructura de terminales de transportes centralizados en la región Piura, (c) contar con un sector atomizado, (d) informalidad del transporte interprovincial, (e) falta de organización jerárquica, administrativa y centralizada, (f) falta de implementación de un sistema integrado de información del transporte, (g) acceso limitado al crédito frente al crecimiento del transporte interprovincial, (h) carga tributaria elevada del transporte interprovincial de buses de pasajeros, (i) bajo nivel de aplicación de tecnología en el sector de transporte interprovincial de buses de pasajeros, (j) baja inversión en infraestructura vial, y (k) falta de apoyo de las direcciones regionales de transportes y comunicaciones en el sistema de transporte interprovincial de buses de pasajeros. Para facilitar el análisis se han agrupado las fortalezas y debilidades por características comunes.

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

Del análisis interno efectuado al transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura se ha identificado algunas fortalezas que deberían ser aprovechadas y muchas debilidades que impiden el desarrollo de este sub sector, que serán determinantes en la MEFI. De manera global, en la Tabla 23 se podrá reconocer todos los factores considerados fortalezas y debilidades, así como el peso, valor y ponderación correspondientes.

#### **4.3 Conclusiones**

Al analizar el sector interno, se aprecia que el transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura tiene pocas fortalezas. Entre ellas, la principal es que estas se han asociado para tratar de superar sus dificultades y tener una mejor comunicación con el gobierno central y local. Sin embargo, falta potenciar esta asociación para la gestión interna de la industria con el fin de mejorar su competitividad.

Por lo tanto, hay diversas debilidades por superar con el objetivo de constituir un subsector competitivo. De todas estas, las más limitantes son (a) la ausencia de planes

estratégicos en las empresas que componen el subsector, (b) la falta de infraestructura tanto en carreteras como en terminales terrestres, (c) la atomización del subsector, que afecta la gestión administrativa interna de este, y (d) la falta de organización jerárquica, administrativa y centralizada, factor que afecta la rentabilidad.

Tabla 23

*MEFI del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura*

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
F1	Asociaciones gremiales y un frente de transporte unidos del transporte interprovincial de pasajeros	0.12	4	0.48
F2	Crecimiento de las empresas de transporte de buses de pasajeros interprovinciales en la región Piura	0.12	3	0.36
F3	Regulación de las tarifas de transporte de pasajeros interprovinciales en el mercado	0.08	4	0.32
F4	Existencia de normatividad de control vial	0.08	3	0.24
	Subtotal	0.40		1.40
<b>Debilidades</b>				
D1	Carencia de visión, misión y planeamientos estratégicos	0.10	1	0.10
D2	Falta de infraestructura de terminales de transportes centralizados en la región Piura	0.10	1	0.10
D3	Industria atomizada e informalidad del transporte interprovincial	0.08	1	0.08
D4	Falta de organización jerárquica, administrativa y centralizada	0.07	1	0.07
D5	Elevada carga tributaria del transporte interprovincial de buses de pasajeros	0.07	1	0.07
D6	Falta de implementación de un Sistema Integrado de Información del Transporte	0.07	1	0.07
D7	Acceso al crédito limitado frente al crecimiento del transporte interprovincial	0.04	2	0.08
D8	Bajo nivel de aplicación de tecnología en el sector de transporte interprovincial de buses de pasajeros	0.03	2	0.06
D9	Baja inversión en infraestructura vial	0.02	2	0.04
D10	Falta de apoyo de las direcciones regionales de transportes y comunicaciones en el sistema de transporte interprovincial de buses de pasajeros	0.02	1	0.02
	Subtotal	0.60		0.69
	Total	1.00		2.09

*Nota.* Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Al realizar el análisis interno del subsector de transporte interprovincial de pasajeros en Piura, se llega a determinar que las fortalezas que se debe aprovechar al máximo son la 1 y 3, tal como se observó en la Tabla 23. Estas están relacionadas, por un lado, a la asociación gremial existente y que se necesita potenciar y, por otro, al aprovechamiento a bajo costo de la vía terrestre, sobre todo con la inversión en infraestructura que el Estado está promoviendo mediante la asociación público privada. De otra parte, las siete debilidades seleccionadas en la MEFI deben superarse para elevar la competitividad del subsector, que es aún baja y débil.

El resultado final del análisis interno presenta un valor de 2.09, el cual se encuentra ligeramente por encima del promedio del subsector. Del análisis interno realizado debe elaborarse las estrategias que permitan revertir las considerables cantidades de debilidades existentes y explotar las fortalezas para lograr un sistema de transporte de pasajeros sostenible y eficiente en la ciudad de Piura.

## **Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo**

El establecimiento de los intereses organizaciones y los objetivos de largo plazo (OLP) permitirá determinar los lineamientos generales que se deben tener en cuenta para el éxito futuro.

### **5.1 Intereses del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros**

Se ha identificado los intereses del subsector de transporte interprovincial de pasajeros a partir del punto relacionado a los principios cardinales del análisis externo. Estos son los que se mencionan a continuación: (a) crecimiento sostenible del subsector y de su participación en el mercado, (b) desarrollo de valores corporativos en el subsector, (c) obtención de niveles estándares de calidad y seguridad del transporte interprovincial de pasajeros, (d) implementación de políticas integrales del transporte interprovincial de pasajeros, (e) desarrollo de políticas medio ambientales para proteger y combatir la contaminación a nivel descentralizado, (f) mejoramiento de la infraestructura vial terrestre, (g) promoción del desarrollo de tecnologías de información en el subsector (h) desarrollo de la capacidad de gestión de los recursos humanos en el subsector, (i) incremento de la competitividad de las empresas de transporte interprovincial en el mercado actual y (j) desarrollo de nuevos mercados regionales

### **5.2 Potencial del Subsector**

Toda industria tiene áreas de resultados claves que se tienen que potenciar con el fin de lograr los objetivos establecidos y finalmente alcanzar la visión esperada. Para el presente plan estratégico se ha considerado cinco áreas por trabajar. En la Tabla 24 se muestra las áreas de resultado clave del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura.

Tabla 24

*Áreas de Resultado Clave (ARC) del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura.*

Lineamientos	
Área de resultado clave	
Corporativo	Planes estratégicos Innovación Imagen corporativa Seguridad Servicio Calidad
Marketing	Estrategias de <i>marketing</i> Penetración en el mercado Nuevos productos y servicios Precios Satisfacción del cliente
Operaciones y logística	Abastecimiento y soporte logístico de proveedores
Recursos Humanos	Habilidades gerenciales Capacitación de ejecutivos, profesionales y operarios en calidad
Finanzas	Utilidad neta/activos

*Nota.* Tomado de “El Proceso Estratégico: un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

### 5.3 Principios Cardinales del Subsector

Para el análisis de los principios cardinales del subsector se ha tomado en cuenta los siguientes temas: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** La principal influencia de terceras partes hacia el subsector de transporte interprovincial la constituye el Estado a través de organismos como el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), Proinversión, la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN). El MTC ejerce su influencia mediante la elaboración del marco normativo general; Proinversión a través de sus proyectos de inversión en infraestructura; y SUTRAN se encarga de la emisión de normas complementarias, supervisión, fiscalización y sanción de las actividades irregulares del transporte de personas. En un segundo nivel de influencia se encuentran los Gobiernos



regionales y municipales, entes encargados de la emisión de normas complementarias en transporte. Cuando esta gestión no es correctamente ejecutada, se generan problemas de confrontación con las leyes emitidas por los otros organismos del Estado.

***Lazos pasados y presentes.*** El servicio de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura está siendo afectado por la competencia informal de un servicio prestado paralelamente mediante vehículos *minivan* y *station wagon*. Estos medios de transporte no son nuevos, ya que sus orígenes se remontan a muchos años antes que el ómnibus, pero su crecimiento no ha prosperado, pues tienen una baja capacidad de transporte y, por tanto, no pueden cubrir una demanda en crecimiento. Sin embargo, en la actualidad estos medios de transporte todavía son utilizados por algunos clientes a pesar de la baja calidad y poca seguridad del servicio que prestan, pues basan su fortaleza en la rapidez de llegada al destino. Estas deficiencias se han dado a pesar de que el Decreto Supremo N° 017-2009-MTC Reglamento Nacional de Administración de Transporte define a la calidad del servicio como el “conjunto de características y cualidades mínimas en la prestación del servicio de transporte terrestre consistente en la existencia de condiciones de puntualidad, salubridad, higiene, comodidad y otras que procuren la satisfacción de las exigencias del usuario” (p. 3). Lamentablemente, estos medios de transporte se han convertido en elementos distorsionadores para la consolidación de un servicio interprovincial de pasajeros que ofrezca calidad y seguridad.

La competencia informal se incrementó por la falta de facilidades de la SUTRAN para hacer cumplir la normativa aplicable al transporte terrestre de personas. El recurso utilizado por la informalidad ha sido obtener una autorización bajo la modalidad de transporte especial (turismo) de pasajeros de la Dirección de Servicios del MTC. Con dicha autorización es posible realizar ilegalmente el servicio regular de transporte interprovincial de pasajeros. No obstante, el MTC, mediante Decreto Supremo N° 033-2011-MTC, está buscando eliminar

esta desviación, al obligar a todos los propietarios de unidades de transporte de pasajeros (público, privado y especial) a realizar los cambios de placas de rodaje, denominada placa única nacional de rodaje. El diseño de las nuevas placas busca distinguir el tipo de servicio que prestan las unidades de transporte de pasajeros, diferenciando su color de acuerdo a si se presta un servicio nacional, regional, urbano o especial. El reto por cumplir con esta nueva disposición es que la fiscalización del transporte informal mejore.

***Contrabalance de los intereses.*** Las principales ventajas comparativas del transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura son su eficiencia y rentabilidad sustentadas en su gran capacidad de transporte de personal en comparación con la competencia directa como *minivan* y *station wagon*. Para mantener esta ventaja es importante que las autoridades realicen una justa y eficiente fiscalización del transporte interprovincial de personas y que no permitan que unidades de servicio de transporte público especial (turístico) o particular se utilicen para el transporte público interprovincial.

***Conservación de los enemigos.*** A pesar de la competencia informal, las empresas de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura se han mantenido en el mercado local con un crecimiento en algunas rutas gracias al impulso de la demanda. Sin embargo, este crecimiento se ha producido en forma desordenada y sin considerar la calidad, seguridad ni el bajo costo del servicio prestado. Esta realidad es alarmante, ya que la suma del fuerte incremento de la demanda con las deficiencias mencionadas crea las condiciones para el ingreso de otros medios de transporte que cubran esta necesidad como el transporte ferroviario.

La concesión de rutas existentes y nuevas ha contribuido sustancialmente al crecimiento del transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura. Sin embargo, esta oportunidad ha venido acompañada por la proliferación de pequeñas empresas de transporte de ómnibus que atomizan el subsector, hecho que afecta la calidad y seguridad del transporte.

La solución a este problema es fomentar la asociación de las empresas de transporte de ómnibus que permita la formación de un sector mejor organizado y más eficiente.

#### **5.4 Matriz de Intereses del Subsector (MIO)**

La matriz de Intereses del Subsector son las fortalezas y debilidades del subsector del transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura, correspondientes a un análisis interno de los intereses del subsector con la intensidad de supervivencia, vital, importante y periférico. Más adelante en la Tabla 25 se muestra la MIO del subsector del transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura.

#### **5.5 Objetivos de Largo Plazo**

Teniendo en cuenta la visión del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura, se proponen los objetivos de largo plazo que figuran en la Tabla 26 (con un horizonte de 15 años).

- OLP 1: Lograr alcanzar un incremento del 30 % del ROA hasta el año 2028. Para ello las empresas de transporte interprovincial de pasajeros deben mejorar su indicador de rentabilidad neta sobre activos, que ascendía a un promedio de - 1.2 % en el periodo 2006-2011.

En la Figura 29, que se presentó en la sección de finanzas y contabilidad del análisis interno AMOFHIT, se muestra que el indicador ROA de la empresa representativa del transporte interprovincial tiene una tendencia decreciente, debido a dificultades de gerenciamiento y al efecto de la informalidad. Por tanto, el subsector no está generando mayores ganancias con la inversión de sus activos. Este objetivo de largo plazo tiene como finalidad incrementar la rentabilidad de los activos utilizados por el subsector hasta alcanzar un incremento del 30 % en el 2028 sobre el obtenido en el 2011. Los gerentes de las empresas de transporte tendrán éxito en generar grandes ganancias con una buena inversión de activos, reducción de costos operativos y reorganizando el subsector.

Tabla 25

## Matriz de Interés Organizacional de Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura

Interés sectorial	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Crecimiento sostenible del subsector y de su participación en el mercado.	Proveedores de servicios del transporte Asociaciones de empresas formales del transporte interprovincial de pasajeros.	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN) Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)	Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) Asociación Latino-Americana de Sistemas Integrados y BRT (SIBRT)	Transporte informal interprovincial de pasajeros **
2. Desarrollo de valores corporativos en el subsector.	Asociaciones de empresas formales del transporte interprovincial de pasajeros.			Transporte informal interprovincial de pasajeros **
3. Obtención de niveles estándares de calidad y seguridad del transporte interprovincial de pasajeros		Asociaciones de empresas formales del transporte interprovincial de pasajeros.	Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN)	Transporte informal interprovincial de pasajeros **
4. Desarrollo de políticas medio ambientales para proteger y combatir la contaminación a nivel descentralizado.		Asociaciones de empresas formales del transporte interprovincial de pasajeros.	Ministerio de Medio Ambiente (MINAM) Gobiernos regionales y municipalidades Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA)	Transporte informal interprovincial de pasajeros **
5. Mejorar la infraestructura vial terrestre.	Asociaciones de empresas formales del transporte interprovincial de pasajeros.	Proinversión	Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) Gobiernos regionales y municipalidades	Transporte informal interprovincial de pasajeros
6. Promover el desarrollo de tecnologías de información en el subsector.		Universidades INDECOPI Asociaciones de empresas formales del transporte interprovincial de pasajeros.	Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) Asociación Latino-Americana de Sistemas Integrados y BRT (SIBRT)	Transporte informal interprovincial de pasajeros **
7. Mejorar la capacidad de gestión de los recursos humanos en el subsector.	Asociaciones de empresas formales del transporte interprovincial de pasajeros.	Universidades	Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) Gobiernos regionales y municipalidades	
8. Incremento de la competitividad de las empresas de transporte interprovincial en el mercado actual y desarrollos nuevos mercados regionales.	Proveedores de servicios del transporte	Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) Asociaciones de empresas formales del transporte interprovincial de pasajeros.	Asociación Latino-Americana de Sistemas Integrados y BRT (SIBRT)	Transporte informal interprovincial de pasajeros **

Nota. Intereses comunes. Intereses opuestos \*\*

Tabla 26

*Objetivos de Largo Plazo para el Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura*

Perspectiva	Meta a 15 años
Perspectiva financiera	1. Lograr alcanzar un incremento del 30 % del ROA hasta el año 2028. Para ello, las empresas de transporte interprovincial de pasajeros deben mejorar su indicador de rentabilidad neta sobre activos que asciende a un promedio de - 1.2 % en el periodo 2006-2011.
Perspectiva de los clientes	2. Lograr, para el 2028, una participación de mercado mayor al 60% en el subsector del transporte interprovincial de pasajeros. En el año 2011, la participación de las empresas de transportes interprovincial formales representaban el 27.5%. 3. Lograr, al 2028, posicionar a las 71 empresas del transporte interprovincial de pasajeros en el mercado regional de Piura. 4. Lograr, al 2028, un crecimiento sostenible de demanda de pasajeros en el mercado local mayor al 3% anual. En el 2011, el flujo de demanda de pasajeros fue de 702,426 pasajeros. Al 2028, se espera un flujo de demanda de 1'514,845.80 pasajeros.
Perspectiva de los procesos internos	5. Lograr, al 2028, reducir en un 75 % la contaminación del medio ambiente de Piura. En el año 2011, el índice de calidad de aire de Piura fue de 70.92 ug/m3. Al 2028, se propone reducir este indicador a 18.33 ug/m3. 6. Al 2028, contar con terminales terrestres multifuncionales, centralizados en cada una de las ocho provincias de Piura. En el año 2011, ninguna provincia de la región contaba con una infraestructura multifuncional. 7. Lograr incrementar, al 2028, el asfaltado de la red vial nacional de Piura de 70.5% (969.03 km) al 100% (1,374.29 km), y la red vial departamental de 32.7% (260.32 km) al 100% (796.10 km), y que todas estas vías tengan contratos de concesión de mantenimiento y conservación. 8. Implementar un sistema de beneficios tributarios para la formalización de las empresas del transporte interprovincial de pasajeros.
Perspectiva de aprendizaje e innovación	9. Al 2028, contar con 71 gerentes en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros con una visión estratégica. 10. Al 2028, contar con 125 profesionales e instructores con estudios de especialización en el transporte interprovincial a nivel internacional.

- OLP 2: Lograr, para el 2028, una participación de mercado mayor al 60 % en el subsector del transporte interprovincial de pasajeros. En el año 2011, la participación de las empresas de transporte interprovincial formales representaban el 27.5 %.

Según estudios realizados por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones en el 2011, el subsector de servicios de transporte de pasajeros representa el 77.5 % en comparación del sector de transportes por modos. Parte del subsector está confrontado por el servicio de transporte informal, que representa el 50 %, y cuyos vehículos ingresan a rutas no autorizadas y no pagan impuestos. En cambio, el número de empresas formales representa el 27.5 %.

Por lo demás, este objetivo de largo plazo tiene como finalidad incrementar la participación del subsector de transporte interprovincial formal (1.5 % anual) eliminando la informalidad (4 % anual). El Estado peruano juega un papel importante para regular las leyes y normas del servicio de transporte interprovincial de pasajeros, promocionando e incentivando a las empresas a su formalización, así como estableciendo fuertes sanciones a quienes incumplan dichas normas.

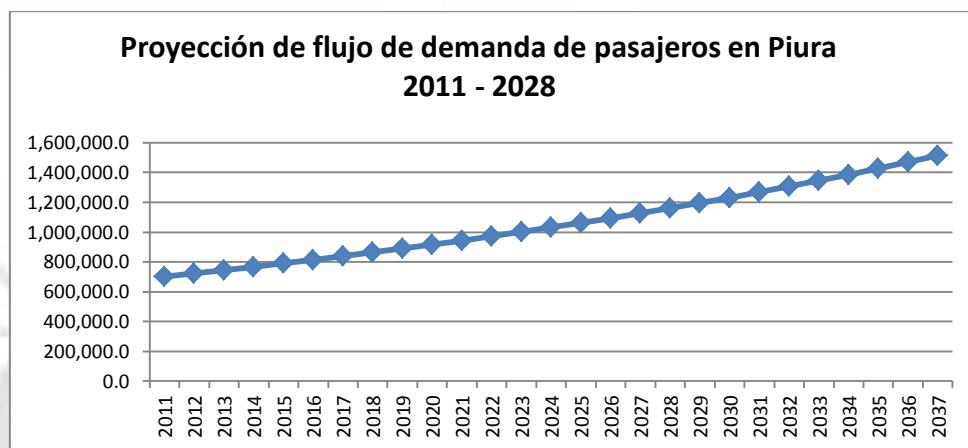
- OLP 3: Lograr, al 2028, posicionar a las 71 empresas del transporte interprovincial de pasajeros en el mercado regional de Piura.

Esta meta se justifica como parte del cambio hacia un desarrollo sostenible del transporte interprovincial. Para ello, se promoverán las 71 empresas de transporte interprovincial constituidas formalmente en el mercado local con capitales privados, integración horizontal y alianzas estratégicas con proveedores. Además, tales empresas serán fortalecidas con la presencia de las asociaciones y gremios de transportistas en los más importantes *sites* nacionales, así como publicaciones en los principales medios publicitarios (radio, televisión y prensa escrita). La finalidad de este OLP es consolidar el posicionamiento regional en Piura.

- OLP 4: Lograr, al 2028, un crecimiento sostenible de demanda de pasajeros en el mercado local mayor al 3% anual. En el 2011, el flujo de demanda de pasajeros fue de 702,426 pasajeros. Al 2028, se espera un flujo de demanda de 1'514,845.80 pasajeros.



En el análisis interno AMOFITH, en el que se examinó el flujo de demanda anual de pasajeros por rutas, se estimó que estos conformaban 702,426 pasajeros (Municipalidad Provincial de Piura, 2011). Con este objetivo se aspira un crecimiento sostenible de 3 % anual hasta alcanzar más de 1'000,000 de personas a nivel del mercado local de Piura (ver Figura 30).



*Figura 30.* Proyección de flujo de demanda de pasajeros en Piura (2011-2028). Adaptado de los estados financieros de empresas representativas del servicio de Transporte Interprovincial de pasajeros de Piura del 2006-2011 [Los datos de las empresas de Transportes Interprovincial de pasajeros permanecen en reserva por acuerdo de confiabilidad de la información y no divulgación de la información].

- OLP 5: Lograr, al 2028, reducir en un 75 % la contaminación del medio ambiente de Piura. En el año 2011, el índice de calidad de aire de Piura fue de 70.92 ug/m<sup>3</sup>. Al 2028, se propone reducir este indicador a 18.33 ug/m<sup>3</sup>.

Este objetivo tiene como finalidad que el Estado peruano otorgue poderes y facultades a los gobiernos regionales y municipales para aplicar normas para proteger el medio ambiente y combatir la contaminación en cualquiera de sus formas. La planificación debe desarrollarse integralmente entre todos los actores por parte de Estado, empresas, gobiernos regionales, municipalidades para desarrollar políticas a cambios con prácticas más sostenibles. Actualmente, Piura no cuenta con un centro monitoreo de emisiones de gases; por lo tanto, DIGESA deberá apoyar en dicho monitoreo conjuntamente con el apoyo de las empresas de



transporte interprovincial. A continuación, en la Tabla 27, se muestra los índices de calidad de aire de Latinoamérica en el 2009.

Tabla 27

*Índices de Calidad de Aire de Latinoamérica 2009*

País	Ciudades	Calidad de aire Latinoamérica 2009			Promedio
		Dióxido de nitrógeno Partículas diarias (ug/m3)	Dióxido de azufre Partículas diarias (ug/m3)	Partículas diarias (ug/m3)	
Brasil	Porto Alegre	53.80	1.90	34.30	30.00
	Bello Horizonte	33.70	4.40	27.80	21.97
	Brasilia	33.40	13.40	10.90	19.23
	Rio de Janeiro	57.70	3.50	24.00	28.40
	Sao Paulo	47.00	4.00	33.00	28.00
	Curitiba	22.50	6.60	25.90	18.33
Colombia	Medellín	40.00	1.00	56.80	32.60
	Bogotá	32.90	21.70	58.00	37.53
México	Guadalajara	41.40	11.40	41.50	31.43
	Ciudad de México	60.00	13.00	51.00	41.33
	Monterrey	33.10	14.00	76.60	41.23
	Puebla	39.50	14.90	30.60	28.33
Ecuador	Quito	25.90	8.70	30.30	21.63
Argentina	Buenos Aires	27.00	16.00	107.00	50.00
Chile	Santiago	41.00	10.00	66.00	39.00
Perú	Lima	25.03	11.77	280.78	105.86
	Piura	10.00	11.70	191.05	70.92
Uruguay	Montevideo	52.00	28.00	39.00	39.67
Promedio		37.55	10.89	65.81	
Calidad de aire					
País	Ciudades	2009 Promedio (ug/m3)		Meta 2028 Promedio (ug/m3)	
Perú	Piura	70.92		18.33	

En este resultado, Piura, en promedio, tiene un 70.92 ug/m3 en comparación con la ciudad de Curitiba que muestra un índice de 18.33 ug/m3. Debe aclararse que esta ciudad se encuentra muy por encima del promedio de Latinoamérica debido a su buen desempeño en relación al cuidado del medio ambiente. Por tanto, la meta de Piura es reducir en un 75 % la contaminación para antes del 2028.

- OLP 6: Al 2028, contar con terminales terrestres multifuncionales centralizados en cada una de las ocho provincias de Piura. En el año 2011, ninguna provincia de la región contaba con una infraestructura multifuncional.

Por ello, Proinversión deberá promover e incentivar propuestas de inversión en proyectos de terminales terrestres mediante concursos públicos, en los que los operadores privados se encargarán de diseñar, construir, operar y mantener los terminales.

En la provincia de Piura, el OLP es construir tres terminales descentralizados para atender las zonas norte, sur y este de la región. Actualmente la Municipalidad Provincial de Piura ha seleccionado el terreno conocido como la parcela J para la construcción del terminal destinado para atender el transporte hacia el norte. Existen varias empresas privadas interesadas en la construcción de esta obra. Adicionalmente, a la fecha, vienen funcionando dos terminales tanto para la zona sur como el este de la región. Sin embargo, estos no cumplen con las condiciones mínimas necesarias para un servicio seguro, eficiente y de calidad; por ello, urge construir nuevos terminales.

En la provincia de Sullana los transportistas están interesados en la construcción de un terminal terrestre multifuncional centralizado. De igual forma, la Municipalidad Provincial de Sullana también ha mostrado interés en el tema y actualmente está en agenda la construcción de este terminal. En el resto de provincias la necesidad de terminales terrestres es similar a la de Piura o Sullana.

Se necesita un total de 10 terminales terrestres: 3 en Piura y 7 en el resto de las provincias. La construcción de los terminales terrestres se debe de ejecutar con una frecuencia de dos terminales cada tres años, hasta completar con los 10 en el año 2028. Para la construcción de terminales se debe considerar primero a Piura; luego, a Sullana; en tercer lugar, a Paita; y, finalmente, al resto de provincias. Esto se hará en base al flujo de pasajeros en tales ciudades.

- OLP 7: Lograr incrementar, al 2028, el asfaltado de la red vial nacional de Piura de 70.5% (969.03 km) al 100% (1,374.29 km), y la red vial departamental de 32.7%

(260.32 km) al 100% (796.10 km), y que todas estas vías tengan contratos de concesión de mantenimiento y conservación.

Al respecto, según información obtenida del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2011), la región Piura cuenta con una red vial nacional de 1,374.29 km de los cuales solamente 969.03 km se encuentran en condición de asfaltado, y tiene 796.10 km de red vial departamental de los cuales solamente 260.32 km. se encuentran asfaltados.

Las vías departamentales más importantes son las que unen a Piura con Huancabamba, Piura con Ayabaca y la conexión Huancabamba con Ayabaca. Tener toda la red vial departamental pavimentada generará menores tiempos de traslado, menores costos operativos de los ómnibus y contribuirá a la seguridad en el transporte en general, lo cual implicará finalmente beneficios económicos para la sociedad.

Actualmente, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones está realizando importantes inversiones en las redes viales del país mediante las Asociaciones Público Privada (APP). Sin embargo, es necesario aprovechar el interés del Estado para sustentar la construcción de las carreteras que el departamento necesita. El Gobierno Regional Piura ha mostrado el mismo interés: según la revista digital *Piura News*, dicha institución ha lanzado el programa denominado *Mejoramiento de las Carreteras de la Red Vial en la Costa y Sierra de la Región Piura*, señal inequívoca de una nueva actitud a favor del desarrollo (“Costa y sierra norte integradas,” 2012).

- OLP 8: Implementar un sistema de beneficios tributarios para la formalización de las empresas del transporte interprovincial de pasajeros.

En tal sentido, el Estado deberá, primero, elevar el límite para obtener beneficios tributarios en las empresas y, después, establecer como uso obligatorio el RUC tanto para personas y empresas; ello permitirá la formalización de las empresas con mayor rapidez y acabar con la informalidad.

- OLP 9: Al 2028, contar con 71 gerentes en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros con una visión estratégica.

Para este propósito, las empresas de transportes interprovincial de pasajeros de Piura capacitarán a sus gerentes en cursos de dirección estratégica de negocios para que implementen planes estratégicos en sus empresas y monitorear sus indicadores de gestión mediante un *balance scorecard*. Las empresas de transporte deberán realizar convenios de estudios con universidades nacionales y privadas de prestigio en el Perú. Su programación académica será para 10 gerentes anualmente hasta completar los 71 gerentes antes del 2028.

- OLP 10: Al 2028, contar con 125 profesionales e instructores con estudios de especialización en el transporte interprovincial a nivel internacional.

Este objetivo tiene como finalidad seleccionar y capacitar a profesionales y operarios de las empresas de transporte interprovinciales. Para ello, se realizarán dos convenios anualmente con universidades nacionales y privadas. Además, se gestionará la creación de un Centro de Capacitación de Especialización (CCE), donde se realizarán capacitaciones *in house*, en las que se invitará anualmente a dos profesionales especialistas del transporte. De esta forma, ellos podrán transferir sus conocimientos al personal de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros. Además, las empresas incentivarán a cinco operarios (anualmente) que tengan un desempeño sobresaliente en sus especialidades y serán escogidos para ser capacitados en el extranjero (Europa, América del Norte y América del Sur).

## 5.6 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo representan el curso de acción para el logro de la visión del subsector de transporte interprovincial de pasajeros en su sostenibilidad. Además representan una alineación del desarrollo del subsector, en el que se requiere mejoras en rentabilidad, niveles de calidad de servicio, inversión (tecnologías de información, capital humano, infraestructura), reducción (accidentes de tránsito, contaminación ambiental),

participación de mercado y la creación un organismo autónomo con un enfoque integral en el subsector.

Para alinear la misión con los objetivos de largo plazo, se han establecido estos últimos tomando en consideración las cuatro perspectivas que permitan dentro de 15 años tener un transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura que sea sostenible.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La MFODA ha permitido identificar 15 estrategias, las cuales se aprecian, más adelante, en la Tabla 28. De estas, cinco están orientadas a utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades; seis, a buscar oportunidades externas para superar las debilidades; tres, en confrontar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas; y una, a evitar las amenazas del entorno que puedan afectar al subsector. Tales estrategias se utilizan como insumos obtenidos de las etapas anteriores (MEFE y MEFI) para establecer la MFODA; ello con la finalidad de poder encontrar diversas estrategias que permitan posteriormente ser evaluadas y, finalmente, seleccionar aquellas que serán implementadas.

**Estrategias FO – explotar.** Buscan aprovechar las oportunidades del entorno mediante las fortalezas de la industria. Dichas estrategias son las que se plantean a continuación:

1. Desarrollar un clúster de empresas en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.
2. Establecer alianzas estratégicas para atraer inversiones privadas en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.
3. Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos con nuevos servicios en el transporte interprovincial de pasajeros.
4. Implementar nuevas políticas y normas internacionales fomentando el crecimiento sostenible del subsector de transporte interprovincial de pasajeros.
5. Desarrollar un modelo de gestión integral del subsector de transporte interprovincial de pasajeros.

Tabla 28

## MFODA del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura

	Fortalezas-F	Debilidades-D
	1. Asociación de gremios y un frente de transportes unidos del transporte interprovincial de Piura. 2. Crecimiento de las empresas de transporte de ómnibus de pasajeros interprovinciales en la región Piura. 3. Regulación de las tarifas de transporte de pasajeros interprovinciales en el mercado. 4. Existencia de normatividad de control vial.	1. Carecen de visión, misión y no tienen planeamientos estratégicos. 2. Falta de infraestructura de terminales de transportes centralizados en la región Piura. 3. Tener una industria atomizada e informalidad del transporte interprovincial. 4. Falta de organización jerárquica, administrativa y centralizada. 5. Elevada carga tributaria del transporte interprovincial de buses de pasajeros. 6. Falta de implementación de un Sistema Integrado de Información del Transporte. 7. Acceso al crédito limitado frente al crecimiento del transporte interprovincial. 8. Bajo desarrollo tecnológico en el sector de transporte interprovincial de buses de pasajeros. 9. Baja inversión en infraestructura vial. 10. Falta de apoyo de las direcciones regionales de transportes y comunicaciones en el sistema de transporte interprovincial de buses de pasajeros.
Oportunidades-O	FO - Explotar	DO – Buscar
1. Crecimiento de la actividad empresarial y comercial en la región Piura. 2. Política de incentivos de la inversión pública y privada. 3. Incremento de la demanda de viajes interprovinciales en la región Piura. 4. Conexión vial de Piura con todas sus provincias. 5. Decisión del Gobierno peruano de destinar el gas natural de Camisea para el consumo interno. 6. Estabilidad macroeconómica del Perú	1. Desarrollar un clúster de empresas en el subsector de transporte interprovincial: F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O5. 2. Establecer alianzas estratégicas para atraer inversiones extranjeras en el subsector del transporte interprovincial: F2, O1, O3, O5, O6. 3. Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos con nuevos servicios en el transporte interprovincial: F3, O1, O3, O4. 4. Implementar nuevas políticas y normas internacionales fomentando el crecimiento sostenible del subsector de transporte interprovincial: F4, O1, O6. 5. Desarrollar un modelo de gestión integral del transporte interprovincial: F1, F2, O1, O2, O4, O5	1. Buscar nuevos instrumentos financieros de financiamiento en el subsector de transporte interprovincial: D7, O1, O3, O6. 2. Fomentar y promover la formalización de las empresas en el subsector de transporte interprovincial D3, D10, O1, O3. 3. Promover y desarrollar una modernización de infraestructura de terminales para el desarrollo sostenible del transporte interprovincial: D2, D3, D4, D10, O1, O2, O3, O4. 4. Promover la integración de todos los actores del subsector de transporte interprovincial: D3, D4, D10, O1, O2, O3. 5. Crear e implementar de normas estándar de calidad para el subsector de transporte interprovincial: D1, D4, D6, D8, O1, O5. 6. Desarrollar cambios en la matriz energética del transporte interprovincial hacia una energía limpia: D5,O1,O2,O5
Amenazas-A	FA - Confrontar	DA - Evitar
1. Incremento de conflictos sociales en el país. 2. Incremento de la inseguridad en el territorio nacional 3. Falta de un marco legal completo y moderno que ordene el transporte interprovincial de pasajeros en Piura en forma eficiente. 4. Falta de mano de obra calificada en operación de buses.	1. Implementar seguros de contingencia frente a eventos ocasionados en el subsector de transporte interprovincial: F1, F2, A1, A2. 2. Aplicar medidas estrictas que exijan el cumplimiento del marco legal y desarrollar medidas regulatorias que definan sanciones y penalidades en el transporte interprovincial: F2, F3, F4, A3. 3. Desarrollar programas de calidad para mejorar la productividad y lograr menores y mejores costos en el transporte interprovincial: F1, F2, A4.	1. Formar un organismo de planificación, coordinación y promoción del clúster del transporte interprovincial de pasajeros: D3, D4, D6, D8, D10, A3



**Estrategias DO – buscar.** Buscan aprovechar las oportunidades del entorno a fin de reducir sus propias debilidades. Entre estas se plantean las siguientes:

1. Buscar nuevos instrumentos financieros de financiamiento en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.
2. Fomentar y promover la formalización de las empresas en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.
3. Promover y desarrollar una modernización de infraestructura de terminales para el desarrollo sostenible del transporte interprovincial de pasajeros.
4. Promover la integración de todos los actores del subsector de transporte interprovincial de pasajeros.
5. Crear e implementar normas estándar de calidad para el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.
6. Desarrollar cambios en la matriz energética del transporte interprovincial hacia una energía limpia.

**Estrategias FA – confrontar.** A partir de sus fortalezas, estas estrategias encaran las amenazas del entorno a fin de reducir la probabilidad de que sucedan. Entre estas se proponen las siguientes:

1. Implementar seguros de contingencia frente a eventos ocasionados en el subsector de transporte interprovincial.
2. Aplicar medidas estrictas que exijan el cumplimiento del marco legal y desarrollar medidas regulatorias que definan sanciones y penalidades en el subsector de transporte interprovincial.
3. Desarrollar programas de calidad para mejorar la productividad y lograr menores costos en el transporte interprovincial.

**Estrategias DA – evitar.** Estas estrategias procuran evitar las amenazas del entorno que puedan reducir las debilidades internas. La estrategia que se plantea es la siguiente:

1. Conformar un organismo de planificación, coordinación y promoción del clúster del subsector de transporte interprovincial de pasajeros.

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

La MPEYEA es usada para determinar la postura estratégica del subsector de transporte interprovincial (D'Alessio, 2008). Para el desarrollo de la MPEYEA, se identificaron y cuantificaron los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF), estabilidad del entorno (EE), ventaja competitiva (VC) y fortaleza de la industria (FI). La Tabla 29 muestra los factores determinantes, así como la calificación otorgada subjetivamente. En dicha tabla, se puede apreciar, de acuerdo a la MPEYEA, que el subsector de transporte interprovincial cuenta con una postura estratégica básica defensiva, como resultado de la evaluación de factores del rubro y factores de la organización. De otro lado, en la Figura 31 se muestran los resultados encontrados que establecen el polígono y ubican el vector en el cuadrante III.

La interpretación de la MPEYEA indica que el subsector cuenta con una ligera fortaleza financiera y una mejor estabilidad del entorno, pues le ofrece preparación para su retiro en el mercado, discontinuar productos marginalmente, reducir costos agresivamente y diferir o minimizar inversiones. Sin embargo, se tiene que considerar la posibilidad de integraciones y alianzas estratégicas dentro del subsector para mejorar la pobre ventaja competitiva de las organizaciones.

Asimismo, la postura estratégica dirige al subsector hacia una reducción de costos, atrincheramiento, desposeimiento, liquidación, fusión y cosecha de productos; por ello, dicha estrategia debe ser mejorada. Se trata de la estrategia de los defensores, la cual se enfoca en un estrecho dominio producto/mercado. Además, está caracterizada por la concentración,

control centralizado y monitoreo del entorno limitado. Los defensores, por tanto, deben ser eficientes en costos y sus productos deben ser “vacas lecheras”. En tal sentido, la estrategia genérica competitiva resultante de dicha matriz es de enfoque. Dentro de las características de tal se estrategia se encuentran las siguientes: (a) concentración en un grupo particular de clientes en un mercado geográfico y en una línea de productos, (b) enfoque en costos, y (c) atender de manera adecuada a dicho mercado y desarrollar políticas coherentes. Por tanto, se sugiere hacer análisis y evaluaciones de los actores del subsector de transporte interprovincial de pasajeros para obtener mejores resultados.

Tabla 29

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

<b>Posición Estratégica Interna</b>		<b>Posición Estratégica Externa</b>	
Fortaleza financiera (FF)	Valor	Estabilidad del entorno (EE)	Valor
1. Retorno de inversión	3	1. Cambios tecnológicos	-3
2. Apalancamiento	2	2. Tasas de inflación	-2
3. Liquidez	2	3. Variabilidad de la demanda Rango de precios de productos competitivos	-3
4. Capital requerido versus capital disponible	2	4. Barreras de entrada al mercado	-2
5. Flujo de caja	2	6. Rivalidad/presión competitiva	-4
6. Facilidad de salida del mercado	4	7. Elasticidad de la demanda	-3
7. Riesgo involucrado en el negocio	2	8. Presión de los productos sustitutos	-3
8. Economía de escala y de experiencia	2		
	<b>2.38</b>		<b>-2.88</b>
Ventaja competitiva (VC)	Valor	Fortaleza de la industria (FI)	Valor
1. Infraestructura vial	-2	1. Potencial de crecimiento	4
2. Calidad del producto	-5	2. Potencial de utilidades	3
3. Ciclo de vida del producto	-2	3. Estabilidad financiera	3
4. Ciclo de remplazo del producto	-5	4. Conocimiento tecnológico	3
5. Lealtad del consumidor	-5	5. Utilización de recursos	3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	-4	6. Intensidad de capital	2
7. Conocimiento tecnológico	-5	7. Facilidad de entrada al mercado	4
8. Integración vertical	-4	Productividad/Utilización de la capacidad	3
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	-5	8. Poder de negociación de los transportistas	3
	<b>-4.11</b>		<b>3.11</b>

$$X = 3.11 - 4.11 = -1.0$$

$$Y = 2.38 - 2.88 = -0.5$$

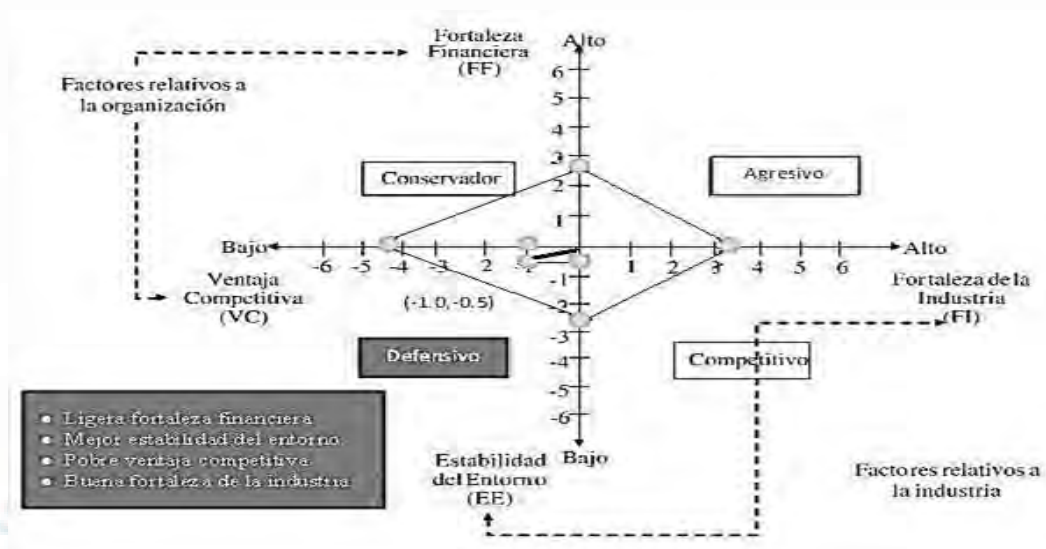


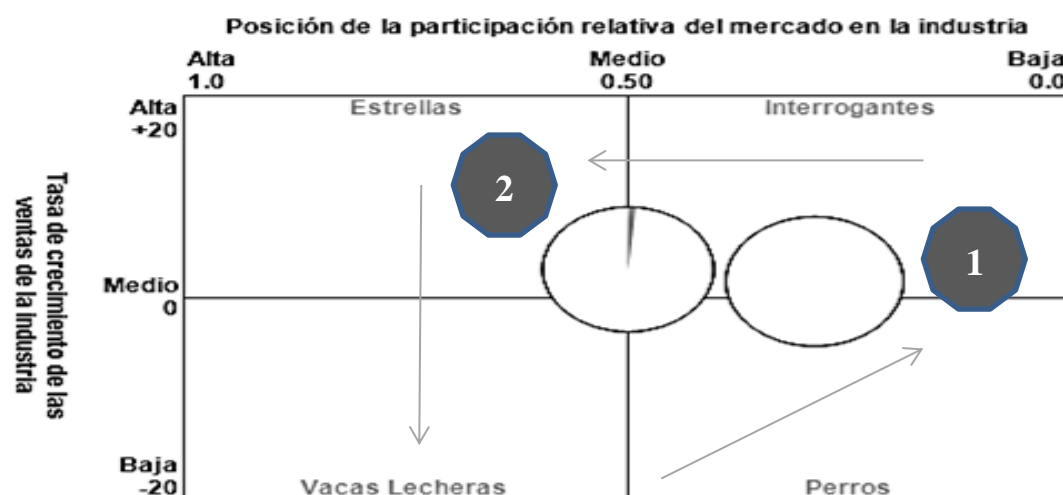
Figura 31. MPEYEA del subsector de transporte interprovincial de pasajeros. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En los capítulos anteriores, se señaló que la informalidad del transporte interprovincial de pasajeros representa una competencia desleal en el subsector. Para el análisis se ha tomado en consideración las categorías del transporte interprovincial formal e informal de pasajeros con respecto al total del subsector. Dicha información ha sido recopilada estadísticamente y con deducciones; esto debido a las limitaciones del transporte interprovincial de pasajeros en la categoría de la informalidad. Los datos obtenidos permitirán evaluar el subsector de transporte interprovincial de pasajeros en la MBCG y determinar la posición competitiva dentro del subsector en términos de participación del mercado y crecimiento de las ventas del transporte interprovincial. De esta manera, se determina la estrategia adecuada por aplicar, así como su posición competitiva en el mercado.

De acuerdo a la MBCG, ambas categorías de servicio de transporte interprovincial de pasajeros se consideran como interrogantes, debido a que su participación en el mercado

compite en un sector de crecimiento. Debe mencionarse, además, que la categoría de transporte interprovincial informal es una problemática común en América Latina debido a la ilegalidad en la que operan las empresas de transporte. Este hecho, sin embargo, podría revertirse con la formalización de las empresas. En torno a la categoría formal, se ha observado que esta tiene problemas por sus altos costos operativos; por ello, genera utilidades brutas negativas, las cuales deberían fortalecerse con el desarrollo de nuevas políticas de regulación y normas internacionales que fomenten el crecimiento sostenible del sector del transporte interprovincial. Por lo tanto, debe fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir. En la Figura 32, se muestra la MBCG del subsector de transporte interprovincial, donde se incluyen las utilidades brutas generadas, tasa de crecimiento, la participación del mercado y los ingresos generados.



División	Ingresos (Nuevos Soles)	Ingresos (%)	Utilidades brutas (%)	Participación del mercado (%)	Tasa de crecimiento (%)
1. Servicio de transporte interprovincial formal de pasajeros (ómnibus)	440,109.00	55.56	-26.36	28.00	1.65
2. Servicio de transporte interprovincial informal de pasajeros.	352,087.20	44.44	1.26	50.00	2.85
Total	729,196.20	100.00			5.70

*Figura 32.* MBCG del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

**Determinación de datos de la MBCG.** En esta matriz, el servicio de transporte interprovincial será bajo dos divisiones: (a) la del servicio de transporte interprovincial de pasajeros y (b) la de transporte interprovincial informal de pasajeros. Asimismo, se ha desarrollado un modelo de situación actual, tanto para las empresas formales e informales. En la Tabla 30 se muestra un resumen de la estructura de costos de la empresa representativa del transporte interprovincial (ómnibus) de pasajeros en Piura y el resumen del sector informal, constituido por datos porcentuales extraídos del informe denominado *Impacto tributario en el servicio de transporte terrestre interprovincial de pasajeros* (ESAN, 2004). En base a la información recopilada, se determinaron tanto los ingresos como la utilidad bruta.

Tabla 30

*Situación Actual de las Empresas Formales e Informales*

	Situación actual	
	Empresa formal (%)	Empresa informal (%)
<b>Ingresos</b>	<b>100.00</b>	<b>80.00</b>
Compras	56.34	47.85
Gastos financieros	9.22	5.30
Otros gastos no afectos al IGV	34.59	34.59
Personal	13.33	9.44
Depreciación	12.88	8.59
<b>Total de costos</b>	<b>126.36</b>	<b>78.74</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>-26.36</b>	<b>1.26</b>

*Nota.* Adaptado de “Impacto tributario en el servicio de transporte terrestre interprovincial de pasajeros,” por ESAN, 2004. Lima, Perú: Autor.

En el subsector de transporte interprovincial se ha estimado que el número de empresas del sector informal alcanza el 50 % (“Sector transporte interprovincial: Estructura empresarial”, 2011). De otro lado, en el Anuario Estadístico del 2011 del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) se indica que el transporte terrestre concentra la mayor parte de la producción generada por el sector de transportes (78.0 %) dado que se trata del principal medio de transporte. No obstante, la tasa de crecimiento es mayor para el servicio

de transporte interprovincial informal (2.85 %) a comparación del servicio de transporte interprovincial formal de pasajeros (1.65 %), debido a la débil regulación de las leyes peruanas (MTC, 2011).

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE para el subsector de transporte interprovincial de pasajeros muestra un modelo de cosechar o desinvertir como estrategias defensivas, el cual se ubica en la región 3, cuadrante VI. En tal sentido, las empresas de transporte buscan salvarse de situaciones financieras y operativas deficientes, por lo que deben basarse en acciones correctivas para un mejor posicionamiento en el subsector. Este análisis refuerza el posicionamiento en el que se encuentra actualmente el subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ver Figura 33).

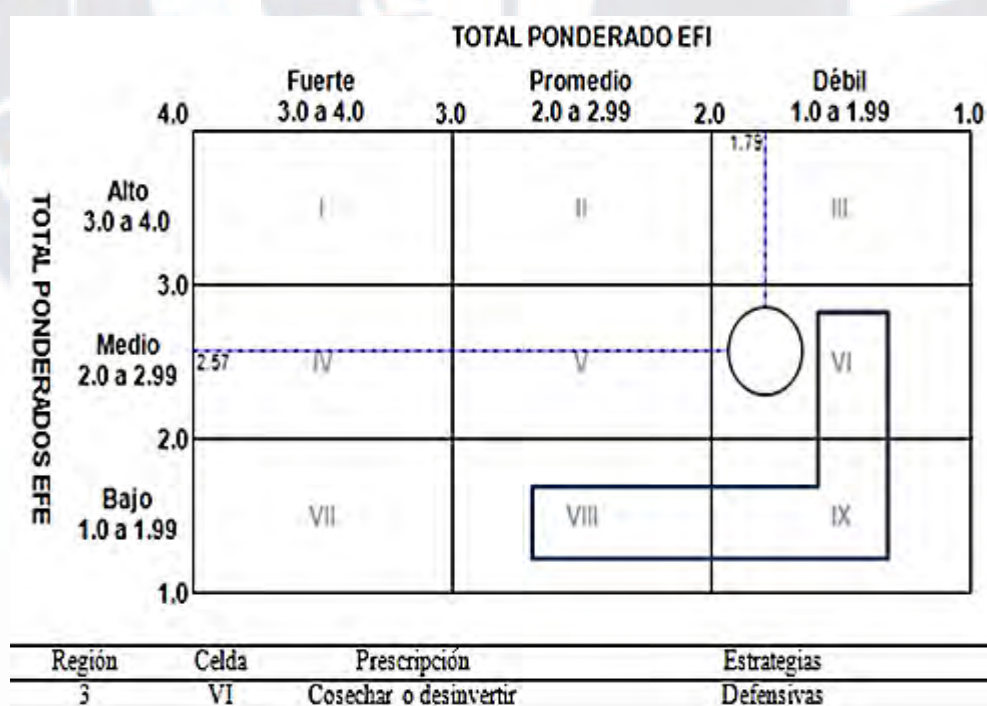


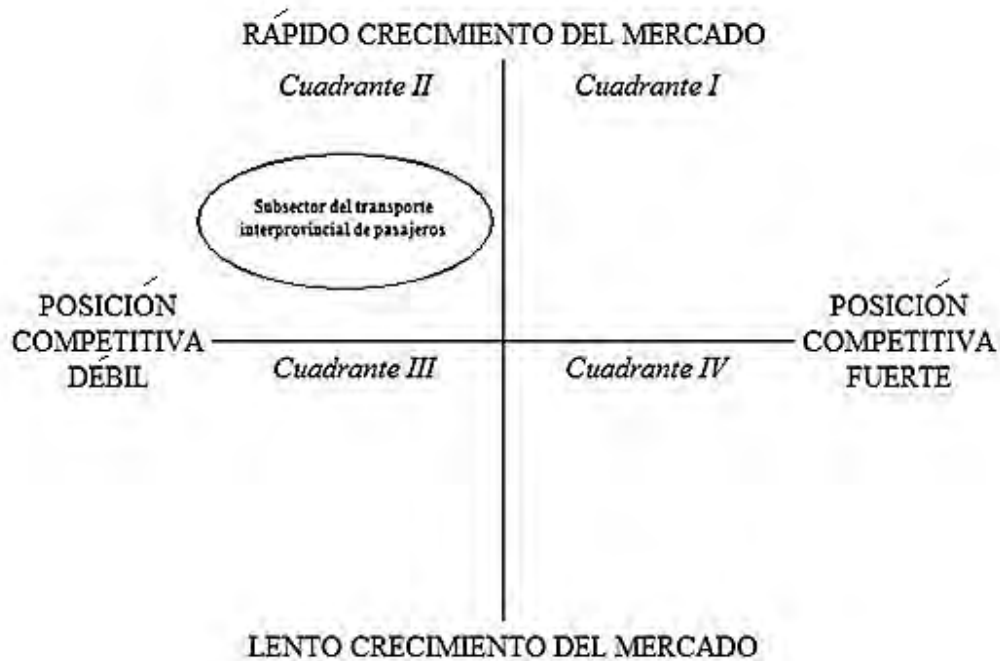
Figura 33. Matriz Interna-Externa. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

#### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La GE describe la situación estratégica del subsector de transporte interprovincial de pasajeros en un escenario que es determinado por dos factores: (a) en términos de crecimiento



del mercado (rápido o lento) y (b) a través de la posición competitiva (fuerte o débil). De acuerdo con la situación actual del subsector de transporte interprovincial de pasajeros, se ubica el subsector en el cuadrante II, donde el crecimiento es rápido debido al elevado crecimiento del subsector en los últimos años y en el que la posición competitiva del sector del mercado es lenta (ver Figura 34).



*Figura 34.* MGE del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

De acuerdo con Christensen, Berg y Salter (1976), las estrategias en la MGE corresponden al cuadrante II. Por ende, al subsector de transporte interprovincial de pasajeros le corresponde las siguientes: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración horizontal, (e) desposeimiento y (f) liquidación. A partir de esta posición, se recomiendan las siguientes estrategias:

- Estrategias externa alternativas intensivas: Implican implementar la penetración en el mercado. A su vez, suponen aumentar la participación en

este, así como el desarrollo de mercados en la introducción de los servicios dentro de nuevas áreas geográficas y el desarrollo de productos mejorando o desarrollando nuevos servicios para incrementar las ventas en dicho mercado, donde el crecimiento es alto.

- Estrategias externa alternativas de integración: Se recomienda implementar una integración horizontal, debido a la falta de ventajas competitivas o competencias distintivas en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.

### **6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

En la Tabla 31, se puede observar la MDE y las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento por medio del uso de las cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. De acuerdo a la metodología, se sugiere que los criterios de selección tengan un puntaje de 3 o más, considerando que mientras más una estrategia sea considerada por las matrices evaluadoras, será considerada como relevante para el sector del transporte interprovincial. Debido a que existe una alta incidencia con las calificaciones de 4 y 5, se ha decidido no considerar las estrategias con puntaje de calificación de 3 a menos. Estas estrategias serán consideradas de contingencia del plan estratégico.

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias, para lo cual se cuantificaron las estrategias obtenidas. En la Tabla 32 que se presenta a continuación, se detalla la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico que ayudará a determinar el atractivo de las estrategias alternativas viables. La metodología recomienda retener las estrategias con valor superior a 5. Esto permitió seleccionar 13 estrategias, de las cuales dos quedaron como estrategias de contingencia.

Tabla 31

## Matriz de Decisión Estratégica del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura y Clasificación de Estrategias

Estrategias	Estrategias específicas		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total		
Intensivas	Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados	Desarrollar nuevas políticas y normas internacionales fomentando el crecimiento sostenible del subsector de transporte interprovincial.	X		X	X	X	4	
			Fomentar y promover la formalización de las empresas en el subsector de transporte interprovincial.	X	X	X	X	X	5	
			Aplicar medidas estrictas que exijan el cumplimiento del marco legal y desarrollar medidas regulatorias que definan sanciones y penalidades en el transporte interprovincial.	X	X	X		X	4	
			Promover y desarrollar una modernización de infraestructura de terminales para el desarrollo sostenible del transporte interprovincial.	X		X	X	X	4	
	Penetración de mercados	Externa alternativa intensiva:	Promover la integración horizontal de todos los actores del subsector de transporte interprovincial.	X	X	X	X	X	5	
			Establecer alianzas estratégicas para atraer inversiones extranjeras y privadas en el subsector de transporte interprovincial.	X	X	X	X	X	5	
			Desarrollar cambios en la matriz energética del transporte interprovincial hacia una energía limpia.	X		X		X	3	
	Desarrollo de productos	Externa alternativa intensiva: Desarrollo de productos	Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos con nuevos servicios en el transporte interprovincial.	X	X	X		X	4	
	Internas	Gerencia de procesos	Interna: Gerencia de procesos	Buscar nuevos instrumentos financieros de financiamiento en el subsector de transporte interprovincial.	X		X	X	X	4
				Desarrollar seguros de contingencia frente a eventos ocasionados en el subsector de transporte interprovincial.	X				X	2
Desarrollar programas de calidad para mejorar la productividad y lograr menores y mejores costos en el transporte interprovincial				X	X	X	X	X	5	
Desarrollar un modelo de gestión integral del transporte interprovincial				X		X	X	X	4	
Crear e implementar normas estándar de calidad para el subsector de transporte interprovincial.				X		X	X	X	4	
Estrategias externas específicas	Estrategias externas: Específicos	Formar un organismo de planificación, coordinación y promoción del transporte interprovincial de pasajeros.	X	X		X	X	4		
		Desarrollar un clúster de empresas en el subsector transporte interprovincial.	X	X		X	X	4		

Nota .Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 4. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson

Tabla 32

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura

		Desarrollar un clúster de empresas en el subsector transporte interprovincial	Establecer alianzas estratégicas para atraer inversiones extranjeras en el subsector de transporte interprovincial	Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos con nuevos servicios en el transporte interprovincial	Desarrollar nuevas políticas y normas internacionales fomentando el crecimiento sostenible del subsector de transporte interprovincial	Desarrollar un modelo de gestión integral del transporte interprovincial	Buscar nuevos instrumentos financieros de financiamiento en el subsector de transporte interprovincial	Fomentar y promover la formalización de las empresas en el subsector de transporte interprovincial	Promover y desarrollar una modernización de infraestructura de terminales para el desarrollo sostenible del transporte interprovincial	Promover la integración de todos los actores del subsector de transporte interprovincial	Crear e implementar normas estándar de calidad para el subsector de transporte interprovincial	Desarrollar cambios en la matriz energética del transporte interprovincial hacia una energía limpia	Desarrollar seguros de contingencia frente a eventos ocasionados en el subsector de transporte interprovincial.	Aplicación de medidas estrictas que exijan el cumplimiento del marco legal y desarrollar medidas regulatorias que definan sanciones y penalidades en el transporte interprovincial	Desarrollar programas de calidad para mejorar la productividad y lograr menores y mejores costos en el transporte interprovincial	Formar un organismo de planificación, coordinación y promoción del clúster del transporte interprovincial de pasajeros															
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
<b>Oportunidades</b>																															
1. Crecimiento de la actividad empresarial y comercial en la región Piura	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30
2. Política de incentivos de la inversión pública y privada.	0.13	4	0.52	3	0.39	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	1	0.13	2	0.26	4	0.52	3	0.39
3. Incremento de la demanda de viajes interprovinciales en la región Piura	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	2	0.26	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	1	0.13	2	0.26	2	0.26	3	0.39
4. Conexión vial de Piura con todas sus provincias.	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39	2	0.26	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	2	0.26	1	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26
5. Decisión del Gobierno peruano de destinar el gas natural de Camisea para el consumo interno.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
6. Estabilidad macroeconómica del Perú.	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
<b>Amenazas</b>																															
1. Incremento de conflictos sociales en el país.	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06
2. Incremento de la inseguridad en el territorio nacional	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	1	0.07
3. Falta de un marco legal completo y moderno que ordene el transporte interprovincial de pasajeros en Piura en forma eficiente.	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.56	3	0.42	3	0.42	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42	2	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.56
4. Falta de mano de obra calificada en operación de buses.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16
<b>Fortalezas</b>																															
1. Asociación de gremios y un frente de transportes unidos de transportes interprovincial de Piura.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
2. Crecimiento de las empresas de transporte de buses de pasajeros interprovinciales en la región Piura.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Regulación de las tarifas de transporte de pasajeros interprovinciales en el mercado.	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
4. Existencia de normatividad de control vial.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15
<b>Debilidades</b>																															
1. Carecen de visión, misión y no tienen planeamientos estratégicos.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	1	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
2. Falta de infraestructura de terminales de transportes centralizados en la región Piura.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
3. Tener una industria atomizada e informalidad del transporte interprovincial.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
4. Falta de organización jerárquica, administrativa y centralizada.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
5. Elevada carga tributaria del transporte interprovincial de buses de pasajeros.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08
6. Falta de implementación de un Sistema Integrado de Información del Transporte.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
7. Acceso al crédito limitado frente al crecimiento del transporte interprovincial.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08
8. Bajo desarrollo tecnológico en el subsector de transporte interprovincial de buses de pasajeros.	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09
9. Baja inversión en infraestructura vial.	0.02	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0.04	3	0.06
10. Falta de apoyo de las direcciones regionales de transportes y comunicaciones en el sistema de transporte interprovincial de buses de pasajeros.	0.02	4	0.08	4	0.08	2	0.04	4	0.08	4	0.08	2	0.04	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06	3	0.06	2	0.04	4	0.08	4	0.08	4	0.08
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6.28</b>	<b>6.25</b>	<b>6.24</b>	<b>5.16</b>	<b>6.08</b>	<b>5.79</b>	<b>6.54</b>	<b>5.97</b>	<b>6.29</b>	<b>6.08</b>	<b>4.94</b>	<b>3.13</b>	<b>5.01</b>	<b>6.25</b>	<b>5.79</b>															

Nota. Se han retenido todas las estrategias por tener un puntaje mayor a 5.00. Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Las estrategias retenidas en la MCPE del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura fueron sometidas a la MR, para lo cual se filtró y evaluó tanto su consistencia, consonancia, ventaja como factibilidad. En la Tabla 33 se puede apreciar que todas las estrategias cumplieron con los filtros.

Tabla 33

### *Matriz de Rumelt*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Desarrollar un clúster de empresas en el subsector transporte interprovincial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Establecer alianzas estratégicas para atraer inversiones extranjeras en el subsector de transporte interprovincial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos con nuevos servicios en el transporte interprovincial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Desarrollar nuevas políticas y normas internacionales fomentando el crecimiento sostenible del subsector de transporte interprovincial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Desarrollar un modelo de gestión integral del transporte interprovincial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Buscar nuevos instrumentos financieros de financiamiento en el subsector de transporte interprovincial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Fomentar y promover la formalización de las empresas en el subsector de transporte interprovincial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Aplicar medidas estrictas que exijan el cumplimiento del marco legal y desarrollar medidas regulatorias que definan sanciones y penalidades en el transporte interprovincial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Promover y desarrollar una modernización de infraestructura de terminales para el desarrollo sostenible del transporte interprovincial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Promover la integración horizontal de todos los actores del subsector de transporte interprovincial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Crear e implementar normas estándar de calidad para el subsector de transporte interprovincial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Desarrollar programas de calidad para mejorar la productividad y lograr menores y mejores costos en el transporte interprovincial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Formar un organismo de planificación, coordinación y promoción del clúster del transporte interprovincial de pasajeros	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética tiene como objetivo auditar y verificar que las estrategias escogidas no violen los aspectos relacionados a los derechos y justicia. Los resultados de la evaluación se muestran en la Tabla 34.

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo al análisis efectuado secuencialmente y aplicando las matrices de filtro (MDE, MCPE, MR y ME), se identifican las siguientes estrategias retenidas y de contingencia:

### *Estrategias retenidas.*

- Desarrollar un clúster de empresas en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.
- Establecer alianzas estratégicas para atraer inversiones privadas en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.
- Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos con nuevos servicios en el transporte interprovincial de pasajeros.
- Desarrollar nuevas políticas y normas internacionales fomentando el crecimiento sostenible del subsector de transporte interprovincial de pasajeros.
- Desarrollar un modelo de gestión integral del transporte interprovincial de pasajeros.
- Buscar nuevos instrumentos financieros de financiamiento en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.
- Fomentar y promover la formalización de las empresas en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.
- Promover y desarrollar una modernización de infraestructura de terminales para el desarrollo sostenible del transporte interprovincial de pasajeros.

Tabla 34

## Matriz de Ética

	Desarrollar un clúster de empresas en el subsector transporte interprovincial	Establecer alianzas estratégicas para atraer inversiones extranjeras en el subsector de transporte interprovincial	Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos con nuevos servicios en el transporte interprovincial	Desarrollar nuevas políticas y normas internacionales fomentando el crecimiento sostenible del subsector de transporte interprovincial	Desarrollar un modelo de gestión integral del transporte interprovincial	Buscar nuevos instrumentos financieros de financiamiento en el subsector de transporte interprovincial	Fomentar y promover la formalización de las empresas en el subsector de transporte interprovincial	Promover y desarrollar una modernización de infraestructura de terminales para el desarrollo sostenible del transporte interprovincial	Promover la integración horizontal de todos los actores del subsector de transporte interprovincial.	Crear e implementar normas estándar de calidad para el subsector de transporte interprovincial	Aplicar medidas estrictas que exijan el cumplimiento del marco legal y desarrollar medidas regulatorias que definan sanciones y penalidades en el transporte interprovincial	Desarrollar programas de calidad para mejorar la productividad y lograr menores y mejores costos en el transporte interprovincial	Formar un organismo de planificación, coordinación y promoción del clúster del transporte interprovincial de pasajeros
<b>Factores críticos para el éxito</b>													
<b>Derecho</b>													
Derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral
Derecho a la propiedad	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Derecho al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Derecho a hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve
Derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
<b>Justicia</b>													
Impacto en la distribución de justicia	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
Equidad en la administración de justicia	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
Normas de compensación de justicia	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro
<b>Utilitarismo</b>													
Fines y resultados estratégicos	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes
Medios estratégicos empleados	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes

Nota. Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D' Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.



- Promover la integración de todos los actores del subsector de transporte interprovincial de pasajeros.
- Crear e implementar normas estándar de calidad para el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.
- Aplicar medidas estrictas que exijan el cumplimiento del marco legal y desarrollar medidas regulatorias que definan sanciones y penalidades en el transporte interprovincial de pasajeros.
- Desarrollar programas de calidad para mejorar la productividad y lograr menores y mejores costos en el transporte interprovincial.
- Formar un organismo de planificación, coordinación y promoción del clúster del subsector de transporte interprovincial de pasajeros.

***Estrategias de contingencia.***

- Desarrollar seguros de contingencia frente a eventos ocasionados en el subsector de transporte interprovincial.
- Desarrollar cambios en la matriz energética del transporte interprovincial hacia una energía limpia.

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

Se ha ratificado la relevancia de las estrategias con respecto a los objetivos de largo plazo. En tal sentido, las primeras deben ayudar a cumplir estos últimos. En la Tabla 35 se muestran los resultados de las estrategias retenidas y de contingencia.

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

El servicio de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura tiene como competidores y posibles entrantes al transporte interprovincial informal de *minivans*, camionetas *station wagon* y al transporte ferroviario.

Tabla 35

## Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Estrategias		Visión									
		Al año 2028, lograr que Piura se convierta en una ciudad verde con un desarrollo sostenible en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros en Latinoamérica, ello apoyado en los tres pilares de la sostenibilidad: medio ambiente, sociedad y economía; y lograr desarrollar un enfoque integrado de redes logísticas, movilidad y conectividad con un buen desempeño medio ambiental en beneficio a la comunidad.									
		Objetivos de Largo Plazo									
		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8	OLP 9	OLP 10
E1	Desarrollar un clúster de empresas en el subsector transporte interprovincial.		X	X					X	X	X
E2	Establecer alianzas estratégicas para atraer inversiones extranjeras en el subsector de transporte interprovincial.	X	X	X	X		X		X	X	X
E3	Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos con nuevos servicios en el transporte interprovincial.	X	X		X		X			X	X
E4	Desarrollar nuevas políticas y normas internacionales fomentando el crecimiento sostenible del subsector de transporte interprovincial.		X	X		X	X	X	X	X	X
E5	Desarrollar un modelo de gestión integral del transporte interprovincial.		X	X		X	X	X	X	X	X
E6	Buscar nuevos instrumentos financieros de financiamiento en el subsector de transporte interprovincial.	X								X	X
E7	Fomentar y promover la formalización de las empresas en el subsector de transporte interprovincial.	X	X	X	X		X		X		
E8	Promover y desarrollar una modernización de infraestructura de terminales para el desarrollo sostenible del transporte interprovincial.						X				
E9	Promover la integración horizontal de todos los actores del subsector de transporte interprovincial.		X	X	X		X		X	X	X
E10	Crear e implementar normas estándar de calidad para el subsector de transporte interprovincial.	X	X	X	X	X			X	X	X
E11	Aplicar medidas estrictas que exijan el cumplimiento del marco legal y desarrollar medidas regulatorias que definan sanciones y penalidades en el transporte interprovincial.		X	X	X	X	X	X		X	X
E12	Desarrollar programas de calidad para mejorar la productividad y lograr menores y mejores costos en el transporte interprovincial.	X	X	X	X				X	X	X
E13	Formar un organismo de planificación, coordinación y promoción del clúster del transporte interprovincial de pasajeros.		X	X	X	X	X	X	X	X	X
OLP1	Lograr alcanzar un incremento del 30 % del ROA hasta el año 2028. Para ello, las empresas de transporte interprovincial de pasajeros deben mejorar su indicador de rentabilidad neta sobre activos, que ascendía a un promedio de – 1.2 % en el periodo 2006-2011.										
OLP2	Lograr, para el 2028, una participación de mercado mayor al 60 % en el subsector del transporte interprovincial de pasajeros. En el año 2011, la participación de las empresas de transporte interprovincial formales representaban el 27.5 %.										
OLP3	Lograr, al 2028, posicionar a las 71 empresas del transporte interprovincial de pasajeros en el mercado regional de Piura.										
OLP4	Lograr, al 2028, un crecimiento sostenible de demanda de pasajeros en el mercado local mayor al 3 % anual. En el 2011, el flujo de demanda de pasajeros fue de 702,426 pasajeros. Al 2028, se espera un flujo de demanda de 1'514,845.80 pasajeros.										
OLP5	Lograr, al 2028, reducir en un 75 % la contaminación del medio ambiente de Piura. En el año 2011, el índice de calidad de aire de Piura fue de 70.92 ug/m3. Al 2028, se propone reducir este indicador a 18.33 ug/m3.										
OLP6	Al 2028, contar con terminales terrestres multifuncionales centralizados en cada una de las ocho provincias de Piura. En el año 2011, ninguna provincia de la región contaba con una infraestructura multifuncional.										
OLP7	Lograr incrementar, al 2028, el asfaltado de la red vial nacional de Piura de 70.5% (969.03 km) al 100% (1,374.29 km), y la red vial departamental de 32.7% (260.32 km) al 100% (796.10 km), y que todas estas vías tengan contratos de concesión de mantenimiento y conservación.										
OLP8	Implementar un sistema de beneficios tributarios para la formalización de las empresas del transporte interprovincial de pasajeros.										
OLP9	Al 2028, contar con 71 gerentes en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros con una visión estratégica.										
OLP10	Al 2028, contar con 125 profesionales e instructores con estudios de especialización en el transporte interprovincial a nivel internacional.										

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson

En la Tabla 36 se puede observar la Matriz de Posibilidades de los Competidores, donde se aprecia que el servicio de transporte interprovincial informal no tiene posibilidades de reacción y que el posible entrante, es decir, el transporte ferroviario tiene débiles posibilidades de reacción.

Tabla 36

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

Estrategias	Transporte ferroviario	Transporte informal
Desarrollar un clúster de empresas en el subsector transporte interprovincial.	X	
Establecer alianzas estratégicas para atraer inversiones extranjeras en el subsector de transporte interprovincial.	X	
Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos con nuevos servicios en el transporte interprovincial.	X	X
Desarrollar nuevas políticas y normas internacionales fomentando el crecimiento sostenible del subsector de transporte interprovincial.	X	
Desarrollar un modelo de gestión integral del transporte interprovincial.	X	
Buscar nuevos instrumentos financieros de financiamiento en el subsector de transporte interprovincial.		
Fomentar y promover la formalización de las empresas en el subsector de transporte interprovincial.		
Promover y desarrollar una modernización de infraestructura de terminales para el desarrollo sostenible del transporte interprovincial	X	
Promover la integración de todos los actores del subsector del transporte interprovincial		
Crear e implementar normas estándar de calidad para el subsector de transporte interprovincial.	X	
Aplicar medidas estrictas que exijan el cumplimiento del marco legal y desarrollar medidas regulatorias que definan sanciones y penalidades en el transporte interprovincial.		
Desarrollar programas de calidad para mejorar la productividad y lograr menores y mejores costos en el transporte interprovincial.	X	
Formar un organismo de planificación, coordinación y promoción del clúster del transporte interprovincial de pasajeros.	X	

*Nota.* Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

### 6.13 Conclusiones

La MFODA del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura ha permitido diseñar 15 estrategias. Cinco (FO) están orientadas a explotar las oportunidades mediante la utilización adecuada de las fortalezas del subsector; seis (DO) a buscar oportunidades externas mejorando las debilidades; tres (FA) a confrontar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas al subsector; y una (DA) para evitar las amenazas del entorno que puedan reducir las debilidades internas.

La MPEYEA, MIE, MGE y MBCG sirvieron para evaluar las estrategias del FODA. En la MDE se evaluó la repetitividad; de ahí se eligió 13 estrategias. La MCPE permitió identificar 13 estrategias más relevantes que, filtradas por la MR y ME, son las estrategias que fueron retenidas. Las estrategias se enfrentaron a los objetivos de largo plazo y confirmaron su relevancia. Por último, en la Matriz de Posibilidades de los Competidores se evaluó a los posibles competidores y posibles entrantes al transporte, los cuales presentaron débiles posibilidades de reacción.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En esta segunda etapa del proceso estratégico, la implementación estratégica implica en convertir las estrategias en acciones, para lo cual se requieren cinco elementos clave. Estos son (a) objetivos de corto plazo, (b) desarrollo de la estructura organizacional, (c) políticas, (d) asignación de recursos, (e) manejo del medio ambiente, y (f) ecología (D'Alessio, 2008).

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP (D'Alessio, 2008). En la Tabla 37, se muestra la relación de los OCP con relación a los OLP.

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

En la actualidad, los recursos asignados para el desarrollo del subsector de transporte interprovincial son limitados. Para alcanzar la visión propuesta del presente planeamiento estratégico, se ha considerado los recursos económicos de los siguientes entes: (a) futuro organismo del transporte interprovincial en Piura, mediante aportaciones e ingresos de la gestión, los cuales serán utilizados para capacitaciones, promoción y el desarrollo del clúster que integre a los actores del subsector de transporte interprovincial y, (b) recursos provenientes de las aportaciones de las empresas de transporte interprovincial.

Piura cuenta con universidades estatales y privadas que están en la capacidad de desarrollar mejores tecnologías para el subsector. En tal sentido, la mayor fuerza radicaría en captar las mejores experiencias de los países vecinos (como es el caso de Curitiba en Brasil), emulando sus procesos y métodos de trabajo para que las empresas puedan alcanzar un nivel de competitividad y situar, así, al subsector de transportes en una mejor posición estratégica.

Los recursos para la construcción de los terminales terrestres multifuncionales centralizados (TTMC) en las provincias deben ser gestionados mediante la asociación público-privada en coordinación con Proinversión, entidad que tiene personal técnico y experiencia en este tema.

Tabla 37

## OLP, OCP, Acciones, Indicadores y Ejecutor Principal

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Indicador	Ejecutor - Responsable principal
OLP 1: Lograr alcanzar un incremento del 30 % del ROA hasta el año 2028. Para ello, las empresas de transporte interprovincial de pasajeros deben mejorar su indicador de rentabilidad neta sobre activos que, ascendía a un promedio de - 1.2 % en el periodo 2006-2011.	OCP 1.1: Reducir los gastos de ventas en 1% cada año hasta alcanzar al 2028 una reducción total del 15 %.	Acción 1.1.1: Aplicar medidas de reducción de gastos de ventas.	Porcentaje de ingresos percibidos/costos de servir	Empresas de transporte interprovincial
	OCP 1.2: Reducir los costos operativos en 1.5 % anual hasta alcanzar al 2028 una reducción total del 22.5 %.	Acción 1.2.1: Aplicar reingeniería de procesos y mejorar la eficiencia operativa.	Porcentaje de costos operativos/ventas	Empresas de transporte interprovincial
	OCP 1.3: Implementar un programa de renovación de la flota de ómnibus, hasta lograr alcanzar al 2028 una longevidad máxima de cinco años.	Acción 1.3.1: Aplicar medidas para optimizar los activos.	Porcentaje de ventas/activos totales	Empresas de transporte interprovincial.
OLP 2: Lograr, para el 2028, una participación de mercado mayor al 60 % en el subsector del transporte interprovincial de pasajeros. En el año 2011, la participación de las empresas de transportes interprovincial formales representan el 27.5 %.	OCP 2.1: Lograr, al 2015, que el Estado modifique el marco normativo del subsector de transporte interprovincial, considerando la existencia de una autoridad única y autónoma en el sub sector.	Acción 2.1.1: Proponer cambios o modificaciones del marco normativo del subsector.	Número de leyes normativas del subsector de transporte interprovincial de pasajeros	Gobierno central, Gobierno regional, municipalidad.
	OCP 2.2: Lograr un cambio de 2% anual de empresas informales a formales, hasta alcanzar al 2028 el 80% de empresas formales.	Acción 2.2.1: Crear sistemas de beneficios tributarios para las empresas.	Reducción del número de empresas informales en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros	Gobierno central y Gobierno regional
	OCP 2.3: Lograr, al 2017, la integración de las empresas que forman parte de la cadena del clúster del subsector de transporte interprovincial de pasajeros en Piura.	Acción 2.3.1: Promocionar e incentivar a las empresas de transportes a la formación de un organismo integrador.	Número de empresas del transporte interprovincial de pasajeros	Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad.
	OCP 2.4: Lograr, al 2022, que el subsector cuente con una plataforma de comunicación que permitan contar con información de interés para el desarrollo del subsector de transporte interprovincial.	Acción 2.4.1: Implementar canales de comunicación para el subsector de transporte interprovincial.	Numero de medios o canales de comunicación para el subsector de transporte interprovincial de pasajeros	Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovinciales.
	OCP 2.5: Lograr, al 2020, que el sub sector cuente con fuentes de financiamiento para el desarrollo del subsector de transporte interprovincial	Acción 2.5.1: Obtener líneas de financiamiento por desarrollo de proyectos de inversión en el transporte interprovincial.	Número de líneas de financiamiento y número de proyectos de inversión	Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovinciales.
	OCP 2.6: Lograr, al 2024, que el sub sector cuente con un sistema integrado de información.	Acción 2.6.1: Desarrollar convenios de cooperación con las universidades del Estado y privadas.	Número de convenios de cooperación para el desarrollo del subsector de transporte interprovincial	Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, universidades, empresas de transporte interprovinciales.
	OCP 2.7: Establecer, al 2015, indicadores del subsector de transporte interprovincial.	Acción 2.7.1: Desarrollar convenios conjuntamente con entidades gubernamentales para elaborar y desarrollar los indicadores de gestión.	Número de convenios con entidades gubernamentales	Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovinciales.
	OCP 2.8: Lograr, al 2015, vínculos comerciales de largo plazo con proveedores claves del subsector.	Acción 2.8.1: Realizar convenios con empresas proveedoras de servicio de transporte interprovincial.	Número de convenios con empresas proveedoras de servicio del transporte interprovincial	Empresas de transporte interprovincial y empresas proveedoras.
OCP 2.9: Implementar, al 2019, el billete electrónico en el subsector.	Acción 2.9.1: Desarrollar un proyecto tecnológico que permita implementar el uso del billete electrónico en el subsector.	Porcentaje de avance de cumplimiento del proyecto Número de empresas proveedoras de sistemas electrónicos para el transporte interprovincial	Ministerio de Transportes y Comunicaciones y empresas del sub sector. Empresas de transporte interprovincial.	

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Indicador	Ejecutor - Responsable principal
	OCP 2.10: Implementar, al 2018, un sistema inteligente de transporte (ITS) para el monitoreo y supervisión del sistema de transporte interprovincial de pasajeros	Acción 2.10.1: Desarrollar proyectos de implementación de sistemas inteligentes.	Porcentaje de avance de cumplimiento del proyecto	Ministerio de Transportes y Comunicaciones y empresas del sub sector.
	OCP 2.11: Lograr, al 2018, alianzas estratégicas con empresas líderes del transporte interprovincial de pasajeros en países de Europa, América del Norte y América del Sur.	Acción 2.11.1: Realizar convenios con empresas internacionales para el desarrollo del transporte interprovincial de pasajeros.	Número de convenios con empresas internacionales para el desarrollo del transporte interprovincial	Empresas de transporte interprovincial
	OCP 2.12: Lograr, al 2018, a nivel gubernamental, acuerdos bilaterales con países en materia de transporte interprovincial de pasajeros.	Acción 2.12.1: Realizar acuerdos bilaterales gubernamentales para el desarrollo del transporte interprovincial de pasajeros.	Número de acuerdo bilaterales gubernamentales entre países	Gobierno central, gobierno regional, municipalidad.
	OCP 2.13: Implementar, al 2017, un modelo de gestión integral de información gerencial.	Acción 2.13.1: Desarrollar convenios de cooperación con empresas de transporte interprovincial de pasajeros.	Número de convenios de cooperación con empresas nacionales o internacionales del transporte interprovincial de pasajeros	Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovincial.
OLP 3: Lograr, al 2028, posicionar a las 71 empresas del transporte interprovincial de pasajeros en el mercado regional de Piura.	OCP 3.1: Lograr, al 2025, el posicionamiento de las 71 empresas de transporte interprovincial en el mercado regional de Piura.	Acción 3.1.1: Identificar nuevos mercados regionales con mayor crecimiento económico.	Número de licencias y permisos de operatividad de las empresas de transporte interprovincial	Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovincial.
	OCP 3.2: Alcanzar, al 2028, la formación del clúster del subsector de transporte interprovincial en Piura.	Acción 3.2.1: Integrar a las entidades gubernamentales y privadas, empresas proveedoras de servicios, instituciones educativas y sectores afines para desarrollar un clúster en el subsector.	Porcentaje de participación de <i>stakeholders</i> del subsector de transporte interprovincial	Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovinciales y empresas proveedoras de servicios e instituciones educativas.
	OCP 3.3: Alcanzar como mínimo cinco iniciativas de estímulos al desarrollo del subsector de transporte interprovincial de pasajeros por año.	Acción 3.3.1: Desarrollar incentivos y estímulos para el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.	Número de incentivos para el desarrollo sostenible del subsector de transporte interprovincial	Gobierno central, Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovincial
OLP 4: Lograr, al 2028, un crecimiento sostenible de demanda de pasajeros en el mercado local mayor al 3% anual. En el 2011, el flujo de demanda de pasajeros fue de 702,426 pasajeros. Al 2028, se espera un flujo de demanda de 1'514,845.80 pasajeros.	OCP 4.1: Establecer, al 2017, nuevos planes tarifarios económicos en el subsector de transporte interprovincial.	Acción 4.1.1: Desarrollar nuevos productos y servicios de transporte interprovincial de pasajeros.	Número de nuevos productos y servicios	Empresas de transporte interprovincial
	OCP 4.2: Conseguir, desde el 2017, incrementos de ventas de 2% anual hasta lograr en el 2028 un incremento total de venta de 22%.	Acción 4.2.1: Implementar planes de venta anuales en el subsector.	Porcentaje de cumplimiento del plan de venta anual	Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovincial.
OLP 5: Lograr, al 2028, reducir en un 75 % la contaminación del medio ambiente de Piura. En el año 2011, el índice de calidad de aire de Piura fue de 70.92 ug/m3. Al 2028, se propone reducir este indicador a 18.33 ug/m3.	OCP 5.1: Presentar, al 2015, un proyecto de ley sobre política de conservación y reducción de la contaminación del medio ambiente.	Acción 5.1.1: Aplicar políticas de conservación y reducción de contaminación del medio ambiente	Número de políticas de conservación y reducción contaminación del medio ambiente	Gobierno central, Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovincial
	OCP 5.2: Lograr que, al 2018, el Gobierno central otorgue facultades a los gobiernos regionales y municipios para proteger el medio ambiente y combatir la contaminación en cualquiera de sus formas.	Acción 5.2.1: Descentralizar políticas de medio ambiente a los Gobiernos regionales y municipio.	Número de políticas descentralizadas por gobiernos regionales y municipales	Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovincial
	OCP 5.3: Lograr, al 2019, que el Gobierno regional establezca políticas y normas de ciudad sana y aire limpio.	Acción 5.3.1: Aplicar normas y políticas de ciudad sana y aire limpio.	Normas para una ciudad limpia y aire limpio	Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovincial
	OCP 5.4: Implementar, al 2020, un sistema permanente de monitoreo de emisiones de gases (a cargo de DIGESA).	Acción 5.4.1: Controlar emisiones de gases tóxicos en el medio ambiente.	Ug/m3	Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovincial, DIGESA



Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Indicador	Ejecutor - Responsable principal
	OCP 5.5: Establecer, al 2019, una distribución equitativa del espacio urbano para modos eficientes del transporte en cada provincia de Piura.	Acción 5.5.1: Planificar la distribución de espacios urbanos según modos eficientes de transporte.	Modos de transporte	Gobierno central y regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovincial
	OCP 5.6: Establecer, al 2019, políticas de reducción del sistema de transporte privado en Piura.	Acción 5.6.1: Implementar políticas de reducción del transporte privado en Piura.	Número de modo de transporte privado	Gobierno central y regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovincial
	OCP 5.7: Establecer, al 2019, normas y sanciones aplicables al parque automotor a fin de que no contamine el medio ambiente.	Acción 5.7.1: Aplicar medidas regulatorias y sanciones que contemplen la protección del medio ambiente.	Porcentaje de contaminación de medio ambiente	Gobierno central y regional, dirección del MTC, municipalidad, empresas de transporte interprovincial
	OCP 6.1: Lograr, al 2016, la participación de Proinversión en proyectos de construcción de terminales terrestres interprovinciales de pasajeros en las ocho provincias de Piura.	Acción 6.1.1: Realizar los estudios de prefactibilidad y factibilidad.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Proinversión
		Acción 6.1.2: Sacar a licitación la construcción de los TTMC.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Gobierno local de Piura
		Acción 6.1.3: Construir los TTMC.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Gobierno local de Piura
	OCP 6.2: Construir, al 2016, tres terminales terrestres multifunciones centralizados (TTMC) en la provincia de Piura, para atender las conexiones con las provincias del norte, sur y este.	Acción 6.2.1: Realizar los estudios de prefactibilidad y factibilidad.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Proinversión
		Acción 6.2.2: Sacar a licitación la construcción de los TTMC.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Gobiernos locales de Piura y Sullana
		Acción 6.2.3: Construir los TTMC.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Gobiernos locales de Piura y Sullana
OLP 6: Al 2028, contar con terminales terrestres multifuncionales centralizados en cada una de las ocho provincias de Piura. En el año 2011, ninguna provincia de la región contaba con una infraestructura multifuncional.	OCP 6.3: Construir, al 2019, terminales terrestres multifuncionales centralizados (TTMC) en las provincias de Paita, Huancabamba, Talara, Ayabaca, Sechura, Morropón y Sullana.	Acción 6.3.1: Realizar los estudios de prefactibilidad y factibilidad.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Proinversión
		Acción 6.3.2: Sacar a licitación la construcción de los TTMC.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Gobiernos locales de Paita y Huancabamba
		Acción 6.3.3: Construir los TTMC.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Gobiernos locales de Paita y Huancabamba
		Acción 6.3.4: Realizar los estudios de prefactibilidad y factibilidad.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Proinversión
		Acción 6.3.5: Sacar a licitación la construcción de los TTMC.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Gobiernos locales de Talara y Ayabaca
		Acción 6.3.6: Construir los TTMC.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Gobiernos locales de Talara y Ayabaca
		Acción 6.3.7: Realizar los estudios de prefactibilidad y factibilidad.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Proinversión
		Acción 6.3.8: Sacar a licitación la construcción de los TTMC.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Gobiernos locales de Sechura y Morropón
		Acción 6.3.9: Construir los TTMC.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Gobiernos locales de Sechura y Morropón.
		OCP 7.1: Lograr, al 2014, convertir en autopista la conexión vial de Sullana a Talara, y entregarla en concesión de mantenimiento.	Acción 7.1.1: Realizar los estudios de prefactibilidad y factibilidad.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto
	Acción 7.1.2: Sacar a licitación la construcción de la autopista y su concesión.		Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Proinversión
	Acción 7.1.3: Construir la autopista.		Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
	Acción 7.1.4: Entregar en concesión de mantenimiento de la autopista.		Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OLP 7: Lograr incrementar, al 2028, el asfaltado de la red vial nacional de Piura de 70.5% (969.03 km) al 100% (1,374.29 km), y la red vial departamental de 32.7%	OCP 7.2: Lograr que, al 2017, el Gobierno regional construya las carreteras que unen Paimas-Puente Tondopa-Arreypite Alto-Ayabaca-Socchambamba; Socchabamaba-Huamanguilla-Espíndola; La Noria-Cañas-Salados-El Angolo; Chulucanas-Morropón-Chalaco; Morropón-	Acción 7.2.1: Construir las carreteras de la sierra de Piura.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Gobierno regional de Piura

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Indicador	Ejecutor - Responsable principal
(260.32 km) al 100% (796.10 km), y que todas estas vías tengan contratos de concesión de mantenimiento y conservación.	Huancabamba; y San Miguel de El Faique-La Capilla-Tunas-Tolingas; Sapalache-límite con Cajamarca; Salitral-Huamani-Sapalache.	Acción 7.2.2: Entregar en concesión de mantenimiento la carretera.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	
	OCP 7.3: Lograr que, al 2018, el Gobierno regional construya la carretera costanera de Piura, la misma que une las provincias de Talara, Paita y Sechura por la costa, desde el Nuro hasta Punta Bapo.	Acción 7.3.1: Construir la carretera costanera de Piura.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto.	Gobierno regional de Piura
		Acción 7.3.2: Entregar en concesión de mantenimiento la costanera.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OLP 8: Implementar un sistema de beneficios tributarios para la formalización de las empresas del transporte interprovincial de pasajeros.	OCP 8.1: Lograr, al 2018, que el Gobierno central eleve el límite tope del Régimen Único Simplificado (RUS) hasta un máximo de S/. 360,000 anuales por empresa.	Acción 8.1.1: Aplicar medidas tributarias para la formalización de empresas.	Monto de ingresos mensuales o anuales	SUNAT
	OCP 8.2: Establecer, al 2018, la obligación del uso del RUC en el subsector.	Acción 8.2.1: Aplicar medidas tributarias para compra y venta de productos.	Facturación de compra y venta de productos	SUNAT
	OCP 8.3: Lograr, al 2019, que el Gobierno central establezca políticas claras de lucha contra el contrabando de combustible.	Acción 8.3.1: Desarrollar planes operativos para combatir el contrabando.	Número de operativos contra el contrabando	SUNAT, gobiernos regionales, municipalidades
OLP 9: Al 2028, contar con 71 gerentes en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros con una visión estratégica.	OCP 9.1: Lograr, desde el 2017, la capacitación de ejecutivos de cinco empresas del subsector por año como mínimo.	Acción 9.1.1: Firmar convenios con instituciones educativas estatales y privadas.	Número de capacitaciones de dirección estratégica de empresas	Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovincial, instituciones educativas
	OCP 9.2: Lograr, desde el 2017, dos convenios al año con universidades nacionales y privadas para selección y capacitación de talentos.	Acción 9.2.1: Seleccionar personal ejecutivo candidato para su especialización en transporte.	Número de personal seleccionado	Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovincial, instituciones educativas
	OCP 9.3: Lograr, desde el 2017, dos visitas al año de profesionales especialistas en transporte que transfieran conocimiento a nivel gerencial de las empresas de transporte.	Acción 9.3.1: Capacitar al personal ejecutivo en transporte.	Número de personal operativo capacitado	Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovincial, instituciones educativas
	OCP 9.4: Lograr, al 2019, la creación de un centro de capacitación para ejecutivos con financiamiento de empresas del Estado y privadas.	Acción 9.4.1: Conseguir financiamiento de recursos propios de empresas del Estado y privadas.	Recursos propios de las empresas del Estado y privadas	Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transportes interprovinciales, instituciones educativas
	OCP 9.5: Lograr, desde el 2020, la capacitación en el extranjero (Europa, América del Norte y América del Sur) de cinco ejecutivos por año del subsector.	Acción 9.5.1: Firmar convenios de capacitación de personal ejecutiva en el extranjero.	Número de personal ejecutivo capacitado en el extranjero	Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovincial, instituciones educativas
OLP 10: Al 2028, contar con 125 profesionales conductores y técnicos con estudios de especialización del transporte a nivel internacional.	OCP 10.1: Establecer, desde el 2018, dos visitas al año de profesionales especialistas en transporte que transfieran conocimiento al personal profesional técnico y conductores de las empresas de transporte.	Acción 10.1.1: Desarrollar capacitaciones <i>in house</i> del transporte al personal operario.	Número de capacitaciones <i>in house</i> .	Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovincial, instituciones educativas
	OCP 10.2: Lograr, al 2019, la creación de un centro de capacitación para conductores y técnicos con financiamiento de empresas del Estado y privadas.	Acción 10.2.1: Conseguir financiamiento de recursos propios de empresas del Estado y privadas.	Recursos propios de las empresas del Estado y privadas	Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovincial, instituciones educativas
	OCP 10.3: Lograr, desde el 2020, la capacitación en el extranjero (Europa, América del Norte y América del Sur) de dos instructores de técnicos y conductores por año del subsector.	Acción 10.3.1: Firmar convenios de capacitación de personal operario en el extranjero.	Número de personal operario capacitado en el extranjero	Gobierno regional, dirección del Ministerio de Transporte, municipalidad, empresas de transporte interprovincial, instituciones educativas

De igual manera, la región Piura tiene ya disponibles y presupuestados los recursos para el mejoramiento y asfaltado de algunas carreteras en Piura. Tal es el caso de la vía Costanera y del programa denominado *Mejoramiento de las carreteras de la red vial en la costa y sierra de la región Piura*. Para el primer proyecto, la inversión presupuestada es de S/. 256,776.000, y para el segundo, S/. 512'136,000 (“Costa y sierra norte integradas”, 2012). Entre tanto, para la obra de la autopista de Sullana a Talara, el Gobierno regional tiene que gestionar ante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) su construcción mediante la asociación público-privada. Esta gestión es viable porque el proyecto está considerado en el plan estratégico del MTC.

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

Las políticas planteadas tienen la finalidad de orientar las estrategias elegidas del subsector de transporte interprovincial para alcanzar la posición futura deseada. Estas políticas están alineadas con los valores en el plan estratégico: (a) conciencia ambiental, (b) iniciativas, (c) integración, (d) servicio y (e) seguridad (ver Tabla 38).

### **7.4 Estructura del Subsector**

Según D’Alessio (2008), un proceso de aplicación de la estrategia demanda dos insumos: (a) un liderazgo comprometido de la alta dirección que conduzca al logro del desempeño y éxito de esta etapa y (b) una cultura organizacional que soporte la estrategia y que se beneficie de su implementación. La estructura organizacional del subsector de transporte interprovincial tendrá su inicio en la creación de un organismo que agrupe a la mayor cantidad de empresas y asociaciones del transporte interprovincial. Este organismo tendrá la responsabilidad de llevar a cabo las estrategias relacionadas al desarrollo de un clúster en el subsector de transporte interprovincial. Además, tendrá poder de convocatoria para los diferentes organismos del subsector y será capaz de fomentar la implementación del presente plan estratégico. Estará conformado por miembros directivos del Estado, empresas y

Tabla 38

*Políticas de Cada Estrategia*

Estrategias		Políticas
E1	Desarrollar un clúster de empresas en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.	Política 1.1: Fomentar la participación de los actores del subsector de transporte interprovincial a fin de desarrollar el clúster. Política 1.2: Incentivar la libre y sana competencia con servicio de calidad, comodidad y seguridad en el subsector de transporte interprovincial.
E2	Establecer alianzas estratégicas para atraer inversiones privadas en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros	Política 2.1: Generar alianzas estratégicas entre entidades privadas y estatales para estimular el desarrollo del subsector de transporte interprovincial. Política 2.2: Propiciar las relaciones de largo plazo y beneficio mutuo con los inversionistas privados Política 2.3: Concientizar a los gobiernos regionales y municipales sobre la necesidad de proteger el medio ambiente y los recursos naturales Política 2.4: Difundir a los inversionistas privados que el subsector cuenta con una reglamentación sostenible del servicio de transporte interprovincial
E3	Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos con nuevos servicios en el transporte interprovincial de pasajeros.	Política 3.1: Promover el desarrollo de nuevos productos y servicios en el transporte interprovincial de pasajeros. Política 3.2: Fomentar la implementación de un sistema inteligente de transportes (SIT) en el subsector de transporte interprovincial.
E4	Desarrollar nuevas políticas y normas internacionales fomentando el crecimiento sostenible del subsector de transporte interprovincial de pasajeros.	Política 4.1: Fomentar el cumplimiento del marco normativo del subsector de transporte interprovincial de pasajeros. Política 4.2: Promover la aplicación de la Ley General del Servicio Público de Transporte Terrestre (Decreto Legislativo N° 329), la cual apoya y favorece los servicios públicos del transporte terrestre de pasajeros en todo el territorio nacional.
E5	Desarrollar un modelo de gestión integral del transporte interprovincial de pasajeros.	Política 5.1: Promover la integración de los actores del subsector de transporte interprovincial de pasajeros.
E6	Buscar nuevos instrumentos financieros de financiamiento en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.	Política 6.1: Financiar los proyectos que fomenten el crecimiento sostenible del subsector de transporte interprovincial de pasajeros. Política 6.2: Obtener líneas de financiamiento del transporte con organismos nacionales e internacionales
E7	Fomentar y promover la formalización de las empresas en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.	Política 7.1: Contribuir al desarrollo de las medianas y pequeñas empresas del transporte interprovincial de pasajeros en el subsector Política 7.2: Rechazar todo tipo de acción informal que atente contra el transporte interprovincial de pasajeros. Política 7.3: Otorgar sistemas de beneficios tributarios para la formalización de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros.
E8	Promover y desarrollar una modernización de infraestructura de terminales para el desarrollo sostenible del transporte interprovincial de pasajeros.	Política 8.1: Gestionar eficientemente los proyectos de infraestructura de terminales de transporte interprovincial de pasajeros. Política 8.2: Rechazar cualquier tipo de contaminación que atente contra el medio ambiente. Política 8.3: Fomentar el uso de la tecnología en las mejoras de infraestructura de terminales.
E9	Promover la integración de todos los actores del subsector de transporte interprovincial de pasajeros.	Política 9.1: Promover iniciativas de proyectos de integración en el subsector de transporte interprovincial. Política 9.2: Fomentar la participación de los actores del subsector de transporte interprovincial a fin de promocionar de un clúster. Política 9.3: Incentivar la libre y sana competencia con servicio de calidad, comodidad y seguridad en el subsector de transporte interprovincial.
E10	Crear e implementar normas estándar de calidad para el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.	Política 10.1: Fomentar la aplicación de normas estándares de calidad para el subsector de transporte interprovincial de pasajeros. Política 10.2: Fomentar el transporte sostenible
E11	Aplicar medidas estrictas que exijan el cumplimiento del marco legal y desarrollar medidas regulatorias que definan sanciones y penalidades en el transporte interprovincial de pasajeros	Política 11.1: Aplicar fuertes medidas regulatorias contra la informalidad de las empresas de transportes informales. Política 11.2: Promover acciones conjuntas entre los actores del subsector para combatir la informalidad
E12	Desarrollar programas de calidad para mejorar la productividad, y lograr menores y mejores costos en el transporte interprovincial	Política 12.1: Realizar programas de calidad sobre transporte interprovincial, para las empresas de transportes, organizaciones y asociaciones relacionados con el subsector de transporte interprovincial de Piura. Política 12.2: Promover los estándares del transporte según la normativa internacional, manteniendo los criterios para el cuidado y preservación del medio ambiente Política 12.3: Fomentar la capacitación en el subsector
E13	Formar un organismo de planificación, coordinación y promoción del clúster del subsector de transporte interprovincial de pasajeros.	Política 13.1: Fomentar la participación de los actores del subsector de transporte interprovincial a fin de formalizar el organismo. Política 13.2: Fomentar la planificación estratégica en el transporte interprovincial.

asociaciones del transporte interprovincial de Piura. Por último, este organismo deberá tener libertad y autonomía para guiar el plan estratégico y poder de negociación entre los diferentes actores del subsector y contará con una estructura organizacional: con un director general y dos directores (ver Figura 35).

### **7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

La iniciativa del organismo que agrupa al Estado, empresas y asociaciones del subsector de transporte interprovincial debe promover y compartir una visión de la mejor distribución social, resultados económicos y ambientales que beneficien a todos quienes participan en la cadena del subsector.

**Autorizaciones ambientales.** Tanto el Estado como los Gobiernos regionales y municipales, al contar con la autorización para proteger el medio ambiente y combatir la contaminación en cualquiera de sus formas, tendrán la facultad de sancionar a empresas de transporte interprovincial que no cumplan con las normas y regulaciones de la protección del medio ambiente.

**Emisiones de gases NO, CO, HC y partículas.** Las empresas de transporte interprovincial deberán contar con sistemas de gestión de control para las emisiones de gases tóxicos. Las emisiones de gases producto del combustible que afecten la salud deben ser manejadas de manera adecuada y controlada, así como un tratamiento antes de su liberación del medio ambiente.

### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Es importante tener adecuadamente capacitada a la plana directiva del transporte interprovincial de pasajeros en Piura en temas de gestión, planes estratégicos, financieros y de control de gestión. También se debe capacitar al personal gerencial de segundo nivel y administrativo en temas administrativos y operativos de su gestión. De igual forma, para la capacitación del personal técnico (mecánicos, técnicos de llantas, electricistas y electrónicos)

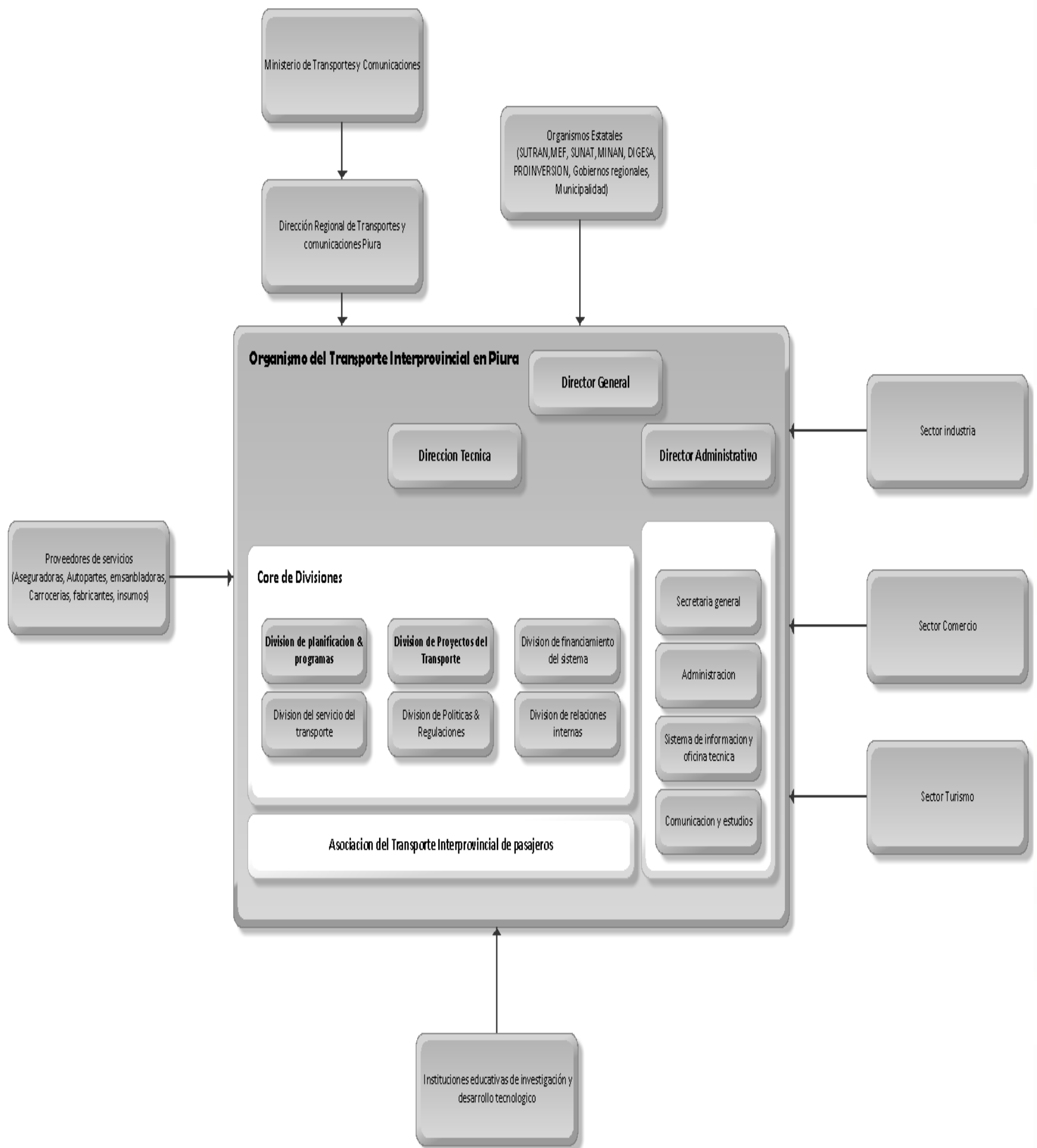


Figura 35. Estructura organizacional del clúster sugerido para el subsector de transporte interprovincial de pasajeros en Piura.

se puede recurrir al apoyo de proveedores y al SENATI, mediante acuerdos comerciales o convenios.

Sobre el último grupo señalado, es importante agregar que el crecimiento económico del país ha generado una fuerte demanda de mano de obra calificada y técnica. Esta demanda también se viene presentando en el caso de conductores de ómnibus, sobre todo con la implementación de las nuevas leyes de control de horas de conducción, de descanso y capacitaciones. Por otro lado, para alcanzar los OLP y la visión planteada es necesario contar con personal capacitado en el subsector. Para lograr estos propósitos, como ya se sugirió líneas arriba, se debe firmar convenios con las principales universidades de Piura y con institutos técnicos como SENATI. Finalmente, hay que considerar que, dada la alta rotación de personal a todo nivel en las organizaciones en el país, es importante tener al personal motivado; para tal efecto, es necesario diseñar programas de motivación en las clases tangibles e intangibles; ello debe tener alcance tanto para el nivel gerencial como para los conductores.

### **7.7 Gestión del Cambio**

La mayor resistencia para realización el cambio se debe a la desconfianza de los empresarios de transporte interprovincial sobre la creación de un clúster en el subsector. Esto es debido a que las empresas de transporte tienen una percepción que es un sistema que demandará altos costos y que el proceso de cambio será demasiado complejo. Sin embargo, en las entrevistas realizadas a los empresarios de transporte interprovincial, se ha observado que esa desconfianza disminuye si se demuestra que (a) la rentabilidad aumenta, (c) la expansión de nuevos mercados regionales resulta atractiva para sus intereses y (d) hay sostenibilidad del transporte en el tiempo. Por ello, es de suma importancia la implementación del plan estratégico para realizar un cambio en la mentalidad de los empresarios del transporte interprovincial, con la finalidad de que perciban los beneficios, no



solo considerando la rentabilidad a largo plazo, sino también los beneficios que brinda al ecosistema y su entorno.

## **7.8 Conclusiones**

En este capítulo se ofrecen las recomendaciones para la implementación de las 13 estrategias retenidas en el capítulo anterior. En primer lugar, se han mencionado los recursos que son asignados a los objetivos de corto plazo; luego, las políticas que son alineadas con los valores y que sirven de base para la resolución de problemas. La estructura organizacional nace de los retos surgidos de las estrategias, en las cuales se resalta la estructura organizacional que agrupa al Estado, empresas y asociaciones para la creación del clúster. De igual manera, se menciona los recursos y preservación del medio ambiente en el subsector y, finalmente, se enfatiza la importancia de la integración de todos los actores en la implementación de las estrategias para el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica constituye una etapa que se efectúa permanentemente durante todo el proceso estratégico debido a que la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2008). El objetivo de este, por tanto, es medir los avances de los OLP en el subsector de transporte interprovincial. En el presente caso se ha designado a un organismo del subsector de transporte interprovincial como el responsable para el cumplimiento de dichas estrategias, así como de promover la participación e integración de las empresas, asociaciones, proveedores de servicio, entidades gubernamentales, entidades educativas de investigación y desarrollo. De esta forma, este organismo tendrá la facultad de modificar dicho plan estratégico.

### 8.1 Perspectivas de Control

Kaplan y Norton (1996) plantearon una metodología que se basa en la configuración de un mapa estratégico denominado relaciones causa y efecto. En tal sentido, ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En la Figura 36 se muestra el mapa estratégico en el que se plasman las perspectivas de control, que son financieras, clientes, procesos y aprendizaje interno.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva está orientada a entender cómo las organizaciones del transporte interprovincial de pasajeros deben aprender y mejorar para alcanzar la visión del presente plan estratégico. A continuación se mencionan las medidas para evaluar los objetivos identificados.

- OLP 9: Al 2028, contar con 71 gerentes en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros con una visión estratégica.

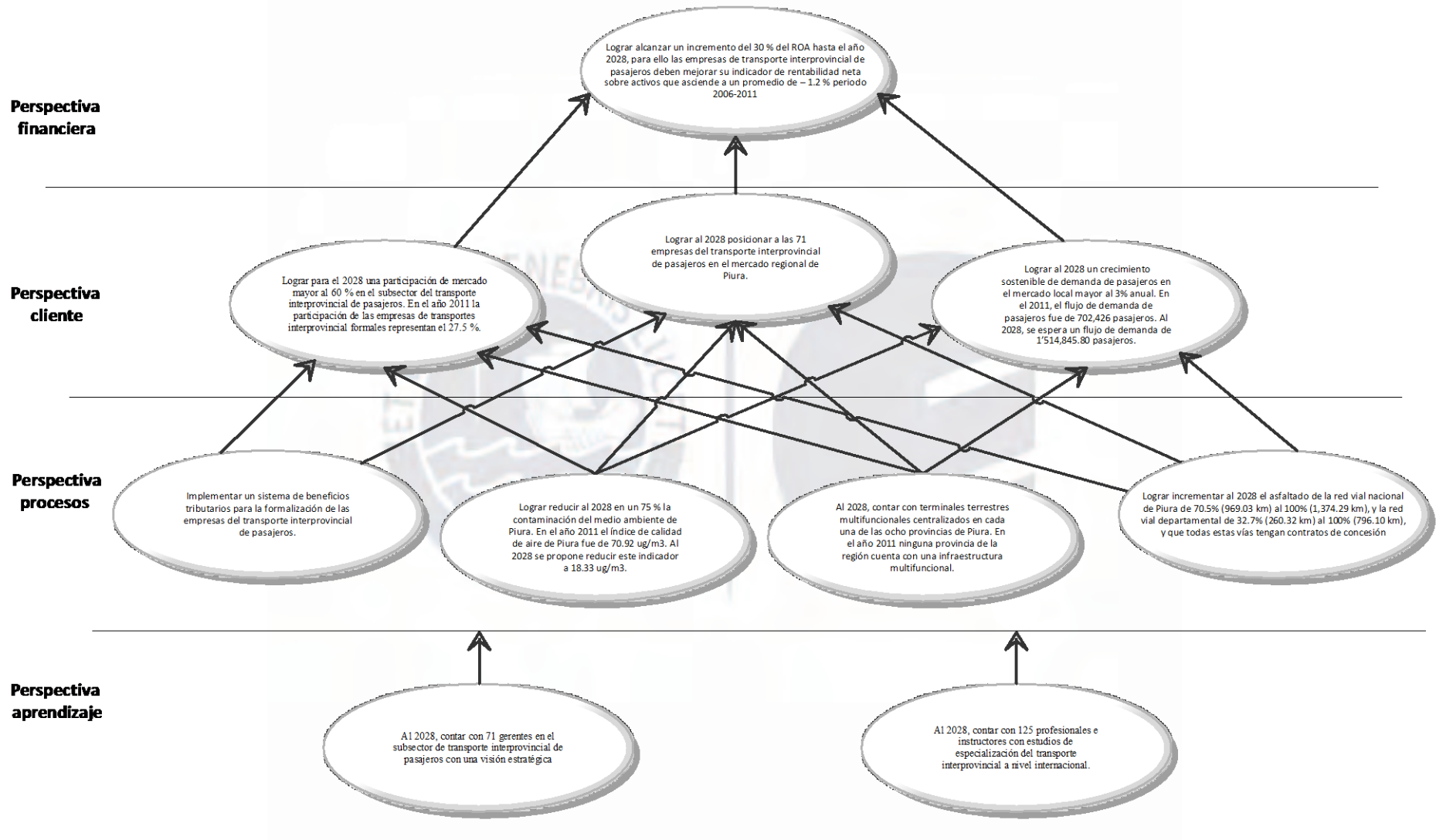


Figura 36. Mapa estratégico del subsector de transporte interprovincial de pasajeros.

- OLP 10: Al 2028, contar con 125 profesionales e instructores con estudios de especialización en el transporte a nivel internacional.

### **8.1.2 Procesos**

Esta perspectiva está orientada a dar cuenta de cómo los procesos de las organizaciones deben ser óptimos para satisfacer a sus clientes. Las medidas para evaluar los objetivos identificados son las siguientes:

- OLP 5: Lograr, al 2028, reducir en un 75 % la contaminación del medio ambiente de Piura. En el año 2011, el índice de calidad de aire de Piura fue de 70.92 ug/m<sup>3</sup>. Al 2028, se propone reducir este indicador a 18.33 ug/m<sup>3</sup>.
- OLP 6: Al 2028, contar con terminales terrestres multifuncionales centralizados en cada una de las ocho provincias de Piura. En el año 2011, ninguna provincia de la región contaba con una infraestructura multifuncional.
- OLP 7: Lograr incrementar, al 2028 el asfaltado de la red vial nacional de Piura de 70.5% (969.03 km) al 100% (1,374.29 km), y la red vial departamental de 32.7% (260.32 km) al 100% (796.10 km), y que todas estas vías tengan contratos de concesión de mantenimiento y conservación.
- OLP 8: Implementar un sistema de beneficios tributarios para la formalización de las empresas del transporte interprovincial de pasajeros.

### **8.1.3 Clientes**

Esta perspectiva está orientada a aclarar cómo las organizaciones del transporte interprovincial deben tener en cuenta a sus clientes para alcanzar la visión del plan estratégico. Las medidas para evaluar los objetivos identificados son las siguientes:

- OLP 2: Lograr, para el 2028, una participación de mercado mayor al 60 % en el subsector del transporte interprovincial de pasajeros. En el año 2011, la participación de las empresas de transportes interprovincial formales representaban el 27.5 %.

- OLP 3: Lograr, al 2028, posicionar a las 71 empresas del transporte interprovincial de pasajeros en el mercado regional de Piura.
- OLP 4: Lograr, al 2028, un crecimiento sostenible de demanda de pasajeros en el mercado local mayor al 3% anual. En el 2011, el flujo de demanda de pasajeros fue de 702,426 pasajeros. Al 2028, se espera un flujo de demanda de 1'514,845.80 pasajeros.

#### **8.1.4 Financiera**

Esta perspectiva está orientada a revelar cómo las organizaciones del transporte interprovincial mirarán a sus accionistas si tienen éxito en el plan estratégico. La medida para evaluar los objetivos identificados es lograr alcanzar un incremento del 30 % del ROA hasta el año 2028. Para ello, las empresas de transporte interprovincial de pasajeros deben mejorar su indicador de rentabilidad neta sobre activos, que ascendía a un promedio de - 1.2 % en el periodo 2006-2011.

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

Para implementar el Tablero de Control Balanceado, se partirá del mapa estratégico en el que se define las métricas para monitorear las perspectivas de control. En la Tabla 39 se muestra el tablero de control que contiene indicadores planteados desde las cuatro perspectivas.

#### **8.3 Conclusiones**

La implementación del Tablero de Control Balanceado (BSC) permitirá proporcionar las bases para alcanzar las estrategias del presente plan estratégico. Dicha metodología debe ser impartida a los directivos para que puedan realizar sus mediciones a fin de cumplir con los objetivos en el largo plazo del plan estratégico. Con el Tablero de Control se ejerce una visión integral para el subsector de transporte interprovincial de pasajeros; de esta manera se facilitan las evaluaciones de las estrategias, ya que se puede ver hacia dónde se está yendo y, eventualmente, hacer correcciones para tener una implementación exitosa.

Tabla 39

## Tablero de Control Balanceado

Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Indicador	Unidades
<b>Perspectiva financiera</b>			
OCP 1.1: Reducir los gastos de ventas en 1% cada año hasta alcanzar, al 2028, una reducción total del 15 %.	Acción 1.1.1: Aplicar medidas de reducción de gastos de ventas.	Porcentaje de ingresos percibidos/costos de servir	Porcentaje
OCP 1.2: Reducir los costos operativos en 1.5 % anual hasta alcanzar, al 2028, una reducción total del 22.5 %.	Acción 1.2.1: Aplicar reingeniería de procesos y mejorar la eficiencia operativa.	Porcentaje de costos operativos/ventas	Porcentaje
OCP 1.3: Implementar un programa de renovación de la flota de ómnibus hasta lograr alcanzar, al 2028, una longevidad máxima de cinco años.	Acción 1.3.1: Aplicar medidas para optimizar los activos.	Porcentaje de ventas/activos totales	Porcentaje
<b>Perspectiva del cliente</b>			
OCP 2.1: Lograr, al 2015, que el Estado modifique el marco normativo del subsector de transporte interprovincial, considerando la existencia de una autoridad única y autónoma en el subsector.	Acción 2.1.1: Proponer cambios o modificaciones del marco normativo del subsector.	Número de leyes normativas del subsector de transporte interprovincial de pasajeros	Número
OCP 2.2: Lograr un cambio de 2% anual de empresas informales a formales hasta alcanzar, al 2028, el 80% de empresas formales.	Acción 2.2.1: Crear sistemas de beneficios tributarios para las empresas.	Reducción del número de empresas informales en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros	Número
OCP 2.3: Lograr, al 2017, la integración de las empresas que forman parte de la cadena del clúster del subsector de transporte interprovincial de pasajeros en Piura.	Acción 2.3.1: Promocionar e incentivar, a las empresas de transportes, la formación de un organismo integrador.	Número de empresas del transporte interprovincial de pasajeros	Número
OCP 2.4: Lograr, al 2022, que el subsector cuente con una plataforma de comunicación que permitan contar con información de interés para el desarrollo del subsector de transporte interprovincial.	Acción 2.4.1: Implementar canales de comunicación para el subsector de transporte interprovincial.	Numero de medios o canales de comunicación para el subsector de transporte interprovincial de pasajeros	Número
OCP 2.5: Lograr, al 2020, que el subsector cuente con fuentes de financiamiento para el desarrollo del subsector de transporte interprovincial.	Acción 2.5.1: Obtener líneas de financiamiento por desarrollo de proyectos de inversión en el transporte interprovincial.	Número de líneas de financiamiento y número de proyectos de inversión	Número
OCP 2.6: Lograr, al 2024, que el subsector cuente con un sistema integrado de información.	Acción 2.6.1: Desarrollar convenios de cooperación con las universidades del Estado y privadas.	Número de convenios de cooperación para el desarrollo del subsector de transporte interprovincial	Número
OCP 2.7: Establecer, al 2015, indicadores del subsector de transporte interprovincial.	Acción 2.7.1: Desarrollar convenios conjuntamente con entidades gubernamentales para elaborar y desarrollar los indicadores de gestión.	Número de convenios con entidades gubernamentales	Número
OCP 2.8: Lograr, al 2015, vínculos comerciales de largo plazo con proveedores claves del subsector.	Acción 2.8.1: Realizar convenios con empresas proveedoras de servicio de transporte interprovincial.	Número de convenios con empresas proveedoras de servicio del transporte interprovincial	Número
OCP 2.10: Implementar, al 2018, un sistema inteligente de transporte (ITS) para el monitoreo y supervisión del sistema de transporte interprovincial de pasajeros.	Acción 2.10.1: Desarrollar proyectos de implementación de sistemas inteligentes.	Porcentaje de avance de cumplimiento del proyecto	Porcentaje
OCP 2.11: Lograr, al 2018, alianzas estratégicas con empresas líderes del transporte interprovincial de pasajeros en países de Europa, América del Norte y América del Sur.	Acción 2.11.1: Realizar convenios con empresas internacionales para el desarrollo del transporte interprovincial de pasajeros.	Número de convenios con empresas internacionales para el desarrollo del transporte interprovincial	Número
OCP 2.12: Lograr, al 2018, a nivel gubernamental, acuerdos bilaterales con países en materia de transporte interprovincial de pasajeros.	Acción 2.12.1: Realizar acuerdos bilaterales gubernamentales para el desarrollo del transporte interprovincial de pasajeros.	Número de acuerdo bilaterales gubernamentales entre países	Número
OCP 2.13: Implementar, al 2017, un modelo de gestión integral de información gerencial.	Acción 2.13.1: Desarrollar convenios de cooperación con empresas de transporte interprovincial de pasajeros.	Número de convenios de cooperación con empresas nacionales o internacionales del transporte interprovincial de pasajeros	Número
OCP 3.1: Lograr, al 2025, el posicionamiento de las 71 empresas de transporte interprovincial en el mercado regional de Piura.	Acción 3.1.1: Identificar nuevos mercados regionales con mayor crecimiento económico.	Número de licencias y permisos de operatividad de las empresas de transporte interprovincial	Número
OCP 3.2: Alcanzar, al 2028, la formación del clúster del subsector de transporte interprovincial en Piura.	Acción 3.2.1: Integrar a las entidades gubernamentales y privadas, empresas proveedoras de servicios, instituciones educativas y sectores afines para desarrollar un clúster en el subsector.	Porcentaje de participación de stakeholders del subsector de transporte interprovincial	Porcentaje
OCP 3.3: Alcanzar como mínimo cinco iniciativas de estímulos al desarrollo del subsector de transporte interprovincial de pasajeros por año.	Acción 3.3.1: Desarrollar incentivos y estímulos para el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.	Número de incentivos para el desarrollo sostenible del subsector de transporte interprovincial	Número
OCP 4.1: Establecer, al 2017, nuevos planes tarifarios económicos en el subsector de transporte interprovincial.	Acción 4.1.1: Desarrollar nuevos productos y servicios de transporte interprovincial de pasajeros.	Número de nuevos productos y servicios	Número
OCP 4.2: Conseguir, desde el 2017, incrementos de ventas de 2% anual hasta lograr en el 2028 un incremento total de venta de 22%.	Acción 4.2.1: Implementar planes de venta anuales en el subsector.	Porcentaje de cumplimiento del plan de venta anual	Porcentaje
<b>Perspectiva de los procesos internos</b>			
OCP 5.1: Presentar, al 2015, un proyecto de ley sobre política de conservación y reducción de la contaminación del medio ambiente.	Acción 5.1.1: Aplicar políticas de conservación y reducción de contaminación del medio ambiente.	Número de políticas de conservación y reducción contaminación del medio ambiente	Número

Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Indicador	Unidades
OCP 5.2: Lograr que, al 2018, el Gobierno central otorgue facultades a los gobiernos regionales y municipios para proteger el medio ambiente y combatir la contaminación en cualquiera de sus formas.	Acción 5.2.1: Descentralizar políticas de medio ambiente a los Gobiernos regionales y municipio.	Número de políticas descentralizadas por gobiernos regionales y municipales	Número
OCP 5.3: Lograr, al 2019, que el Gobierno regional establezca políticas y normas de ciudad sana y aire limpio.	Acción 5.3.1: Aplicar normas y políticas de ciudad sana y aire limpio.	Normas para una ciudad limpia y aire limpio	Número
OCP 5.4: Implementar, al 2020, un sistema permanentemente de monitorear de emisiones de gases (a cargo de DIGESA).	Acción 5.4.1: Controlar emisiones de gases tóxicos en el medio ambiente.	Ug/m3	Calidad de Aire
OCP 5.5: Establecer, al 2019, una distribución equitativa del espacio urbano para modos eficientes del transporte en cada provincia de Piura.	Acción 5.5.1: Planificar la distribución de espacios urbanos según modos eficientes de transporte	Modos de transporte	Número
OCP 5.6: Establecer, al 2019, políticas de reducción del sistema de transporte privado en Piura.	Acción 5.6.1: Implementar políticas de reducción del transporte privado en Piura.	Número de modo de transporte privado	Número
OCP 5.7: Establecer, al 2019, normas y sanciones aplicables al parque automotor a fin de que no contamine el medio ambiente.	Acción 5.7.1: Aplicar medidas regulatorias y sanciones que contemplen la protección del medio ambiente.	Porcentaje de contaminación de medio ambiente	Porcentaje
OCP 6.1: Lograr, al 2016, la participación de Proinversión en proyectos de construcción de terminales terrestres interprovincial de pasajeros en las ocho provincias de Piura.	Acción 6.1.1: Realizar los estudios de prefactibilidad y factibilidad.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
	Acción 6.1.2: Sacar a licitación la construcción de los TTMC.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
	Acción 6.1.3: Construir los TTMC.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
OCP 6.2: Construir, al 2016, tres terminales terrestres multifunciones centralizados (TTMC) en la provincia de Piura, para atender las conexiones con las provincias del norte, sur y este.	Acción 6.2.1: Realizar los estudios de pre factibilidad y factibilidad.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
	Acción 6.2.2: Sacar a licitación la construcción de los TTMC.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
	Acción 6.2.3: Construir los TTMC.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
OCP 6.3: Construir, al 2019, terminales terrestres multifuncionales centralizados (TTMC) en las provincias de Paita, Huancabamba, Talara, Ayabaca, Sechura, Morropón y Sullana.	Acción 6.3.1: Realizar los estudios de prefactibilidad y factibilidad.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
	Acción 6.3.2: Sacar a licitación la construcción de los TTMC.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
	Acción 6.3.3: Construir los TTMC.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
	Acción 6.3.4: Realizar los estudios de prefactibilidad y factibilidad.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
	Acción 6.3.5: Sacar a licitación la construcción de los TTMC.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
	Acción 6.3.6: Construir los TTMC.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
	Acción 6.3.7: Realizar los estudios de prefactibilidad y factibilidad.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
	Acción 6.3.8: Sacar a licitación la construcción de los TTMC.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
	Acción 6.3.9: Construir los TTMC.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
OCP 7.1: Lograr, al 2014, convertir en autopista la conexión vial de Sullana a Talara, y entregarla en concesión de mantenimiento.	Acción 7.1.1: Realizar los estudios de prefactibilidad y factibilidad.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
	Acción 7.1.2: Sacar a licitación la construcción de la autopista y su concesión.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
	Acción 7.1.3: Construir la autopista.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
	Acción 7.1.4: Entregar en concesión de mantenimiento de la autopista.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
OCP 7.2: Lograr que, al 2017, el Gobierno regional construya las carreteras que unen Paimas- Puente Tondopa-Arreypite Alto-Ayabaca-Socchambamba; Socchabamaba-Huamanguilla-Espíndola; La Noria-Cañas-Salados-El Angolo; Chulucanas-Morropón-Chalaco; Morropón-Huancabamba; y San Miguel de El Faique-La Capilla-Tunas-Tolingas; Sapalache-límite con Cajamarca; Salitral-Huamani-Sapalache.	Acción 7.2.1: Construir las carreteras de la sierra de Piura.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
	Acción 7.2.2: Entregar en concesión de mantenimiento la carretera.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
OCP7.3: Lograr que, al 2018, el Gobierno regional construya la carretera costanera de Piura, la misma que une las provincias de Talara, Paita y Sechura por la costa, desde el Ñuro hasta Punta Bapo.	Acción 7.3.1: Construir la carretera costanera de Piura.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
	Acción 7.3.2: Entregar en concesión de mantenimiento la costanera.	Porcentaje de cumplimiento del cronograma base del proyecto	Porcentaje
OCP 8.1: Lograr, al 2018, que el Gobierno central eleve el límite tope del Régimen Único Simplificado (RUS) hasta un máximo de S/. 360,000 anuales por empresa.	Acción 8.1.1: Aplicar medidas tributarias para la formalización de empresas.	Monto de ingresos mensuales o anuales	Nuevos Soles
OCP 8.2: Establecer, al 2018, la obligación del uso del RUC en el subsector.	Acción 8.2.1: Aplicar medidas tributarias para compra y venta de productos.	Facturación de compra y venta de productos	Nuevos Soles
OCP 8.3: Lograr, al 2019, que el Gobierno central establezca políticas claras de lucha contra el contrabando de combustible.	Acción 8.3.1: Desarrollar planes operativos para combatir el contrabando.	Número de operativos contra el contrabando	Número



Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Indicador	Unidades
<b>Perspectiva de aprendizaje e innovación</b>			
OCP 9.1: Lograr, desde el 2017, la capacitación de ejecutivos de cinco empresas del subsector por año como mínimo.	Acción 9.1.1: Firmar convenios con instituciones educativas estatales y privadas.	Número de capacitaciones de dirección estratégica de empresas	Número
OCP 9.2: Lograr, desde el 2017, dos convenios al año con universidades nacionales y privadas para selección y capacitación de talentos.	Acción 9.2.1: Seleccionar personal ejecutivo candidato para su especialización en transporte.	Número de personal seleccionado	Número
OCP 9.3: Lograr, desde el 2017, dos visitas al año de profesionales especialistas en transporte que transfieran conocimiento a nivel gerencial de las empresas de transporte.	Acción 9.3.1: Capacitar al personal ejecutivo en transporte.	Número de personal operativo capacitado	Número
OCP 9.4: Lograr, al 2019, la creación de un centro de capacitación para ejecutivos con financiamiento de empresas del Estado y privadas.	Acción 9.4.1: Conseguir financiamiento de recursos propios de empresas del Estado y privadas.	Recursos propios de las empresas del Estado y privadas	Nuevos Soles
OCP 9.5: Lograr, desde el 2020, la capacitación en el extranjero (Europa, América del Norte y América del Sur) de cinco ejecutivos por año del subsector.	Acción 9.5.1: Firmar convenios de capacitación de personal ejecutiva en el extranjero.	Número de personal ejecutivo capacitado en el extranjero	Número
OCP 10.1: Establecer, desde el 2018, dos visitas al año de profesionales especialistas en transporte que transfieran conocimiento al personal profesional técnico y conductores de las empresas de transporte.	Acción 10.1.1: Desarrollar capacitaciones <i>in house</i> del transporte al personal operario.	Número de capacitaciones <i>in house</i>	Número
OCP 10.2: Lograr, al 2019, la creación de un centro de capacitación para conductores y técnicos con financiamiento de empresas del Estado y privadas	Acción 10.2.1: Conseguir financiamiento de recursos propios de empresas del Estado y privadas.	Recursos propios de las empresas del Estado y privadas	Nuevos Soles
OCP 10.3 Lograr, desde el 2020, la capacitación en el extranjero (Europa, América del Norte y América del Sur) de dos instructores de técnicos y conductores por año del subsector.	Acción 10.3.1: Firmar convenios de capacitación de personal operario en el extranjero.	Número de personal operario capacitado en el extranjero	Número

## Capítulo IX: Competitividad del Subsector

La competitividad del subsector se analiza por intermedio del Diamante de Porter (Porter, 1990). Sobre la base del análisis se complementa la identificación de la creación de un potencial clúster en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros en Piura.

### 9.1 Análisis Competitivo del Subsector

Para el análisis competitivo del subsector en estudio se ha considerado el modelo del Diamante de Porter, que permitirá diagnosticar la situación actual del transporte interprovincial; ello con el objetivo de identificar estrategias que permitan competir en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros en Piura.

**Análisis del Diamante de Porter del subsector.** El modelo del Diamante de Porter es un sistema mutuamente interrelacionado, debido a que el efecto de un factor depende del estado de los otros (Porter, 1990). Como se sabe, el pensamiento estratégico de Michael Porter está basado en las fuerzas del poder que pueden generar las ventajas competitivas de las naciones. Los cuatro factores del diamante aplicados a la realidad del subsector de transporte interprovincial de pasajeros, se muestran en la Figura 37.



*Figura 37.* Los determinantes de la ventaja competitiva: Diamante de Porter. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

**Condiciones de los factores.** Es la situación del subsector del transporte interprovincial de pasajeros que se enfoca en los recursos humanos, factores de producción e infraestructura. De acuerdo a la competitividad regional de Piura del 2004-2010, esta sobresale geográficamente por su ubicación; por tanto, ofrece ventajas comparativas para su integración comercial, turística y económica. Dichas ventajas favorecerían en infraestructuras viales y terminales centralizados, pero debe considerarse aún la falta de ventajas competitivas o competencias distintivas en el subsector.

Los factores negativos que afectan al subsector de transportes interprovincial son (a) personal gerencial y operario del transporte interprovincial no capacitado y (b) terminales del transporte interprovincial deficientes en equipamiento e infraestructura moderna. No obstante, una vez superadas estas trabas, habría un incremento de demanda de pasajeros y de frecuencia de viajes del servicio interprovincial de pasajeros en Piura.

**Condiciones de demanda.** De acuerdo a los capítulos anteriores, el crecimiento económico del país ha generado un incremento de demanda interna de pasajeros en el transporte en Piura; sin embargo, esta oportunidad de crecimiento del transporte formal es limitada por los excesivos controles por parte de los organismos del Estado. Esta coyuntura no tan favorable es aprovechada por la informalidad en el servicio de transporte interprovincial. Por lo tanto, el desarrollo de sistemas de beneficios tributarios permitirá la formalización de las empresas de transporte que aspiran a fortalecer su crecimiento y mejoramiento de su competitividad en el subsector.

**Sectores afines y auxiliares.** El subsector de transporte interprovincial ha impulsado las actividades de otros rubros tales como (a) industria, (b) comercio, (c) financiero y (c) turismo.

**Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.** Porter (1990) mencionó que esta variable indica que mientras mayor es la competencia interna en un país o región, mayores

serán sus capacidades para competir fuera de su territorio. De este modo, la rivalidad con competidores informales no se circunscribe a una competencia económica leal. En consecuencia, el Estado peruano debe regular su legislación en la formalización de las empresas y del servicio del transporte interprovincial para que estas puedan competir con una diferenciación en sus productos y/o servicios. Ello implica que, en términos de estrategia y rivalidad, las empresas compiten por una estructura de costos en el subsector.

### **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Subsector**

De acuerdo al análisis competitivo del subsector de transporte interprovincial de pasajeros, existen ventajas comparativas y pocas ventajas competitivas. Pese a la buena ubicación geográfica de la región Piura, que ha permitido un desarrollo de los sectores económicos como es el transporte, es necesario potenciar las ventajas competitivas en la región en pro del desarrollo sostenible de dicho subsector.

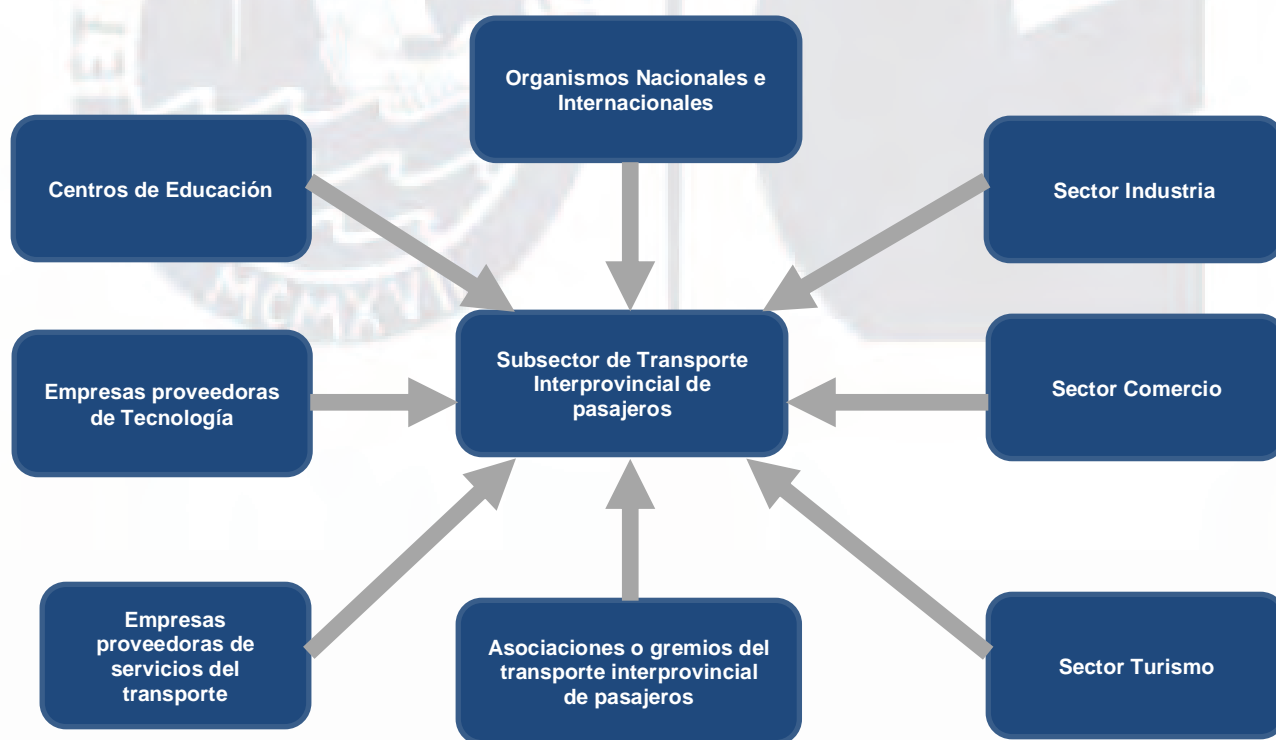
### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Subsector**

Según Porter (2009) un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí” (p. 267). En tal sentido, se ha establecido un potencial desarrollo de un clúster del subsector de transporte interprovincial de pasajeros en Piura. Dicho clúster está constituido a partir de los siguientes elementos:

- Empresas agrupadas en asociaciones o gremios dedicadas a la actividad del transporte.
- Empresas proveedoras de tecnologías.
- Empresas proveedoras de servicio (aseguradoras, autopartes, ensambladoras, carrocerías, fabricantes e insumos).
- Centros educativos de investigación y desarrollo tecnológico (universidades, institutos tecnológicos, entre otros).

- Organismos nacionales (SUTRAN, MEF, SUNAT, MINAN, DIGESA, Proinversión, Gobiernos regionales, municipalidades, MINTRA, Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Piura) e internacionales (BID, CAF).
- Sectores de industria, comercio y turismo que utilizan los canales del servicio de transporte interprovincial.

De acuerdo a los elementos enunciados, el clúster del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura estaría conformado de la manera que se indica en la Figura 38.



*Figura 38.* Clúster del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) de Piura.

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

Los aspectos estratégicos que resultarán determinantes para el logro de los OLP del plan estratégico del subsector son los siguientes:

- Creación de un organismo del subsector: La organización tendrá poder de convocatoria sobre los actores del subsector y la responsabilidad de implementar el plan estratégico. Por ello, impactará favorablemente en el desarrollo sostenible del transporte y generará oportunidades de ventajas competitivas para desarrollar un clúster.
- Incremento en rentabilidad: Las empresas de transporte interprovincial de pasajeros, al pertenecer a un clúster, generarán oportunidades negociadoras con los actores del subsector que no solamente será en lo relacionado a insumos, fuentes de financiamientos, sino que impactará en sus estructuras de costos y en generar mayores rentabilidades en el negocio.
- Integración de acceso de información: Implica ventajas en la integración de informaciones logísticas, procesos, técnicos, entre otros. Esto permitirá que los sistemas sean de bajo costo y beneficiosos para el sistema de transporte. La información es parte de los objetivos trazados en las estrategias del subsector.
- Preservación del medioambiente: El clúster permitirá desarrollar acciones conjuntas con los actores del transporte interprovincial de pasajeros en lo referido a preservar y combatir la contaminación del medio ambiente.
- Incremento de productividad: El clúster generará un impacto positivo en la productividad, debido a que constituye un aspecto estratégico importante considerándolo dentro de los objetivos de largo plazo del plan.

## 9.5 Conclusiones

Tras el estudio del subsector de transporte interprovincial de pasajeros en Piura se demuestra que no habido un crecimiento sostenible debido a la identificación de fuerzas que obstaculizan su desarrollo. El subsector presenta ventajas competitivas que deben ser aprovechadas por los principales actores del transporte, de tal manera que permitan alcanzar la visión propuesta del presenta plan.

Por su ubicación geográfica, Piura ofrece ventajas comparativas para su integración comercial, turística y económica. Dichas ventajas se incrementarían con la creación de infraestructuras viales y terminales centralizados. Por tanto, la creación de un organismo integrador del transporte permitirá que los actores participen del transporte interprovincial. por lo que es previsible la formación de un clúster en el subsector. Al conformarse este, se mejorará la productividad y rentabilidad de las empresas.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presentan las principales conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado en el presente trabajo.

### 10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 40 se muestra el plan estratégico integral propuesto para el subsector del transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura.

### 10.2 Conclusiones Finales

1. Piura posee recursos que reflejan el actual crecimiento económico del Perú. No obstante, la actividad del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) no ha mostrado un nivel de desarrollo acorde al contexto. Esto se debe a deficiencias en cuanto a infraestructura vial, cuidado del medio ambiente, legislación, siniestralidad vial; todos estos factores permiten un desarrollo sostenible que dirija hacia una ciudad verde en Latinoamérica.
2. Piura presenta deficiencias en cuanto a la informalidad del transporte debido a la desregulación legislativa y el excesivo control del transporte interprovincial de pasajeros. Estos aspectos desfavorecen la racionalización eficiente y organizativa de las empresas de transporte interprovincial (ómnibus) de pasajeros.
3. La visión propuesta para el subsector de transporte interprovincial de pasajeros define una meta clara: Lograr para el año 2028 que Piura se convierta en una ciudad verde con un desarrollo sostenible en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros en Latinoamérica. Este objetivo se apoya en los tres pilares de la sostenibilidad (medio ambiente, sociedad y economía) y se medirá a través del índice de ciudades verdes de América Latina (*Economist Intelligent Unit*).
4. El desarrollo de un organismo autónomo integrador del subsector permitirá mejorar su competitividad y rentabilidad en Piura.

Tabla 40

Plan Estratégico Integral del Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros (Ómnibus) en Piura

Misión  
El Subsector de Transporte Interprovincial de Pasajeros administrará y promoverá un sistema de transporte interprovincial de pasajeros en forma coordinada y promoviendo el desarrollo sostenible en sus aspectos económicos, tecnológicos, informáticos, ambientales y sociales, preservando el medio ambiente y propiciando un desarrollo sostenible que genere ventajas competitivas y satisfacción a las necesidades del consumidor.

Lograr para el año 2028, que Piura se convierta en una ciudad verde con un desarrollo sostenible en el subsector del transporte interprovincial de pasajeros en Latinoamérica, apoyado en los tres pilares de la sostenibilidad (medio ambiente, sociedad y economía) y lograr desarrollar un enfoque integrado de redes logísticas, movilidad y conectividad con un buen desempeño medio ambiental en beneficio a la comunidad.										Valores		
Intereses Organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8	OLP 9	OLP 10	Principios Cardinales	
1. Crecimiento sostenible del sub sector y de su participación en el mercado.	Lograr alcanzar un incremento del 30 % del ROA hasta el año 2028, para ello las empresas de transporte interprovincial de pasajeros deben mejorar su indicador de rentabilidad neta sobre activos que asciende a un promedio de -1.2 % en el periodo 2006-2011.	Lograr para el 2028 una participación de mercado mayor al 60% en el subsector del transporte interprovincial de pasajeros. En el año 2011 la participación de las empresas de transportes interprovinciales formales representan el 27.5 %.	Lograr al 2028 posicionar a las 71 empresas del transporte interprovincial de pasajeros en el mercado regional de Piura.	Lograr al 2028 un crecimiento sostenible de demanda de pasajeros en el mercado local mayor al 3% anual. En el 2011, el flujo de demanda de pasajeros fue de 702,426 pasajeros. Al 2028, se espera un flujo de demanda de 1'514,845.80 pasajeros.	Lograr reducir al 2028 en un 75 % la contaminación del medio ambiente de Piura. En el año 2011 el índice de calidad de aire de Piura fue de 70.92 ug/m3. Al 2028 se propone reducir este indicador a 18.33 ug/m3.	Al 2028, contar con terminales terrestres multifuncionales centralizados en cada una de las ocho provincias de Piura. En el año 2011 ninguna provincia de la región cuenta con una infraestructura multifuncional.	Lograr incrementar al 2028 el asfalto de la red vial nacional de Piura de 70.5% (969.03 km) al 100% (1,374.29 km), y la red vial departamental de 32.7% (260.32 km) al 100% (796.10 km), y que todas estas vías tengan contratos de concesión de mantenimiento y conservación.	Implementar un sistema de beneficios tributarios para la formulación de las empresas de transporte interprovincial de pasajeros con una visión estratégica.	Al 2028, contar con 71 gerentes en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros con una visión estratégica.	Al 2028, contar con 125 profesionales e instructores con estudios de especialización del transporte interprovincial a nivel internacional.	1. Influencias de terceros. 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalance de los intereses. 4. Conservación de los enemigos.	1. Iniciativa, la voluntad de realizar acciones y aportar ideas para mejorar. 2. Actitud de servicio, disposición de ayudar oportunamente a los clientes internos y externos. 3. Puntualidad, cumplir los compromisos en el tiempo pactado, respetando el tiempo de los demás. 4. Trabajo en equipo, integración de los colaboradores para cumplir con los objetivos pactados. 5. Seguridad, Proteger a los clientes con medidas de seguridad eficientes. 6. Conciencia ambiental, garantizar la protección del medio ambiente mediante un manejo sostenible a la comunidad. 7. Honestidad, Trato veraz y claro con los clientes y colaboradores.
Estrategias											Políticas	
E1	Desarrollar un clúster de empresas en el subsector del transporte interprovincial de pasajeros.		X							X	1.1, 1.2	
E2	Establecer alianzas estratégicas para atraer inversiones privadas en el subsector del transporte interprovincial de pasajeros	X	X	X	X			X			2.1, 2.2, 2.3, 2.4	
E3	Desarrollar nuevos planes tarifarios económicos con nuevos servicios en el transporte interprovincial de pasajeros.	X	X		X			X			3.1, 3.2	
E4	Desarrollar nuevas políticas y normas internacionales fomentando el crecimiento sostenible del subsector del transporte interprovincial de pasajeros.			X			X		X		4.1, 4.2	
E5	Desarrollar un modelo de gestión integral del transporte interprovincial de pasajeros.	X		X			X		X		5.1	
E6	Buscar nuevos instrumentos financieros de financiamiento en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.	X					X		X		6.1, 6.2	
E7	Fomentar y promover la formalización de las empresas en el subsector del transporte interprovincial de pasajeros.	X	X	X	X			X			7.1, 7.2, 7.3	
E8	Promover y desarrollar una modernización de infraestructura de terminales para el desarrollo sostenible del transporte interprovincial de pasajeros.						X				8.1, 8.2, 8.2	
E9	Promover la integración de todos los actores del subsector del transporte interprovincial de pasajeros.		X	X	X		X		X		9.1, 9.2, 9.3	
E10	Creación e implementación de normas estándar de calidad para el subsector del transporte interprovincial de pasajeros.	X	X	X	X		X		X		10.1, 10.2	
E11	Aplicación de medidas estrictas que exijan el cumplimiento del marco legal y desarrollar medidas regulatorias que definan sanciones y penalidades en el transporte interprovincial de pasajeros.		X	X	X		X		X		11.1, 11.2	
E12	Desarrollar programas de calidad para mejorar la productividad y lograr menores y mejores costos en el transporte interprovincial	X	X	X	X				X		12.1, 12.2, 12.3	
E13	Formación de un organismo de planificación, coordinación y promoción del clúster del subsector del transporte interprovincial de pasajeros.		X	X	X				X		13.1, 13.2	
Tablero de Control											Tablero de control	
1. Perspectiva financiera	Reducir los gastos de ventas en 1% cada año hasta alcanzar al 2028 una reducción total del 15 %.	Lograr al 2015 que el estado modifique el marco normativo del subsector de transporte interprovincial considerando la existencia de una autoridad única y autónoma en el sub sector	Lograr al 2025 el posicionamiento de las 71 empresas de transporte interprovincial en el mercado regional de Piura.	Establecer al 2017 nuevos planes tarifarios económicos en el subsector de transporte interprovincial.	Presentar al 2015 un proyecto de ley sobre política de conservación y reducción de la contaminación del medio ambiente y combatir la contaminación en cualquiera de sus formas.	Lograr al 2016 la participación de la construcción de terminales terrestres interprovinciales de pasajeros en las 8 provincias de Piura.	Lograr al 2014 convertir en autopista de la conexión vial de Sullana a Talara y entregarla en concesión de mantenimiento.	Lograr al 2018 que el gobierno central eleve el límite tope del Régimen Único Simplificado (RUS) hasta un máximo de 360,000 nuevos soles anuales por empresa.	Lograr desde el 2017 la capacitación de ejecutivos de 5 empresas del sub sector por año como mínimo.	Establecer desde el 2018 dos visitas al año de profesionales especialistas en transporte que transferirán conocimiento al personal profesional técnico y conductores de las empresas de transporte.	1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva interna 4. Aprendizaje de la organización.	Código de Ética 1. De los recursos. Se deberán utilizar los recursos económicos y materiales del grupo de manera responsable, y no obtener beneficios personales con su uso. Las instalaciones, equipos, servicios y recursos económicos están dispuestos para el desarrollo y ejecución de los negocios del grupo. 2. Un conflicto de interés ocurre cuando el interés personal de un empleado interfiere de algún modo con los intereses del grupo, en su totalidad. Deberán conducirse de manera honesta y responsable en el quehacer de sus actividades, y no podrán anteponer su interés personal, profesional o financiero ante el interés de la empresa. No podrán aceptar directa o indirectamente regalos, efectivo o cualquier cosa de valor de cualquier persona o empresa que tiene o busca hacer negocio con el grupo.
2. Perspectiva de cliente												
3. Perspectiva interna												
4. Aprendizaje de la organización												
OCP 1.1											OCP1.1	
OCP 1.2											OCP1.2	
OCP 1.3											OCP1.3	
OCP 2.1											OCP2.1	
OCP 2.2											OCP2.2	
OCP 2.3											OCP2.3	
OCP 3.1											OCP3.1	
OCP 3.2											OCP3.2	
OCP 3.3											OCP3.3	
OCP 4.1											OCP4.1	
OCP 4.2											OCP4.2	
OCP 5.1											OCP5.1	
OCP 5.2											OCP5.2	
OCP 6.1											OCP6.1	
OCP 6.2											OCP6.2	
OCP 7.1											OCP7.1	
OCP 7.2											OCP7.2	
OCP 8.1											OCP8.1	
OCP 8.2											OCP8.2	
OCP 9.1											OCP9.1	
OCP 9.2											OCP9.2	
OCP 10.1											OCP10.1	
OCP 10.2											OCP10.2	
OCP 10.3											OCP10.3	

OCP2.4  
Lograr al 2022 que el subsector cuente con una plataforma de comunicación que permitan contar con información de interés para el desarrollo del subsector de transporte interprovincial.

OCP2.5  
Lograr al 2020 que el sub sector cuente con fuentes de financiamiento para el desarrollo del subsector de transporte interprovincial

OCP2.6  
Lograr al 2024 que el sub sector cuente con un sistema integrado de información.

OCP2.7  
Establecer al 2015 indicadores del subsector de transporte interprovincial

OCP2.8  
Lograr al 2015 vínculos comerciales de largo plazo con proveedores claves del subsector.

OCP2.9  
Implementar al 2019 el billete electrónico en el sub sector.

OCP2.10  
Implementar al 2018 un sistema inteligente de transporte (ITS) para el

OCP2.11  
Lograr al 2018 alianzas estratégicas con empresas líderes del transporte interprovincial de pasajeros en países

OCP2.12  
Lograr al 2018 a nivel gubernamental acuerdos bilaterales con países en materia de transporte interprovincial de pasajeros

OCP2.13  
Implementar al 2017 un modelo de gestión integral de información gerencial

OCP5.4  
Implementar al 2020 un sistema permanentemente de monitorear de

OCP5.5  
Establecer al 2019 una distribución equitativa del espacio urbano para modos eficientes del transporte en cada provincia de Piura.

OCP5.6  
Establecer al 2019 políticas de reducción del sistema de transporte privado en Piura.

OCP5.7  
Establecer al 2019 normas y sanciones aplicables al parque automotor a fin de que no contamine el medio ambiente.

OCP9.4  
Lograr al 2019 la creación de un centro de capacitación para ejecutivos con financiamiento de empresas del estado y privadas.

OCP9.5  
Lograr desde el 2020 la capacitación en el extranjero (Europa, América del Norte y América del Sur) de 5 ejecutivos por año del subsector.

3. Seguridad y salud. Las operaciones realizadas dentro del grupo deberán ser seguras tanto para el personal como para las comunidades en las que opera.
4. El grupo no tolerará ninguna conducta violenta o amenzas.
5. Información privilegiada. Si un empleado considera que el acceso a la información confidencial por un tercero necesita un requerimiento o convenio legal, él lo consultará con el área legal para la determinación del acceso.
6. No discriminación y acoso. Todo tratamiento discriminatorio a empleados, proveedores o clientes que violen los valores éticos, será penalizado con las medidas disciplinarias apropiadas.
7. Dignidad. Respetar la dignidad de todas las personas.
8. Equidad. Establecer una competencia libre y equitativa, tratar a todas las partes en forma imparcial y justa y practicar la no discriminación en la contratación y el empleo.
9. Actuar como ciudadanos responsables de la comunidad. Respetar la ley, proteger los bienes públicos, cooperar con las autoridades públicas, no involucrarse indebidamente en la política y el gobierno y contribuir al mejoramiento de la comunidad.
10. Relación con el medio ambiente. Actuar con compromiso permanente y responsable en la protección del medio ambiente.

5. El análisis interno del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura presenta pocas fortalezas. La principal de estas la constituyen las asociaciones y gremios que tratan de superar sus dificultades y tener una mejor comunicación con el gobierno central y local. Sin embargo falta potenciar la gestión interna de las organizaciones con el fin de mejorar su competitividad.
6. El subsector de transporte interprovincial de pasajeros presenta deficiencias debido a la ausencia de planes estratégicos, falta de infraestructuras (tanto en carreteras como en terminales terrestres), atomización de la industria, ausencia de políticas medioambientales, costos operativos altos y falta de una organización jerárquica administrativa que permita centralizar sus esfuerzos al desarrollo sostenible.
7. Los objetivos de corto plazo y sus planes de acciones deben concordar con los cambios del entorno interno y externo. De igual forma, una visión y misión claras, con una alineación del desarrollo del subsector, generarían mejoras en rentabilidad, niveles de calidad de servicio, inversión (tecnologías de información, capital humano, infraestructura), reducción (accidentes de tránsito, contaminación ambiental), combustibles limpios (GNV), participación de mercado. Finalmente, la creación de un organismo autónomo permitirá un enfoque integral con ventajas competitivas en el subsector.
8. Por su ubicación geográfica, Piura ofrece ventajas comparativas para su integración comercial, turística y económica. Dichas ventajas favorecerían al subsector en la formación de un clúster del transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura.
9. La creación de un clúster en el subsector permitirá realizar acuerdos importantes con proveedores y clientes, con los Gobiernos central y regional, con las universidades estatales y privadas que puedan ayudar en investigación y desarrollo (I&D) en el

subsector, con entidades financieras que generen beneficios importantes para todos los grupos de interés, y con organismos internacionales como el BID y CAF para ayudar al subsector en el objetivo de convertirlo en un transporte sostenible en Piura.

### 10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar el plan estratégico propuesto para el subsector del transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura: desde la implementación de la visión retadora establecida, la aplicación de los OLP y OCP propuestos hasta su control. Todo ello con el propósito de que, al año 2028, se tenga un modelo de transporte interprovincial sostenible en Piura.
2. Difundir la misión y visión entre los actores del transporte interprovincial de pasajeros en Piura con la finalidad de lograr sinergias que permitan una orientación al logro de los objetivos del largo plazo del plan estratégico del subsector.
3. Apoyar a la formación de un clúster con la finalidad de integrar a los actores. Esto permitirá desarrollar una estrategia genérica competitiva de enfoque en costos con servicios de calidad y seguridad a sus clientes. Asimismo el clúster contribuirá a mejorar la competitividad y rentabilidad del subsector de transporte interprovincial de pasajeros en Piura.
4. Modificar la Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre (Ley 27181, 1999) para la creación de una autoridad autónoma que sea responsable de la gestión y fiscalización del subsector.
5. Incentivar a las empresas de transporte interprovincial a través de sistemas que fomenten los beneficios tributarios con la finalidad de reducir la informalidad, así como promover la descentralización de políticas de gestión ambiental entre los Gobiernos regionales y municipales para proteger y combatir la contaminación del medio ambiente.

6. Cambiar la matriz energética del transporte interprovincial a combustibles limpios (GNV) o menos contaminantes para el medio ambiente.
7. Incentivar la construcción de terminales multifuncionales y mejorar las infraestructuras viales que conectan las provincias de Piura. Igualmente, se sugiere la implementación de sistemas inteligentes de transporte (SIT) que permitirán mejorar los procesos del negocio, seguridad a los clientes, reducir costos operativos y generar información estadística para el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.
8. Establecer alianzas estratégicas para atraer inversiones privadas en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.
9. Otorgar poderes y facultades a los Gobiernos regionales y municipales para aplicar normas para proteger el medio ambiente y combatir la contaminación en cualquiera de sus formas.
10. Suscribir convenios de cooperación con centros de estudios de universidades nacionales y privadas para desarrollar capacitaciones que beneficien a las gerencias, altos ejecutivos y técnicos en el subsector de transporte interprovincial de pasajeros.

#### **10.4 Futuro del subsector**

De aplicarse el plan estratégico propuesto, el futuro del subsector de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) quedaría enmarcado en la visión de ser una ciudad verde con un desarrollo sostenible en el Perú. Este factor será medido por intermedio del índice de ciudades verdes en América Latina; para ello se priorizará en una administración con autoridad autónoma y competente, y que haya entre los actores del subsector interacción en torno a aspectos estratégicos, información, conocimientos y tecnología que generen eficiencia e innovación, siguiendo estándares internacionales que impacten en la preservación del medio ambiente y ofrezcan un desarrollo sostenible que genere ventajas competitivas y satisfacción de necesidades al consumidor.

El subsector del transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura, será un modelo de transporte sostenible para el país y un ejemplo a seguir por el resto de regiones. Sin embargo, se debe de aprovechar el constante crecimiento que está experimentando Piura, así como los recursos que tiene el Estado para invertir en proyectos sostenibles, el constante crecimiento del transporte interprovincial y el interés de organismos internacionales como el BID en la inversión en transportes sostenibles.





## Referencias

- Agencia Peruana de Noticias. (2012a, 28 de diciembre). El 2012 ha sido un buen año y el 2013 será mejor para el Perú. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-el-2012-ha-sido-un-buen-ano-y-2013-sera-mejor-para-peru-441404.aspx>
- Agencia Peruana de Noticias. (2012b, 18 de abril). Producción de petróleo en Perú se redujo 5,15% entre enero y marzo del 2012. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/produccion-de-petroleo-en-peru-se-redujo-515-entre-enero-y-marzo-del-2012>.
- Agencia Peruana de Noticias. (2013, 17 de enero). Perú puede crecer diez años más si se ejecutan proyectos de energía en cartera. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-peru-puede-crecer-diez-anos-mas-si-se-ejecutan-proyectos-energia-cartera-443792.aspx>
- Avolio, B. (2008). *Contabilidad Financiera y Gerencial. Análisis de Estados Financieros*. Documento de trabajo.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011). *Memoria 2011*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2011.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2012.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2010). *Congreso Internacional de Transporte Sustentable*. Recuperado de <http://www.congresotransportesustentable.org/.../index.php?>

Banco Mundial [BM]. (2013). *Precio del diésel para el usuario (US\$ por litro)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/EP.PMP.DESL.CD>

BBVA Research. (2011). *Una revisión de los avances en la inversión en infraestructura en Latinoamérica*. Recuperado de [http://www.bbva.com/bbva-research/com/KETD/fbin/mult/WP\\_1136\\_tcm346-281714.pdf?ts=2382013](http://www.bbva.com/bbva-research/com/KETD/fbin/mult/WP_1136_tcm346-281714.pdf?ts=2382013)

BBVA Research. (2012). *Situación global*. Recuperado de [http://www.bbva.com/bbva-research/com/KETD/fbin/mult/1202\\_Situacionglobal\\_tcm346-286433.pdf?ts=982013](http://www.bbva.com/bbva-research/com/KETD/fbin/mult/1202_Situacionglobal_tcm346-286433.pdf?ts=982013).

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/a722fad5-6998-41ae-b8ae-78d7c15a1c0a>

CENTRUM Católica. (2011, 18 de febrero). Mercado de transporte interprovincial de pasajeros. *CENTRUM al día*. Recuperado de [http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/mercados/mercado/mercado\\_transporte.html](http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/mercados/mercado/mercado_transporte.html)

Christensen, G.F., Berg, N., & Salter, M. (1976). *Policy formulation and administration*. Home-wood, IL: Richard D. Irwin.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2004). *La planificación del transporte y su incidencia en la competitividad de las ciudades*. Recuperado de [http://www.fomento.es/mfom/lang\\_castellano/direcciones\\_generales/tranporte\\_por\\_carretera/Documentos/Plata/](http://www.fomento.es/mfom/lang_castellano/direcciones_generales/tranporte_por_carretera/Documentos/Plata/)

Corporación Andina de Fomento [CAF]. (2004). *Perú: Análisis del sector transporte*. Recuperado de <http://publicaciones.caf.com/media/1183/35.pdf>

Costa y Sierra Norte integradas con mejoramiento de la red vial que ejecutará el GR Piura.

(2012, 06 de noviembre) *Piura News*. Recuperado de

<http://www.piuranews.com/nacionales/728-costa-y-sierra-norte-integradas-con-mejoramiento-de-la-red-vial-que-ejecutara-el-gr-piura.html>

Coto, P. (2007). *Impacto de la nueva economía sobre el transporte*. Bilbao, España:

Fundación BBVA.

Cruz D. (2012, 2 de enero). El poder económico viene desde adentro. *El Comercio – Día 1*. p. 16.

Cuarentaiún muertos y 67 heridos. (2012, 12 de junio). *Correo*. p. 12.

D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.

Decreto Supremo N° 017-2009-MTC. Reglamento Nacional de Administración de Transportes. Presidencia de la República del Perú (2009). Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/terrestre/mjuridico/docs/ds0092004.pdf>

Decreto Supremo N° 033-2011-MTC. Decreto Supremo que modifica el Reglamento Nacional de Administración de Transporte, aprobado por Decreto Supremo N° 017-2009-MTC. Presidencia de la República del Perú (2011).

Decreto Supremo N° 047-2001-MTC. Establecen límites máximos permisibles de emisiones contaminantes para vehículos automotores que circulen en la red vial. Presidencia de la República del Perú (2001). Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/asuntos/docs/ds\\_047.pdf](http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/asuntos/docs/ds_047.pdf)

Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales [DIRECON]. (2011). *Inversión directa de capitales chilenos en el Perú 1990-diciembre 2011*. Recuperado de <http://www.direcon.gob.cl/inversion/1429>

Dirección Regional del Ministerio de Transportes y Comunicaciones de Piura (2011).

*Directorio de Empresas de Transporte Interprovincial de la Región Piura*

[Documento privado entregado especialmente para la elaboración de esta tesis].

Duque, F. (2006). *Fundamentos de economía y transportes*. Bogotá, Colombia: Autor.

Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1879/>

Economist Intelligence Unit [EIU]. (2010). *Índice de ciudades verdes de América Latina*.

Recuperado de [http://www.siemens.com/press/pool/de/events/corporate/2010-11-lam/study-latin-american-green-city-index\\_spain.pdf](http://www.siemens.com/press/pool/de/events/corporate/2010-11-lam/study-latin-american-green-city-index_spain.pdf)

El Estado planea invertir S/. 4.500 mlls. para enfrentar el déficit tecnológico. (2012, 10 de abril). *El Comercio*. p. B4.

El gobierno dejó de gastar 62,241 millones de soles. (2012, 17 de enero). *El Comercio*. p. B5.

Empresa de Transportes Dora. (2011). *Informe general de la Empresa de Transportes Dora*.

Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/79964193/Informe-General-Dora>

Empresa de Transportes EPPO (2011). *Empresa EPPO*. Recuperado de

<http://epposa.wix.com/web#!empresa>

Empresa de Transportes Turismo Ximena (2011). *Empresa EMTUR Ximena*. Recuperado de

<http://www.buenastareas.com/ensayos/An%C3%A1lisis-Foda/2564676.html>

En bus o avión, pero barato (2012, 06 de febrero). *El Comercio - Día 1*. p. 12.

ESAN. (2004). *Impacto tributario en el servicio de transporte terrestre interprovincial de pasajeros*. Lima, Perú: Autor.

El transporte interprovincial. (2012, 07 de mayo). *El Comercio - Día 1*. p. 32.

European Intelligent Transport System [ITS]. (2004). *Planificación de un sistema de*

*transporte moderno. Guía para la arquitectura de un sistema inteligente de*

*transporte*. Recuperado de [http://www.frame-online.net/sites/default/files/first-](http://www.frame-online.net/sites/default/files/first-view/further-reading/PLANIFICACI%C3%93N%20DEv4.pdf)

[view/further-reading/PLANIFICACI%C3%93N%20DEv4.pdf](http://www.frame-online.net/sites/default/files/first-view/further-reading/PLANIFICACI%C3%93N%20DEv4.pdf)

Expertos apoyan una sola autoridad en transporte. (2012, 08 de marzo). *El Comercio*, p. A15.

Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications* (4a ed.). Malden, MA: Blackwell.

¿Hay solución para la crisis del transporte en el Perú? (2011, 23 de agosto). *La República*.

Recuperado de <http://www.larepublica.pe/23-08-2011/entrevista-hay-solucion-para-la-crisis-del-transporte-en-el-peru>

Huancabamba en menos tiempo y con más comodidad. (2012, 21 de setiembre). *El Tiempo*. p. 2.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Perfil sociodemográfico del Perú*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/a722fad5-6998-41ae-b8ae-78d7c15a1c0a>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/a722fad5-6998-41ae-b8ae-78d7c15a1c0a>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *Producto bruto interno por departamentos 2001-2010*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0995/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Encuesta nacional de programas estratégicos – Seguridad ciudadana*. Recuperado de [http://economia.unmsm.edu.pe/Servicios/BEst/datos/INEI\\_IT\\_2.13\\_ESC.pdf](http://economia.unmsm.edu.pe/Servicios/BEst/datos/INEI_IT_2.13_ESC.pdf)

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2011a). *Agenda económica del Perú para lograr un crecimiento sostenido*. Recuperado de [http://www.ageup.pe/archivos/evento\\_conferencia/pdf/presentacion/166.pdf](http://www.ageup.pe/archivos/evento_conferencia/pdf/presentacion/166.pdf)

Ipsos Apoyo. (2012, 24 de febrero). La clase media es el 56% de la población urbana.

*Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/02/24/economia/clase-media-56-poblacion-urbana-2013201>

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Levitt, T. (1965, noviembre-diciembre). Exploite the product life cycle. *Harvard Business Review*, 43, 81-94.

Ley 26887. Ley General de Sociedades. Congreso de la República del Perú (1997).

Ley 27181. Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre. Congreso de la República del Perú (1999).

Mendoza, M. (2012, 10 de abril). El Estado planea invertir S/4.500 mlls. para enfrentar el déficit tecnológico. *El Comercio*, p. B4.

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2011). *Perú: Transformación económica y social en marcha*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol.../Informe\\_Preelectoral\\_2011.ppt](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol.../Informe_Preelectoral_2011.ppt)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2013). *Distribución del gasto del presupuesto del sector público – por nivel de gobierno y funciones*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/sectr\\_publ/proye\\_2013/Anexos/Anexo\\_3.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2013/Anexos/Anexo_3.pdf)

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE]. (2012). *Lineamientos de la política exterior peruana*. Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Sexta\\_Politica\\_de\\_Estado\\_del\\_Acuerdo\\_Nacional.aspx](http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Sexta_Politica_de_Estado_del_Acuerdo_Nacional.aspx)



- Ministerio de Salud [MINSA]. (2009). *Accidentes de tránsito: Problema de salud pública. Informe nacional*. Recuperado de [http://www.slideshare.net/Nando\\_Slide/informe-nacional-de-accidentes-de-transito-2009](http://www.slideshare.net/Nando_Slide/informe-nacional-de-accidentes-de-transito-2009)
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2010). *Dinámica ocupacional en la región Piura*. Recuperado de [http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/publicaciones\\_dnpfp/DINAMICA\\_OCUPACIONAL\\_PIURA.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpfp/DINAMICA_OCUPACIONAL_PIURA.pdf)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2010). *Anuario Estadístico 2010*. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/portal/ae2010\\_revision\\_14\\_06\\_2011\\_v2-rev.pdf](http://www.mtc.gob.pe/portal/ae2010_revision_14_06_2011_v2-rev.pdf)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2011). *Red vial por sistema de carretera, según departamento: 2011*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/index.html>
- Municipalidad Provincial de Piura (2011). *Información estadística de la Oficina de Transporte y Circulación Vial del 2011*. Piura, Perú: Autor.
- McKinsey Global Institute [MGI]. (2011). *Construyendo ciudades competitivas: La clave para el crecimiento en América Latina*. Recuperado de [http://www.fomento.es/mfom/lang\\_castellano/direcciones\\_generales/tranporte\\_por\\_carretera/Documentos/Plata/](http://www.fomento.es/mfom/lang_castellano/direcciones_generales/tranporte_por_carretera/Documentos/Plata/)
- NCF Bolsa (2012). *Reporte semanal bursátil - 28 de junio de 2012*. Recuperado de <http://www.ncfbolsa.com/reportes/SEMANTAL28.pdf>
- Observatorio Turístico del Perú [OTP]. (2011). *Población proyectada de Piura*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/piurpobl.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2012). *Conferencia de la Naciones Unidas sobre el desarrollo sostenible. Declaración de Río+20*. Recuperado de [https://rio20.un.org/sites/rio20.un.../a-conf.216-l-1\\_spanish.pdf](https://rio20.un.org/sites/rio20.un.../a-conf.216-l-1_spanish.pdf)



- Parque automotor peruano es uno de los más antiguos. (2011, 06 de marzo). *Expreso*.  
 Recuperado de [http://www.expreso.com.pe/noticia/2011/06/03/parque-automotor-peruano-es-uno-de-los-mas-antiguos?quicktabs\\_1=1](http://www.expreso.com.pe/noticia/2011/06/03/parque-automotor-peruano-es-uno-de-los-mas-antiguos?quicktabs_1=1)
- Piura-Huancabamba en menos tiempo y con más comodidad. (2012, 21 de setiembre). *El Tiempo*. p. 2.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F., México: CSSA.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.
- Proetica (2012). *VII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2012*.  
 Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2012/07/Pro%20tica-VII-Encuesta-Nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupci%20n-en-el-Per%20-2012.pdf>
- Proinversión. (2012). *Por qué invertir en el Perú*. Recuperado de [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION\\_PAIS/PT\\_Por%20que%20invertir%20en%20Peru\\_Esp\\_08\\_11\\_2012.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/PT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_Esp_08_11_2012.pdf)
- Rosado R. (2012, 21 de marzo). 522 empresas exportaron a China durante el 2011. *Gestión*, p. 14.
- Rothgiesser, H. (2011). I+D: Juntos en la investigación. *Perúeconómico.com*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/55-2011-mar/articulos/949-juntos-en-la-investigacion>
- Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994). *Strategic management. A methodological approach* (4a ed.). Nueva York, NY: Addison Wesley.

RPP Noticias. (2011a, 02 de marzo). Diferencias entre tasas de interés afectan competitividad del Perú. *RPP Noticias*. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2011-03-02-diferencias-entre-tasas-de-interes-afectan-competitividad-del-peru-noticia\\_341486.html](http://www.rpp.com.pe/2011-03-02-diferencias-entre-tasas-de-interes-afectan-competitividad-del-peru-noticia_341486.html)

RPP Noticias. (2011b, 20 de mayo). Inversiones ecuatorianas en Perú bordean los dos mil millones de soles. *RPP Noticias*. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2011-05-20-inversiones-ecuatorianas-en-peru-bordean-los-dos-mil-millones-de-soles-noticia\\_367508.html](http://www.rpp.com.pe/2011-05-20-inversiones-ecuatorianas-en-peru-bordean-los-dos-mil-millones-de-soles-noticia_367508.html)

RPP Noticias (2011c, 28 de julio). Nuestro país sufre de un Estado centralista, advirtió Ollanta. *RPP Noticias*. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2011-07-28-nuestro-pais-sufre-de-un-estado-centralista-advirtio-ollanta-humala-noticia\\_389044.html](http://www.rpp.com.pe/2011-07-28-nuestro-pais-sufre-de-un-estado-centralista-advirtio-ollanta-humala-noticia_389044.html)

RPP Noticias. (2012, 31 de enero). El Callao puede convertirse en el Puerto hub de Sudamérica. *RPP Noticias*. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2012-01-31-el-callao-puede-convertirse-en-el-puerto-hub-de-sudamerica-noticia\\_446338.html](http://www.rpp.com.pe/2012-01-31-el-callao-puede-convertirse-en-el-puerto-hub-de-sudamerica-noticia_446338.html)

RPP Noticias. (2013, 20 de junio). Acusan exceso de autoridades a cargo del tránsito y el transporte. *RPP Noticias*. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2013-06-20-acusan-exceso-de-autoridades-a-cargo-del-transito-y-el-transporte-noticia\\_605965.html](http://www.rpp.com.pe/2013-06-20-acusan-exceso-de-autoridades-a-cargo-del-transito-y-el-transporte-noticia_605965.html)

Sector Transporte Interprovincial. (2011). *Sector transporte interprovincial: estructura empresarial*. Recuperado de [http://www.tesisproyectos.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=596&Itemid=27](http://www.tesisproyectos.com/index.php?option=com_content&task=view&id=596&Itemid=27)

Ser o no ser exportador. (2012, 19 de marzo). *El Comercio, Día 1*. p. 12.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2012). *Evolución del sistema financiero a diciembre del 2012*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=13#>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2013). *Evolución del sistema financiero desde setiembre 2008*. Recuperado de

<https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2012/Diciembre/SF-2103-di2012.PDF>

Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías [SUTRAN].

(2012). *Análisis estadístico. Accidentes de tránsito con daños personales*. Recuperado

de [http://www.sutran.gob.pe/portal/images/estadisticas/est\\_enero\\_febrero\\_10-12.pdf](http://www.sutran.gob.pe/portal/images/estadisticas/est_enero_febrero_10-12.pdf)

Transportistas regresarán a la avenida Sánchez Cerro. (2012, 06 de octubre). *El Tiempo*. p. 2.

Unión Internacional de Transportes Públicos [UITP]. (2003). *Un billete para el futuro: Tres paradas para la movilidad sostenible*. Recuperado de <http://www.uitp.org/SD/pics/susdev/Brochure-ES.pdf>

World Economic Forum [WEF]. (2012). *Reporte de competitividad global 2011-2012*.

Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)

## Apéndice A: Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre (Ley 27181)

Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre

LEY N° 27181

### CONCORDANCIAS:

D.S. N° 033-2001-MTC (REGLAMENTO)  
 D. S. N° 009-2004-MTC  
 D.S. N° 047-2001-MTC  
 D.U. N° 140-2001  
 D.S. N° 007-2002-MTC  
 D.S. N° 017-2002-MTC  
 R.D. N° 266-2002-MTC-15.18  
 D.S. N° 022-2002-MTC  
 D.S. N° 024-2002-MTC  
 R.M. N° 1953-2002-SA-DM  
 D.S. N° 055-2003-MTC  
 D.S. N° 058-2003-MTC  
 D.S. N° 024-2004-MTC  
 D.S. N° 003-2005-MTC  
 R.M. N° 343-2005-MINSA  
 LEY N° 28515  
 D.S. N° 027-2005-MTC  
 D.S. N° 032-2005-MTC (Reglamento nacional de ferrocarriles)  
 R.D. N° 2247-2005-MTC-20 (Aprueban Directiva "Normas y Procedimientos para el otorgamiento de autorizaciones especiales para vehículos que transportan mercancía especial y para vehículos especiales")  
 R.D. N° 3336-2006-MTC-15 (Aprueban Directiva "Requisitos y Procedimiento para el otorgamiento de Bonificaciones para los Vehículos con Suspensión Neumática y/o Neumáticos Extra Anchos")

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

POR CUANTO:

El Congreso de la República ha dado la Ley siguiente:

LEY GENERAL DE TRANSPORTE TRANSITO TERRESTRE

### TITULO I

#### DEFINICIONES Y AMBITO DE APLICACION

Artículo 1.- Del ámbito de aplicación

1.1 La presente Ley establece los lineamientos generales económicos, organizacionales y reglamentarios del transporte y tránsito terrestre y rige en todo el territorio de la República.

1.2 No se encuentra comprendido en el ámbito de aplicación de la presente Ley, el transporte por cable, por fajas transportadoras y por ductos.

#### Artículo 2.- De las definiciones

Para efectos de la aplicación de la presente Ley, entiéndase por:

- a) Transporte Terrestre: desplazamiento en vías terrestres de personas y mercancías.
- b) Servicio de Transporte: actividad económica que provee los medios para realizar el Transporte Terrestre. No incluye la explotación de infraestructura de transporte de uso público.
- c) Tránsito Terrestre: conjunto de desplazamientos de personas y vehículos en las vías terrestres que obedecen a las reglas determinadas en la presente Ley y sus reglamentos que lo orientan y lo ordenan.
- d) Vías Terrestres: infraestructura terrestre que sirve al transporte de vehículos, ferrocarriles y personas.

#### Artículo 3.- Del objetivo de la acción estatal

La acción estatal en materia de transporte y tránsito terrestre se orienta a la satisfacción de las necesidades de los usuarios y al resguardo de sus condiciones de seguridad y salud, así como a la protección del ambiente y la comunidad en su conjunto.

#### Artículo 4.- De la libre competencia y rol del Estado

4.1 El rol estatal en materia de transporte y tránsito terrestre proviene de las definiciones nacionales de política económica y social. El Estado incentiva la libre y leal competencia en el transporte, cumpliendo funciones que, siendo importantes para la comunidad, no pueden ser desarrolladas por el sector privado.

4.2 El Estado focaliza su acción en aquellos mercados de transporte que presentan distorsiones o limitaciones a la libre competencia. En particular dirige su atención a los mercados que se desarrollan en áreas de baja demanda de transporte a fin de mejorar la competitividad en los mismos y a los existentes en áreas urbanas de alta densidad de actividades a fin de corregir las distorsiones generadas por la congestión vehicular y la contaminación.

4.3 El Estado procura la protección de los intereses de los usuarios, el cuidado de la salud y seguridad de las personas y el resguardo del medio ambiente.

4.4 El Poder Ejecutivo podrá establecer medidas temporales que promuevan la renovación del parque automotor.

CONCORDANCIAS: D.S. N° 032-2003-MTC

#### Artículo 5.- De la promoción de la inversión privada

5.1 El Estado promueve la inversión privada en infraestructura y servicios de transporte, en cualesquiera de las formas empresariales y contractuales permitidas por la Constitución y las leyes.

5.2 El Estado garantiza la estabilidad de las reglas y el trato equitativo a los agentes privados de manera que no se alteren injustificadamente las condiciones de mercado sobre la base de las cuales toman sus decisiones sobre inversión y operación en materia de transporte.

5.3 Las condiciones de acceso al mercado se regulan por las normas y principios contenidos en la presente Ley y el ordenamiento vigente.

#### Artículo 6.- De la internalización y corrección de costos

6.1 El Estado procura que todos los agentes que intervienen en el transporte y en el tránsito perciban y asuman los costos totales de sus decisiones, incluidos los costos provocados sobre terceros como consecuencia de tales decisiones. Asimismo, promueve la existencia de precios reales y competitivos en los mercados de insumos y servicios de transporte y corrige, mediante el cobro de tasas u otros mecanismos similares, las distorsiones de costos generadas por la congestión vehicular y la contaminación.

6.2 Cuando la corrección de costos no sea posible, aplica restricciones administrativas para controlar la congestión vehicular y garantizar la protección del ambiente, la salud y la seguridad de las personas.

#### Artículo 7.- De la racionalización del uso de la infraestructura

7.1 El Estado promueve la utilización de técnicas modernas de gestión de tránsito con el fin de optimizar el uso de la infraestructura existente. Para tal efecto impulsa la definición de estándares mediante reglamentos y normas técnicas nacionales que garanticen el desarrollo coherente de sistemas de control de tránsito.

7.2 Con el fin de inducir racionalidad en las decisiones de uso de la infraestructura vial, el Estado procura que los costos asociados a la escasez de espacio vial se transfieran mediante el cobro de tasas a quienes generan la congestión vehicular.

7.3 Los medios de transporte que muestren mayor eficiencia en el uso de la capacidad vial o en la preservación del ambiente son materia de un trato preferencial de parte del Estado.

7.4 El Estado procure que las actividades que constituyan centros de generación o atracción de viajes contemplen espacio suficiente para que la demanda por estacionamiento que ellas generen se satisfaga en áreas fuera de la vía pública. Asimismo, procura que la entrada o salida de vehículos a tales recintos no ocasione interferencias o impactos en las vías aledañas. Para tal efecto, el Estado está facultado a obligar al causante de las interferencias o impactos a la implementación de elementos y dispositivos viales y de control de tránsito que eliminen dichos impactos.

7.5 El Estado procura que las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que con motivo de obras o trabajos en las vías interfieran el normal funcionamiento del tránsito asuman un costo equivalente al que generan sobre el conjunto de la comunidad afectada,



durante las realización de tales trabajos, a través del pago de tasas calculadas en función de las áreas y tiempos comprometidos.

7.6 La determinación de cobros, forma de cálculo y medidas a adoptar referidas en este artículo, la efectúa la autoridad competente de conformidad a lo que establecen los correspondientes reglamentos nacionales.

#### Artículo 8.- De los terminales de transporte terrestre

El Estado promueve la iniciativa privada y la libre competencia en la construcción y operación de terminales de transporte terrestre de pasajeros o mercancías, sin perjuicio del cumplimiento de lo dispuesto en la presente Ley, especialmente en el párrafo 7.5 del artículo 7, y de conformidad con la normatividad nacional o local vigente que resulte aplicable.

#### Artículo 9.- De la supervisión y fiscalización

Es responsabilidad prioritaria del Estado garantizar la vigencia de reglas claras, eficaces, transparentes y estables en la actividad del transporte. Por tal motivo procura la existencia de una fiscalización eficiente, autónoma, tecnicada y protectora de los intereses de los usuarios.

## TITULO II

### COMPETENCIAS Y AUTORIDADES COMPETENTES

#### Artículo 10.- De la clasificación de las competencias

En materia de transporte y tránsito terrestre las competencias se clasifican en:

- a) Normativas.
- b) De gestión.
- c) De fiscalización

#### Artículo 11.- De la competencia normativa

11.1 La competencia normativa consiste en la potestad de dictar los reglamentos que rigen en los distintos niveles de la organización administrativa nacional. Aquellos de carácter general que rigen en todo el territorio de la República y que son de observancia obligatoria por todas las entidades y personas de los sectores público y privado, incluyendo a las autoridades del Poder Ejecutivo, sus distintas entidades y los gobiernos regionales o locales, serán de competencia exclusiva del Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción.

11.2 Los gobiernos locales emiten las normas complementarias para la aplicación de los reglamentos nacionales dentro de su respectivo ámbito territorial y de sus competencias, sin transgredir ni desnaturalizar la presente Ley ni los reglamentos nacionales.

#### Artículo 12.- De la competencia de gestión



12.1 La competencia de gestión consiste en la facultad que tienen las autoridades competentes, implementan los principios rectores y la disposiciones de transporte y tránsito terrestre, contenidos en la presente Ley y en los reglamentos nacionales.

12.2 Comprende las siguientes facultades:

a) Administración de la infraestructura vial pública, de la señalización y gestión de tránsito de acuerdo a las normas vigentes.

b) Registro de los servicios de transporte terrestre de pasajeros y mercancías.

c) Otorgamiento de concesiones, permisos o autorizaciones para la prestación de los servicios de transporte terrestre, de acuerdo a lo que establece la presente Ley, los reglamentos nacionales correspondientes y las normas vigentes en materia de concesiones.

12.3 Las autoridades titulares de la competencia de gestión pueden delegar parcialmente sus facultades en otras entidades. La responsabilidad por el incumplimiento de función es indelegable.

CONCORDANCIAS: R.M. N° 008-2005-MTC-02  
R.M. N° 033-2006-MTC-02

Artículo 13.- De la competencia de fiscalización

La competencia en esta materia comprende la supervisión, detección de infracciones y la imposición de sanciones por incumplimiento de los dispositivos legales vinculados al transporte y al tránsito terrestre, de tal forma que se promueva un funcionamiento transparente del mercado y una mayor información a los usuarios.

Artículo 14.- De la asignación de las competencias

14.1 Las competencias en materia de transporte y tránsito terrestre se asignan de acuerdo a lo establecido en la presente Ley y se ejercen con observancia de los Reglamentos Nacionales.

14.2 Las competencias que no sean expresamente asignadas por la presente Ley a ninguna autoridad corresponden exclusivamente al Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción.

Artículo 15.- De las autoridades competentes

Son autoridades competentes respecto del transporte y tránsito terrestre según corresponda:

a) El Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción;

b) Las Municipalidades Provinciales;

c) Las Municipalidades Distritales;

d) La Policía Nacional del Perú; y

e) El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI. (\*)

(\*) Artículo modificado por el Artículo 1 de la Ley N° 28172, publicada el 17-02-2004, cuyo texto es el siguiente:

“Artículo 15.- De las autoridades competentes

Son autoridades competentes en materia de transporte y tránsito terrestre, según corresponda:

a) El Ministerio de Transportes y Comunicaciones;

b) Los Gobiernos Regionales;

c) Las Municipalidades Provinciales;

d) Las Municipalidades Distritales;

e) La Policía Nacional del Perú; y

f) El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI.”

Artículo 16.- De las competencias del Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción

El Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción es el órgano rector a nivel nacional en materia de transporte y tránsito terrestre, asumiendo las siguientes competencias:

Competencias normativas:

a) Dictar los Reglamentos Nacionales establecidos en la presente Ley, así como aquellos que sean necesarios para el desarrollo del transporte y el ordenamiento del tránsito.

b) Interpretar los principios de transporte y tránsito terrestre definidos en la presente Ley y sus reglamentos nacionales, así como velar porque se dicten las medidas necesarias para su cumplimiento en todos los niveles funcionales y territoriales del país.

Competencias de gestión:

c) Desarrollar, ampliar y mejorar las vías de la infraestructura vial nacional.

d) Administrar y mantener la infraestructura vial nacional no entregada en concesión.

e) Otorgar concesiones, permisos o autorizaciones para la prestación de los servicios de transporte bajo su ámbito de competencia.

f) Diseñar sistemas de prevención de accidentes de tránsito.

g) Mantener un sistema estándar de emisión de licencias de conducir, conforme lo establece el reglamento nacional correspondiente.

h) Mantener un sistema estándar de homologación y revisiones técnicas de vehículos, conforme lo establece el reglamento nacional correspondiente.

i) Mantener los registros administrativos que se establece en la presente Ley y en la normatividad vigente en materia de transporte y tránsito terrestre.

j) Promover el fortalecimiento de las capacidades técnicas e institucionales en todos los niveles de la organización nacional para una mejor aplicación de la presente Ley.

k) Representar al Estado Peruano en todo lo relacionado al transporte y tránsito terrestre internacional, promoviendo la integración con los países de la región.

#### Competencias de fiscalización:

1) Fiscalizar el cumplimiento de las normas sobre el servicio de transporte terrestre del ámbito de su competencia, para lo cual podrá contratar empresas o instituciones especializadas y de reconocido prestigio, en el campo de la supervisión. Para tal fin, mediante Decreto Supremo se regula el procedimiento de acreditación de las entidades supervisoras, así como las tasas de regulación correspondientes. La fiscalización comprende la supervisión, detección de infracciones y la imposición de sanciones por el incumplimiento de los dispositivos legales vinculados al transporte y al tránsito terrestre, de tal forma que se promueva un funcionamiento transparente del mercado y una mayor información a los usuarios.

Las demás funciones que el marco legal vigente y los reglamentos nacionales le señalen, de acuerdo a lo establecido en el artículo 14 de la presente Ley.

#### “Artículo 16-A.- De las Competencias de los Gobiernos Regionales

Los Gobiernos Regionales tienen en materia de transporte competencia normativa, de gestión y fiscalización, conforme a lo señalado en el artículo 56 de la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

Los Gobiernos Regionales aprobarán normas específicas en materia de transportes, con sujeción a lo establecido en cada Reglamento Nacional.” (\*)

(\*) Artículo adicionado por el Artículo 2 de la Ley N° 28172, publicada el 17-02-2004.

#### Artículo 17.- De las competencias de las Municipalidades Provinciales

17.1 Las Municipalidades Provinciales, en su respectiva jurisdicción y de conformidad con las leyes y los reglamentos nacionales, tienen las siguientes competencias en materia de transporte y tránsito terrestre:

##### Competencias normativas:

a) Emitir normas y disposiciones, así como realizar los actos necesarios para la aplicación de los reglamentos nacionales dentro de su respectivo ámbito territorial.

b) Jerarquizar la red vial de su jurisdicción y administrar los procesos que de ellos deriven, en concordancia con los reglamentos nacionales correspondientes.

c) Declarar, en el ámbito de su jurisdicción, las áreas o vías saturadas por concepto de congestión vehicular o contaminación, en el marco de los criterios que determine el reglamento nacional correspondiente.

Competencias de gestión:

d) Implementar y administrar los registros que los reglamentos nacionales establezcan.

e) Dar en concesión, en el ámbito de su jurisdicción, los servicios de transporte terrestre en áreas o vías que declaren saturadas; así como otorgar permisos o autorizaciones en áreas o vías no saturadas, de conformidad con los reglamentos nacionales respectivos.

f) Dar en concesión la infraestructura vial nueva y existente, dentro de su jurisdicción, en el marco de lo establecido por la normatividad sobre la materia.

g) Regular las tasas por el otorgamiento de permisos o autorizaciones de uso de infraestructura en áreas o vías no saturadas, de acuerdo a las normas previstas en el reglamento nacional respectivo.

h) Cobrar a las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que con motivo de la realización de obras interfieran la normal operación del tránsito, según lo dispuesto en el correspondiente reglamento nacional.

i) Recaudar y administrar los recursos provenientes del pago de multas por infracciones de tránsito.

j) Instalar, mantener y renovar los sistemas de señalización de tránsito en su jurisdicción, conforme al reglamento nacional respectivo.

k) Construir, rehabilitar, mantener o mejorar la infraestructura vial que se encuentre bajo su jurisdicción.

Competencias de fiscalización:

b) Supervisar, detectar infracciones e importar sanciones por incumplimiento de los dispositivos legales vinculados al transporte y al tránsito terrestre.

m) Fiscalizar las concesiones de infraestructura vial que otorgue la municipalidad provincial en su respectiva jurisdicción, en concordancia con los reglamentos nacionales.

17.2 Cuando dos ciudades o áreas urbanas pertenecientes a provincias contiguas conforman un área urbana continua que requiere una gestión conjunta del transporte y tránsito terrestre, las municipalidades correspondientes deben establecer un régimen de gestión común. De no establecerse dicho régimen, cualquiera de las municipalidades puede solicitar una solución arbitral. Si ninguna de las municipalidades solicita el arbitraje o alguna de ellas se niega a someterse a este procedimiento, corresponde al Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción establecer e régimen de gestión común.

17.3 La inexistencia del régimen común a que se refiere el párrafo precedente no faculta a la municipalidad a otorgar permisos, autorizaciones o concesiones en ámbitos territoriales fuera de su jurisdicción.

#### Artículo 18.- De las competencias de las Municipalidades Distritales

18.1 Las Municipalidades Distritales ejercen las siguientes competencias:

a) En materia de transporte: en general, las que los reglamentos nacionales y las normas emitidas por la Municipalidad Provincial respectiva les señalen y en particular, la regulación del transporte menor (mototaxis y similares).

b) En materia de tránsito: la gestión y fiscalización, dentro de su jurisdicción, en concordancia con las disposiciones que emita la municipalidad provincial respectiva y los reglamentos nacionales pertinentes.

c) En materia de vialidad: la instalación, mantenimiento y renovación de los sistemas de señalización de tránsito en su jurisdicción, conforme al reglamento nacional respectivo. Asimismo, son competentes para construir, rehabilitar, mantener o mejorar la infraestructura vial que se encuentre bajo su jurisdicción.

18.2 En el caso en que dos distritos contiguos requieran una gestión conjunta de transporte y tránsito terrestre, las municipalidades correspondientes deben establecer un régimen de gestión común. En caso de no establecerse dicho régimen corresponde a la municipalidad provincial fijar los términos de gestión común.

18.3 La inexistencia del régimen común a que se refiere el párrafo precedente no faculta a la municipalidad a otorgar permisos, autorizaciones o concesiones en ámbitos territoriales fuera de su jurisdicción.

#### Artículo 19.- De la competencia de la Policía Nacional del Perú

La Policía Nacional del Perú es la autoridad responsable de fiscalizar el cumplimiento de las normas de tránsito por parte de los usuarios de la infraestructura vial y de los prestadores de servicios de transporte, brindando el apoyo de la fuerza pública a las autoridades competentes. Asimismo, presta apoyo a los concesionarios a cargo de la administración de infraestructura de transporte de uso público, cuando le sea requerido.

#### Artículo 20.- De las competencias del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI

20.1 Son aplicables en materia de transporte y tránsito terrestre las normas generales sobre protección al consumidor, siendo ente competente para la supervisión de su cumplimiento la Comisión de Protección al Consumidor del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI, el que deberá velar por la permanencia de la idoneidad de los servicios y por la transparencia de la información que se brinde a los consumidores, sin perjuicio de las facultades de fiscalización y sanción que corresponden a las autoridades de transporte.



20.2 Asimismo el INDECOPI está facultado según sus Propias normas a aplicar la legislación de acceso al mercado, libre y leal competencia, supervisión de la publicidad y demás normatividad del ámbito de su competencia.

#### Artículo 21.- Del sometimiento a jurisdicción única

De acuerdo a la presente Ley, toda persona natural o jurídica, pública o privada, queda sujeta a una sola autoridad competente en cada caso. En consecuencia:

a) No debe existir duplicidad de trámites administrativos para la consecución de un mismo fin; y

b) No se puede sancionar una misma infracción a las normas por dos autoridades distintas. Sin embargo si se puede sancionar varias infracciones derivadas de un solo hecho, siempre que no transgredan las competencias establecidas en la presente Ley y en los reglamentos nacionales.

#### Artículo 22.- De los conflictos de competencia

En los casos que existan conflictos de competencia entre distintas autoridades de transporte o de tránsito terrestre, la controversia será dirimida por el Tribunal Constitucional, de acuerdo a su Ley Orgánica, salvo que las partes en conflicto acuerden someterse a un arbitraje.

### TITULO III

#### REGLAMENTOS NACIONALES

#### Artículo 23.- Del contenido de los reglamentos

Los reglamentos nacionales necesarios para la implementación de la presente Ley serán aprobados por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción y rigen en todo el territorio nacional de la República. En particular, deberá dictar los siguientes reglamentos, cuya materia de regulación podrá, de ser necesario, ser desagregada:

##### a) Reglamento Nacional de Tránsito

Contiene las normas para el uso de las vías públicas para conductores de todo tipo de vehículos y para peatones; las disposiciones sobre licencias de conducir y las que establecen las infracciones y sanciones y el correspondiente Registro Nacional de Sanciones; así como las demás disposiciones que sean necesarias.

##### b) Reglamento Nacional de Vehículos

Contiene las características y requisitos técnicos relativos a seguridad y emisiones que deben cumplir los vehículos para ingresar al sistema nacional de transporte y aquellos que deben observarse durante la operación de los mismos. Contiene también los pesos y medidas vehiculares máximos para operar en la red vial y las infracciones y sanciones respectivas.

Asimismo contiene los procedimientos técnicos y administrativos para la homologación de vehículos nuevos que se incorporan a la operación en la red vial y los correspondientes al sistema de revisiones técnicas y de control aleatorio en la vía pública.

Establece que todo vehículo se encuentra obligado a cumplir con las normas de las revisiones técnicas.

c) Reglamento Nacional de Gestión de Infraestructura

Define las pautas para las normas técnicas de diseño, construcción y mantenimiento de carreteras, caminos y vías urbanas.

Define las pautas para las especificaciones y características de fabricación de los elementos de señalización y los protocolos técnicos que aseguran la compatibilidad de los sistemas de comunicación y control de semáforos.

Define las condiciones del uso del derecho de vía para la instalación de elementos y dispositivos no relacionados con el transporte o tránsito.

Contiene asimismo las exigencias de internalización y control de impactos asociados al estacionamiento de vehículos en las vías y al funcionamiento de actividades que generan o atraen viajes.

Regula las infracciones por daños a la infraestructura vial pública no concesionada y las respectivas sanciones.

d) Reglamento Nacional de Administración de Transporte;

Contiene las especificaciones de diseño y operación de los registros en los que deberán inscribirse todos los servicios de pasajeros y de mercancías que se presten en forma regular.

Contiene también las disposiciones generales que clasifican las distintas modalidades del servicio de transporte de personas y mercancías, así como los requisitos técnicos de idoneidad: características de la flota, infraestructura de la empresa y su organización, así como las condiciones de calidad y seguridad de cada una de ellas. Establece las infracciones y sanciones en la prestación del servicio de transporte.

Contiene los criterios técnicos que determinan la declaración de áreas o vías saturadas por concepto de congestión vehicular o contaminación y establece el régimen de acceso y operación de los servicios de transporte en tales condiciones.

Señala que el acceso y uso de áreas o vías saturadas es administrado mediante procesos periódicos de licitación pública en los cuales todos los oferentes de los servicios concurren compitiendo en calidad, precio, condiciones de seguridad y control de emisiones, todo lo cual se formaliza mediante contratos de concesión a plazo fijo y no renovables de manera automática.



Asimismo contiene el régimen de administración de cada uno de los servicios especiales o locales y otras prestaciones no habituales, incluyendo los requisitos de registro, concesión, autorizaciones y permisos de operación respectivos.

“Asimismo, dentro de las condiciones de acceso para prestar el servicio de transporte interprovincial de personas, de ámbitos regional y nacional, deberá considerarse la de contar con un sistema de comunicación en cada una de sus unidades vehiculares.” (\*)

(\*) Párrafo agregado por el Artículo 3 de la Ley N° 28172, publicada el 17-02-2004.

e) Reglamento Nacional de Cobro por Uso de Infraestructura Pública

Contiene las condiciones técnicas que fundamentan la necesidad de cobro por uso de infraestructura pública, a los usuarios de las vías, ya sean personas naturales o jurídicas, públicas o privadas. Incluye tanto los peajes de las vías no concesionadas, como los cobros a quienes alteren la capacidad vial e interfieren el tránsito. Contiene además, los métodos de cálculo de tales tasas y los procedimientos de cobro.

f) Reglamento de Jerarquización Vial

Contiene los criterios de clasificación de vías destinados a orientar las decisiones de inversión y operación de éstas en función de los roles que establece.

Contiene además los criterios para la declaración de áreas o vías de acceso restringido.

g) Reglamento Nacional de Responsabilidad Civil y Seguros Obligatorios por Accidentes de Tránsito.

Contiene las disposiciones relacionadas con la determinación de la responsabilidad civil de los conductores, propietarios y prestadores de servicios de transporte en accidentes de tránsito. Asimismo fija el régimen y características del seguro obligatorio señalando la coberturas y montos mínimos asegurados, así como su aplicación progresiva.

h) Reglamento Nacional de Ferrocarriles

Define las normas generales de la operación ferroviaria y de los distintos servicios conexos, así como los criterios para la protección ambiental, la interconexión y compatibilidad de los servicios y tecnologías relevantes.

## TITULO IV

### INFRACCIONES Y SANCIONES

#### Artículo 24.- De la responsabilidad administrativa por las infracciones

24 1 El conductor de un vehículo es responsable administrativamente de las infracciones del tránsito y del transporte vinculadas a su propia conducta durante la circulación.

24.2 El propietario del vehículo y, en su caso, el prestador del servicio de transporte son solidariamente responsables ante la autoridad administrativa de las infracciones vinculadas a las condiciones técnicas del vehículo, incluidas las infracciones a las normas relativas a la protección del ambiente y seguridad, según lo que establece esta Ley y los reglamentos nacionales.

24.3 El prestador es adicionalmente responsable por el incumplimiento de las obligaciones derivadas del servicio de transporte y, en su caso, de los términos del contrato de concesión, permiso o autorización.

24.4 Para efectos de la responsabilidad administrativa, cuando no se llegue a identificar al conductor del vehículo infractor, se presume la responsabilidad del propietario del mismo y, en su caso, del prestador del servicio, salvo que acredite de manera indubitable que lo había enajenado, o no estaba bajo su tenencia o posesión, denunciando en ese supuesto al comprador, tenedor o poseedor responsable.

24.5 Los peatones son responsables por las infracciones administrativas que se tipifiquen en el reglamento nacional respectivo.

24.6 En el transporte de carga, la responsabilidad del dador y del receptor de la misma serán las establecidas por el Reglamento Nacional de Administración de Transportes.

#### Artículo 25.- De la clasificación de las infracciones

Las infracciones de transporte y tránsito terrestre se clasifican en leves, graves y muy graves. Su tipificación y sanciones se establecen en los reglamentos nacionales respectivos.

#### Artículo 26.- De las sanciones por infracciones a las normas de transporte y tránsito terrestre

26.1 Las sanciones por infracciones a las normas de transporte y tránsito terrestre son:

- a) Amonestación;
- b) Multa;
- c) Internamiento del vehículo;
- d) Suspensión de la licencia de conducir;
- e) Cancelación definitiva de la licencia de conducir e inhabilitación del conductor;
- f) Suspensión de la concesión, autorización o permiso, según corresponda;
- g) Inhabilitación para brindar el servicio de transporte, de ser el caso.

26.2 El reglamento nacional correspondiente establece las consecuencias en caso de reiteración o acumulación de infracciones.

Artículo 27.- De la retención de la licencia de conducir u otros documentos e impugnación de sanciones

El reglamento nacional correspondiente establece los casos en los que producida una infracción corresponde la retención de la licencia de conducir o de los demás documentos pertinentes, así como el procedimiento para impugnar las sanciones por infracciones cometidas.

Artículo 28.- Del Registro de las Sanciones

Las sanciones que se impongan a los conductores, propietarios de vehículos y prestadores del servicio de transporte por inobservancia de las normas de transporte y tránsito terrestre establecidas en la presente Ley y en los reglamentos nacionales correspondientes, serán puestas en conocimiento del Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción mensualmente por las autoridades competentes, a fin de ser inscritas en el Registro Nacional de Sanciones, que estará a cargo del Viceministerio de Transportes.

## TITULO V

### RESPONSABILIDAD CIVIL Y SEGUROS OBLIGATORIOS

Artículo 29.- De la responsabilidad civil

La responsabilidad civil derivada de los accidentes de tránsito causados por vehículos automotores es objetiva, de conformidad con lo establecido en el Código Civil. El conductor, el propietario del vehículo y, de ser el caso, el prestador del servicio de transporte terrestre son solidariamente responsables por los daños y perjuicios causados.

CONCORDANCIA: EXP. N° 0001-2005-PI-TC (Declaran infundada demanda de inconstitucionalidad interpuesta por el Gobierno Provincial de Huarney)

Artículo 30.- Del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito

30.1 Todo vehículo automotor que circule en el territorio de la República debe contar con una póliza vigente de Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, según los términos y montos establecidos en el reglamento correspondiente. Su aplicación es progresiva, de acuerdo al reglamento respectivo.(\*)

(\*) Numeral modificado por el Artículo 1 de la Ley N° 28839, publicada el 24 julio 2006, cuyo texto es el siguiente:

"30.1 Todo vehículo automotor que circule en el territorio de la República debe contar con una póliza de seguros vigente del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - SOAT o certificados contra accidentes de tránsito, que contengan términos equivalentes, condiciones semejantes o mayores coberturas ofertadas que el SOAT vigente, en cuyo caso las asociaciones de fondos regionales o provinciales contra accidentes de tránsito - AFOCAT entregarán el certificado; y además el distintivo que acredita la vigencia del mismo, destinados exclusivamente a vehículos de transporte público terrestre y mototaxis, urbano o interurbano, que presten servicios al interior de la región o provincia, que sólo tendrán validez dentro de la respectiva circunscripción de funcionamiento.

Estos fondos y las asociaciones de fondos regionales o provinciales contra accidentes de tránsito serán supervisados por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, con la asistencia técnica de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.

Las AFOCAT, previo permiso de los gobiernos locales y/o regionales, podrán suscribir convenios para ampliar el ámbito de aplicación del certificado contra accidentes de tránsito en territorios continuos, con conocimiento previo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones."

CONCORDANCIAS: D.S. N° 048-2003-MTC  
CIRCULAR N° S-611-2005  
EXP. N° 0001-2005-PI-TC (Declaran infundada demanda de inconstitucionalidad interpuesta por el Gobierno Provincial de Huarney)

30.2 El Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito cubre a todas las personas, sean ocupantes o terceros no ocupantes, que sufran lesiones o muerte como producto de un accidente de tránsito.(\*)

(\*) Numeral modificado por el Artículo 1 de la Ley 28839, publicada el 24 julio 2006, cuyo texto es el siguiente:

"30.2 El SOAT cubre a todas las personas, sean ocupantes o terceros no ocupantes, que sufran lesiones o muerte como producto de un accidente de tránsito."

30.3 Lo dispuesto en los puntos precedentes no enerva la obligatoriedad de contar con los seguros especiales que establezcan los reglamentos correspondientes para el transporte público, según la naturaleza del servicio.(\*)

(\*) Numeral modificado por el Artículo 1 de la Ley 28839, publicada el 24 julio 2006, cuyo texto es el siguiente:

"30.3 Lo dispuesto en los numerales precedentes no enerva la obligatoriedad de contar con los seguros especiales que establezcan los reglamentos correspondientes para el transporte público, según la naturaleza del servicio."

"30.4 El Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito y los certificados contra accidentes de tránsito señalados en el numeral 30.1 tienen las siguientes características:

- a) Incondicionalidad.
- b) Inmediatez.
- c) Cobertura ilimitada, en razón del número de los siniestros.
- d) Efectividad durante toda su vigencia.

e) Cobertura a nivel nacional en el caso del SOAT, y regional o provincial en el caso del AFOCAT; con periodicidad anual.

f) Insustituible."(\*)

(\*) Numeral incorporado por el Artículo 1 de la Ley 28839, publicada el 24 julio 2006.

"30.5 La central de riesgos de siniestralidad del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito estará a cargo de la Dirección Nacional de Circulación Terrestre del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, y contará con la asistencia técnica de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones en la labor de supervisión y fiscalización, a efecto de que los índices de siniestralidad reflejen adecuadamente el costo de los siniestros ocurridos.

Las empresas de seguros acopiarán y suministrarán la información periódicamente a la central de riesgo para la publicación respectiva. Entre otros aspectos, deberá tenerse en cuenta el certificado de siniestralidad y el reporte de las multas de tránsito y transporte en que estuviera involucrado el vehículo automotor, que las autoridades competentes entregarán con la periodicidad que establezca el reglamento, para aplicar una reducción escalonada del costo de la póliza por no-siniestralidad o un plus adicional por mayor siniestralidad. El reglamento establece las sanciones por incumplimiento de información."(\*)

(\*) Numeral incorporado por el Artículo 1 de la Ley 28839, publicada el 24 julio 2006.

"30.6 Sin perjuicio de la atención inmediata de lesiones o muerte de los afectados por un accidente de tránsito, garantizada por el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, y del pago oportuno de la indemnización por el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, las empresas de seguros que hayan efectuado dicho pago, pueden solicitar el reembolso respectivo a otras empresas de seguros, siempre y cuando el vehículo automotor responsable del accidente cuente con un seguro de responsabilidad civil frente a terceros. Dicho reembolso se reflejará en el índice de siniestralidad.

Las demás coberturas de seguros de accidentes personales, particulares u obligatorias que comercialicen las empresas de seguros, serán complementarias a la cobertura del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito y se aplicarán sobre el exceso de gastos no cubiertos por el SOAT. Esta disposición es también aplicable al seguro de accidentes personales que se otorga a los vehículos que transitan por las vías administradas por una empresa administradora de peajes y que acrediten el pago del derecho de tránsito mediante la presentación del boleto del peaje."

(\*) Numeral incorporado por el Artículo 1 de la Ley 28839, publicada el 24 julio 2006.

"30.7 Sin perjuicio de la inmediatez e incondicionalidad del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, las compañías de seguros que ofertan el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, pueden efectuar la auditoría correspondiente que certifique la efectiva ocurrencia del accidente de tránsito, de las lesiones ocasionadas en él y de los servicios médicos efectivamente prestados."(\*)

(\*) Numeral incorporado por el Artículo 1 de la Ley 28839, publicada el 24 julio 2006.



"30.8 Las compañías de seguros y las asociaciones de fondos regionales y provinciales contra accidentes de tránsito, publicarán trimestralmente en su página WEB, bajo responsabilidad, la siguiente información:

- a) El índice de siniestralidad de cada tipo de vehículo que posea SOAT o certificado contra accidentes de tránsito emitido, detallando la relación y fecha de los siniestros ocurridos, el nombre de los siniestrados y el monto de los gastos en que hayan incurrido.
- b) El monto de las primas cobradas en cada región del país.
- c) La Nota Técnica aplicada para el establecimiento de las primas.
- d) Tarifas y precios unitarios de los servicios de los centros de salud públicos y privados con los cuales hayan suscrito convenios.
- e) La información detallada relativa al resultado económico obtenido de la venta del referido seguro en cada jurisdicción.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones, con la asistencia técnica de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, supervisará los certificados contra accidentes de tránsito emitidos por las asociaciones de fondos regionales o provinciales contra accidentes de tránsito y verificará la magnitud, severidad y fecha de ocurrencia de los siniestros declarados, a fin de que los índices de siniestralidad reflejen adecuadamente el costo de los siniestros ocurridos, para cuyo efecto podrán solicitar, además de la información antes señalada, los diagnósticos médicos de los heridos.”(\*)

(\*) Numeral incorporado por el Artículo 1 de la Ley 28839, publicada el 24 julio 2006.

Artículo 31.- De las sanciones al incumplimiento de la obligación de contar con seguro

El incumplimiento a la obligación establecida en la presente Ley de contar y mantener seguros vigentes, inhabilita a la unidad vehicular para transitar por cualquier vía del país, debiendo la autoridad competente retener el vehículo, impedir su circulación e internarlo hasta que se acredite la contratación del seguro correspondiente, sin perjuicio de las demás sanciones que para tal fin establece el reglamento nacional, que deberán ser asumidas por el propietario del vehículo o el prestador del servicio. (\*)

(\*) Artículo modificado por el Artículo 2 de la Ley 28839, publicada el 24 julio 2006, cuyo texto es el siguiente:

“Artículo 31.- De las sanciones al incumplimiento de la obligación de contar con seguro

El incumplimiento a la obligación establecida en la presente Ley de contar y mantener seguros o certificaciones contra accidentes de tránsito vigentes, inhabilita a la unidad vehicular para transitar por cualquier vía del país, debiendo la autoridad competente retener el vehículo, impedir su circulación e internarlo hasta que se acredite la contratación del seguro o certificaciones contra accidentes de tránsito correspondiente, sin perjuicio de las demás

sanciones que para tal fin establece el reglamento nacional, que deberán ser asumidas por el propietario del vehículo o el prestador del servicio.”

## TITULO VI

### REGISTRO VEHICULAR Y OTROS REGISTROS

#### Artículo 32.- De la Placa Única Nacional de Rodaje

32.1 Todo vehículo de transporte automotor que circule por vías públicas está obligado a exhibir la placa única nacional de rodaje.

32.2 La clasificación, características, y el procedimiento para su obtención es establecida por el Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción.

32.3 La manufactura y expedición corresponde al Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción, según la normas pertinentes.

CONCORDANCIAS: D.S. N° 055-2003-MTC  
D.S. N° 032-2004-MTC  
D.S. N° 015-2005-MTC (Nuevas características de placa única de rodaje de vehículos menores motorizados)

#### Artículo 33.- Del Registro de Propiedad y Tarjeta de Identificación Vehicular

33.1 Todo vehículo que para circular requiera un conductor con licencia de conducir debe inscribirse en el Registro de Propiedad Vehicular, salvo disposición contraria prevista en la ley. Dicho registro expide una tarjeta de identificación vehicular que consigna las características y especificaciones técnicas del vehículo.

33.2 La Superintendencia Nacional de Registros Públicos - SUNARP pone a disposición del Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción la información que se consigne en el registro de Propiedad Vehicular.

33.3 El reglamento nacional correspondiente determina lo relativo a los vehículos especiales.

#### Artículo 34.- De la transferencia de propiedad, constitución de garantías y actos modificatorios

34.1 La transferencia de propiedad y otros actos modificatorios referidos a vehículos automotores se formaliza mediante su inscripción en el Registro de Propiedad Vehicular.

34.2 La constitución de garantías y sus modificatorias se rige por o dispuesto en el Código Civil.

#### Artículo 35.- De otros registros administrativos



35.1 Créase el Registro Nacional de Sanciones, el que tiene por objeto registrar las infracciones a las normas de transporte y tránsito terrestre.

35.2 Créase el Registro Nacional de Conductores Capacitados para la prestación de servicios de transporte, el que deberá considerar la calificación de los conductores según la modalidad del servicio.

35.3 Los registros a que aluden los párrafos precedentes están a cargo del Viceministerio de Transportes.

35.4 Lo dispuesto en el presente artículo, no supone la eliminación de otros registros administrativos que puedan ser creados o que se encuentren vigentes.

## TITULO VII

### TRANSPORTE FERROVIARIO

#### Artículo 36.- Transporte Ferroviario

36.1 El desenvolvimiento del transporte ferroviario se realiza de conformidad a los principios y objetivos señalados en el Título I de la presente Ley.

36.2 El Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción estimula la inversión privada en la construcción, mantenimiento y operación de servicios ferroviarios de carga y pasajeros en todo el territorio nacional.

### DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

#### Primera.- De la Comisión Consultiva

El Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción cuenta con una Comisión Consultiva integrada por representantes de los agentes económicos y gremios vinculados a su ámbito de competencia. Su conformación, organización y funciones se determinan por Decreto Supremo. (\*)

(\*) De conformidad con el Artículo 1 del Decreto Supremo N° 048-2000-MTC, publicado el 10-10-2000, se constituye la Comisión Consultiva de Transportes, del Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción.

#### Segunda.- De la implementación de las revisiones técnicas

El Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción implementará progresivamente el sistema de revisiones técnicas a que se refiere el último párrafo del inciso b) del artículo 23.

### DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera.- De la adecuación del Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción

Facúltase al Ministerio de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción a adecuar progresivamente su estructura, organización y funciones a los objetivos de la presente Ley.

Segunda.- De la vigencia del Código de Tránsito y Seguridad Vial y otras normas de transporte y tránsito terrestre

Manténganse en vigencia el Decreto Legislativo N° 420, Código de Tránsito, y las demás normas que actualmente regulan el tránsito y transporte terrestre en lo que no se opongan a la presente Ley, hasta que entre en vigencia los correspondientes reglamentos nacionales.

Tercera.- De la sustitución de la Tarjeta de Propiedad por la Tarjeta de Identificación Vehicular

La Tarjeta de Identificación Vehicular a que se refiere el artículo 33 de la presente Ley sustituirá a la Tarjeta de Propiedad Vehicular, para los vehículos que sean adquiridos o transferidos después de la fecha de entrada en vigencia de la presente Ley.

Cuarta.- Del saneamiento del tracto interrumpido en el Registro de Propiedad Vehicular

La SUNARP queda encargada de dictar las normas necesarias para sanear el tracto interrumpido en el Registro de Propiedad Vehicular, incluyendo disposiciones que establezcan excepciones a lo previsto en el artículo 2015 del Código Civil.

CONCORDANCIAS: R. N° 359-2004-SUNARP-SN

#### DISPOSICIONES FINALES

Primera.- De los reglamentos

El Poder Ejecutivo, en un plazo no mayor de 180 (ciento ochenta) días, contados a partir de la vigencia de la presente Ley, aprobará mediante Decreto Supremo, previa prepublicación, los reglamentos establecidos en la presente Ley.

Los reglamentos, de ser el caso, establecen las características del régimen especial que le corresponden a la Capital de la República.

Segunda.- De la vigencia de regímenes especiales

Precísase que se mantiene la vigencia de las normas que establecen el derecho a pases libres y pasajes diferenciados para escolares, universitarios y otros de régimen similar.

Comuníquese al señor Presidente de la República para su promulgación.

En Lima, a los cinco días del mes de octubre de mil novecientos noventa y nueve.

MARTHA HILDEBRANDT PEREZ TREVIÑO  
Presidenta del Congreso de la República

LUIS DELGADO APARICIO  
Segundo Vicepresidente del Congreso de la República

AL SEÑOR PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA

POR TANTO:

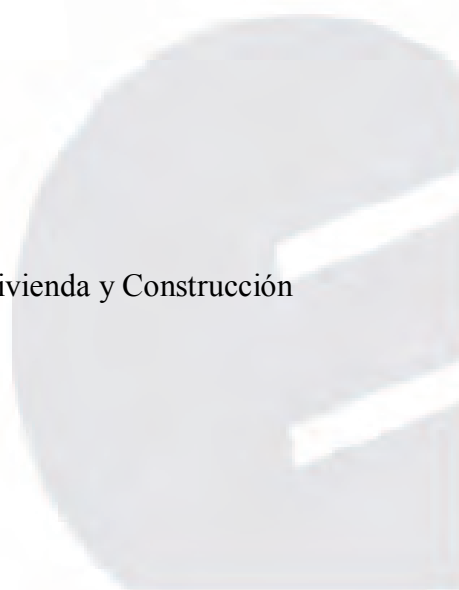
Mando se publique y cumpla.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los siete días del mes de octubre de mil novecientos noventa y nueve.

ALBERTO FUJIMORI FUJIMORI  
Presidente Constitucional de la República

VICTOR JOY WAY ROJAS  
Presidente del Consejo de Ministros

ALBERTO PANDOLFI ARBULU  
Ministro de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción



## Apéndice B: Categorías, Indicadores y Ponderaciones de Ciudades Verdes de América Latina (*Economist Intelligent Unit*)

Categoría	Indicador	Tipo	Ponderación	Descripción	Técnica de normalización*
Energía y CO <sub>2</sub>	Emissiones de CO <sub>2</sub> por consumo de electricidad por persona	Cuantitativo	25%	Total anual de emisiones de CO <sub>2</sub> en kilogramos por consumo de electricidad por persona.	Min-max; punto de referencia superior de 10 kg por persona insertado para prevenir valores atípicos.
	Consumo de electricidad por unidad de PIB	Cuantitativo	25%	Total anual de consumo de electricidad en megajulios por unidad de PIB (en miles de dólares).	Min-max; punto de referencia inferior de 1.250 megajulios por unidad de PIB insertado para prevenir valores atípicos.
	Política de energía limpia	Cualitativo	25%	Medición de los esfuerzos de la ciudad por reducir emisiones de carbono asociadas al consumo de energía.	Calificado por analistas de la EIU en una escala de 0 a 10.
	Plan de acción frente al cambio climático	Cualitativo	25%	Medición de la estrategia de la ciudad para combatir su contribución al cambio climático.	Calificado por analistas de la EIU en una escala de 0 a 10.
Uso de la tierra y edificios	Áreas verdes por persona	Cuantitativo	25%	Suma de parques públicos, áreas de recreación, senderos verdes, canales de agua y otras áreas protegidas accesibles al público en m <sup>2</sup> por habitante.	Cero-max; punto de referencia superior de 100 m <sup>2</sup> por persona insertado para prevenir valores atípicos.
	Densidad de población	Cuantitativo	25%	Densidad de población por cantidad de personas en km <sup>2</sup> .	Cero-max; punto de referencia superior de 7.000 personas por km <sup>2</sup> insertado para prevenir valores atípicos.
	Política de construcciones ecológicas	Cualitativo	25%	Medición de los esfuerzos de una ciudad por minimizar el impacto ambiental de los edificios.	Calificado por analistas de la EIU en una escala de 0 a 10.
	Política de uso del suelo	Cualitativo	25%	Medición del esfuerzo de la ciudad por minimizar el impacto ecológico y ambiental del desarrollo urbano.	Calificado por analistas de la EIU en una escala de 0 a 10.
Transporte	Extensión de la red de transporte masivo.	Cuantitativo	25%	Compuesto por dos sub-indicadores: 1. Extensión total de todos los trenes, tranvías, subterráneos, buses y otras rutas de transporte masivo dentro de los límites de la ciudad, medidos en términos del área de la ciudad (en km <sup>2</sup> ); y 2. Extensión total de todos los modos superiores de transporte público, por ejemplo, BRT, trolebús, tranvía, tren liviano y subterráneos, medidos en términos de área de la ciudad (en km <sup>2</sup> ).	1. Cero-max; punto de referencia superior de 7 km <sup>2</sup> insertado para prevenir valores atípicos. 2. Min-max.
	Cantidad de automóviles y motocicletas.	Cuantitativo	25%	Cantidad de automóviles y motocicletas, con la mitad del peso asignada a las motocicletas, medidos en términos de vehículos por persona.	Min-max.
	Política de transporte masivo urbano	Cualitativo	25%	Medición de los esfuerzos de la ciudad por crear un sistema de transporte masivo viable como alternativa a los vehículos privados	Calificado por analistas de la EIU en una escala de 0 a 10.
	Política de reducción de congestión	Cualitativo	25%	Medición de los esfuerzos de la ciudad por reducir la congestión.	Calificado por analistas de la EIU en una escala de 0 a 10.
Desechos	Proporción de desechos recolectados y eliminados adecuadamente	Cuantitativo	25%	Proporción de desechos recolectados por la ciudad y eliminados correctamente bien sea en rellenos sanitarios, centros de incineración o instalaciones de reciclaje. Expresado en términos del volumen total de desechos generado por la ciudad.	Min-max.
	Desechos generados por persona	Cuantitativo	25%	Volumen total de desechos generados por la ciudad, incluyendo los desechos no recolectados ni eliminados oficialmente, en kg por persona	Min-max; punto de referencia inferior de 800 kg por persona insertado para prevenir valores atípicos.
	Política de recolección y eliminación de desechos	Cualitativo	25%	Medición de los esfuerzos de la ciudad por mejorar o mantener su sistema de recolección y eliminación de desechos de forma que se minimice el impacto ambiental de los mismos.	Calificado por analistas de la EIU en una escala de 0 a 10.
	Política de reciclar y reuso de desechos.	Cualitativo	25%	Medida de los esfuerzos de la ciudad para reusar, reciclar y reutilizar desechos.	Calificado por analistas de la EIU en una escala de 0 a 10.
Agua	Consumo de agua por persona	Cuantitativo	20%	Cantidad total de agua diaria consumida por la ciudad expresada en litros por persona.	Min-max; punto de referencia inferior de 500 litros por persona insertado para prevenir valores atípicos
	Fugas en el sistema de agua	Cuantitativo	20%	Porción de agua perdida en la transmisión entre el proveedor y el usuario, excluyendo el agua extraída ilegalmente o fugas en el lugar. Expresado en términos del total del agua que se provee.	Cero-max; punto de referencia inferior de 50% insertado para prevenir valores atípicos.
	Población con acceso a agua potable	Cuantitativo	20%	Proporción del total de la población que tiene acceso a fuentes de agua del acueducto en la vivienda o fuentes comunales protegidas próximas a su lugar de residencia.	Min-max; punto de referencia inferior de 80% insertado para prevenir valores atípicos.
	Política de calidad de agua	Cualitativo	20%	Medición de las políticas de la ciudad frente al mejoramiento de la calidad del agua utilizada.	Calificado por analistas de la EIU en una escala de 0 a 10.
	Política de sostenibilidad de agua	Cualitativo	20%	Medición de los esfuerzos de la ciudad por manejar las fuentes de agua de forma eficiente.	Calificado por analistas de la EIU en una escala de 0 a 10.
Saneamiento	Población con acceso a un saneamiento mejorado	Cuantitativo	33%	Proporción del total de la población con conexión directa al alcantarillado o acceso a recursos mejorados como fosas sépticas o letrinas que no son accesibles al público. Esta cifra excluye letrinas públicas o desagües abiertos y otro tipo de instalaciones compartidas.	Min-max; punto de referencia inferior de 50% insertado para prevenir valores atípicos.
	Cantidad de aguas residuales tratadas	Cuantitativo	33%	Cantidad de aguas residuales producidas por la ciudad que es recolectada o tratada por lo menos al nivel básico o primario.	Cero-max.
	Política de saneamiento	Cualitativo	33%	Medición de los esfuerzos de la ciudad por reducir la contaminación asociada	Calificado por analistas de la EIU en una escala de 0 a 10.
Calidad del aire	Niveles de concentración de dióxido de nitrógeno	Cuantitativo	25%	Media anual diaria de concentraciones de NO <sub>2</sub>	Min-max; punto de referencia superior de 20ug/m <sup>3</sup> para prevenir valores atípicos.
	Niveles de concentración de dióxido de azufre	Cuantitativo	25%	Media anual diaria de concentraciones de SO <sub>2</sub>	Min-max.
	Niveles de concentración de material particulado	Cuantitativo	25%	Media anual diaria de concentraciones de PM <sub>10</sub>	Min-max; punto de referencia superior de 20ug/m <sup>3</sup> para prevenir valores atípicos.
	Política de aire limpio	Cualitativo	25%	Medición de los esfuerzos de la ciudad de reducir la contaminación del aire.	Calificado por analistas de la EIU en una escala de 0 a 10.
Gobernanza medioambiental	Administración ambiental	Cualitativo	33%	Medición de la extensión de la administración ambiental en la ciudad.	Calificado por analistas de la EIU en una escala de 0 a 10.
	Monitoreo ambiental	Cualitativo	33%	Medición de los esfuerzos de la ciudad por monitorear su desempeño ambiental.	Calificado por analistas de la EIU en una escala de 0 a 10.
	Participación pública	Cualitativo	33%	Medición de los esfuerzos de la ciudad por involucrar al público en el monitoreo de su desempeño ambiental.	Calificado por analistas de la EIU en una escala de 0 a 10.

Tomado de “Índice de Ciudades Verdes de América Latina”, por Siemens, 2010. Recuperado de [http://www.siemens.com/press/pool/de/events/corporate/2010-11-lam/study-latin-american-green-city-index\\_spain.pdf](http://www.siemens.com/press/pool/de/events/corporate/2010-11-lam/study-latin-american-green-city-index_spain.pdf)

## Apéndice C: Aplicación de encuesta del Nivel Organizacional de las Empresas de Transporte Interprovincial de Pasajeros en Piura



### Encuesta de nivel organizacional de las empresas de transportes interprovinciales de Pasajeros en Piura

#### Instrucciones:

Deñique unos minutos a completar esta encuesta

El motivo de esta encuesta es ver la parte organizativa, planificación, tecnología, calidad de servicio, administración, infraestructura de las empresas de transporte interprovincial

En la sección I, II, III, IV, V y VI, marque con una "X" en los recuadros en una escala de 1 al 5, donde 1 es "siempre" y 5 es "nunca"

En la sección IV y V, marque con una "X" las preguntas con opciones múltiples.

En la sección de datos marque con una "X" la opción correcta y llene los espacios subrayados en blanco.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para propósitos académicos.

Esta encuesta dura aproximadamente 3 a 4 minutos

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
<b>I. Planificación de la empresa</b>					
1.1 Su empresa cuenta con un plan estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Elaboran formalmente estrategias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Poseen objetivos cuantificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Poseen presupuestos aprobados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>II. Organización de la empresa</b>					
1.5 Su empresa cuenta con una estructura organizativa definida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 Cuenta con la existencia de un R.O.F	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7 Poseen alianzas estratégicas o socios estratégicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8 La empresa cuenta con políticas de renovación de flota de buses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>III. Tecnología de información de la empresa</b>					
1.9 La empresa cuenta con una infraestructura tecnológica adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.0 La empresa cuenta con un sistema de interconexión computarizado de pasajes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.1 Cuenta con un sistema de información que integre todos sus procesos del negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>IV. Calidad del Servicio</b>					
2.2 La empresa realiza encuestas de satisfacción de la calidad del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Utilizan el internet como medio de comunicación para promocionar sus productos y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 La empresa cuenta con un sistema de horarios de tiempos de ingreso y salida de su flota de buses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Como calificaría a su empresa por el servicio prestado de transportes de pasajeros					
Servicio pésimo	<input type="checkbox"/>				
Servicio malo	<input type="checkbox"/>				
Servicio regular	<input type="checkbox"/>				
Servicio bueno	<input type="checkbox"/>				
Servicio excelente	<input type="checkbox"/>				
<b>V. Administración de la empresa</b>					
2.5 La empresa cuenta con un servicentro propio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6 Aplican reencache en sus flotas de buses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7 Cuentan con un programa que monitoree el control de combustible de su Flota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8 Cuentan con un control del costo operativo de su flota.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9 La empresa entrega comprobantes de pasajes interprovincial a los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.0 Las empresas de Transporte pagan peajes en las vías interprovinciales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1 Detallar la cantidad de unidades por capacidad del bus					
Menos de 20 pasajeros	<input type="checkbox"/>				
De 21 a 30 pasajeros	<input type="checkbox"/>				
De 31 a 50 pasajeros	<input type="checkbox"/>				
Más de 50 pasajeros	<input type="checkbox"/>				
3.2 Grado de estudios del gerente general de la empresa de transportes					
Estudio primarios	<input type="checkbox"/>				
Estudio secundarios	<input type="checkbox"/>				
Técnico	<input type="checkbox"/>				
Bachiller	<input type="checkbox"/>				
Instituto	<input type="checkbox"/>				
Magister	<input type="checkbox"/>				
Doctorado	<input type="checkbox"/>				
3.3 Cuál es el tiempo de concepcionan las rutas.	_____				
3.4 Como se consiguen las rutas, como se pagan las rutas, anual, unica vez?	_____				
<b>VI. Infraestructura de la empresa</b>					
3.5 La empresa de transportes cuentan con una infraestructura moderna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Datos</b>					
Edad:	_____ años				
Sexo:	<input type="checkbox"/> Varón <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado/conviviente <input type="checkbox"/> Divorciado				
Instrucción:					
Estado civil:					
Empresa:	_____				
Fecha:	____ / ____ / ____				
Encuestador:	_____				
Muchas gracias por su colaboración					
Encuesta elaborada por: Kerwong, A., Delgado, A., (2012) Plan estratégico del transporte interprovincial de pasajeros en Piura. Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas, CENTRUM Católica.					

## Apéndice D: Resultados de la Encuesta del Nivel Organizacional de las Empresas de Transporte Interprovincial de Pasajeros en Piura

### D1.1 Unidad de Análisis

La unidad de análisis está compuesta por empresas de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en la Región de Piura.

### D1.2 Población

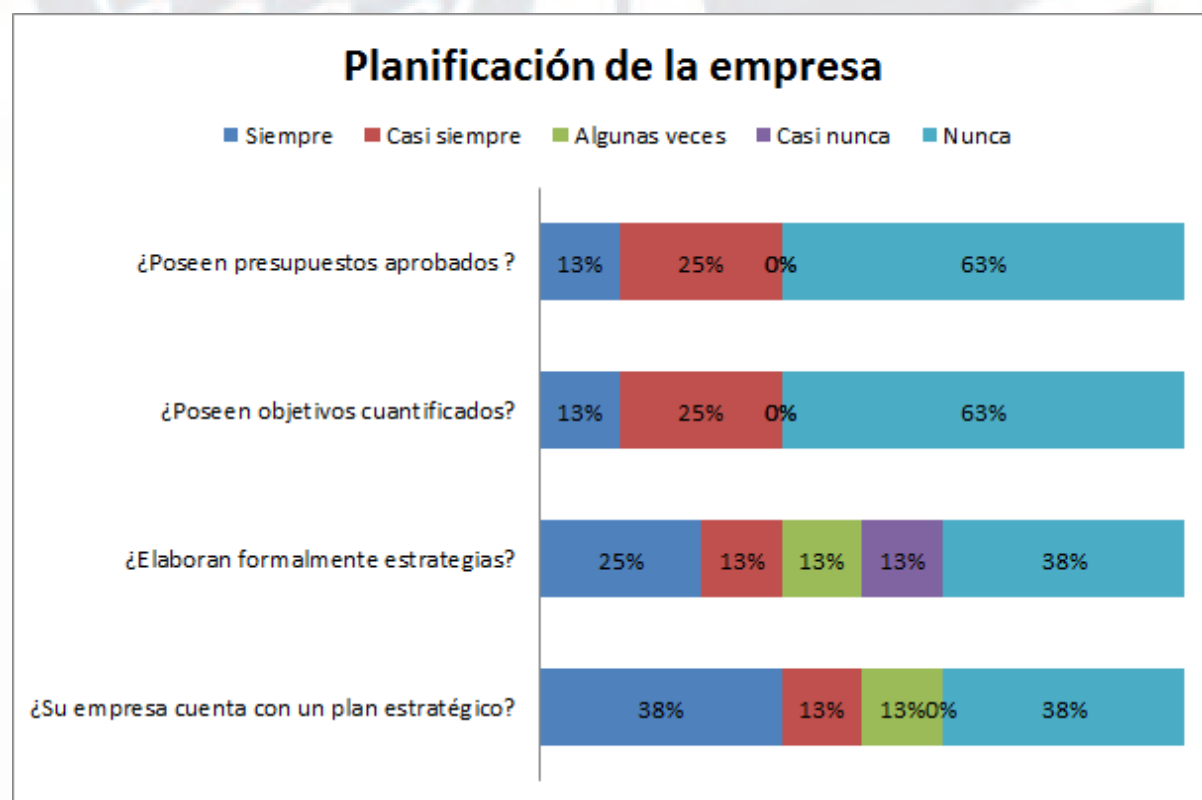
La población está conformada por 71 empresas del servicio de transporte interprovincial de pasajeros (ómnibus) en Piura.

### D1.3 Muestra

El muestreo es no probabilístico (ocho empresas)

### D1.4 Resultados Estadísticos del Nivel Organizacional de las Empresas de Transporte Interprovinciales

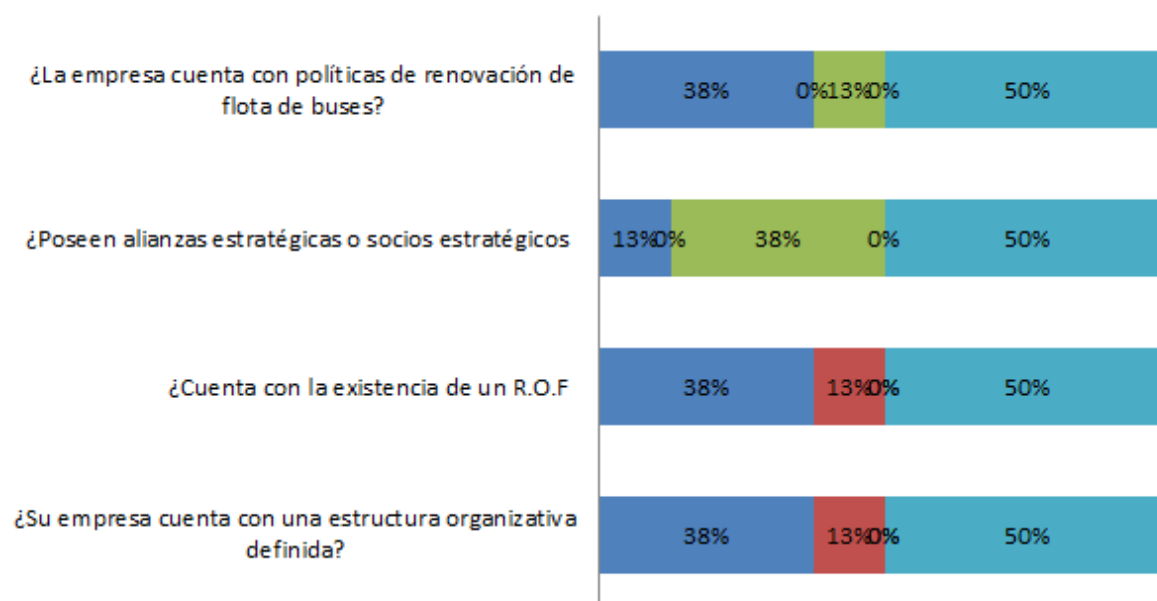
Los resultados estadísticos serán detallados a continuación.





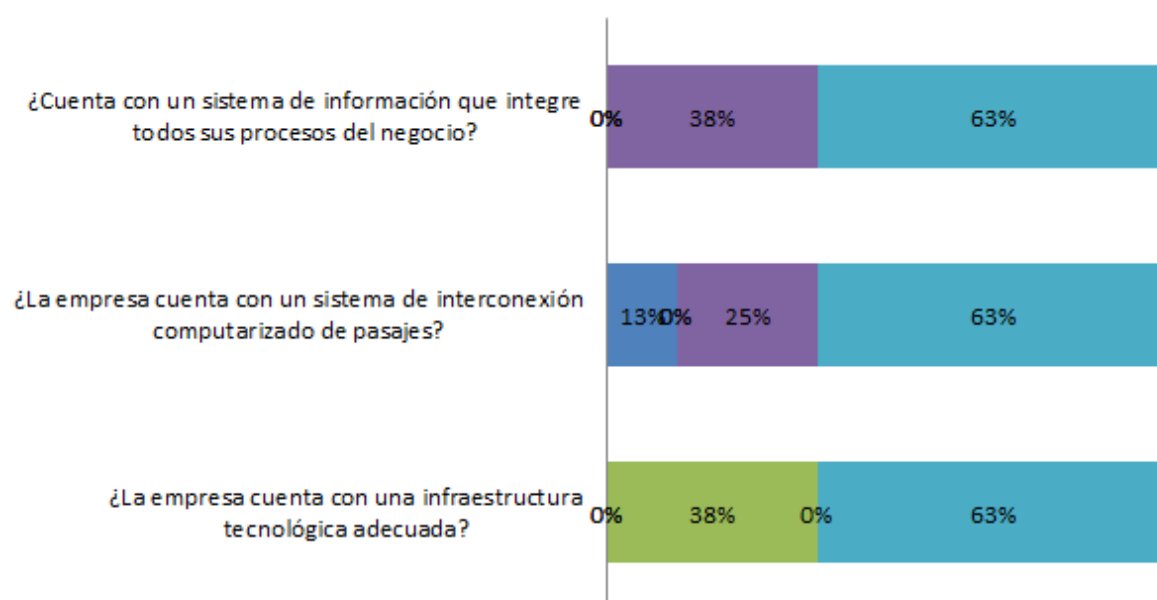
## Organización de la empresa

■ Siempre ■ Casi siempre ■ Algunas veces ■ Casi nunca ■ Nunca

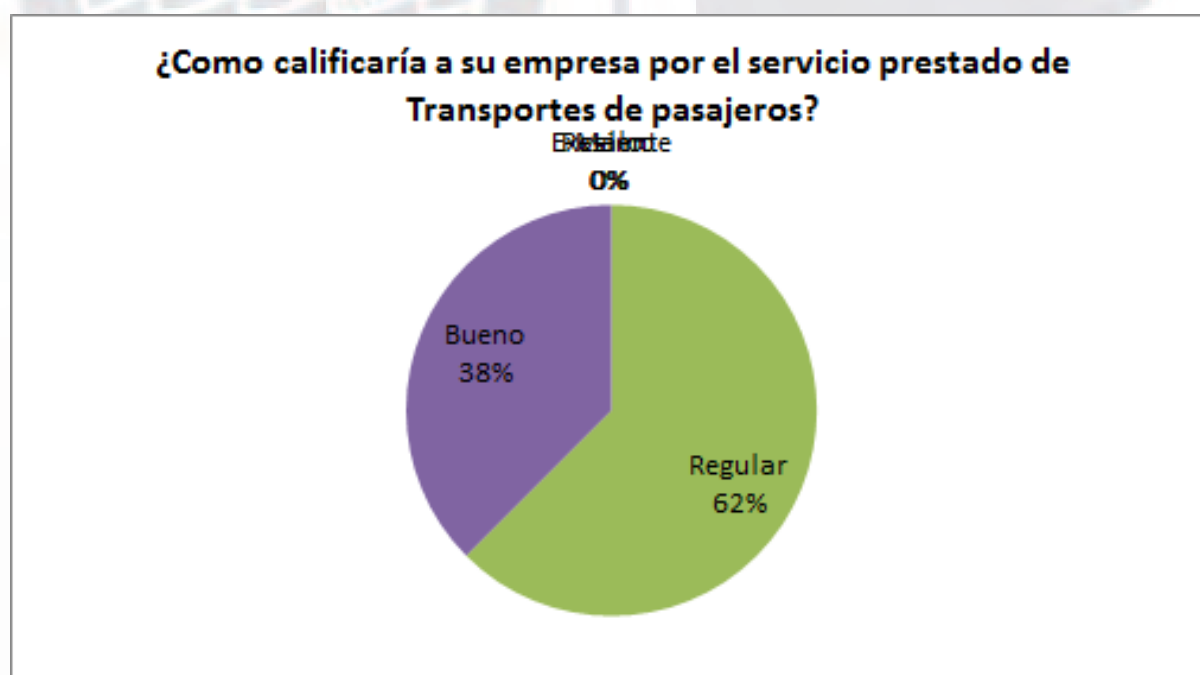
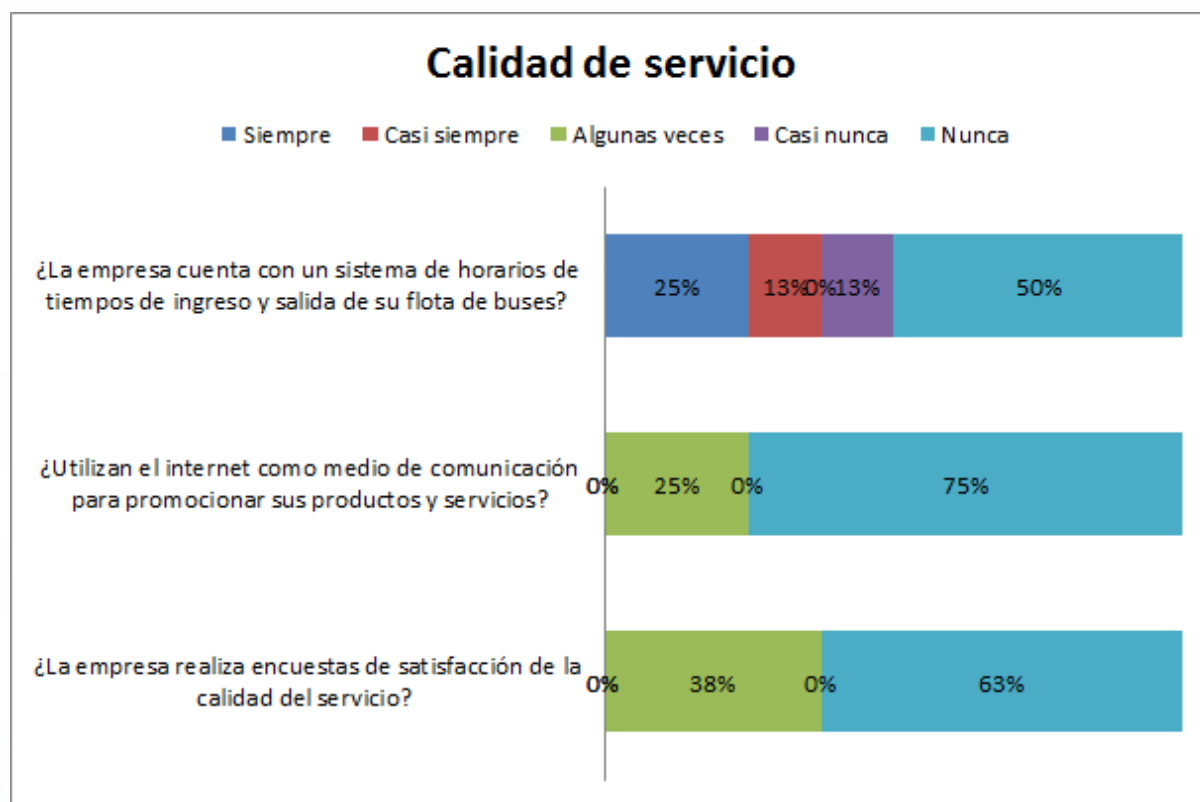


## Tecnología de la información de la empresa

■ Siempre ■ Casi siempre ■ Algunas veces ■ Casi nunca ■ Nunca

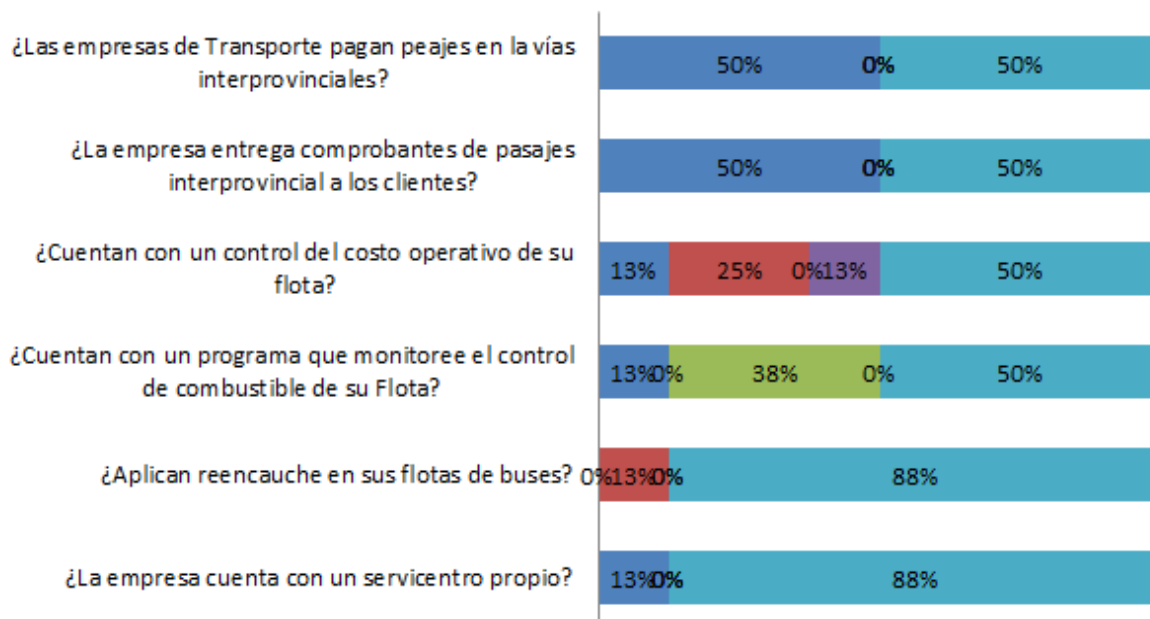




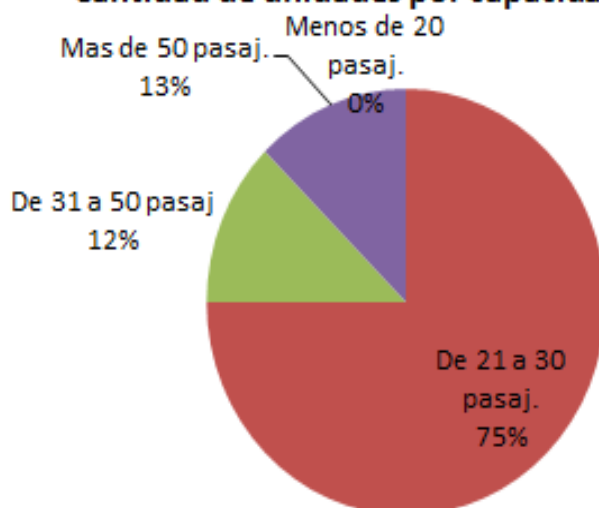


## Administración de la empresa

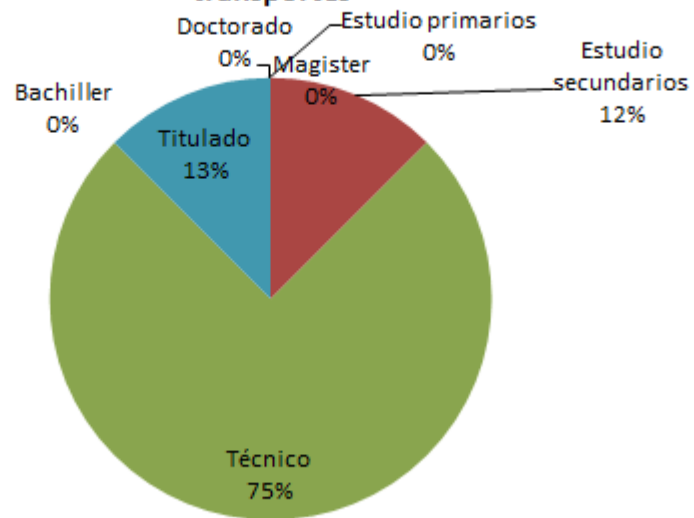
■ Siempre ■ Casi siempre ■ Algunas veces ■ Casi nunca ■ Nunca



## Cantidad de unidades por capacidad del Bus



### Grado de estudios del gerente general de la empresa de transportes



### ¿La empresa de transportes cuentan con una infraestructura moderna?

