

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE TRANSPORTES LEÓN DEL

SUR 2019 – 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Milagros Liliana Avalos Cutiri

Juan Felipe Cuadros Prado

Luis Eloy Duran Pastor

Hernan Jesus Valdivia Romero

Asesor: Kelly Rojas Valdez

Surco, noviembre 2019

Agradecimientos

A Dios, por guiar nuestros pasos durante el programa y habernos permitido crecer en lo académico y en lo profesional, porque sin una guía, no hubiera sido posible completar nuestras metas.

A nuestros padres, hermanos y familiares porque el sacrificio de tiempo que hicimos también fue de ellos y entendieron que el tiempo invertido fue para un bien mayor en nuestras vidas.

A nuestros profesores del MBA, porque han transmitido parte de su conocimiento y experiencia en nuestra generación. Sabemos que todo lo aprendido tendrá un efecto positivo en todo lo que hagamos a partir de ahora.

A cada uno de nuestros compañeros con los que hemos formado una buena amistad, que la misma perdure y nos traiga siempre buenos recuerdos sobre lo que significa el compañerismo y la amistad como parte fundamental de cualquier profesional.

Dedicatorias

A mis padres Mirian y Henry, a mis hermanos Ximena y Rodrigo y a mi Tilita, quienes nunca han dudado de mi capacidad y son el apoyo que nunca me ha faltado. A Dios, que representa el origen de todo lo bueno que he vivido y que nunca ha dejado de guiarme.

Juan Felipe Cuadros Prado

A Liliana, mi gran tesoro; a Rafael, mi ejemplo de perseverancia; a mis hermanos de quienes aprendí a superar cada obstáculo; a Sebastián, mi pequeño gran motivador; a Hernán, mi fortaleza; a mis amigos por su apoyo invaluable y sobre todo a Dios por acompañarme en cada paso.

Milagros Avalos Cutiri

A mis padres Yanina y Eloy que gracias a su apoyo incondicional, sus enseñanzas y consejos, me enseñaron que con esfuerzo y dedicación puedo conseguir todas mis metas; y a mis hermanas Geannina y Fiorella que están a mi lado en todo momento. Porque siempre estarán ellos guiándome para ser más y servir mejor.

Luis Duran Pastor

A Dios, por permitir que una meta más se cumpla y a mi familia, que me inspiran siempre a seguir adelante.

Hernán Valdivia Romero

Resumen Ejecutivo

La presente tesis ha desarrollado el Planeamiento Estratégico para Transportes León del Sur en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico propuesto por D'Alessio (2016). Transportes León del Sur es una empresa que nace en la ciudad de Arequipa en 1985 y que actualmente brinda el servicio de transporte interprovincial de pasajeros y el servicio de envío de encomiendas. La empresa opera en 16 rutas a nivel nacional y centra sus operaciones en el sur del país.

Se ha propuesto como visión para la empresa que para 2023 esta será una de las diez principales empresas de transporte terrestre de pasajeros en el Perú en nivel de ventas, actuando de manera socialmente responsable, generando rentabilidad para los accionistas buscando la satisfacción del cliente y manteniendo un compromiso con la seguridad, respetando las normativas legales que contribuyen al crecimiento del Perú.

Asimismo, la misión propuesta para Transportes León del Sur es que la empresa busca conectar a las personas con sus destinos alrededor del territorio nacional; trabajando responsablemente por la calidad de su servicio y la seguridad, cuidando el impacto en la comunidad y el medio empleando una flota moderna con tecnología ecoeficiente, operando siempre comprometidos con el crecimiento del país y el bienestar de todos nuestros stakeholders; siendo la diferenciación ante sus competidores su principal ventaja competitiva.

Finalmente, como resultado del Planeamiento Estratégico para Transportes León del Sur, se plantearon cuatro objetivos a largo plazo, se formularon 21 estrategias y se diseñaron 15 objetivos de corto plazo, los cuales han sido plasmados en el Tablero de Control Balanceado, herramienta que permite medir el logro de dichos objetivos.

Abstract

This thesis has developed the Strategic Planning for Transportes León del Sur based on the Sequential Model of the Strategic Process proposed by D'Alessio (2016). Transportes León del Sur is a company that was born in Arequipa in 1985 and currently provides the interprovincial passenger transport service and the parcel delivery service. The company operates on 16 routes nationwide and focuses its operations in the south of Peru.

It has been proposed as a vision for the company that by 2023 this will be one of the ten main passenger land transport companies in Peru in terms of sales, acting in a socially responsible manner, generating profitability for shareholders seeking customer satisfaction and maintaining a commitment to security, respecting the legal regulations that contribute to the growth of Peru.

Likewise, the proposed mission for Transportes León del Sur is that the company seeks to connect people with their destinations around the national territory; working responsibly for the quality of its service and security, taking care of the impact on the community and the environment using a modern fleet with eco-efficient technology, always operating committed to the country's growth and the well-being of all our stakeholders; being the differentiation before its competitors, its main competitive advantage.

Finally, as a result of the Strategic Planning for Transportation León del Sur, four long-term objectives were raised, 21 strategies were formulated and 15 short-term objectives were designed, which have been embodied in the Balanced Score Card, a tool that allows measuring the achievement of these objectives.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xvi
Capítulo I: Situación General de Transportes León del Sur	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones.....	16
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	18
2.1. Antecedentes.....	18
2.2. Visión.....	19
2.3. Misión.....	20
2.4. Valores.....	22
2.5. Código de Ética.....	23
2.6. Conclusiones.....	24
Capítulo III: Evaluación Externa.....	25
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	25
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	26
3.1.2. Potencial nacional.....	32
3.1.3. Principios cardinales.....	47
3.1.4. Influencia del análisis en Transportes León del Sur.....	52
3.2. Análisis Competitivo del País.....	53
3.2.1. Condiciones de los factores.....	54
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	55
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	57
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	59

3.2.5. Influencia del análisis en Transportes León del Sur	61
3.3. Análisis del Entorno PESTE.....	61
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	61
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	67
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	71
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	74
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	78
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	79
3.5 Transportes León del Sur y sus Competidores	79
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	81
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	82
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	83
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	84
3.5.5. Rivalidad de los competidores	86
3.6. Transportes León del Sur y sus Referentes.....	92
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	93
3.8. Conclusiones.....	95
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	96
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	96
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	96
4.1.2. Marketing y ventas (M)	98
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	107
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	114
4.1.5. Recursos humanos (H).....	121
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	125

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	126
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	126
4.3. Conclusiones	128
Capítulo V: Intereses de Transportes León del Sur y Objetivos de Largo Plazo	129
5.1. Intereses de Transportes León del Sur	129
5.2. Potencial de Transportes León de Sur	130
5.3. Principios Cardinales de Transportes León del Sur	131
5.4. Matriz de Intereses de la Empresa de Transportes León del Sur (MIO)	134
5.5. Objetivos de Largo Plazo	135
5.6. Conclusiones	136
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	137
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	137
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	139
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	141
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	144
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	145
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	146
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	147
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	147
6.9. Matriz de Ética (ME)	148
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	152
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	153
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	153
6.13. Conclusiones	158
Capítulo VII: Implementación Estratégica	159

7.1. Objetivos de Corto Plazo	159
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	159
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	160
7.4. Estructura Organizacional de Transportes León del Sur	160
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	165
7.6. Recursos Humanos y Motivación	165
7.7. Gestión del Cambio.....	167
7.8. Conclusiones	168
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	171
8.1. Perspectivas de Control.....	171
8.1.1. Aprendizaje interno.....	172
8.1.2. Procesos	172
8.1.3. Clientes	173
8.1.4. Financiera.....	173
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	174
8.3. Conclusiones	174
Capítulo IX: Competitividad de Transportes León del Sur	176
9.1. Análisis Competitivo de Transportes León del Sur	176
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Transportes León del Sur	179
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Transportes León del Sur	181
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	181
9.5. Conclusiones.....	183
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	184
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	184
10.2. Conclusiones Finales	184

10.3. Recomendaciones Finales	187
10.4. Futuro de Transportes León del Sur.....	189
Referencias.....	193
Apéndice A: Guía de Entrevista al Área de Recursos Humanos.....	202
Apéndice B: Guía de Entrevista al Área de Mantenimiento.....	207
Apéndice C: Guía de Entrevista al Área de Tecnologías de la Información	212
Apéndice D: Guía de Entrevista al Área de Tecnologías de la Información	218
Apéndice E: Guía de Entrevista al Área de Operaciones	222
Apéndice F: Guía de Entrevista al Área Legal	228
Apéndice G: Guía de Entrevista al Área de Sistemas de Gestión	236
Apéndice H: Guía de Entrevista al Área de Administración.....	240
Apéndice I: Información Financiera.....	243

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Posición del Perú en el Ranking de Competitividad Global 2016-2017</i>	5
Tabla 2	<i>Variación del Producto Bruto Interno Estimado al 2021</i>	6
Tabla 3	<i>Estructura de la Participación Societaria de Transportes León del Sur</i>	11
Tabla 4	<i>Evolución del Mix de Servicios de Transportes León del Sur</i>	13
Tabla 5	<i>Evolución del Mix de Servicios de Transportes León del Sur</i>	14
Tabla 6	<i>Principales Indicadores Financieros de Transportes León del Sur</i>	16
Tabla 7	<i>Crecimiento del Producto Bruto Interno según Departamentos, en Millones de Soles Constantes del 2007</i>	30
Tabla 8	<i>Matriz de Intereses Nacionales de Perú</i>	32
Tabla 9	<i>Población del Perú Estimada al 2050 y Tasas de Crecimiento por Quinquenio</i>	34
Tabla 10	<i>Crecimiento Estimado del Perú según Sectores Productivos</i>	39
Tabla 11	<i>Inflación Anual de Países de América Latina (Variación Porcentual Anual)</i>	40
Tabla 12	<i>Gasto Militar de los Países</i>	46
Tabla 13	<i>Principales Socios Comerciales del Perú y Crecimiento del PBI Esperado</i>	49
Tabla 14	<i>Posición del Perú en el Ranking de Competitividad Global 2016-2017</i>	55
Tabla 15	<i>Distribución de los Hogares Peruanos Según Nivel Socioeconómico al que Pertenecen</i>	56
Tabla 16	<i>Factores más Problemáticos para Hacer Negocios en Perú, Chile y Ecuador</i>	58
Tabla 17	<i>Variación del ISC en Combustibles - 2018</i>	65
Tabla 18	<i>Principales Indicadores Macroeconómicos</i>	68
Tabla 19	<i>Producto Bruto Interno Por Sectores - (Var. % Real Anual)</i>	70
Tabla 20	<i>Infraestructura Vial Existente del Sistema Nacional de Carreteras 2008-2018</i>	75
Tabla 21	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos MEF E de Transportes León del Sur</i>	80

Tabla 22	<i>Matriz Perfil Competitivo de Transportes León del Sur</i>	94
Tabla 23	<i>Matriz Perfil Referencial de Transportes León del Sur</i>	94
Tabla 24	<i>Cantidad de Buses y Asientos y Capacidad de Atención de Transportes León del Sur (2018)</i>	98
Tabla 25	<i>Evolución de las Ventas Según Fuente de Ingreso Mensual, 2018 (%)</i>	101
Tabla 26	<i>Evolución de las Ventas de Pasajes según Plaza Atendida en porcentaje (%), 2015 – 2018</i>	101
Tabla 27	<i>Evolución de Las Ventas Mensuales de Pasajes según Plaza Atendida, 2018 (En Porcentajes)</i>	102
Tabla 28	<i>Distribución de Precios y Servicios Transportes León del Sur</i>	104
Tabla 29	<i>Gasto Promedio Mensual de Neumáticos y Accesorios de Rueda por Flota 2018 (Soles)</i>	112
Tabla 30	<i>Gasto Promedio Mensual de Filtros y Lubricantes por Flota 2018 (Soles)</i>	113
Tabla 31	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	127
Tabla 32	<i>Matriz de Intereses de la Empresa Transportes León del Sur</i>	134
Tabla 33	<i>Matriz de Intereses de Objetivos a Largo Largo Plazo para la Empresa León del Sur</i>	136
Tabla 34	<i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas para Transportes León del Sur</i>	138
Tabla 35	<i>Coordenadas de la Matriz MPEYEA para Transportes León del Sur</i>	140
Tabla 36	<i>Calificación de los Factores Determinantes para la Matriz MPEYEA para Transportes León del Sur</i>	140
Tabla 37	<i>Participación Relativa y Crecimiento por Región de Transportes León del Sur</i> ..	142
Tabla 38	<i>Matriz de Decisión Estratégica para Transportes León del Sur (MDE)</i>	149

Tabla 39	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para Transportes León del Sur</i>	150
Tabla 40	<i>Matriz de Rumelt (MR) para Transportes León del Sur</i>	151
Tabla 41	<i>Matriz de Ética para Transportes León del Sur (ME)</i>	154
Tabla 42	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) para Transportes León del Sur</i>	155
Tabla 43	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) para Transportes León del Sur</i>	156
Tabla 44	<i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para Transportes León del Sur (MEPCS)</i>	157
Tabla 45	<i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo para Transportes León del Sur (MOCP)</i>	161
Tabla 46	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de Transportes León del Sur</i>	162
Tabla 47	<i>Políticas de Transportes León del Sur</i>	163
Tabla 48	<i>Etapas para la Gestión del Cambio en Transportes León del Sur</i>	169
Tabla 49	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para Transportes León del Sur</i>	177
Tabla 50	<i>Situación Actual y Proyectada para Transportes León del Sur</i>	190
Tabla 51	<i>Futuros Beneficios Proporcionados por la Organización al Entorno</i>	191
Tabla 52	<i>Futuros Beneficios Alcanzados por la Organización en el Intorno</i>	191
Tabla 53	<i>Plan Estratégico Integral (PEI) para Transportes León del Sur</i>	192
Tabla I 1	<i>Estado de Situación Financiera Transportes León del Sur (2013-2018)</i>	243
Tabla I 2	<i>Estado de Resultados Transportes León del Sur (2013-2018)</i>	244
Tabla I 3	<i>Ratios de Liquidez Transportes León del Sur (2013 – 2018)</i>	244
Tabla I 4	<i>Ratios de Gestión Transportes León del Sur (2013 – 2018)</i>	245

Tabla I 5 <i>Ratios de Rentabilidad Transportes León del Sur (2013 – 2018)</i>	245
Tabla I 6 <i>Necesidad Operativa de Fondos Transportes León del Sur (2013 – 2018)</i>	245
Tabla I 7 <i>EBITDA Transportes León del Sur (2013 – 2018)</i>	246



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xvi
<i>Figura 1.</i>	Evolución del producto bruto interno del Perú.	2
<i>Figura 2.</i>	Evolución del índice de precios al consumidor [IPC], al final del periodo.	2
<i>Figura 3.</i>	Evolución de la población económicamente activa (PEA) ocupada y desocupada.	3
<i>Figura 4.</i>	Evolución de los Resultados Generales de Competitividad del Perú 2008 - 2018.	4
<i>Figura 5.</i>	Evolución del PBI nacional del sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería, 2007 – 2017 en millones de soles y variación porcentual.....	6
<i>Figura 6.</i>	Evolución del tráfico de pasajeros en el transporte interprovincial, según zonas, 2007 – 2017. Expresado en miles de soles.....	7
<i>Figura 7.</i>	Evolución del número de empresas de transporte interprovincial de pasajeros, 2008 – 2017.....	8
<i>Figura 8.</i>	Evolución de los volúmenes de transporte de carga terrestre, 2015 – 2022 en miles de toneladas y variación porcentual.	9
<i>Figura 9.</i>	Número de empresas según flota.	9
<i>Figura 10.</i>	Línea del tiempo de la historia de Transportes León del Sur.....	11
<i>Figura 11.</i>	Evolución de ventas en miles de soles de Transportes León del Sur.....	12
<i>Figura 12.</i>	Evolución de ventas según mix de servicios de Transportes León del Sur en miles de soles.	12
<i>Figura 13.</i>	Participación de las ventas Transportes León del Sur según zonas geográfica en miles de soles.	13
<i>Figura 14.</i>	Ventas alcanzadas por los principales participantes del sector de transporte interprovincial de pasajeros, 2018 en miles de soles.	15
<i>Figura 15.</i>	Ventaja Competitiva de Transportes león del Sur.	22

<i>Figura 16.</i> Teoría tridimensional de las relaciones entre países.	26
<i>Figura 17.</i> Evolución del producto bruto interno del Perú según sectores primarios y no primarios.	29
<i>Figura 18.</i> Evolución de la población del Perú según grupos quinquenales de edad.	33
<i>Figura 19.</i> Evolución de la población del Perú según grupos quinquenales de edad al 2025.	34
<i>Figura 20.</i> Distribución de la población según grandes grupos de edades y nivel educativo alcanzado, 2017.	35
<i>Figura 21.</i> Ubicación del Perú en el mundo.	36
<i>Figura 22.</i> Crecimiento del PBI del Perú a soles constantes del 2007.	38
<i>Figura 23.</i> Crecimiento estimado de los países de América Latina.	38
<i>Figura 24.</i> Gasto de I+D, como porcentaje del PBI.	40
<i>Figura 25.</i> Gasto Corriente en I + D, por tipo de investigación, diversos países (porcentaje).	41
<i>Figura 26.</i> América Latina y El Caribe: investigadores por cada mil de la población económicamente activa [PEA].	41
<i>Figura 27.</i> Respuestas a la pregunta: por sus costumbres y sus antepasados ¿Usted se siente o se considera?	42
<i>Figura 28.</i> Estimado, evolución de la pobreza monetaria en el Perú.	43
<i>Figura 29.</i> ¿Cuáles son los tres principales problemas del país en la actualidad? Medición comparativa.	44
<i>Figura 30.</i> Principal problema que enfrenta el Estado-medición comparativa.	45
<i>Figura 31.</i> ¿De qué forma cree que la corrupción lo perjudica en su vida cotidiana?	45
<i>Figura 32.</i> Frontera marítima delimitada para Perú y Chile de acuerdo al fallo de la Haya. .	51

<i>Figura 33.</i> Los determinantes de la ventaja nacional competitividad de las naciones - modelo del diamante.	53
<i>Figura 34.</i> Percepción del consumidor peruano por parte de los gerentes de las principales empresas del Perú.....	56
<i>Figura 35.</i> Factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú.	57
<i>Figura 36.</i> Unidades empresariales según segmento empresarial.	59
<i>Figura 37.</i> Grandes y medianas empresas según actividad económica que desempeñan.	60
<i>Figura 38.</i> Perú: inversión total proyectada, según rubro, 2019 (var. %).	69
<i>Figura 39.</i> Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios, 2000 – 2050	72
<i>Figura 40.</i> Perú: pirámide de población censada, 2007 Y 2017 (porcentaje).....	72
<i>Figura 41.</i> Evolución del tráfico de pasajeros en el transporte interprovincial: 2007-2018 (miles de pasajeros).....	75
<i>Figura 42.</i> Asientos Tipo Cama Suite Marcopolo Leito Plus (izquierda) y Modasa Zeus 3 (derecha).....	77
<i>Figura 43.</i> Plataforma RedBus	77
<i>Figura 44.</i> Rutas ofrecidas por Cruz del Sur, Flores Hermanos, Civa y Perubus.	87
<i>Figura 45.</i> Rutas ofrecidas por Línea, Oltursa, Expreso Internacional Palomino y Móvil Tours. 88	
<i>Figura 47.</i> Servicios ofrecidos por los principales competidores de Transportes León del Sur... ..	90
<i>Figura 48.</i> Organigrama de Transportes León del Sur – 2018.	97
<i>Figura 49.</i> Evolución de las ventas según fuente de ingreso, 2015 - 2018 (millones de soles).....	99

<i>Figura 50.</i> Evolución de las ventas según fuente de ingreso, 2015 - 2018 (distribución en porcentaje).....	100
<i>Figura 51.</i> Evolución de las ventas según fuente de ingreso, 2018 (miles de soles).....	100
<i>Figura 52.</i> Evolución de las ventas de pasajes en Lima, 2015 – 2018 (miles de soles).	102
<i>Figura 53.</i> Evolución de las ventas de pasajes en Arequipa, 2015 – 2018 (miles de soles). 103	
<i>Figura 54.</i> Inversión en publicidad según medio, 2018 (%).....	105
<i>Figura 55.</i> Evolución de la inversión en publicidad de medios impresos, 2018 (soles).....	106
<i>Figura 56.</i> Evolución de la inversión en publicidad en radio, 2018 (soles).	106
<i>Figura 57.</i> Composición de la flota de unidades por tipo y marca, 2019 (%).....	108
<i>Figura 58.</i> Consumo mensual de combustible por marca y ruta (galones).	110
<i>Figura 59.</i> Consumo promedio de repuestos e insumos por modelo y unidad (Soles).	111
<i>Figura 60.</i> Neumáticos nuevos versus reencauchados (Unidades).....	111
<i>Figura 61.</i> Consumo de neumáticos y accesorios de ruedas por mes y marca (miles de soles).....	112
<i>Figura 62.</i> Estructura del balance, 2013 (miles de soles).....	114
<i>Figura 63.</i> Estructura del balance, 2018 (miles de soles).....	115
<i>Figura 64.</i> Ventas versus costo de ventas, 2013 – 2018 (miles de soles).....	115
<i>Figura 65.</i> EBITDA 2018 (miles de soles).....	116
<i>Figura 66.</i> Ingresos diversos versus EBIT, 2013 – 2018.....	116
<i>Figura 67.</i> Comparación necesidades operativas de fondos, 2013 – 2018.....	117
<i>Figura 68.</i> Apalancamiento financiero, 2013 – 2018 (en porcentaje).....	118
<i>Figura 69.</i> Estructura de capital, 2013 – 2018 (en porcentaje).....	118
<i>Figura 70.</i> Evolución de los principales ratios de liquidez, 2013 – 2018.....	119
<i>Figura 71.</i> Evolución de los principales ratios de actividad, 2013 – 2018 (en días).....	120
<i>Figura 72.</i> Evolución de los principales ratios de actividad, 2013 – 2018 (en valores).....	120

<i>Figura 73.</i> Evolución de los principales ratios de rentabilidad, 2013 – 2018 (en porcentaje).....	121
<i>Figura 74.</i> Composición de la fuerza laboral a diciembre de 2018.....	122
<i>Figura 75.</i> Rotación de personal, según meses, 2018 (porcentaje).	123
<i>Figura 76.</i> Rotación de personal, según meses y áreas, 2018 (porcentaje).	123
<i>Figura 77.</i> Atractividad para el colaborador de Transportes León del Sur (2018).....	124
<i>Figura 78.</i> Matriz MPEYEA para Transportes León del Sur.	141
<i>Figura 79.</i> Matriz Boston Consulting (MBCG) para Transportes León del Sur.	142
<i>Figura 80.</i> Matriz Boston Consulting (MBCG) para Transportes León del Sur por región.	143
<i>Figura 81.</i> Matriz Boston Consulting (MBCG) para Transportes León del Sur por ruta.....	144
<i>Figura 82.</i> Matriz Interna Externa (MIE) para Transportes León del Sur.....	145
<i>Figura 83.</i> Matriz de la Gran Estrategia de la empresa de Transportes León del Sur.....	146
<i>Figura 84.</i> Organigrama ajustado de Transportes León del Sur.....	166
<i>Figura 85.</i> Análisis de las cinco fuerzas de Porter en la posición actual y posición futura..	177

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

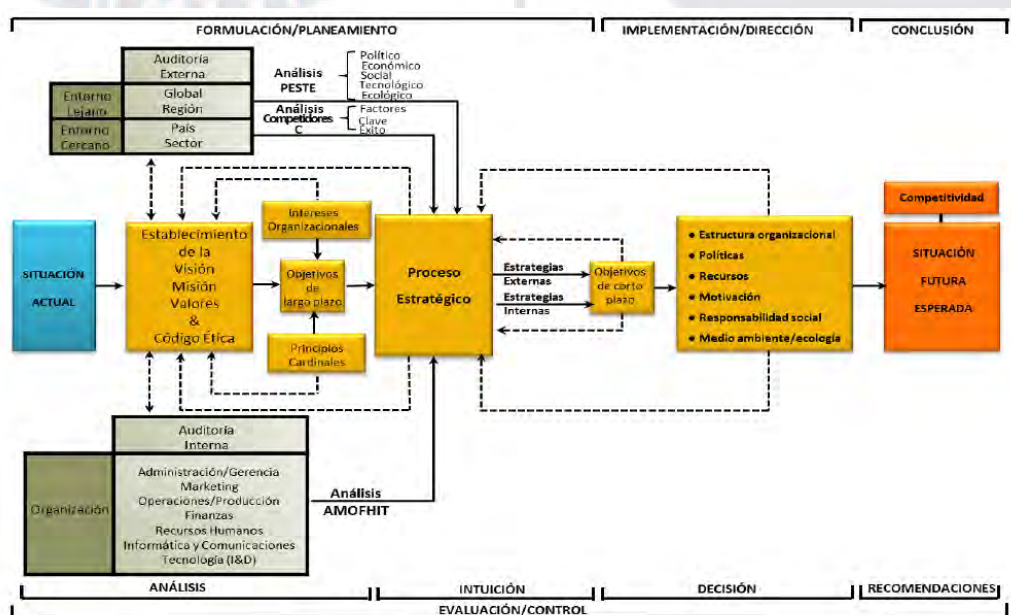


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (pp. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General de Transportes León del Sur

Considerando que las actividades que desarrolla Transportes León del Sur es brindar los servicios de transporte interprovincial de pasajeros y de carga, en el presente capítulo se analizará la situación actual del país donde opera la compañía a fin de identificar comportamientos y tendencias macroeconómicas que podrían afectar a la empresa. En seguida, se analizará la industria en la que Transportes León del Sur se desenvuelve con la finalidad de conocer aquellas variables del sector que podrían impactar en las operaciones de la compañía. Finalmente, se analizará la situación actual de la empresa para conocer su posición frente a la competencia, los principales servicios que ofrece y las plazas en donde opera, así como la evolución de ventas y los principales ratios financieros de la empresa.

1.1. Situación General

Situación general del país. Según datos del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2019), el Producto Bruto Interno (PBI) a soles constantes del 2007 al 2018 alcanzó S/ 535,171.40 millones; cifra 4% mayor al PBI alcanzado en el periodo anterior. Asimismo, la entidad encargada de velar por la estabilidad monetaria del país ha proyectado en su último informe de inflación publicado en marzo del 2019, que se espera que el Perú continúe una senda de crecimiento favorable, creciendo a tasas cercanas al 4% durante este y el próximo año impulsado por el crecimiento de la actividad minera, los precios de las materias primas y el crecimiento sostenido del consumo privado (ver Figura 1).

En relación al comportamiento de los precios al consumidor, en los últimos 10 años, la economía peruana se ha mantenido dentro de las metas de inflación del Banco Central de Reserva del Perú (entre 1% y 3%) a excepción de los años 2011 y 2015 cuando la inflación alcanzó picos por encima del 4%. El Banco Central de Reserva del Perú estima que la inflación durante el 2019 y 2020 continuará dentro del rango de inflación al mantenerse en 2% anual (BCRP, 2019) (ver Figura 2).

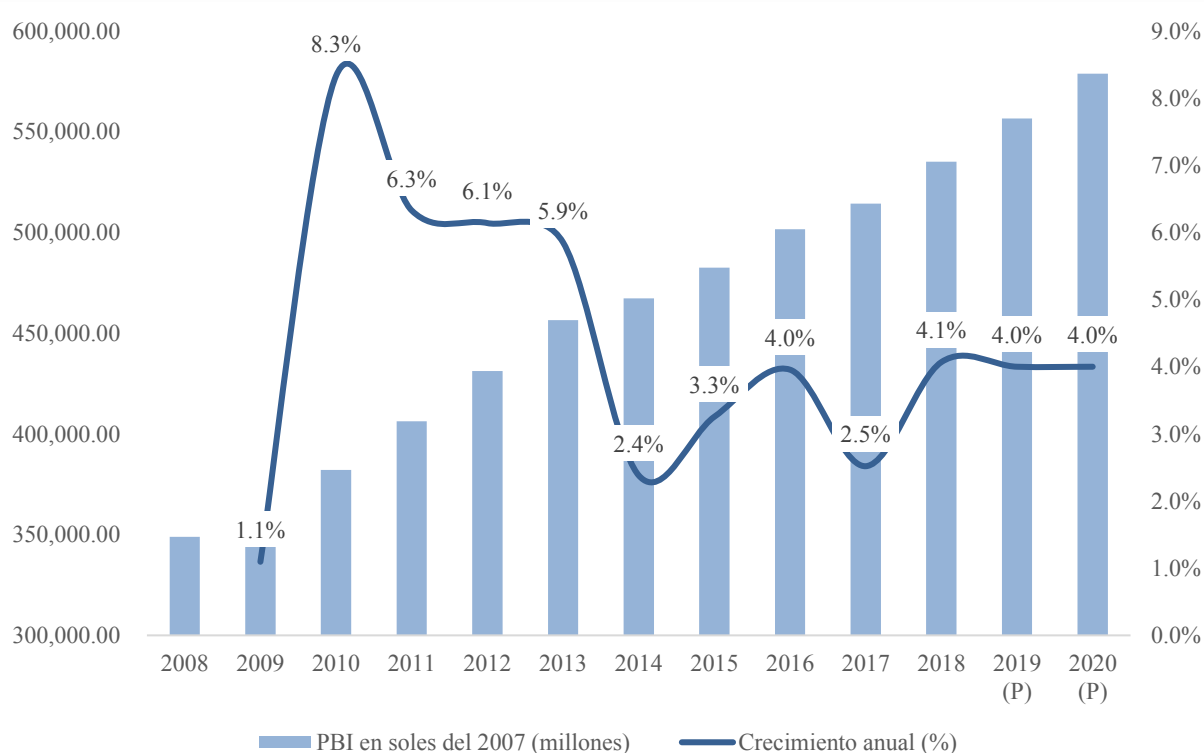


Figura 1. Evolución del producto bruto interno del Perú.

Adaptado de “Reporte de Inflación, marzo de 2019,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2019 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/report-de-inflacion-marzo-2019.pdf>).

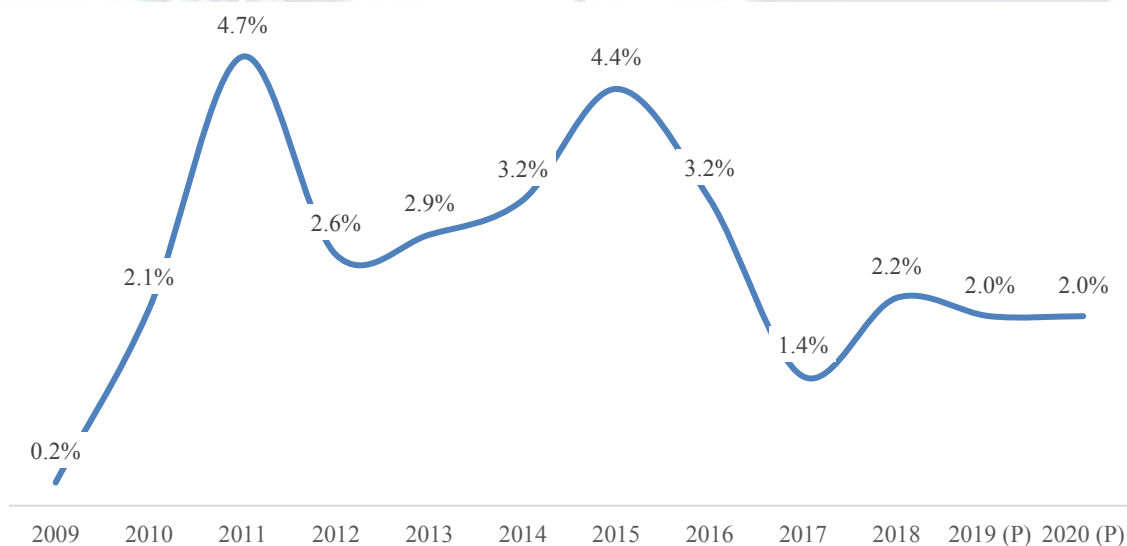


Figura 2. Evolución del índice de precios al consumidor [IPC], al final del periodo.

Adaptado de “Reporte de Inflación, marzo de 2019,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2019 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/report-de-inflacion-marzo-2019.pdf>).

La Población Económicamente Activa [PEA], según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017) es aquella población mayor de 14 años que en el momento de la medición se encuentra en capacidad o disposición de trabajar. En Perú, al 2017 se estima que la población total asciende aproximadamente a 31 millones de personas, de éstas, 17 millones de personas conforman la PEA y alrededor de 16 millones de personas que conforman la PEA se encuentran trabajando en el momento de la medición; mientras 914 mil personas que tienen edad de trabajar y se encuentran buscando trabajo, están desempleadas. Cabe resaltar que, a lo largo de los años, la tasa de desempleo ha tenido una tendencia decreciente pasando de 4.8% en el 2007 a 3.5% en el 2015; no obstante, desde el 2016 esta tasa ha sufrido un incremento pasando a ser 4.2% en el 2016 y 5.2% en el 2017 (INEI, 2017) (ver Figura 3).

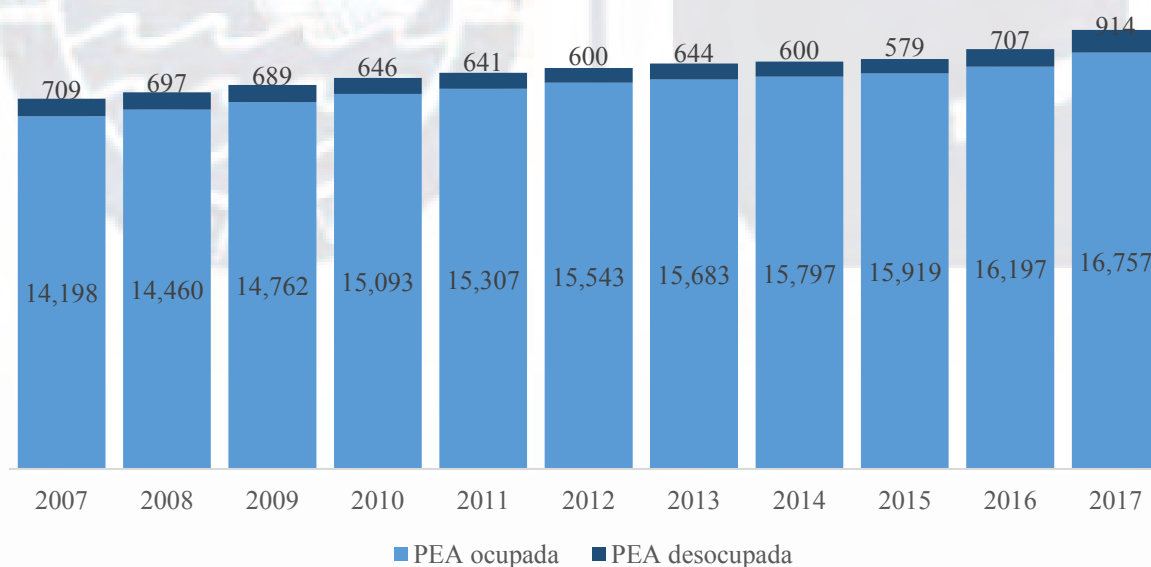


Figura 3. Evolución de la población económicamente activa (PEA) ocupada y desocupada. Adaptado de “Compendio estadístico. Perú 2018 – Empleo y previsión social,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1635/cap07/ind07.htm).

No obstante, si bien al analizar los principales indicadores macroeconómicos del Perú se evidencia que el país se encuentra atravesando una senda de crecimiento positiva, al

analizar los principales rankings de competitividad elaborados por IMD y el Foro Económico Mundial se muestra que el crecimiento económico no va de la mano con mejores posiciones en relación a los otros países del mundo en el tema de la competitividad.

Según el ranking elaborado por el IMD, el Perú ha retrocedido en el 2019 su posición en relación al puesto ocupado el año anterior, posicionándose en el puesto 55 y cumpliendo cinco años consecutivos de ubicarse entre los 10 países menos competitivos a nivel mundial. Los pilares donde el país ha sufrido las peores calificaciones dentro de este ranking son infraestructura (puesto 62 de 63), eficiencia del gobierno y eficiencia de negocios (IMD, 2019) (ver Figura 4).

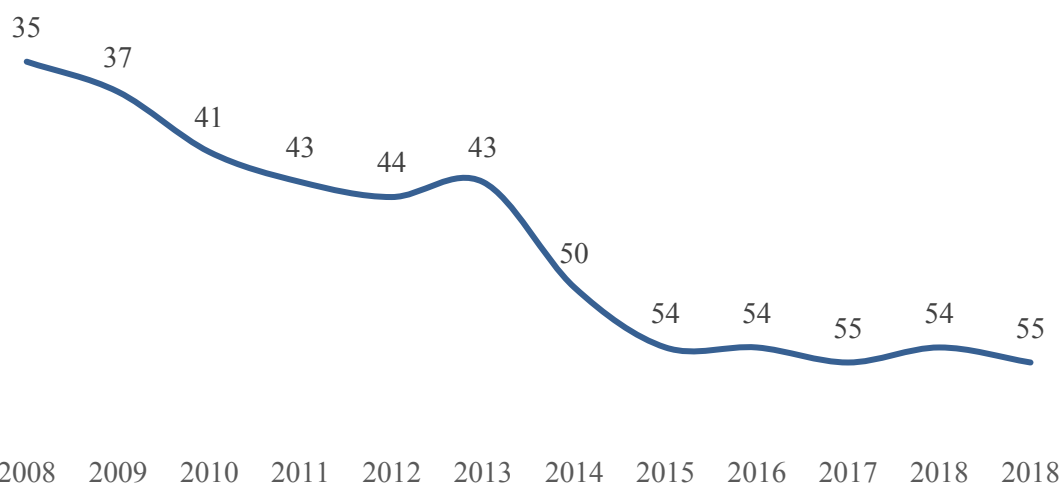


Figura 4. Evolución de los Resultados Generales de Competitividad del Perú 2008 - 2018. Adaptado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2018,” por IMD World Competitiveness Yearbook, 2017 (<https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2019>).

En relación al ranking elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), Perú ha caído cinco posiciones en el 2017 respecto a la medición del 2016, sufriendo las peores caídas en los pilares de instituciones, eficiencia del mercado de bienes, y el desarrollo del mercado financiero (WEF, 2018).

Tabla 1

Posición del Perú en el Ranking de Competitividad Global 2016-2017

	Posición absoluta		Cambio de posición	Calificación
	2016	2017	2016-2017	2017
Número de países	138	137		
Posición general	67	72	-5	4.2
Requerimientos básicos	77	79	-2	4.4
Instituciones	106	116	-10	3.2
Infraestructura	89	86	3	3.8
Entorno macroeconómico	33	37	-4	5.4
Salud y educación primaria	98	93	5	5.4
Factores que mejoran la eficiencia	57	64	-7	4.2
Educación superior y capacitación	80	81	-1	4.1
Eficiencia del mercado de bienes	65	75	-10	4.3
Eficiencia del mercado laboral	61	64	-3	4.3
Desarrollo del mercado financiero	26	35	-9	4.5
Preparación tecnológica	88	86	2	3.7
Tamaño del mercado	48	48	0	4.5
Factores de innovación y sofisticación	108	103	5	3.3
Satisfacción de los negocios	78	80	-2	3.8
Innovación	119	113	6	2.8

Nota. Calificación del 1 al 7, donde 7 es la mejor calificación. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (pp. 248), por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Situación general del sector. Según el Banco Central de Reserva del Perú (2018), el crecimiento económico del Perú se estima que será alrededor del 4% durante los próximos años; no obstante, los sectores económicos del país crecerán a diferentes tasas durante el mismo periodo. En este sentido y considerando que Transportes León del Sur opera en el sector económico de transportes que se encuentra dentro del sector económico de servicios, es importante conocer que se prevé que el sector sufra una recuperación en su senda de crecimiento pasando de 3.8% en el 2018 a 5.5% en el 2021 (BCRP, 2018).

Tabla 2

Variación del Producto Bruto Interno Estimado al 2021

	Peso Año Base 2007	2017	2018	2019	2020	2021	Prom 2018 -2021
Agropecuario	6.0	2.6	4.0	4.2	4.0	4.0	4.0
Agrícola	3.8	2.6	4.4	4.3	3.9	3.9	4.1
Pecuaria	2.2	2.7	3.3	4.2	4.2	4.2	4.0
Pesca	0.7	4.7	24.8	4.0	4.2	4.4	9.3
Minería e hidrocarburos	14.4	3.2	2.2	1.9	1.8	2.6	2.1
Minería metálica	12.1	4.2	2.2	2.4	1.6	3.5	2.4
Hidrocarburos	2.2	-2.4	0.9	0.8	4.2	0.0	1.5
Manufactura	16.5	-0.3	3.7	3.6	4.0	4.3	3.9
Primaria	4.1	1.9	7.6	3.3	3.4	3.5	4.4
No primaria	12.4	-0.9	2.8	3.8	4.2	4.5	3.8
Electricidad y agua	1.7	1.1	3.0	3.5	4.5	4.5	3.9
Construcción	5.1	2.2	9.0	7.8	7.8	7.8	8.1
Comercio	10.2	1.0	2.6	4.0	4.2	4.5	3.8
Servicios	37.1	3.4	3.8	4.8	5.2	5.5	4.9

Nota. Adaptado de “Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018-2021,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf).

Como se mencionó anteriormente, Transportes León del Sur opera en el sector de transportes, el cual ha mostrado un crecimiento de 3.8% en el último año. Asimismo, el sector ha presentado una tasa de crecimiento anual compuesta de 6.0% en los últimos 10 años, crecimiento superior al crecimiento promedio nacional (INEI, 2019b) (ver Figura 5).

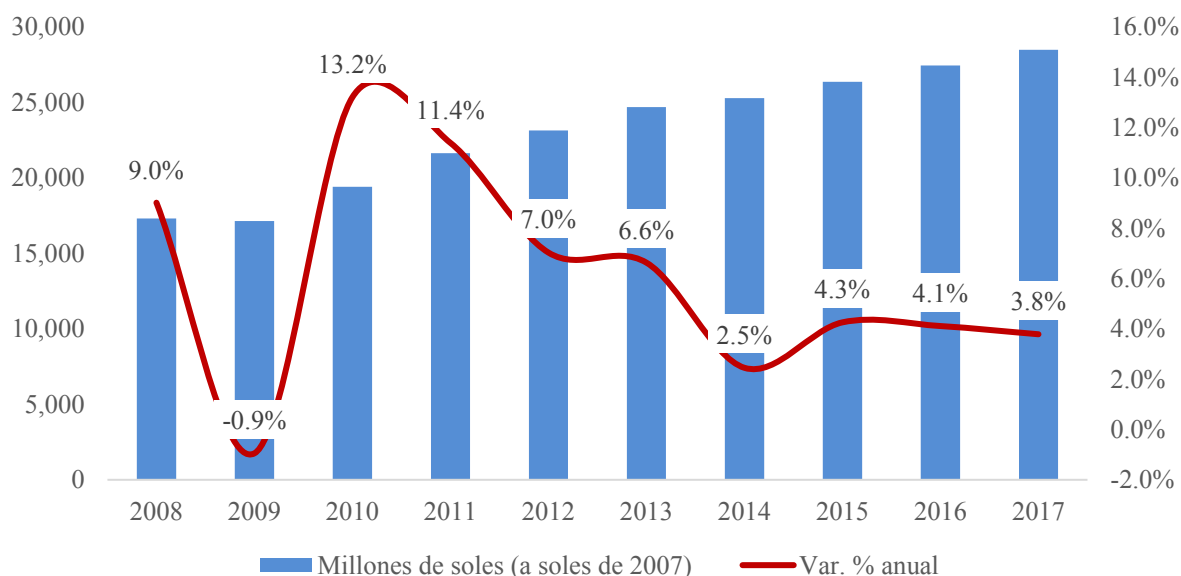


Figura 5. Evolución del PBI nacional del sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería, 2007 – 2017 en millones de soles y variación porcentual anual.

Adaptado de “Índice temático,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

En relación al comportamiento del tráfico de pasajeros en el transporte interprovincial, durante el 2017 se movilizaron 84 millones de personas a nivel nacional, cifra 18.9% mayor a la registrada en el 2011. Al desagregar el tráfico de pasajeros según zonas y tomando por separado los datos de Lima, el mayor incremento de tráfico de pasajeros interprovincial lo registra la zona donde se ubica la capital del país pues el crecimiento promedio anual de los últimos 10 años ha sido de 4.4%, a diferencia de los crecimientos registrados en la zona sur (3.7%), zona norte (2.4%) y la zona del centro (0.2%) (ver Figura 6). La zona norte incluye las regiones de Amazonas, Áncash, Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Loreto, Piura, San Martín y Tumbes. La zona centro incluye las regiones de Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín, Pasco y Ucayali. La zona sur incluye las regiones de Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cusco, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna. Lima incluye al departamento de Lima y la provincia constitucional del Callao (MTC, 2018).

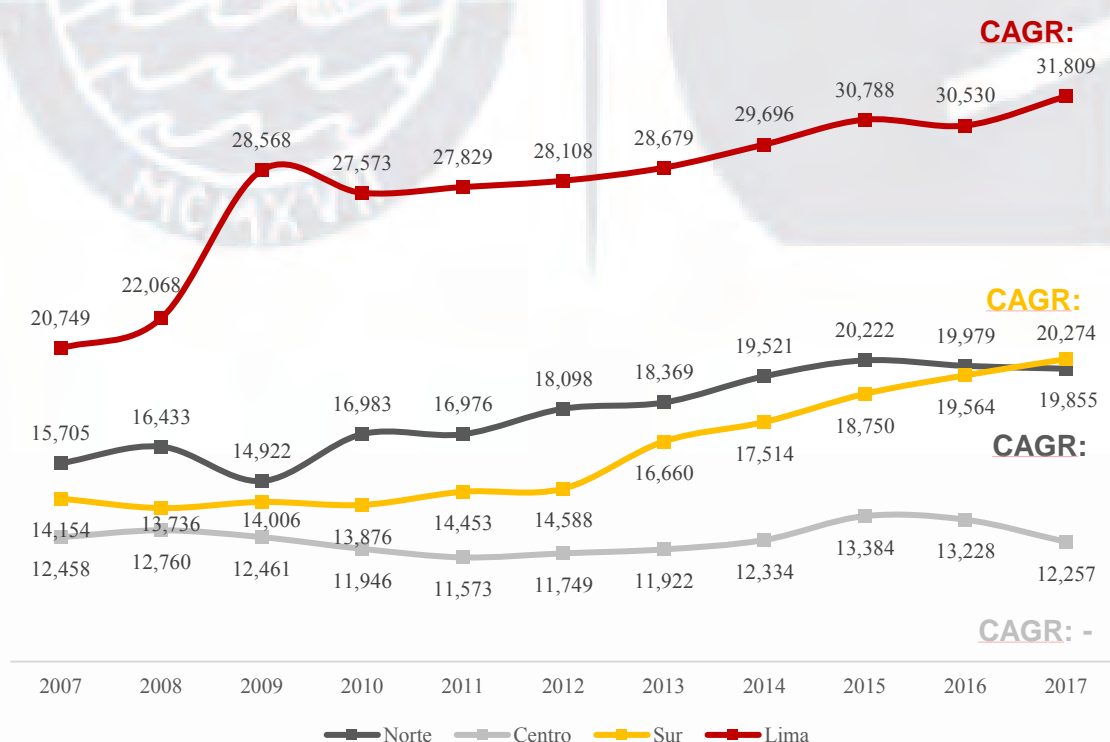


Figura 6. Evolución del tráfico de pasajeros en el transporte interprovincial, según zonas, 2007 – 2017. Expresado en miles de soles
Adaptado de “Tráfico de Pasajeros en el Transporte Interprovincial, según Zona: 2007-2017,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017 (<https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>).

En Perú, al 2017 se tienen registradas 541 empresas que brindan el servicio de transporte interprovincial de pasajeros; esta cifra es 47.8% mayor a la registrada en el 2008 cuando se tenían registradas 367 empresas. Lima concentra el 48.1% del total de las empresas de transporte, seguido de Arequipa (8.4%) y La Libertad (7.7%). Cabe resaltar que el incremento del número de empresas en los últimos 10 años ha sido mayor al incremento del flujo de pasajeros del transporte interprovincial pues el flujo de pasajeros creció 33.3% durante el 2008-2017, mientras el número de empresas de transporte creció 47.8% en el periodo de tiempo analizado (MTC, 2018) (ver Figura 7).



Figura 7. Evolución del número de empresas de transporte interprovincial de pasajeros, 2008 – 2017.

Adaptado de “Empresas Autorizadas del Transporte de Pasajeros Regular Nacional, según Departamento: 2007-2017,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017 (<https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>).

En relación al transporte de terrestre de carga, este tipo de transporte concentra la mayor participación de volumen de carga transportado dentro del país (93.5%), en comparación con las otras dos modalidades de transporte: transporte de carga vía férrea (6.3%) y transporte vía aérea (0.2%). Asimismo, el transporte de carga terrestre ha sufrido un incremento en el volumen de carga transportado en los últimos años y se prevé que mantenga su senda de crecimiento hacia 2022, gracias en gran medida a la relación del uso de este servicio con el desempeño de los sectores de minería y comercio; así como las inversiones públicas y privadas para la construcción, reconstrucción y mejoramiento de vías (BMI, 2019) (ver Figura 8).

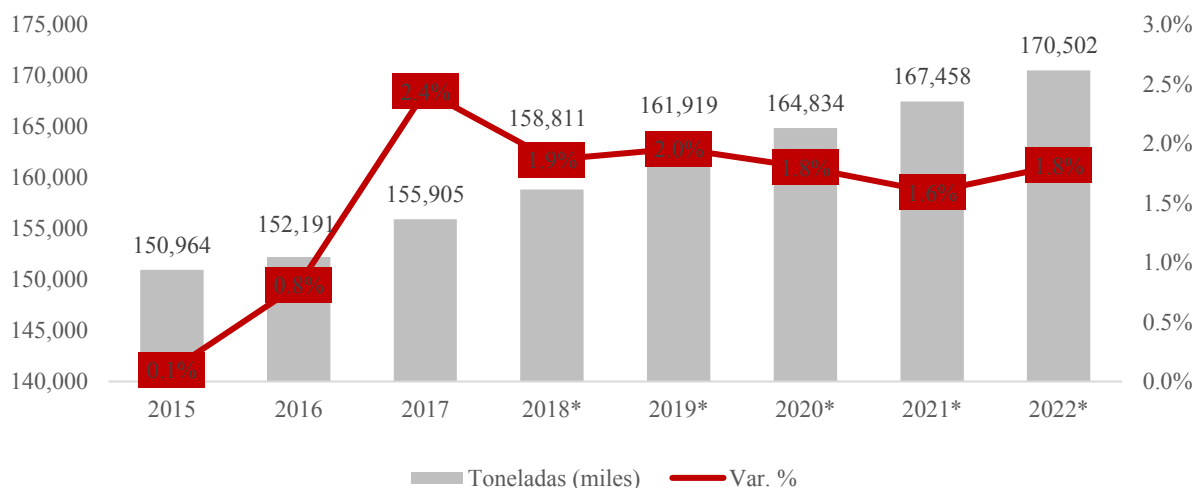


Figura 8. Evolución de los volúmenes de transporte de carga terrestre, 2015 – 2022 en miles de toneladas y variación porcentual.

Adaptado de “Carga terrestre,” por Business Monitor International Ltd, 2019. BMI Research, ISSN: 1752-5985.

(<https://store.fitchsolutions.com/peru-freight-transport-shipping-report>)

No obstante, si bien el sector de transporte de carga muestra señales de crecimiento favorable, en el Perú la composición del número de empresas de transporte según la flota que posee revela que el mercado de transporte de carga es un mercado totalmente atomizado pues el 92% de las empresas poseen como máximo dos unidades de transporte, mientras solo el 2% de empresas poseen más de 10 unidades como su flota; cabe resaltar que al 2017 se tiene registrado 298,670 vehículos de transporte de carga pesada y 120,524 empresas de transporte de carga terrestre (MTC, 2018) (ver Figura 9).

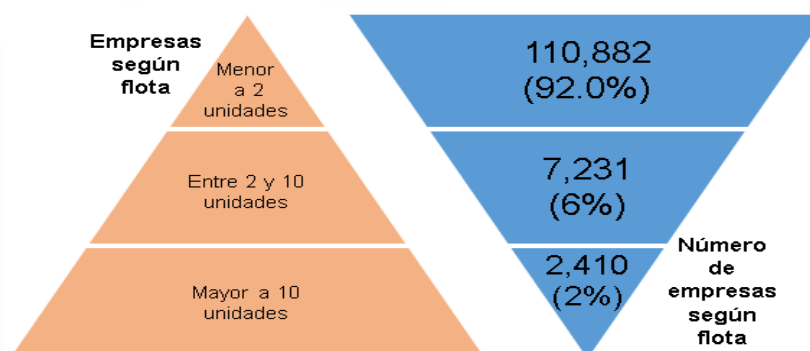


Figura 9. Número de empresas según flota.

Adaptado de “Empresas Autorizadas del Transporte de Pasajeros Regular Nacional, según Departamento: 2007-2017 y Parque Vehicular Autorizado del Transporte de Pasajeros Regular Nacional, según Departamento: 2007-2017,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2017 (<https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>).

Situación general de la empresa. Transportes León del Sur nació en 1985 gracias a un emprendimiento de Fernando José Sotil Martínez en la ciudad de Arequipa, quien realizaba las actividades de transporte de combustible a diferentes provincias de la región de Arequipa. En 1997, el empresario decide adquirir su primer bus para realizar las actividades de transporte de pasajeros; no obstante, este bus era de segundo uso pues fue adquirido a otra empresa que se dedicaba al transporte de pasajeros por lo que Fernando pasó alrededor de un año reparando la unidad móvil para que esta pueda ser utilizada.

Es así que, en 1998 Fernando realizó el primer viaje interprovincial con la unidad que había adquirido hacia la ciudad de Camaná, donde pudo visualizar la oportunidad de atender la creciente demanda de viajes por parte de la población por lo que decidió adquirir un mayor número de unidades de segundo uso para poder atender las necesidades de la población. A finales de 1998, Transportes León del Sur se había hecho rápidamente de un buen nombre gracias al buen servicio que prestaba y fue invitado a una convocatoria por parte de una importante empresa minera para que brinde el servicio de transporte de personal, ganando el concurso y adquiriendo 10 buses totalmente nuevos para cumplir con este servicio (Elvis Calle y Asociados, 2018).

Posteriormente, la empresa ha brindado el servicio de transporte de personal a otras tres empresas mineras, pero culminó la prestación de este servicio en el 2014, pasando a dedicarse solo al transporte interprovincial de pasajeros y al transporte de carga, pero enfocado a utilizar el espacio de sus bodegas de los buses interprovinciales y no a contar con una flota de buses especializados para brindar dicho servicio (Elvis Calle y Asociados, 2018).

Actualmente la empresa cuenta con 56 buses dedicados al transporte interprovincial de pasajeros y a fines del 2018 adquirió 16 nuevas unidades de transporte a fin de poder incrementar su nivel de ventas, ampliar su cobertura y brindar un mejor servicio a sus clientes a través de buses modernos, cómodos y seguros (ver Figura 10).

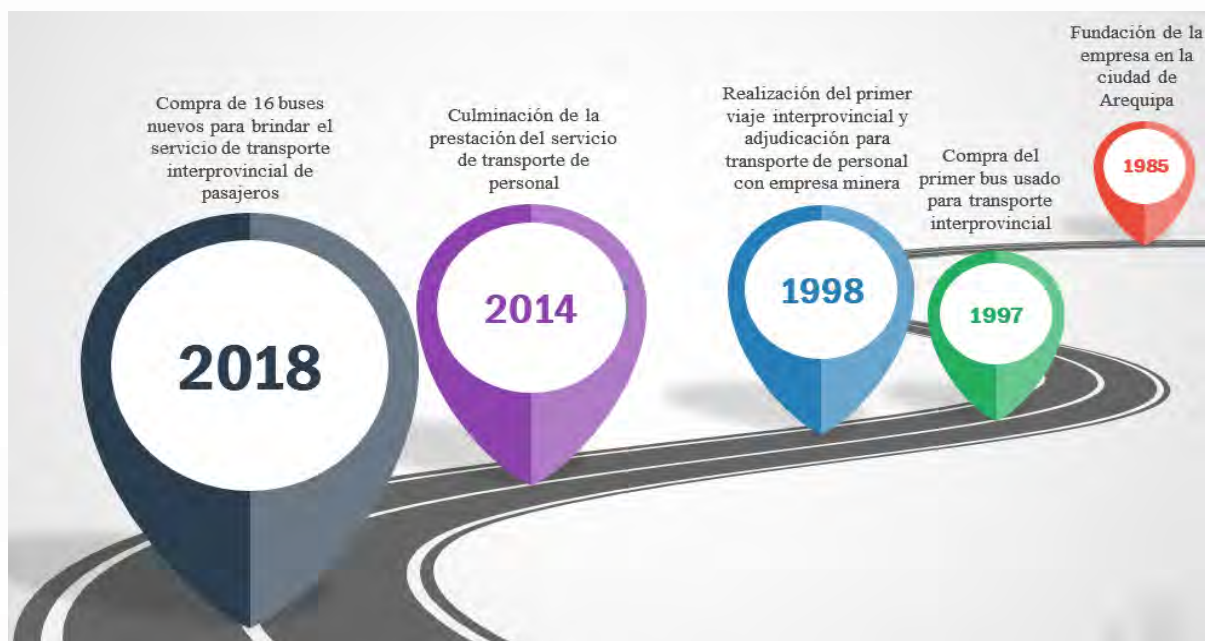


Figura 10. Línea del tiempo de la historia de Transportes León del Sur. Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2017 y de 2016 junto con el dictamen de los auditores independientes*, por Transportes León del Sur, 2017, Arequipa, Perú: Autor.

La estructura del accionariado de Transportes León del Sur está representada por 25,355 acciones comunes suscritas y pagadas, que tienen un valor nominal de S/ 1,000.00 cada una. Se muestra a continuación la estructura societaria.

Tabla 3

Estructura de la Participación Societaria de Transportes León del Sur

Porcentaje de participación individual en el capital (%)	Número de accionistas	Porcentaje de participación (%)
De 0.01 a 5.00	2	0.15
De 5.01 a 10.00	1	8.07
De 10.01 a 100.00	4	91.78

Nota. Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Transportes León del Sur, desde el 2014 al 2017, presenta contracciones en su nivel de ventas explicado en gran medida por la decisión de culminar con el servicio de transporte de pasajeros en 2014; no obstante, esta situación se ha revertido en el último año, ya que las ventas se incrementaron en 27.7% en relación a las ventas registradas el año anterior, teniendo como principal causa la apertura del canal de venta de pasajes vía online (ver Figura 11).

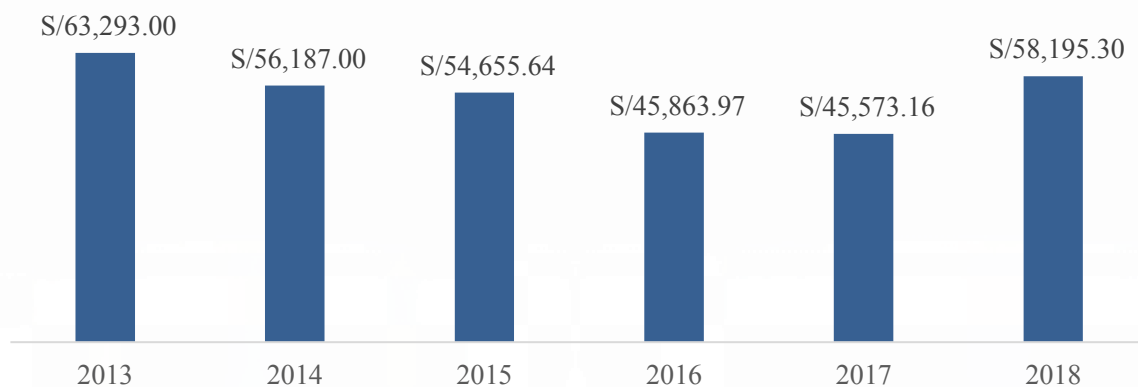


Figura 11. Evolución de ventas en miles de soles de Transportes León del Sur. Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Al analizar la composición de los ingresos de Transportes León del Sur y su comportamiento a lo largo de los años, se puede apreciar en mayor magnitud el impacto de la culminación del servicio de transporte de pasajeros en el año 2014, así como la relevancia de la venta de pasajes versus el servicio de transporte de carga que tiene la empresa, la cual evidencia que el 92.5% del total de ingresos de la empresa es representado por la venta de pasajes para el transporte interprovincial de pasajeros (ver Figura 12 y Tabla 4).

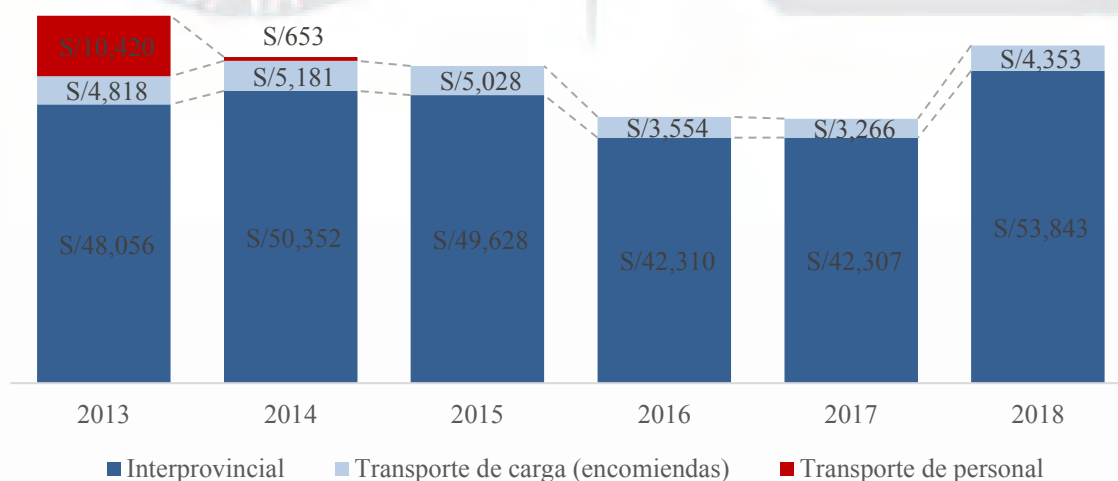


Figura 12. Evolución de ventas según mix de servicios de Transportes León del Sur en miles de soles. Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Tabla 4

Evolución del Mix de Servicios de Transportes León del Sur

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Interprovincial	75.9%	89.6%	90.8%	92.3%	92.8%	92.5%
Transporte de carga (encomiendas)	7.6%	9.2%	9.2%	7.7%	7.2%	7.5%
Transporte de personal	16.5%	1.2%	-	-	-	-
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Nota. Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Asimismo, Transportes León del Sur tiene presencia en diferentes regiones del Perú y presta el servicio de transporte interprovincial de pasajeros a lo largo de sus 24 destinos que abarca ciudades y distritos de diferentes regiones del Perú. La principal plaza de generación de ingresos de la empresa es en el departamento de Lima, en el que tiene cinco puntos de ventas de pasajes, los cuales representan las paradas que tienen los buses en esta ciudad; es así que esta plaza representó en el 2018 el 41.9% del total de ingresos, seguido de Arequipa con el 24.3% de ventas y Cusco con el 6.7% del total de ventas (ver Figura 13).

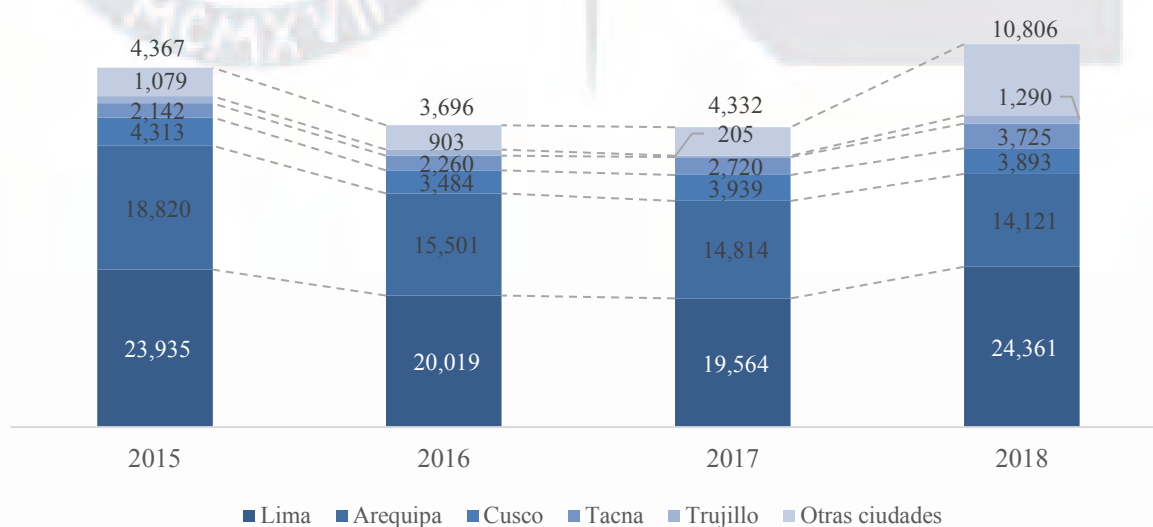


Figura 13. Participación de las ventas Transportes León del Sur según zonas geográficas en miles de soles.

Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Al analizar a los participantes de la industria donde opera Transportes León del Sur, en Perú existen un gran número de competidores que brindan el servicio de transporte interprovincial de pasajeros y transporte de carga (encomiendas). Según el número de buses con los que cuenta cada empresa, en el 2018 la empresa que registraba el mayor número de buses es la Empresa de Transportes Flores Hermanos S.C.R.Ltda. con 320 buses, seguida de Turismo Civa con 202 buses y Transportes Cruz del Sur con 177 buses; mientras que Transportes León del Sur se ubica en el puesto 23 con 46 buses (MTC, 2018).

Tabla 5

Evolución del Mix de Servicios de Transportes León del Sur

Orden	Razón social	Flota
1	Empresa de Transportes Flores Hermanos S.C.R.Ltda.	320
2	Turismo Civa S.A.C.	202
3	Transportes Cruz Del Sur S.A.C.	177
4	Empresa Caplina De Transportes Turísticos Internacionales S.R.L.	142
5	Empresa De Transportes Perú Bus S.A.	134
6	Móvil Bus S.A.C.	122
7	Soyuz S.A.	122
8	Empresa De Transportes Ave Fénix S.A.C.	115
9	Internacional De Transporte Turístico Y Servicios Srl	109
10	América Express S.A.	90
11	Turismo J.A.K.S.A	79
12	Empresa De Transporte Turístico Olano S.A.	76
13	Transportes Línea S.A.	74
14	Empresa De Transportes De Pasajeros Y Carga Cavassa S.A.C.	57
15	Empresa De Transportes Expreso Internacional Palomino S.A.C.	54
16	Empresa De Transportes Trujillo Express S.R.L.	54
17	Empresa De Transportes Chiclayo S.A.	52
18	Transportes El Pino S.A.C.	51
19	Empresa De Transporte Nuevo Turismo Barranca Sociedad Anónima - Transnuba S.A.	51
20	Zbuss S.A.C.	51
21	Tours Ángel Divino S.A.C.	48
22	Empresa De Transportes Expreso Lobato Sociedad Anónima Cerrada	46
23	Transportes León del Sur	46
24	Empresa De Transportes Expreso Nacional Cerro De Pasco S.R.Ltda.	45
25	Turismo Días S.A.	43

Nota. Adaptado de “Ranking de las empresas de transporte terrestre de pasajeros regular, según flota: 2018,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2018. Lima, Perú.

En relación al nivel de ventas de los principales participantes del sector de transporte interprovincial de pasajeros, Transportes Cruz del Sur es la empresa que registró el mayor volumen de ventas en 2018, alcanzando un nivel de ventas de S/ 289 millones; seguida de

Transportes Línea con S/ 184 millones y Empresa de Transporte Flores Hermanos con S/ 178 millones. Tal como se detalla en el Apéndice J, Transportes León del Sur se ubica en el décimo séptimo puesto al haber registrado ventas por S/ 58 millones durante el año 2018 (Perú Top 10 000, 2019) (ver Figura 14).

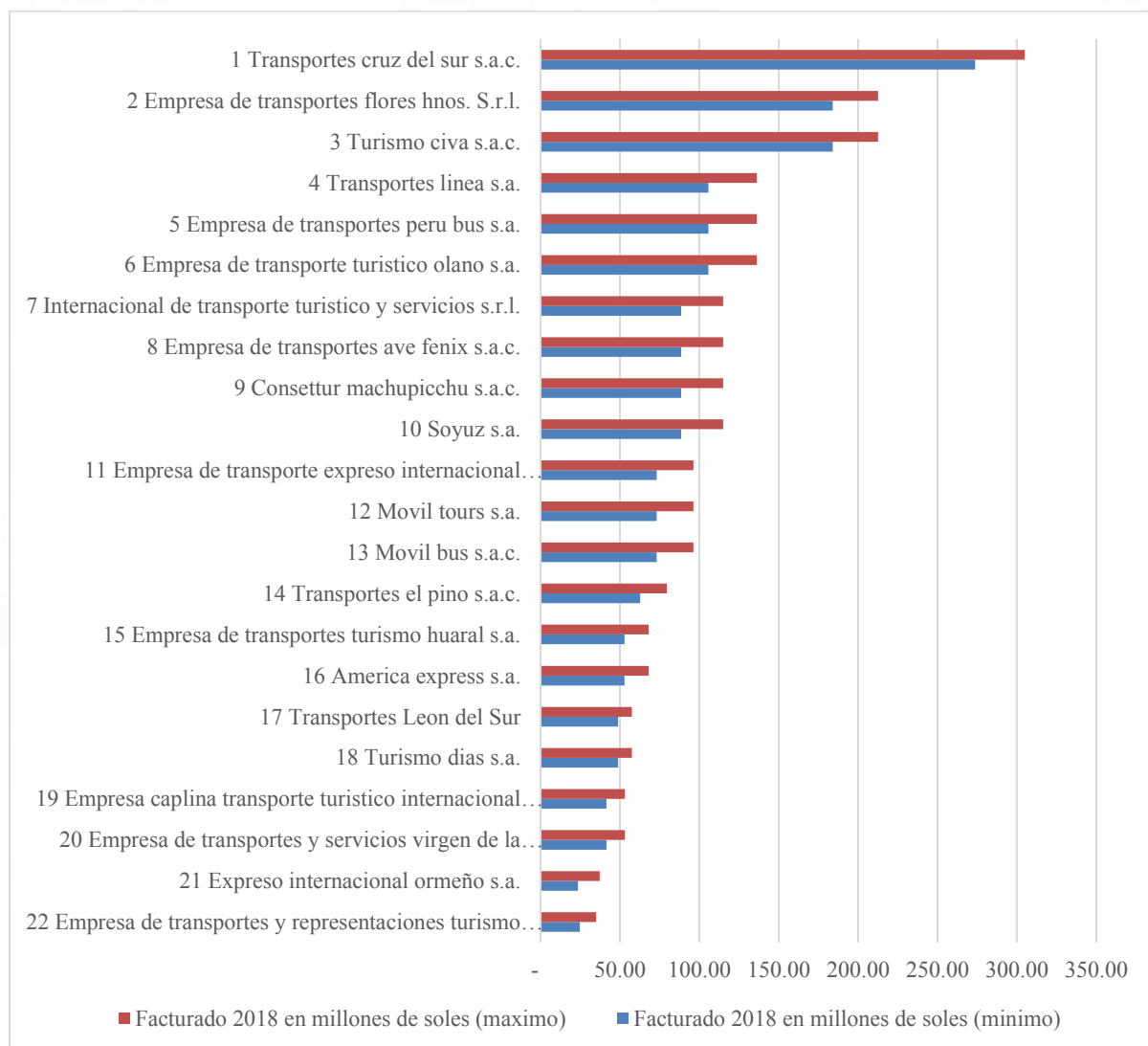


Figura 14. Ventas alcanzadas por los principales participantes del sector de transporte interprovincial de pasajeros, 2018 en miles de soles.

Adaptado de "Perú, Top 10 000" por Peru Top Publications, 2019 (<http://www.ptp.pe/top10000/>).

Transportes León del Sur ofrece el transporte interprovincial de pasajeros a 9 destinos nacionales; asimismo, ofrece tres tipos de servicios diferenciados según las preferencias de sus clientes pues tiene como finalidad brindar una excelente experiencia de viaje dependiendo de la disposición a pagar de sus consumidores. Cabe resaltar que recientemente ha adquirido

16 buses nuevos y modernos a fin de brindar un mejor servicio y poder incrementar sus niveles de ventas obtenidos en años anteriores.

Finalmente, en relación a los principales indicadores financieros que la empresa ha alcanzado en el 2018, Transportes León del Sur ha registrado ventas por S/ 58 millones, un EBITDA de S/ 9.03 millones, un ratio de EBITDA/ ventas de 15.53%, una utilidad neta de S/ 5.8 millones, generando una Rentabilidad sobre Activos (ROA) de 6.1% y una rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) de 8.0% (ver Tabla 6).

Tabla 6

Principales Indicadores Financieros de Transportes León del Sur

Principales indicadores	2018
Ventas netas	S/ 56.03 millones
EBITDA	S/ 9.03 millones
EBITDA/ ventas	16.10%
Utilidad neta	S/ 3.66 millones
Activos totales	S/ 60.4 millones
Pasivos totales	S/ 14.58 millones
Patrimonio	S/ 45.81 millones
ROA	6.1%
ROE	8.0%

Nota. Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

1.2. Conclusiones

El transporte interprovincial de pasajeros es una actividad económica que ha venido presentando tasas de crecimiento positivas a lo largo de los últimos años evidenciando que las personas continúan usando este servicio y adicionalmente, muestra una tendencia positiva de uso por parte de los consumidores. En relación a los indicadores económicos, se espera que el crecimiento del PBI del país y del PBI de la actividad económica de transportes continúe con una senda de crecimiento positivo, lo que impactará favorablemente en las operaciones de las empresas que operan en la industria, haciendo atractivo el mercado.

La industria del transporte interprovincial de pasajeros y de transporte de carga se caracteriza por ser un sector totalmente atomizado, en el que existe un gran número de

empresas que brindan este servicio pero que cada empresa posee entre uno y dos buses o camiones para prestar este servicio, lo que evidencia la elevada competencia entre los participantes; asimismo, el hecho de que cada participante cuente con un reducido número de camiones o buses para prestar el servicio genera ineficiencias en su prestación pues les impide aprovechar los beneficios de las economías de escala que favorecerían la rentabilidad de la operación así como el prestar el servicio de manera informal ya que para mantenerse vigente en el mercado pueden exceder las horas de manejo por conductor o sobrecargar las unidades de transporte.

En este sentido, si bien Transportes del Sur opera en una industria altamente competitiva tanto por el número de empresas como por la flota con la que cuenta, la empresa ofrece diversos tipos de servicios para que cada cliente pueda escoger la opción que más se ajuste a sus necesidades, opciones que posibilitan a la empresa el poder competir con diversos participantes del mercado y ampliar su foco de acción a un público objetivo más amplio.

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

En el presente capítulo se analiza los factores que determinan el rumbo de la empresa: la misión, visión y valores. Estos componentes constituyen el eje fundamental de la empresa porque determinan hacia dónde quiere llegar la empresa formulando sus objetivos y la forma en la que se debe conducir la empresa para lograr cumplir con sus objetivos.

Para este fin se presenta los antecedentes de la empresa, se hace una breve descripción de la misma y se menciona los hitos más importantes. A continuación, se menciona la visión y misión que actualmente posee la empresa, y se analiza si estos dos aspectos están vigentes o requieren una actualización. Finalmente, se expone los valores y el código de ética de la empresa, estos constituyen los pilares de toda compañía y definen el comportamiento de las personas que forman parte de la organización

2.1. Antecedentes

Transportes León del Sur es una empresa de transportes arequipeña inició sus operaciones en el año 1985, comenzó en el sector de transporte de carga especialmente transportando combustible y después amplió sus operaciones y tienen como actividades principales el transporte interprovincial de pasajeros y el servicio de carga y encomienda.

Transportes León del Sur cuenta con más de 30 años en la ciudad de Arequipa se caracteriza por transportar a personas y encomiendas hacia sus diferentes destinos como Arequipa, Lima, Cusco, Tacna, Moquegua, Tumbes, Trujillo., Chiclayo, Talara. Gracias a la calidad total en sus servicios en la que involucra control en la seguridad durante todo el tiempo de sus vehículos, el servicio que ofrecen a bordo y el selecto grupo de tripulante han logrado un gran reconocimiento de los pasajeros que realizan viajes interprovinciales y que estos permanezcan usando esta empresa para realizar sus viajes.

En el año 1997 Transporte León del Sur adquirió su primer bus para transporte personas, al comienzo se enfocaron en realizar servicios privados. Un año después, se vio la

necesidad de la población de Camaná de transportarse a la ciudad de Arequipa para fines comerciales, estudios, visitas a familiares y entre otros; por lo que se vio en la necesidad de comprar nuevas unidades de transporte para incursionar así en el transporte interprovincial. En el año 1999, surgió otra necesidad por parte de la empresa minera Tintaya que debido a que la empresa de transporte tenía un buen servicio, obtuvo su primer contrato por cinco años para el transporte de personal de la empresa minera.

Transporte León del Sur tiene el compromiso empresarial con la preservación y conservación del medio ambiente, que con diferentes acciones se previene la contaminación, cumple con los requisitos legales aplicables para el sector transportes y continuar con la mejora continua.

Además, ofrece altos niveles de calidad que están basado bajo la norma ISO 9001 en que la empresa está comprometida en garantizar en todo momento mayor calidad, cumplir con las normas legales, establecer objetivos medibles y que estén permanentemente en mejora continua. La empresa está comprometida en la seguridad y salud en el trabajo, preservando la seguridad en todos los trabajadores de la empresa de transporte.

El compromiso por la responsabilidad social es otro de los puntos que la caracteriza, en el que contribuye con el desarrollo económico y sostenible de la comunidad trabajando con las personas para mejorar su calidad de vida. También, promueven el bienestar físico, mental y social en la comunidad previniendo daños ocasionados por las condiciones laborales; adicionalmente proporciona oportunidades igualitarias en el acceso al trabajo y en la promoción profesional, asegurando en todo momento que no exista discriminación por raza, sexo, religión, origen, estado civil o condición social.

2.2. Visión

La visión actual que tiene la empresa de Transportes León del Sur es: Ser una empresa líder en el transporte privado, confiable y competitiva para el cliente, con un posicionamiento

centrado en la excelencia y calidad total, con unidades seguras y adecuadas, cumpliendo con las regulaciones y estándares de seguridad gubernamentales e internacionales con personal competente y utilizando tecnología de punta.

La visión de una organización es definir qué se quiere en un futuro, en el cual implica un enfoque de largo plazo basado en la situación actual y futura de la industria a la que se dedica la organización y también el estado actual y futura de la organización; además cumplir con las siete características (D'Alessio, 2016).

- Simple, clara y precisa.
- Ambiciosa, convincente y realista.
- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
- Proyectada a un alcance geográfico.
- Conocida por todos.
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
- Una idea clara desarrollada de adónde desea ir a la organización.

Por lo tanto, se plantea una nueva visión de la empresa que es:

Para el 2023, Transportes León del Sur será una de las diez principales empresas de transporte terrestre de pasajeros en el Perú en nivel de ventas, actuando de manera socialmente responsable, generando rentabilidad para los accionistas buscando la satisfacción del cliente y manteniendo un compromiso con la seguridad, respetando las normativas legales que contribuyen al crecimiento del Perú. Como se presentó en el capítulo anterior, Transportes León del Sur se encuentra en la décimo séptima posición de acuerdo a su nivel de ventas.

2.3. Misión

La misión que tiene la Transportes actualmente es: Somos una empresa experimentada dedicada al transporte público terrestre de pasajeros, transporte de personal,

encomiendas, distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo y carga en general, así como el traslado y movimiento de tierras con moderna flota de vehículos; dirigida a los clientes que están en la búsqueda de un servicio eficiente, responsable, puntual y. estratégicamente competitivo en el mercado de transporte terrestre con un talento humano calificado, con principios y valores orientados a la excelencia en la calidad ofertada a nuestros clientes y a la satisfacción de las necesidades basados en la innovación constante de los servicios que prestamos.

La misión estratégica es la aplicación y la puesta en práctica de lo que la empresa quiere en el futuro y debe de hacer concordar las áreas de interés; además debe de poseer las siguientes características: (a) definir que es la organización, (b) definir como aspira servir a la comunidad vinculada, (c) ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo. (d) diferenciar a la organización de todas las demás (e) servir de marco para evaluar las actividades en curso (f) ser expresada con claridad para ser entendida por todos y g) generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.

Por lo tanto, se propone la siguiente misión: Transportes León del Sur busca conectar a las personas con sus destinos alrededor del territorio nacional. Trabajando responsablemente por la calidad de nuestro servicio y la seguridad, cuidando el impacto en la comunidad y el medio empleando una flota moderna con tecnología ecoeficiente, operando siempre comprometidos con el crecimiento del país y el bienestar de todos nuestros *stakeholders*,

En relación con lo anterior, Transportes León del Sur se va a diferenciar en tres aspectos: (a) cuidado y conocimiento del cliente, la seguridad y el respeto son elementos esenciales para la empresa. Esto se logrará a través de las certificaciones en seguridad vial y responsabilidad social; (b) cuidado del medio ambiente: buscamos la preservación del medio ambiente mediante el uso de vehículos con estándares de emisiones bajos (euro5), un

consumo eficiente de combustible para la reducción de emisiones; y (c) uso de tecnología: el uso de Big data permitirá hacer una gestión dinámica de precios y planificación inteligente de rutas. Todos estos factores se integran para generar una transformación centrada en el cliente y que genera impactos positivos en el entorno.



Figura 15. Ventaja Competitiva de Transportes león del Sur.
Adaptado de *Ventaja Competitiva*, por M. Porter, 2000, México D.F. México: Cecsca.

2.4. Valores

Integridad y honestidad. Las personas actúan de manera veraz y sincera, la comunicación dentro y fuera de la empresa debe ser de forma transparente y exacta, se hace lo que se dice que se va a hacer, y ser responsables de todo lo que se habla, actúa y de las decisiones tomadas.

Respeto. El trato de unos con los otros y con los grupos de interés de la empresa es con respeto, siendo corteses con todos los que se comuniquen, se valora la diversidad, ideas, la forma de pensar y la experiencia de todos los colaboradores, se toman decisiones sin favoritismo ni prejuicios y se opta por una cultura que respalda el flujo libre de intercambio de ideas.

Compromiso. Para contribuir a la sostenibilidad a largo plazo del medio ambiente y de las comunidades aledañas a las rutas de transporte. Para esto somos una empresa que responsable del desempeño ambiental y social, con esfuerzo para mitigar los posibles impactos medioambientales y sociales a lo largo de los procesos de transporte.

Seguridad. La seguridad es muy importante en los colaboradores, protege así mismo, a los colaboradores y a los grupos de interés, para ello se promueve la seguridad, salud y el bienestar en las rutas de transporte, oficinas y en las zonas aledañas con las que se trabaja, los colaboradores se presentaran en buenas condiciones para realizar el trabajo y se respeta los procedimientos a realizar.

2.5. Código de Ética

El código de ética de Transportes León del Sur es reafirmar los valores, se valora lo ético y se enfatizan los principios de la organización y en el cual se establecen las conductas deseadas e indeseadas; se presenta el código de ética:

Respeto a las personas. La organización promueve el ambiente de trabajo que sea positivo, en el que se respeta y se valora a cada empleado; pensando antes de actuar y/o hablar, actuar de una manera adecuada y educada, y denunciar cualquier clase de discriminación o acoso. Toda conducta de acoso, utilizar lenguaje inapropiado ofrecer beneficios a cambio de favores sexuales, buscar contacto físico, abusar verbalmente; va en contra de los esfuerzos de la organización e infringe el valor del respeto.

Alcohol y drogas. En la organización para hacer bien el trabajo, de manera segura y eficiente, todos los colaboradores se deben presentar a trabaja libre de la influencia de cualquier sustancia que pueda influenciar e impedir en el rendimiento normal, comunicar si vemos a algún compañero con síntomas de influencia de alcohol y drogas, comunicar si está recetado que pueda impedir la realización del trabajo. La organización está en las condiciones de aplicar de manera estricta cuando encuentre a trabajadores bajo alcohol y drogas ya que

esto genera un efecto negativo contra el valor de la seguridad.

Confidencialidad de la información. Transportes León del Sur tiene la obligación que, entre los colaboradores, accionistas y con los proveedores, tome las decisiones comerciales correctamente para evitar conflictos de interés, revelar las oportunidades de empleos, revelar si estamos relacionados con alguna empresa que preste servicios a la organización, garantizar que toda la información de la organización sea precisa y oportuna y presentar documentación real.

Los colaboradores al realizar actividades como trabajar para un cliente o competidor, dañar la reputación de la empresa, tener negocios con empresas que trabajen directamente o indirectamente con la organización, aceptar regalos o participar de actividades que podría afectar posteriormente a nuestro juicio, proporcionar registros falsos, inducir al error informando inadecuadamente, todas estas acciones van en contra del valor de integridad de la organización.

2.6. Conclusiones

La nueva visión y misión que se plantean para Transportes León del Sur son ambiciosas, que trascienden en el tiempo, claras, precisas y tiene un horizonte de cinco años, hasta el 2023. Se busca ser líder en el sector de transporte terrestre a nivel nacional respetando los valores y los códigos de ética, recomendadas por la organización, para que la operación de transportar por vía terrestre ayude en el desarrollo social y económico de sus colaboradores y de sus grupos de interés.

Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se analiza los factores externos que afectan al sector transporte desde una perspectiva del país como conjunto, hasta identificar aquellos factores referidos al sector en que la empresa se desenvuelve, buscando definir su posición competitiva en el mercado.

Para este fin, se analizaron los factores externos partiendo desde el análisis tridimensional de las naciones, en el cual se conocerá si existen relaciones e intereses en común entre el Perú y países vecinos, para luego realizar un análisis competitivo del país determinando aquellos factores que hacen competitivo al Perú. En seguida, se realiza un análisis del entorno conociendo las fuerzas políticas, gubernamentales, y legales; económicas y financieras; sociales, culturales, y demográficas; tecnológicas y científicas; ecológicas y ambientales a fin de poder elaborar una matriz que permita evaluar aquellos factores externos que afectan al sector transportes y a la empresa Transportes León del Sur. Finalmente, se analiza a Transportes León del Sur, a sus competidores y referentes a fin de identificar a sus principales competidores, además de sus fortalezas y debilidades particulares para determinar la posición competitiva de la empresa.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis Tridimensional de las Naciones planteado por Hartmann (1978) en su teoría tridimensional de las relaciones entre naciones recomienda analizar al país según tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales. Al realizar un planeamiento estratégico, se debe tener como objetivo administrar a las organizaciones mirando hacia el futuro, dejando de lado una visión cortoplacista. Se debe comprender para esto, las relaciones entre países, las cuales se generan cuando existen intereses en común, característica fundamental para el planeamiento (ver Figura 16). A continuación, se realiza el análisis tridimensional del Perú, país donde

desarrolla sus operaciones Transportes León del Sur:

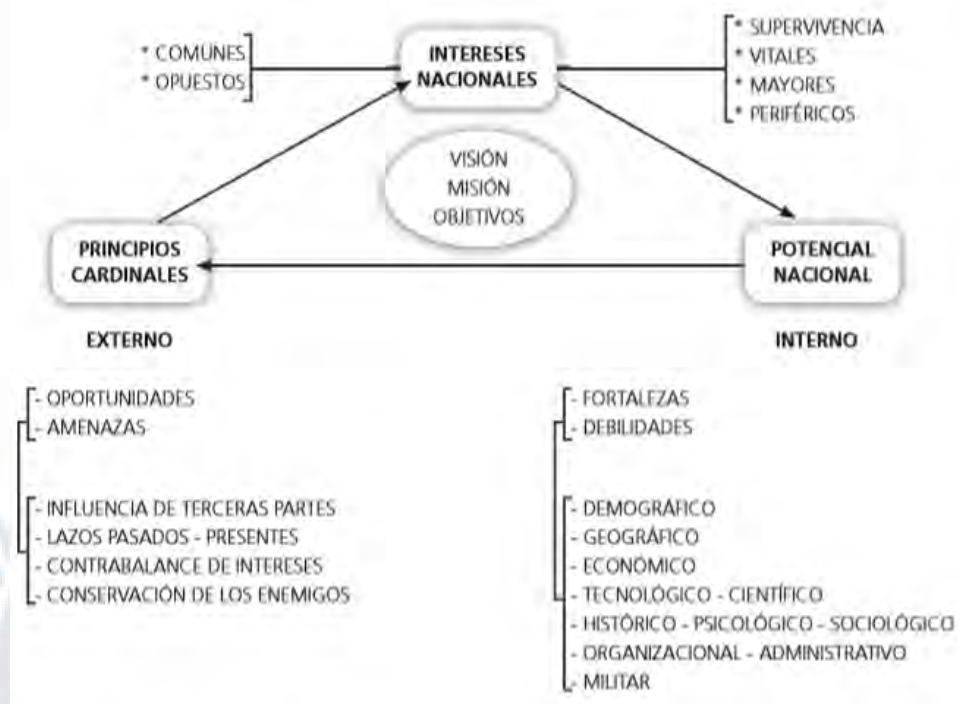


Figura 16. Teoría tridimensional de las relaciones entre países.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2008, Mexico D.F., Mexico: Pearson.

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

De acuerdo con D'Alessio (2008) los intereses nacionales son aquellos objetivos que a una nación le interesan primordialmente y que buscarán alcanzarlos permanentemente. En este sentido, es de vital importancia tener en claro cuáles son estos intereses a fin de poder medir su intensidad y conocer si pueden tener interacción con otros países (Nuechterlein, 1973).

Nuechterlein (1973) clasificó a los intereses nacionales de acuerdo a su nivel de intensidad y de acuerdo a la interacción que la nación pueda tener con otros países. De acuerdo a su nivel de intensidad, los intereses pueden ser (a) de supervivencia o críticos: si la nación depende de estos intereses, (b) vitales o peligrosos: si el no alcanzarlos puede generar

serios daños, (c) importantes o serios: si estos afectan adversamente, y (d) periféricos o molestos: si tienen consecuencias leves o marginales.

Por otro lado, de acuerdo a la interacción con otro país, Nuechterlein (1973) clasificó los intereses como (a) intereses comunes: si entre las partes es posible generar acuerdos y llegar a alianzas y (b) intereses opuestos: si entre dos naciones la posibilidad de generar acuerdos y/o alianzas es nula.

Para fines del análisis, se considerarán como intereses nacionales del Perú aquellos ejes estratégicos de desarrollo fijados por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] quien es el ente rector del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y quien fue el responsable de elaborar el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Perú hacia el 2021 en el 2010. Asimismo, cabe resaltar que, si bien este plan fue elaborado en el 2010, en el 2016 se realizó el proceso de actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional ya que durante los años 2010 y 2016 se dieron diferentes reformas y eventos internacionales como la crisis mundial y la desaceleración del crecimiento de China que llevaron al ente rector a realizar una actualización del plan, manteniendo los elementos estructurales de la versión elaborada en el 2010 (CEPLAN, 2016). A continuación, se listan los ejes estratégicos fijados por CEPLAN y los cuales conformarán los intereses naciones del Perú.

Fomentar los derechos humanos y la inclusión social. Para alcanzar el desarrollo económico del país, es fundamental alcanzar el desarrollo humano de los habitantes de la nación. En este sentido, se fijó como eje estratégico el lograr mejorar la posición del Perú a nivel global con acciones que permitan desarrollar capacidades y generar oportunidades de desarrollo para aquellos hogares que se encuentren en proceso de inclusión social, eliminando todas aquellas formas de discriminación y fomentando una cultura nacional que respete los derechos humanos de todos los habitantes del país. La mejora de la posición del país se medirá a través del Índice de Desarrollo Humano (IDH) elaborado por el Programa de las

Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) el cual mide el progreso de un país considerando tres dimensiones de desarrollo: salud, educación y nivel de ingresos (CEPLAN, 2016). Al momento de la elaboración de la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, el IDH del Perú era de 0.756 y se tiene como meta llegar al 2021 con un IDH de 0.776, donde cifras mayores a 0.8 indica alto desarrollo humano (CEPLAN, 2016).

Brindar oportunidades y acceso a los servicios. Garantizar el acceso a los servicios por parte de los habitantes del país asegura un mínimo nivel de bienestar que es base para lograr una mejor calidad de vida y desarrollo (CEPLAN, 2016). El segundo eje tiene como objetivo dotar a los ciudadanos de la nación de servicios básicos de calidad como salud, educación, saneamiento, entre otros. El plan desarrollado por CEPLAN no solo contempla aminorar las brechas existentes en cuanto al acceso a servicios básicos, sino también que los servicios a los que accedan los peruanos sean de calidad “con el fin de satisfacer sus expectativas y situarlos en condiciones competitivas con un nivel superior de bienestar” (CEPLAN, 2016, p. 100). Para dar seguimiento al cumplimiento de este eje, CEPLAN propuso como indicador el Índice de Pobreza Multidimensional [IPM] elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] el cual es estimado mediante una metodología que mide tres dimensiones: salud, educación y condiciones de vida. A diferencia del IDH, el IPM explicó la pobreza de acuerdo al número de carencias o privaciones de los servicios en los hogares. Al momento de la elaboración de la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, el IPM del Perú era de 0.043 y se tiene como meta llegar al 2021 con un IPM de 0.014, donde 0 es que ningún hogar es pobre multidimensionalmente (CEPLAN, 2016).

Lograr tener una economía diversificada, competitiva y con alto desempeño. El Perú ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años, pasando de tener un Producto Bruto Interno (PBI) en el 2008 de S/ 349 miles de millones (a soles constantes del 2007) a tener un

PBI en el 2017 de S/ 534 miles de millones. En este sentido, se evidencia que en menos de 10 años el PBI nacional ha crecido 53.2%; no obstante, en promedio, el 78% de la producción nacional lo concentra actividades de sectores primarios provenientes de actividades que no generan valor agregado pues son ligadas a la agricultura, ganadería, pesca, minería e hidrocarburos y manufactura de procesamientos de recursos primarios (BCRP, 2018) (ver Figura 17).

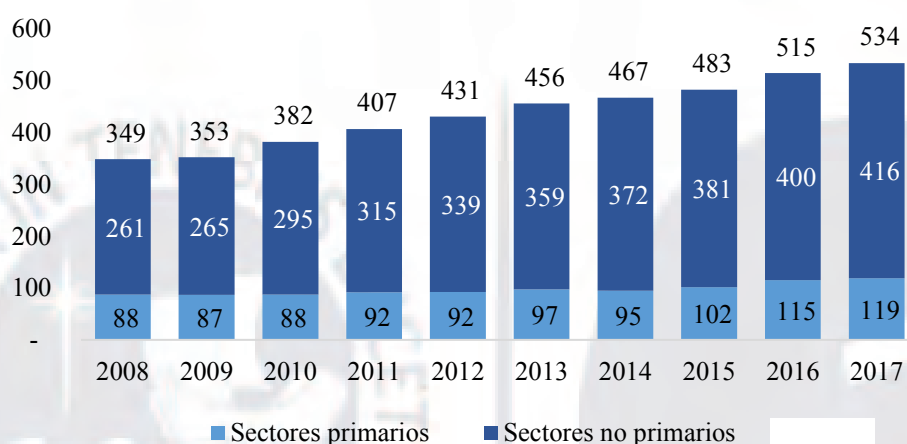


Figura 17. Evolución del producto bruto interno del Perú según sectores primarios y no primarios.

Adaptado de “Series Nacionales,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>).

En este sentido, Perú requiere sustentar su crecimiento económico a largo plazo en actividades que permitan diversificar la producción nacional, generen valor agregado y puedan ser exportados al resto del mundo (CEPLAN, 2016). Con este fin, CEPLAN propone generar una estructura productiva diversificada, sostenible y pro exportadora que participe en cadenas de valor global, a través del fortalecimiento de competencias que impactarán positivamente en la mejora de la calidad del capital humano del país. Asimismo, propone que se debe mejorar las condiciones laborales de este capital humano, incentivando el empleo formal; y generar sistemas de innovación que permitan potenciar la estructura económica del país a través de la ejecución de actividades intensivas en ciencia y tecnología (CEPLAN, 2016).

Lograr el desarrollo territorial e infraestructura productiva nacional. Desde el 2007 hasta el 2016 Perú creció 56.9%; no obstante, no todas las regiones que conforman el territorio nacional han mostrado un crecimiento similar. Como se puede ver en la Tabla 7, existen regiones que han crecido a tasas superiores al promedio nacional como Apurímac (248.1%), Cusco (100.0%) y Arequipa (74.8%); como otras regiones que por el contrario han contraído su crecimiento como Cerro de Pasco (-2.8%) o han crecido a tasas muy por debajo del promedio nacional como Loreto (8.5%), Moquegua (15.0%) y Áncash (17.2%) (INEI, 2018).

Tabla 7

*Crecimiento del Producto Bruto Interno según Departamentos, en Millones de Soles
Constantes del 2007*

Año	2007	2016	Crecimiento 16/07 (%)	Participación sobre la superficie total del Perú (%)	Participación sobre la población total del Perú (%)
Amazonas	1,778.78	2,783.45	56.5	3.1	1.3
Áncash	15,672.77	18,367.30	17.2	2.8	3.6
Apurímac	1,824.18	6,349.50	248.1	1.6	1.5
Arequipa	16,991.83	29,699.70	74.8	4.9	4.1
Ayacucho	2,975.68	5,155.87	73.3	3.4	2.2
Cajamarca	8,159.50	10,586.74	29.7	2.6	4.8
Cusco	10,913.73	21,829.28	100.0	5.6	4.2
Huancavelica	2,475.28	3,212.89	29.8	1.7	1.6
Huánuco	3,200.86	5,319.96	66.2	2.9	2.7
Ica	8,793.96	15,263.90	73.6	1.7	2.5
Junín	9,240.44	14,287.55	54.6	3.5	4.3
La Libertad	14,615.61	20,441.52	39.9	2.0	6.0
Lambayeque	6,880.02	11,091.09	61.2	1.1	4.0
Lima	136,238.70	220,140.50	61.6	2.7	35.1
Loreto	6,910.96	7,496.75	8.5	28.8	3.3
Madre de Dios	1,864.54	2,665.74	43.0	6.7	0.5
Moquegua	7,525.10	8,654.61	15.0	1.2	0.6
Pasco	5,486.46	5,334.26	-2.8	2.0	1.0
Piura	12,651.72	19,066.65	50.7	2.8	5.9
Puno	5,888.47	9,070.04	54.0	5.2	4.5
San Martín	3,266.25	5,586.60	71.0	4.0	2.7
Tacna	5,143.14	6,519.71	26.8	1.3	1.1
Tumbes	1,637.19	2,507.76	53.2	0.4	0.8
Ucayali	3,054.66	4,164.71	36.3	8.0	1.6
Total Nacional	319,693.32	501,537.47	56.9	1,280,214.23*	31,826,018**

Nota. *Extensión superficial aproximada del territorio peruano en kilómetros cuadrados. **Población total estimada Perú al 2017. Adaptado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones”, por el Instituto Nacional de estadística q Informática (INEI), 2018 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>, https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/cap03/ind03.htm y https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/cap01/ind01.htm)

El cuarto eje planteado por la CEPLAN busca lograr un desarrollo territorial sostenible, en el cual la integración interna de la economía del país vaya acorde con la integración geopolítica y geoeconómica pues al analizar la relación entre el crecimiento del PBI de los departamentos con el nivel de participación en relación a la superficie total del Perú y la concentración de la población en cada departamento, se puede identificar que a nivel departamental, las regiones que poseen la mayor superficie territorial, no concentran a la mayor parte de la población y en muchos casos no han mostrado una tasa de crecimiento cercana al crecimiento promedio. En este sentido, CEPLAN plantea el desarrollo de corredores logísticos inter e intrarregionales que permitan incrementar la importancia económica de cada región (CEPLAN, 2016).

Desarrollar calidad del ambiente, la diversidad biológica y la gestión del riesgo de desastres. Considerando que Perú sostiene su actividad económica en actividades relacionadas a la extracción primaria de recursos, es de vital importancia para el crecimiento sostenido y a largo plazo de la nación, la conservación y uso sostenible de los recursos naturales con los que cuenta el país. En este sentido, la CEPLAN ha considerado como eje de crecimiento aquel basado en el desarrollo y extracción sostenible de los recursos naturales promoviendo el uso eficiente de estos, inventariando y monitoreando los diversos recursos biológicos, y la erradicación de actividades ilegales que afectan negativamente al medio ambiente. Asimismo, hace hincapié en la importancia de mitigar los riesgos a los que la población está expuesta en cuanto a desastres naturales a través de la implementación de políticas que reduzcan la vulnerabilidad de la población respecto a la construcción de infraestructuras informales y buenas prácticas de gestión ante desastres naturales (CEPLAN, 2016).

Desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública. El tercer eje tiene como objetivo desarrollar mecanismos que

permitan fortalecer la gobernabilidad e institucionalidad pública pues actualmente las demandas exigidas por los habitantes del país, excede a la capacidad de respuesta del Estado peruano. En este sentido, se tiene planeado preparar y elaborar procesos que permitan garantizar una gestión pública orientada a los ciudadanos y contar con un Poder Judicial capaz de resolver conflictos de manera justa y eficiente (CEPLAN, 2016).

Tabla 8

Matriz de Intereses Nacionales de Perú

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Fomentar los derechos humanos y la inclusión social	Bolivia**	Venezuela*	Chile**	
2. Brindar oportunidades y acceso a los servicios		Ecuador**	Chile**	Estados Unidos**
3. Lograr tener una economía diversificada, competitiva y con alto desempeño	Bolivia**	Argentina	España** Italia**	Estados Unidos**
4. Lograr el desarrollo territorial e infraestructura productiva nacional		Bolivia*	Brasil*	
5. Desarrollar calidad del ambiente, la diversidad biológica y la gestión del riesgo de desastres		Chile** Ecuador**	Brasil**	
6. Desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública	Venezuela*	Argentina*		Uruguay**

Nota. * Interés opuesto, ** Interés común. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (pp. 93- 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo a D'Alessio (2008) los factores del potencial nacional corresponden a aquellos aspectos internos en los que el país presenta debilidades o fortalezas, correspondiendo al análisis interno de la nación. D'Alessio (2008) recomendó analizar estos factores desde siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/ científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/ administrativo, y (g) militar, lo cuales se listan a continuación:

Dominio demográfico. Según datos del Instituto Nacional de Estadística e

Informática, la población estimada en el Perú al 2017 asciende a 31.82 millones de personas.

Al analizar la evolución de la conformación de la población según grupos quinquenales de edad, se puede ver que los grupos quinquenales comprendidos entre 35 y 59 años, son aquellos que han presentado el mayor crecimiento poblacional entre los periodos 2007 y 2016 (ver Figura 18).

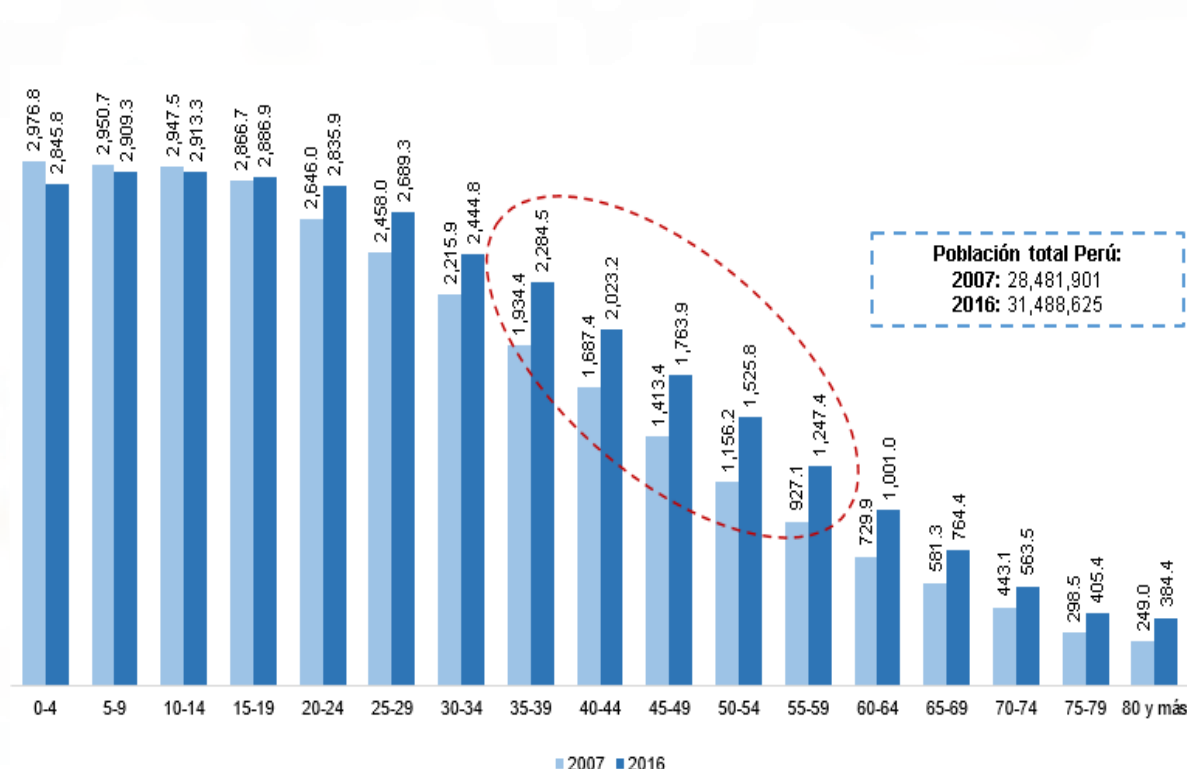


Figura 18. Evolución de la población del Perú según grupos quinquenales de edad. Adaptado de “Estadísticas: Población y vivienda” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Asimismo, según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática al 2025, si bien se proyecta que la población total del Perú alcance los 34.41 millones, la población que conformará el grupo quinquenal entre 0 y 4 años será de 2.73 millones de niños, cifra menor a la registrada en el 2016 donde este mismo grupo de población tenía a 2.84 millones de habitantes, lo que evidencia que se estima que la población peruana tienda a envejecer (ver Figura 19).

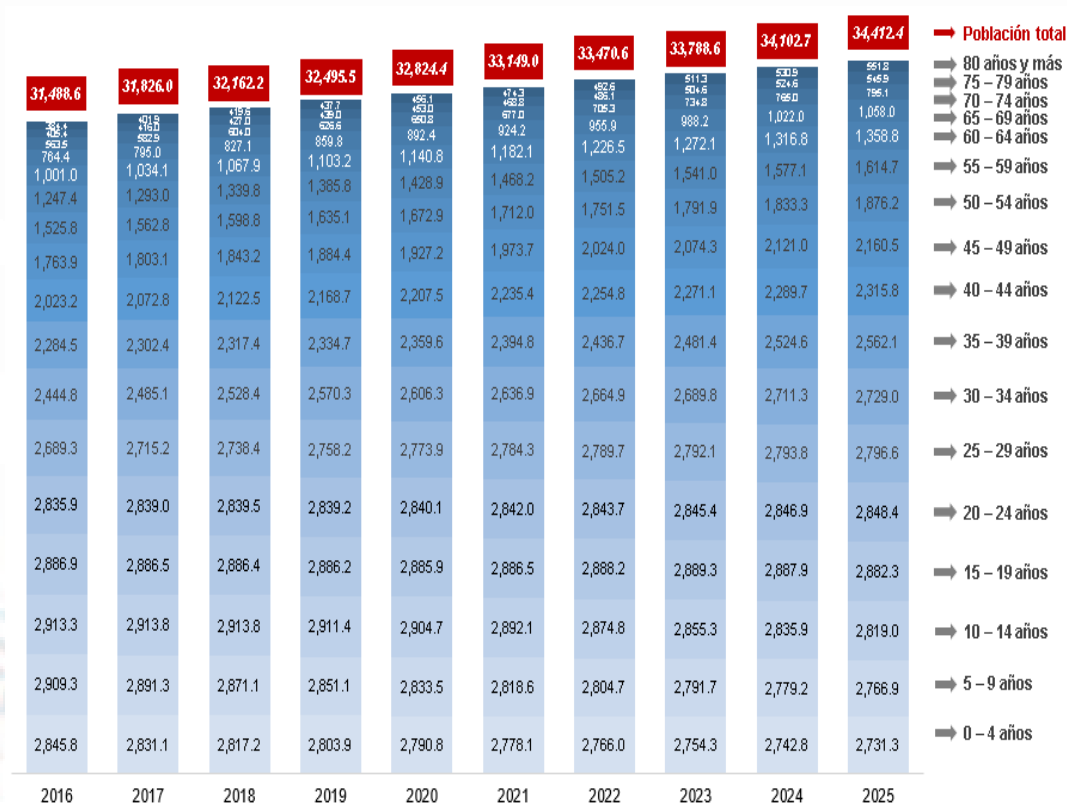


Figura 19. Evolución de la población del Perú según grupos quinquenales de edad al 2025. Adaptado de “Estadísticas: Población y vivienda” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Por otro lado, al 2050 el Perú albergará a 40.11 millones de habitantes; no obstante, las tasas de crecimiento poblacionales se verán reducidas pasando de 1.05% de crecimiento promedio en el quinquenio comprendido entre el 2016 y 2020, a 0.38% de crecimiento promedio anual en el quinquenio comprendido entre el 2046 y 2050.

Tabla 9

Población del Perú Estimada al 2050 y Tasas de Crecimiento por Quinquenio

Periodo	2016-2020	2021-2025	2026-2030	2031-2035	2036-2040	2041-2045	2046-2050
Población estimada en último año de quinquenio*	32'824,358	34'412,393	35'898,422	37'243,725	38'405,474	39'363,812	40'111,393
Tasa de crecimiento promedio del quinquenio (año a año)	1.05	0.95	0.85	0.74	0.62	0.49	0.38

Nota. * Población estimada en último año de quinquenio. Adaptado de “Estadísticas: Población y vivienda”, por el Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI), 2018 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>)

Sin embargo, si bien las estimaciones de crecimiento poblacional del Perú evidencian que la población envejecerá y que las tasas de crecimiento poblacionales se verán reducidas, también se tiene como un factor a favor que la población que conforma la población en edad de trabajar y la población con estudios superiores concentrarán la mayor proporción y por ende, es posible que los hogares estén conformados por un menor número de miembros del hogar pero con mayores niveles de poder adquisitivo provenientes de sus niveles de ingresos pues actualmente los grupos de edad comprendidos entre 25 y 44 años (36%) y 45 y 64 años (27%) son los grupos de edad que concentran la mayor población con estudios superiores completos e incompletos (ver Figura 20).

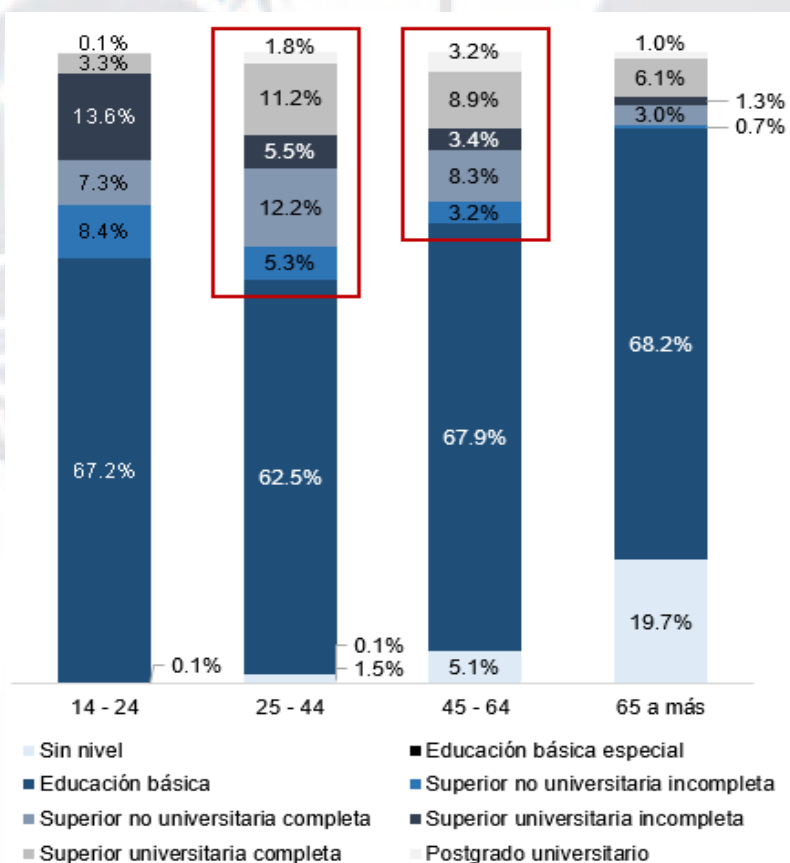


Figura 20. Distribución de la población según grandes grupos de edades y nivel educativo alcanzado, 2017.

Adaptado de “Bases de datos: Microdatos, Encuesta Nacional de Hogares 2017,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018 (<http://inei.inei.gob.pe/microdatos/>).

Dominio geográfico. Como se observa en la Figura 21 que Perú se ubica al medio de América del Sur y tiene una extensión de 1.28 millones de km² (Proinversión, 2018). El Perú

cuenta con salida al mar a lo largo de sus 3,080 kilómetros de extensión y su dominio marítimo se extiende en 200 millas (Ministerio de Defensa del Perú, 2005).



Figura 21. Ubicación del Perú en el mundo.

Tomado de “El Perú en un instante: Ubicación geográfica,” por Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Proinversion], 2018 (<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>).

Perú es el tercer país más grande de América del Sur, después de Brasil (8.51 millones de km²) y Argentina (2.78 millones de km²) y cuenta con tres regiones naturales que albergan un gran potencial de recursos conformado por la variedad de especies de flora y fauna que habitan en cada región. La costa es la región natural de menor participación en el territorio nacional pues concentra el 11% del total de la superficie, pero es atravesada por 52 ríos que conforman diversos valles en donde crecen y se desarrolla la gran parte de producción agrícola y pecuaria del país (Ministerio de Defensa del Perú, 2005).

La sierra es la región natural que se encuentra al centro del territorio nacional, concentra el 30% de la superficie del país y en ella se sitúa la Cordillera de los Andes, la cual, gracias a su morfología, permite que se desarrollen diversos pisos ecológicos que albergan distintos climas, especies de flora y fauna y la conformación de quebradas y valles interandinos a lo largo de su extensión (Ministerio de Defensa del Perú, 2005).

La tercera región natural es la selva, quien concentra el 59% de extensión del

territorio nacional, pero es la parte del Perú menos poblada ya que se encuentra cubierta de grandes bosques que no han sido totalmente explorados y no cuentan con vías de acceso y comunicación que faciliten que las personas vivan en esta parte del Perú (Ministerio de Defensa del Perú, 2005).

Dada la ubicación del Perú y la riqueza de sus recursos naturales es que el país se convierte en un punto clave para el comercio de los países de todas partes del mundo pues posee: (a) la Cuenca del Pacífico que contiene a 52 ríos que desembocan en el mar, (b) la Cuenca del Amazonas que culmina su recorrido en el Océano Atlántico a través de Brasil, (d) la Cuenca del Titicaca que permite el acceso a Bolivia, (e) la extensión de 3,080 kilómetros del mar Perú (Ministerio de Defensa del Perú, 2005), y (f) la pertenencia del país en la Iniciativa para la Integración de Infraestructura Regional Sudamericana [IIRSA] que proyectado nueve ejes de integración y desarrollo a nivel sudamericano participando en cuatro ejes: (a) Eje Amazonas: Norte y Centro; (b) Eje Interoceánico (Perú-Bolivia-Brasil); (c) Eje Andino; y (d) Eje Interoceánico Central (COSIPLAN, 2018).

Considerando las ventajas territoriales con las que cuenta el Perú y que han sido detalladas anteriormente, la geografía del país y su ubicación es que se puede concluir en que estos aspectos son una fortaleza para la nación en sí pues permite el comercio marítimo gracias a que tiene salida al Océano Pacífico; asimismo, permite tener salida hacia el Océano Atlántico a través de los ejes IIRSA, los ríos que conectan al país con Brasil, y posibilita a que países que no tienen salida al mar como Bolivia, puedan ver al Perú como una plaza atractiva para enviar su producción hacia otros países del mundo (CEPLAN, 2011).

Dominio económico. La economía peruana ha mantenido crecimientos estables a lo largo de la última década, incluso cuando los estragos de la crisis económica mundial del 2009 afectaron fuertemente a otros países vecinos, pues en dicho periodo el Perú creció 1% (ver Figura 22).

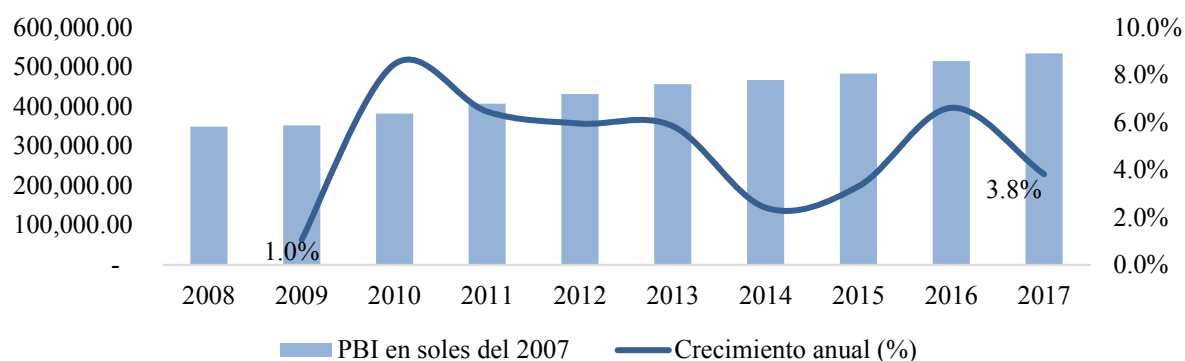


Figura 22. Crecimiento del PBI del Perú a soles constantes del 2007. Adaptado de “PBI por sectores: Series anuales,” por Banco Central de reserva del Perú [BCRP], 2018 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>).

Como se observa en la Figura 23, se espera que Perú continúe con su senda de crecimiento favorable pues si bien su crecimiento no alcanzará cifras cercanas al 10% como las mostradas durante el 2010, se prevé que el país liderará el crecimiento estimado para los países de América Latina durante el 2018 y 2019, crecimiento impulsado por la recuperación de los precios de los metales y el crecimiento sostenible de China (BCRP, 2018b) (ver Figura 23).

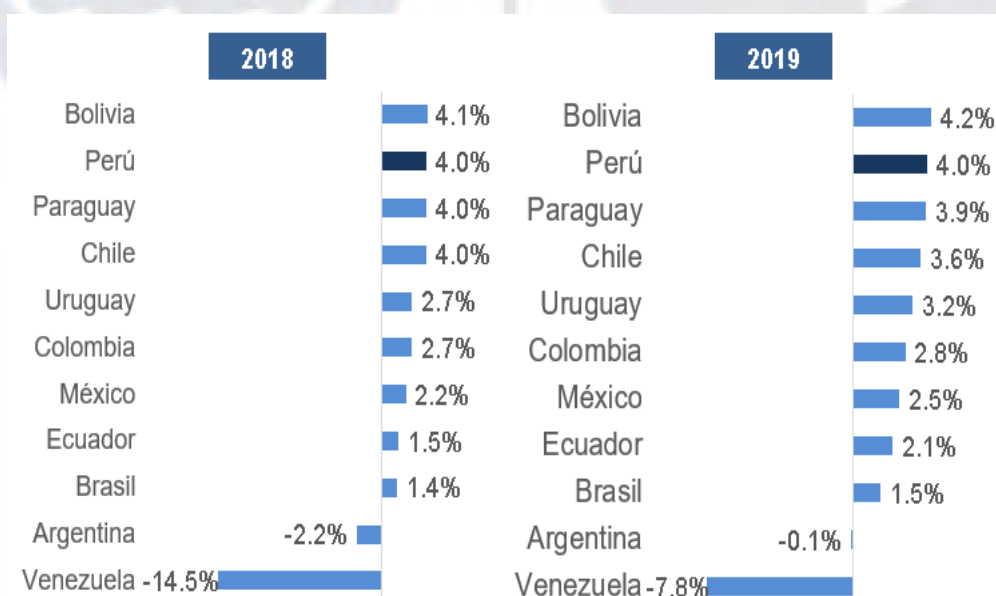


Figura 23. Crecimiento estimado de los países de América Latina. Adaptado de “Reporte de Inflación, Setiembre 2018: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019,” por Banco Central de reserva del Perú [BCRP], 2018 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2018.pdf>).

Asimismo, se espera que el crecimiento del país sea impulsado por aquellas actividades ligadas a la generación de valor agregado como la construcción, comercio y otros servicios; sectores cuyo crecimiento proyectado se estima que liderarán el desarrollo del país hacia el 2020 ya que presentan las mayores tasas de crecimiento.

Tabla 10

Crecimiento Estimado del Perú según Sectores Productivos

	2017	2018p	2019p	2020p
Agropecuario	2.6	6.4	3.6	3.9
Pesca	4.7	26.3	0.0	0.0
Minería e hidrocarburos	3.4	-0.9	3.4	2.1
- Minería	4.2	-0.8	3.4	2.0
- Hidrocarburos	-2.4	-1.1	3.3	3.3
Manufactura	-0.2	4.8	1.9	1.7
- Manufactura primaria	1.6	9.5	0.2	0.1
- Manufactura no primaria	-0.9	3.3	2.4	2.1
Construcción	2.1	5.2	5.5	6.1
Comercio	1.0	2.9	4.1	4.3
Otros servicios	3.2	4.6	4.8	5.0
Producto Bruto Interno	2.5	4	4	3.9

Nota. (P) Proyectado. Adaptado de “Reporte de Inflación, marzo 2019: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020” por Banco Central de reserva del Perú [BCRP], 2019 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019.pdf>).

Finalmente, Perú se ha caracterizado por presentar estabilidad económica reflejada en el comportamiento de la inflación que es fijada por el Banco Central de Reserva del Perú, entidad que estableció como rango meta de inflación el 2% con una desviación de +/- 1% y al 2017, Perú alcanzó una inflación de 1.36% y se proyecta que la inflación durante el 2018 sea 2.2%, dentro del rango de inflación establecido (BCRP, 2019).

Dominio tecnológico/ científico. El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] realizó en el 2016 el I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo (I+D) en Centros de Investigación, estudio que reflejó la situación del Perú en materia de desarrollo tecnológico y científico (CONCYTEC, 2016). Gracias al censo realizado, se pudo conocer que el Perú es uno de los países que destina en menor

medida el gasto en Investigación y Desarrollo (I&D) estando muy por debajo de la proporción que destina países vecinos como Colombia y Chile (ver Figura 24).

Tabla 11

Inflación Anual de Países de América Latina (Variación Porcentual Anual)

País	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Argentina	25.7	23	14.8	25.7	22.5	25.2	27.9	38.5	26.9	40.5
Brasil	4.5	5.9	4.3	5.9	6.5	5.8	5.9	6.4	10.7	6.3
Chile	7.8	7.1	-2.5	3	4.4	1.5	3	4.5	4.4	2.7
Colombia	5.7	7.7	2	3.2	3.7	2.4	1.9	3.7	6.8	5.8
México	3.7	6.5	3.6	4.4	3.8	3.6	4	4.1	2.1	3.4
Perú	3.93	6.65	0.25	2.08	4.7	2.6	2.8	3.2	4.4	3.2
Venezuela	22.5	30.9	25.1	27.2	26.7	20	56.2	68.5	270	274

Nota. En el caso de Venezuela, las cifras corresponden a reportes periodísticos ya que su Instituto de Estadística virtual se encuentra fuera de servicio. Adaptado de “los Institutos Nacionales de Estadísticas de cada país.” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, Perú (INEI); Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC); Fundacao Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística (IBGE); Instituto Nacional de Estadísticas (INE); Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE); Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (<https://www.inei.gob.pe/>, <https://www.indec.gob.ar/>, <http://www.ibge.gov.br/censo/default.php>, <http://www.ine.cl/>, http://www.dane.gov.co/cen_dem1.htm, <http://www.inegi.gob.mx/difusion/espanol/poblacion/index.html>).

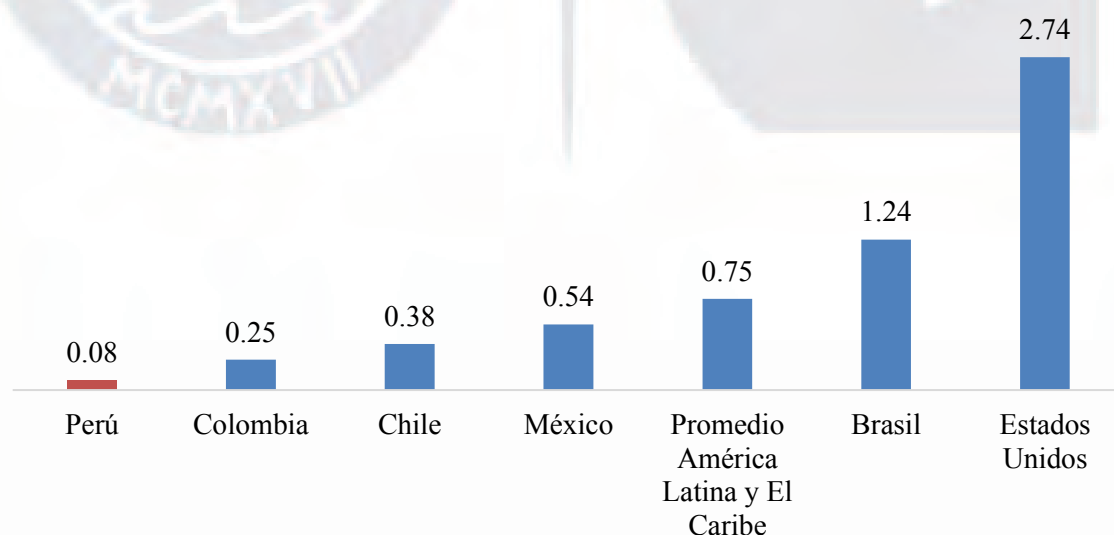


Figura 24. Gasto de I+D, como porcentaje del PBI.

Adaptado de “I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo (I+D) en Centros de Investigación,” por El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [Concytec], 2016

(https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/presentacion_resultados_censo_id.pdf).

Asimismo, al desagregar el gasto según tipo de investigación realizada se puede ver que casi el 70% del gasto en I&D lo concentran investigaciones aplicadas y solo el 7.3% es destinado a desarrollos tecnológicos, cifra muy por debajo de países como México y Chile (ver Figura 25).

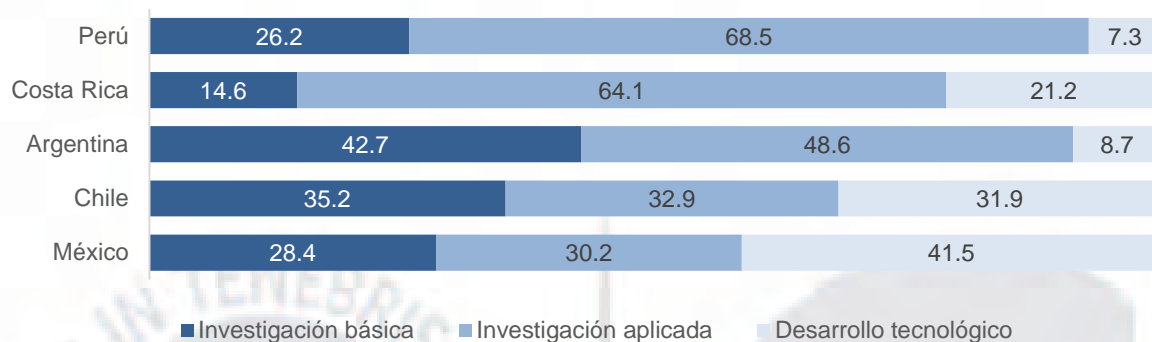


Figura 25. Gasto Corriente en I + D, por tipo de investigación, diversos países (porcentaje). Adaptado de “I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo (I+D) en Centros de Investigación,” por El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2016 (https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/presentacion_resultados_censo_id.pdf).

A comparación de otros países de América Latina, en el Perú existen 0.2 investigadores por cada 1,000 habitantes, cifra 12 veces menor que la registrada en Brasil y siete veces menor a la registrada en Chile (ver Figura 26).

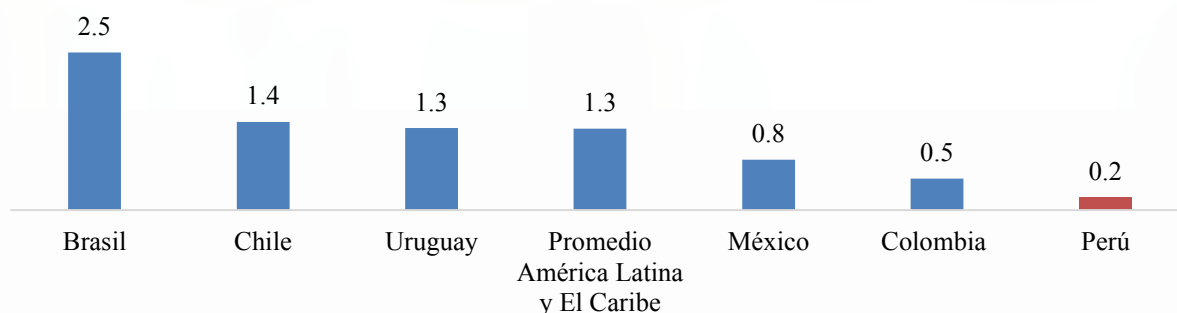


Figura 26. América Latina y El Caribe: investigadores por cada mil de la población económicamente activa [PEA]. Adaptado de “I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo (I+D) en Centros de Investigación,” por El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [Concytec], 2016 (https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/presentacion_resultados_censo_id.pdf).

Al analizar las cifras presentadas anteriormente, se puede concluir que mientras una nación invierta o destine mayor gasto a I&D, se impulsará el dinamismo de esta actividad generando ventajas competitivas frente a otros países. Actualmente en el Perú, la inversión en I&D es mínima, pero se están realizando esfuerzos de poner énfasis en esta actividad, evidenciándose en la realización del primer Censo desarrollado por CONCYTEC. Asimismo, según Apokin ex Ipatova (2016) aumentar gasto en I+D en 1% del PBI incrementa en cinco años, el crecimiento de la Producción Total Factorial en alrededor de cinco puntos porcentuales, por lo que se hace relevante invertir en este tipo de actividad (CONCYTEC, 2016, p. 29).

Dominio histórico/psicológico/sociológico. Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018), la población estimada en el Perú en el 2017 asciende a 31.82 millones de personas; no obstante, existen diversas etnicidades en el país y prueba de ellos son los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares realizada por la misma institución que reflejan que al consultar a los hogares peruanos sobre cómo se sienten o se consideran de acuerdo a sus costumbres o antepasados, las respuestas son diversas entre sí y se tiene una gama de alrededor de seis rasgos étnicos en el Perú (ver Figura 27).

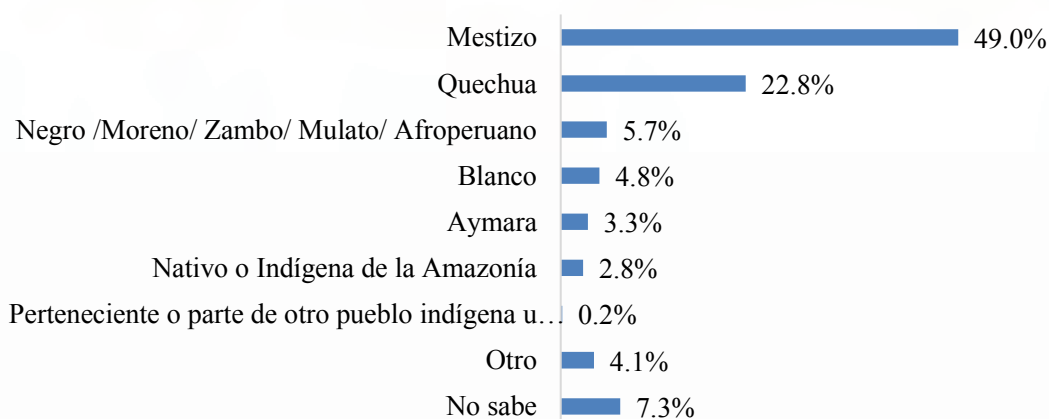


Figura 27. Respuestas a la pregunta: por sus costumbres y sus antepasados ¿Usted se siente o se considera?

Adaptado de “Encuesta Nacional de Hogares, 2017: Módulo Empleo e Ingresos,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018 (<http://iinei.inei.gob.pe/microdatos/>).

En relación al aspecto social, Fehr y Schmidt (1999) presentan un modelo que refleja la aversión a la desigualdad, en el que sustentan que a una parte de los individuos de la sociedad les disgusta que otras personas tengan más que ellos. En este contexto, entre los aspectos desarrollados se dio a conocer que uno de los intereses nacionales es lograr la inclusión social, es importante evidenciar cómo ha evolucionado la pobreza monetaria del país, considerando estas cifras como un indicador relevante de la inclusión social pues la pobreza monetaria es un indicador de bienestar que mide el número de personas que residen en hogares que no son capaces de adquirir una canasta básica de alimentos y no alimentos (INEI, 2016) (ver Figura 28).

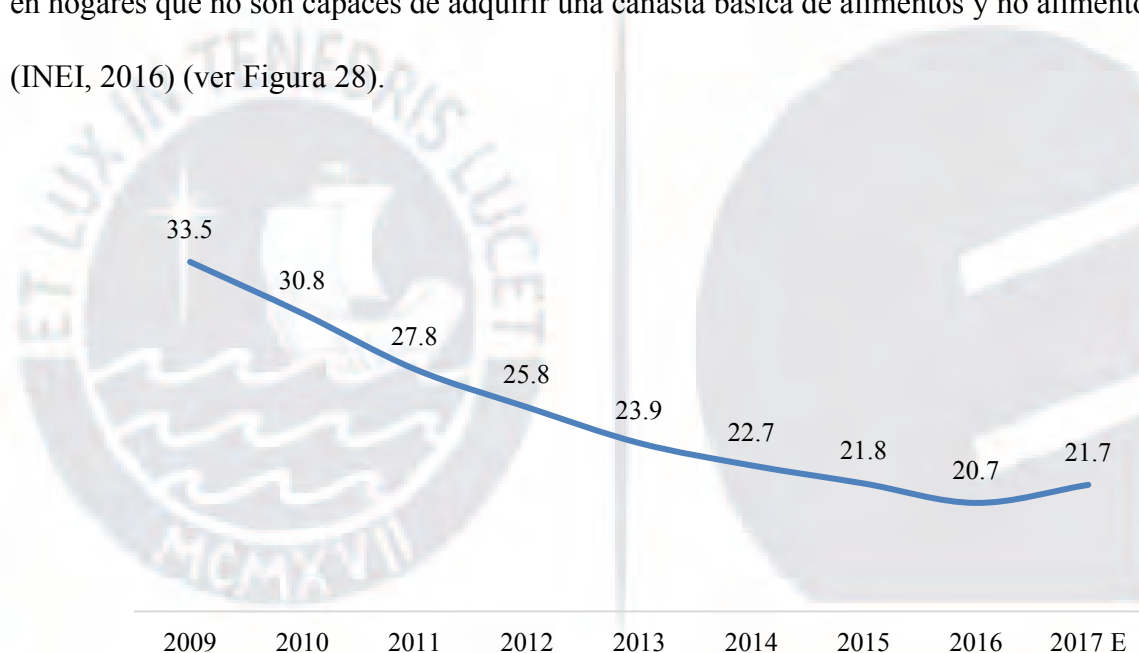


Figura 28. Estimado, evolución de la pobreza monetaria en el Perú.

Adaptado de “Estadísticas sociales: Pobreza y gasto social,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Dominio organizacional/ administrativo. El Estado peruano está organizado a través de tres poderes autónomos e independientes: (a) poder legislativo, aquel que brinda las normas a seguir; (b) poder ejecutivo, aquel que aplica las normas brindadas por el poder legislativo; y (c) el poder judicial, aquel encargado de resolver los conflictos que se presentan en el país en la sociedad y en el Estado (Portal del Estado Peruano, 2018).

Asimismo, si bien en Perú existe un gobierno unitario, este gobierno es representativo y descentralizado pues se distribuye a través de tres niveles de gobierno: (a) gobierno central, (b) gobierno regional, y el (c) gobierno municipalidad, con la finalidad de que las decisiones que se tomen en materia de gestión pública se conciban lo más cercano posible a la población que se verá directamente afectada. En este sentido, la división de poderes del Estado se manifiesta de dos maneras: (a) horizontal, representado por los tres poderes mencionados anteriormente y que se controlan entre sí; y (b) vertical, representado por los niveles descentralizados del gobierno mediante lo cual se busca distribuir el poder hacia los puntos más cercanos a la población (Portal del Congreso de la República, 2008).

No obstante, si bien el objetivo de la organización del Estado y la distribución de los poderes es la no concentración de los éstos, y la llegada de los poderes hacia la población a través de políticas públicas y ejecución de programas, la confianza que la sociedad tiene sobre estas instituciones se ha devaluado a lo largo de los últimos años, tal como lo refleja la encuesta realizada por Ipsos Apoyo, por encargo de Proética en setiembre del 2017, a una muestra representativa de los hogares peruanos pues consideran a la delincuencia y corrupción como dos de los principales problemas que enfrenta el país en la actualidad (Proética, 2017) (ver Figura 29).

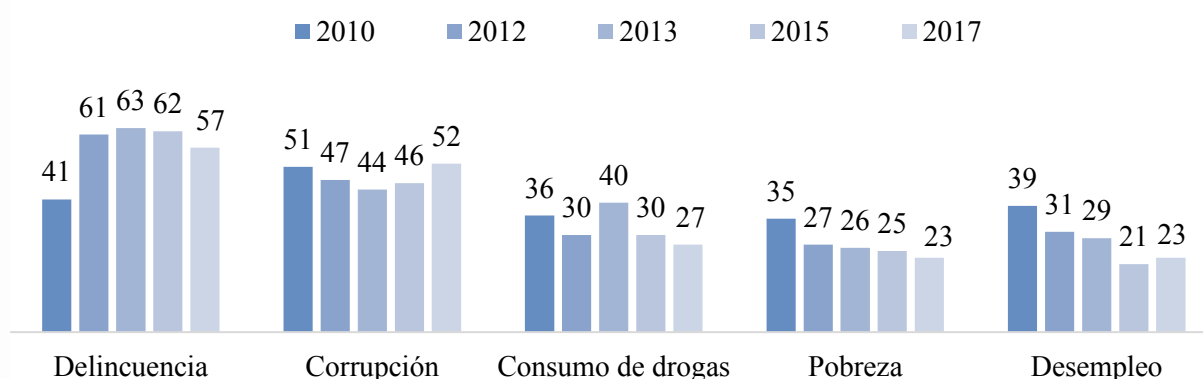


Figura 29. ¿Cuáles son los tres principales problemas del país en la actualidad? Medición comparativa.

Adaptado de “Décima encuesta nacional sobre percepciones de corrupción,” por Proética, 2017 (<https://plataformaanticorruccion.pe/sociedad-civil/proetica/>).

Asimismo, la sociedad considera que el principal problema que enfrenta el Estado es la corrupción de funcionarios y autoridades, y la ineficiencia de los mismos (ver Figura 30), indicadores que reflejan la debilidad del Estado peruano frente a la población pues seis de cada 10 peruanos consideran que un funcionario público es corrupto percibiendo esta situación perjudicial para su vida cotidiana a través de la reducción de oportunidades para conseguir empleo y la reducción de la confianza en el Estado (Proética, 2017) (ver Figura 31).

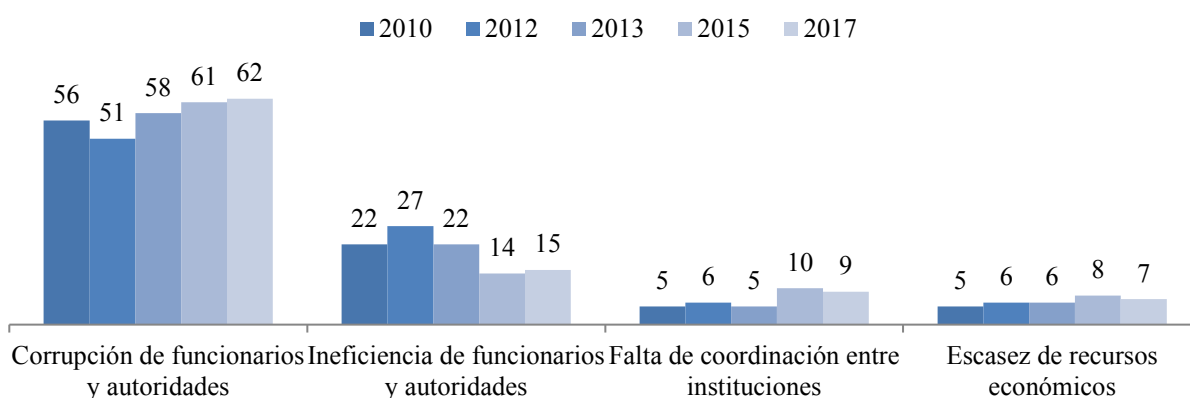


Figura 30. Principal problema que enfrenta el Estado-medición comparativa. Adaptado de “Décima encuesta nacional sobre percepciones de corrupción,” por Proética, 2017 (<https://plataformaanticorruccion.pe/sociedad-civil/proetica/>).

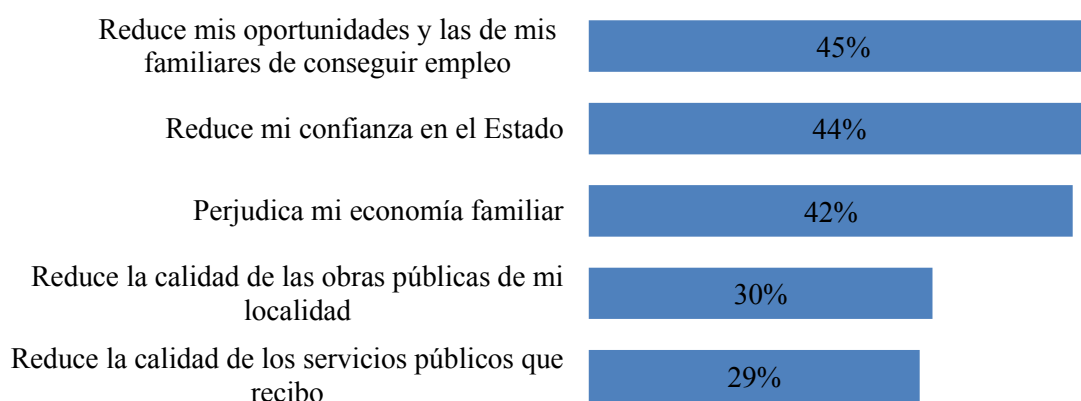


Figura 31. ¿De qué forma cree que la corrupción lo perjudica en su vida cotidiana? Adaptado de “Décima encuesta nacional sobre percepciones de corrupción,” por Proética, 2017 (<https://plataformaanticorruccion.pe/sociedad-civil/proetica/>).

Dominio militar. El gasto militar del Perú es uno de los más bajos en América Latina y durante el 2017 ha sido uno de los cuatros países que más redujo su gasto versus el periodo anterior, decreciendo su gasto 23% respecto al gasto del 2016 al registrar un gasto de US\$ 2,086 millones (SIPRI, 2018).

A nivel de América del Sur, en promedio los países que conforman la región incrementaron su gasto en 4.1%; impulsados por el incremento del gasto de países como Venezuela (19%), Argentina (15%) y Brasil (6.3%). No obstante, al comparar las cifras absolutas del gasto total registrados por los países de Latinoamérica con el gasto registrado por países desarrollados como Rusia, el gasto acumulado no representa en conjunto ni la mitad del gasto realizado por este último país (SIPRI, 2018).

Tabla 12

Gasto Militar de los Países

Ran king	País	Gasto militar del país (miles de millones de US\$)	Variación % anual (17/16)	Ran king	País	Gasto militar del país (miles de millones de US\$)	Variación % anual (17/16)
1	Rumania	4,004	50	1	Sudán del Sur	72	-56
2	Gabón	229	42	2	Chad	210	-33
3	Benín	116	41	3	Myanmar	1,709	-28
4	Sudán	4,383	35	4	Perú	2,086	-23
5	Mali	461	26	5	Mozambique	103	-21
6	Burkina Faso	191	24	6	Omán	8,687	-20
7	Irak	7,416	22	7	Rusia	66,335	-20
8	Chipre	395	22	8	Costa de Marfil	496	-19
9	Lituania	812	21	9	Angola	3,063	-16
10	Filipinas	4,378	21	10	Malasia	3,495	-16
11	Letonia	541	21	11	Burundi	65	-15
12	Cambodia	463	21	12	Uganda	445	-15
13	Venezuela	465	19	13	República del Congo	484	-14
14	Níger	200	19	14	Brunéi Darussalam	347	-14
15	Luxemburgo	318	19	15	Namibia	434	-11

Nota. La lista muestra los países con los mayores incrementos o disminuciones en el mundo. Adaptado de "Trends in World Military Expenditure, 2017" por Instituto Internacional de Estudios para la Paz de Estocolmo (SIPRI) (https://www.sipri.org/sites/default/files/2018-04/sipri_fs_1805_milex_2017.pdf).

Cabe resaltar que la política de gasto militar en Perú tiene como objetivo el estar preparados para hacerle frente a posibles amenazas bélicas y/o enfrentamientos, pero con el debido respeto a los derechos humanos (Ministerio de Defensa del Perú, 2016). Al tener en cuenta que en las últimas décadas los enfrentamientos que pudieron generarse entre el Perú y otros países fueron resueltos en Cortes Internacionales sin tener que llegar a enfrentamientos bélicos, se puede considerar el clima de tensión con otros países se encuentra en un nivel muy bajo.

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2008) el identificar los principios cardinales hace posible conocer las oportunidades y amenazas que tiene una nación en relación a su entorno, por lo que propone cuatro principios que son: (a) influencia de terceras partes, principio que reconoce que ningún país actúa de manera bilateral pues siempre habrán terceras, cuartas, quintas partes que pueden ser visibles o invisibles y que mantienen una relación directa o indirecta; (b) lazos pasados y presentes, referidos a que los eventos que ocurrieron en el pasado afectan el presente y se proyectan en el futuro ya que los lazos no desaparecen; (c) contra balance de los intereses, enfocado a la evaluación del costo-beneficio de las ventajas comparativas versus los costos de otras alternativas políticas; y (d) conservación de los enemigos, principio referido a la conservación de un número adecuado de enemigos pues el no tenerlos no obliga a la creatividad e innovación, pero el mantener un número elevado de ellos fuerza a tener que estar preparados para hacerles frente e incluso puede llegar a desencadenar enfrentamientos bélicos. A continuación, se presenta el análisis de los cuatro principios cardinales para el Perú, país donde Transportes León del Sur desarrolla sus operaciones en la actualidad.

Influencia de terceras partes. Tal y como lo indica este principio, ningún país actúa de manera bilateral y muestra de ello son el volumen de exportaciones e importaciones que Perú tiene con otros países. Considerando lo anterior, los principales socios comerciales que

tiene Perú son China y Estados Unidos quienes concentran el 27.9% y el 20.2% respectivamente del total del comercio del Perú. En este sentido, es importante conocer cuál es el comportamiento esperado del crecimiento del PBI de estas economías pues a mayor crecimiento esperado, mayor demanda y producción de bienes y por ende, mayor comercio con sus socios comerciales (BCRP, 2019).

Se espera que China sufra una leve desaceleración en su crecimiento pasando de 6.9% en el 2017 a 6.6% en el 2018, desaceleración que impactará en el Perú y en general en los países de América Latina pues el comercio entre estos dos grupos económicos se basa en la complementariedad, ya que China adquiere de América Latina minerales como el cobre, oro y plata (en gran parte provenientes de Perú y Chile); y América Latina demanda bienes de alta tecnología, textiles (ropa), zapatos, juguetes, entre otros; demandados en general por el precio bajo que son comercializados entre los países latinoamericanos (Mincetur, 2017).

En cuanto a Estados Unidos, el segundo socio comercial del Perú, se espera que el crecimiento de su PBI durante el 2018 crezca alcanzando un crecimiento del 3% durante el periodo mencionado (ver Tabla 13). Asimismo, cabe resaltar que este país es importante para Perú pues demanda productos agrícolas nacionales y exporta productos tecnológicos como maquinaria pesada para industrias como la minería, equipos médicos y equipos de alta tecnología (Mincetur, 2017b).

No obstante, se debe considerar que las relaciones comerciales entre estos dos países analizados (China y Estados Unidos) son tensas pues ambas potencias mundiales están restringiendo su comercio bilateral a través de la imposición de aranceles y otras medidas que han ocasionado que el comercio se reduzca. Esta situación afectará de manera directa al mundo en general y a economías dependientes de ellos pues las divisas circulantes se verán afectadas, reduciendo la disponibilidad de dólares, ocasionando la devaluación de las monedas locales e inflación por la suba de precios de las importaciones; situación que

afectará al comercio mundial y entre naciones (BCRP, 2018c, pp. 13).

Tabla 13

Principales Socios Comerciales del Perú y Crecimiento del PBI Esperado

	Participación % en el comercio del Perú	Crecimiento 2017 (var. %)	Crecimiento 2018 (var. %)
China	27.9	6.9	6.6
Estados Unidos	20.2	2.2	3
Brasil	5.4	1	1.4
España	4	3	2.6
Japón	4	1.7	1
India	3.8	6.7	7.4
Chile	3.3	1.5	4
México	3	2	2.1
Colombia	2.9	1.8	2.7
Alemania	2.7	2.5	1.8
Canadá	2.6	3	2
Italia	1.8	1.5	1
Argentina	1.5	2.9	-2.4
Reino Unido	1.3	1.7	1.3
Francia	0.8	2.3	1.6
Rusia	0.5	1.5	1.7
Mundo	100	3.7	2.8

Nota. La lista muestra los principales socios comerciales del Perú considerando el nivel de exportaciones e importaciones. Adaptado de “Comercio Exterior Perú - Alianza del Pacífico, EEUU, América Latina,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/informes/Comercio_Exterior_Peru_con_Alianza_del_Pacifico_EEUU_America_Latina.pdf).

Lazos pasados y presentes. Perú mantiene lazos comerciales pasados con 21 mercados del mundo que le han permitido expandir el destino de sus exportaciones y poder importar bienes de otros mercados a menores precios y con mejores condiciones. En este sentido, el Perú es miembro de distintos grupos de comercio y tiene vigentes diversos tratados de libre comercio listados a continuación (Mincetur, 2018):

- Pertenece a la Organización Mundial de Comercio lo cual le permite tener negociaciones con las 161 naciones que conforman este grupo.
- Pertenece a la Comunidad Andina, conformada por cinco países sudamericanos con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus habitantes mediante la integración y cooperación.

- Tiene un Tratado de Libre Comercio [TLC] con el Mercado Común del Sur [MERCOSUR] entidad que es conformada por cuatro países latinoamericanos, dos países en proceso de adhesión y tiene como socios a otros cinco países de la misma región, con la finalidad de propiciar un espacio común para la generación de oportunidades comerciales con otros grupos económicos del mundo.
- Forma parte del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC, por sus siglas en inglés) encargado de crear prosperidad para los habitantes de los países miembros a través de la integración económica y un crecimiento equilibrado y justo.
- Tiene un TLC con los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC o EFTA en inglés) que tiene como miembros a Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia y que ha permitido que se pueda exportar oro, minerales, productos pesqueros y productos textiles a este grupo económico.
- Inició la Alianza del Pacífico la cual tiene como objetivo la libre circulación de bienes, personas y capitales entre los países miembros (México, Colombia, Chile y Perú) y busca ser un modelo real de integración.
- Asimismo, Perú mantiene acuerdos comerciales con Cuba, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica, Venezuela y Honduras.

Adicionalmente, el país tiene como objetivo continuar la senda del establecimiento de lazos entre países pues tiene acuerdos comerciales que están próximos a entrar en vigencia como los acuerdos comerciales con Guatemala, Alianza del Pacífico, Acuerdo de Asociación Transpacífico, Brasil, Australia, Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP, por sus siglas en inglés); así como otros acuerdos comerciales que se encuentran en negociación como el Programa de Doha para el Desarrollo, el Acuerdo de Comercio de

Servicios (TISA), acuerdos comerciales con El Salvador, Turquía y la India (MINCETUR, 2018).

Contrabalance de los intereses. La historia muestra que Perú ha tenido una serie de intereses opuestos con países como Chile y Ecuador que incluso han llegado a ser conflictos bélicos; no obstante, el más reciente conflicto de mayor importancia ha sido la controversia marítima generada entre Perú y Chile que tuvo fin gracias al histórico fallo brindado por Corte Internacional de Justicia de La Haya, quien determinó que Perú tiene derecho a más de 50 mil km² de territorio marítimo (ver Figura 32). Este fallo evidenció que los conflictos de intereses entre países pueden solucionarse y continuar manteniendo una relación de respeto entre las naciones involucradas (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2015).

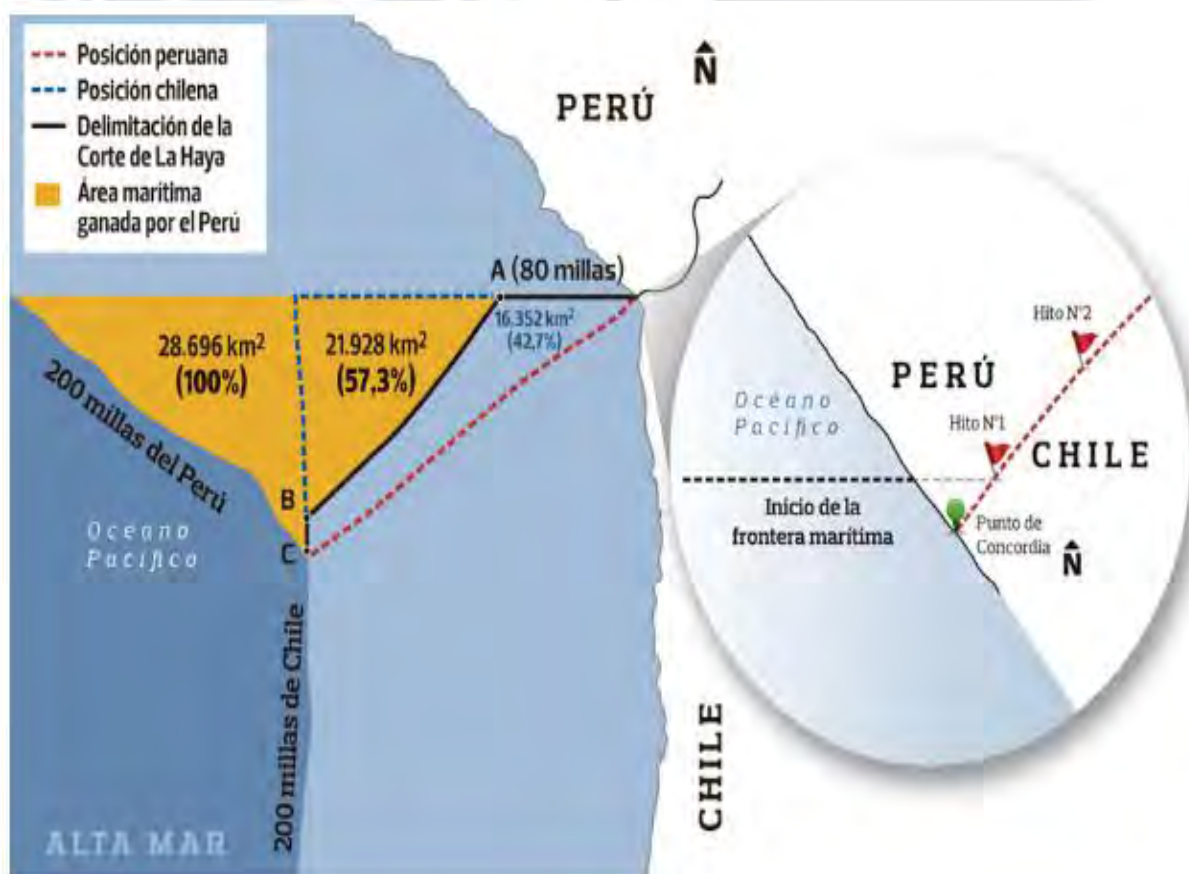


Figura 32. Frontera marítima delimitada para Perú y Chile de acuerdo al fallo de la Haya. Tomado de “Un año del fallo de La Haya: los beneficios que obtuvo el Perú,” por Diario El Comercio, 2018 (<https://elcomercio.pe/politica/actualidad/ano-fallo-haya-beneficios-obtuvo-peru-382779>).

Conservación de los enemigos. D'Alessio (2008) mencionó que no es bueno perder ni ganar enemigos, pues el conservar un número moderado de ellos incentiva la innovación y la competitividad, pero obliga a estar preparados para enfrentarlos. En la actualidad, Chile y Ecuador son considerados como potenciales enemigos principalmente por la similitud de bienes producidos como minerales, productos marca país, y productos agrícolas (en el caso de Chile), y por las medidas de salvaguardias que Ecuador está imponiendo a los productos peruanos. Si bien estos países son considerados como potenciales enemigos, actualmente las relaciones bilaterales entre el Perú y ellos se encuentran en un escenario favorable que permite mantener buenas relaciones políticas y comerciales.

3.1.4. Influencia del análisis en Transportes León del Sur

El Análisis Trimensional de las Naciones ha permitido conocer que Perú es un país que muestra indicadores de estabilidad económica y un crecimiento superior al de sus países pares. Asimismo, el país comparte intereses comunes con varias naciones además de poseer numerosos acuerdos comerciales que permitirán que Transportes León del Sur pueda expandir sus operaciones hacia otros mercados.

Por otro lado, Perú presenta fortalezas en cuanto al dominio demográfico, geográfico, económico e histórico, psicológico, sociológico pues si bien la población del Perú se espera que crezca a menores tasas, la masa de la población estará representada por personas en edad de trabajar y con posibilidad de generación de ingresos que le permitirán adquirir productos de calidad; posee una ubicación geográfica privilegiada que permite el acceso a mercados; ha demostrado poseer estabilidad económica que hace que el país sea visto como un lugar atractivo para invertir y genera confianza para establecer alianzas con empresas ubicadas en el territorio nacional. No obstante, como dominios débiles de la nación se tiene el tema organizacional administrativo pues la corrupción y la baja confianza en la organización del Estado repercute negativamente en la confianza de los peruanos en las instituciones públicas

y por ende, la confianza del empresariado en el gobierno como agente impulsor del desarrollo de actividades económicas en el Perú.

3.2. Análisis Competitivo del País

Porter (2000) planteó un modelo de análisis de la competitividad conocido como el Diamante de Competitividad Nacional o el Diamante de Porter, en el cual se identifican las fortalezas que tiene un país, una macroregión o una región, para poder generar o crear ventajas competitivas. Con este fin, se analiza: (a) las condiciones de los factores pues la dotación de recursos, la presencia de mano de obra especializada, de infraestructura o de proyectos de innovación y desarrollo, sustentan la competitividad; (b) las condiciones de demanda pues influye indirectamente en la competitividad al tener demandantes que exigen productos sofisticados; (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas pues la existencia de empresas proveedoras de un mismo producto o servicio promueve la competitividad; y (d) sectores conexos y de apoyo, ya que si el país tiene proveedores locales de calidad impacta en la mejora de la competitividad pues hace más rápidas las comunicaciones y permite la aparición de clústeres (ver Figura 33).



Figura 33. Los determinantes de la ventaja nacional competitividad de las naciones - modelo del diamante.

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

3.2.1. Condiciones de los factores

El Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) elabora anualmente el Ranking de Competitividad Global en el cual se mide la competitividad de 137 economías que representan alrededor del 90% del PBI mundial a través de 12 pilares que son considerados como impulsores de la competitividad.

En el último informe publicado que puede ser comparable con informes anteriores fue el emitido en el 2017, en el cual Perú ocupó el puesto 72 dentro de las 137 economías consideradas en el análisis, cayendo cinco posiciones respecto al 2016. Este retroceso se generó en gran medida por la disminución de puestos en los pilares de: (a) instituciones que evalúa los costos en los que incurren las empresas debido a los crímenes y delitos ocurridos en el país, la incidencia de delincuencia organizada, la fiabilidad de los servicios policiales, entre otros aspectos; (b) la eficiencia del mercado de bienes, que evalúan aspectos como la efectividad de políticas antimonopólicas, las tasas de impuestos y el porcentaje de importaciones en relación al PBI; y (c) el desarrollo del mercado financiero, que evalúa aspectos como la disponibilidad y asequibilidad de los servicios financieros y la solidez de los bancos.

Por otro lado, Perú también mejoró posiciones en ciertos pilares como: (a) innovación, pilar en el que el país subió seis posiciones y en el que se evalúa aspectos como la capacidad para innovar y la calidad de las investigaciones científicas de las instituciones; y (b) del pilar infraestructura que evalúa calidad de las carreteras, vías férreas, del suministro de energía eléctrica, entre otros aspectos.

No obstante, si bien en cuanto al nivel de competitividad Perú ha caído en el último año, se debe considerar que el país posee fortalezas en los dominios demográfico, geográfico, económico e histórico, psicológico, y sociológico que se analizó anteriormente; por ende, si las señales favorables vertidas en cuanto a la mejora de la posición en el tema de innovación

se logra aplicar y contribuir al desarrollo de innovaciones tecnológicas que permitan aprovechar los recursos con los que Perú cuenta, el país podrá mejorar la dotación de factores.

Tabla 14

Posición del Perú en el Ranking de Competitividad Global 2016-2017

	Posición absoluta		Cambio de posición	Calificación
	2016	2017	2016-2017	2017
Número de países	138	137	1	
Posición general	67	72	-5	4.2
Requerimientos básicos	77	79	-2	4.4
Instituciones	106	116	-10	3.2
Infraestructura	89	86	3	3.8
Entorno macroeconómico	33	37	-4	5.4
Salud y educación primaria	98	93	5	5.4
Factores que mejoran la eficiencia	57	64	-7	4.2
Educación superior y capacitación	80	81	-1	4.1
Eficiencia del mercado de bienes	65	75	-10	4.3
Eficiencia del mercado laboral	61	64	-3	4.3
Desarrollo del mercado financiero	26	35	-9	4.5
Preparación tecnológica	88	86	2	3.7
Tamaño del mercado	48	48	0	4.5
Factores de innovación y sofisticación	108	103	5	3.3
Satisfacción de los negocios	78	80	-2	3.8
Innovación	119	113	6	2.8

Nota. Calificación del 1 al 7, donde 7 es la mejor calificación. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (pp. 248), por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Las condiciones de demanda influyen indirectamente en la competitividad al tener demandantes que exigen productos sofisticados (Porter, 2000); no obstante, para que la población pueda adquirir productos sofisticados requiere tener el poder adquisitivo para hacerlo y tener una calidad de vida que le permita solventar la demanda de este tipo de productos. En Perú, la clasificación de acuerdo al nivel socioeconómico al que pertenece la brinda la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM], quien anualmente elabora un informe que permite conocer la distribución de los hogares peruanos según nivel socioeconómico. Gracias al informe publicado por esta institución, se puede conocer que los niveles socioeconómicos pertenecientes a los niveles más bajos (niveles D y E) han perdido participación en cuanto a la distribución de total de hogares del Perú y más

bien, son los niveles socioeconómicos medios-altos (niveles B y C) los que han cobrado protagonismo (APEIM, 2018).

Tabla 15

Distribución de los Hogares Peruanos Según Nivel Socioeconómico al que Pertenecen

	2016	2017	2018	Ingreso promedio por hogar, 2018 (S/)	Gasto promedio por hogar, 2018 (S/)
A	2.2	2.1	1.7	7,963	5,255
B	11.7	12.4	10.3		
C	24.8	25.7	25.6	4,051	3,060
D	24.3	24.1	26.5	2,529	2,025
E	37	35.7	35.9	1,286	1,158
Número de hogares	8'510,537	8,616,818	8'806,105		

Nota. Comprende los hogares peruanos urbanos y rurales. Adaptado de “Niveles Socioeconómicos, 2018” por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) 2018. (<http://apeim.com.pe/niveles.php>).

Por otro lado, gracias a una encuesta realizada por Arellano Marketing en el 2014 a los principales gerentes de empresas del Perú, se pudo conocer que el 74% de gerentes encuestados opina que sus clientes son más exigentes en comparación con hace cinco años, el 73% opina que el consumidor peruano ha evolucionado y el 32% opina que el consumidor peruano cuenta con más información (ver Figura 34).

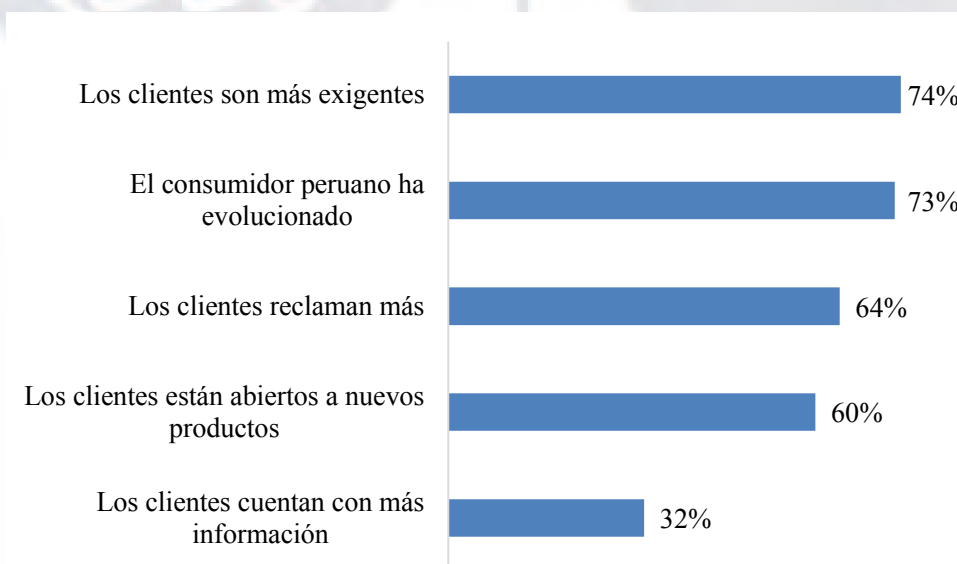


Figura 34. Percepción del consumidor peruano por parte de los gerentes de las principales empresas del Perú.

Adaptado de “El consumidor peruano prefiere calidad y seguridad en productos y servicios,” por Diario Perú 21, 2015 (<https://peru21.pe/economia/consumidor-peruano-prefiere-calidad-seguridad-productos-servicios-170131>).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Porter (2000) mencionó que la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas está orientada a identificar las condiciones vigentes respecto a la creación, organización y gestión de las empresas; así como la interrelación que existe entre las empresas de un país. En este sentido, la existencia de competencia entre ellas y las condiciones para que las empresas puedan operar en un país es un factor que determina la competitividad pues si en un país las regulaciones laborales son más restrictivas, los trámites burocráticos son ineficientes, la fuerza laboral tiene bajo nivel de especialización, resta competitividad frente a otras empresas ubicadas en otros países con condiciones distintas.

Según el Ranking de Competitividad Global, elaborado por el Foro Económico Mundial en el 2017, la corrupción, la burocracia gubernamental ineficiente, la tasa de impuestos y las regulaciones laborales restrictivas son los factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú en opinión de 178 ejecutivos de negocios del país (ver Figura 35).

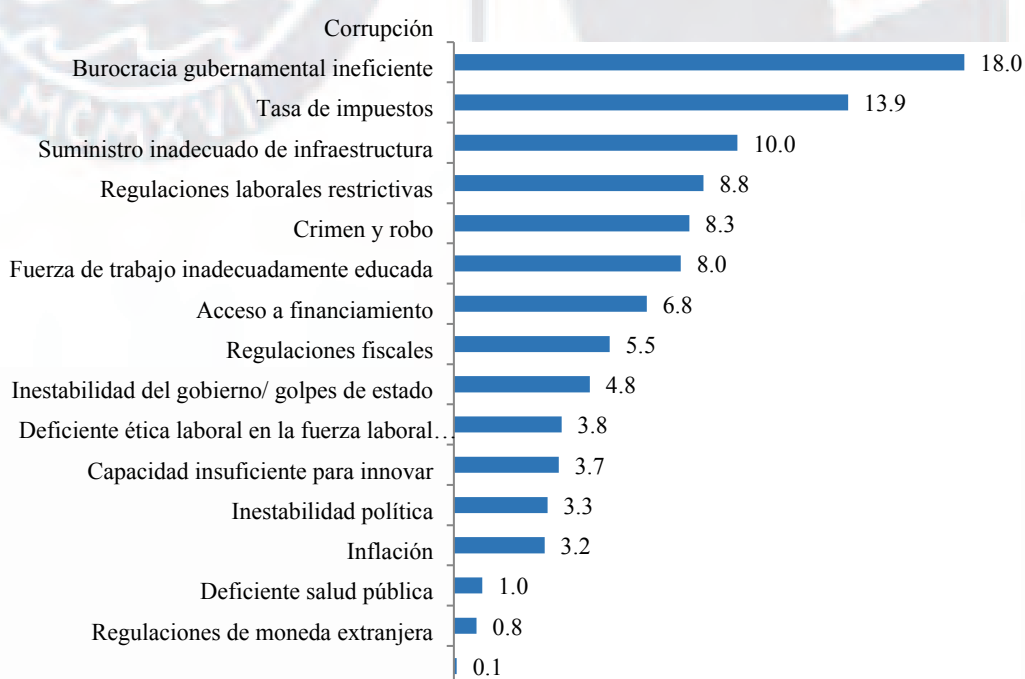


Figura 35. Factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2017-2018,” por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza, World Economic Forum (<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>).

No obstante, si bien los problemas mencionados son factores que revelan que el clima para el desarrollo de empresas y el fomento de la competitividad pueda ser percibido como desfavorable en el país, países vecinos como Chile y Ecuador también enfrentan este tipo de problemas, pero en distintas intensidades. La burocracia laboral restrictiva es el principal problema que afecta el hacer negocios en Chile; mientras que en el Perú es el quinto puesto. En Ecuador, la inestabilidad política es el principal factor desfavorable para hacer negocios, mientras que en Chile es el tercer problema y en Perú el décimo problema (ver Tabla 16).

Tabla 16

Factores más Problemáticos para Hacer Negocios en Perú, Chile y Ecuador

	Perú	Chile	Ecuador	País con mayor incidencia
Burocracia gubernamental ineficiente	13.9	16.8	9.9	Chile
Regulaciones laborales restrictivas	8.3	17.5	11.8	Chile
Inestabilidad política	3.2	15.9	16.6	Ecuador
Tasa de impuestos	10	8.8	14.2	Ecuador
Corrupción	18	0.9	11.8	Perú
Regulaciones fiscales	4.8	11.2	7.2	Chile
Fuerza de trabajo inadecuadamente educada	6.8	7.8	4.9	Chile
Acceso a financiamiento	5.5	2	6.9	Ecuador
Inestabilidad del gobierno/ golpes de Estado	3.8	3.5	5.8	Ecuador
Capacidad insuficiente para innovar	3.3	6.8	2.9	Chile
Crimen y robo	8	3.4	0.9	Perú
Suministro inadecuado de infraestructura	8.8	2	0.3	Perú
Deficiente ética laboral en la fuerza laboral nacional	3.7	2.9	2.5	Perú
Regulaciones de moneda extranjera	0.1	0	2.9	Ecuador
Inflación	1	0	1.2	Ecuador
Deficiente salud pública	0.8	0.4	0.1	Perú

Nota. De la lista de factores, se pidió a los encuestados de la Encuesta de Opinión Ejecutiva del Foro Económico Mundial que seleccionen los cinco factores más problemáticos para hacer negocios en su país y clasificarlos entre 1 (más problemático) y 5. El puntaje corresponde a las respuestas ponderadas según su clasificación. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (pp. 248), por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Si bien Perú actualmente no muestra las condiciones óptimas para una estrategia de rivalidad de las firmas óptima, en comparación con sus países vecinos, este país posee condiciones mayormente favorables como las restricciones laborales restrictivas, la tasa de impuestos, las regulaciones fiscales y la fuerza de trabajo inadecuadamente educada.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

La presencia de proveedores o sectores de apoyo que sean competitivos es determinante de la competitividad pues generan ventajas a lo largo de la cadena de valor ya que contribuye a reducir el tiempo de respuesta ante un requerimiento; además que, si las empresas trabajan de la mano con sus proveedores, estos contribuyen en la detección de nuevos métodos y oportunidades para aplicación de tecnologías más avanzadas (Porter, 2000). Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017), en Perú y al 2016 existen 2' 124,280 unidades empresariales; cifra 4% mayor a la registrada en el 2015. De las unidades empresariales existentes, el 94.7% son microempresas, el 4.4% pequeñas empresas, el 0.6% gran y mediana empresa y el 0.3% empresas de administración pública (ver Figura 36).

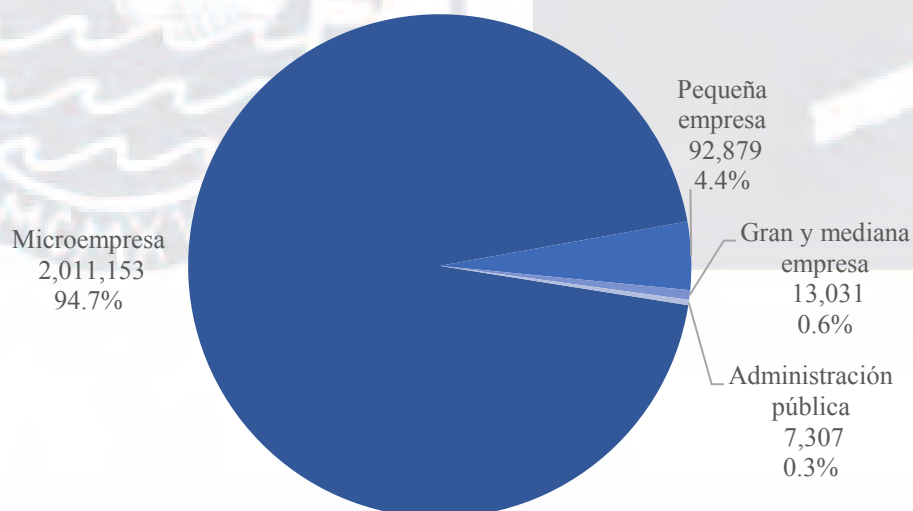


Figura 36. Unidades empresariales según segmento empresarial.

Adaptado de “Perú: Estructura Empresarial 2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf).

Las grandes y medianas empresas son unidades empresariales importantes para la economía nacional pues generan ventas por encima de los S/ 7 millones anuales y por ende el registran el mayor nivel de producción y generación de empleo; pero además, son

importantes ya que son los tipos de empresas que más fácilmente pueden adaptarse a cambios tecnológicos y proveer mejores servicios. No obstante, a pesar de su importancia, actualmente en Perú sólo representan el 0.6% del total de empresas a nivel nacional y Lima concentra el 70% de estas empresas por lo que se hace evidente la centralización de las grandes y medianas empresas en la capital del país (INEI, 2017).

Sin embargo, si bien el número de grandes y medianas empresas es reducido, la actividad económica que realiza el 87.9% de ellas está vinculado a la prestación de servicios y/o a la generación de producción con valor agregado, característica ventajosa para las empresas que operan en Perú pues nueve de cada 10 empresas brindan servicios de soporte y apoyo a las industrias (ver Figura 37).

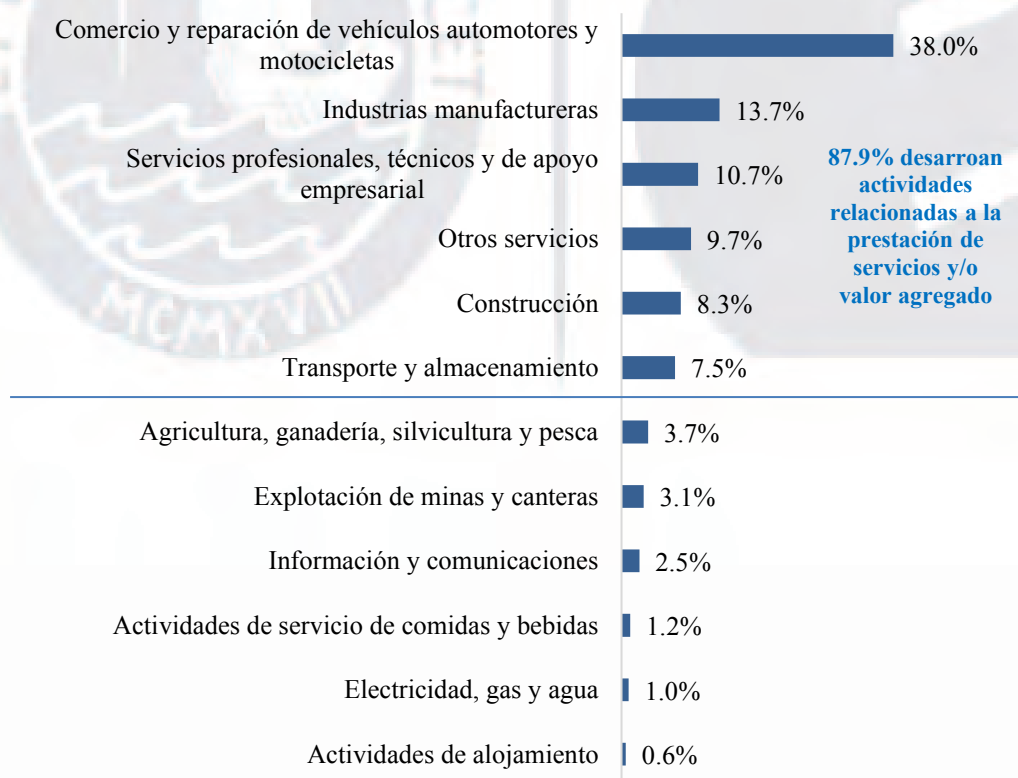


Figura 37. Grandes y medianas empresas según actividad económica que desempeñan. Adaptado de “Perú: Estructura Empresarial, 2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf). Otros servicios agrupan las actividades de financieras, seguros, inmobiliarias, enseñanza, salud, artísticas, entretenimiento y otros servicios.

3.2.5. Influencia del análisis en Transportes León del Sur

Perú es poseedor de grandes recursos ricos por su diversidad y cantidad presente en el país; no obstante, el contar con grandes recursos no asegura que las empresas de la nación sean competitivas de por sí. La posición del Perú dentro del Ranking de Competitividad muestra que el país se encuentra en posiciones posteriores a las de sus países vecinos como Chile y Ecuador; sin embargo, en los últimos años se han visto mejoras que dan señales de la senda de crecimiento en cuanto a competitividad en el país. Asimismo, la sofisticación de los clientes viene siendo mayor que años anteriores porque se tienen consumidores de clase media alta que se encuentran más informados y exigen productos de mejor calidad. Adicionalmente, el entorno para hacer negocios en Perú muestra ciertas debilidades, pero se encuentra en mejor situación que en Chile y Ecuador en cuanto a aquellos aspectos que afectan directamente con la estrategia y rivalidad de firmas.

En este sentido, Transportes León del Sur se encuentra operando en un país que posee recursos, que cuenta con un número importante de empresas que brinda servicios y que alberga habitantes que demandan productos de calidad por lo que deberá enfocar sus estrategias a aprovechar aquellas oportunidades de mercado vinculadas a satisfacer a sus clientes cada vez más sofisticados y tratar de mitigar aquellas debilidades del entorno competitivo nacional.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

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

Se empezó analizando los factores políticos desde el ámbito nacional hacia el ámbito específico. De acuerdo a la Constitución Política del Perú (1993), Perú es una república democrática, social conformada por tres poderes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c) Poder Judicial. Todas las prerrogativas de cada uno de los organismos, se encuentran descritas en la constitución como base del orden jurídico del Estado peruano. Según este

mismo documento, en su primer capítulo del tercer título, el régimen económico sigue una economía social de mercado donde la iniciativa privada es libre, lo cual garantiza que el Estado no interviene directamente en la actividad económica nacional, sólo orienta y promueve el desarrollo de actividades económicas. Estas intenciones se plasman en el Decreto Legislativo N° 757 - Ley marco para el crecimiento de la inversión privada (1991), que busca fomentar las inversiones, brindando las garantías necesarias y el marco de estabilidad jurídico apropiado para los inversionistas que desean invertir en el territorio nacional.

La constitución adicionalmente garantiza que el Estado promueve la libre competencia y combate prácticas monopolistas y de abuso de posiciones dominantes en el mercado. En relación a la libre competencia, es importante analizar el Decreto Legislativo N° 1034 - Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas (2008) que sanciona prácticas como la fijación concertada de manera directa o indirecta de precios.

A nivel nacional, el sector transportes está debidamente regulado por tres entes: El Ministerio de Transportes, el OSITRAN y la SUTRAN. Todo esto bajo el marco legal de la ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, ley 27181. Esta ley asigna niveles de competencias en relación a sector transportes en distintas materias y alcances territoriales desde el nivel del ministerio, municipalidades, Indecopi y la policía nacional del Perú.

Sobre el Ministerio de Transportes y Comunicaciones es una dependencia del poder Ejecutivo encargada de la reglamentación y gestión de la infraestructura vial en el territorio peruano. El ministerio tiene numerosas dependencias encargadas de algunos propósitos específicos entre las cuales podemos mencionar a la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías [SUTRAN].

La SUTRAN es una dependencia adscrita al MTC, encargada de supervisar el cumplimiento de las normas referentes a los servicios de transporte básicamente terrestre en

el territorio nacional. Su competencia está directamente relacionada a la prestación del servicio de transporte. Adicionalmente, el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público [OSITRAN], el cual fue creado en enero de 1998 como un órgano público descentralizado dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros, con autonomía administrativa, funcional, técnica, económica y financiera. Su función básica es ejercer la supervisión, regulación y fiscalización de temas relacionados con el transporte público en todos los medios de transporte a nivel Perú; su alcance está en relación a la infraestructura nacional (OSITRAN, 2018).

Uno de los puntos más importantes en relación a la compleja normativa que contempla el sector es el relacionado con el Decreto Supremo N° 001-2019-MTC. Este decreto busca fortalecer el Sistema de Inspecciones Técnicas Vehiculares, que busca garantizar la operatividad de los vehículos automotores que transitan en el territorio para mejorar la calidad de los servicios de transporte y salvaguardar la integridad de las personas. Este mismo decreto considera que las jornadas laborales máximas de conducción no deben superar las 12 horas y que los vehículos tendrán un límite de velocidad de 90 km/h en carreteras, por lo que resulta muy importante para las consideraciones futuras del sector transportes.

La presión por parte del gobierno central para ejercer mayor control en el sector transporte surge como una respuesta bastante tardía al constante incremento de la informalidad en el sector. Según refiere Rivera (2019), la informalidad en el sector transportes viene incrementándose sobre todo en provincias, donde se puede encontrar empresas que expenden tickets con números de RUC falsos o con choferes que sobrepasan los 65 años de edad manejando unidades de transporte excesivamente antiguas y muchas veces convertidas para el transporte de personas desde otros fines. Las empresas formales invierten en renovar sus flotas de vehículos, en construir terminales terrestres y en mejorar

constantemente sus condiciones de operación mientras que las empresas informales ofrecen precios desleales con los que muchas veces no pueden competir las empresas formales.

Algunas estimaciones de la informalidad en el sector transportes terrestre señalan que el valor anual de las actividades informales asciende a los 200 millones de soles (“Transporte terrestre informal mueve hasta S/200 mlls al año,” 2019)

En relación a factores legales laborales, el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCRT), brinda cobertura por accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales a los trabajadores tanto dependientes como independientes que realicen actividades de riesgo, según Reglamento de Ley 26790 – Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud (1990). Según reglamento, art. 10 “Derecho de Cobertura”, dado un incumplimiento comprobado, el Instituto Peruano de Seguridad Social [IPSS] o la entidad prestadora de salud, tiene el derecho a exigir el reembolso de las prestaciones brindadas de la entidad empleadora.

Actualmente, según la Gerencia de Seguros y Prestaciones Económicas de EsSalud, la población asegurada en el país al año 2017 es de 11 millones 232 mil asegurados, de los cuales 6 millones 338 mil son titulares lo cuales representan un 56.4% y 4 millones 894 mil son derechohabientes en un porcentaje restante de 43.6%. (Gerencia central de seguros y prestaciones de EsSalud, 2017). El DS 043-2016-SA establece que para las actividades de transporte en general, como es el caso de Transportes León del Sur particularmente, resulte obligatorio incorporar la cobertura del SCTR Pensión y Salud en favor de todos los colaboradores relacionados con las actividades de transporte.

Por otro lado, las políticas relacionadas con la aplicación del impuesto selectivo al consumo en combustibles pueden afectar severamente los costos y resultados del sector transporte. (“Alza en el ISC: El mayor impacto se verá en el transporte, sostiene Casas,” 2018). Según el decreto supremo N° 306-2016-EF, el impuesto a los gasoholes se incrementó

hasta en 62% de S/ 0.92 a S/ 1.7; tras los últimos ajustes del ISC en el año 2018,

Tabla 17

Variación del ISC en Combustibles - 2018

Productos afectados por el ISC	Antes (S/.)	Ahora (S/.)	Incremento (en %)
Gasolina para motores con un número de Octano Research (RON) inferior a 84	0.93	1.27	36.60
Gasolina para motores con 7,8% en volumen de alcohol carburante, con un número de Octano Research (RON) superior o igual a 84, pero inferior a 90	0.88	1.22	38.60
Las demás gasolinas para motores, con un número de Octano Research (RON) superior o igual a 84, pero inferior a 90	0.93	1.27	36.60
Gasolina para motores con 7,8% en volumen de alcohol carburante, con un número de Octano Research (RON) superior o igual a 90, pero inferior a 95	0.99	1.16	17.20
Las demás gasolinas para motores, con un número de Octano Research (RON) superior o igual a 90, pero inferior a 95	1.05	1.21	15.20
Gasolina para motores con 7,8% en volumen de alcohol carburante, con un número de Octano Research (RON) superior o igual a 95, pero inferior a 97	1.07	1.13	5.60
Las demás gasolinas para motores, con un número de Octano Research (RON) superior o igual a 95, pero inferior a 97	1.14	1.17	2.60
Gasolina para motores con 7,8% en volumen de alcohol carburante, con un número de Octano Research (RON) superior o igual a 97	1.13	1.13	0.00
Las demás gasolinas para motores, con un número de Octano Research (RON) superior o igual a 97	1.19	1.17	-1.70
Gasóils - (gasóleo)	1.40	1.58	12.90
Diesel B2, con un contenido de azufre menor o igual a 50 ppm	1.04	1.70	63.50
Diesel B5, con un contenido de azufre menor o igual a 50 ppm	1.01	1.49	47.50
Residual 6, excepto la venta en el país o la importación para Comercializadores de combustibles para embarcaciones que cuenten con la constancia de registro vigente emitida por la Dirección General de Hidrocarburos del Ministerio de Energía y Minas.	0.68	0.92	35.30
Los demás fueloils (fuel)	0.63	1.00	58.70
Diesel B2, con un contenido de azufre menor o igual a 50 ppm	1.40	1.49	6.40

Nota. Tomado de “Opecu: Incremento de precio de combustibles por el ISC será mayor al descrito por el MEF” por Gestión, 2019 (<https://gestion.pe/economia/opecu-incremento-precio-combustibles-isc-sera-mayor-descrito-mef-233417>).

El combustible representa según expertos, casi el 50% del costo del servicio de transporte. Esto tendría impactos en el sector logístico que depende del traslado de cargas

físicas a través del territorio nacional, por lo que finalmente se traduciría en una pérdida de la competitividad. (“Adex: Incremento del ISC a combustibles afectará los costos de empresas exportadoras,” 2018)

Adicionalmente, se debe considerar que la empresa Transportes León del Sur opera en su sede central en la ciudad de Arequipa por lo que es importante revisar como aspecto político el proceso de descentralización y los cambios políticos que podrían suscitarse con gobiernos regionales adversos a las doctrinas liberales que promueve la constitución política del Perú.

La Constitución, en su artículo 188 promueve la descentralización como un proceso obligatorio para garantizar el desarrollo íntegro del país, transfiriendo recursos y competencias desde el gobierno central a los gobiernos locales. Es en este sentido que, a partir del año 2002, se crean los gobiernos regionales como una instancia intermedia entre el gobierno nacional y los municipios, en el marco de la Ley orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867). Hacia diciembre de 2018, el electo gobernador regional de Arequipa para el periodo 2019 - 2022, el Arq. Elmer Cáceres Llica, se presenta como un actor político controversial. Ha sido sentenciado por entorpecimiento al funcionamiento de medios de transporte y condenado por falsas declaraciones en un proceso judicial, además de tener denuncias por violaciones sexuales y mostrarse públicamente en contra del desarrollo de proyectos mineros como Tía María, Zafranal y Tambomayo.

La empresa de Transporte León del Sur debido al incremento del impuesto selectivo al consumo y que representa casi el 50% del costo del servicio, han optado por la compra de buses nuevos con tecnología que reduce el consumo de combustibles; además, estos vehículos al ser nuevos y que la empresa tiene programas de mantenimientos recomendados por el fabricante, cumplen con los requisitos para que sean aprobados en las Inspecciones Técnicas Vehiculares y así estén disponibles para cumplir con la calidad de servicio.

Ante la amenaza que tienen por los transportistas informales, la empresa de Transportes León del Sur mira como oportunidad para combatir esta amenaza cumplir con las regulaciones impuestas por los entes encargados del sector transporte e incorporar la cobertura del SCTR Pensión y Salud a todos los colaboradores; así poder brindar un servicio de calidad y que los usuarios prefieran calidad frente a precios.

Oportunidades:

- Economía social de mercado donde la iniciativa privada es libre. El Estado no interviene directamente en la actividad económica nacional.
- Estado promueve la libre competencia y combate prácticas monopolistas.
- Proceso de descentralización política y económica del Perú.

Amenazas:

- Compleja y cambiante regulación del sector Transporte Terrestre.
- Informalidad del sector.
- Aplicación del impuesto selectivo al consumo en combustibles.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú actualmente tiene uno de los desempeños económicos más destacados en América Latina gracias a la solidez de las reformas macroeconómicas y estructurales críticas que contribuyeron a mantener una inflación baja, aumentar el ingreso y reducir la pobreza. Para poder sustentar estas afirmaciones, se analizaron factores macroeconómicos y algunos elementos de alta incidencia en el costo de las proyecciones de la variación del Producto Bruto Interno a nivel mundial, nacional y por sectores.

En primer lugar, se analizó algunos fundamentos macroeconómicos del país como son la variación producto bruto interno, en el contexto mundial, donde se aprecia que en promedio, entre los años 2018 y 2021, según estimaciones del MEF, la variación mundial del PBI rondará el 3.83%, frente a un 4.33% en promedio para el mismo periodo en el caso de la

economía peruana. Este crecimiento proyectado entre los años 2018 y 2021 es inclusive superior al de los socios comerciales, el euro zona y la variación del PBI de Estados Unidos, solo superado por las proyecciones comerciales de China como se aprecia en la Tabla 18.

Tabla 18

Principales Indicadores Macroeconómicos

	2017	2018	2019	2020	2021	Prom. 2018 - 2021
PBI SOCIOS COMERCIALES						
Mundo (Variación porcentual real)	3.76	3.87	3.86	3.80	3.79	3.83
EE.UU. (Variación porcentual real)	2.27	2.60	2.50	2.00	2.00	2.28
Zona Euro (Variación porcentual real)	2.30	2.28	1.89	1.76	1.70	1.91
China (Variación porcentual real)	6.90	6.60	6.30	6.20	6.00	6.28
Socios Comerciales (Variación porcentual real) ¹	3.54	3.58	3.45	3.31	3.28	3.40
PRODUCTO BRUTO INTERNO PERÚ						
Producto Bruto Interno (Variación porcentual real)	2.51	3.64	4.26	4.46	4.97	4.33
Demanda Interna (Variación porcentual real)	1.64	3.82	4.46	4.63	5.08	4.49
Consumo Privado (Variación porcentual real)	2.52	2.88	3.84	4.01	4.18	3.73
Consumo Público (Variación porcentual real)	1.05	4.56	2.00	2.00	2.00	2.64
Inversión Privada (Variación porcentual real)	0.26	4.49	7.22	7.53	8.01	6.81
Inversión Pública (Variación porcentual real)	-2.28	17.50	8.97	5.97	4.97	9.35
Inversión Privada (Porcentaje del PBI)	17.15	17.22	17.80	18.43	19.09	18.13
Inversión Pública (Porcentaje del PBI)	4.49	5.08	5.33	5.44	5.48	5.33

Memo: cifras proyectadas a partir de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas del BCRP.

Precios (Variación porcentual acumulada) ²	1.60	2.20	2.50	2.50	2.50	2.43
Tipo de Cambio Promedio (Soles por US dólar) ³	3.26	3.25	3.28	3.33	3.35	3.30

Nota.. 1/ 20 principales socios comerciales en base a la ponderación del 2015.

2/ 2018-2020, tomado de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: marzo 2018 - BCRP, publicado el 04 de abril de 2018. Para el 2021, se asume el mismo valor de 2020.

3/ 2018-2020, consistente con el tipo de cambio fin de periodo de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: marzo 2018 - BCRP, publicado el 05 de abril de 2018. Para el 2021 se asume el mismo valor de 2020. Adaptado de "Proyecciones MEF" por Ministerio de economía y Finanzas [MEF], 2018 (<https://www.mef.gob.pe/es/proyecciones-macroeconomicas>).

De manera similar se visualiza que la demanda interna, que es el indicador de la cantidad de bienes y servicios consumidos en un país, tanto en el sector público como en el sector privado tiene una variación promedio similar a la del PBI, cercana al 4.49 en promedio para el periodo 2018 – 2021. En el mismo sentido, la variación del consumo privado, que es la variación en el valor de los bienes y servicios que los hogares, empresas e instituciones privadas adquieren, se incrementa en promedio en el periodo en 3.73%. Resalta también el incremento de la inversión privada y pública que supera a partir de 2018, el 7% anual y se mantiene en este mismo nivel, permitiendo avizorar que el producto potencial del país se incrementará y permitirá que el PBI siga creciendo por lo menos ligeramente sobre el orden del crecimiento mundial promedio esperado (ver Figura 38).

Se analizó la composición de la variación del PBI por sectores productivos según proyecciones del MEF (2019). Los resultados se muestran en la Tabla 19, pero resalta que los sectores de mayor variación en su contribución del PBI serán los sectores construcción y pesca en promedio hacia el año 2021.

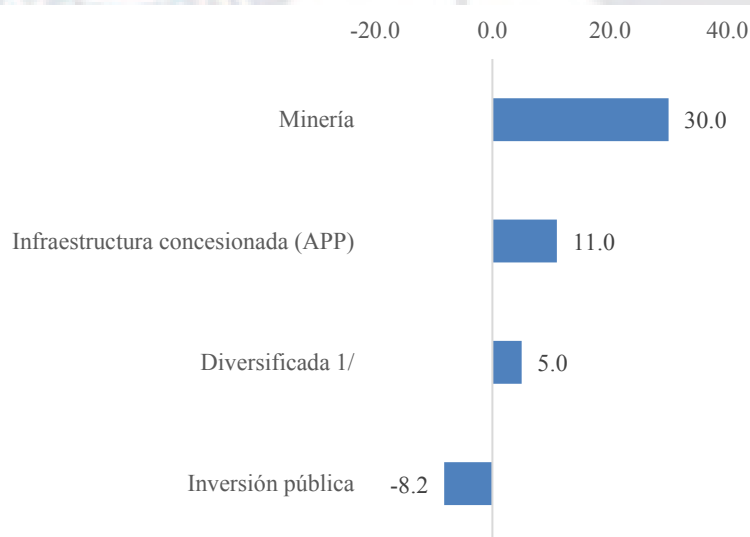


Figura 38. Perú: inversión total proyectada, según rubro, 2019 (var. %). Tomado de “Presentación anual de Apoyo Consultoría para Convención Anual” por Apoyo Consultoría, 2016 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>).

Tabla 19

Producto Bruto Interno Por Sectores - (Var. % Real Anual)

	Peso Año Base 2007 (%)	2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)	2020 (%)	2021 (%)	Prom. 2018-2021 (%)
Agropecuario	5.97	2.62	3.96	4.19	3.96	3.96	4.02
Agrícola	3.78	2.59	4.41	4.26	3.93	3.91	4.13
Pecuario	2.18	2.68	3.33	4.15	4.15	4.18	3.95
Pesca	0.74	4.67	24.77	4.00	4.15	4.37	9.32
Minería e drocarburos	14.36	3.19	2.19	1.94	1.76	2.63	2.13
Minería etélica	12.15	4.21	2.19	2.36	1.62	3.49	2.42
Hidrocarburos	2.21	-2.45	0.85	0.80	4.17	-0.01	1.45
Manufactura	16.52	-0.25	3.72	3.64	4.03	4.28	3.92
Primaria	4.12	1.87	7.56	3.26	3.41	3.46	4.42
No primaria	12.40	-0.91	2.82	3.75	4.21	4.52	3.83
Electricidad y gua	1.72	1.14	3.00	3.50	4.50	4.45	3.86
Construcción	5.10	2.18	8.97	7.78	7.76	7.77	8.07
Comercio	10.18	1.03	2.59	4.04	4.22	4.47	3.83
Servicios	37.13	3.38	3.85	4.83	5.22	5.54	4.86
PBI	100.00	2.51	3.64	4.26	4.47	4.96	4.33
PBI primario	25.18	2.91	3.65	2.69	2.56	3.10	3.00
PBI no imario ¹	66.53	2.23	3.91	4.78	5.14	5.42	4.81

Nota. Adaptado de "Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018-2021," por el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf).

Según lo expuesto, la minería es la actividad que tendrá mayor nivel de inversión proyectado. Este dato resulta importante para la empresa de Transportes León del Sur debido a que históricamente, la empresa realizó servicios de transporte de personal para unidades mineras. El principal insumo utilizado en el sector transporte es el combustible, según el reciente artículo del Banco Mundial ("Los precios del petróleo bajarían," 2019), el escenario proyectado del precio del petróleo tenderá hacia la baja. Alineado con estas previsiones, los precios del petróleo rondarán los USD 66 por barril al cierre del 2019 y los USD 65 hacia 2020. Esto representa una proyección a la baja a nivel internacional en relación a perspectivas de un crecimiento mundial menor al proyectado y la producción mayor que la prevista en Estados Unidos, quien actualmente se ha consolidado como uno de los

productores de crudo más relevantes en el escenario internacional.

La empresa de Transportes León del Sur debido al incremento de la demanda en el transporte terrestre, compró nueva flota de buses no solo mejorando la calidad de su servicio sino también su capacidad, esto ante un crecimiento sostenible de la demanda interna y el PBI. Además, la inversión en el sector minero es importante para la empresa de transporte porque es un mercado en el que se quiere introducir para realizar transporte de personal.

Oportunidades: Fundamentos macroeconómicos favorables para el crecimiento del país.

Amenazas: Variación en precios de combustible.

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

Según D'Alessio (2016), los factores sociales, culturales y demográficos definen el perfil de los consumidores, fijan el tamaño del mercado y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes. En líneas generales, Perú es un país conformado por diversos grupos raciales, con niveles socioeconómicos claramente definidos en estratos alto, medio y bajo distribuidos en tres regiones naturales que son la costa, sierra y selva. En el aspecto cultural, los factores más relevantes son la predominancia del idioma español y la religión Católica.

En primer lugar, se analizó el tamaño y crecimiento de la población. Según INEI (2018), en el último censo realizado hacia 2017, la población total del país asciende 31 millones, 237 mil 385 habitantes. En comparación con el censo previo de 2007, la población peruana se incrementó en 10.7%. La tasa de crecimiento de la población según reporta INEI tiene un comportamiento decreciente, habiendo disminuido entre los periodos censales de 1981-1993 desde una tasa de 2% anual a un 1.6% para el periodo intercensal 1993-2007, para finalmente llegar a una tasa de 1% en el periodo intercensal 2007-2017. Según estimaciones del INEI, se prevé que la tasa de crecimiento de la población entre los años 2019 -2023 (ver

Figura 39).

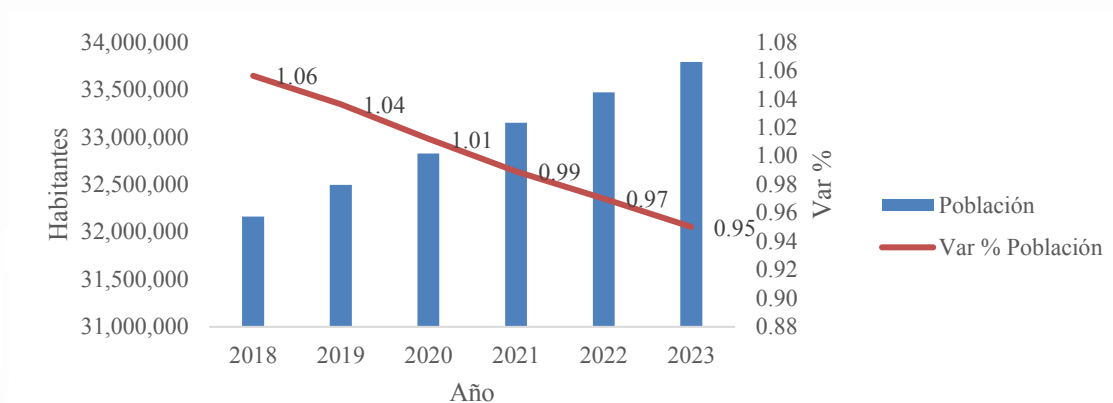


Figura 39. Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios, 2000 – 2050

Adaptado de “Población,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2001 (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>).

En segundo lugar, se analizó la estructura de la población peruana, según el Perfil Sociodemográfico 2017 publicado por el INEI (2018), la pirámide de la población se ha migrado de tener una base ancha y un vértice angosto a una base más reducida y un ensanchamiento en la estructura media, lo cual refleja un menor número de nacimientos y una mayor población en edad activa (ver Figura 40).

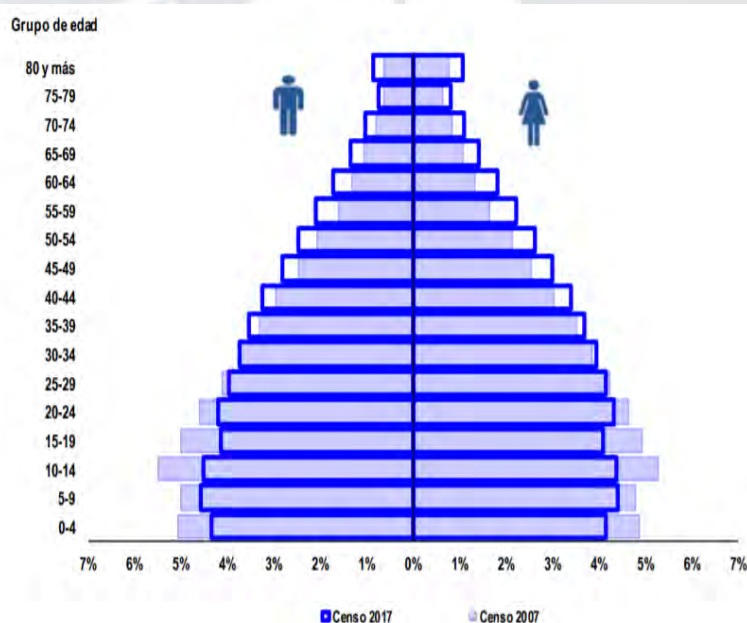


Figura 40. Perú: pirámide de población censada, 2007 Y 2017 (porcentaje).

Tomado de “Perú: Perfil Sociodemográfico 2017,” por INEI, 2018, Lima, Perú (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/cap01.pdf).

El mismo informe señaló que la población masculina a 2017 representa el 49.2% del total de la población mientras que la población femenina corresponde al 50.8%. En el aspecto cultural, según Euromonitor International (2016) debido al crecimiento sostenido de la economía peruana en la última década, la población de clase media en el país ha crecido y en simultáneo ha incrementado su poder adquisitivo, permitiéndole adquirir mayor cantidad de productos además de productos de mayor calidad. Esto genera mayores oportunidades de desarrollo de productos orientados a estos nuevos consumidores que incrementaron su capacidad adquisitiva.

Este incremento de la capacidad adquisitiva de los consumidores ha coincidido con el ingreso de las aerolíneas low-cost en el territorio nacional. Al encontrar una elevada sensibilidad al precio ante las aerolíneas tradicionales, las low-cost fácilmente pudieron competir con las aerolíneas convencionales, pero también ha logrado facilitar el acceso a personas más sensibles ante el precio que se limitaban a utilizar transporte terrestre frente a las tarifas generalmente elevadas del transporte aéreo. Las empresas de transporte terrestre tendrán que competir por precios ante las aerolíneas low-cost o en su defecto deberán migrar a atender nuevas rutas cortas que no sean atractivas para las aerolíneas (“El impacto de las aerolíneas low-cost,” 2017)

Debido al incremento del poder adquisitivo y de la clase media, han ingresado las aerolíneas low-cost; sin embargo, esto no afecta directamente a la empresa de Transportes León del Sur porque sus servicios están más dirigidos para comerciantes y aprovechando el incremento de los ingresos cobran sobre peso de los equipajes, pero ante una posible competencia con los *low-cost*, Transportes León del Sur viene intentando ingresar al servicio de transporte de personas además de buscar desarrollar rutas cortas en las que no necesite competir por precio con las aerolíneas *low-cost*.

Finalmente, Transportes León del Sur concentra sus operaciones en el sur del país,

zona geográfica que al 2019 concentró el 53% de los conflictos sociales registrados en el país según la Secretaría de Gestión Social y Diálogo de la PCM. El reporte indica que los conflictos en general se ocasionan por la contaminación ambiental que las operaciones de las diversas empresas generan y por los acuerdos que no han sido cumplidos por parte de éstas. (“Más de la mitad de los conflictos sociales,” 2019)

Oportunidades:

- Crecimiento de la población.
- Incremento de la proporción de la PEA por envejecimiento de la población.
- Incremento de la clase media con mayor poder adquisitivo

Amenazas:

- Competencia por precio con aerolíneas low-cost.
- Conflictos sociales.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según D’Alessio (2016), las fuerzas tecnológicas y científicas tienen vital importancia para las organizaciones ya que pueden convertirse en ventajas competitivas reales y sostenibles. Las fuerzas tecnológicas pueden modificar las reglas de la competencia, convirtiendo las prácticas estándar tradicionales de las industrias en simples acciones obsoletas.

En primer lugar, se revisó el estado del arte del sector del transporte terrestre, que según información del MEF (2016) es uno de los principales soportes necesarios para el crecimiento de la economía peruana y tiene relevante incidencia en la competitividad del país. Uno de los principales problemas a nivel país es la falta de inversión por parte del Estado en infraestructura vial. A pesar de que, en los últimos 10 años, la cantidad de vías casi se ha duplicado, en los últimos cinco años, la variación en la cantidad de vías en el territorio nacional no superó el 1% anual.

Tabla 20

Infraestructura Vial Existente del Sistema Nacional de Carreteras 2008-2018

Año	Total	Δ Total (%)	Pavimentado	Δ Pavimentado (%)	No Pavimentada	Δ No Pavimentada (%)
2008	81 787		13 638.40		68 148.50	
2009	84 026	2.70	13 932.00	2.20	70 094.10	2.90
2010	84 245	0.30	15 313.00	9.90	68 931.90	-1.70
2011 ^a	129 162	53.30	17 213.70	12.40	111 947.90	62.40
2012 ^a	140 672	8.90	18 698.60	8.60	121 973.80	9.00
2013 ^a	156 792	11.50	20 356.70	8.90	136 435.50	11.90
2014 ^a	165 467	5.50	21 765.90	6.90	143 700.70	5.30
2015 ^a	165 372	-0.10	23 769.20	9.20	141 602.70	-1.50
2016 ^b	165 905	0.30	25 293.20	6.40	140 611.70	-0.70
2017	166 765	0.50	25 965.50	2.70	140 799.60	0.10
2018	168 473	1.00	26 916.00	3.70	141 557.10	0.50

Nota. Tomado de “Red Vial Existente del Sistema Nacional de Carreteras, según Superficie de Rodadura: 1990-2018,” por MTC, 2019 (<https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>).

El transporte interprovincial ha venido creciendo en los últimos diez años con dos momentos bastante claros, en el primer quinquenio, registrando tasas de crecimiento cercanas al 3.5% en promedio hasta el año 2014, para luego registrar un retorno cercano al 0.7% en promedio desde los años 2015 a 2018 (ver Figura 41).

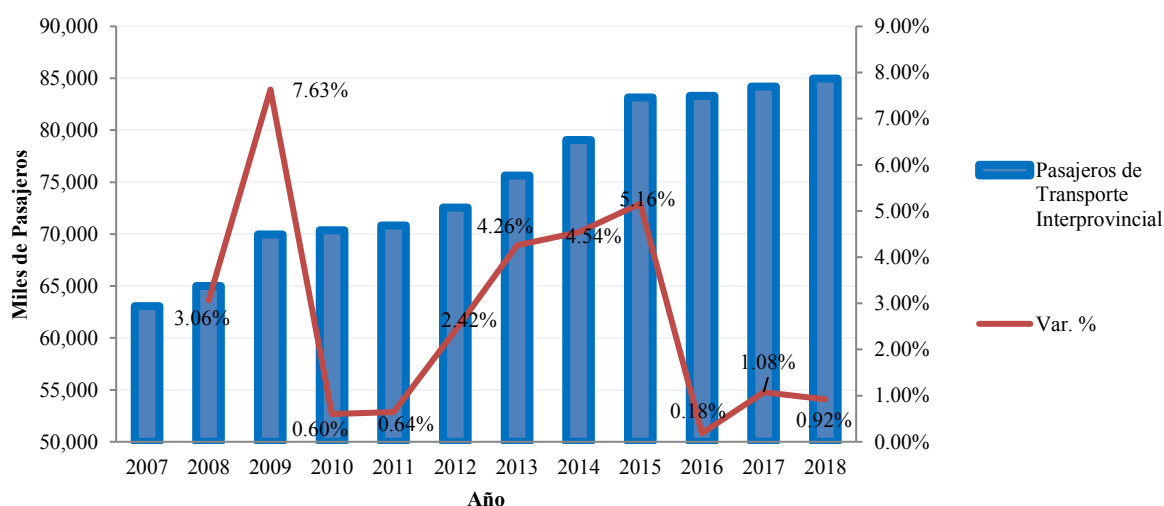


Figura 41. Evolución del tráfico de pasajeros en el transporte interprovincial: 2007-2018 (miles de pasajeros).

Tomado de “MTC: tráfico de pasajeros en el transporte interprovincial, según departamento destino: 2007-2018,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2018 (<https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>).

En el sector transportes, el impacto de la tecnología permitirá diferenciarse de la competencia mediante la oferta en el precio y mejoras en la calidad del servicio. Una de las mejoras a utilizar es la gestión de flotas como herramienta de las tecnologías de la información tal y como señalaron Gutiérrez, Palacio y Villegas (2007). Hoy en día existen aplicaciones capaces de recopilar datos sobre el estilo de conducción, consumo de combustible, uso correcto de marchas, control de velocidad y control de emisiones como CO₂. La medición y control de estos parámetros para una flota vehicular puede brindar soluciones para futuras mejoras en los hábitos de manejo que inciden en el desempeño y productividad de las unidades. La utilización de herramientas de TI aplicadas a la obtención de ahorros en la gestión de las flotas vehiculares será a futuro una posibilidad real. A nivel nacional existen numerosos proveedores de estos servicios como son los aplicativos que ofrecen Scania, Frotcom y Scitecperu.

Existen también mejoras en relación al confort y equipamiento que se puede ofrecer en los buses. Se debe considerar que en el mercado peruano existen dos empresas líderes en implementación de carrocerías para buses que son la peruana Modasa y brasileña Marcopolo. Entre las comodidades que ofrecen se encuentra sillones tipo suite cama, semicama, semicamas ejecutivas, *headphones* en cada asiento, entradas USB, entre otros (ver Figura 42).

Finalmente, se debe considerar que estamos inmersos en una revolución de las compras online, donde ningún sector puede quedarse fuera de él. El 68% de pasajeros prefiere utilizar el transporte terrestre frente a otros medios. Considerando que este medio transporta a más de 85 millones de pasajeros al año, se debe esperar que cada vez más existan posibilidades de comprar pasajes terrestres a través de internet (“Lanzan app para incrementar la compra online de pasajes terrestres,” 2018). Hoy en día, solo el 5.8% de pasajes de transporte terrestre se comercializan online. Se espera que en tres años la cifra llegue al 35%. Las empresas de transporte más importantes a nivel nacional ofrecen plataformas online para

la compra de pasajes, como es el caso de Cruz del Sur y Oltursa. Adicionalmente, existen portales como RedBus que vienen promocionando la venta de pasajes online, por lo que será importante para la empresa tener cada vez más presencia en esta nueva plaza (ver Figura 43).



Figura 42. Asientos Tipo Cama Suite Marcopolo Leito Plus (izquierda) y Modasa Zeus 3 (derecha).

Tomado de "Unidades" por Marcopolo y Modasa, 2019

(<https://www.marcopolo.com.br/marcopolo/paradiso-1800-dd> y

<http://modasa.com.pe/buses/unidad/zeus-3/>).



Figura 43. Plataforma RedBus

Tomado de "Inicio" Por Redbus, 2019 (<https://www.redbus.pe/>).

La empresa de Transportes León del Sur ha comprado buses modernos con tecnología de última generación con respecto al consumo de combustible, seguridad y al confort que pueden ofrecer en sus servicios. A estos buses posteriormente, el área de operaciones está

proponiendo implementarles herramientas que sean aplicadas para la gestión de la eficiencia en la conducción, consumo de combustible, control de velocidad y control de emisiones como dióxido de carbono para brindar servicio de calidad y seguridad. Por otra parte, una de las áreas que está creciendo intensivamente en la empresa es la venta online; se está evaluando crear una aplicación propia para dispositivos móviles para poder llegar a más personas.

Oportunidades:

- Mercado de transporte terrestre maduro, crecimiento sostenido.
- Necesidad nacional de incrementar cantidad de rutas terrestres: 85% de superficie vial no pavimentada.
- Empleo de TI para gestión de flota.
- Diferenciación de flota por comodidad y acondicionamiento personalizado.

Amenazas:

- Falta de inversión en infraestructura vial.
- Infraestructura vial nacional deficiente.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El simple hecho de pensar en medios de transporte comerciales, compromete el uso de combustibles fósiles y su respectivo impacto en el medio ambiente. Por este motivo, se emite en el año 2017 el Decreto Supremo N° 004-2017-MTC, mediante el cual se aprueba el Reglamento de Protección Ambiental para el Sector Transportes, mediante el cual se hace responsables a las personas y empresas vinculadas al sector transporte por emisiones atmosféricas, descarga de efluentes líquidos, manejo de residuos y toda afectación al medio ambiente que su actividad pueda causar. Esto puede devenir en multas, sanciones administrativas y modificaciones en los procesos operativos de las empresas de transportes para operar de manera ambientalmente eficiente. Se puede esperar que, en el futuro, la

presión por operar negocios ambientalmente amigables sea cada vez mayor. Ante esta situación existen numerosas alternativas para operar de manera eficiente que las empresas del sector transportes podrían adoptar. Una de estas tecnologías es el uso de biodiesel y agro combustibles en sus flotas. La empresa de Transportes León del Sur a través de la compra de su moderna flota optó por la marca Scania, ya que sus emisiones de gases son menores y además de permitirle tener mantenimientos menores en costo y frecuencia; por lo tanto su generación de residuos será menor y estará más alineado con las políticas y tendencias medioambientales.

Oportunidades:

- Emplear biodiesel como combustible.

Amenazas:

- Regulación Ambiental para operaciones de transporte restrictiva.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A través de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, se asignaron calificaciones a los factores clave de éxito (FCE) que han sido identificados a través del análisis PESTE de los factores externos precedente. De estos factores se identificaron 9 oportunidades y 7 amenazas. Se obtuvo un resultado de 2.4, con lo que se puede identificar que existe una moderada probabilidad de tener éxito en el sector transportes.

3.5 Transportes León del Sur y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter posibilita la elaboración del análisis competitivo, la determinación de la estructura y la atractividad de la industria donde Transportes León del Sur compite (Porter, 1980). Con este modelo, la empresa debe buscar una posición en la industria desde la cual pueda influenciar las fuerzas para que actúen de manera positiva hacia ella o si en caso estas jugaran un papel desfavorable hacia la organización, la empresa pueda defenderse de ellas (D'Alessio, 2008).

Tabla 21

Matriz de Evaluación de los Factores Externos MEF E de Transportes León del Sur

Oportunidades				
	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
1	Fundamentos macroeconómicos favorables para el crecimiento del país: PBI 4.33%, inflación 2.0% (BCRP, 2019)	0.05	1	0.05
2	Mercado de transporte terrestre maduro, crecimiento sostenido: PBI del sector 3.8%; flujo de pasajeros 0.7% (MTC, 2018 & BCRP, 2019)	0.06	2	0.12
3	Proceso de descentralización política y económica del Perú (Ley N° 27867 – 2002)	0.05	2	0.10
4	Necesidad nacional de incrementar cantidad de rutas terrestres: 85% de superficie vial no pavimentada (MTC, 2018)	0.05	1	0.05
5	Población en aumento: proyectado 2018-2023 Δ 1% (INEI, 2019) Incremento de la proporción de la PEA: Δ 4.5% '16 – '17 por envejecimiento de la población (INEI, 2019)	0.05	2	0.10
6	Incremento de la clase media con mayor poder adquisitivo: NSE AB C en 7 puntos porcentuales 2011 – 2018 llegando a 48.5% (APEIM, 2019)	0.06	3	0.18
7	Empleo de TI para gestión de flota (Gutiérrez, 2007) y compras online (Correo, 2018)	0.09	4	0.36
8	Diferenciación de flota por comodidad y acondicionamiento personalizado (Modasa & Marcopolo, 2019)	0.09	4	0.36
9	Emplear biodiesel como combustible (Lanardonne, Máculus, Bourdieu; 2013)	0.06	3	0.18
Subtotal		0.56		1.50
Amenazas				
	Factores Claves de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
1	Compleja y cambiante regulación del sector Transporte Terrestre: Sistemas de inspecciones técnicas vehiculares MTC (2019), Jornadas laborales máximas y límites de velocidad DS N° 001-2019-MTC; SCTR para transportes (DS 043-2016-SA)	0.05	1	0.05
2	Variación en precios de Combustible e Impuestos: ISC afecta el costo del Combustible Δ 63% del impuesto (Incremento de precio, 2018); Variación de Precios del Combustible 4% interanual 2018-2020 (BM, 2019)	0.07	2	0.14
3	Informalidad en el transporte terrestre (Transporte terrestre informal, 2019)	0.06	2	0.12
4	Competencia por precio con aerolíneas low-cost (El impacto de, 2017)	0.07	3	0.21
5	Infraestructura vial nacional deficiente: 85% de superficie vial no pavimentada (MTC, 2018)	0.06	2	0.12
6	Regulación Ambiental para operaciones de transporte restrictiva: (MTC, 2017)	0.06	2	0.12
7	Conflictos sociales: el 53% se desarrollan el sur (Defensoría del Pueblo, 2019)	0.07	2	0.14
Subtotal		0.44		0.90
Total		1.00		2.40

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (pp. 126), por F. A. D'Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson. Leyenda: 1 = Responde mal, 2 = Responde promedio, 3 = Responde bien, 4 = Responde muy bien

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Transportes León del Sur, al ser una empresa dedicada a prestar servicios de viajes interprovinciales, tiene como principales proveedores a las empresas que venden los buses interprovinciales, a las empresas que abastecen de combustible, a las empresas que abastecen de repuestos y neumáticos, a empresas que brindan el servicio de catering para los pasajeros de cada viaje y a empresas que se encargan de la limpieza y lavado de los uniformes y vestiduras de cada bus (fundas de los asientos e uniformes).

En el caso de Transportes León del Sur, esta empresa cuenta muy pocos proveedores para cada uno de los servicios que demanda. En el caso de compra de buses y mantenimiento de los mismos, la empresa tiene como único proveedor a Divecenter S.A.C. a quien compró recientemente 16 buses; en relación a sus proveedores de combustibles, la empresa cuenta con dos proveedores: Peruana de Combustibles S.A. y COESTI S.A.; en el caso de empresas que venden neumáticos, Transportes León del Sur cuenta con un solo proveedor: Neuma Perú Contratistas Generales; en el caso de empresas proveedoras de catering y alimentación para sus pasajeros, la organización trabaja principalmente con Gustos y Sabores Sureños CYM S.R.L; y en el caso de empresas que realicen las labores de lavandería de uniformes y fundas para sus buses, León del Sur trabaja con Novotec Perú.

Cabe resaltar, que estos proveedores representaron en el 2018 el 75.6% del total de las cuentas por pagar de la empresa por lo que los otros proveedores brindar servicios complementarios o son proveedores sustitutos, pero no son de gran relevancia para la empresa pues el gasto es de poca importancia.

En este sentido, se puede identificar el gran poder de negociación que poseen los proveedores sobre Transportes León del Sur pues esta empresa cuenta con máximo dos proveedores por servicio requerido lo cual limita sus posibilidades de negociación dada la concentración de proveedores y puede generar altos costos cambiantes.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los principales clientes de Transportes León del Sur actualmente son personas naturales que en mayor magnitud pertenecen a niveles socioeconómicos medios-bajos y que suelen realizar viajes por motivos de visita a familiares, estudio y trabajo en mayor magnitud, por fines comerciales para el traslado de la mercadería comprada del punto de origen al punto del destino pues los clientes suelen viajar ida y vuelta desde el sur o norte del país hacia la capital o viceversa.

Es así que al ser este servicio demandado en gran parte por personas pertenecientes a la clase media y esta clase al tener una mayor participación en el total de la distribución de los niveles socioeconómicos de los hogares peruanos dado el mayor poder adquisitivo que ha tenido a lo largo de los años, los compradores tienden a demandar un mejor servicio que brinde mayor comodidad y seguridad en el viaje por lo que están dispuestos a pagar un mayor precio a aquellas empresas de transporte que puedan ofrecer aquello que demandan. En este sentido, los clientes son precio aceptante en relación a la oferta de las empresas interprovinciales y al ser estos dispersos entre sí, no pueden influenciar en el establecimiento de precios de las empresas; asimismo, si bien existe un gran número de empresas de transporte, son pocas aquellas empresas que pueden brindar un buen servicio y satisfacer las necesidades de los clientes. Evidencia de ello es que, en fechas festivas o temporadas altas, las empresas de transporte incrementan sustancialmente el precio de sus pasajes y los clientes terminan pagando el precio establecido a fin de poder tomar el servicio de transporte interprovincial.

No obstante, se debe considerar que existe un número importante de empresas que brindan servicios similares entre sí y que cubren las mismas rutas; asimismo, los clientes de la industria tienen costos nulos de cambiar de empresa proveedora de servicio pues en muchas plazas los competidores se encuentran muy cercanos uno del otro lo que hace que el

acceso a información de precios, rutas, horarios de salida, servicios ofrecidos, entre otra información relevante para la elección de una determinada empresa de transporte sea alto, ocasionando que el cliente pueda cambiar su elección de empresa fácil y rápidamente.

Por ende, en cuanto al poder de negociación de los compradores, este poder es medio ya que los clientes son precios aceptantes, están dispersos entre sí por lo que no existe una concentración de los mismos; sin embargo, el costo de cambiar de empresa prestadora de servicio es nulo y la industria ofrece un número importante de competidores que prestan servicios con similares características lo que facilita el cambio de empresa de transportes por parte de los clientes.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Transportes León del Sur brinda los servicios de transporte interprovincial de viajes con duración desde tres horas hasta viajes con duración de 18 horas. Asimismo, brinda diferentes opciones de servicios de acuerdo a la disposición de pago de los clientes; así como el envío de encomiendas a los diferentes puntos donde la empresa tiene operaciones.

En este sentido, los servicios que Transportes León del Sur Brinda tiene diversos productos sustitutos como: (a) servicio de transporte de pasajeros vía aérea: recientemente la industria de vuelos comerciales en Perú ha sufrido un gran cambio gracias a la llegada de las aerolíneas bajo el modelo “*low cost*” lo que ha ocasionado de los precios promedios de los pasajes se reduzcan a la mitad de lo que costaban en años pasados pero con cambios restrictivos en los servicios que cada aerolínea ofrece. Es en este punto donde radica la diferenciación entre las aerolíneas y el servicio que Transportes León del Sur ofrece pues si bien al viajar en avión el tiempo de trayecto se reduce considerablemente, el público objetivo al que está dirigido el servicio de la organización valora en mayor medida que se le permita llevar equipaje sin cobros adicionales, que se le permita comprar pasajes sin necesidad de pagar con tarjeta de crédito con un tiempo casi nulo de anticipación al viaje y que la compra

pueda ser presencial; pues se debe recordar que el público objetivo de la empresa es aquel que pertenece a la clase media baja de los hogares peruanos.

Otro de los grandes sustitutos a los servicios que ofrece Transportes León del Sur es (b) el servicio de transporte de pasajeros en autos colectivos o minivans que suelen tener gran acogida en rutas con tiempos de duración de viajes menores a seis horas. Este tipo de transporte sustituto está tomando mayor fuerza con el pasar de los años sobre todo en aquellas rutas con tiempo de duración corto pues el precio es en promedio 30% menor al precio promedio de viajar en buses interprovinciales y el tiempo de recorrido es también en promedio 30% menor al recorrido de un bus interprovincial. Sin embargo, este tipo de transporte brinda poca comodidad al pasajero dado el reducido tamaño de sus unidades vehiculares, ofrece un espacio limitado e inseguro para el transporte del equipaje del pasajero, no tiene un control establecido de las horas de conducción máxima de cada chofer y suelen tener sus puntos de embarque y desembarque en terminales informales o paraderos no autorizados, lo que afecta negativamente en la seguridad de los pasajeros.

En este sentido, la amenaza de productos sustitutos en la industria donde opera Transportes León del Sur es media ya que si bien los dos sustitutos identificados ofrecen grandes ventajas a los clientes de la empresa, estas ventajas no calzan a la perfección con los requerimientos esperados por parte de los clientes de la industria pues en el caso de las minivans y colectivos si bien el precio y la duración del viaje es menor, el riesgo e inseguridad en el viaje es elevado; y en el caso de las aerolíneas, si bien el tiempo de trayecto es considerablemente menor, el precio y las características del servicio hacen que no sea demandado por el público objetivo de Transportes León del Sur.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Transportes León del Sur es una de las empresas que cuenta con la mayor flota de buses interprovinciales a nivel nacional y para lograr lo anterior, la empresa ha tenido que

realizar importantes inversiones para la adquisición de buses, personal, permisos para operar, entre otros. En este sentido, si bien existe un gran número de empresas que brindan el servicio de transporte interprovincial, son muy pocas aquellas que cuentan con una flota importante que les permite aprovechar economías de escala y generar un reconocimiento de marca a nivel nacional.

Para lograr lo anterior, los nuevos entrantes o numerosos pequeños competidores con menos de dos unidades vehiculares deben de realizar inversiones a gran escala que les permita adquirir un número importante de buses que cubran diferentes rutas y tengan presencia en varias ciudades del país; habilitar terminales o instalaciones para el embarque, desembarque y manipuleo de los buses interprovinciales; contar con capital de trabajo que le permitan operar sin incurrir en falta de liquidez; generar un *know-how* que permita brindar un servicio de calidad a fin de lograr diferenciarse de la competencia existente y ser un motor para la obtención de ganancias; y cumplir con las normas y regulaciones que las entidades gubernamentales correspondientes exigen para que los participantes brinden el servicio de transporte interprovincial de pasajeros.

Por otro lado, no se tiene evidencia de que empresas trasnacionales o internacionales deseen invertir o abrir una línea de negocio que preste el servicio de transporte interprovincial; asimismo, en el caso del transporte de personas en colectivos o minivan, si bien brindan el servicio de transporte, las características de su servicio difieren sustancialmente de las que brinda una empresa de transporte que moviliza personas en buses interprovinciales, por lo que para igual el actual servicio de los participantes de la industria deberán de realizar altas inversiones en compra de buses y habilitación de terminales o paraderos formales.

En este sentido, la amenaza de entrantes a la industria donde opera Transportes León del Sur es baja pues los niveles de inversión requeridos para hacerle frente a los actuales

competidores y lograr tomar una cuota importante de mercado son altos dado el servicio que brinda pues se necesitaría adquirir buses interprovinciales, habilitar terminales, contar con capital de trabajo suficiente para operar y cumplir con la regulación pertinente; características que dificultan el ingreso de competidores.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

De acuerdo a la revisión de servicios y rutas ofrecidas por los diversos participantes de la industria, Transportes León del Sur opera en una industria donde un gran número de empresas desarrollan sus operaciones; no obstante, dadas las características del servicio, la flota y las rutas en las que opera la empresa; Transportes León del Sur opera en una industria donde 12 empresas que brindan el servicio de transporte interprovincial de pasajeros concentran casi la totalidad del mercado de la región sur del país. Estas empresas son: Transportes Cruz del Sur S.A.C., Empresa de Transportes Flores Hnos. S.R.L., Empresa de Transportes PerúBus, Turismo Civa S.A.C, Transportes Línea S.A., Móvil Tours S.A, Expreso Internacional Palomino S.A.C., Empresa de Transporte Turístico Olano S.A (Oltursa), Expreso Internacional Ormeño S.A., Transportes El Pino S.A.C (TEPSA), M. & C. Enlaces S.A. y Andoriña Tours.

En la industria del servicio de transporte de pasajeros, el que las empresas cuenten con infraestructura adecuada para brindar el servicio es un factor que determina la competitividad de cada empresa pues se requiere que las empresas cuenten o puedan operar en terminales formales que permitan el embarque y desembarque de pasajeros, así como espacios físicos para la venta de pasajes al público en general.

En Perú, son pocas las empresas de transporte que cuentan con terminales exclusivos para brindar el servicio de la empresa ya que muchas de ellas operan en terminales que comparten varias empresas de transporte y que en la gran mayoría de provincias no presentan óptimas condiciones para la oferta del servicio. No obstante, las empresas que lideran el

mercado cuentan con terminales de uso exclusivo como es el caso de Cruz del Sur, Transporte Flores Hermanos, Civa, Oltursa, Transportes León del Sur, Ormeño, Línea y Móvil Tours quienes tienen terminales de uso exclusivo en la ciudad de Lima pero a su vez tienen espacios compartidos en el terminal de Plaza Norte de la misma ciudad. Sin embargo, cabe resaltar que en las provincias del país son muy pocas las empresas de transporte que cuentan con terminales de uso exclusivo, como es el caso de Cruz del Sur y Oltursa en la ciudad de Trujillo, y Flores Hermanos en la ciudad de Arequipa.

Adicionalmente, el contar con determinados terminales y puntos de venta dependen en gran medida de las rutas que cubre cada empresa de transporte, es así que en la industria existen participantes como Flores Hermanos y Cruz del Sur quienes cubren casi la totalidad del país o como Transportes León del Sur y Oltursa quienes se han enfocado en zonas específicas del territorio peruano (ver Figura 44, 45 y 46).



Figura 44. Rutas ofrecidas por Cruz del Sur, Flores Hermanos, Civa y Perubus.

Adaptado de "Cruz del Sur", Destinos por Cruz del Sur, 2019

(<https://www.cruzdelsur.com.pe/destinos/nacionales/>); "Perubus", Destinos por Perubus, 2019

(<https://www.perubus.com.pe/locations/>); "Flores Hermanos", Destinos por Flores

Hermanos, 2019 (<http://floreshnos.pe/destinos.html>); "Civa", Destinos por Civa, 2019

(<https://civa.com.pe/destinos/>).



Figura 45. Rutas ofrecidas por Línea, Oltursa, Expreso Internacional Palomino y Móvil Tours. Adaptado de “Línea”, Interprovincial por Línea, 2019 (<https://www.linea.pe/index.aspx>); “Expreso Internacional Palomino”, Destinos por Expreso Internacional Palomino, 2019 (<http://www.grupopalomino.com.pe/destinos/destinos.html>); “Oltursa”, Destinos por Oltursa, 2019 (<https://www.oltursa.pe/destinos?id=1>); “Móvil Tours”, Destinos por Movilbus, 2019 (<http://www.movilbus.pe/destinos/>).



Figura 46. Rutas ofrecidas por Enlaces, Tepsa, Ormeño y Andoriña Tours. Adaptado de “Enlaces”, Destinos por enlaces, 2019 (<http://enlacesbus.com.pe/destinos/>); “Ormeño”, Destinos por Ormeño, 2019 (<https://www.grupo-ormeno.com.pe/>); “Tepsa”, Destinos por tepsa, 2019 (<http://www.tepsa.com.pe/destinos/>); “Andoriña tours”, Destinos por Redbus, 2019 (https://www.redbus.pe/viajes/pasajes-de-bus-andorina-tours?gclid=EAIAIQobChMIyf6ruou95AIV1gOGCh0MFA-8EAAYASAAEgKwuPD_BwE).

Asimismo, la industria se caracteriza por tener un gran número de participantes pero que individualmente poseen muy pocas unidades de transporte pues si bien existen más de 120 mil empresas de transporte, solo el 2% de ellas tienen más de 10 unidades de transporte como flota. En este sentido, la flota con la que cuenta cada participante de la industria determina la cobertura que pueda alcanzar y por ende, si puede o no mantenerse operando en el mercado ya que el contar con un número importante de buses genera economías de escala que impactan en los costos de las empresas. La rivalidad medida desde este aspecto revela que la empresa de transporte Flores Hermanos es la empresa que cuenta con la mayor flota de buses al contar con 320 buses como parte de sus activos, seguido de Civa que cuenta con 202 buses, Cruz del Sur con 177 buses, PeruBus con 134 buses y Oltursa con 76 buses.

Cabe resaltar que un aspecto adicional importante es la modernidad de la flota de cada participante de la industria pues eso posibilita brindar un mejor servicio, un servicio diferenciado y a la vez impacta favorablemente en los costos de mantenimiento de la empresa. En este sentido, la industria se caracteriza por que solo las principales empresas de transporte modernizan su flota como es el caso de Transportes León del Sur quien recientemente adquirió 16 nuevos buses, Cruz del Sur quien en marzo de 2019 adquirió 18 buses Mercedes-Benz y Oltursa quien en el 2015 adquirió nuevos buses para mejorar la flota con la que contaba.

Las empresas de transporte de pasajeros operan en una industria donde la calidad del servicio y su diferenciación es primordial pues todos los participantes ofrecen el servicio de movilidad de pasajeros; no obstante, la experiencia que brindan al pasajero, el precio del servicio y la comodidad que puede recibir, generan que un cliente escoja una determinada empresa de transporte. Es así que los participantes tienen como principal estrategia el convertir la experiencia de viaje de sus clientes en una situación placentera pues es su aspecto diferenciador frente a la imposibilidad de competir con el tiempo de viaje del servicio aéreo.

En este contexto, casi la totalidad de competidores analizados brinda diferentes tipos de servicios a lo largo de las rutas que atiende, pero con precios similares entre sí, generando que la rivalidad entre ellos sea alta (ver Figura 47).

	Transporte de pasajeros económico	Transporte de pasajeros Premium	Transporte de pasajeros a nivel nacional	Transporte de carga y encomienda	Servicio de Tours	Transporte de pasajeros internacional
Transportes Cruz del Sur S.A.C.	✓	✓	✓	✓	✓	Argentina, Chile, Ecuador, Colombia.
Empresa de Transportes Flores Hnos. S.R.L.	✓	✓	✓	✓		
Empresa de Transportes PerúBus	✓	✓	✓	✓		
Turismo Civa S.A.C.	✓	✓	✓	✓		Guayaquil (Ecuador)
Transportes Línea S.A.	✓	✓	✓	✓		
Móvil Tours S.A.	✓	✓	✓	✓	✓	
Expreso Internacional Palomino S.A.C.	✓	✓	✓	✓		
Empresa de Transporte Turístico Olano S.A (Oltursa)	✓	✓	✓	✓		
Expreso Internacional Armiño S.A.	✓	✓	✓	✓		Guayaquil, Quito, Buenos Aires, La Paz, Sao Paulo, entre otros.
Transportes El Pino S.A.C (TEPSA)	✓	✓	✓	✓		
M. & C. Enlaces S.A.	✓		✓	✓		
Andoriña Tours	✓		✓	✓		
Transportes León del Sur	✓	✓	✓	✓		

Figura 47. Servicios ofrecidos por los principales competidores de Transportes León del Sur.

Adaptado de “Cruz del Sur”, Destinos por Cruz del Sur, 2019

(<https://www.cruzdelsur.com.pe/destinos/nacionales>); “Perubus”, Destinos por Perubus, 2019

(<https://www.perubus.com.pe/locations/>); “Flores Hermanos”, Destinos por Flores Hermanos,

2019 (<http://floreshnos.pe/destinos.html>); “Civa”, Destinos por Civa, 2019

(<https://civa.com.pe/destinos/>); “Linea”, Interprovincial por Linea, 2019

(<https://www.linea.pe/index.aspx>); “Expreso Internacional Palomino”, Destinos por Expreso Internacional Palomino, 2019 (<http://www.grupopalomino.com.pe/destinos/destinos.html>);

“Oltursa”, Destinos por Oltursa, 2019 (<https://www.oltursa.pe/destinos?id=1>); “Movil

Tours”, Destinos por Movilbus, 2019 (<http://www.movilbus.pe/destinos/>); “Enlaces”,

Destinos por enlaces, 2019 (<http://enlacesbus.com.pe/destinos/>); “Ormeño”, Destinos por

Ormeño, 2019 (<https://www.grupo-ormeno.com.pe/>); “Tepsa”, Destinos por tepsa, 2019

(<http://www.tepsa.com.pe/destinos/>); “Andoriña tours”, Destinos por Redbus, 2019

(https://www.redbus.pe/viajes/pasajes-de-bus-andorina-tours?gclid=EAIaIQobChMIyf6ruou95AIV1gOGCh0MFA-8EAAYASAAEgKwuPD_BwE).

Adicionalmente, la experiencia que tengan en el mercado gracias a los años que han operado en el país, les permite desarrollar un conocimiento del mismo que genera una gran ventaja hacia aquellos participantes que la posean y en la industria existen participantes que cuentan con amplia experiencia brindando el servicio de transporte de pasajeros como Cruz del Sur que cuenta con 58 años operando en el país, Flores Hermanos que tiene 46 años de experiencia, Civa quien opera desde 1980, Oltursa que fue fundada en 1982 y Ormeño quien opera desde 1970.

La seguridad que las empresas puedan ofrecer a los pasajeros que toman sus servicios es otro aspecto que determina la rivalidad de empresas pues los accidentes que las empresas puedan tener en casi la totalidad de las ocasiones son públicos y generan un rechazo por parte de la población e impacta negativamente en su decisión de optar por una empresa de transporte que tenga una alta participación en accidentes de tránsito. En Perú, la empresa que registra el mayor Índice de Participación en Accidentes de Tránsito según la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancía [SUTRAN] es la empresa de Transportes Flores Hermanos con un índice promedio desde el 2012 al 2017 de 7.8 puntos, seguido de Civa con 7.1 puntos, Internacional Palomino con 4.1 puntos y Enlaces con 3.1 puntos. Las empresas de transportes León del Sur, Cruz del Sur y Oltursa presentan índices de participación relativamente bajos 1.0, 1.5 y 2.4 puntos respectivamente.

Finalmente, el crecimiento de la industria de transporte de pasajeros es innegable pues tanto el flujo de pasajeros que hacen uso de este servicio como el incremento del número de empresas que prestan estos servicios revelan que la industria puede continuar con su senda de crecimiento pues aún existen rutas o zonas que no están siendo cubiertas por empresas formales o que brinden un servicio de calidad. En cuanto a los costos fijos que se tienen en la industria materia de estudio, estos son altos dado el nivel de inversión que deben de tener para contar con buses interprovinciales para brindar el servicio, así como la habilitación de

terminales y paraderos formales que permitan el embarque y desembarque de pasajeros.

Transportes León del Sur es una de las pocas empresas que tiene su sede principal en provincias pues la gran parte de participantes tienen su sede en la ciudad de Lima ocasionando la concentración de jugadores en la capital del país principalmente porque la gran parte de pasajeros se moviliza desde y hacia Lima. En este sentido, la rivalidad de competidores es alta pues existe un número importante de empresas que cuentan con numerosos buses interprovinciales, que ofrecen servicios similares a precios poco diferenciados y que cubren, en muchos casos, las mismas rutas.

3.6. Transportes León del Sur y sus Referentes

La empresa de Transportes León del Sur tiene como referente a una de las principales empresas de transportes en Europa y Estados Unidos: Flixbus. Esta empresa nació en el 2011 como un startup y al día de hoy es la empresa de transportes más grande de Europa. Durante su tiempo de vida, la empresa ha logrado una combinación casi perfecta entre internet y la experiencia de viajar en bus a un precio más accesible. Flixbus posee puntos de venta físicos en la mayoría de las terminales en las que opera (Europa y Estados Unidos), pero su principal canal de ventas es su aplicativo móvil, que ha facilitado la compra de pasajes y la interacción con los usuarios. Flixbus posee los más altos estándares de confort, seguridad y protección del medio ambiente. Son eficientes en cuanto a consumo de combustible y las emisiones de gases de efecto invernadero son muy bajas. Como parte de su política ecológica han incorporado una alianza con Climate Partner, hecho que les permite compensar el equivalente de carbono que generan en cada viaje en proyectos de cuidado y preservación del medio ambiente. Adicional a esto, sus clientes pueden hacer contribuciones voluntarias con el mismo fin.

En cuanto a la modernidad de su flota, la empresa posee buses eléctricos, con funcionalidad de conducción automática y sus conductores están muy bien capacitados, lo

que garantiza la seguridad de los pasajeros. En complemento a lo anterior, Flixbus realiza entrenamientos en seguridad para sus conductores de forma teórica y en simuladores, y ha implementado un sistema de monitoreo GPS de todas sus unidades y sistemas de frenos asistido para emergencias. Un aspecto más que se debe mencionar es que Flixbus ha implementado estrategias para mejorar su eficiencia, como la planificación inteligente de rutas, la gestión dinámica de precios y el agrupamiento de las empresas más sólidas en cada región como socios para ampliar su cobertura. Actualmente la empresa opera en 28 países europeos y 2000 ciudades con 350 mil rutas diarias y usa *big data* para generar más conocimiento del mercado.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la organización y muestra cuál es la situación actual de la organización frente a sus competidores para en base a los resultados, la empresa pueda identificar posibles estrategias a seguir (D'Alessio, 2016).

Transportes León del Sur opera y cubre en mayor magnitud las rutas del sur del país, seguida de la capital y de ciertas zonas del norte y centro del Perú; en este sentido, se ha identificado que sus principales competidores son las empresas de transportes Flores Hermanos, Oltursa y Civa pues estos competidores ofrecen el servicio diferenciado a sus clientes, operan en todas las rutas en las que opera Transportes León del Sur y no brindan el servicio de transporte de pasajeros a rutas internacionales a excepción de Transportes Civa quien solo cubre un destino internacional pero en la actualidad no se comercializa la venta de pasajes para esta ruta fuera del país. Se muestra a continuación la Matriz del Perfil Competitivo de Transportes León del Sur:

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta matriz permite identificar la posición de la organización frente a sus referentes; es decir, frente aquellas organizaciones que operan en la

misma industria pero que no son competidores para la organización que se está analizando con la finalidad de realizar un benchmarking con las mejores empresas de la industria (D'Alessio, 2016). La empresa referente para Transportes León del Sur es la empresa alemana Flixbus, pues además de ser la más reconocida en Europa, ha tenido un crecimiento considerable en menos de una década.

Tabla 22

Matriz Perfil Competitivo de Transportes León del Sur

Factores clave de éxito	Peso	Transportes León del Sur		Turismo Civa		Oltursa		Flores Hermanos		Transportes Cruz del Sur	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1.- Infraestructura	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36
2.- Tamaño de la flota	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48
3.- Modernidad de la flota	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2	4	0.4
4.- Diferenciación del servicio	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36
5.-Seguridad	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	2	0.2	4	0.4
6.- Puntos de venta	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
7.- Capacidad financiera	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
8.- Competitividad en costos	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27
9.- Tecnología	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36
10.- Know-how y conocimiento de mercado	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Total	1	2.79		2.9		3.7		3.18		3.79	

Modificado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (pp. 126), por F. A. D'Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson. Leyenda: 1 = Debilidad mayor, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor, 4 = Fortaleza Mayor

Tabla 23

Matriz Perfil Referencial de Transportes León del Sur

Factores clave de éxito	Peso	Transportes León del Sur		FlixBus GmbH (Flixbus) - Alemania	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1.- Infraestructura	0.09	2.00	0.18	3.00	0.27
2.- Tamaño de la flota	0.12	2.00	0.24	4.00	0.48
3.- Modernidad de la flota	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40
4.- Diferenciación del servicio	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48
5.-Seguridad	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40
6.- Puntos de venta	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48
7.- Capacidad financiera	0.08	3.00	0.24	4.00	0.32
8.- Competitividad en costos	0.09	3.00	0.27	4.00	0.36
9.- Tecnología	0.09	3.00	0.27	4.00	0.36
10.- Know How y conocimiento de mercado	0.09	3.00	0.27	4.00	0.36
Total	1.00	2.79		3.91	

Modificado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (pp. 126), por F. A. D'Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson. Leyenda: 1 = Debilidad mayor, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor, 4 = Fortaleza Mayor

3.8. Conclusiones

Gracias a la evaluación externa realizada para la empresa de Transportes León del Sur, se pudo identificar que la organización tiene una moderada tasa de respuesta frente a las oportunidades y amenazas del entorno pues existen factores externos hacia los que la empresa presenta una tasa de respuesta alta como la diferenciación de la flota de buses, como aquellos a los que la empresa tiene una respuesta muy débil como la lucha contra la informalidad en el sector de transporte de pasajeros.

En relación a los factores críticos de éxito que se identificaron gracias a la Matriz de Perfil Competitivo, Transportes León del Sur se ubica por debajo de sus competidores pues presenta debilidades frente a estos en mayor magnitud en la infraestructura con la que cuenta, el tamaño de la flota y el uso de la tecnología en sus operaciones. No obstante, presenta fortalezas en relación a la modernidad de su flota y en la calidad y diferenciación del servicio; aspectos que algunos de sus competidores actualmente son más débiles.

Finalmente, gracias a la Matriz del Perfil Referencial se pudo identificar que Transportes León del Sur presenta una alta brecha en relación al líder del mercado pues este posee mayores fortalezas en la infraestructura, tamaño de la flota, modernidad de la flota, puntos de venta y el uso de tecnología en sus operaciones, lo cual permitirá inferir ciertas acciones que deberá seguir Transportes León del Sur para reducir esta brecha.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se analizan los factores internos que conforman a la empresa Transportes León del Sur. Se parte desde el punto de vista del análisis AMOFHIT, mediante el cual se revisa el alcance y desempeño de la administración y la gerencia, el área de marketing y ventas, las operaciones, la logística, finanzas, contabilidad, recursos humanos, sistemas de la información y tecnologías que la empresa emplea para el desarrollo de sus actividades. Finalmente, se elabora la matriz de evaluación de los factores internos MEFI para poder determinar cuáles son los factores clave de éxito que conforman las fortalezas y debilidades de la organización.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El propósito de toda empresa es generar valor, lo que significa en términos de superar las expectativas del cliente y de los accionistas. Otra definición para la generación de valor es la diferencia entre el costo para la empresa y el valor de mercado de un bien o servicio. Sin embargo, evaluar el valor que una empresa genera no es una tarea sencilla, es una forma para ejecutar esta tarea es el análisis de las áreas funcionales que conforman el ciclo operativo de la empresa (D'Alessio, 2016). Las áreas de estudio son: (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 (D'Alessio, 2016).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Transportes León del Sur inicio sus operaciones como una empresa familiar, que a lo largo del tiempo ha crecido hasta llegar a tener una estructura formal, pero con algunos vacíos aun (J. Cuadros, comunicación personal, 04 de diciembre de 2018). En la actualidad, la empresa cuenta con un organigrama piramidal constituido por siete áreas funcionales. En dicho organigrama se observa que la empresa no cuenta con una jefatura comercial ni un área

de marketing, aspectos especialmente importantes para la industria del transporte de pasajeros. Asimismo, se observa que algunos puestos de la estructura aún no han sido ocupados (Transportes León del Sur, 2018) (ver Figura 48).

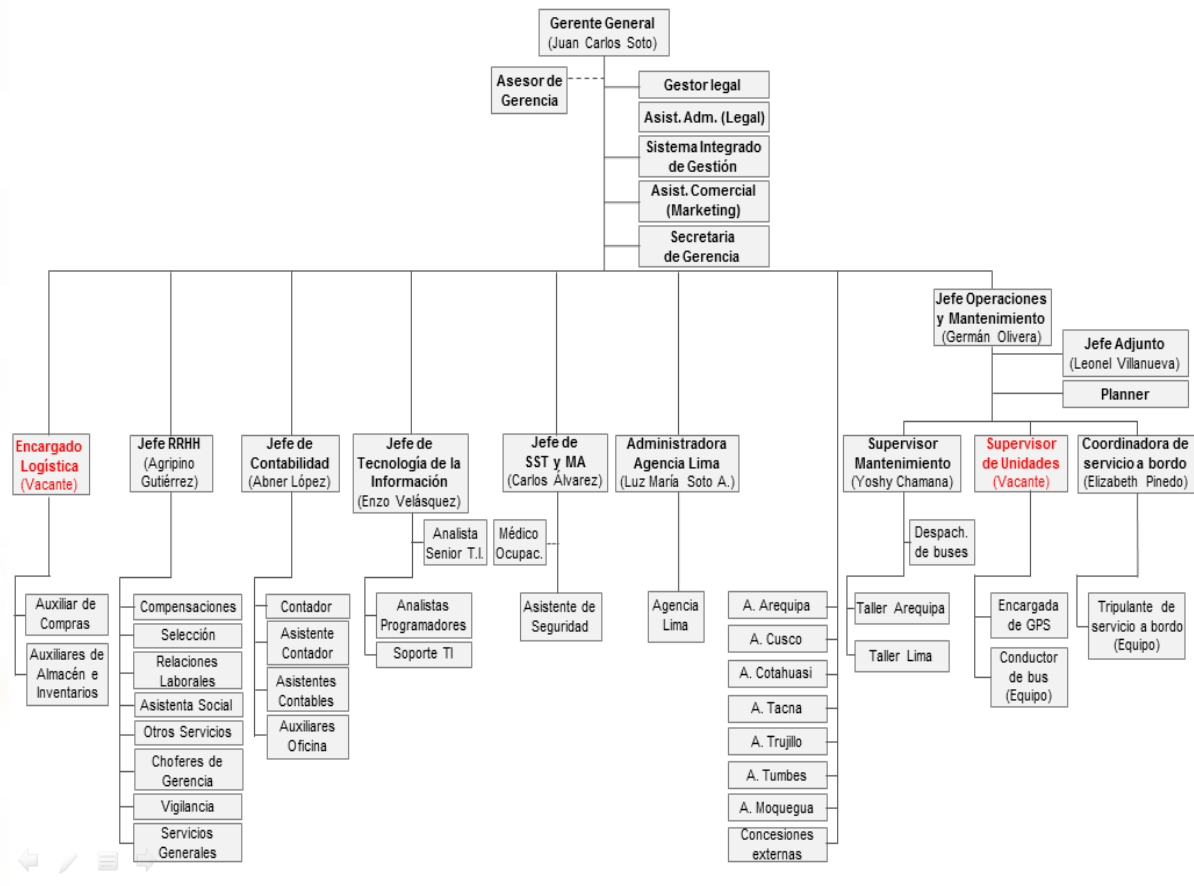


Figura 48. Organigrama de Transportes León del Sur – 2018. Tomado de *Organigrama* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

A pesar de que la empresa cuenta con una estructura definida, esta sigue siendo una empresa familiar, por lo cual algunos puestos clave de la organización siguen siendo parte de la familia de los propietarios. Este aspecto hace que algunos directivos no tengan noción o estén en sintonía con la forma como debería operar su organización (Cuadros, J., comunicación personal, 04 de diciembre de 2018).

Fortalezas: Se cuenta con una estructura formal

Debilidades: Deficiencia técnica en la plana gerencial

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Clientes. El consumidor al que está orientado el servicio de Transportes León del Sur es un consumidor de clase B y C, que en muchas ocasiones necesita viajar con equipaje en bodega. Existen alternativas para dichos viajes, pero el costo suele ser más elevado por eso prefieren el viaje terrestre.

Producto. El servicio que brinda la empresa es el de transporte, y la medición de la capacidad instalada se refleja en los asientos que la empresa ha vendido a lo largo del 2018. La empresa cuenta con una flota de 56 buses, los cuales se dividen en tres categorías. Panorámico, que es un medio de transporte económico para distancias cortas o intermedias y cuyos buses son solamente de 1 piso y 55 asientos en total. El bus cama que cuenta con dos pisos. En el primer piso se tienen 12 asientos con asientos más anchos denominados butacas y en el segundo piso hay 45 asientos reclinables haciendo un total de 57 asientos en todo el bus. La tercera categoría es la Platinum, el cual cuenta con solo un piso que posee nueve asientos tipo butaca y 28 asientos reclinables haciendo un total de 37 asientos en todo el bus. La distribución de la cantidad de buses por categoría y la cantidad de asientos por cada bus se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24

Cantidad de Buses y Asientos y Capacidad de Atención de Transportes León del Sur (2018)

Tipo de Servicio	Pisos	Tipo de Asiento	Nº Asientos	Total de Asientos	Nº de Buses	Capacidad Total
Panorámico	Solo 1 piso	Normal	55	55	10	550
Bus Cama	Primer piso	Butaca	12	57	40	2280
	Segundo Piso	Normal	45			
Platinum	Solo 1 piso	Butaca	9	37	6	222
		Normal	28			
Totales			149	149	56	3052

Nota. Adaptado de *Reporte de Gestión 2018* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

La capacidad instalada de transportes León del Sur es de 3,052 asientos diarios. Como la empresa opera los 365 días del año la capacidad instalada anual es de 1' 113,980 asientos.

Al cierre del 2018, se vendieron algo más de 770,800 lo que significa que la utilización anual está en 69.2%, con un incremento en las ventas sostenido (Valencia, G., comunicación personal, 11 de diciembre de 2018).

Ventas. En el año 2018, Transportes León del Sur logro ventas por el valor total de 58' 195,298 soles. Esta cifra representa un incremento del 27.7% respecto a las ventas del 2017 según los estados financieros de ambos años. Dicho incremento se explica por el aumento en la venta de pasajes, la potenciación del canal de venta por internet y el cobro por exceso de equipaje. Es necesario indicar que solo en el año 2018 se realizó el cobro por exceso de equipaje, el cual representó el 7.5% de las ventas de ese periodo, mientras que las ventas por internet crecieron de forma constante en este mismo periodo. En la Figura 49 se muestra la evolución de las ventas en los últimos cuatro años de acuerdo a la fuente de ingreso, y en la Figura 50 se muestra la evolución en forma porcentual.

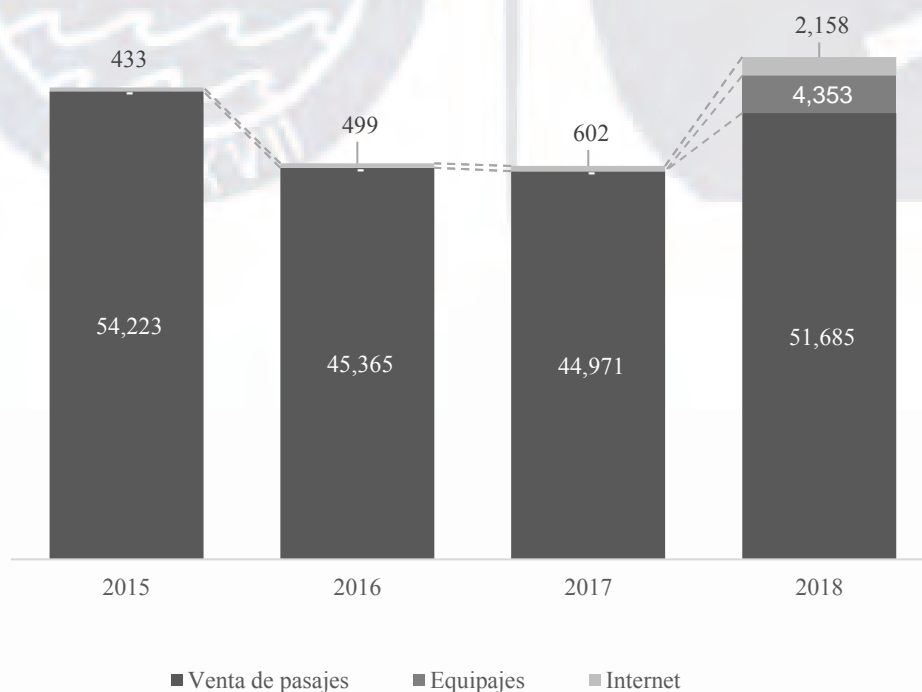


Figura 49. Evolución de las ventas según fuente de ingreso, 2015 - 2018 (millones de soles). Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

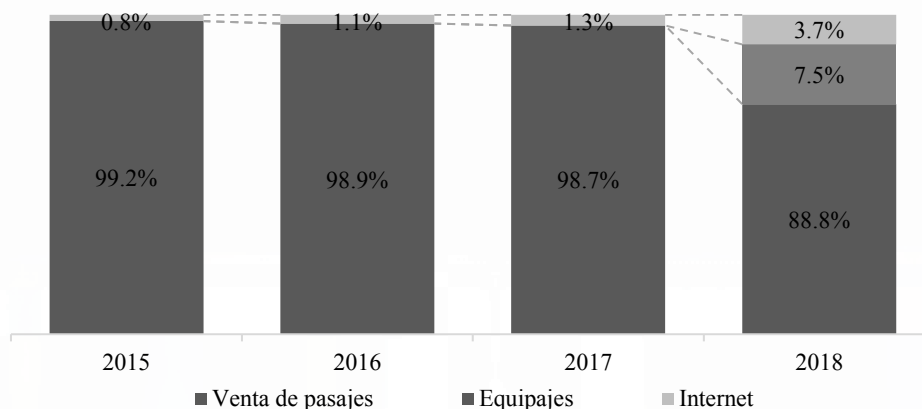


Figura 50. Evolución de las ventas según fuente de ingreso, 2015 - 2018 (distribución en porcentaje).

Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

En el 2018, de las tres fuentes de ingresos, el transporte interprovincial ha sido la mayor fuente de ingresos recurrentes para la empresa, concentrando el 88.8% de las ventas. Asimismo, es importante mencionar que las ventas poseen un comportamiento estacional, alcanzando puntos máximos en los meses de diciembre, enero y febrero, meses en los cuales coincide el periodo vacacional del público objetivo; esta situación también se observó en el mes de agosto. En la Figura 51 se muestra la distribución de ventas de forma mensual a lo largo del 2018, y en la Tabla 25 se muestra la distribución porcentual de las ventas en el 2018.

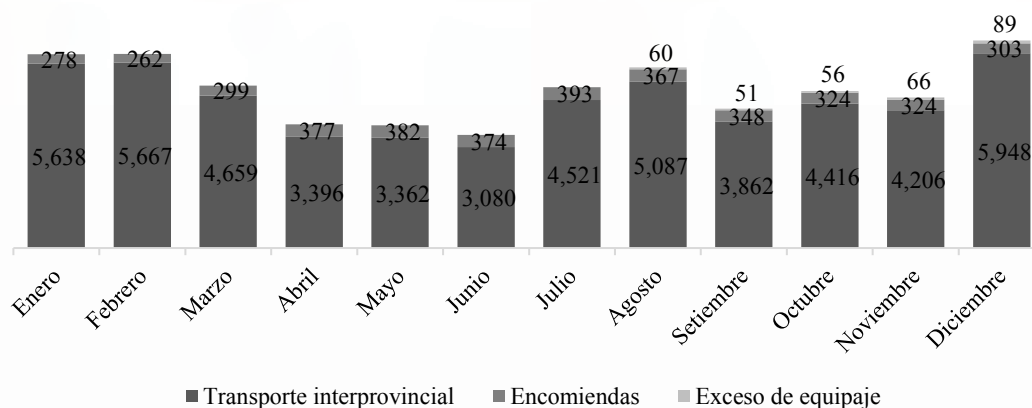


Figura 51. Evolución de las ventas según fuente de ingreso, 2018 (miles de soles).

Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Tabla 25

Evolución de las Ventas Según Fuente de Ingreso Mensual, 2018 (%)

	En.	Febr.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ag.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Transporte interprovincial	95.3	95.6	94.0	90.0	89.8	89.2	92.0	92.3	90.6	92.1	91.5	93.8
Encomiendas	4.7	4.4	6.0	10.0	10.2	10.8	8.0	6.7	8.2	6.8	7.0	4.8
Exceso de equipaje	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.1	1.2	1.2	1.4	1.4

Nota. Adaptado de *Reporte de Ventas 2013-2018* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor

Plaza. Como complemento, las ventas de transporte león del sur se clasifican también de acuerdo al lugar geográfico en el cual se realizó la venta (plaza). Las plazas o lugares geográficos en los que opera Transportes León del Sur son Lima, Arequipa, Cusco Tacna, Trujillo y otras pequeñas ciudades. Como se mencionó anteriormente, la plaza que más ventas genera es la ciudad de Lima, y en segundo lugar se ubica la ciudad de Arequipa, las cuales en conjunto agrupan el 66.1% de las ventas totales de la empresa (Transportes León del Sur, 2018). A continuación, se muestra la distribución de ventas histórica de acuerdo a la plaza (ver Tabla 26). De igual manera, la venta de pasajes por plaza tiene un comportamiento estacional, no encontrándose mayor variación ni picos en comparación a las ventas a nivel nacional (Tabla 27).

Tabla 26

Evolución de las Ventas de Pasajes según Plaza Atendida en porcentaje (%), 2015 - 2018

	2015	2016	2017	2018
Lima	43.79	43.65	42.93	41.86
Arequipa	34.43	33.80	32.51	24.26
Cusco	7.89	7.60	8.64	6.69
Tacna	3.92	4.93	5.97	6.40
Trujillo	1.97	1.97	0.45	2.22
Otras ciudades	7.99	8.06	9.51	18.57
Venta Total (S/)	54,655.64	45,863.97	45,573.16	58,195.30

Nota. Adaptado de *Reporte de Ventas 2013-2018* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor

Tabla 27

Evolución de Las Ventas Mensuales de Pasajes según Plaza Atendida, 2018 (En Porcentajes)

	En.	Febr.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ag.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Lima	41.1	43.8	45.7	42.7	39.8	40.5	43.5	40.6	40.5	42.2	40.4	40.9
Arequipa	26.3	25.3	21.9	23.9	25.2	24.1	22.8	24.4	23.8	23.6	24.7	23.8
Tacna	6.4	5.8	5.9	6.3	6.2	6.6	6.0	5.6	6.7	5.9	6.1	9.0
Cusco	7.8	6.7	6.8	6.5	7.0	6.4	6.8	8.2	6.6	5.8	5.7	5.6
Trujillo	1.6	1.8	2.3	2.0	2.5	2.5	2.1	2.1	2.9	2.1	1.9	3.0
Otras ciudades	16.8	16.6	17.4	18.6	19.3	19.9	18.8	19.1	19.5	20.4	21.2	17.6

Nota. Adaptado de *Reporte de Ventas 2013-2018* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor

Debido a que las ventas se concentran en más del 60% en las ciudades de Lima y Arequipa, es necesario analizar más a fondo las ventas en estas plazas para identificar los canales de venta más representativos para la empresa. La plaza Lima posee cinco puntos de venta estratégicos y pequeños puntos independientes. Los puntos de venta son: Lima I, Lima II, Lima V, Nicolás Arriola y Plaza Norte. De acuerdo a la Figura 52, se muestra la distribución de las ventas de pasajes en Lima, el punto de venta Lima I pasó de ser uno de los puntos de venta menos representativos en el año 2015, abarcando el 16.2% de las ventas, a ser el principal punto de ventas en 2018, con el 27.1% de participación (Transportes León del Sur, 2018)

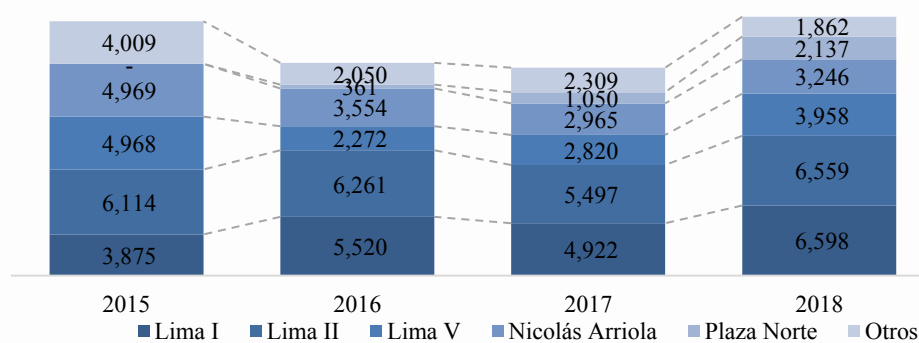


Figura 52. Evolución de las ventas de pasajes en Lima, 2015 – 2018 (miles de soles). Adaptado de *Reporte de Ventas 2013-2018* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

En relación a las ventas en la plaza de Arequipa, se cuenta con seis puntos de venta definidos y puntos independientes. Los puntos de venta son el Terrapuerto – 29, Terminal B – 8, Terrapuerto – 28, Terminal A – 6, Terminal B-18 y Terminal B – 9 – 2. La venta de pasajes esta plaza ha disminuido de forma constante desde el año 2015, y en el año 2018, el 40.4% de las ventas de la ciudad blanca provinieron del Terrapuerto – 29 (Transportes León del Sur, 2018). En la Figura 53 se muestra la evolución de las ventas de pasajes en la plaza de Arequipa, en la cual se observa que en el mes de enero se alcanzó el máximo de venta de pasajes del año 2018.

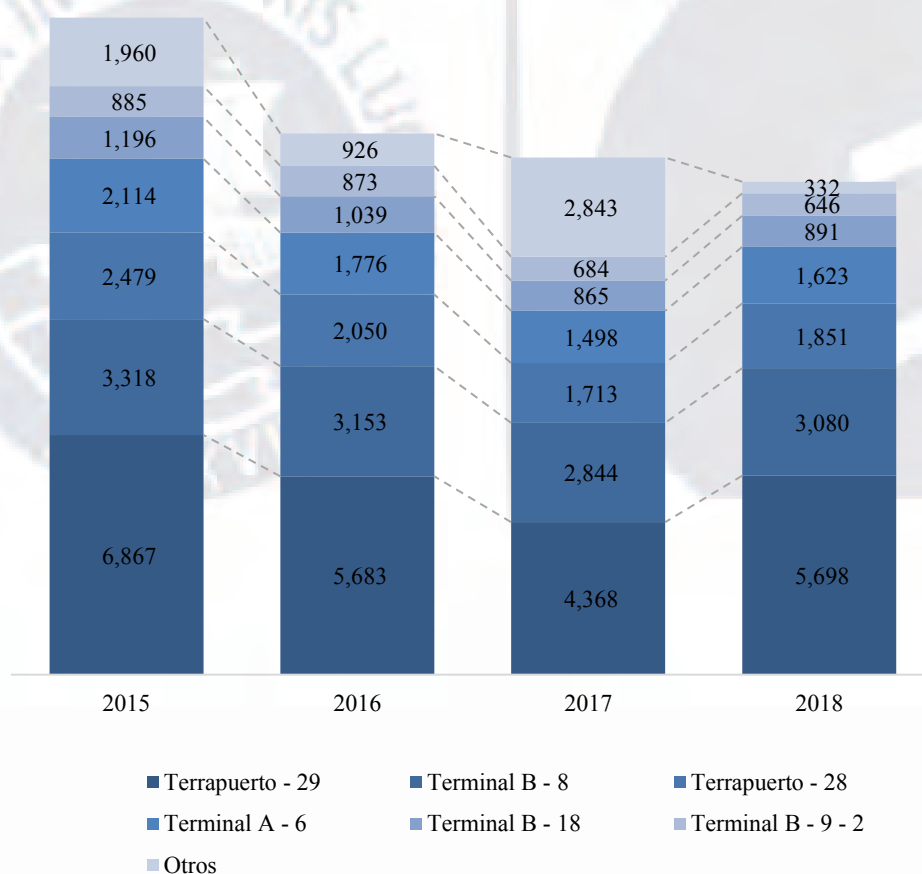


Figura 53. Evolución de las ventas de pasajes en Arequipa, 2015 – 2018 (miles de soles). Adaptado de *Reporte de Ventas 2013-2018* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Precio. En lo relacionado al precio, este varía de acuerdo a la ruta y el horario. El detalle de los mismos se presenta en la Tabla 28.

Tabla 28

Distribución de Precios y Servicios Transportes León del Sur

Ruta	Categoría	Piso	Asiento	Precio (S/)
Arequipa - Lima - Arequipa	Platinum	1 Solo Piso	Butaca	130 - 120
			Normal	90 - 80
	Bus Cama	Primer Piso	Butaca	130 - 120
			Segundo Piso	90 - 80
Lima - Cusco - Lima	Bus Cama	Primer Piso	Butaca	140
			Segundo Piso	100
Cusco - Arequipa - Cusco	Bus Cama	Primer Piso	Butaca	100 - 80
			Segundo Piso	60 - 40
Lima - Trujillo - Lima	Bus Cama	Primer Piso	Butaca	70
			Segundo Piso	50
Tacna - Arequipa - Tacna	Bus Cama	Primer Piso	Butaca	40
			Segundo Piso	25
Lima - Tacna - Lima	Bus Cama	Primer Piso	Butaca	120
			Segundo Piso	80
Lima - Chiclayo - Lima	Bus Cama	Primer Piso	Butaca	90
			Segundo Piso	70
Lima - Tumbes - Lima	Bus Cama	Primer Piso	Butaca	130
			Segundo Piso	90
Lima - Talara - Lima	Bus Cama	Primer Piso	Butaca	100
			Segundo Piso	80
Rutas Cortas	Panorámico	1 Solo Piso	Normal	70*

Nota. Adaptado de *Reporte de Gestión 2018* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Promoción. En lo relacionado al marketing y publicidad, en 2018 se invirtió un total de 403,500 soles en actividades publicitarias. La televisión fue el medio publicitario que demandó una mayor cantidad de inversión en el último año, alcanzando un monto de S/ 201,217. En la Figura 54 se muestra la distribución porcentual de las inversiones en publicidad que realizó la empresa en el 2018.

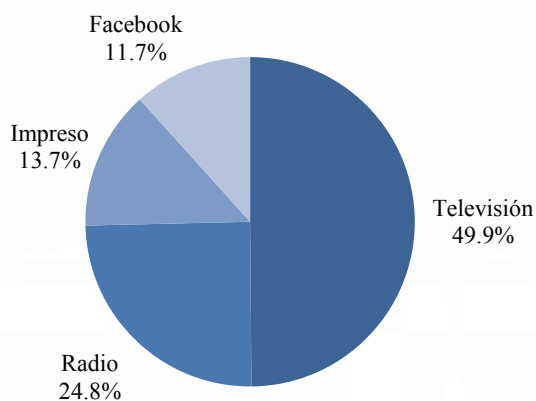


Figura 54. Inversión en publicidad según medio, 2018 (%).

Adaptado de *Inversión en Publicidad* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

De toda la inversión realizada en el año 2018, se hizo un desembolso de S/ 195,217 en una campaña televisiva a nivel nacional, a través de América Televisión, en el espacio llamado “En boca de todos” y en de octubre a diciembre se desembolsaron S/ 6,000 en una campaña televisiva para Tumbes en Hechicera TV. De esta manera la empresa busco hacerse más conocida a nivel nacional (Transportes León del Sur, 2018).

También se realizó inversión en medios impresos y radio. En lo que se refiere a publicidad en radio, en el 2018, la inversión en publicidad alcanzó un máximo de 33,719 soles en el mes de marzo. Lima y Arequipa abarcan el 57.1% del total de la inversión en radio y “Exitosa” es la emisora a la cual se han destinado más fondos para la realización de publicidad con un 75% de la inversión en publicidad en radio (Transportes León del Sur, 2018). En lo relacionado a la publicidad impresa, consistió en volantes, porta-boletos y banners en distintos puntos a nivel nacional. En promedio, cada mes se desembolsaron 4,604 soles en esta actividad. En diciembre, la inversión en medios impresos alcanzó un máximo de 16,492 (Transportes León del Sur, 2018) A pesar de los gastos realizados, el personal de la empresa tiene la percepción de que la inversión en publicidad no es suficiente y se debería invertir mucho más (Velásquez, E., comunicación personal, 10 de diciembre del 2018) (ver Figura 55 y 56).

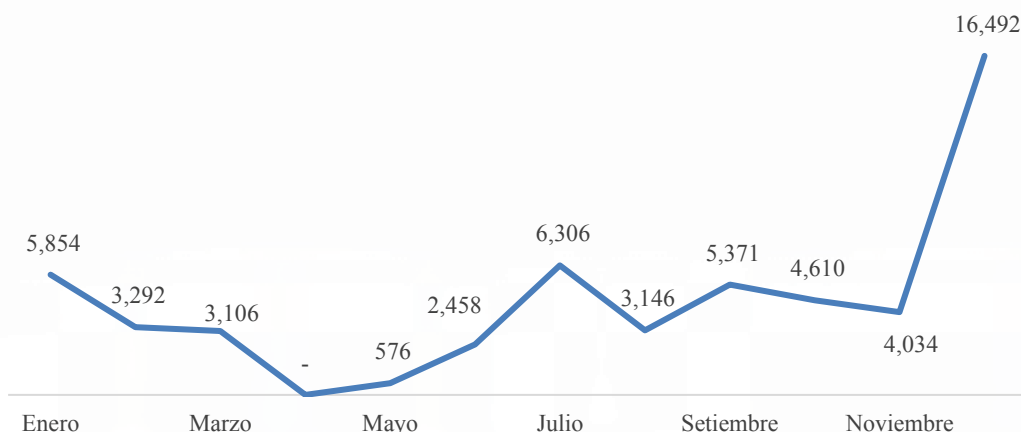


Figura 55. Evolución de la inversión en publicidad de medios impresos, 2018 (soles). Adaptado de *Inversión en Publicidad* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

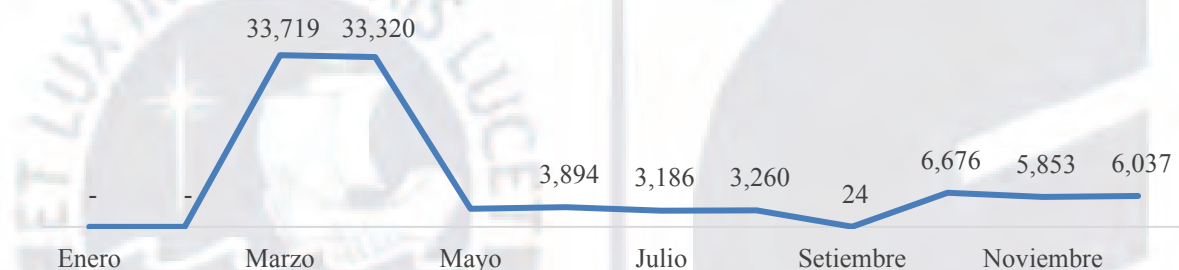


Figura 56. Evolución de la inversión en publicidad en radio, 2018 (soles). Adaptado de *Inversión en Publicidad* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Procesos. El proceso operativo de transportes León del Sur comienza con la necesidad de un cliente por transporte. El siguiente paso es la compra de boletos o pasajes. La secuencia del proceso continúa con la prestación del servicio: Embarque, viaje y desembarque.

Finalmente, el proceso operativo concluye con un cliente satisfecho. Cabe resaltar que la empresa no cuenta con un mapa de procesos definido ni una cadena de valor estructurado

Evidencia física. En lo relacionado a evidencia física Transportes León del Sur cuenta con una flota de buses de 56 unidades, cuenta con talleres en las ciudades de Arequipa y Lima y sus operaciones se extienden a los terminales de las principales ciudades del país.

Fortalezas:

- Rutas y puntos de venta en las principales ciudades del país (8 provincias).

- Omnicanalidad para 2 tipos de servicio (bus cama y platinum).

Debilidades:

- Inexistente planificación comercial
- Estrategia de inversiones en publicidad y marketing reactivas

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En la actualidad, Transportes León del Sur opera en 14 rutas a nivel nacional, cuenta con una flota de 56 buses interprovinciales, tiene instaladas agencias en ocho terminales de las ciudades más importantes del país (Arequipa, Cusco, Lima, Tacna, Moquegua, Cotahuasi, Tumbes y Trujillo), cuenta con tres talleres mecánicos ubicados en Arequipa, Lima y Tacna y posee un total de 383 trabajadores al cierre del 2018.

A nivel Nacional las 16 rutas establecidas son las siguientes:

- Ruta 1: Arequipa – Lima – Arequipa
- Ruta 2: Arequipa – Lima – Cusco – Arequipa
- Ruta 3: Arequipa – Cusco – Lima – Trujillo – Lima – Arequipa
- Ruta 4: Arequipa – Lima – Tacna – Arequipa
- Ruta 5: Arequipa – Lima – Tacna – Lima – Arequipa
- Ruta 6: Arequipa – Tacna – Lima – Arequipa
- Ruta 7: Arequipa – Cusco – Lima – Arequipa
- Ruta 8: Arequipa – Cusco – Arequipa
- Ruta 9: Arequipa – Lima – Trujillo – Lima – Arequipa
- Ruta 10: Arequipa – Tacna – Lima – Tacna – Arequipa
- Ruta 11: Arequipa – Tacna – Arequipa
- Ruta 13: Arequipa – Lima – Chiclayo – Lima – Arequipa
- Ruta 14: Arequipa – Lima – Tumbes – Lima – Arequipa
- Ruta 16: Arequipa – Lima – Talara – Lima – Arequipa

Estas rutas constituyen el corazón de las operaciones de la empresa. El manejo apropiado de los recursos para realizar la cobertura de estas rutas a un bajo costo es la clave del negocio de Transportes León del Sur. Para lograr esta eficiencia operativa la empresa administra una flota compuesta por buses de las marcas Mercedes Benz y Scania. A febrero de 2019, el 71.4% de la flota de la empresa está compuesta por unidades de la marca Mercedes Benz, siendo la mayoría de estos del año 2012. A partir del año 2018 se incluyeron en la flota unidades de la marca Scania; a febrero de 2019 estos representan el 28.6% del total de la flota. Asimismo, la flota se compone de unidades Mercedes Benz del año 2010, 2012 y 2018 y unidades Scania del año 2018. En la Figura se 57 se muestra la distribución de su flota en porcentajes.

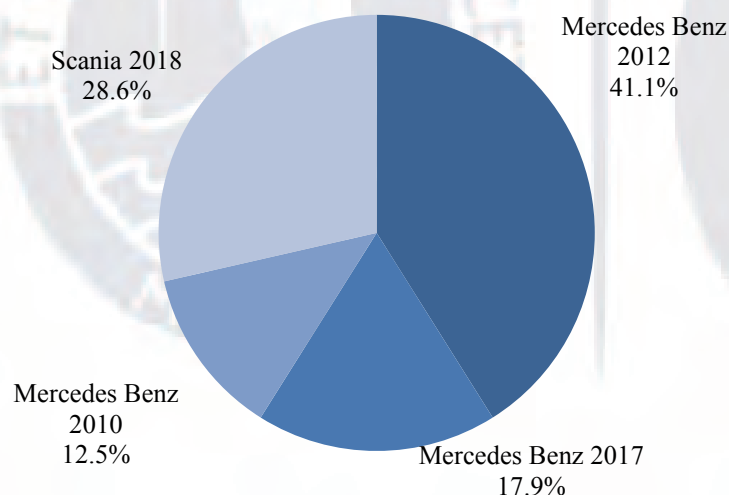


Figura 57. Composición de la flota de unidades por tipo y marca, 2019 (%). Adaptado de *Reporte de Equipos* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Para lograr la cobertura de todas las rutas, la empresa hace uso de la flota que tiene disponible, la cual necesita del área de mantenimiento para operar eficientemente a través de las rutas en cobertura. Los componentes de mantenimiento y gestión de flota confirman una misma área, pero cada una posee cierta independencia.

El área de mantenimiento está formada por un taller de mecánica, taller de planchado y pintura, taller de electricidad, un área de llantería y un área de limpieza y tapizado. La infraestructura del área no es pobre, pero se requiere que sea mejor implementada con talleres cerrados para los trabajos de reparación mayores. Además de esto, el área de mantenimiento trabaja de la mano con las áreas de logística. Sin embargo, existe un trabajo desordenado, falta de comunicación, y la percepción de que el área logística no está bien implementada (Valencia, G., comunicación personal, 11 de diciembre del 2018). Como indicadores de esta área, solo se tiene los reportes de consumo de neumáticos, y el récord de fallas mecánicas y eléctricas. No se tiene más reportes debido a que la empresa aun no realiza las mediciones para obtener indicadores y el personal tampoco completa los reportes (informes) de los trabajos realizados para poder elaborar estadísticas y mantenimiento predictivo (G.Valencia, comunicación personal, 11 de diciembre del 2018) (Y. Chamana, comunicación personal, 12 de diciembre de 2018). Como complemento, el personal de Transportes León del Sur es experto en la atención y mantenimiento de buses Mercedes Benz, ya que han trabajado varios años con esta marca. En contraposición, con la renovación de flota se hizo un cambio de marca a Scania, la cual está dando buenos resultados a nivel operativo (G. Valencia, comunicación personal, 11 de diciembre del 2018).

Otro aspecto importante para analizar es el costo operativo que tiene Transportes León del Sur. Dentro de los costos más significativos se encuentran el consumo de combustible en primer lugar, seguido del consumo de repuestos e insumos de mantenimiento (repuestos), el consumo de neumáticos y el consumo de filtros y lubricantes para mantenimiento. En lo relacionado al consumo de combustible, este se mide en galones ya que los precios varían de acuerdo al mercado y dicho precio no es controlable por la empresa. La medición en galones permite comparar la eficiencia de consumo por el tipo de vehículo (bus) y/o ruta (Transportes León del Sur, 2018)

Al ser Transportes León del Sur una empresa con sede en Arequipa, las rutas en las que opera inician y finalizan en la misma ciudad. Debido a esto, el mayor consumo de combustible se registra en la ciudad de Arequipa. El consumo total de combustible a lo largo del 2018 fue de 1195.35 miles de galones de combustible y el promedio mensual fue de 99.61 miles galones de combustible. En enero se registró un consumo máximo igual a 115.51 miles de galones, mientras que el consumo mínimo fue igual a 49.65 miles de galones y se dio en el mes de setiembre (Transportes León del Sur, 2018). Para poder medir la eficiencia de las rutas y vehículos, Transportes León del Sur realizó mediciones en relación al consumo de combustible por ruta y por marca. Las mediciones se muestran en la Figura 58.

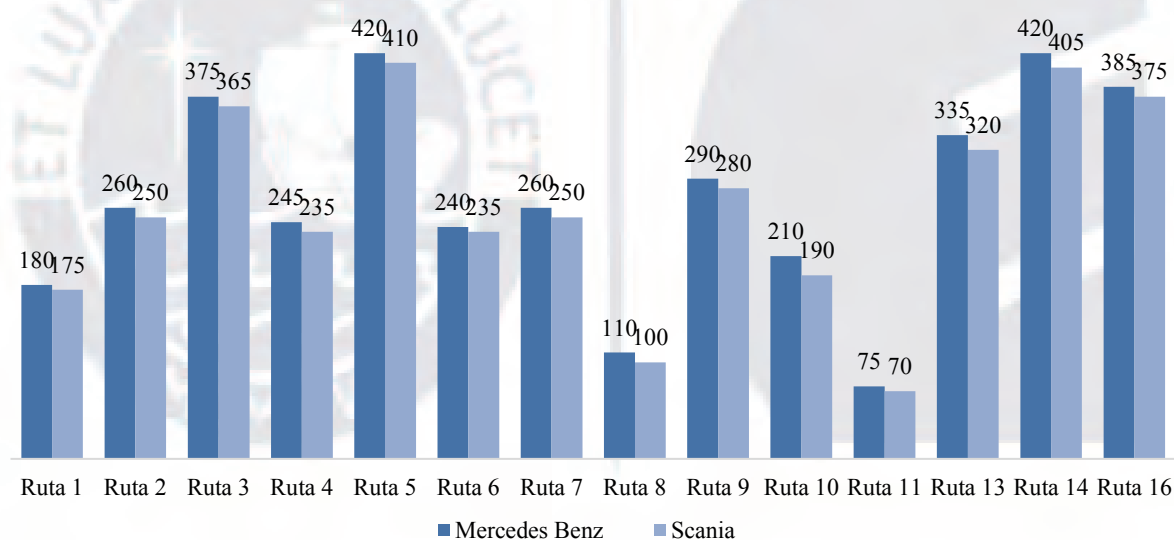


Figura 58. Consumo mensual de combustible por marca y ruta (galones). Adaptado de *Reporte de Consumos 2018* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Las unidades de la marca Scania registraron un menor consumo en comparación con Mercedes Benz. El ahorro promedio por ruta de la marca Scania es igual a 10.36 galones y el mayor ahorro se registró en la ruta 10, con una diferencia en consumo igual a 20 galones. El siguiente aspecto relevante es el consumo de repuestos e insumos de mantenimiento. Transportes León del Sur analizó dichos consumos y llegó a establecer los montos promedio de gasto en repuestos e insumos por modelo y unidad (ver Figura 59).

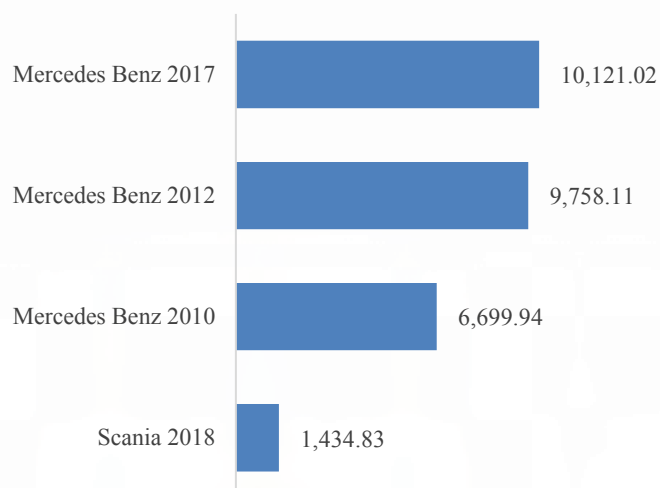


Figura 59. Consumo promedio de repuestos e insumos por modelo y unidad (Soles). Adaptado de *Reporte de Consumos 2018* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

En promedio, cada unidad de Mercedes Benz 2017 consume 10,121 soles por mes; mientras que, las unidades de Scania consumen solamente 1,435 soles. El tercer gasto más relevante está relacionado al consumo de neumáticos. La empresa tiene dos formas para equipar sus unidades: neumáticos nuevos y neumáticos reencauchados. Se analizaron los seis últimos meses del 2018 para identificar el comportamiento del número de neumáticos empleados por la empresa y los resultados se muestran en la Figura 60

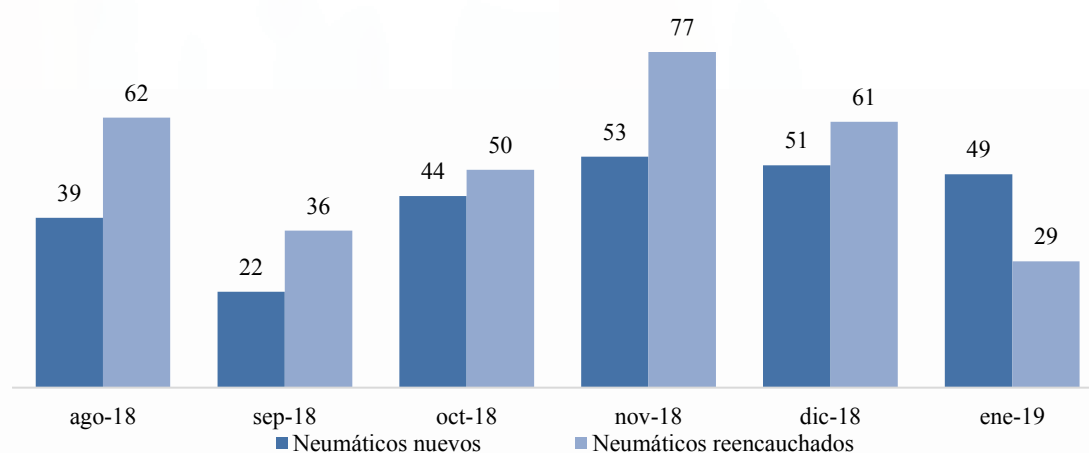


Figura 60. Neumáticos nuevos versus reencauchados (Unidades). Adaptado de *Reporte de Consumos 2018* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

En los últimos seis meses se han reencauchado 26.7% más neumáticos, en comparación con los que se han comprado. En promedio, cada mes se compraron 43 neumáticos nuevos, mientras que 53 se enviaron a reencauchar. Sólo en enero de 2019 los neumáticos nuevos superaron a los reencauchados. Al trasladar este consumo a gasto real en los últimos seis meses se han desembolsado, en promedio mensual, 78.25 miles de soles en neumáticos y accesorios. Si se analiza por marca el gasto en neumáticos se observa que Mercedes Benz es la marca que requiere los mayores desembolsos en materia de neumáticos (ver Figura 61).

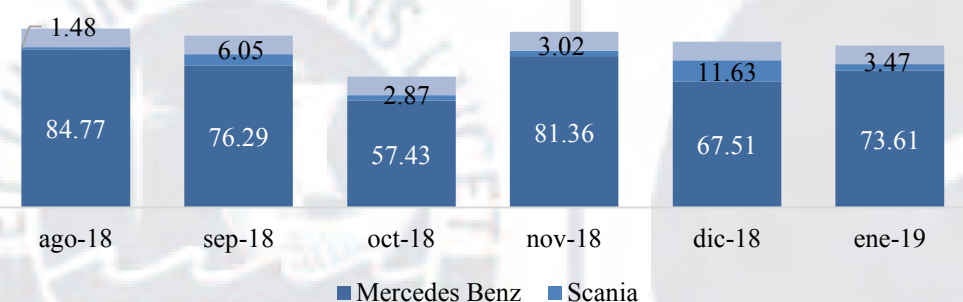


Figura 61. Consumo de neumáticos y accesorios de ruedas por mes y marca (miles de soles). Adaptado de *Reporte de Consumos 2018* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Al dividir el consumo promedio de cada una de las marcas entre el número de unidades es posible obtener el consumo por unidad. En promedio, en un mes, cada unidad de la marca Mercedes Benz consume 1,837.39 soles en neumáticos y accesorios, mientras que las unidades de la marca Scania solo consumen 297.04 soles.

Tabla 29

Gasto Promedio Mensual de Neumáticos y Accesorios de Rueda por Flota 2018 (Soles)

Tipo de vehículo	Gasto promedio mensual flota (S/)	Número de unidades	Gasto por unidad al mes (S/)
Mercedes Benz	73,495.56	40	1,837.39
Scania	4,752.66	16	297.04

Nota. Adaptado de *Reporte de Gestión 2018* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Finalmente, el cuarto factor influyente en gasto es el consumo de filtros y lubricantes para mantenimiento. Es posible observar que, en promedio, la empresa desembolsa al mes 53.6 miles de soles en lubricantes y filtros. Y, en promedio, en un mes, cada unidad de la marca Mercedes Benz consume 1,065.69 soles en filtros y lubricantes, mientras que las unidades de la marca Scania solo consumen 685.82 soles, representando un ahorro igual al 35.6%.

Tabla 30

Gasto Promedio Mensual de Filtros y Lubricantes por Flota 2018 (Soles)

Tipo de vehículo	Gasto promedio mensual flota (S/.)	Número de unidades	Gasto por unidad al mes (S/.)
Mercedes Benz	42,627.66	40	1065.69
Scania	10,973.17	16	685.82

Nota. Adaptado de *Reporte de Gestión 2018* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Fortalezas:

- Se cuenta con infraestructura para mantenimiento de flota en dos nodos de mantenimiento del país.
- Reducción de gastos de mantenimiento con la nueva flota.
- El 30% de la flota cumple con el estándar Euro 5.

Debilidades:

- 41% de la flota tiene seis años de antigüedad y empieza a consumir más repuestos e insumos.
- Comunicación ineficiente entre áreas (operaciones y logística).
- No se cuenta con programas de mantenimiento predictivo (solo se realiza mantenimiento preventivo y correctivo).
- No se cuenta con estadísticas de mantenimiento ni documentación de la gestión.
- Inexiste sistema de gestión de calidad.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Para Transportes León del Sur, el análisis financiero representa una herramienta importante de gestión. Para ello, la empresa compara siempre sus resultados con los resultados que obtuvo en el 2013, año en que se obtuvo las utilidades más altas a lo largo de la historia de la empresa. Por esta razón, la mayoría de indicadores financieros que maneja la empresa son comparados con los indicadores del año 2013. Con esta precisión, se muestra la composición del balance general de la empresa al 2018 y al 2013 (ver Figura 62 y 63).

Las principales diferencias entre los balances de 2013 y 2018 son el significativo aumento en el efectivo (+537%) y la eliminación del total de la deuda de corto plazo. La variación en el patrimonio fue de +62.7%. Asimismo, la principal diferencia entre los balances de 2017 y 2018 son el incremento del efectivo (+285.4%), la reducción en inversiones inmobiliarias (-83.7%) y la aparición de la deuda de largo plazo.

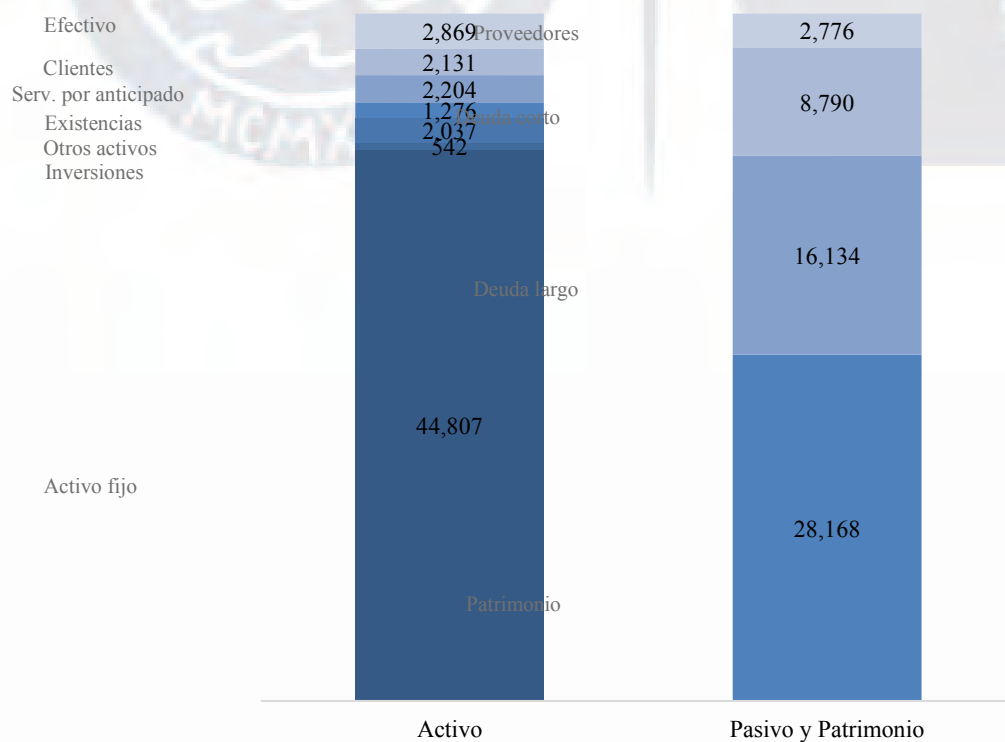


Figura 62. Estructura del balance, 2013 (miles de soles)

Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

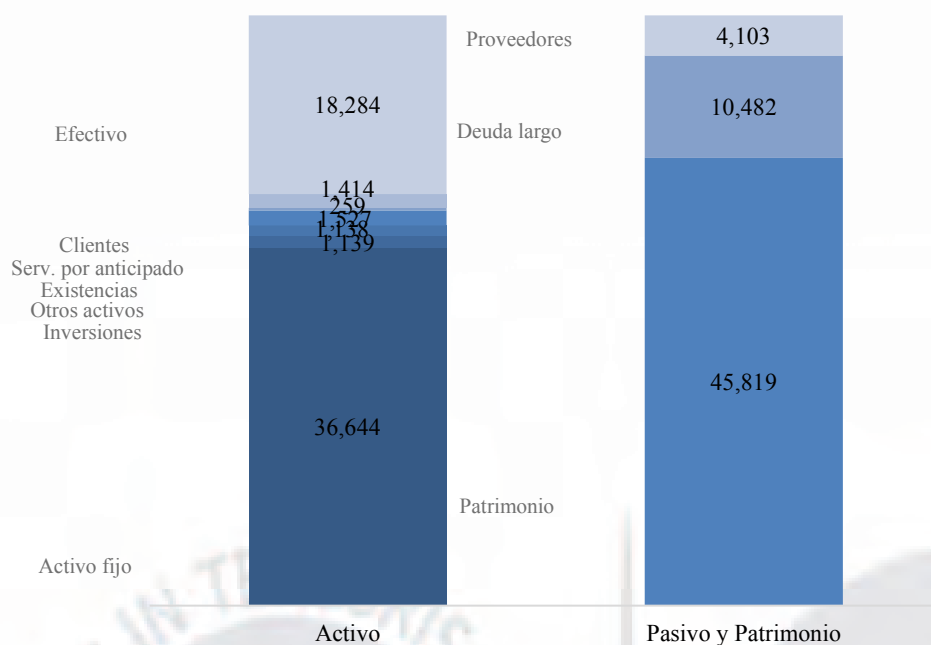


Figura 63. Estructura del balance, 2018 (miles de soles).

Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

En ventas, del año 2013 al 2017 se ha apreciado una constante caída, a una razón de 8.5% anual. Del mismo modo, el costo de ventas presentó un comportamiento similar, sin embargo, este disminuyó a una razón de 8.0% anual. Para 2018 la tendencia se revirtió, las ventas crecieron en 26.2% en comparación con el año anterior y se logró obtener una utilidad bruta de 34.5%, las más alta del periodo de tiempo analizado (ver Figura 64).

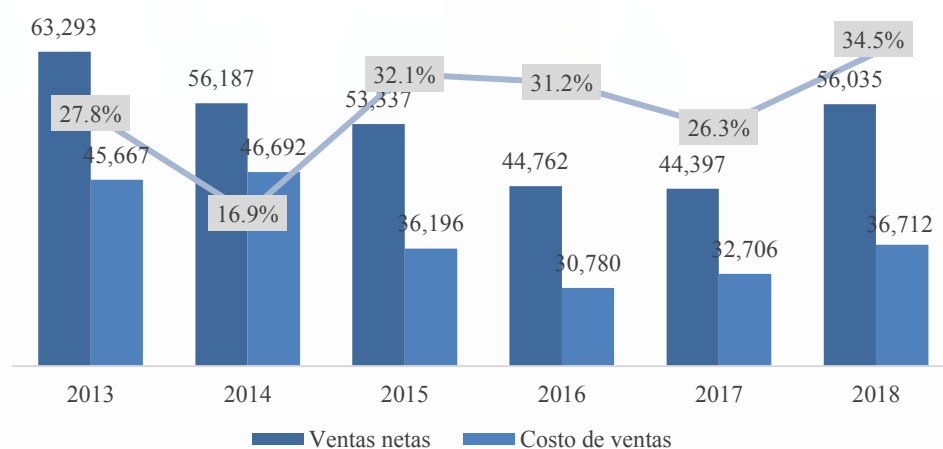


Figura 64. Ventas versus costo de ventas, 2013 – 2018 (miles de soles).

Adaptado de *Reporte de Ventas 2013-2018* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

En lo relacionado el margen EBITDA, después de un periodo caracterizado por la constante caída en las ventas (2013-2017), en 2018 se pudo revertir esta tendencia; sin embargo, los resultados operativos (EBIT y EBITDA) no lograron alcanzar los niveles registrados en el año 2013. En dicho año se llegó los 12,288 miles de soles de EBITDA mientras que en el 2018 sólo se llegó a 9,039 miles de soles (ver Figura 65).

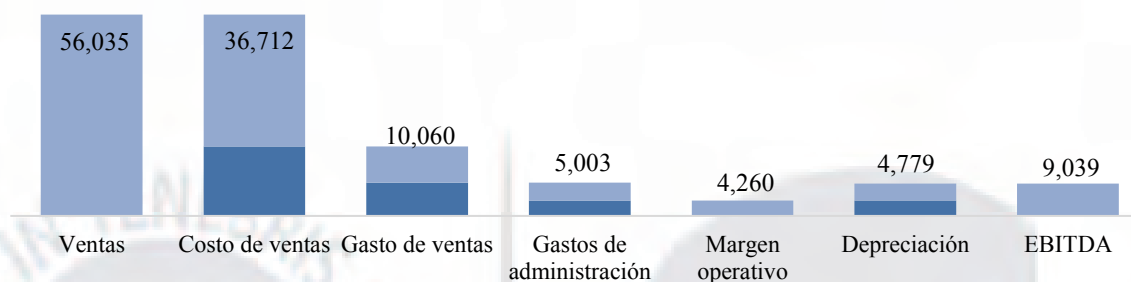


Figura 65. EBITDA 2018 (miles de soles).

Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Los ingresos diversos han aportado en gran medida a la utilidad neta de la empresa. A partir de 2015 la mayoría de estos ingresos provenían de la venta de inmuebles, maquinaria y equipo. En el periodo de tiempo analizado, a excepción de los años 2013 y 2018, los ingresos diversos han superado constantemente a la utilidad operativa (EBIT) (ver Figura 66).

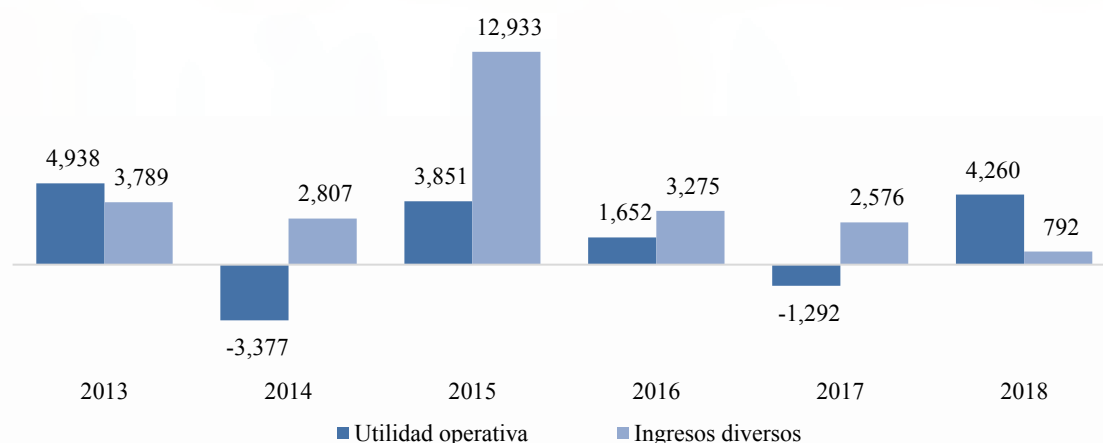


Figura 66. Ingresos diversos versus EBIT, 2013 – 2018.

Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Para la empresa, también es importante la necesidad operativa de fondos. Pese a la contracción en las cuentas de clientes, existencias, servicios pagados por anticipado y otros activos, las NOF de 2018 se incrementaron en 139.2% en comparación con el año 2013. Esta situación se originó por el inusual incremento de la cuenta de efectivo (ver Figura 67).

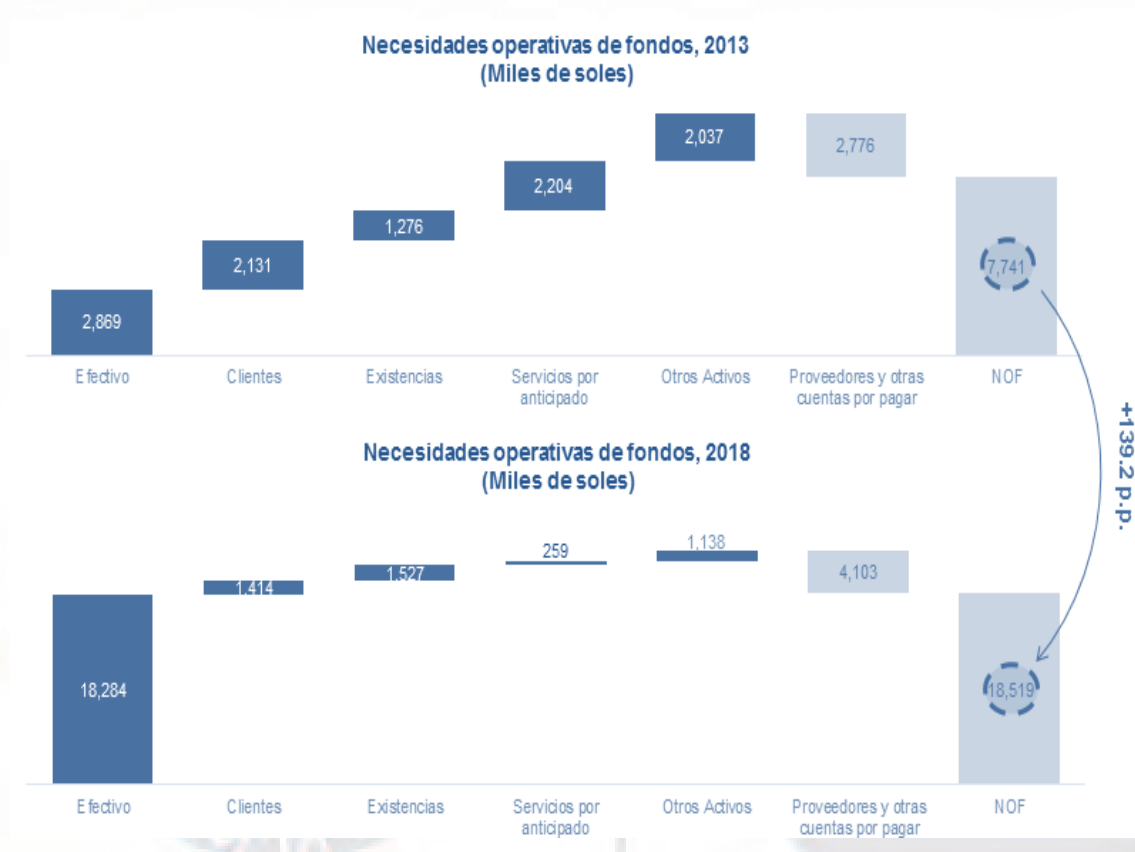


Figura 67. Comparación necesidades operativas de fondos, 2013 – 2018.

Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

El cambio más evidente entre las NOF 2017 y 2018 fue el sustancial aumento en efectivo (+286.1%), seguido del incremento de clientes (+51.7%), otros activos (+15.5%) y existencias (+14.9%), lo que generó una expansión de las NOF igual a 228.4%. En lo relacionado al apalancamiento, En los años 2013 y 2014 se puede apreciar que la empresa poseía un alto grado de apalancamiento, con ratios de Deuda/ Activos mayores al 30% y Deuda/ Patrimonio mayores al 50%. En la serie de tiempo analizada es posible observar una continua reducción del grado de apalancamiento de la empresa, llegando a amortizar el total de su deuda en el año 2017(ver Figura 68).

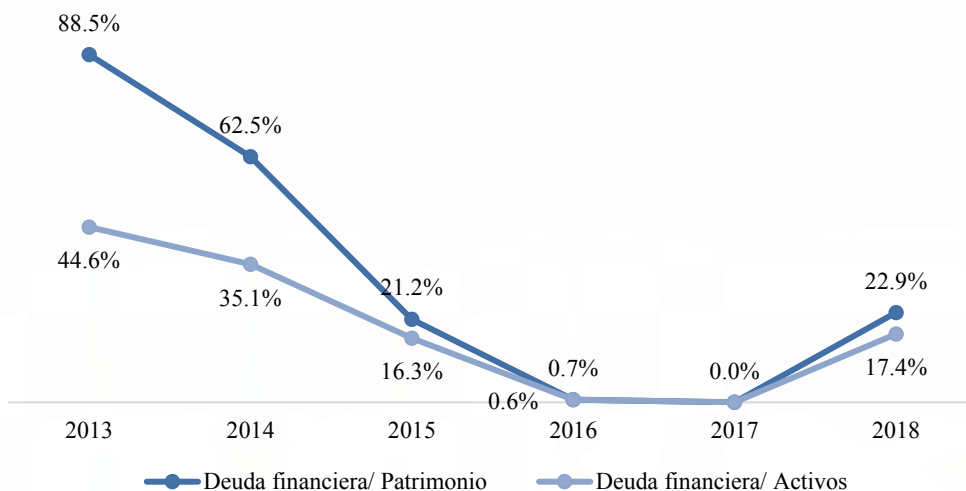


Figura 68. Apalancamiento financiero, 2013 – 2018 (en porcentaje). Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

En complemento al apalancamiento, debido a la constante reducción de la deuda financiera, al año 2017 el capital se encontraba compuesto en su totalidad por el patrimonio de la empresa. Mientras que, en el año 2018, la empresa aumentó su grado de apalancamiento, mediante el uso de deuda a largo plazo, la cual representó el 18.6% de la estructura de capital de ese año (ver Figura 69).

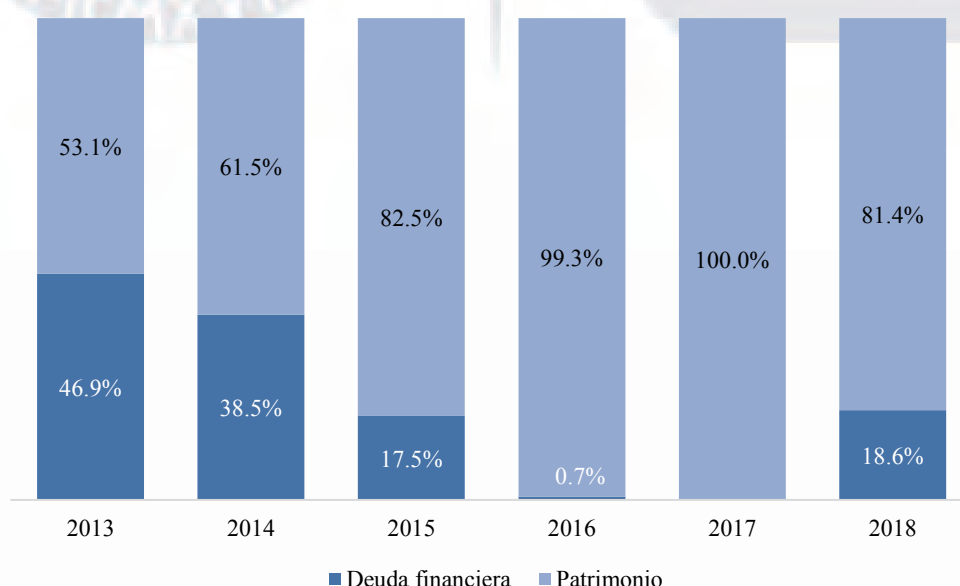


Figura 69. Estructura de capital, 2013 – 2018 (en porcentaje). Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Respecto a los gastos financieros, desde el año 2013, se observa un claro esfuerzo de la empresa por desapalancarse, reduciendo así sus gastos financieros de forma constante. Debido a esto, la ratio de gastos financieros sobre utilidad financiera se ha reducido en los últimos años, pasando de un máximo de 220.1% en 2013 a tan solo 2.7% para el año 2017. Sin embargo, en el año 2018, al añadir deuda de largo plazo a la estructura de capital, se empezaron a pagar intereses y por consiguiente aumentó el ratio GF/ UN.

Esta intención de desapalancamiento ha influido de manera significativa en los ratios de liquidez de la empresa. En el año 2017, la posición de liquidez disminuyó, debido a una importante caída de las cuentas por cobrar comerciales y diversas. Sin embargo, en el año 2018 mejoraron todos los indicadores de liquidez debido al inusual incremento en la cuenta de efectivo para ese periodo. En la Figura 70 se muestran los principales ratios de liquidez de la empresa.

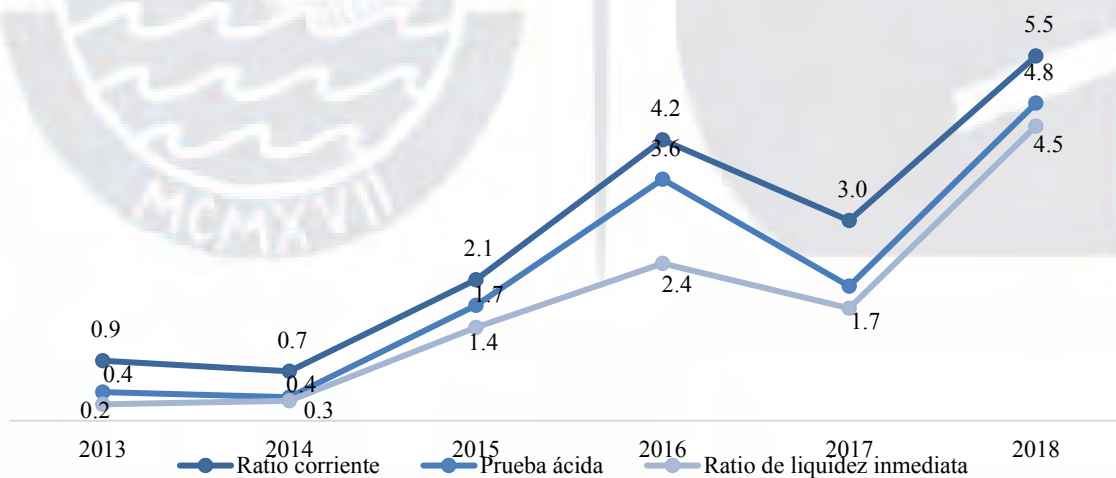


Figura 70. Evolución de los principales ratios de liquidez, 2013 – 2018.

Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

En el 2014, una significativa reducción de las cuentas por cobrar, hizo que la rotación de cuentas por cobrar alcanzó una cifra inusual de 87.7 en ese periodo, mientras que en los años 2015 y 2016 se mantuvieron constantes. La rotación de cuentas por pagar y de inventarios se ha reducido de forma similar en el periodo de tiempo analizado. Los años

2014, 2017 y 2018 reflejan un ciclo de conversión de efectivo negativo debido posiblemente a que el pago a proveedores se estaba realizando después del periodo de cobro (ver Figura 71).

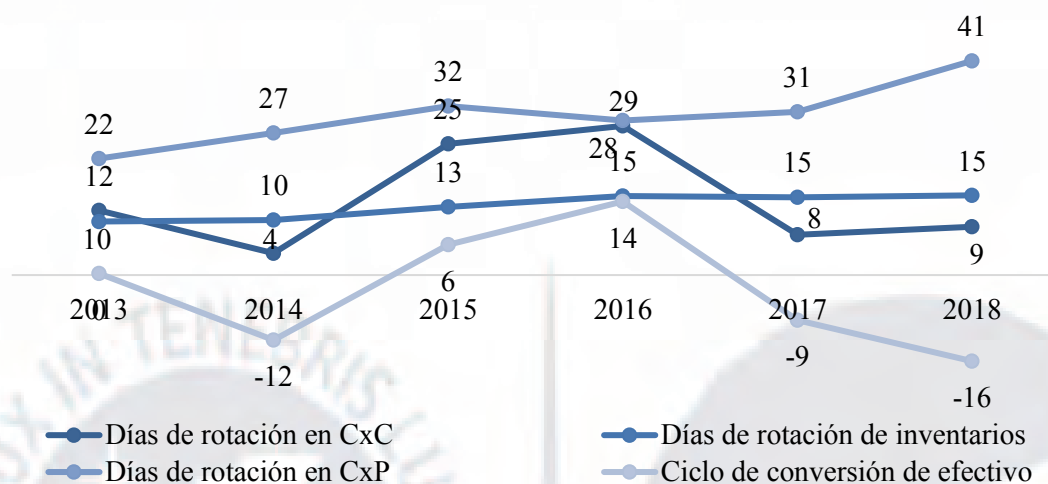


Figura 71. Evolución de los principales ratios de actividad, 2013 – 2018 (en días). Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

En lo relacionado a la rotación de activos, en el año 2015, la rotación de activos fijos se incrementó significativamente, esto debido a que fue el año con mayor disminución en inmuebles, maquinaria y equipos. La rotación de activos totales ha ido disminuyendo ligeramente en los últimos años (ver Figura 72).

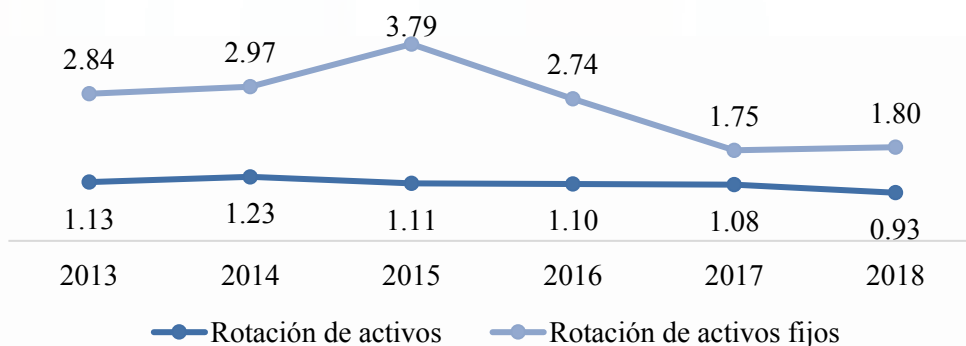


Figura 72. Evolución de los principales ratios de actividad, 2013 – 2018 (en valores). Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Finalmente, respecto a los ratios de rentabilidad, en el año 2018, los indicadores de rentabilidad (margen bruto y margen operativo) mostraron los picos más altos de toda la serie, debido a las altas ventas y a una mayor eficiencia en el manejo de costos. Del 2014 al 2017, el margen neto se ubicó de forma constante por encima del margen operativo, debido a la existencia de ingresos diversos que elevaron la utilidad al final de estos periodos. Sin embargo, en 2018 se revierte la tendencia (ver Figura 73).

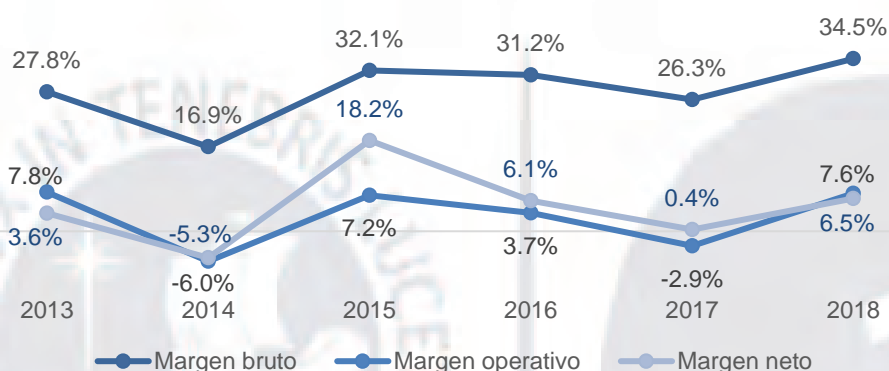


Figura 73. Evolución de los principales ratios de rentabilidad, 2013 – 2018 (en porcentaje). Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Fortalezas:

- Disponibilidad de efectivo (4.5x) y bajo nivel de endeudamiento (17.4% deuda/activos).
- Recuperación en los márgenes de ganancia en relación al último año (incremento del margen bruto: 8.2pp; margen operativo: 7.2pp ; margen neto: 9.4pp)

Debilidades:

- Mucho efectivo inmovilizado sin planes de reinversión.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Debido a la magnitud de los servicios que brinda la empresa, esta cuenta con 383 trabajadores distribuidos en las áreas de Administración, Apoyos, Talleres, Servicios a bordo, Agencias y Conductores. La distribución del personal se muestra en la Figura 74.

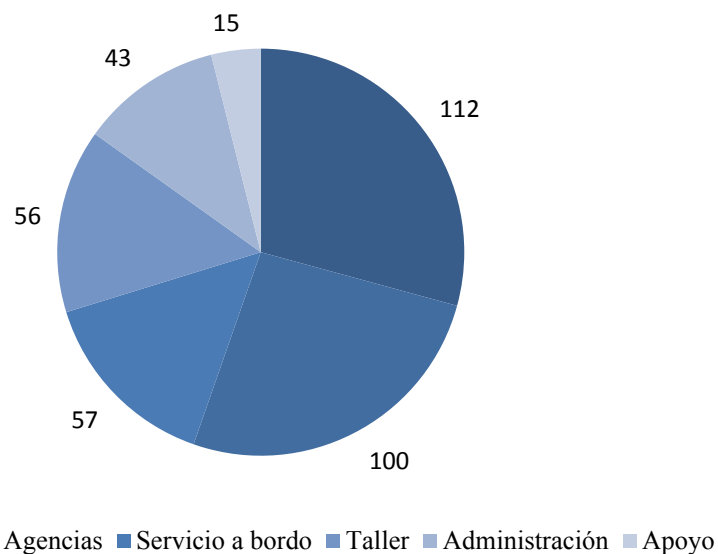


Figura 74. Composición de la fuerza laboral a diciembre de 2018. Adaptado de *Reporte de Gestión 2018* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Es importante resaltar que dentro del personal de Transportes León del Sur existe un médico ocupacional que se encarga de velar por la salud y bienestar de los colaboradores. Y también existe un supervisor de seguridad que se encarga de controlar los índices de severidad, y accidentabilidad (C. Álvarez, comunicación personal, 11 de diciembre del 2018).

En cuanto al nivel de rotación promedio de personal, en el último año, ha sido de 6.3%, índice que se ubicó por encima del resultado del 2017, año en el cual se tuvo una rotación promedio de 4.8%. Por otra parte, febrero, marzo y abril fueron los meses donde se registró la mayor rotación de personal, mientras que setiembre y noviembre registraron los menores niveles de rotación (ver Figura 75).

Para analizar de forma más profunda la rotación de personal es necesario procesarla de acuerdo al tipo de trabajador que tiene la empresa. En la Figura 76 se muestra la clasificación de la rotación propuesta, en el área de servicio a bordo fue donde se produjo la mayor rotación de personal durante el año 2018, alcanzando un índice promedio de 15.1% pero con picos de hasta 30.8%. Asimismo, el personal de las distintas agencias de la

empresa, a nivel nacional, también mostró cambios en los últimos 12 meses, especialmente en el mes de febrero.

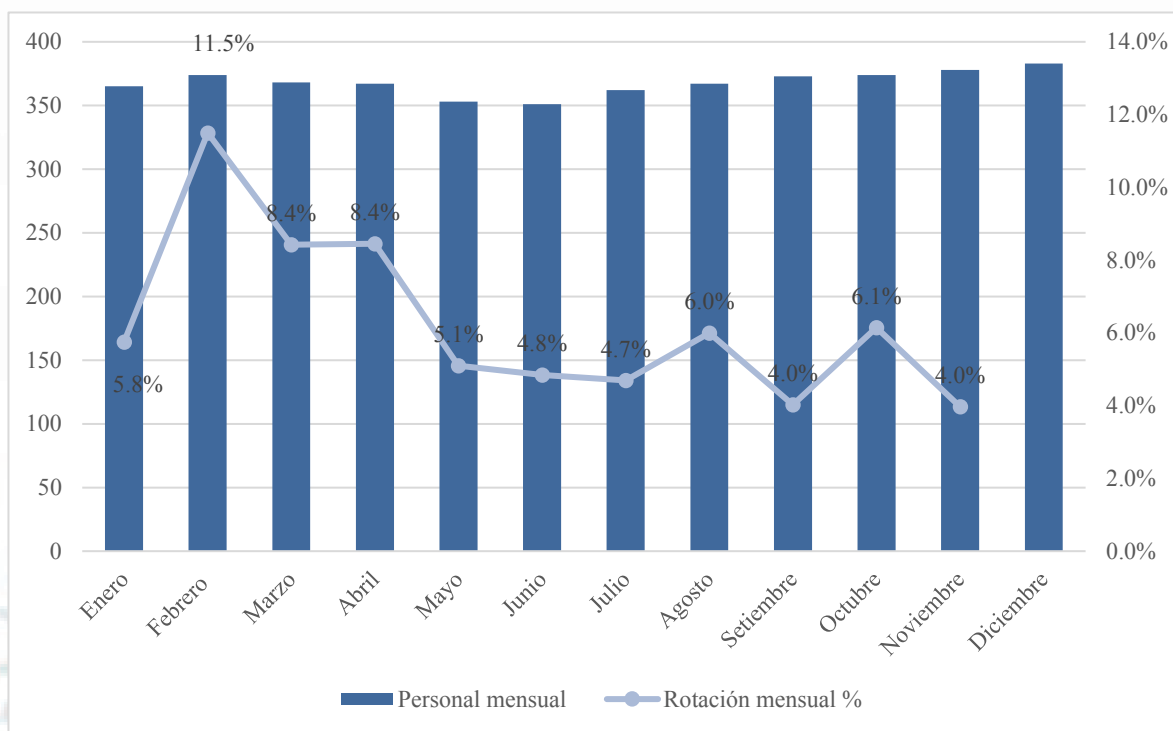


Figura 75. Rotación de personal, según meses, 2018 (porcentaje). Adaptado de *Reporte de Gestión 2018* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

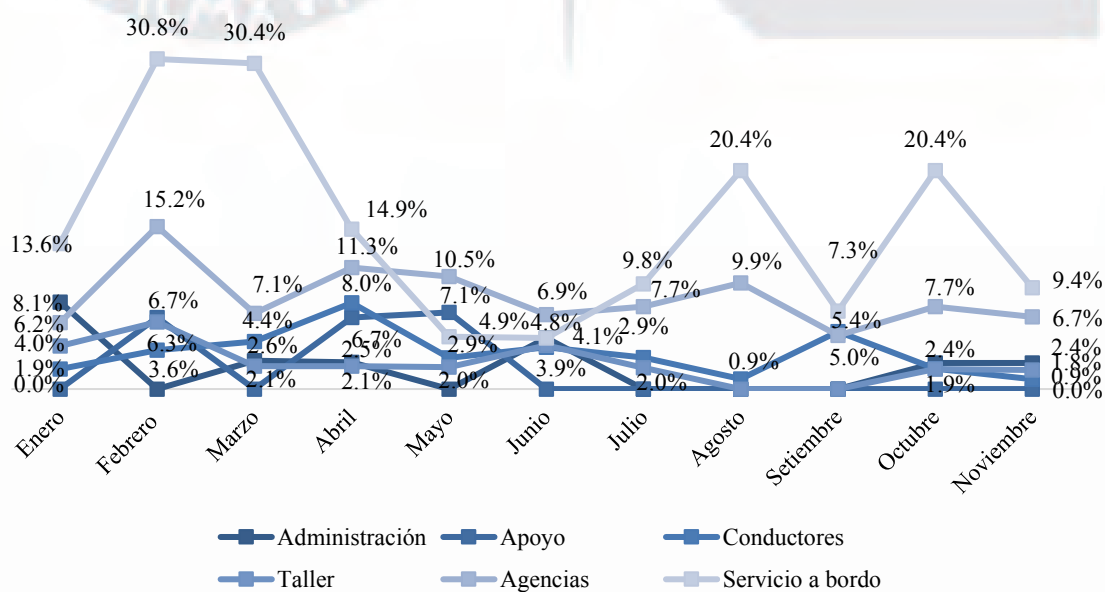


Figura 76. Rotación de personal, según meses y áreas, 2018 (porcentaje). Adaptado de *Reporte de Gestión 2018* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Como causa de la rotación de personal se muestra la atraktividad del personal de Transportes León del Sur. De acuerdo con los trabajadores de la empresa, los factores con un nivel aceptable de satisfacción son el prestigio de la compañía, los beneficios laborales que perciben y el aprendizaje y la experiencia que adquieren en sus puestos de trabajo. En contraposición, el tiempo dedicado al trabajo es el factor con la calificación más baja (25.5%) (ver Figura 77).



Figura 77. Atractividad para el colaborador de Transportes León del Sur (2018). Adaptado de *Reporte de Gestión 2018* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Como complemento, se observa también que, por el giro mismo de la operación, los trabajadores pasan mucho tiempo fuera de su residencia y están dispersos en varios lugares del país. Por otro lado, se reportó también que no existe un cumplimiento de metas específicas ya que tampoco hay indicadores sobre los cuales medir dichas metas. Todos estos

factores podrían haber contribuido a la rotación de personal (J. Chávez, comunicación personal, 04 de diciembre del 2018) (A. Mendoza, comunicación personal, 05 de diciembre del 2018).

Debilidades:

- Alta rotación del personal de servicio a bordo (15.1% en promedio mensual)
- Capital humano (choferes) de baja calidad

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La empresa de transportes León del Sur, no tiene un sistema de información compartido que permita toma de decisiones ágil y practica para las áreas de marketing, finanzas, gerencia u operaciones. De acuerdo a la información obtenida en las entrevistas realizadas, la falta de información centralizada trae problemas en todos los niveles ya que, cada vez que se desea tomar decisiones sobre algún tema en específico, se requiere que numerosos colaboradores empiecen a ingresar datos en sus ordenadores, que realicen análisis puntuales para cada situación y que posteriormente estos sean enviados a los tomadores de decisiones a distintos niveles.

Esta información no está actualizada ya que se genera una vez y posteriormente ya no tiene relevancia debido al inexorable transcurso del tiempo. Posteriormente la información generada de manera puntual queda en total obsolescencia ya que eventualmente no se logró tomar una decisión porque se carece de algún elemento para la toma de decisiones en el momento adecuado.

A la ejecución del presente análisis, solo se pudo constatar que la empresa cuenta con una serie de líneas de telefonía móvil para comunicar a los colaboradores de la organización, un sistema de comunicación formal a través de correos electrónicos con un dominio propio y un sistema de gestión de correos que almacena la información de los usuarios de manera segura y evita que los usuarios sean infectados por virus informáticos malintencionados.

Debilidades:

- Inexistente solución integral para almacenamiento de información

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Transportes León del Sur no cuenta con un sistema ERP, pero en su defecto cuenta con varios sistemas que facilitan su operación. El primer sistema se denomina COR, y es el sistema que integra el área de ventas en su totalidad. A través de este sistema se venden los pasajes y se revisa la disponibilidad de asientos. El segundo sistema es el RP, que es el sistema a través del cual se maneja toda la contabilidad de la empresa. El tercer sistema es el *web service*, que es un programa que administra los reclamos que ingresan los clientes sobre el servicio brindado (E. Velásquez, comunicación personal, 10 de diciembre del 2018).

Transporte León del Sur, no cuenta con un área o departamento que se encargue de hacer investigación y desarrollo. En la actualidad, la información se administra en un servidor y se realizan respaldos en discos externos cada cierto tiempo. La aplicación de tecnología solamente se ha manifestado en la adquisición de unidades con monitoreo GPS y certificación Euro 3. La empresa no realiza inversión en otro aspecto que no sea la renovación de la flota (E. Velásquez, comunicación personal, 10 de diciembre del 2018).

Debilidades:

- Uso de 3 sistemas informáticos no integrados
- Inexistente solución integral para almacenamiento de información

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de los factores internos MEFI representa a manera de resumen el resultado de la auditoría interna de la empresa. En ella se detallan las fortalezas y las debilidades encontradas en la auditoría. A cada fortaleza o debilidad se le asigna un peso dentro de la matriz y un valor que refleja su relevancia: Los valores se asignan de acuerdo a si cada factor representa una fortaleza mayor o menor o una debilidad mayor o menor.

Tabla 31

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Rutas y puntos de venta en las principales ciudades del país (8 provincias)	0.07	4	0.28
2	Se cuenta con infraestructura para mantenimiento de flota en 2 nodos de mantenimiento del país	0.05	3	0.15
3	Reducción de gastos de mantenimiento con la nueva flota	0.06	4	0.24
4	Disponibilidad de efectivo (4.5x) y bajo nivel de endeudamiento (17.4% deuda/ activos). Recuperación en los márgenes de ganancia en relación al último año (incremento del margen bruto: 8.2pp; margen operativo: 7.2pp; margen neto: 9.4pp)	0.06	4	0.24
5	El 30% de la flota cumple con el estándar Euro 5	0.05	4	0.20
6	Omnicanalidad para 2 tipos de servicio (bus cama y platinum)	0.05	3	0.15
	Subtotal	0.34		1.26
Debilidades				
1	Inexistente planificación comercial	0.05	1	0.05
2	Deficiencias técnicas en la plana gerencial	0.06	2	0.12
3	Estrategia de inversiones en publicidad y marketing reactivas	0.06	1	0.06
4	41% de la flota tiene 6 años de antigüedad y empieza a consumir más repuestos e insumos	0.05	1	0.05
5	Comunicación ineficiente entre áreas (operaciones y logística)	0.05	2	0.10
6	No se cuenta con programas de mantenimiento predictivo (solo se realiza mantenimiento preventivo y correctivo)	0.05	1	0.05
7	No se cuenta con estadísticas de mantenimiento ni documentación de la gestión	0.05	2	0.10
8	Alta rotación del personal de servicio a bordo (15.1% en promedio mensual)	0.05	1	0.05
9	Capital humano (choferes) de baja calidad	0.05	1	0.05
10	Uso de 3 sistemas informáticos no integrados	0.08	2	0.16
11	Inexistente solución integral para almacenamiento de información	0.05	1	0.05
12	Inexistente sistema de gestión de calidad	0.06	2	0.12
	Subtotal	0.66		0.96
	Total	1.00		2.20

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (pp. 126), por F. A. D'Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson. Leyenda: 1 = Debilidad mayor, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor, 4 = Fortaleza Mayor

4.3. Conclusiones

Gracias al diagnóstico interno realizado se pudo definir que Transportes León del Sur es una empresa que presenta una fortaleza interna leve pues cuenta con una estructura organizacional definida pues tiene un organigrama en el que se visualizan los puestos y cargos del personal; no obstante, no cuenta con personal que se encargue íntegramente del área comercial y diseñar estrategias de venta que le permitan hacerle frente a la competencia. Por otro lado, gracias a las entrevistas realizadas se pudo conocer que existen problemas de comunicación en las áreas de operación y logística; además de presentar deficiencias técnicas en la plana gerencial y presenta una alta rotación de personal dado los horarios rotativos y las actividades que exigen viajar por un tiempo prolongado hacia otras ciudades del país.

Asimismo, la empresa actualmente ofrece rutas que cubren las principales ciudades del país y recientemente ha adquirido una nueva flota de buses que le permiten ofrecer el servicio de transporte de pasajeros a través de buses modernos que cumplen con normas que controlan el nivel de contaminación que se generan por estas actividades. Adicionalmente, gracias a esta adquisición ha podido reducir su gasto de mantenimiento; sin embargo, no cuentan con programas de mantenimiento preventivo, no cuenta con estadísticas que permitan dar un correcto seguimiento, los sistemas de información que utilizan no están integrados entre sí y no tienen un sistema de almacenamiento de información.

Finalmente, la empresa presenta bajo nivel de endeudamiento y dispone de efectivo que puede ser utilizado en cualquier inversión que vea por conveniente ya que actualmente las estrategias de inversión en marketing y publicidad son reactivas, y el 41% de la flota tiene más de seis años de antigüedad.

Capítulo V: Intereses de Transportes León del Sur y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de Transportes León del Sur

Los intereses de Transportes León del Sur son aquellos fines que se trata de alcanzar en la organización y que se tenga éxito en el sector, que están basados a largo plazo y debe estar reflejado en la visión (D'Alessio, 2016). Transporte León del Sur es una empresa que está en proceso de crecimiento, y en este momento de su vida empresarial sus esfuerzos están enfocados hacia convertirse en una empresa que se encuentre dentro de las tres principales empresas en el sector de transporte terrestre a nivel nacional. Para lograr esto la empresa debe centrar sus esfuerzos en estrategias que le permitan explotar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece. Además de esto, es importante para la empresa volverse en una empresa competitiva tal cual lo son sus competidores (Flores Hermanos, Transportes CIVA, Cruz del Sur y otros), para lo cual debe mejorar la eficiencia de sus operaciones para ser más rentables y llegar a convertirse en una organización competitiva a nivel nacional.

De acuerdo a esta descripción y al análisis realizado en capítulos anteriores podemos decir que los intereses de Transportes León del Sur son los siguientes:

- Es de interés para Transportes León del Sur, que sea reconocida entre las diez principales empresas del sector, es por eso que debe estar enfocado en la participación de mercado.
- Es de interés para Transportes León del Sur, que cumpla con las normativas legales correspondientes, es por eso que se debe poner énfasis en certificar en las tres normas.
- Es de interés para la empresa Transportes León del Sur que los accionistas tengan retorno a la inversión realizada y que sea sostenible en el tiempo, es por eso que debe de ser rentable.

- Es de interés para la empresa Transportes León del Sur consolidarse como una empresa socialmente responsable.

5.2. Potencial de Transportes León de Sur

El potencial de una organización ayuda a establecer en qué áreas se pueden tener mejores ventajas competitivas, y esto se realiza reconociendo las fortalezas y debilidades que se obtuvo.

Gerencia/administración. Los colaboradores que se encuentran en el área de administración, gerencia y el cuerpo directivo al ser parte de la familia en algunos casos no poseen la capacidad técnica necesaria requerida por la empresa. Asimismo, la empresa ha podido operar con éxito sin tener un área comercial definida. La creación de esta área representa una oportunidad importante para impulsar las ventas y generar estrategias nuevas que ayuden a la empresa a seguir creciendo.

Marketing. La empresa de Transportes León del Sur genera campañas de marketing reactivas, esto se debe a que carece de un área de planificación comercial. La implementación de esta área podría generar campañas mucho más enfocadas en el servicio que la empresa ofrece y lograr un mejor posicionamiento en la mente de los clientes.

Operaciones. Transportes León del Sur ha adquirido un conjunto de buses nuevos que cuentan con el estándar de emisiones euro 5, esto genera un menor impacto ambiental y continuar con esta renovación de flota genera un potencial de crecimiento en ingresos por la eficiencia de la operación y la mejor imagen que proyecta a los clientes. A esto se debe considerar también que cuenta con dos nodos de mantenimiento, lo que le permite una mayor flexibilidad para la planificación de sus operaciones.

Finanzas. La empresa de Transportes León del Sur tiene ventajas competitivas en este factor ya que cuenta capital de trabajo suficiente y posee niveles de solvencia y liquidez adecuados para afrontar cualquier imprevisto. Además de esto, el nivel de endeudamiento de

la empresa es bajo, lo que le permite tener efectivo disponible o la posibilidad de adquirir prestamos con la finalidad de hacer una inversión en la flota, infraestructura o tecnología.

Recursos humanos. Se observa que el mayor problema de la empresa es la rotación de personal, en el cual se deben proponer planes de acción concretos. Sin embargo, existen un potencial de desarrollo en relación a la percepción del prestigio, los beneficios laborales y la experiencia y aprendizaje. Potenciar estos factores llevará a la empresa a fortalecer su estructura interna y poder implementar las estrategias que esta pueda plantear.

Sistemas de información y comunicaciones. Le empresa tiene un gran potencial de desarrollo en este aspecto. Actualmente no cuenta con un sistema integrado que le permita obtener reportes consistentes con sus tres sistemas y el análisis y comunicación de la información se hace de forma puntual. Mejorar en este aspecto puede volver más eficiente a la organización.

Tecnología, investigación y desarrollo. Es una oportunidad con gran potencial el poder consolidar los tres sistemas con los que cuenta la empresa para tener la información en tiempo real. Asimismo, la inversión realizada en las nuevas unidades representa una forma de contribuir a reducir las emisiones vehiculares mediante la tecnología.

5.3. Principios Cardinales de Transportes León del Sur

Los principios cardinales hacen referencia a aquellas oportunidades y amenazas que una organización debe identificar en su entorno, de tal manera que le permita diseñar sus estrategias con un enfoque objetivo (D'Alessio, 2016). Dichos principios son: la influencia de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contra balance de intereses y la conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. La empresa de Transporte León del Sur se ve influenciada por terceras partes como organismos gubernamentales como Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) que es el ente que se encarga de la normativa,

regulador, gestor, fiscalizador y autorizaciones para prestar servicios de transporte; los gobiernos locales tienen cierto control dentro de su jurisdicción que dictan normas complementarias a los dispositivos emitidos por el MTC; la policía nacional es el fiscalizador del cumplimiento de las normas; la Superintendencia de Transportes Terrestre de Personas (SUTRAN) que también regulan normas, supervisa, fiscaliza y sanciona actividades de transporte; el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN) con autonomía administrativa, funcional, técnica, económica y financiera que cumpla las funciones de normativa, reguladora, supervisora, fiscalizadora, sancionadora, solución de controversias y atención de reclamos.

Dentro de las oportunidades está tener al tener como aliados a este ente es que se puede obtener nuevas rutas y que se pueda un mejor control y seguridad en las vías para evitar la informalidad. La amenaza es que los trámites burocráticos que se toman mucho tiempo y son muy engorrosos; esto puede contribuir a que exista en futuro la competencia de transportes informal.

Lazos pasados y presentes. Todos los lazos que ha tenido la empresa Transporte León del Sur en el pasado y como se ha comportado con el grupo de interés. La empresa de transporte durante su historial ha cumplido con las normas vigentes, buen historial de solvencia, es muy bien vista por los clientes, con los proveedores de insumos, combustibles, buses se han mantenido muy bien en la que ambas partes cooperan para poder lograr con sus objetivos. Con las instituciones del Estado han cumplido con las normas que están ligadas con el sector y tributarias; con empresas privadas del sector de transporte interprovincial que son en mayor parte sus competidores siempre han tenido una relación respetuosa, por lo tanto, todas las empresas del sector han ido creciendo en cantidad de vehículos y rutas.

Las oportunidades son mantener las buenas relaciones con los actuales y futuros proveedores, estar actualizado y cumplir las normas que están estipuladas por las entidades

del Estado y que gracias a un crecimiento se puede lograr el desarrollo organizacional y de los colaboradores de la empresa. La amenaza es que a pesar de las buenas relaciones que han tenido con los proveedores, otras empresas de transportes y del Estado; no han podido erradicar la competencia informal.

Contrabalance de interés. El servicio de transporte interprovincial de personas y encomiendas tiene como interés común de atraer más usuarios para la utilización de sus servicios. Ya sea para los viajes de personas en el que tengan que viajar por temas de estudio, trabajo, enfermedad, turismo; también para el transporte de encomiendas y cargos a diferentes destinos a precios más económicos y seguros. Pero existe que muchas empresas competidoras que quieren lograr mayor participación en el mercado haciendo que los precios de los pasajes sean más económicos disminuyendo sus costos operativos; pero esto influye directamente con el personal que trabaja en la empresa como choferes, terramozas y/o personal de mantenimiento lo que hace que exista una rotación de personal frecuente y esto hace que la calidad del servicio baje y esto es un beneficio negativo.

La oportunidad nace en aumentar la seguridad y la calidad de los vehículos de transporte interprovincial se reducirá la informalidad que existe en este sector y como consecuencia se tendrá mayor cantidad de clientes. En cuanto a la amenaza es que, si los clientes no encuentran diferencias en el beneficio, pero si en el costo, estos optaran por usar servicios informales para transporte interprovincial.

Conservación de los enemigos. En el sector de transporte interprovincial existen varios substitutos y competidores para cubrir las necesidades de los clientes y esto ayuda para mejorar la competitividad entre ellos. Uno de los competidores que ha crecido es el transporte aéreo que genera que el sector de transporte terrestre mejore sus servicios a mejores precios; sin embargo, a pesar de que conservar a los enemigos es necesario, el transporte informal es un enemigo que no genera beneficios para el sector, si bien sus precios por transporte son

bajos brindan una mala calidad del servicio poniendo en riesgo la vida de los pasajeros.

Las oportunidades que existen en este sector es que debido a la gran competencia que existe se ven en la obligación de mejorar el servicio. Dentro de las amenazas que pueden afectar este sector de transporte interprovincial es que el transporte informal ofrece pasajes más económicos.

5.4. Matriz de Intereses de la Empresa de Transportes León del Sur (MIO)

De acuerdo a lo mencionado previamente, los intereses de Transportes León del Sur están plasmados en la siguiente matriz, en la cual se muestra la relación que tiene la empresa con todos los actores y grupos de interés que la rodean.

Tabla 32

Matriz de Intereses de la Empresa Transportes León del Sur

N°	Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Participación de Mercado	Accionistas MTC	Usuarios Competidores* Gobierno	Proveedores Clientes
2	Rentabilidad	SUNAT Gobierno	Competidores* Proveedores	Clientes
3	Mejorar la calidad el servicio, con certificaciones	Competidores* MTC OSITRAN SUTRAN	Indecopi Clientes Proveedores	SUNAT
4	Consolidarse como una empresa socialmente responsable	Competidores*	Clientes Gobierno Medio ambiente SUTRAN	Proveedor

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (pp. 11). F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

*Intereses opuestos, Intereses comunes sin *

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) de una empresa son los objetivos estratégicos, que representan los resultados que esperan obtener luego de que se implementen estrategias internas y externas escogidas, las cuales conducen a la visión establecida por la empresa (D'Alessio, 2016).

Los objetivos a largo plazo propuestos para la empresa Transportes León del Sur son el resultado del análisis de los intereses de la empresa y reflejan aquella visión que se ha planteado. Los objetivos a largo plazo son los siguientes:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Al 2023, posicionarse dentro de las 10 principales empresas en ventas en el sector transporte terrestre de personas en el Perú, actualmente la empresa ocupa el décimo séptimo lugar (Perú Top 10000, 2019).

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): Al 2023, alcanzar el 10% en ROE y 8.0% en margen neto, 12 millones de soles en EBITDA, que en promedio del 2014 al 2018 fueron de 6.02% en ROE, 6% en Margen Neto en 2018 y S/ 9.02MM en Ebitda en 2018 (Estado de resultados Transportes León del Sur)

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): Al 2023, obtener la certificación 39001 de seguridad vial y la 9001 de gestión de calidad. A la fecha no se cuenta con documentación referente a seguridad vial ni gestión de calidad (ISO 39001, 2015 e ISO 9001, 2015)

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): Al 2023, consolidar a Transportes León del Sur como una empresa socialmente responsable a través de la certificación SA 8000 y la implementación de la norma ISO 26000. A la fecha no se cuenta con una gestión de la responsabilidad social empresarial (SA 8000 e ISO 26000).

Asimismo, para entender de manera resumida como es que cada uno de estos objetivos se ve alineado con los intereses de la empresa se presenta la matriz de Áreas de Resultados Clave (ARC).

Tabla 33

Matriz de Intereses de Objetivos a Largo Plazo para la Empresa León del Sur

ARC	OLP	Descripción	Métodos de Medición
Participación de Mercado	OLP 1	Al 2023, posicionarse dentro de las 10 principales empresas en ventas en el sector transporte terrestre de personas en el Perú, actualmente la empresa ocupa el décimo séptimo lugar (Perú Top 10000, 2019).	Ranking de Participación de Mercado
Rentabilidad	OLP 2	Al 2023, alcanzar el 10% en ROE y 8.0% en margen neto, 12 millones de soles en EBITDA, que en promedio del 2014 al 2018 fueron de 6.02% en ROE, 6% en Margen Neto en 2018 y S/. 9.02MM en Ebitda en 2018 (Estado de resultados Transportes León del Sur)	ROE: 10.0% EBITDA: S/ 12MM UN: 8%
Mejorar la calidad el servicio, con certificaciones	OLP 3	Al 2023, obtener la certificación 39001 de seguridad vial y la 9001 de gestión de calidad. A la fecha no se cuenta con documentación referente a seguridad vial ni gestión de calidad (ISO 39001, 2015 e ISO 9001, 2015)	Certificación ISO 39001 e ISO 9001
Consolidarse como una empresa socialmente responsable	OLP 4	Al 2023, consolidar a Transportes León del Sur como una empresa socialmente responsable a través de la certificación SA 8000 y la implementación de la norma ISO 26000. A la fecha no se cuenta con una gestión de la responsabilidad social empresarial (SA 8000 e ISO 26000).	Certificación SA 8000 Implementación ISO 26000

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015, Lima, Peru: Pearson.

5.6. Conclusiones

En conclusión, para Transportes León del Sur los objetivos a largo plazo deben estar alineados a los intereses que tiene la empresa: Participación de Mercado, Rentabilidad, Mejorar y Certificar la calidad de los servicios y consolidarse como una empresa socialmente responsable.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

A través de este capítulo se formulan las estrategias que permitirán alcanzar la visión planteada en el capítulo dos. Para alcanzar este objetivo, se hará uso de diversas matrices alimentadas en función a la información obtenida en los capítulos anteriores.

Las matrices a utilizar son : (a) Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas [MFODA], (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción [MPEYEA], (c) Matriz Boston Consulting Group [MBCG], (d) Matriz Interna Externa [MIE], (e) Matriz Gran Estrategias [MGE], (f) Matriz de Decisión Estratégica [MDE], (g) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico [MCPE], (h) Matriz de Rumelt [MR], (i) Matriz de Ética [ME], (j) Estrategias Retenidas y de Contingencia, (k) Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo, (l) Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2016) la matriz FODA es una de las más importantes dentro del proceso estratégico, tiene como objetivo entregar las estrategias específicas que se utilizarán en la implementación del plan estratégico. Para su elaboración se toman de base los hallazgos de las matrices MEFE y MEFI, los mismos que se emparejan entre sí para dar lugar a estrategias ofensivas (uso de fortalezas para capitalizar oportunidades) y defensivas (superación de debilidades evitando o neutralizando amenazas).

Estrategias FO - Explote. Surgen al emparejar las fortalezas internas y las oportunidades externas de tal manera que se aprovechen las fortalezas para sacar ventaja, maximizar y explotar las oportunidades del entorno.

Estrategias DO - Busque. Surgen al emparejar las debilidades internas y las oportunidades externas de tal manera que se mejoren las debilidades para aprovechar las oportunidades del entorno.

Tabla 34

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas para Transportes León del Sur

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1: Rutas y puntos de venta en las principales ciudades del país (8 provincias)</p> <p>F2: Se cuenta con infraestructura para mantenimiento de flota en 2 nodos de mantenimiento del país</p> <p>F3: Reducción de gastos de mantenimiento con la nueva flota</p> <p>F4: Disponibilidad de efectivo (4.5x) y bajo nivel de endeudamiento (17.4% deuda/ activos). Recuperación en los márgenes de ganancia en relación al último año (incremento del margen bruto: 8.2pp; margen operativo: 7.2pp; margen neto: 9.4pp)</p> <p>F5: El 30% de la flota cumple con el estándar Euro 5</p> <p>F6: Omnicanalidad para 2 tipos de servicio (bus cama y platinum)</p>	<p>D1: Inexistente planificación comercial</p> <p>D2: Deficiencias técnicas en la plana gerencial</p> <p>D3: Estrategia de inversiones en publicidad y marketing reactivas</p> <p>D4: 41% de la flota tiene 6 años de antigüedad y empieza a consumir más repuestos e insumos</p> <p>D5: Comunicación ineficiente entre áreas (operaciones y logística)</p> <p>D6: No se cuenta con programas de mantenimiento predictivo (solo se realiza mantenimiento preventivo y correctivo)</p> <p>D7: No se cuenta con estadísticas de mantenimiento ni documentación de la gestión</p> <p>D8: Alta rotación del personal de servicio a bordo (15.1% en promedio mensual)</p> <p>D9: Capital humano (choferes) de baja calidad</p> <p>D10: Uso de 3 sistemas informáticos no integrados</p> <p>D11: Inexistente solución integral para almacenamiento de información</p> <p>D12: Inexistente sistemas de gestión de calidad</p>
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque
<p>O1: Fundamentos macroeconómicos favorables para el crecimiento del país: PBI 4.33%, inflación 2.0% (BCRP, 2019)</p> <p>O2: Mercado de transporte terrestre maduro, crecimiento sostenido: PBI del sector 3.8%; flujo de pasajeros 0.7% (MTC, 2018 & BCRP, 2019)</p> <p>O3: Proceso de descentralización política y económica del Perú (Ley N° 27867 – 2002)</p> <p>O4: Necesidad nacional de incrementar cantidad de rutas terrestres: 85% de superficie vial no pavimentada (MTC, 2018)</p> <p>O5: Población en aumento: proyectado 2018-2023 Δ1% (INEI, 2019) Incremento de la proporción de la PEA: Δ 4.5% '16 –'17 por envejecimiento de la población (INEI, 2019)</p> <p>O6: Incremento de la clase media con mayor poder adquisitivo: NSE AB C en 7 puntos porcentuales 2011 – 2018 llegando a 48.5% (APEIM, 2019)</p> <p>O7: Empleo de TI para gestión de flota (Gutiérrez, 2007) y compras online (Correo, 2018)</p> <p>O8: Diferenciación de flota por comodidad y acondicionamiento personalizado (Modasa & Marcopolo , 2019)</p> <p>O9: Emplear biodiesel como combustible (Lanardonne, Máculus, Bourdieu; 2013)</p>	<p>FO1: Implementar el servicio de encomiendas y mensajería empresarial aprovechando los fundamentos macroeconómicos favorables para el país y de los sectores vinculados (minería e industria) . (F1, F5, O1, O2, O5, O6)</p> <p>FO2: Adquirir biodiesel como combustible complementario proveniente de instituciones que realicen investigaciones en la materia a fin de fortalecer la imagen de la empresa frente a la sociedad (F4, O1, O9)</p> <p>FO3: Ampliar rutas en el centro y norte del país principalmente en las ciudades de Piura, Trujillo, Chiclayo, Ayacucho (F1, F2, F4, F6, O2, O3, O4, O5, O6, O8)</p> <p>FO4: Extender los canales de venta hacia plataformas online para todos los servicios que se ofrecen (panorámico, bus cama y platinum) (F1, F4, F6, O2, O6, O8)</p> <p>FO5: Retomar la prestación del servicio de transporte de personal de las empresas mineras e industriales que se ubican en las rutas que actualmente la empresa cubre (Arequipa, Cusco, Tacna, Moquegua) (F1, F2, F4, F5, O1, O3, O8)</p> <p>FO6: Modernizar el acondicionamiento interior de los buses a fin de ofrecer un servicio diferenciado en las nuevas rutas nacionales de la empresa (Piura, Trujillo, Chiclayo, Ayacucho) . (F1,O4,O8)</p>	<p>DO1: Implementar un sistema de monitoreo y gestión de flota satelital que permita mejorar la eficiencia de la flota y ahorrar costos operativos. Tentativamente el proveedor podría ser Comsatel (D4, D6, D7, O7)</p> <p>DO2: Realizar alianzas estratégicas con centros de colocaciones de institutos y universidades para contar con profesionales capacitados que puedan laborar en la empresa (D2,D8,D9, O1, O3,O5)</p> <p>DO3: Implementar un plan de aseguramiento y de gestión de calidad para obtener la certificación ISO 9001 (D5, D10, D12, O2, O4, O7, O8)</p> <p>DO4: Desarrollar un plan de medios digital que promueva la flota moderna de la empresa (D1,D3, O2, O6, O8)</p> <p>DO5: Implementar un sistema ERP que integre la información contable, comercial y de operaciones (D2, D5, D10, D11, O7)</p>
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite
<p>A1: Compleja y cambiante regulación del sector Transporte Terrestre: Sistemas de inspecciones técnicas vehiculares MTC (2019), Jornadas laborales máximas y límites de velocidad DS N° 001-2019-MTC; SCTR para transportes (DS 043-2016-SA)</p> <p>A2: Variación en precios de Combustible e Impuestos: ISC afecta el costo del Combustible Δ 63% del impuesto(Gestión, 2018); Variación de Precios del Combustible 4% interanual 2018-2020 (BM, 2019)</p> <p>A3: Informalidad en el transporte terrestre (El Comercio, 2019)</p> <p>A4: Competencia por precio con aerolíneas low-cost (Gestión, 2017)</p> <p>A5: Infraestructura vial nacional deficiente: 85% de superficie vial no pavimentada (MTC, 2018)</p> <p>A6: Regulación Ambiental para operaciones de transporte restrictiva: (MTC,2017)</p> <p>A7: Conflictos sociales: el 53% se desarrollan el sur (Defensoría del Pueblo, 2019)</p>	<p>FA1: Generar una alianza estratégica con centros comerciales modernos ubicados en conos de las ciudades como el C.C. Arequipa Norte, Terminal Plaza Norte y Mall Aventura Plaza (Arequipa) para incrementar los puntos de venta a fin de desincentivar la compra a empresas informales (F1, F6, A3)</p> <p>FA2: Renovar los 15 buses con mayor antigüedad de la flota por buses con estándar Euro5 a fin de reducir los costos de mantenimiento y consumo de combustible (F2, F3, F5; A1, A2, A4, A6)</p> <p>FA3: Implementar un programa de reforestación por cada 10,000 km recorridos en las rutas del sur del país para mejorar la calidad de vida en los lugares de influencia (aproximadamente 600 árboles al año en alianza con gobiernos regionales) (F4, A7)</p> <p>FA4: Promocionar la tenencia y uso de la flota con estándar Euro5 que es un estándar internacional de emisiones de gases para el cuidado del medio ambiente a fin de fortalecer la imagen responsable de la empresa y atraer más ventas (F5, A6)</p> <p>FA5: Certificar la empresa en Responsabilidad Social Empresarial bajo el enfoque de la norma SA8000 (F4,A7)</p>	<p>DA1: Posicionar la imagen de la empresa como una organización responsable con la comunidad y el medio ambiente (A3, A6, A7, D1, D3, D12)</p> <p>DA2: Implementar un modelo de planificación inteligente de rutas y gestión dinámica de precios (A3, A4, D1, D3)</p> <p>DA3: Implementar un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial basado en la sustentabilidad medioambiental a través de la norma ISO 26000 (A6, A1, D4, D6, D7, D10, D12)</p> <p>DA4: Implementar nuevas rutas que ofrezcan mayor rentabilidad (A1, A5, A7, D4)</p> <p>DA5: Implementar un sistema de gestión de seguridad vial (ISO 39001) (A1,D9)</p>

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (pp. 11). F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Estrategias FA - Confronte. Surgen al emparejar las fortalezas internas y las amenazas externas de tal manera que se aprovechen las fortalezas para neutralizar las amenazas del entorno

Estrategias DA - Evite. Surgen al emparejar las debilidades internas y las amenazas externas de tal manera que se mejoren las debilidades para minimizar el impacto de las amenazas del entorno.

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

La matriz MPEYEA se utiliza para identificar la posición estratégica de una organización o de sus unidades de negocio (D'Alessio, 2016). En esta matriz se combinan dos ejes: Los factores relativos a la industria (Fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los factores relativos a la organización (La fortaleza financiera y la ventaja competitiva) formando así cuatro cuadrantes que dan como resultado la posición estratégica de la empresa que puede ser agresiva, conservadora, defensiva y competitiva.

En la Tabla 34 se muestra la calificación de los valores determinantes. Con dichos resultados se obtiene las coordenadas de la posición de la empresa en los cuadrantes de la matriz. Los resultados obtenidos nos arrojan una coordenada de (-0.44; 0.90) (ver Figura 78). Esta coordenada se ubica sobre el cuadrante número cuatro en una postura conservadora en la que se recomienda seguir las siguientes estrategias:

- Segmentación de los mercados
- Diversificación conglomerada
- Diversificación global
- Status quo
- Enfoque: Grupos específicos de compradores para línea de productos por zonas geográficas

Tabla 35

Coordenadas de la Matriz MPEYEA para Transportes León del Sur

Factores Determinantes	Promedio	Coordenadas
Ventaja Competitiva (VC)	-3.44	-0.44
Fortaleza de la Industria (FI)	3.00	
Fortaleza Financiera (FF)	3.78	0.90
Estabilidad del Entorno (EE)	-2.88	

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (pp. 11). F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 36

Calificación de los Factores Determinantes para la Matriz MPEYEA para Transportes León del Sur

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)							Valor			
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
									Promedio:	3.13
									Promedio - 6:	-2.88
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)							Valor			
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	1
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
									Promedio:	3.00
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)							Valor			
1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida	6
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	6
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	4
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	4
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4
									Promedio:	3.78
Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)							Valor			
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
									Promedio:	2.56
									Promedio - 6:	-3.44

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (pp. 11). F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

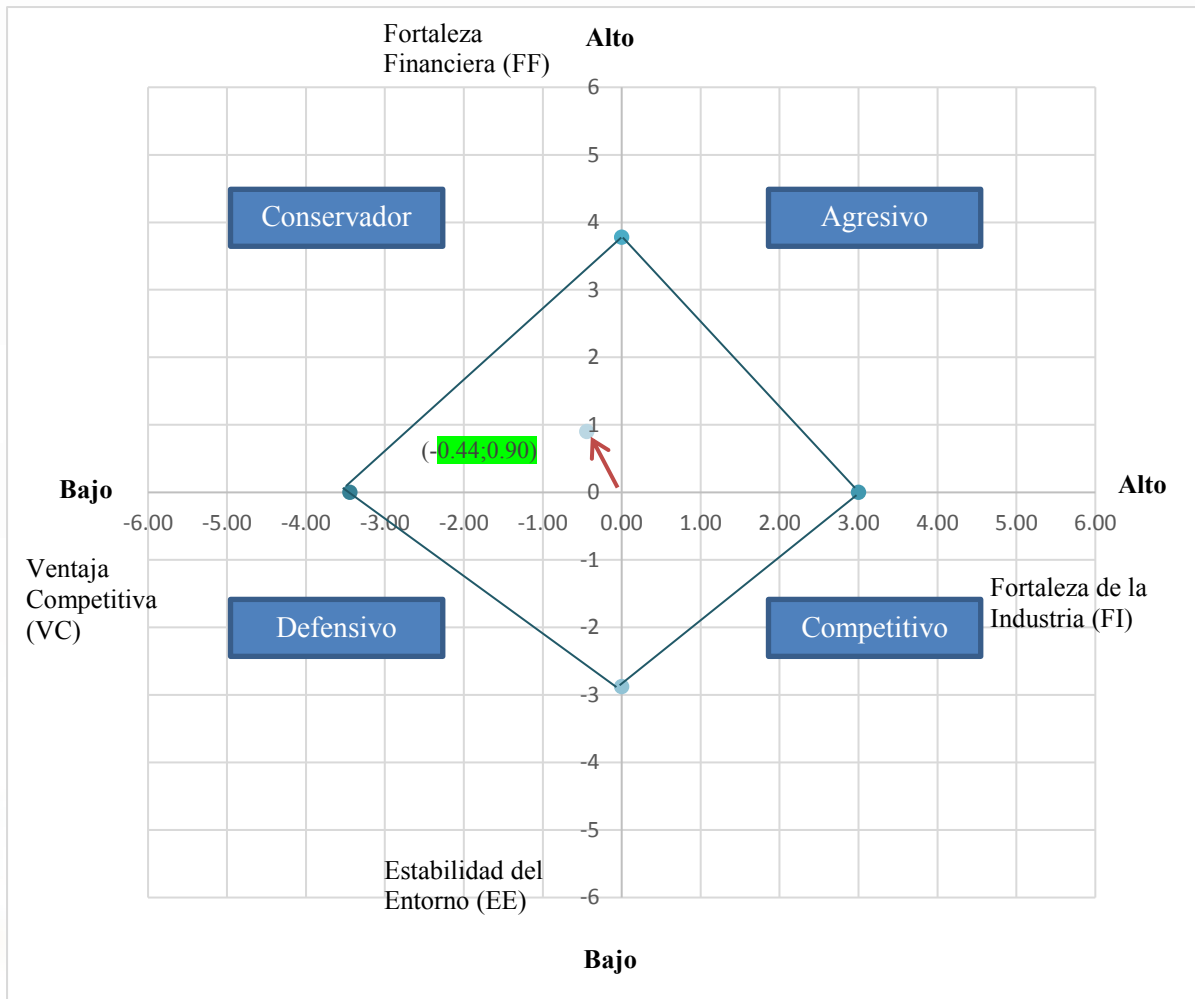


Figura 78. Matriz MPEYEA para Transportes León del Sur. Adaptado *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015, Lima, Peru: Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting evalúa la participación en el mercado junto con el crecimiento en ventas de la organización. Para la construcción de la matriz se tomaron los valores de las ventas en la industria de transportes y las ventas de la empresa transportes León del Sur en los años 2017 y 2018. Luego de calcular el porcentaje de participación (2%) y la tasa de crecimiento de las ventas (27.7%), la empresa se ubica en el primer cuadrante: Signo de Interrogación. Esto significa que la empresa está en una industria con crecimiento, pero posee una baja participación de mercado, por lo que la empresa debe fortalecer sus estrategias intensivas (D'Alessio, 2016) (ver Figura 79).

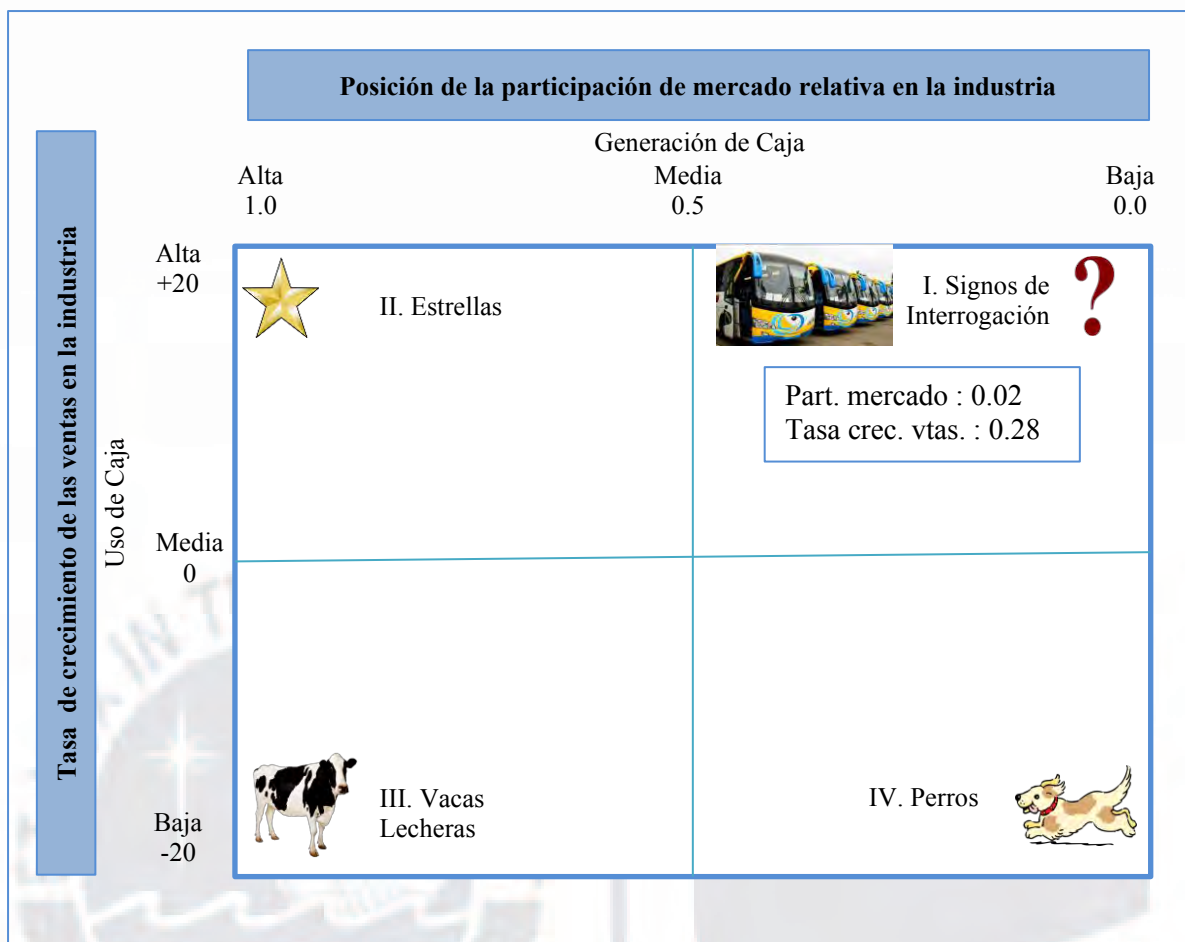


Figura 79. Matriz Boston Consulting (MBCG) para Transportes León del Sur. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Se elaboró también la MBC para las rutas en las que opera la empresa. Para esta evaluación se agrupó las rutas en norte, centro y sur, para luego hacer la comparación con el principal competidor.

Tabla 37

Participación Relativa y Crecimiento por Región de Transportes León del Sur

	Cantidad Pasajeros - LEÓN DEL SUR	Cantidad de Pasajeros - Cruz del Sur * estimación	Composición de Rutas - León del Sur (%)	Participación de Pasajeros (%)	Crecimiento de la Industria (%)
Norte	160,264	1'753,565	20.79	9.139	6
Centro	322,687	2'338,086	41.86	13.801	10
Sur	287,921	1'753,565	37.35	16.419	-5
Total	770,872	5'845,215	100.00	1.431	

Nota. Adaptado de *Reporte de Gestión 2018* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

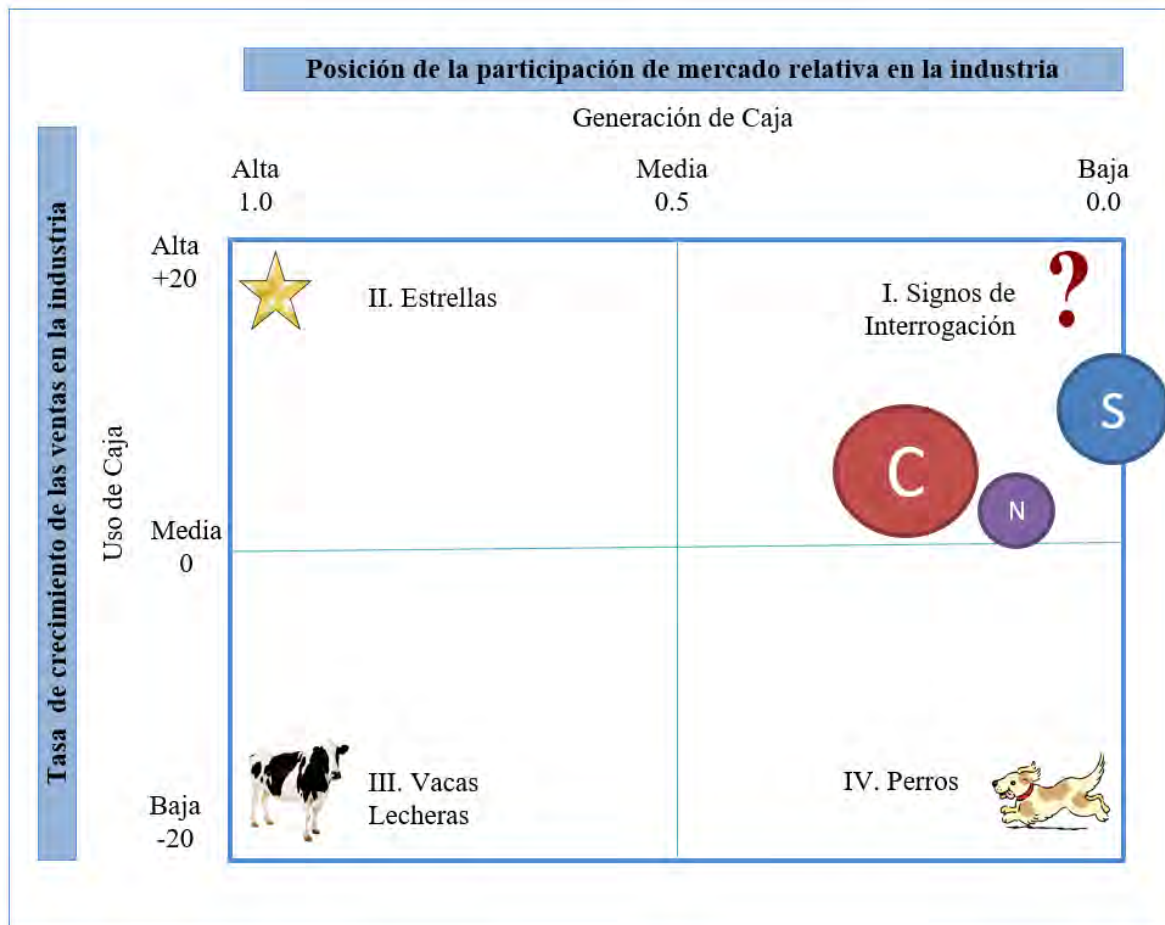


Figura 80. Matriz Boston Consulting (MBCG) para Transportes León del Sur por región. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015, Lima, Peru: Pearson.

Dado que la participación por región de las rutas se encuentra también en el cuadrante de signo de interrogación, la empresa debe seguir fortaleciendo sus estrategias intensivas. Las estrategias que debe seguir son las siguientes

- Desarrollo de mercados: incorporar nuevas rutas en el norte del país.
- Incorporar una gestión dinámica de precios para poder penetrar en el nuevo mercado.

Se realizó también la matriz para las rutas comerciales de la empresa. En ellas se encontró que las rutas que se encuentran en el cuadrante de vaca lechera con Arequipa – Lima y Lima – Arequipa. Estas son las rutas que generan los mayores ingresos para la empresa y los que cuentan con la mayor cantidad frecuencia de viajes.

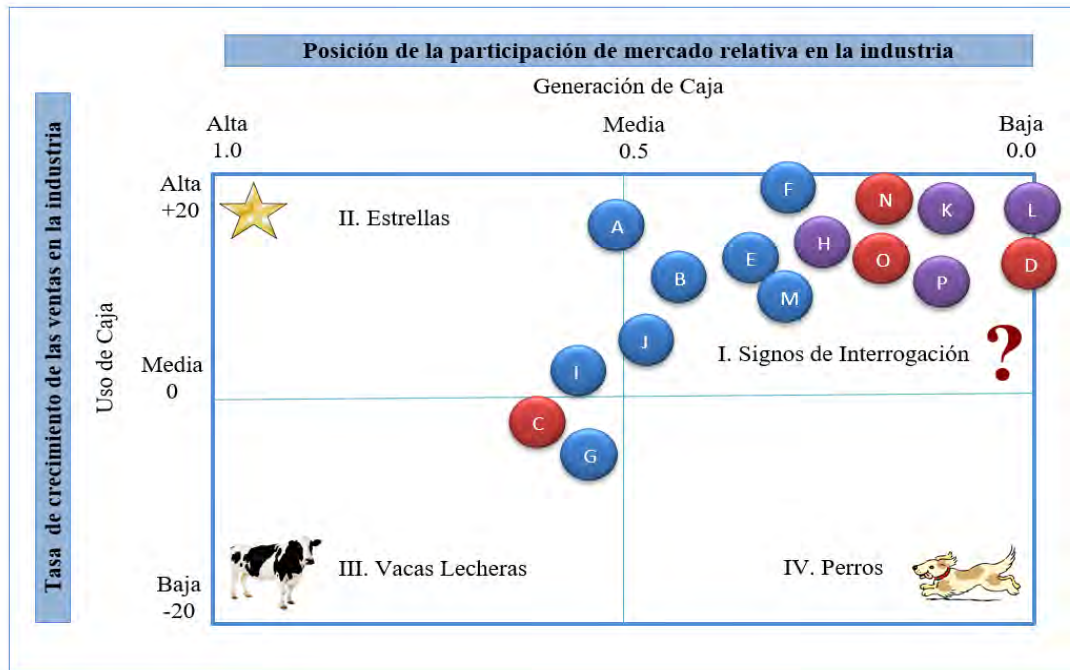


Figura 81. Matriz Boston Consulting (MBCG) para Transportes León del Sur por ruta. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015, Lima, Peru: Pearson.

Nota. A - Arequipa – Tacna, B - Arequipa – Cusco, C - Arequipa – Lima, D - Chiclayo – Lima, E - Cusco – Arequipa, F - Cusco – Lima, G - Lima – Arequipa, H - Lima – Chiclayo, I - Lima – Cusco, J - Lima – Tacna, K - Lima – Talara, L - Lima – Tumbes, M - Tacna – Arequipa, N - Tacna – Lima, O - Talara – Lima, P - Tumbes – Lima.

Dado que la participación por rutas se encuentra también en el cuadrante de signo de interrogación, la empresa debe seguir fortaleciendo sus estrategias intensivas. Las estrategias que debe seguir son las siguientes

- Desarrollo de mercados: incorporar nuevas rutas en el norte del país.
- Incorporar una gestión dinámica de precios para poder penetrar en el nuevo mercado.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa se construye con los resultados de las matrices MEFÉ y MEFI. Al finalizar dichas matrices se obtiene la suma de la ponderación de cada matriz, estos valores se colocan en una matriz de nueve celdas y dos dimensiones que están divididas en tres regiones. Cada una de las regiones establece una situación para una empresa y recomienda un tipo de estrategia. Para la empresa Transportes León del Sur se ha obtenido

los valores de 2.22 de la matriz MEFI y 2.39 de la matriz MEFE, ubicándose así en la región V, en la cual se recomienda el desarrollo de estrategias de forma selectiva para lograr una mayor penetración de mercado y desarrollo de productos (D'Alessio, 2016) (ver Figura 82).

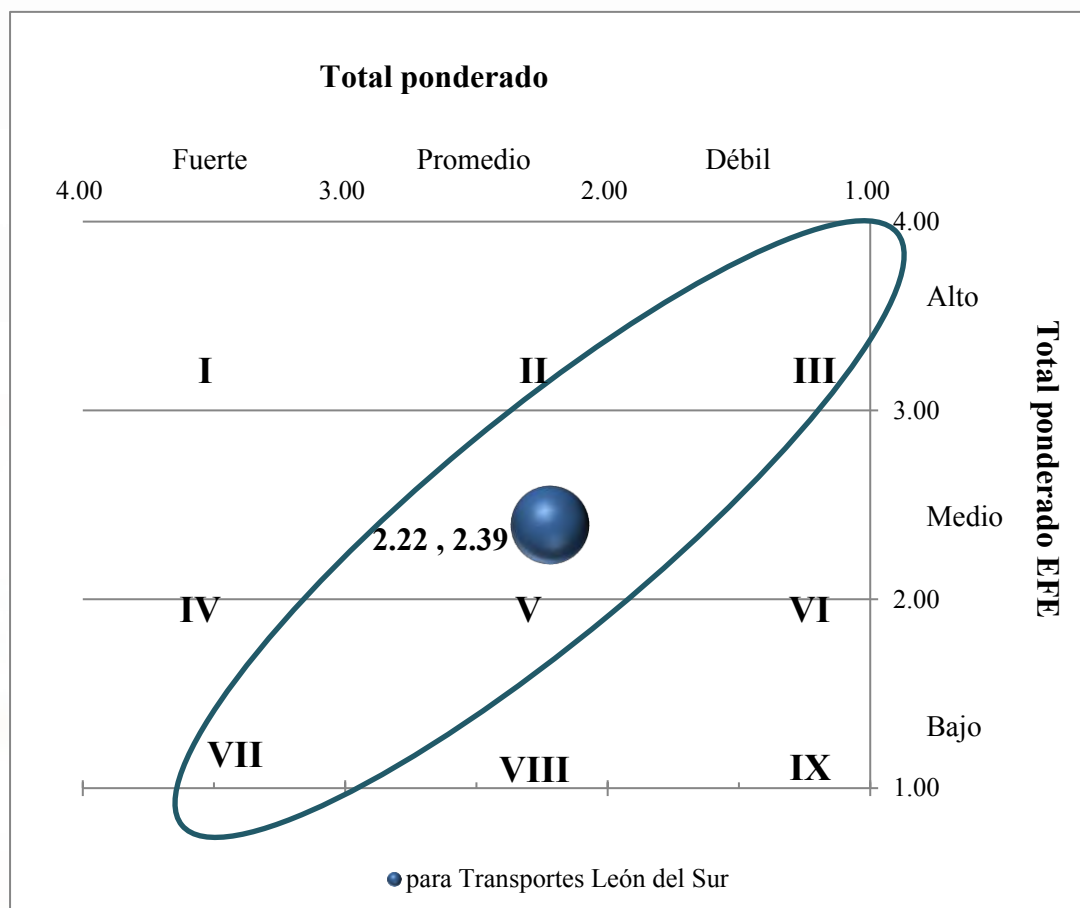


Figura 82. Matriz Interna Externa (MIE) para Transportes León del Sur. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015, Lima, Peru: Pearson..

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia [MGE] es de gran utilidad porque “ayuda a evaluar y afinar la selección apropiada de estrategias para la organización” (D'Alessio, 2016). En esta matriz se evalúa simultáneamente las variables de crecimiento de mercado y la posición competitiva, y se recomienda estrategias a aplicar de acuerdo al cuadrante en el que se encuentra la organización. En la actualidad la empresa de transporte León del Sur presenta una posición competitiva importante porque cuenta con buses modernos y servicios diferenciados, que también tienen algunos de sus competidores más directos. Respecto a la

variable de crecimiento de mercado en el sector de transporte terrestre es lento (0.7% desde 2015 a 2018), debido a las diferentes alternativas que se tiene para el transporte y al crecimiento histórico promedio que se tiene detallado líneas arriba en la Tabla 41 en el capítulo 3.1.4. De acuerdo a los argumentos presentados anteriormente se recomienda aplicar las estrategias del cuadrante IV como se muestra en la Figura 87, de las cuales sus estrategias que pueden usar son la diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación conglomerada y aventura conjunta.

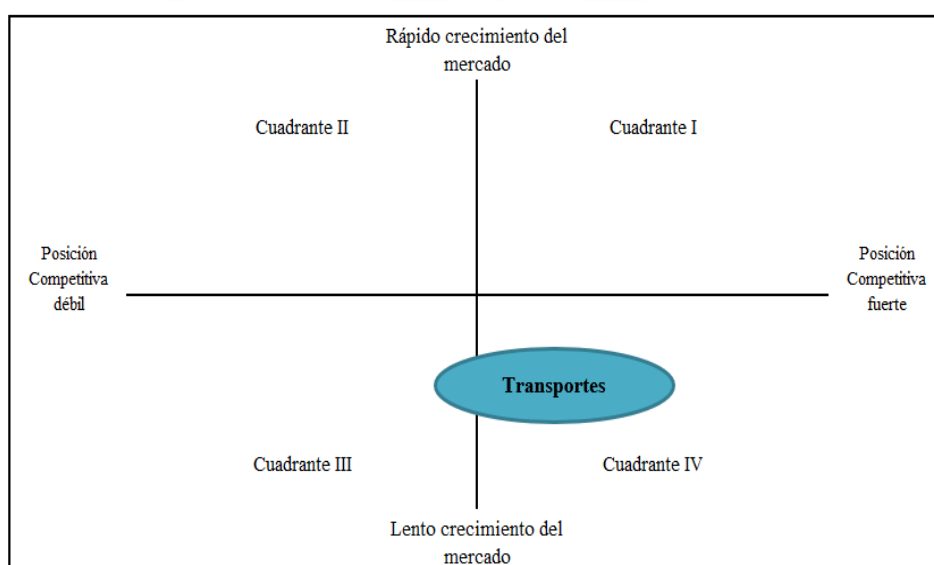


Figura 83. Matriz de la Gran Estrategia de la empresa de Transportes León del Sur. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015, Lima, Peru: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Surgieron 21 estrategias de la matriz FODA, de las cuales 19 de estas son estrategias alternativas externas y cuatro estrategias específicas internas. Se evaluaron con las matrices PEYEA, BCG, IE y GE y el resultado se muestra en la Tabla 38. Según D'Alessio (2016) después de identificar las repeticiones en las cinco matrices descritas anteriormente se suman las repeticiones y se mantienen las estrategias cuya sumatoria sea mayor a tres. De las 19 estrategias alternativas externas se ha retenido 15 de ellas que son las E1, E3, E4, E5, E6, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E17, E18, E19 y E20; las estrategias E7, E9, E16 y E21 que

son estrategias internas se mantienen en el proceso estratégico porque responden a los objetivos de largo plazo de la organización.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz es una técnica que ayuda a analizar y determinar el atractivo relativo de las estrategias retenidas en la matriz MDE de la empresa de Transportes León del Sur (D'Alessio, 2016). La matriz MCPE que se presenta en la Tabla 39 usa las fortalezas y debilidades internas de la empresa de Transportes León del Sur obtenidas en la matriz MEFI y las oportunidades y amenazas del sector de transporte terrestre encontradas en la matriz MEFE. Del análisis objetivo de las 19 estrategias alternativas propuestas, 13 de estas estrategias se evaluaron como viables porque la suma de su valoración es mayor a los cinco puntos y las seis estrategias restantes son consideradas no viables.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Luego de haber calificado las estrategias según su nivel de atractividad, se debe evaluar las estrategias resultantes de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico con los cuatro criterios propuestos por Rumelt (1986). Las estrategias resultantes hasta esta etapa deben ser evaluadas según cuatro criterios: Consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad y las estrategias que pasen estas cuatro pruebas podrán ser seleccionadas para continuar con las evaluaciones correspondientes pues si pasa alguna estrategia que no apruebe algún criterio, se puede correr el riesgo de afectar de manera negativa durante la implementación de las estrategias el desempeño de una o de varias áreas de la organización. Adicionalmente, se podría tomar como una estrategia de contingencia alguna estrategia que no pase algún criterio, pero esta deberá conformar el tercer grupo de las estrategias de contingencia (D'Alessio, 2015).

Los cuatro criterios propuestos por Rumelt se detallan a continuación:

- Consistencia: La estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente

inconsistentes.

- Consonancia: La estrategia debe presentar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que ocurran.
- Ventaja: La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.
- Factibilidad: La estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética busca verificar que las estrategias seleccionadas hasta el momento no vayan en contra de aspectos relacionados con los derechos y a la justicia y sean buenas para fines utilitarios. Esta matriz permite filtrar las estrategias pues si alguna de estas viola los derechos humanos, es injusta o perjudica el logro de los resultados estratégicos debe ser retirada (D'Alessio, 2016).

Rowe, Mason, Dickel, Mann, y Mockler (citados en D'Alessio, 2008) indicaron que en relación al aspecto de derechos, debe ser evaluado si las estrategias afectan el derecho a la vida, a la propiedad, al libre pensamiento, a la privacidad, a la libertad de conciencia, a hablar libremente y al debido proceso. En relación a los aspectos de justicia, se debe evaluar que la estrategia sea justa en relación a la distribución, es decir, que los beneficios o cargas sean justas y no perjudicar a un *stakeholder* menos aventajado; que la estrategia sea equitativa, es decir, que las reglas y políticas de las estrategias sean imparciales, conscientes y estén claramente establecidas, y que las estrategias cuenten con normas de compensación para que en caso que se comenta una injusticia, los *stakeholders* afectados puedan ser compensados.

En relación al utilitarismo, se debe evaluar que la estrategia permita alcanzar los fines y resultados estratégicos y que los medios empleados utilicen medios eficientes para lograr grandes beneficios. Los criterios utilizados para su evaluación son (a) Derechos: (P)

Tabla 38

Matriz de Decisión Estratégica para Transportes León del Sur (MDE)

	Estrategias Específicas	Estrategias Alternativas	FODA	PEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
E1	FO1: Implementar el servicio de encomiendas y mensajería empresarial aprovechando los fundamentos macroeconómicos favorables para el país y de los sectores vinculados (minería e industria) . (F1, F5, O1, O2, O5, O6)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de Productos	X	X	X	X		4
E2	FO2: Adquirir biodiesel como combustible complementario proveniente de instituciones que realicen investigaciones en la materia a fin de fortalecer la imagen de la empresa frente a la sociedad (F4, O1, O9)	Estrategia Defensiva, Aventura Conjunta bajo la modalidad de Alianza Estratégica	X				X	2
E3	FO3: Ampliar rutas en el centro y norte del país principalmente en las ciudades de Piura, Trujillo, Chiclayo, Ayacucho (F1, F2, F4, F6, O2, O3, O4, O5, O6, O8)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de Mercado	X	X	X	X		4
E4	FO4: Extender los canales de venta hacia plataformas online para todos los servicios que se ofrecen (panorámico, bus cama y platinum) (F1, F4, F6, O2, O6, O8)	Estrategia Intensiva en Penetración de Mercado bajo la modalidad de Alianza Estratégica	X	X	X	X		4
E5	FO5: Retomar la prestación del servicio de transporte de personal de las empresas mineras e industriales que se ubican en las rutas que actualmente la empresa cubre (Arequipa, Cusco, Tacna, Moquegua) (F1, F2, F4, F5, O1, O3, O8)	Estrategia de Diversificación Conglomerada	X	X			X	3
E6	FO6: Modernizar el acondicionamiento interior de los buses a fin de ofrecer un servicio diferenciado en las nuevas rutas nacionales de la empresa (Piura, Trujillo, Chiclayo, Ayacucho). (F1, O4, O8)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de Mercados	X	X	X			3
E7	DO1: Implementar un sistema de monitoreo y gestión de flota satelital que permita mejorar la eficiencia de la flota y ahorrar costos operativos. Tentativamente el proveedor podría ser Comsatel (D4, D6, D7, O7)	Estrategia Interna, Gerencia de Procesos bajo el facilitador tecnologías de la información	X					1
E8	DO2: Realizar alianzas estratégicas con centros de colocaciones de institutos y universidades para contar con profesionales capacitados que puedan laborar en la empresa (D2, D8, D9, O1, O3, O5)	Estrategia Defensiva, Aventura Conjunta bajo la modalidad de Alianza Estratégica	X				X	2
E9	DO3: Implementar un plan de aseguramiento y de gestión de calidad para obtener la certificación ISO 9001 (D5, D10, D12, O2, O4, O7, O8)	Estrategia Interna, Calidad Total	X					1
E10	DO4: Desarrollar un plan de medios digital que promocioe la flota moderna de la empresa (D1, D3, O2, O6, O8)	Estrategia Intensiva, Desarrollo de Mercado	X	X	X			3
E11	DO5: Implementar un sistema ERP que integre la información contable, comercial y de operaciones (D2, D5, D10, D11, O7)	Estrategia Intensiva en Penetración de Mercado	X		X	X		3
E12	FA1: Generar una alianza estratégica con centros comerciales modernos ubicados en conos de las ciudades como el C.C. Arequipa Norte, Terminal Plaza Norte y Mall Aventura Plaza (Arequipa) para incrementar los puntos de venta a fin de desincentivar la compra a empresas informales (F1, F6, A3)	Estrategia Intensiva en Penetración de Mercado bajo la modalidad de Alianza Estratégica	X	X	X	X		4
E13	FA2: Renovar los 15 buses con mayor antigüedad de la flota por buses con estándar Euro5 a fin de reducir los costos de mantenimiento y consumo de combustible (F2, F3, F5; A1, A2, A4, A6)	Estrategia Intensiva en Penetración de Mercado	X		X	X		3
E14	FA3: Implementar un programa de reforestación por cada 10,000 km recorridos en las rutas del sur del país para mejorar la calidad de vida en los lugares de influencia (aproximadamente 600 árboles al año en alianza con gobiernos regionales) (F4, A7)	Estrategia Intensiva en Penetración de Mercado bajo la modalidad de Alianza Estratégica	X		X	X		3
E15	FA4: Promocionar la tenencia y uso de la flota con estándar Euro5 que es un estándar internacional de emisiones de gases para el cuidado del medio ambiente a fin de fortalecer la imagen responsable de la empresa y atraer más ventas (F5, A6)	Estrategia Intensiva en Penetración de Mercado	X	X	X	X		4
E16	FA5: Certificar la empresa en Responsabilidad Social Empresarial bajo el enfoque de la norma SA8000 (F4, A7)	Estrategia Interna, Gerencia de Procesos	X					1
E17	DA1: Posicionar la imagen de la empresa como una organización responsable con la comunidad y el medio ambiente (A3, A6, A7, D1, D3, D12)	Estrategia Intensiva en Penetración de Mercado	X	X	X	X		4
E18	DA2: Implementar un modelo de planificación inteligente de rutas y gestión dinámica de precios (A3, A4, D1, D3)	Estrategia Intensiva en Penetración de Mercado	X	X	X	X		4
E19	DA3: Implementar un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial basado en la sustentabilidad medioambiental a través de la norma ISO 26000 (A6, A1, D4, D6, D7, D10, D12)	Estrategia Interna, Gerencia de Procesos	X			X		2
E20	DA4: Implementar nuevas rutas que ofrezcan mayor rentabilidad (A1, A5, A7, D4)	Estrategia Intensiva en Desarrollo de Mercados	X	X	X			3
E21	DA5: Implementar un sistema de gestión de seguridad vial (ISO 39001) (A1, D9)	Estrategia Interna, Gerencia de Procesos	X					1

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (pp. 11). F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 40

Matriz de Rumelt (MR) para Transportes León del Sur

	Estrategias específicas retenidas	Matriz				
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E3	FO3: Ampliar rutas en el centro y norte del país principalmente en las ciudades de Piura, Trujillo, Chiclayo, Ayacucho (F1, F2, F4, F6, O2, O3, O4, O5, O6, O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	FO4: Extender los canales de venta hacia plataformas online para todos los servicios que se ofrecen (panorámico, bus cama y platinum) (F1, F4, F6, O2, O6, O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	FO5: Retomar la prestación del servicio de transporte de personal de las empresas mineras e industriales que se ubican en las rutas que actualmente la empresa cubre (Arequipa, Cusco, Tacna, Moquegua) (F1, F2, F4, F5, O1, O3, O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	FO6: Modernizar el acondicionamiento interior de los buses a fin de ofrecer un servicio diferenciado en las nuevas rutas nacionales de la empresa (Piura, Trujillo, Chiclayo, Ayacucho) . (F1,O4,O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	DO1: Implementar un sistema de monitoreo y gestión de flota satelital que permita mejorar la eficiencia de la flota y ahorrar costos operativos. Tentativamente el proveedor podría ser Comsatel (D4, D6, D7, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	DO3: Implementar un plan de aseguramiento y de gestión de calidad para obtener la certificación ISO 9001 (D5, D10, D12, O2, O4, O7, O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	DO4: Desarrollar un plan de medios digital que promocioe la flota moderna de la empresa (D1,D3, O2, O6, O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	DO5: Implementar un sistema ERP que integre la información contable, comercial y de operaciones (D2, D5, D10, D11, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16	FA5: Certificar la empresa en Responsabilidad Social Empresarial bajo el enfoque de la norma SA8000 (F4,A7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E18	DA2: Implementar un modelo de planificación inteligente de rutas y gestión dinámica de precios (A3, A4, D1, D3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E19	DA3: Implementar un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial basado en la sustentabilidad medioambiental a través de la norma ISO 26000 (A6, A1, D4, D6, D7, D10, D12)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E20	DA4: Implementar nuevas rutas que ofrezcan mayor rentabilidad (A1, A5, A7, D4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E21	DA5: Implementar un sistema de gestión de seguridad vial (ISO 39001) (A1,D9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (pp. 11). F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Promueve, N (Neutral), V (Viola); (b) Justicia: (J) Justo, N (Neutro), I (Injusto); y (c) Utilitarismo: E (Excelentes), N (Neutro), P (Perjudicial).

Para su construcción, se listaron las estrategias resultantes de la Matriz de Rumelt [MR], para luego evaluar cada estrategia según los criterios listados anteriormente.

Finalmente, se descarta aquella estrategia que ha sido calificada con “V”, “I” o “P” y se retiene las estrategias que no presentan estas calificaciones.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de descartar aquellas estrategias que posiblemente puedan violar los derechos, la justicia y no sean utilitarias en la Matriz de Ética, se obtienen aquellas estrategias que finalmente han sido aceptadas o retenidas y aquellas estrategias que no han sido retenidas son conocidas como estrategias de contingencia (D’Alessio, 2015).

Las estrategias de contingencia se agruparon en dos grupos de acuerdo al criterio del equipo evaluador: (a) aquellas estrategias que no lograron aparecer dos veces conforman el primer grupo de contingencia y (b) aquellas que solo lograron aparecer una vez, conforman el segundo grupo de contingencia. Las estrategias de contingencia se deben de tener en cuenta para su posible utilización pues puede suceder que durante la puesta en marcha o implementación de estrategias alguna de las estrategias retenidas en primera instancia pasen alguna dificultad y tengan que ser eliminadas; por ende, se podría utilizar alguna estrategia de contingencia empezando en primer lugar por aquellas estrategias que conforman el primer grupo de contingencia para luego pasar a las estrategias que conforman el segundo grupo de contingencia (D’Alessio, 2015).

Cabe resaltar que para que una estrategia de contingencia sea adoptada, esta estrategia debió ser modificada para superar aquel motivo por la cual no fue aceptada y una vez modificada, deberá pasar nuevamente por las evaluaciones previas a su anulación para ser considerada como una estrategia retenida que pueda ser tomada en cuenta (D’Alessio, 2015).

6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

La matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo permite verificar que las estrategias se encuentren alineadas con los objetivos de largo plazo (OLP). Adicionalmente, se debe indicar qué objetivo a largo plazo se alcanzará con las estrategias que han sido retenidas. En caso alguna estrategia retenida no esté alineada con algún objetivo a largo plazo, esta estrategia deberá ser considerada como estrategia de contingencia (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 43).

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

El realizar un análisis cuidadoso de las posibilidades de los competidores y sustitutos que Transportes León del Sur tiene permitirá realizar una mejor implementación de las estrategias pues se podrá evaluar las posibles medidas que los competidores, sustitutos y referentes podrían tomar cuando la empresa implemente las estrategias retenidas (D'Alessio, 2015).

Como se identificó en capítulos anteriores, Transportes León del Sur compete principalmente con tres empresas de transporte, las cuales son Turismo Civa, Oltursa y Flores Hermanos; asimismo, los sustitutos del transporte interprovincial es el transporte informal y las aerolíneas low-cost.

Finalmente, la empresa referente para Transportes León del Sur es la empresa de Transportes Cruz del Sur por ser la de mayor experiencia, la empresa que registra las mayores ventas, la empresa que es considerada como aquella que brinda el mejor servicio dentro del sector y aquella que cuenta con certificaciones de seguridad y calidad. Para la elaboración de esta matriz, se tomó en cuenta cuales podrían ser las posibles reacciones de las empresas listadas y cabe resaltar que en algunos casos las estrategias retenidas propuestas ya están siendo implementadas o desarrolladas por algunas empresas competidoras o referente (ver Tabla 44).

Tabla 41

Matriz de Ética para Transportes León del Sur (ME)

Estrategias / Impacto	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho de la	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
E3 FO3: Ampliar rutas en el centro y norte del país principalmente en las ciudades de Piura, Trujillo, Chiclayo, Ayacucho (F1, F2, F4, F6, O2, O3, O4, O5, O6, O8)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E4 FO4: Extender los canales de venta hacia plataformas online para todos los servicios que se ofrecen (panorámico, bus cama y platinum) (F1, F4, F6, O2, O6, O8)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E5 FO5: Retomar la prestación del servicio de transporte de personal de las empresas mineras e industriales que se ubican en las rutas que actualmente la empresa cubre (Arequipa, Cusco, Tacna, Moquegua) (F1, F2, F4, F5, O1, O3, O8)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
E6 FO6: Modernizar el acondicionamiento interior de los buses a fin de ofrecer un servicio diferenciado en las nuevas rutas nacionales de la empresa (Piura, Trujillo, Chiclayo, Ayacucho) . (F1,O4,O8)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
E7 DO1: Implementar un sistema de monitoreo y gestión de flota satelital que permita mejorar la eficiencia de la flota y ahorrar costos operativos. Tentativamente el proveedor podría ser Comsatel (D4, D6, D7, O7)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
E9 DO3: Implementar un plan de aseguramiento y de gestión de calidad para obtener la certificación ISO 9001 (D5, D10, D12, O2, O4, O7, O8)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E10 DO4: Desarrollar un plan de medios digital que promueva la flota moderna de la empresa (D1,D3, O2, O6, O8)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
E11 DO5: Implementar un sistema ERP que integre la información contable, comercial y de operaciones (D2, D5, D10, D11, O7)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E16 FA5: Certificar la empresa en Responsabilidad Social Empresarial bajo el enfoque de la norma SA8000 (F4,A7)	P	N	N	N	N	P	N	N	J	E	N	Sí
E18 DA2: Implementar un modelo de planificación inteligente de rutas y gestión dinámica de precios (A3, A4, D1, D3)	N	N	P	N	P	N	N	N	N	E	N	Sí
E19 DA3: Implementar un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial basado en la sustentabilidad medioambiental a través de la norma ISO 26000 (A6, A1, D4, D6, D7, D10, D12)	P	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
E20 DA4: Implementar nuevas rutas que ofrezcan mayor rentabilidad (A1, A5, A7, D4)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E21 DA5: Implementar un sistema de gestión de seguridad vial (ISO 39001) (A1,D9)	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; Justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; Utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

Tabla 42

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) para Transportes León del Sur

Estrategias específicas retenidas	
E3	FO3: Ampliar rutas en el centro y norte del país principalmente en las ciudades de Piura, Trujillo, Chiclayo, Ayacucho (F1, F2, F4, F6, O2, O3, O4, O5, O6, O8)
E4	FO4: Extender los canales de venta hacia plataformas online para todos los servicios que se ofrecen (panorámico, bus cama y platinum) (F1, F4, F6, O2, O6, O8)
E5	FO5: Retomar la prestación del servicio de transporte de personal de las empresas mineras e industriales que se ubican en las rutas que actualmente la empresa cubre (Arequipa, Cusco, Tacna, Moquegua) (F1, F2, F4, F5, O1, O3, O8)
E6	FO6: Modernizar el acondicionamiento interior de los buses a fin de ofrecer un servicio diferenciado en las nuevas rutas nacionales de la empresa (Piura, Trujillo, Chiclayo, Ayacucho) (F1, O4, O8)
E7	DO1: Implementar un sistema de monitoreo y gestión de flota satelital que permita mejorar la eficiencia de la flota y ahorrar costos operativos. Tentativamente el proveedor podría ser Comsatel (D4, D6, D7, O7)
E9	DO3: Implementar un plan de aseguramiento y de gestión de calidad para obtener la certificación ISO 9001 (D5, D10, D12, O2, O4, O7, O8)
E10	DO4: Desarrollar un plan de medios digital que promocioe la flota moderna de la empresa (D1, D3, O2, O6, O8)
E11	DO5: Implementar un sistema ERP que integre la información contable, comercial y de operaciones (D2, D5, D10, D11, O7)
E16	FA5: Certificar la empresa en Responsabilidad Social Empresarial bajo el enfoque de la norma SA8000 (F4, A7)
E18	DA2: Implementar un modelo de planificación inteligente de rutas y gestión dinámica de precios (A3, A4, D1, D3)
E19	DA3: Implementar un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial basado en la sustentabilidad medioambiental a través de la norma ISO 26000 (A6, A1, D4, D6, D7, D10, D12)
E20	DA4: Implementar nuevas rutas que ofrezcan mayor rentabilidad (A1, A5, A7, D4)
E21	DA5: Implementar un sistema de gestión de seguridad vial (ISO 39001) (A1, D9)
Estrategias de contingencia	
Primer grupo	
E2	FO2: Adquirir biodiesel como combustible complementario proveniente de instituciones que realicen investigaciones en la materia a fin de fortalecer la imagen de la empresa frente a la sociedad (F4, O1, O9)
E8	DO2: Realizar alianzas estratégicas con centros de colocaciones de institutos y universidades para contar con profesionales capacitados que puedan laborar en la empresa (D2, D8, D9, O1, O3, O5)
Segundo grupo	
E1	FO1: Implementar el servicio de encomiendas y mensajería empresarial aprovechando los fundamentos macroeconómicos favorables para el país y de los sectores vinculados (minería e industria) . (F1, F5, O1, O2, O5, O6)
E12	FA1: Generar una alianza estratégica con centros comerciales modernos ubicados en conos de las ciudades como el C.C. Arequipa Norte, Terminal Plaza Norte y Mall Aventura Plaza (Arequipa) para incrementar los puntos de venta a fin de desincentivar la compra a empresas informales (F1, F6, A3)
E13	FA2: Renovar los 15 buses con mayor antigüedad de la flota por buses con estándar Euro5 a fin de reducir los costos de mantenimiento y consumo de combustible (F2, F3, F5; A1, A2, A4, A6)
E14	FA3: Implementar un programa de reforestación por cada 10,000 km recorridos en las rutas del sur del país para mejorar la calidad de vida en los lugares de influencia (aproximadamente 600 árboles al año en alianza con gobiernos regionales) (F4, A7)
E15	FA4: Promocionar la tenencia y uso de la flota con estándar Euro5 que es un estándar internacional de emisiones de gases para el cuidado del medio ambiente a fin de fortalecer la imagen responsable de la empresa y atraer más ventas (F5, A6)
E17	DA1: Posicionar la imagen de la empresa como una organización responsable con la comunidad y el medio ambiente (A3, A6, A7, D1, D3, D12)

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (pp. 11). F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 43

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) para Transportes León del Sur

Para el 2023, Transportes León del Sur será una de las diez principales empresas de transporte terrestre de pasajeros en el Perú en nivel de ventas, actuando de manera socialmente responsable, generando rentabilidad para los accionistas buscando la satisfacción del cliente y manteniendo un compromiso con la seguridad, respetando las normativas legales que contribuyen al crecimiento del Perú.					
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1	Participación de Mercado	OLP 1: Al 2023, posicionarse dentro de las 10 principales empresas en ventas en el sector transporte terrestre de personas en el Perú, actualmente la empresa ocupa el décimo séptimo lugar (Perú Top 10000, 2019).	Al 2023, alcanzar el 10% en ROE y 8.0% en margen neto, 12 millones de soles en EBITDA, que en promedio del 2014 al 2018 fueron de 6.02% en ROE, 6% en Margen Neto en 2018 y S/. 9.02MM en Ebitda en 2018 (Estado de resultados Transportes León del Sur)	Al 2023, obtener la certificación 39001 de seguridad vial y la 9001 de gestión de calidad. A la fecha no se cuenta con documentación referente a seguridad vial ni gestión de calidad (ISO 39001, 2015 e ISO 9001, 2015)	Al 2023, consolidar a Transportes León del Sur como una empresa socialmente responsable a través de la certificación SA 8000 y la implementación de la norma ISO 26000. A la fecha no se cuenta con una gestión de la responsabilidad social empresarial. (SA 8000 e ISO 26000).
2	Rentabilidad				
3	Mejorar la calidad del servicio, con certificaciones				
4	Consolidarse como una empresa socialmente responsable				
Estrategias Específicas					
E3	FO3: Ampliar rutas en el centro y norte del país principalmente en las ciudades de Piura, Trujillo, Chiclayo, Ayacucho (F1, F2, F4, F6, O2, O3, O4, O5, O6, O8)	X	X		
E4	FO4: Extender los canales de venta hacia plataformas online para todos los servicios que se ofrecen (panorámico, bus cama y platinum) (F1, F4, F6, O2, O6, O8)	X	X		
E5	FO5: Retomar la prestación del servicio de transporte de personal de las empresas mineras e industriales que se ubican en las rutas que actualmente la empresa cubre (Arequipa, Cusco, Tacna, Moquegua) (F1, F2, F4, F5, O1, O3, O8)		X		
E6	FO6: Modernizar el acondicionamiento interior de los buses a fin de ofrecer un servicio diferenciado en las nuevas rutas nacionales de la empresa (Piura, Trujillo, Chiclayo, Ayacucho) . (F1,O4,O8)	X	X		
E7	DO1: Implementar un sistema de monitoreo y gestión de flota satelital que permita mejorar la eficiencia de la flota y ahorrar costos operativos. Tentativamente el proveedor podría ser Comsatel (D4, D6, D7, O7)		X	X	
E9	DO3: Implementar un plan de aseguramiento y de gestión de calidad para obtener la certificación ISO 9001 (D5, D10, D12, O2, O4, O7, O8)		X	X	
E10	DO4: Desarrollar un plan de medios digital que promocioe la flota moderna de la empresa (D1,D3, O2, O6, O8)	X	X		
E11	DO5: Implementar un sistema ERP que integre la información contable, comercial y de operaciones (D2, D5, D10, D11, O7)	X	X	X	
E16	FA5: Certificar la empresa en Responsabilidad Social Empresarial bajo el enfoque de la norma SA8000 (F4,A7)		X		X
E18	DA2: Implementar un modelo de planificación inteligente de rutas y gestión dinámica de precios (A3, A4, D1, D3)	X	X		
E19	DA3: Instalar un sistema de monitoreo integrado de gestión de flota a fin de reducir las emisiones de gases (A6, A1,D4, D6, D7, D10, D12)		X	X	X
E20	DA4: Desarrollar un plan de gestión vial de flujos de tránsito para determinar nuevas vías que ofrezcan la mayor rentabilidad (A1, A5, A7, D4)	X	X		
E21	DA5: Capacitar al personal de manera permanente para implementar y certificar un ISO 39001 (A1,D9)	X	X	X	

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 44

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para Transportes León del Sur (MEPCS)

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores				Posibilidades de los sustitutos		Posibilidades de los referentes
	Turismo Civa	Oltursa	Flores Hermanos	Transportes Cruz del Sur	Transporte Informal	Aerolíneas low-cost	Flixbus
E3 FO3: Ampliar rutas en el centro y norte del país principalmente en las ciudades de Piura, Trujillo, Chiclayo, Ayacucho (F1, F2, F4, F6, O2, O3, O4, O5, O6, O8)	Fortalecer su presencia	Fortalecer su presencia	Guerra de precios	Fortalecer su presencia	Guerra de precios	Indiferente	Indiferente
E4 FO4: Extender los canales de venta hacia plataformas online para todos los servicios que se ofrecen (panorámico, bus cama y platinum) (F1, F4, F6, O2, O6, O8)	Imitar estrategia	Indiferente	Potenciar canal online	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E5 FO5: Retomar la prestación del servicio de transporte de personal de las empresas mineras e industriales que se ubican en las rutas que actualmente la empresa cubre (Arequipa, Cusco, Tacna, Moquegua) (F1, F2, F4, F5, O1, O3, O8)	Indiferente	Imitar estrategia	Indiferente	Fortalecer su presencia	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E6 FO6: Modernizar el acondicionamiento interior de los buses a fin de ofrecer un servicio diferenciado en las nuevas rutas nacionales de la empresa (Piura, Trujillo, Chiclayo, Ayacucho) . (F1,O4,O8)	Imitar estrategia	Fortalecer su posición	Imitar estrategia	Fortalecer su posición	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E7 DO1: Implementar un sistema de monitoreo y gestión de flota satelital que permita mejorar la eficiencia de la flota y ahorrar costos operativos. Tentativamente el proveedor podría ser Comsatel (D4, D6, D7, O7)	Imitar estrategia	Fortalecer su posición	Indiferente	Fortalecer su posición	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E9 DO3: Implementar un plan de aseguramiento y de gestión de calidad para obtener la certificación ISO 9001 (D5, D10, D12, O2, O4, O7, O8)	Imitar estrategia	Imitar estrategia	Imitar estrategia	Fortalecer su posición	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E10 DO4: Desarrollar un plan de medios digital que promueva la flota moderna de la empresa (D1,D3, O2, O6, O8)	Imitar estrategia	Imitar estrategia	Imitar estrategia	Imitar estrategia	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E11 DO5: Implementar un sistema ERP que integre la información contable, comercial y de operaciones (D2, D5, D10, D11, O7)	No aplica al ser una estrategia interna	No aplica al ser una estrategia interna	No aplica al ser una estrategia interna	No aplica al ser una estrategia interna	No aplica al ser una estrategia interna	No aplica al ser una estrategia interna	No aplica al ser una estrategia interna
E16 FA5: Certificar la empresa en Responsabilidad Social Empresarial bajo el enfoque de la norma SA8000 (F4,A7)	Imitar estrategia	Imitar estrategia	Indiferente	Imitar estrategia	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E18 DA2: Implementar un modelo de planificación inteligente de rutas y gestión dinámica de precios (A3, A4, D1, D3)	Imitar estrategia	Imitar estrategia	Imitar estrategia	Imitar estrategia	Indiferente	Imitar estrategia	Indiferente
E19 DA3: Implementar un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial basado en la sustentabilidad medioambiental a través de la norma ISO 26000 (A6, A1, D4, D6, D7, D10, D12)	Imitar estrategia	Fortalecer su posición	Imitar estrategia	Fortalecer su posición	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E20 DA4: Implementar nuevas rutas que ofrezcan mayor rentabilidad (A1, A5, A7, D4)	Imitar estrategia	Imitar estrategia	Imitar estrategia	Imitar estrategia	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E21 DA5: Implementar un sistema de gestión de seguridad vial (ISO 39001) (A1,D9)	Imitar estrategia	Imitar estrategia	Imitar estrategia	Fortalecer su posición	Indiferente	Imitar estrategia	Indiferente

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.13. Conclusiones

A través del análisis realizado en el proceso estratégico se obtuvo el conjunto de estrategias retenidas para poder realizar la implementación estratégica. En base al conjunto de matrices que se elaboraron y analizaron, se pudo ir tamizando y seleccionando las estrategias de mayor relevancia para que puedan responder de manera más asertiva con los objetivos y visión planteados para la organización mediante del proceso estratégico se pudo maximizar la posibilidad de tener éxito para la visión y objetivos planteados.

En este capítulo se inició el proceso de la proposición de 21 estrategias a través de la matriz FODA, para luego, definir 15 estrategias retenidas y seis estrategias de contingencia tras haber realizado doce matrices que permitieron determinar la pertinencia, relevancia e idoneidad de las estrategias propuestas.

Las estrategias retenidas son a criterio de los analistas, sólidas y adecuadas. De implementarse correctamente permitirán que la empresa Transportes León del Sur se posicione en el territorio peruano como una empresa de transportes con crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad garantizados en el tiempo.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica es la segunda fase del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico pues una vez concluido el proceso de formulación e identificación de estrategias, se da inicio a una nueva fase en la que se generan acciones para la puesta en marcha del proceso estratégico para ser convertidos en resultados (D'Alessio, 2008). Para este fin, en el presente capítulo se desarrolla a detalle los puntos que ayudarán a ejecutar una adecuada implementación de las estrategias identificadas; es así que se iniciará listando: (a) los objetivos a corto plazo que son los hitos con los que se alcanza los objetivos a largo plazo, (b) las políticas que son los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia, (c) los recursos que son aquellos insumos que permiten llevar a cabo las estrategias seleccionadas, (d) la estructura organizacional que contribuirá en el movimiento de la organización hacia la implementación a través de las políticas establecidas, (e) medio ambiente, ecología y responsabilidad social orientado a analizar si las estrategias que se pondrán en marcha afectaría negativamente a alguno de estos aspectos, (f) recursos humanos y motivación ya que es necesario desarrollar e incorporar planes de acción para las funciones habituales de la empresa y (g) gestión del cambio pues es importante aminorar la resistencia al cambio a fin de la implementación de estrategias educativas y racionales.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

El establecimiento de objetivos de corto plazo permite tener claro aquellos mecanismos por los cuales se van a alcanzar cada uno de los objetivos de largo plazo planteados en la fase de formulación pues constituyen la base para la asignación de los recursos y permiten que el proceso estratégico pueda ser retroalimentado de manera permanente estratégicos (D'Alessio, 2008).

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2008) “los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las

estrategias seleccionadas. La correcta asignación de recursos permite la ejecución de la estrategia, y la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo” (pp. 398). Dichos recursos pueden ser financieros, físicos, humanos y tecnológicos y consideran las capacidades y ventajas competitivas de la organización. Los recursos necesarios para llevar a cabo cada estrategia propuesta se muestran en la Tabla 46.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son el medio por el cual se diseña el rumbo para orientar las estrategias hacia la visión de la organización, debiendo estar alineadas con los valores de la organización a fin de generar una correspondencia en ambos sentidos. Las políticas son importantes ya que son la base que permite resolver problemas que se pueden generar de manera frecuente, así como la base que permite el control y coordinación, y constituyen los límites y restricciones sobre las acciones administrativas (D’Alessio, 2008). En la Tabla 47 se muestra las políticas planteadas para cada estrategia identificada y seleccionada en la fase de formulación del proceso estratégico.

7.4. Estructura Organizacional de Transportes León del Sur

La estructura organizacional contribuirá en el movimiento de la organización hacia la implementación de las estrategias formuladas y seleccionadas mediante las políticas planteadas (D’Alessio, 2008). Para esto, se definió que la actual estructura organización de Transportes León del Sur no permitiría llevar a la práctica las estrategias definidas y se realizó diversos ajustes a fin de establecer una estructura que facilite y logre la implementación de las estrategias definidas. El ajuste de la actual estructura organizacional se basó en dos premisas, la primera fue identificar aquellas áreas y puestos que necesitaban ser añadidos pues actualmente no existen y aquellas áreas y puestos que necesitaban ser fusionados pues dadas las funciones y responsabilidades actuales individuales, no permitirían el logro de las estrategias propuestas.

Tabla 45

Matriz de Objetivos de Corto Plazo para Transportes León del Sur (MOCP)

OLP	N° OCP	OCP	Unidad de Medida	Indicador	Indicador al 2019	Incremento anual proyectado	Indicador 2023
OLP 1: Al 2023, posicionarse dentro de las 10 principales empresas en ventas en el sector transporte terrestre de personas en el Perú, actualmente la empresa ocupa el décimo séptimo lugar (Perú Top 10000, 2019).	OCP 1.1	Al 2023 incrementar el número de pasajeros a 990,000 en razón de 40 000 pasajeros adicionales por año, o su equivalente a 5% de incremento anual. A la fecha existe un número de 770,800 pasajeros anuales y el incremento promedio de la industria ha sido de 2.77% pasajeros.	Pasajeros	Incremento anual en el número de pasajeros	-	40,000	200,000
	OCP 1.2	Lograr que al 2023 las ventas on line contribuya con el 10 % a las Ventas Totales en razón de 1.3% puntos porcentuales por año. A la fecha la contribución de las ventas es de 3.7 % y el incremento anual promedio ha sido de 1% puntos porcentuales.	%	Participación de ventas online sobre total ventas anual	3.70%	1.30%	10.000%
	OCP 1.3	Al 2023, obtener el 20% de los ingresos totales de la empresa provenientes del transporte de personal al sector empresarial. Actualmente este servicio no se brinda. La meta anual es colocar un 5% los ingresos de la compañía a través de servicios de transporte de personal en el sur del país	%	Participación de ventas empresariales sobre total ventas anual	0	5%	20%
	OCP 1.4	Incrementar las rutas interprovinciales de 16 que se tiene actualmente a 23 para 2023. Se necesita incrementar de una ruta a dos rutas adicionales por año.	Cantidad de rutas nuevas /año	Número de rutas adicionales por año	16	1.4	23
OLP 2: Al 2023, alcanzar el 10% en ROE y 8.0% en margen neto, 12 millones de soles en EBITDA, que en promedio del 2014 al 2018 fueron de 6.02% en ROE, 6% en Margen Neto en 2018 y S/. 9.02MM en Ebitda en 2018 (Estado de resultados Transportes León del Sur)	OCP 2.1	A 2023 alcanzar un ROE de 10% partiendo de un roe actual de 6.02%, el incremento se dará a razón de 0.75%	%	Utilidad Neta/Patrimonio	6.02%	0.75%	10%
	OCP 2.2	Alcanzar un EBITDA de 12 millones de soles partiendo de una cifra actual de 9.03 millones, el incremento se dará a razón de 600 mil soles anuales	Soles	Utilidad Operativa menos impuesto a la renta más depreciaciones y amortizaciones de intangibles	9.03	0.6 MM	12MM
	OCP 2.3	Incrementar el Margen Neto de la empresa a razón de 20 puntos base anuales hasta alcanzar la meta a 2023 de 8% en Margen Neto. Actualmente el Margen Neto es de 6%	%	Utilidad Neta / Ventas	6%	20% incremental por año	8%
OLP 3: Al 2023, obtener la certificación 39001 de seguridad vial y la 9001 de gestión de calidad. A la fecha no se cuenta con documentación referente a seguridad vial ni gestión de calidad (ISO 39001, 2015 e ISO 9000, 2015)	OCP 3.1	Iniciar y completar la etapa de "planificación" de las normas ISO 9001 y 39001, entregando el mapeo de procesos completo y completando el punto 4 (contexto) y 6 (planificación) de la norma ISO 9001 y su similar en norma 39001 para Diciembre del 2020.	%	Tareas ejecutadas/tareas planificadas	0%	100%	90%
	OCP 3.2	Ejecutar la etapa de "Hacer" de las normas ISO 9001 y 39001, entregando los procedimientos escritos de gestión y completando el punto 7 (apoyo) y 8 (operación) de la norma iso 9001 y su similar en norma 39001 para Diciembre del 2021.	%	Tareas ejecutadas/tareas planificadas	0%	100%	90%
	OCP 3.3	Iniciar y completar la etapa de "Revisión" de las normas ISO 9001 y 39001, completando la auditoria interna, registro de capacitaciones y gestión de observaciones y no conformidades, empleando los puntos 9 (evaluación del desempeño), 10 (mejora) y 5 (liderazgo) de la norma iso 9001 y su similar en norma 39001 para Diciembre del 2022	%	Tareas ejecutadas/tareas planificadas	0%	100%	90%
	OCP 3.4	Completar la etapa de "Actuar" de las normas ISO 9001 y 39001, entregando la revisión de la dirección y la certificación de ambas normas para Diciembre del 2023	Certificaciones	Certificaciones Obtenidas	0	100%	100%
OLP 4: Al 2023, consolidar a Transportes León del Sur como una empresa socialmente responsable a través de la certificación SA 8000 y la implementación de la norma ISO 26000. A la fecha no se cuenta con una gestión de la responsabilidad social empresarial. (SA 8000 e ISO 26000).	OCP 4.1	Planificar todas las tareas referentes a los 9 puntos que conforman la normativa de la SA 8000 hacia 2020	%	Tareas ejecutadas/tareas planificadas	0%	100%	100%
	OCP 4.2	Hacer efectivos los instrumentos internacionales de derechos humanos y leyes laborales que aplican a la zona y tenerlos debidamente documentados hacia 2021	%	Tareas ejecutadas/tareas planificadas	0%	100%	100%
	OCP 4.3	Verificar la evidencia generada por el sistema de gestión en relación a la norma de responsabilidad social, incluyendo la generación de auditorías 2022	%	Tareas ejecutadas/tareas planificadas	0%	100%	100%
	OCP 4.4	Seguimiento y control por parte de la dirección además de recertificar el sistema una vez al año hacia 2023 y en adelante medición permanente	Certificaciones	Certificaciones Obtenidas	0	1	1

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 46

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de Transportes León del Sur

Objetivo de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Monto Referencial (S/)	Recursos Asignados
OLP 1 OLP 1: Al 2023, posicionarse dentro de las 10 principales empresas en ventas en el sector transporte terrestre de personas en el Perú, actualmente la empresa ocupa el décimo séptimo lugar (Perú Top 10000, 2019).	OCP 1.1 Al 2023 incrementar el número de pasajeros a 990,000 en razón de 40 000 pasajeros adicionales por año, o su equivalente a 5% de incremento anual. A la fecha existe un número de 770,800 pasajeros anuales y el incremento promedio de la industria ha sido de 2.77% pasajeros.	500 000	Recursos Financieros: Inversión en ampliación de flota, inversión en planilla de trabajadores Recursos Físicos: Aumentar los canales de ventas, abrir nuevas rutas y aumentar el número de buses Recursos Humanos: Conductores; Terramozas, vendedores, mecánicos Recursos Tecnológicos: sistema de ventas integrado a un ERP
	OCP 1.2 Lograr que al 2023 las ventas on line contribuya con el 10 % a las Ventas Totales en razón de 1.3% puntos porcentuales por año. A la fecha la contribución de las ventas es de 3.7 % y el incremento anual promedio ha sido de 1% puntos porcentuales.	230 000	Recursos Financieros: Inversión para potenciar el canal y campaña de publicidad del canal Recursos Físicos: Recursos Humanos: Vendedores, Publicistas, Área de Marketing Recursos Tecnológicos: sistema de ventas integrado a un ERP
	OCP 1.3 Al 2023, obtener el 20% de los ingresos totales de la empresa provenientes del transporte de personal al sector empresarial. Actualmente este servicio no se brinda. La meta anual es colocar un 5% los ingresos de la compañía a través de servicios de transporte de personal en el sur del país	350 000	Recursos Financieros: Inversión en Renovación de flota y/o flota nueva, Inversión en implementación de certificaciones, inversión en planilla de trabajadores Recursos Físicos: Nuevos Buses Recursos Humanos: Conductores; Terramozas, vendedores, mecánicos y personal de seguridad Recursos Tecnológicos: ERP, sistema de monitoreo, sistemas de comunicaciones
	OCP 1.4 Incrementar las rutas interprovinciales de 16 que se tiene actualmente a 23 para 2023. Se necesita incrementar de una ruta a dos rutas adicionales por año.	500 000 anual	Recursos Financieros: Inversión en estudios de mercado y factibilidad, inversión en aumento de flota, inversión en planilla de trabajadores Recursos Físicos: Incremento del número de buses (máx. 2 unidades) Recursos Humanos: Conductores; Terramozas, vendedores, mecánicos y personal de seguridad Recursos Tecnológicos: ERP, sistema de monitoreo, sistemas de comunicaciones, nueva sede con taller de mantenimiento
OLP 2 OLP 2: Al 2023, alcanzar el 10% en ROE, 19.4% en EBITDA y 8.02% en margen neto, que en promedio del 2014 al 2018 fueron de 6.02%,14.24% y 5.17% respectivamente (Estado de resultados Transportes León del Sur)	OCP 2.1 A 2023 alcanzar un ROE de 10% partiendo de un roe actual de 6.02%,El incremento se dará a razón de 0.75%	1 000 000	Recursos Financieros: Inversión en capacitación, inversión en renovación de flota (máx. 6 unidades) Recursos Físicos: Instalaciones modernas y eficientes (oficinas de ventas, talleres, terminales) Recursos Humanos: Negociadores de precios con proveedores Recursos Tecnológicos: Sistema de gestión de flota, ERP
	OCP 2.2 Alcanzar un EBITDA de 12 millones de soles partiendo de una cifra actual de 9.03 millones, el incremento se dará a razón de 600 mil soles anuales	No requiere incremental, Inversión que corresponde al 2.2	Recursos Financieros: Inversión en capacitación, inversión en renovación de flota Recursos Físicos: Instalaciones modernas y eficientes (oficinas de ventas, talleres, terminales) Recursos Humanos: Negociadores de precios con proveedores Recursos Tecnológicos: Sistema de gestión de flota, ERP
	OCP 2.3 Incrementar el Margen Neto de la empresa a razón de 20 puntos base anuales hasta alcanzar la meta a 2023 de 8% en Margen Neto. Actualmente el Margen Neto es de 6%	No requiere incremental, Inversión que corresponde al 2.2	Recursos Financieros: Inversión en capacitación, inversión en renovación de flota Recursos Físicos: Instalaciones modernas y eficientes (oficinas de ventas, talleres, terminales) Recursos Humanos: Negociadores de precios con proveedores Recursos Tecnológicos: Sistema de gestión de flota, ERP
OLP 2 OLP 3: Al 2023, obtener la certificación 39001 de seguridad vial y la 9001 de gestión de calidad. A la fecha no se cuenta con documentación referente a seguridad vial ni gestión de calidad (ISO 39001, 2015 e ISO 9000,	OCP 3.1 Iniciar y completar la etapa de "planificación" de las normas ISO 9001 y 39001, entregando el mapeo de procesos completo y completando el punto 4 (contexto) y 6 (planificación) de la norma ISO 9001 y su similar en norma 39001 para Diciembre del 2020.	156,600	Recursos Financieros: Inversión en los sistemas de gestión, Inversión en la implantación Recursos Físicos: Normas, procedimientos Recursos Humanos: Personal de toda la organización, Implementadores, auditores, consultores Recursos Tecnológicos: ERP
	OCP 3.2 Ejecutar la etapa de "Hacer" de las normas ISO 9001 y 39001, entregando los procedimientos escritos de gestión y completando el punto 7 (apoyo) y 8 (operación) de la norma iso 9001 y su similar en norma 39001 para Diciembre del 2021.	234,900	Recursos Financieros: Inversión en los sistemas de gestión, Inversión en la implantación Recursos Físicos: Normas, procedimientos Recursos Humanos: Personal de toda la organización, Implementadores, auditores, consultores Recursos Tecnológicos: ERP
	OCP 3.3 Iniciar y completar la etapa de "Revisión" de las normas ISO 9001 y 39001, completando la auditoria interna, registro de capacitaciones y gestión de observaciones y no conformidades, empleando los puntos 9 (evaluación del desempeño), 10 (mejora) y 5 (liderazgo) de la norma iso 9001 y su similar en norma 39001 para Diciembre del 2022	234,900	Recursos Financieros: Inversión en los sistemas de gestión, Inversión en la implantación Recursos Físicos: Normas, procedimientos Recursos Humanos: Personal de toda la organización, Implementadores, auditores, consultores Recursos Tecnológicos: ERP
	OCP 3.4 Completar la etapa de "Actuar" de las normas ISO 9001 y 39001, entregando la revisión de la dirección y la certificación de ambas normas para Diciembre del 2023	234,900	Recursos Financieros: Inversión en los sistemas de gestión, Inversión en la implantación Recursos Físicos: Normas, procedimientos Recursos Humanos: Personal de toda la organización, Implementadores, auditores, consultores Recursos Tecnológicos: ERP
OLP 2 OLP 4: Al 2023, consolidar a Transportes León del Sur como una empresa socialmente responsable a través de la certificación SA 8000 y la implementación de la norma ISO 26000. A la fecha no se cuenta con una gestión de la responsabilidad social empresarial. (SA 8000 e ISO 26000).	OCP 4.1 Planificar todas las tareas referentes a los 9 puntos que conforman la normativa de la SA 8000 hacia 2020	78,300	Recursos Financieros: Inversión en los sistemas de gestión, Inversión en la implantación Recursos Físicos: Normas, procedimientos Recursos Humanos: Personal de toda la organización, Implementadores, auditores, consultores Recursos Tecnológicos: ERP
	OCP 4.2 Hacer efectivos los instrumentos internacionales de derechos humanos y leyes laborales que aplican a la zona y tenerlos debidamente documentados hacia 2021	78,300	Recursos Financieros: Inversión en los sistemas de gestión, Inversión en la implantación Recursos Físicos: Normas, procedimientos Recursos Humanos: Personal de toda la organización, Implementadores, auditores, consultores Recursos Tecnológicos: ERP
	OCP 4.3 Verificar la evidencia generada por el sistema de gestión en relación a la norma de responsabilidad social, incluyendo la generación de auditorías 2022	78,300	Recursos Financieros: Inversión en los sistemas de gestión, Inversión en la implantación Recursos Físicos: Normas, procedimientos Recursos Humanos: Personal de toda la organización, Implementadores, auditores, consultores Recursos Tecnológicos: ERP
	OCP 4.4 Seguimiento y control por parte de la dirección además de recertificar el sistema una vez al año hacia 2023 y en adelante medición permanente	78,300	Recursos Financieros: Inversión en los sistemas de gestión, Inversión en la implantación Recursos Físicos: Normas, procedimientos Recursos Humanos: Personal de toda la organización, Implementadores, auditores, consultores Recursos Tecnológicos: ERP

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (pp. 11). F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 47

Políticas de Transportes León del Sur

N°	Políticas por estrategia	E3	E4	E5: FO5: Retomar la prestación del servicio de transporte de personal de las empresas mineras e industriales que se ubican en las rutas que actualmente cubre (Arequipa, Cusco, Tacna, Moquegua) (F1, F2, F4, F5, O1, O3, O8)	E6 FO6: Modernizar el acondicionamiento interior de los buses a fin de ofrecer un servicio diferenciado en las nuevas rutas nacionales de la empresa (Piura, Trujillo, Chiclayo, Ayacucho). (F1, O4, O8)	E7 DO1: Implementar un sistema de monitoreo y gestión de flota satelital que permita mejorar la eficiencia de la flota y ahorrar costos operativos. Tentativamente el proveedor podría ser Comsatel (D4, D6, D7, O7)	E9 DO3: Implementar un plan de aseguramiento y de gestión de calidad para obtener la certificación ISO 9001 (D5, D10, D12, O2, O4, O7, O8)	E10 DO4: Desarrollar un plan de medios digital que promueva la flota moderna de la empresa (D1, D3, O2, O6, O8)	E11 DO5: Implementar un sistema ERP que integre la información contable, comercial y de operaciones (D2, D5, D10, D11, O7)	E16 FA5: Certificar la empresa en Responsabilidad Social Empresarial bajo el enfoque de la norma SA8000 (F4, A7)	E18 DA2: Implementar un modelo de planificación inteligente de rutas y gestión dinámica de precios (A3, A4, D1, D3)	E19 DA3: Implementar un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial basado en la sustentabilidad medioambiental a través de la norma ISO 26000 (A6, A1, D4, D6, D7, D10, D12)	E20 DA4: Implementar nuevas rutas que ofrezcan mayor rentabilidad (A1, A5, A7, D4)	E21 DA5: Implementar un sistema de gestión de seguridad vial (ISO 39001) (A1, D9)
P1	Cumplimiento de la legislación y reglamentos vigentes de seguridad vial, salud y medio ambiente	X		X		X		X		X		X		
P2	Garantizar la seguridad de los pasajeros mediante capacitación constante al personal y una gestión de mantenimiento eficiente y eficaz	X		X		X		X			X		X	X
P3	Promover el desarrollo profesional de todos los colaboradores de la organización						X							X
P4	Promover la gestión eficiente de los recursos, reduciendo la contaminación y los gastos operativos					X	X		X	X		X		X
P5	Búsqueda permanente de la mejora continua, la calidad y la excelencia operacional, con la finalidad de lograr la satisfacción de nuestros clientes		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
P6	Compromiso y participación activa de todos los niveles de la organización	X	X	X			X	X	X	X				X
P7	Desarrollar una cultura empresarial y de seguridad vial	X	X	X					X	X			X	X
P8	Renovación de unidades con más de 8 años en servicio						X			X		X		
P9	Rechazo a toda forma de corrupción y fraude a todo nivel en la organización			X	X	X	X	X		X				X

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

Los puestos y áreas añadidas se muestran de color rojo y las áreas combinadas de color verde en la Figura 88. Se optó por añadir en las áreas que brindan soporte a la gerencia general el área de relaciones públicas que trabajaría de la mano con el área legal, el área de informática que contaría con un jefe y a este le reportarían los colaboradores actuales que se encuentran en el área de sistemas y organización y métodos; asimismo, se añadió el área de Seguridad Salud Ocupacional y Medio Ambiente, área de suma importancia para el logro de las certificaciones que Transportes León del Sur busca obtener.

Por otro lado, se creó tres gerencias funcionales: (a) Gerencia de operaciones, (b) gerencia de comercialización y (c) gerencia de administración y finanzas. La gerencia de operaciones es una gerencia nueva y que se divide en dos áreas funcionales: Operaciones y mantenimiento. El área de operaciones es un área que agrupa las actividades de supervisión de unidades y servicio a bordo, actividades que anteriormente se estaban realizando. No obstante, se ha añadido un área de soporte que es el área de planeamiento y control de rutas y flota, la cual será la encargada de identificar nuevas rutas y gestionar las rutas y flota actual. Por otro lado, la gerencia de operaciones tiene una segunda área funcional que es la de mantenimiento, la cual agrupa puestos que Transportes León del Sur tenía previamente como los talleres de Arequipa, Lima y que contaba con el puesto de Planner de mantenimiento.

La segunda nueva gerencia creada es la Gerencia de comercialización, una gerencia totalmente nueva que cuenta con áreas de apoyo de marketing y publicidad, y dos áreas funcionales, las cuales son (a) administración de venta: canal de venta tradicional, canal de venta administrativo, venta online y ventas corporativas como el transporte de persona, y (b) créditos y cobranza.

La tercera nueva gerencia creada es la Gerencia de administración y finanzas, la cual cuenta con cuatro áreas funcionales: (a) capital humano, (b) contabilidad, (c) logística, (d) finanzas. Las áreas de capital humano y contabilidad, son áreas que combinan áreas que ya

Transportes León del Sur manejaba como jefatura de recursos humanos y jefatura de contabilidad respectivamente; mientras que las áreas de logística y finanzas se mantienen, pero añadiendo en el área de finanzas al puesto de seguros que será la encargada de velar por la obtención y gestión de pólizas. La estructura ajustada de Transportes León del Sur se presenta en la Figura 88.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El Medio Ambiente, la ecología y la responsabilidad social son aspectos fundamentales para la operación de Transportes León del Sur y el logro de la implementación de las estrategias de la empresa. Por este motivo, la organización tiene como uno de sus objetivos el poder ser reconocida como una empresa socialmente responsable en el 2023 a través de la obtención de la certificación SA 8000 e ISO 26000 ya que actualmente la empresa no cuenta con planes ni procesos que gestionen estos aspectos.

En este sentido, Transportes León del Sur ha considerado diversas acciones a largo plazo para que el manejo y gestión de sus operaciones no vaya en contra del medio ambiente, la ecología y la responsabilidad social. La empresa tiene como políticas promover la gestión eficiente de los recursos, reduciendo la contaminación y los gastos operativos y rechazar a toda forma de corrupción y fraude a todo nivel en la organización a fin de desarrollar sus operaciones de manera tal que se respete a la totalidad de *stakeholders* de la organización.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Transportes León del Sur en la actualidad cuenta con 383 colaboradores distribuidos en las áreas de Administración, Apoyos, Talleres, Servicios a bordo, Agencias y Conductores. En el 2018 se realizó una encuesta a dichos colaboradores y esta evidenció que la atraktividad que percibe el personal para trabajar en la empresa presenta diversos aspectos en los que se puede mejorar. En promedio, los colaboradores reconocen el prestigio de la compañía, perciben beneficios laborales, identifican que en la compañía pueden aprender y



Figura 84. Organigrama ajustado de Transportes León del Sur.

Adaptado de *Organigrama* (Información en Excel), por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

que se les brinda herramientas para un buen desempeño. No obstante, los colaboradores perciben que la integración y clima laboral no satisface sus expectativas, que el sistema de control es deficiente y que hay pocos incentivos y reconocimientos.

En este sentido, Transportes León del Sur reconoce la importancia del capital humano para poder lograr la ejecución de la implementación de sus estrategias y ha diseñado políticas que estén orientadas hacia la motivación y mejora de condiciones de sus colaboradores. Es así que se han formulado políticas orientadas a la capacitación del personal, el promover el desarrollo profesional de todos los colaboradores de la organización, lograr el compromiso y participación activa de todos los niveles de la organización y desarrollar una cultura empresarial y de seguridad vial a fin de hacer más atractiva para los colaboradores el formar parte de la organización.

7.7. Gestión del Cambio

Es innegable que el proceso de implementación de las estrategias formuladas traerá consigo diversos cambios estructurales y culturales en la organización actual. Por este motivo es importante que los cambios se planeen adecuadamente a fin de reducir la resistencia al cambio o la existencia de problemas relacionados a la oposición de la implementación de las estrategias por parte de los colaboradores de la organización ya que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, dados los riesgos que se asumen al momento de su ejecución (D'Alessio, 2008).

Transportes León del Sur deberá gestionar el cambio a través del desarrollo de un plan de acción liderado por el gerente general quien liderará la ejecución de dicho plan. Asimismo, se deberá conformar un grupo director que cuente con la autoridad y facilidad para guiar a los demás colaboradores en el cambio y obtener que estos trabajen en equipo. Se propone que el grupo esté conformado por el gerente general y los gerentes de operaciones, comercialización y administración y finanzas.

El grupo deberá desarrollar el plan de acción que cree y comunique la visión propuesta a través del uso de medios de comunicación que se puedan utilizar para informar a la totalidad de la organización de la visión y estrategias a adoptar. Asimismo, el grupo deberá velar por eliminar las posibles barreras que puedan darse en el camino al cambio y fomentar el asumir riesgos y acciones que dejen de lado la manera tradicional como la empresa ha venido operando. Adicionalmente, deberá usar la tecnología como un facilitador de cambio y reconocer a aquellos colaboradores comprometidos con el mejoramiento de la empresa a fin de buscar sumar un mayor número de colaboradores.

Finalmente, el grupo director deberá presentar resultados de manera mensual a fin de exponer los logros que se van obteniendo, establecer metas a alcanzar en el corto y largo plazo y establecer mecanismos de comunicación entre la organización que permita disipar las posibles dudas e incertidumbres que los colaboradores de todo nivel pudieran tener.

Para explicar mejor esta fase a futuro se ha planteado un cronograma con los pasos necesarios para la implementación de la gestión del cambio. En la Tabla 48 se muestra los pasos que se seguirán para lograr esta gestión con los plazos estimados y los responsables de cada actividad.

7.8. Conclusiones

La fase de implementación del proceso estratégico integra lo desarrollado en la fase de formulación a través del establecimiento de objetivos de corto plazo que responden a los objetivos de largo plazo, a la formulación de políticas para las estrategias, la asignación de recursos para cada estrategia y el ajuste de la estructura organizacional actual a fin de lograr que la fase de implementación se logre con éxito.

Es así que los impulsores de la implementación de las estrategias formuladas será el grupo director conformado por las gerencias de la empresa, quienes serán los actores líderes en el compromiso y guía de acción. Asimismo, la empresa ha considerado la importancia que

Tabla 48

Etapas para la Gestión del Cambio en Transportes León del Sur

	Responsables:	2019		2020		2021		2022		2023	
		Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2	Sem 1	Sem 2
1.- Planificar una estrategia de cambio	Gerente General	X									
Crear un plan de acción	Todas las gerencias	X									
2.- Establecer un sentido de urgencia:	Gerente General		X								
Examinar el mercado y la competencia - Inteligencia Comercial	Gerente Comercial		X								
Identificación, análisis y evaluación de factores actuales y potenciales	Gerente Comercial		X								
Identificar oportunidades y amenazas	Gerente Comercial		x								
3.- Conformar un grupo director facultado	Gerente General		x								
Constituir un grupo con poderes para guiar el cambio	Gerente General		x								
Conseguir que el grupo trabaje en equipo	Gerente General										
4.- Crear una visión para el cambio	Gerente General		x								
Desarrollar una visión que haga exitoso el cambio	Gerente General		x								
Desarrollar una estrategia para alcanzarla	Gerente General		x								
5.- Comunicar esta visión del cambio:	Todas las gerencias										
Usar todos los medios posibles para comunicar la visión y estrategias	Todas las gerencias			x							
6.- Empoderar colaboradores y reestructurar la organización	Todas las gerencias			x							
Eliminar restricciones y sensibilizar colaboradores	Gerente General			x							
Modificar organigrama para alcanzar la visión	Gerente General				x	x	x	x	x	x	x
7.- Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores	Todas las gerencias				x	x	x	x	x	x	x
8.- Usar permanentemente la referenciación a otros casos de éxito	Todas las gerencias				x	x	x	x	x	x	x
9.- Tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable para aligerar la organización	Todas las gerencias				x	x	x	x	x	x	x
10.- Planear resultados y generar "quick wins":	Todas las gerencias				x	x	x	x			
Evaluar y priorizar oportunidades	Todas las gerencias				x						
Desarrollar proyectos de menor duración y mayor impacto	Todas las gerencias					x	x				
Reconocer y recompensar empleados involucrados en los mejoramientos	Gerente General							x			
11.- Mejora continua	Gerencia de Operaciones								x	x	
Fortalecer la organización generando cambios en sistemas, estructuras y políticas que nos e alejen de la visión	Gerencia de Operaciones								x	x	
Contratar, promover y capacitar empleados que fomenten el cambio	Gerencia de Operaciones									x	
12.- Promover la nueva estructura y consolidar el enfoque a la mejora continua	Gerente General									x	x
Promover líderes que generen mejora continua en la organización	Todas las gerencias									x	
Revisión por la dirección del alcance de la visión de la organización	Gerente General										x

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

tiene la gestión del impacto de las operaciones en el medio ambiente, la ecología y la responsabilidad social por lo que se han diseñado políticas orientadas a su preservación y a la operación respetando a todos los *stakeholders* de la organización.

Finalmente, en cuanto a la gestión de los recursos humanos se ha planteado políticas orientadas a fortalecer la motivación de los colaboradores a través de los programas de capacitación que se brindarán a los colaboradores, fomento del desarrollo profesional del capital humano y fomento del compromiso y participación activa de la totalidad de los colaboradores.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Según lo indicado por D'Alessio (2016), la tercera etapa del proceso estratégico es la evaluación y control. Este proceso no sólo se desarrolla en esta última etapa, sino que se realiza en durante todo el planeamiento estratégico debido a que es muy iterativo, donde es necesario una retroalimentación en todos los pasos realizados anteriormente para ajustar los cambios que pueden surgir durante la elaboración del proceso como el entorno, competencia o demanda.

Para evaluar y controlar el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, se emplean indicadores medibles que se desprenden de los análisis presentados anteriormente, estos permitirán lograr los objetivos de largo plazo y la suma de todos estos para alcanzar con la visión de la empresa de Transportes León del Sur. Para esto se utiliza el modelo del Tablero de Control Integrado o llamado también *Balanced Scorecard* (BSC). Con esta gran herramienta se tiene una visión integral de la organización y de las estrategias planteadas a ser implementadas, porque al ser medibles y comparables se puede evaluar saber cuál es el rumbo y si es necesario se pueden corregir y ajustar (D'Alessio, 2016).

8.1. Perspectivas de Control

El Tablero de Control permitirá que la implementación de las estrategias que han sido retenidas permanezca en constante evaluación y control, esto se realiza mediante la evaluación de las matrices desarrolladas en el capítulo previo. Para conocer si los objetivos se están alcanzando se tienen indicadores que se representan en cuatro perspectivas: (a) aprendizaje y crecimiento, (b) interna, (c) del cliente y (d) financiera (D'Alessio, 2016).

El Tablero de Control según por Kaplan y Norton (2001, citado en D'Alessio, 2016) entre lo que la organización hace y debería de hacer a través de este debe de lograr cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos que son productos de calidad a bajo costo y (d) empleados motivados.

8.1.1. Aprendizaje interno

En esta perspectiva se mide como la organización va aprendiendo junto con sus colaboradores para mejorar lo que vienen haciendo. Se analiza si están cumpliendo con los objetivos de corto y largo plazo para así lograr la visión. En este caso las métricas típicas de aprendizaje presentadas por Kaplan y Norton (2001) que han sido adoptadas para la empresa de Transportes León del Sur son las siguientes: (a) satisfacción de la fuerza laboral, (b) productividad de la fuerza laboral, y (c) capacidad de los sistemas facilitadores.

En cuanto a la satisfacción laboral en la empresa de Transportes León del Sur el crecimiento laboral en habilidades y competencias del capital humano son el sustento de esta medida, mediante capacitaciones para la obtención de las certificaciones, entrenamiento para mantenimiento de las unidades; en la productividad laboral llevará un control y seguimiento del avance de las certificaciones y procesos; finalmente en cuanto a la capacidad de los sistemas facilitadores obtendrá al 2023 la implementación total de las certificaciones.

8.1.2. Procesos

Esta segunda perspectiva se basa en analizar qué procesos tiene que tener la empresa, y poner más énfasis en optimizarlos para conseguir los objetivos y sean una ventaja competitiva frente a los competidores del sector. En este caso las métricas típicas de procesos presentadas por Kaplan y Norton (2001) y que han sido adoptadas para la empresa de Transportes León del Sur son las siguientes: (a) régimen de innovaciones, (b) eficiencia operacional, y (c) medidas de calidad, producción y mermas.

En la empresa de Transportes León del Sur, la capacidad instalada está relacionada con la medida de régimen de innovaciones porque necesita de estudios para entrar en nuevas rutas y estrategias para ingresar nuevamente al servicio de transporte de personal y que estas mismas están relacionadas con la métrica de volumen de pasajeros por ruta. En cuanto a la medida de eficiencia operacional debido a que uno de los objetivos de la organización es

incrementar el número de rutas y la cantidad de pasajeros, el buen manejo operacional es importante para que los clientes estén satisfechos y crear una ventaja competitiva; además, para las certificaciones es indispensable cumplir los lineamientos impuestos en las normas correspondientes que se obtendrán, y por último la medida de calidad está relacionada con la certificación de calidad ISO 9001.

8.1.3. Clientes

Esta perspectiva sirve para evaluar y controlar los cambios que surgen con la demanda, esto se logra conociendo gustos y preferencias, comportamientos de los clientes y participación de mercado en las diferentes rutas, todo esto con la finalidad de fidelizar a los consumidores y/o captar nuevos clientes. En este caso las métricas típicas de clientes presentadas por Kaplan y Norton (2001) y que han sido adoptadas para la empresa de Transportes León del Sur son las siguientes: (a) participación de mercado, (b) retención de los clientes y consumidores, y (c) rentabilidad por cliente y consumidores.

La empresa de Transportes León del Sur quiere ser una empresa reconocida por la calidad de sus servicios, con seguridad vial y respetuosa con el medio ambiente. Para esto con la primera medida de participación de mercado incrementará el número de pasajeros anualmente e ingresará al transporte de personal en el sector empresarial; la segunda medida será que la empresa con sus operaciones de calidad y seguridad va a fidelizar a sus clientes y por último, al contar con más clientes tendrán una mejor rentabilidad por cliente.

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva sirve para evaluar y controlar el impacto que tienen los objetivos en los resultados financieros de la organización y así maximizar la rentabilidad de la empresa, considerando las leyes y políticas que aplican en el sector de transporte, y condiciones laborales para los colaboradores de la organización. En este caso las métricas financieras típicas presentadas por Kaplan y Norton (2001) y que han sido adoptadas para la empresa de

Transportes León del Sur son las siguientes: (a) retorno del patrimonio ROE, (b) flujo de caja y (c) retorno financiero.

La empresa de Transportes León del Sur evalúa y controla su situación financiera conociendo sus ingresos por ruta, rentabilidad por ruta, utilización capital disponible, reducción de costos. Las tres medidas descritas anteriormente son un soporte para cumplir con los objetivos de corto plazo del ROE, EBITDA y el margen neto.

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

El Tablero de Control Balanceado elaborado a partir de los objetivos de corto plazo que fueron realizados en el capítulo anterior permite evaluar las estrategias con una visión integral; también para ajustar las acciones a cumplir para que se alineen con la visión y misión de la organización.

Al contar con métricas, el seguimiento que se realiza con esta herramienta puede medir la eficacia de la implementación de las estrategias y esto permite corregir de manera oportuna en caso exista una desviación en el cumplimiento. En la Tabla 49 se muestra el tablero de control balanceado, en el que se detallan las cuatro perspectivas con sus respectivos OCP, los indicadores, la unidad de medida y el responsable.

8.3. Conclusiones

Mediante el Tablero de Control Integrado se buscó indicadores de medición y cómo controlar las estrategias para los OCP y consecuentemente los OLP, también al tener una visión integral de la organización, que es una característica de esta herramienta, para corregir las posibles desviaciones acerca del cumplimiento de las estrategias.

El BSC elaborado para la empresa de Transportes León del Sur muestra los indicadores, la unidad de medida y el responsable de los 15 OCP elaborados de las estrategias retenidas que fueron agrupados en las cuatro perspectivas, de los cuales serán medidos y controlados durante todo el planeamiento estratégico.

Tabla 49

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para Transportes León del Sur

Perspectiva	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidad de medida	Responsable
Cliente	OCP 1.1 Al 2023 incrementar el número de pasajeros a 990,000 en razón de 40 000 pasajeros adicionales por año, o su equivalente a 5% de incremento anual. A la fecha existe un número de 770,800 pasajeros anuales y el incremento promedio de la industria ha sido de 2.77% pasajeros.	Incremento anual en el número de pasajeros	Pasajeros	Gerencia Comercial
Procesos Internos	OCP 1.2 Lograr que al 2023 las ventas on line contribuya con el 10 % a las Ventas Totales en razón de 1.3% puntos porcentuales por año. A la fecha la contribución de las ventas es de 3.7 % y el incremento anual promedio ha sido de 1% puntos porcentuales.	Participación de ventas online sobre total ventas anuales	%	Gerencia Comercial
Cliente	OCP 1.3 Al 2023, obtener el 20% de los ingresos totales de la empresa provenientes del transporte de personal al sector empresarial. Actualmente este servicio no se brinda. La meta anual es colocar un 5% los ingresos de la compañía a través de servicios de transporte de personal en el sur del país	Participación de ventas empresariales sobre total ventas anuales	%	Gerencia Comercial
Procesos Internos	OCP 1.4 Incrementar las rutas interprovinciales de 16 que se tiene actualmente a 23 para 2023. Se necesita incrementar una ruta por año.	Número de rutas adicionales por año	Cantidad de rutas nuevas /año	Gerencia de Operaciones
Financiera	OCP 2.1 A 2023 alcanzar un ROE de 10% partiendo de un roe actual de 6.02%, La reducción se dará a razón de 0.75%	Utilidad Neta/Patrimonio	%	Gerencia de Operaciones
Financiera	OCP 2.2 Alcanzar un EBITDA de 12 millones de soles partiendo de una cifra actual de 9.03 millones, el incremento se dará a razón de 600 mil soles anuales	Utilidad Operativa menos impuesto a la renta más depreciaciones y amortizaciones de intangibles	Soles	Gerencia de Operaciones
Financiera	OCP 2.3 Incrementar el Margen Neto de la empresa a razón de 20 puntos base anuales hasta alcanzar la meta a 2023 de 8% en Margen Neto. Actualmente el Margen Neto es de 6%	Utilidad Neta / Ventas	%	Gerencia de Administración y Finanzas
Aprendizaje y Crecimiento	OCP 3.1 Iniciar y completar la etapa de "planificación" de las normas ISO 9001 y 39001, entregando el mapeo de procesos completo y completando el punto 4 (contexto) y 6 (planificación) de la norma ISO 9001 y su similar en norma 39001 para diciembre del 2020.	Tareas ejecutadas/tareas planificadas	%	Gerencia de Operaciones
Aprendizaje y Crecimiento	OCP 3.2 Ejecutar la etapa de "Hacer" de las normas ISO 9001 y 39001, entregando los procedimientos escritos de gestión y completando el punto 7 (apoyo) y 8 (operación) de la norma ISO 9001 y su similar en norma 39001 para diciembre del 2021.	Tareas ejecutadas/tareas planificadas	%	Gerencia de Operaciones
Procesos Internos	OCP 3.3 Iniciar y completar la etapa de "Revisión" de las normas ISO 9001 y 39001, completando la auditoría interna, registro de capacitaciones y gestión de observaciones y no conformidades, empleando los puntos 9 (evaluación del desempeño), 10 (mejora) y 5 (liderazgo) de la norma ISO 9001 y su similar en norma 39001 para diciembre del 2022	Tareas ejecutadas/tareas planificadas	%	Gerencia de Operaciones
Procesos Internos	OCP 3.4 Completar la etapa de "Actuar" de las normas ISO 9001 y 39001, entregando la revisión de la dirección y la certificación de ambas normas para diciembre del 2023	Certificaciones Obtenidas	Certificaciones	Gerencia de Operaciones
Aprendizaje y Crecimiento	OCP 4.1 Planificar todas las tareas referentes a los 9 puntos que conforman la normativa de la SA 8000 e ISO 26000 hacia 2020	Tareas ejecutadas/tareas planificadas	%	Gerencia de Operaciones
Aprendizaje y Crecimiento	OCP 4.2 Hacer efectivos los instrumentos internacionales de derechos humanos y leyes laborales que aplican a la zona y tenerlos debidamente documentados	Tareas ejecutadas/tareas planificadas	%	Gerencia de Operaciones
Procesos Internos	OCP 4.3 Verificar la evidencia generada por el sistema de gestión en relación a la norma de responsabilidad social, incluyendo la generación de auditorías	Tareas ejecutadas/tareas planificadas	%	Gerencia de Operaciones
Procesos Internos	OCP 4.4 Seguimiento y control por parte de la dirección además de recertificar el sistema una vez al año.	Certificaciones Obtenidas	Certificaciones	Gerencia de Operaciones

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo IX: Competitividad de Transportes León del Sur

Según D'Alessio (2016) durante el desarrollo de los capítulos anteriores se han escrito las tres principales etapas del plan estratégico. Este capítulo es parte de la etapa final, se analiza e indica si la organización será o no productiva, competitiva, y la potencialidad que esta posee con las estrategias descritas anteriormente. Para evaluar una organización, según Porter (2008), “toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita.” (pp.9). Para analizar la competitividad de la empresa de Transportes León del Sur se debe tener en cuenta las tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación, o enfoque; esto para poder hacer frente a las cinco fuerzas competitivas que existen en el sector de transporte interprovincial y en el transporte de personal para las industrias (Porter, 2008). Con las estrategias retenidas elaboradas con anterioridad deben hacer referencia a las estrategias que son eficaces que se describieron.

9.1. Análisis Competitivo de Transportes León del Sur

En la actualidad no existe reportes de organizaciones que midan la competitividad del sector de transporte interprovincial en el Perú, por eso para el análisis competitivo de la empresa de Transportes León del Sur se desarrolló un *benchmarking* con los cinco factores determinantes en el Capítulo III y se presenta lo más resaltante de cada una de estas. Después de la implementación de las estrategias el análisis de las fuerzas de Porter se ven influenciadas (ver Figura 89).

Poder de negociación de los proveedores. La cantidad de proveedores que trabajan con la empresa de transportes es reducida, los servicios que requieren cuentan con un máximo de dos proveedores, con lo cual la negociación de la empresa es limitada por la concentración de proveedores que tiene. Es decir, los proveedores tienen un gran poder de negociación al ser pocas las empresas que brindan el mismo servicio y estos representan un gran porcentaje de las cuentas por pagar.

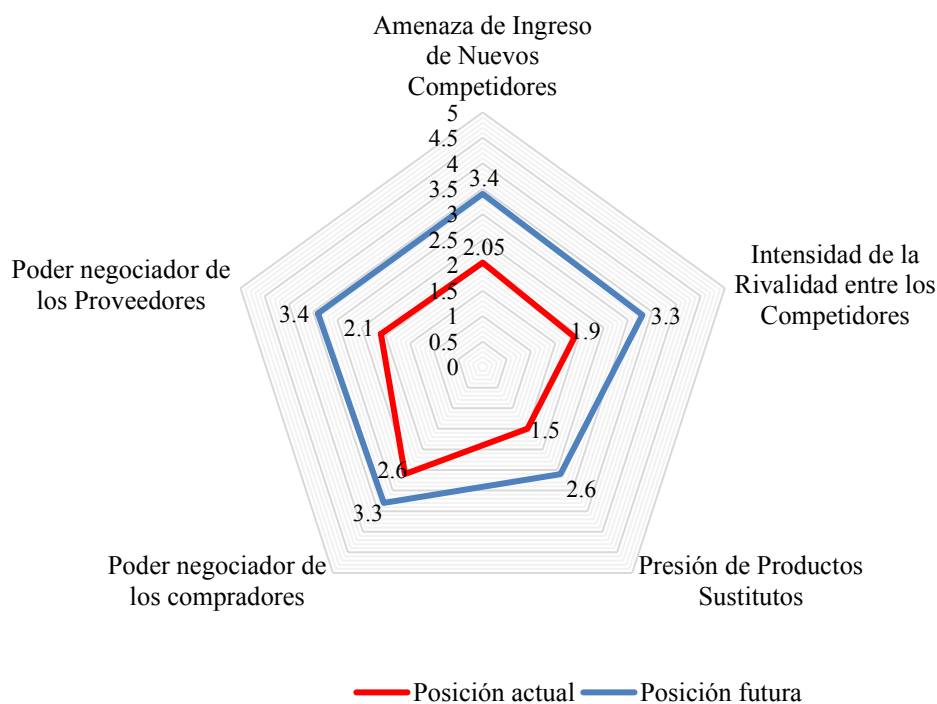


Figura 85. Análisis de las cinco fuerzas de Porter en la posición actual y posición futura. Adaptado de *Ventaja Competitiva*, por M. Porter, 2000, México D.F. México: Cecs.

La posición de la empresa de Transportes León del Sur después de la implementación de las estrategias y que en el mercado existe una gran cantidad de proveedores potenciales, deberá tener mayor número de estos. Esto con la finalidad que el poder de negociación sea bajo por parte de los proveedores y que ante un cambio repentino de algún proveedor no impacte en el costo de los servicios que brindan. El logro de la posición de Transportes León del Sur en el futuro va a contribuir a que obtenga una mejor posición en el ranking de top 10000, el cual mide la facturación de las principales empresas en el Perú.

Poder de negociación de los compradores. Los clientes que actualmente usan los servicios de la empresa de transporte son personas naturales a nivel socioeconómico medio bajo, y son los que ocupan la mayor participación de los niveles socioeconómicos, estos buscan que se tenga un servicio de calidad y seguridad, por eso el cliente puede elegir fácilmente muchas empresas para satisfacer su requerimiento. Es decir, el poder es medio

porque existen muchas empresas que ofrecen las mismas rutas, con la diferencia que los servicios que ofrecen varían y el precio de los boletos también.

La posición de la empresa de Transportes León del Sur después de la implementación de las estrategias en cuanto a los clientes es que se ofrecerá un servicio diferenciado frente a sus competidores. Para esto contarán con la implementación de gestión de rutas y la compra de unidades de última generación que serán amigables con el medio ambiente ofreciendo un servicio de calidad y con precios justos.

Amenaza de los sustitutos. El servicio que ofrece la empresa de transportes León del Sur y el sector del transporte interprovincial, tiene como sustitutos a las aerolíneas que tienen ahora los precios “*low cost*” y llegar a los destinos distantes en menos horas, pero cobran por llevar sobrepeso de equipajes a precios elevados. Otro sustituto son los autos colectivos y las minivans que en su mayoría brindan servicio, son informales y por ello el precio es más económico. Es por eso que la amenaza ante sustitutos es media, porque si bien la empresa de Transportes León del Sur brinda sus servicios de calidad y seguridad, no cumple con las expectativas de todos los clientes en cuanto a precio y el tiempo que se demora para llegar al destino. La posición de la empresa de Transportes León del Sur después de la implementación de las estrategias en cuanto a las amenazas de los sustitutos es que los precios de los boletos sean dinámicos dependiendo de la demanda, lo cual será un precio más justo para los clientes. Ofrecer servicios de calidad en los servicios, con seguridad en el transporte y que sean ecoeficientes tendrán una gran ventaja competitiva para que los clientes opten por viajar en la empresa a sus lugares de destino.

Amenaza de los entrantes. En el sector de transporte interprovincial existe un gran número de empresas que tienen una gran cantidad de unidades para brindar el servicio de transporte y muchas de ellas como la empresa de Transportes León del Sur han realizado inversiones a gran escala para contar con flota más moderna y las empresas que quieran

entrar a este rubro les es difícil por la inversión a realizar, pero pueden ingresar al mercado de manera informal. Es por esto, que la amenaza de nuevos entrantes es baja porque se requiere una gran inversión para lograr tener una cantidad de buses, estar en terminales y cumplir con las regulaciones que se tienen en este sector.

La posición de la empresa de Transportes León del Sur después de la implementación de las estrategias en cuanto a los nuevos entrantes, es que tendrá la empresa una estrategia de diferenciación, los precios justos y la adquisición de buses modernos. Estas estrategias harán que nuevos entrantes tengan que competir frente a una gran ventaja competitiva de la organización.

Rivalidad de los competidores. El crecimiento de la industria del transporte, debido al gran flujo de pasajeros que requieren movilizarse de un destino a otro, ha tenido como consecuencia el incremento del número de empresas transporte interprovincial. Es por eso que la rivalidad entre los competidores es alta porque existe un gran número de empresas de transporte interprovincial que ofrecen el mismo servicio con diferencia en precios o calidad del servicio; en muchos de los casos las rutas que tiene la empresa de Transportes León del Sur la tienen muchos de sus competidores.

La posición de la empresa de Transportes León del Sur después de la implementación de las estrategias en cuanto a los competidores, es que tendrá una estrategia de diferenciación, los precios justos, la adquisición de buses modernos que sean ecoeficientes para reducir la huella de carbono y que estos disminuirá el costo y por lo tanto el precio de los boletos de viaje serán más económicos y justos. Estas estrategias generan una ventaja competitiva frente sus competidores más cercanos.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Transportes León del Sur

Según D'Alessio (2016), una ventaja comparativa es el bien en bruto aquel con el cual no se genera un valor; mientras que la ventaja competitiva es darle un valor agregado a lo que

se hace, lo cual es de suma importancia porque gracias a este se dará el crecimiento de la organización. Las ventajas competitivas identificadas para la empresa de Transportes León del Sur basadas en la estrategia de enfoque son las siguientes:

La empresa de Transportes León del Sur tiene un gran conocimiento del negocio, que ha sido obtenido por sus servicios brindados durante muchos años acerca del mercado, la operación, mantenimiento de las unidades y satisfacción del cliente. Para potenciar este factor Transportes León de Sur empleará Big Data para generar modelos de planificación eficiente de rutas y gestión dinámica de precios. Esto ayudará a con la planificación de la demanda y el uso eficiente de recursos.

La certificación en seguridad vial y calidad en sus procesos de servicio brindará mayor confianza para que los clientes puedan adquirir un servicio diferenciado frente a los competidores, en el cual puedan transportarse a sus lugares de destino con seguridad, con una flota de buses modernos y calidad en el servicio. Además, con estas certificaciones se intentará ingresar al servicio de transporte de personal para industrias, como es el caso de las mineras, porque estarán alineados con las políticas de las empresas y así será reconocida como una empresa de transporte que cumple con las leyes locales y se diferencia por sus certificaciones internacionales.

Adicional a ello, la empresa Transportes León del Sur implementará un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial ISO 26000. Esta implementación estará basada en la sustentabilidad medioambiental, haciendo que la empresa no ponga en peligro el medio ambiente con sus operaciones y que el éxito sea duradero con buenas prácticas; con la finalidad de lograr que las buenas intenciones de la empresa con la responsabilidad social sean buenas acciones y estarán involucrados todos los trabajadores de la organización. Como se mencionó anteriormente, se busca la diferenciación en tres aspectos: (a) cuidado y conocimiento del cliente; (b) cuidado del medio ambiente, y (c) uso de tecnología.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Transportes León del Sur

En el sector de transporte de personas actualmente no existe un clúster conformado, esto debido que existe un gran número de empresas que brindan estos servicios y estos operan para cumplir sólo con sus intereses internos, tampoco existe la unión con empresas relacionadas como proveedores que pueden ser de otras industrias. Todas las empresas de transportes en la que se encuentra Transportes León del Sur autorregulan los precios de sus servicios de acuerdo a la demanda del mercado, por lo que no existe un conjunto de empresas que estén agrupadas, de esta ruta o con empresas de otra industria.

Sin embargo, a las empresas de transporte se les puede dividir en empresas de transporte interprovincial para personas estas brindan servicios entre ciudades para el transporte de personas, también existen las empresas de transporte de personal que se usan comúnmente para el transporte de trabajadores de las empresas mineras y existe también el transporte de carga en el cual sólo transportan materiales, máquinas, entre otros; pero estas no están en conjunto para lograr un bien común. En el sector turismo se puede decir que existe un clúster aunque no está del todo conformado, en este sector diversas empresas de turismo ofrecen a los turistas dentro de su paquete de viaje la compra de los boletos de bus; sin embargo, estos precios que tienen son regulados por las empresas de transporte no teniendo poder de negociación. .

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En el sector de transporte interprovincial es importante que exista un clúster, un conjunto de organizaciones del mismo sector o sectores relacionados que se unen para que estén regulados entre ellos mismos, y que siendo todos juntos como una organización sean mayor que la suma de cada una de ellas independientemente (Berumen, 2006). Las razones porque la creación de un clúster es beneficiosa para el sector es por diversas razones que han sido identificadas:

Generación de sinergia. Las empresas de transporte pueden compartir algunos costos, como el de los talleres de mantenimiento, alquiler de un terminal, compra de unidades, implementación de tecnología, adquisición de respuestas y entre otros; que con esto ayudará a reducir los riesgos de todas las organizaciones. También se deberían de unir empresas que son relacionadas con el sector turismo, hoteles y entre otras para así lograr una reducción de costos por parte de la empresa de venta de paquetes turísticos y un mayor uso de la capacidad de los buses de las empresas de transporte.

Conseguir acceso a mercados difíciles. Ingresar a mercados difíciles con una unión de organizaciones puede regular el precio de los boletos y brindar el mismo servicio entre todos; además, entre las organizaciones se puede reducir la inversión en activos. Además, se puede establecer una alianza estratégica con las municipalidades de diferentes pueblos inaccesibles, esto con la finalidad que con la ayuda de ambas partes se brinde un mejor servicio a los pobladores de la zona y puedan llegar a su lugar de destino con seguridad y calidad o incluso se pueda incentivar el turismo en esas localidades.

Control de una mayor parte del mercado. Empresas que están reguladas entre ellas mismas tanto en precio como en la calidad de los servicios podrán conocer mejor el comportamiento de los clientes y con esto poder hacer estudios de mercado que sean más coherentes para que sea beneficioso para todas las organizaciones.

Flexibilidad por utilizar una misma tecnología. Las organizaciones que están organizadas y unidas para lograr un fin común pueden utilizar las mismas tecnologías, como las ventas por internet, el uso de un sistema de monitoreo de la flota, el uso del ERP, entre otras.

Racionaliza y moderniza instalaciones. Los clústeres pueden ser importantes al momento de racionalizar gastos en instalaciones e incluso si se requiere modernizar porque ya no brindan las condiciones de seguridad y calidad.

Facilidad para conseguir beneficios del Estado. Un clúster con muchas organizaciones tienen una mayor facilidad para llegar a acuerdos con el Estado, y alcanzar un bien común, en este caso, para que las empresas de transporte de personal lleguen a un acuerdo para que el transporte informal sea erradicado de las rutas y así ambas partes se ven beneficiados con esta opción.

9.5. Conclusiones

A través del análisis realizado para evaluar la competitividad de la empresa de Transportes León del Sur se aprecia que el crecimiento del sector de transporte interprovincial tiene un gran potencial. La empresa debe de elaborar mejores estrategias de negociación con sus proveedores y conocer constantemente a sus clientes para tener una mejor negociación con ellos. Las ventajas competitivas están dirigidas con la estrategia genérica de enfoque.

En relación a una orientación estratégica hacia el liderazgo en costos, se tiene un alto conocimiento del mercado y de las operaciones, lo que beneficiará a la empresa reduciendo los costos. Para el caso de diferenciación se tiene en cuenta que las certificaciones de calidad y seguridad van a ser que se diferencien de sus competidores y le brinden una ventaja competitiva. Por último, se propone la creación de un clúster para que el conjunto de empresas de transporte terrestre para personas se unan, cooperen y puedan lograr beneficios comunes en el sector de transporte interprovincial y también considerar dentro de esta agrupación a empresas del sector de turismo y las municipalidades de pueblos con acceso inaccesible.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Como se puede apreciar en la Tabla 53, donde se muestra el Plan Estratégico Integral (PEI), desarrollado para la empresa Transportes León del Sur, se muestra la visión de la empresa en la parte superior, creada como máximo lineamiento de las aspiraciones de la organización para el año 2023. De esta visión, se desprenden los intereses organizacionales y los objetivos a largo plazo.

Adicionalmente, se presenta las estrategias retenidas y la forma en la que estas se alinean a los objetivos de largo plazo, además de las políticas que estos tienen asociadas. Finalmente, se aprecian los objetivos de corto plazo y su alineación con las perspectivas económicas, de procesos, de clientes y de aprendizaje de la organización para Transportes León del Sur, el código de ética de la organización y la propuesta de organigrama para acompañar a la nueva estrategia planteada.

10.2. Conclusiones Finales

Tras haber analizado la situación actual de la empresa, el entorno y la competencia que afectan a la empresa Transportes León del Sur, para desarrollar un planteamiento estratégico a través del método secuencial propuesto por D'Alessio (2016), se obtienen las siguientes conclusiones:

1. Producto del análisis del entorno, se encontró que, si bien el mercado de transporte terrestre es maduro y de lento crecimiento, los fundamentos macroeconómicos del país son sólidos y posibilitan un espacio para el crecimiento de la empresa. Junto con esta situación, los consumidores vienen incrementando su poder adquisitivo y solicitan cada vez un mejor servicio que incluya seguridad y calidad, factores que la empresa está en la capacidad de brindar.

2. Se identificó cinco amenazas que requieren atención para ejecutar estrategias que permitan evitar y neutralizar cualquier impacto sobre la empresa: La incertidumbre del sector, debido a la cambiante legislación; la variabilidad del precio del combustible; la gran informalidad; la infraestructura nacional deficiente y los conflictos sociales.
3. Transportes León del Sur está en una posición expectante que le permitirá tomar ventaja ante los demás participantes de la industria ya que cuenta con liquidez relevante (4.5 prueba ácida), bajo nivel de endeudamiento (17.4%) y flota moderna con bajos costos de mantenimiento y emisiones.
4. En la actualidad la empresa no posee un área comercial encargada de planificar sus actividades por lo que se encuentra en una posición competitiva desventajosa. La implementación de un área de planificación comercial que se encargue de la gestión de las ventas, publicidad y marketing será indispensable para potenciar su desarrollo. Sumado a esto, la implementación de un sistema de gestión de calidad en sus operaciones generará mejoras en la competitividad de la empresa que actualmente pueden estar pasando por alto.
5. Para Transportes León del Sur, los competidores actuales poseen ciertas ventajas que pueden colocar a la empresa en una posición desfavorable. La mayor infraestructura (terminales propios), el gran tamaño de la flota de varias empresas (de hasta 320 buses) y la mayor experiencia (en algunos casos más de 45 años en el sector) han conducido a una menor participación de mercado en ventas a nivel nacional frente a los líderes de la industria.
6. La visión de Transportes León del sur implica convertirse en una de las diez principales empresas de transporte terrestre en el Perú en nivel de ventas. Para cumplir esta meta, se han definido cuatro intereses organizacionales

(participación de mercado, rentabilidad, mejorar la calidad de sus servicios con certificaciones y consolidarse como una empresa socialmente responsable) que son los ejes de los objetivos a largo plazo y representan la dirección por la que debe conducirse la empresa.

7. Tras haber realizado el proceso estratégico para Transportes León del Sur, se aprecia que la empresa está en una posición conservadora, al interior de una industria que si bien es cierto es madura, para la empresa en particular, atraviesa por un ciclo de crecimiento con baja participación de mercado, por lo que debe potenciar estrategias intensivas. Esta posición se refuerza con análisis posteriores, como la matriz de la gran estrategia, donde la empresa se posiciona en el cuadrante de lento crecimiento de mercado con posición competitiva fuerte, y debe potenciar estrategias de diversificación, ingresar con transporte de personal, desarrollo de nuevas rutas y desarrollo de canales de venta virtuales más potentes.
8. A través del análisis realizado en el proceso estratégico se obtuvo un total de 21 estrategias en la matriz FODA de las cuales se optó por retener 15 estrategias y seis estrategias de contingencia que fueron debidamente validadas en cuanto a pertinencia, relevancia e idoneidad, en concordancia con todo el proceso estratégico.
9. En el proceso de implementación estratégico se generaron 15 objetivos de corto plazo alineados a los cuatro objetivos de largo plazo que a su vez están alineados con los principales intereses organizacionales de participación de mercado, rentabilidad, calidad de servicio y responsabilidad social. Estos objetivos requieren de una nueva estructura organizacional que replantea la composición de la empresa en tres gerencias, una comercial, una gerencia administrativa y una gerencia de operaciones para poder responder de manera adecuada ante los retos

que plantea la estrategia.

10. El seguimiento de las estrategias planteadas a través del proceso secuencial debe realizarse mediante un cuadro de mando integral, compuesto por cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos y aprendizaje). Cada uno de los 15 objetivos de corto plazo propuestos para responder ante las estrategias desarrollada hace frente a una de estas perspectivas, manteniendo en cada caso un indicador de fácil seguimiento para la dirección de la organización.

10.3. Recomendaciones Finales

El Plan estratégico ha sido elaborado en conjunto con la empresa. En la actualidad, aún no se ha implementado debido a que se encuentra en revisión y se está a la espera de la aprobación para la implementación. Las recomendaciones para que la empresa Transportes León del Sur pueda desarrollar su ventaja competitiva y alcance la visión determinada para el año 2023 son las siguientes:

1. Implementación, seguimiento y actualización de un Planeamiento Estratégico a cargo del gerente general. Se debe contar con el compromiso de la dirección de la organización para ejecutar el planteamiento estratégico actual, dando cumplimiento a todo el programa.
2. Enfoque en el desarrollo de las personas: La organización actualmente cuenta con capital humano valioso que debe de ser retenido. Las estrategias alineadas con la perspectiva de crecimiento personal promueven la formación de una nueva cultura orientada a la seguridad y a la calidad que deberá ser transmitida adecuadamente con posibles nuevas incorporaciones y debe de permitir a la organización que todas las acciones futuras se conciban siempre desde esta óptica. El enfoque en el desarrollo de las personas será prioridad del jefe del área de capital humano en la gerencia de administración y finanzas.

3. La organización debe preocuparse siempre por formar cuadros de liderazgo con líneas de sucesión adecuadas para permitir que la visión de la organización pueda alcanzarse de todas maneras, a pesar de tener eventualmente cambios en la composición del capital humano. No es posible que existan áreas de la organización en las que los objetivos dependan de personas independientes, los objetivos son de equipos de trabajo consolidados y orientados a alcanzar objetivos. Cada una de las gerencias debe generar cuadros de sucesión, todos los cuadros de sucesión deben ser reportados al área de capital humano tras las evaluaciones de desempeño anual. Es responsabilidad del gerente general velar por el cumplimiento de esta directiva.
4. Enfoque de la organización en procesos: Parte de los cambios que deberán darse en la organización es el cambio de paradigmas sobre cómo se realizan las tareas. La organización si bien es cierto tiene un organigrama funcional, debe de generar consciencia de que, la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO, implica un cambio de mentalidad hacia el trabajo orientado a los procesos. Existirán procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte para garantizar la satisfacción del cliente. Este es un cambio de paradigmas con el que la dirección de la organización debe estar comprometida y debe saber difundirlo a todo nivel. Es responsabilidad del gerente general velar por el cumplimiento de esta directiva.
5. La nueva estructura organizacional de Transportes León del Sur puede encontrar en un principio rechazo por parte de los colaboradores. Es necesario que el gerente general lidere la gestión del cambio para poder sacar adelante adecuadamente todas las modificaciones de la organización, para que la estructura acompañe adecuadamente a la estrategia.

6. Una pieza fundamental en las organizaciones actuales es la gestión de la información. La implementación de un sistema ERP permitirá tener información útil para la toma de decisiones. Para la organización también implica gestionar adecuadamente el cambio tanto en la forma en la que se hacen las cosas como la forma como en los procesos internos de la organización. El ERP es una herramienta muy poderosa que puede iniciar con algunos inconvenientes y puede generar problemas al inicio en su implementación, pero como todo cambio, requiere de un liderazgo y compromiso por parte de la dirección para que los resultados se consoliden con el tiempo y beneficien a la organización. Este es un proceso que debe ser liderado por el gerente general.
7. El propósito final del plan estratégico es alcanzar la visión de la compañía. Esto va a depender en gran medida de la capacidad de los líderes para proporcionar el soporte y las herramientas necesarias para su implementación. La visión debe ser ampliamente difundida con los colaboradores para que todos la puedan internalizar y hacerla propia. Esta responsabilidad recae en el gerente general.

10.4. Futuro de Transportes León del Sur

El futuro de la empresa Transportes León del Sur es prometedor, siempre que la dirección, gerencias, jefaturas y colaboradores se comprometan realmente con el cumplimiento del plan estratégico. Si las condiciones del entorno se mantienen favorables y son capaces de propiciar inversiones en infraestructura, desarrollo de empresas industriales, sector minería y sector transportes se puede esperar resultados inclusive superiores a las metas planteadas para la organización. La empresa será capaz de alcanzar su visión al 2023 si es capaz de ejecutar todas sus estrategias y cumplir con sus objetivos de corto plazo.

La empresa de Transportes León del Sur al 2023 logrará transformarse en una de las tres más grandes empresas de transporte interprovincial en el Perú, logrando rentabilidades

satisfactorias para sus accionistas y públicos interesados, consolidándose como una empresa líder en seguridad vial y calidad en el servicio, con un enfoque de responsabilidad social que le permita consolidarse en sus ventajas competitivas para destacar en el mercado para así seguir contribuyendo con el desarrollo y crecimiento del Perú.

Tabla 50

Situación Actual y Proyectada para Transportes León del Sur

Interés Organizacional	OLP	Descripción	Situación Actual	Situación Futura
Participación de Mercado	OLP 1	OLP 1: Al 2023, posicionarse dentro de las 10 principales empresas en ventas en el sector transporte terrestre de personas en el Perú, actualmente la empresa ocupa el décimo séptimo lugar (Perú Top 10000, 2019).	Puesto 17	Puesto 10
Rentabilidad	OLP 2	Al 2023, alcanzar el 10% en ROE y 8.0% en margen neto, 12 millones de soles en EBITDA, que en promedio del 2014 al 2018 fueron de 6.02% en ROE, 6% en Margen Neto en 2018 y S/ 9.02MM en Ebitda en 2018 (Estado de resultados Transportes León del Sur)	ROE: 6.02% EBITDA: 9,039 MM UN: 6,0%	ROE: 10.0% EBITDA: 12,000 MM UN: 8.0%
Mejorar la calidad el servicio, con certificaciones	OLP 3	Al 2023, obtener la certificación 39001 de seguridad vial y la 9001 de gestión de calidad. A la fecha no se cuenta con documentación referente a seguridad vial ni gestión de calidad (ISO 39001, 2015 e ISO 9001, 2015)	Sin Certificación 39001 y 9001	Con Certificación 39001 y 9001
Consolidarse como una empresa socialmente responsable	OLP 4	Al 2023, consolidar a Transportes León del Sur como una empresa socialmente responsable a través de la certificación SA 8000 y la implementación de la norma ISO 26000. A la fecha no se cuenta con una gestión de la responsabilidad social empresarial. (SA 8000 e ISO 26000).	Sin Certificación SA 8000 Sin implementación de ISO 26000	Con Certificación SA 8000 Con ISO 26000 implementado

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 51

Futuros Beneficios Proporcionados por la Organización al Entorno

Beneficios Proporcionados	
Político	Mejora de la oferta de transporte nacional,
Económico	Incremento del ROE al 10%, del margen neto al 8% y del EBITDA a 12,000 MM
Social	Generación de nuevos puestos de trabajo
Tecnológico	Reducción de costos de operación a través de buses con nueva tecnología ecoamigable y eficiente
Ecológico	Reducción de las emisiones de gases contaminantes
Competitivo	Incremento de la oferta y competitividad, mejora de la posición competitiva en el mercado

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

Tabla 52

Futuros Beneficios Alcanzados por la Organización en el Intorno

beneficios Alcanzados	
Administración	Nueva Estructura Organizacional de acuerdo al entorno
Marketing	Área Comercial Fortalecida
Operaciones	Reducción de costos operativos, incremento de rutas a nivel nacional, incremento de pasajeros transportados
Finanzas	Incremento del ROE al 10%, del margen neto al 8% y del EBITDA a 12,000 MM
Recursos Humanos	Mejora de la atractividad del colaborador y desarrollo de talento humano
Infraestructura tecnológica	Flota renovada Buses modernos con nueva tecnología de monitoreo y gestión de flotas

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

Tabla 53

Plan Estratégico Integral (PEI) para Transportes León del Sur

Misión	Intereses Organizacionales	Visión				Principios cardinales	Valores
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4		
	Para el 2023, Transportes León del Sur será una de las diez principales empresas de transporte terrestre de pasajeros en el Perú en nivel de ventas, actuando de manera socialmente responsable, generando rentabilidad para los accionistas buscando la satisfacción del cliente y manteniendo un compromiso con la seguridad, respetando las normativas legales que contribuyen al crecimiento del Perú.						
	1 Participación de Mercado 2 Rentabilidad 3 Mejorar la calidad el servicio, con certificaciones	OLP 1: Al 2023, posicionarse dentro de las 10 principales empresas en ventas en el sector transporte terrestre de personas en el Perú, actualmente la empresa ocupa el décimo séptimo lugar (Perú Top 10000, 2019).	OLP 2: Al 2023, alcanzar el 10% en ROE y 8.0% en margen neto, 12 millones de soles en EBITDA, que en promedio del 2014 al 2018 fueron de 6.02% en ROE, 6% en Margen Neto en 2018 y S/. 9.02MM en Ebitda en 2018 (Estado de resultados Transportes León del Sur)	OLP 3: Al 2023, obtener la certificación 39001 de seguridad vial y la 9001 de gestión de calidad. A la fecha no se cuenta con documentación referente a seguridad vial ni gestión de calidad (ISO 39001, 2015 e ISO 9000, 2015)	OLP 4: Al 2023, consolidar a Transportes León del Sur como una empresa socialmente responsable a través de la certificación SA 8000 y la implementación de la norma ISO 26000. A la fecha no se cuenta con una gestión de la responsabilidad social empresarial. (SA 8000 e ISO 26000).	1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de intereses	<i>Integridad y honestidad.</i> Las personas actúan de manera veraz y sincera, la comunicación dentro y fuera de la empresa debe ser de forma transparente y exacta, hacemos lo que decimos que vamos a hacer y somos responsables de todo lo que hablamos, actuamos y las decisiones que tomamos.
	4 Consolidarse como una empresa socialmente responsable					4. Conservación de los enemigos	
	Estrategias Específicas					Políticas Cumplimiento de la legislación y reglamentos vigentes de seguridad vial, salud y medio ambiente Garantizar la seguridad de los pasajeros mediante capacitación constante al personal y una gestión de mantenimiento eficiente y eficaz Promover el desarrollo profesional de todos los colaboradores de la organización Promover la gestión eficiente de los recursos, reduciendo la contaminación y los gastos operativos Búsqueda permanente de la mejora continua, la calidad y la excelencia operacional, con la finalidad de lograr la satisfacción de nuestros clientes	<i>Respeto.</i> Nos tratamos unos a los otros y a los grupos de interés de la empresa con respeto, siendo corteses con todos los que nos comuniquemos, valoramos la diversidad, ideas, la forma de pensar y la experiencia de todos los colaboradores, tomamos decisiones sin favoritismo ni prejuicios y optamos una cultura que respalda el flujo libre de intercambio de ideas.
	E3 FO3: Ampliar rutas en el centro y norte del país principalmente en las ciudades de Piura, Trujillo, Chiclayo, Ayacucho (F1, F2, F4, F6, O2, O3, O4, O5, O6, O8)	X	X				
	E4 FO4: Extender los canales de venta hacia plataformas online para todos los servicios que se ofrecen (panorámico, bus cama y platinum) (F1, F4, F6, O2, O6, O8)	X	X				
	E5 FO5: Retomar la prestación del servicio de transporte de personal de las empresas mineras e industriales que se ubican en las rutas que actualmente la empresa cubre (Arequipa, Cusco, Tacna, Moquegua) (F1, F2, F4, F5, O1, O3, O8)		X				
	E6 FO6: Modernizar el acondicionamiento interior de los buses a fin de ofrecer un servicio diferenciado en las nuevas rutas nacionales de la empresa (Piura, Trujillo, Chiclayo, Ayacucho) (F1,O4,O8)	X	X				
	E7 DO1: Adquirir un sistema de monitoreo y gestión de flota satelital que permita mejorar la eficiencia de la flota y ahorrar costos operativos. Tentativamente el proveedor podría ser Comsatel (D4, D6, D7, O7)		X	X			
	E9 DO3: Desarrollar e implementar un plan de aseguramiento y de gestión de calidad para obtener la certificación ISO 9001 (D5, D10, D12, O2, O4, O7, O8)		X	X			
	E10 DO4: Desarrollar un plan de medios digital que promueva la flota moderna de la empresa (D1,D3, O2, O6, O8)	X	X				
	E11 DO5: Implementar un sistema ERP que integre la información contable, comercial y de operaciones (D2, D5, D10, D11, O7)	X	X	X			
	E16 FA5: Certificar la empresa en Responsabilidad Social Empresarial bajo el enfoque de la norma SA8000 (F4,A7)		X		X		
	E18 DA2: Desarrollar un estudio de mercado a nivel nacional para determinar las preferencias y expectativas de los clientes (A3, A4, A7, D3)	X	X				
	E19 DA3: Instalar un sistema de monitoreo integrado de gestión de flota a fin de reducir las emisiones de gases (A6, A1,D4, D6, D7, D10, D12)		X	X	X		
	E20 DA4: Desarrollar un plan de gestión vial de flujos de tránsito para determinar nuevas vías que ofrezcan la mayor rentabilidad (A1, A5, A7, D4)	X	X				
	E21 DA5: Capacitar al personal de manera permanente para implementar y certificar un ISO 39001 (A1,D9)	X	X	X			
		Tablero de Control					Código de Ética
	Aprendizaje			Iniciar y completar la etapa de "planificación" de las normas ISO 9001 y 39001, entregando el mapeo de procesos completo y completando el punto 4 (contexto) y 6 (planificación) de la norma ISO 9001 y su similar en norma 39001 para Diciembre del 2020. Ejecutar la etapa de "Hacer" de las normas ISO 9001 y 39001, entregando los procedimientos escritos de gestión y completando el punto 7 (apoyo) y 8 (operación) de la norma iso 9001 y su similar en norma 39001 para Diciembre del 2021.	Planificar todas las tareas referentes a los 9 puntos que conforman la normativa de la SA 8000 e ISO 26000 hacia 2020 Hacer efectivos los instrumentos internacionales de derechos humanos y leyes laborales que aplican a la zona y tenerlos debidamente documentados	Aprendizaje	Respeto a las personas: La organización promueve el ambiente de trabajo que sea positivo, en el que se respeta y se valora a cada empleado; pensando antes de actuar y/o hablar, actuar de una manera adecuada y educada, y denunciar cualquier clase de discriminación o acoso. Toda conducta de acoso, utilizar lenguaje inapropiado ofrecer beneficios a cambio de favores sexuales, buscar contacto físico, abusar verbalmente; va en contra de los esfuerzos de la organización e infringe el valor del respeto.
	Procesos	Lograr que al 2023 las ventas on line contribuya con el 10 % a las Ventas Totales en razón de 1.3% puntos porcentuales por año. A la fecha la contribución de las ventas es de 3.7 % y el incremento anual promedio ha sido de 1% puntos porcentuales. Incrementar las rutas interprovinciales de 16 que se tiene actualmente a 23 para 2023. Se necesita incrementar una ruta por año.		Iniciar y completar la etapa de "Revisión" de las normas ISO 9001 y 39001, completando la auditoría interna, registro de capacitaciones y gestión de observaciones y no conformidades, empleando los puntos 9 (evaluación del desempeño), 10 (mejora) y 5 (liderazgo) de la norma iso 9001 y su similar en norma 39001 para Diciembre del 2022 Completar la etapa de "Actuar" de las normas ISO 9001 y 39001, entregando la revisión de la dirección y la certificación de ambas normas para Diciembre del 2023	Verificar la evidencia generada por el sistema de gestión en relación a la norma de responsabilidad social, incluyendo la generación de auditorías Seguimiento y control por parte de la dirección además de recertificar el sistema una vez al año.	Procesos	Alcohol y drogas: En la organización para hacer bien nuestro trabajo de manera segura y eficiente, todos los colaboradores se deben presentar a trabajar libre de la influencia de cualquier sustancia que pueda influenciar e impedir en el rendimiento normal, comunicar si vemos a algún compañero con síntomas de influencia de alcohol y drogas, comunicar si está recetado que pueda impedir la realización del trabajo. La organización está en las condiciones de aplicar de manera estricta cuando encuentre a trabajadores bajo alcohol y drogas ya que esto genera un efecto negativo contra el valor de la seguridad.
	Clientes	Al 2023 incrementar el número de pasajeros a 990,000 en razón de 40 000 pasajeros adicionales por año, o su equivalente a 5% de incremento anual . A la fecha existe un número de 770,800 pasajeros anuales y el incremento promedio de la industria ha sido de 2.77% pasajeros. Al 2023, obtener el 20% de los ingresos totales de la empresa provenientes del transporte de personal al sector empresarial. Actualmente este servicio no se brinda. La meta anual es colocar un 5% los ingresos de la compañía a través de servicios de transporte de personal en el sur del país				Clientes	Confidencialidad de la información: Transportes León del Sur se tiene la obligación que, entre los colaboradores, accionistas y con los proveedores, tomar las decisiones comerciales correctamente para evitar conflictos de interés, revelar las oportunidades de empleos, debemos revelar si estamos relacionados con alguna empresa que preste servicios a la organización, garantizar que toda la información de la organización sea precisa y oportuna y presentar documentación real. Los colaboradores al realizar actividades como trabajar para un cliente o competidor, dañar la reputación de la empresa, tener negocios con empresas que trabajen directamente o indirectamente con la organización, aceptar regalos o participar de actividades que podría afectar posteriormente a nuestro juicio, proporcionar registros falsos, inducir al error informando inadecuadamente, todas estas acciones van en contra del valor de integridad de la organización.
	Financiera		A 2023 alcanzar un ROE de 10% partiendo de un roe actual de 6.02%, La reducción se dará a razón de 0.75% Alcanzar un EBITDA de 12 millones de soles partiendo de una cifra actual de 9.03 millones, el incremento se dará a razón de 600 mil soles anuales Incrementar el Margen Neto de la empresa a razón de 20 puntos base anuales hasta alcanzar la meta a 2023 de 8% en Margen Neto. Actualmente el Margen Neto es de 6%			Financiera	
		Recursos (ver Tabla 59)					
		Estructura Organizacional					
		Planes Operacionales					

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Referencias

Adex: Incremento del ISC a combustibles afectará los costos de empresas exportadoras.

(2018, 13 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/adex-incremento-isc-combustibles-afectara-costos-empresas-exportadoras-233572>

Alza en el ISC: El mayor impacto se verá en el transporte, sostiene Casas. (2018, 10 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/alza-isc-mayor-impacto-vera-transporte-sostiene-casas-233377>

APEIM. (2018). *Niveles Socio Económicos*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/niveles.php>

Apoyo Consultoría. (2016). *Presentación anual de Apoyo Consultoría para Convención Anual*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>

Banco Central de Reservas del Perú [BCRP]. (2018). *PBI por sectores*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>

Banco Central de Reservas del Perú [BCRP]. (2019). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2019.pdf>

Berumen, S. (2006). *Competitividad y Desarrollo Local*. Madrid: Esic Ed. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/293644763_Competitividad_y_Development_Local

Business Monitor International [BMI]. (2019). *Peru Freight Transport Report*. BMI Research. ISSN: 1752-5985.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Visión de Futuro del Desarrollo Territorial*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/01/visiondefuturodeldesarrolloterritorial.pdf>

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Certificacion/PEDN21>.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2016). *Principales Resultados del I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo 2016*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/presentacion_resultados_censo_id.pdf
- Constitución Política del Perú. (1993). *Título III: Del Régimen Económico*. Recuperado de http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1996/constitucion/cons_t3.htm
- Consejo Suramericano de Infraestructura y Planeamiento [COSIPLAN]. (2018). *Ejes de Integración y Desarrollo*. Recuperado de <http://www.iirsa.org/Page/Detail?menuItem=68&menuItem=135>
- Cruz del Sur refuerza calidad en su servicio de atención al cliente. (2019, marzo). *Infotur Latam*. Recuperado de <https://www.infoturperu.com.pe/index.php/empresa/transpote-terrestre/item/5912-cruz-del-sur-refuerza-calidad-en-su-servicio-de-atencion-al-cliente>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México DF, México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13). Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (2a ed., pp. 10). México D. F., México: Pearson.
- Decreto Legislativo N° 1034. (2008). Aprueba la ley de represión de Conductas anticompetitivas. Recuperado de

<https://www.indecopi.gob.pe/documents/51771/196578/dl1034.pdf/66c0472e-46de-4eb3-b872-7369c5279583>

Decreto Legislativo N° 757. (1991, 13 de noviembre). Aprueban ley marco para el Crecimiento de la inversión privada. Recuperado de https://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML_GRAL_INVERSION_DL_757/11-D_L_757.pdf

Decreto Supremo N° 004-2017-MTC. (2017). Aprueban Reglamento de Protección Ambiental para el Sector Transportes. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/19137/1_0_3855.pdf

Decreto Supremo N° 043-2016-SA. (2016). Actualización del Anexo 5 del Decreto Supremo N° 009-97-SA. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/191415-043-2016-sa>

Decreto Supremo N° 001-2019-MTC. (2019). Se establece medidas para fortalecer las acciones de fiscalización respecto a los Centros de Inspecciones Técnicas Vehiculares y otras disposiciones. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-establece-medidas-para-fortalecer-las-ac-decreto-supremo-n-001-2019-mtc-1729359-3/>

Decreto Supremo N° 306-2016-EF. (2016). Modifican el ISC aplicable a los bienes contenidos en el Nuevo Apéndice III del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-supremo/15029-decreto-supremo-n-306-2016-ef/file>

Ejecutivos peruanos reconocen a Cruz del Sur como la mejor empresa de transporte. (2017, Noviembre). *Infotur Latam*. Recuperado de

<https://www.infoturperu.com.pe/index.php/empresa/transpote-terrestre/item/2626-ejecutivos-peruanos-reconocen-a-cruz-del-sur-como-la-mejor-empresa-de-transporte>

El consumidor peruano prefiere calidad y seguridad en productos y servicios. (2015, 4 de marzo). *Perú21*. Recuperado de

<https://peru21.pe/economia/consumidor-peruano-prefiere-calidad-seguridad-productos-servicios-170131>

El impacto de las aerolíneas low-cost generó un aterrizaje forzoso en el mercado de buses interprovinciales. (2017, diciembre). *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/impacto-aerolineas-low-cost-genero-aterrizaje-forzoso-mercado-buses-interprovinciales-222154>

Elvis Calle y Asociados. (2018). Dictamen de los auditores independientes.

Euromonitor International. (2016). *Tissue and hygiene in Peru*.

Fehr, Ernst & Armin Falk. (1999). Wage rigidity in a competitive incomplete contract market. *The Journal of Political Economy*, 107(1), 106-134.

Gerencia de Seguros y Prestaciones Económicas de EsSalud. (2017). *Estadística Institucional: Población asegurada*. Recuperado de

<http://www.essalud.gob.pe/estadistica-institucional/>

Gutiérrez, V., Palacio, J. D., & Villegas, J. G. (2007). La alternativa del biodiesel: cuando la solución proviene de la suma de las partes. *Revista de Derecho Administrativo*.

Recuperado de <http://www.santivanez.com.pe/wp-content/uploads/2013/07/02alternativa-biodisel.pdf>

Hartmann, F. H. (1978). *The relations of nations*. New York: Macmillan.

IMD. (2018). *IMD World Competitiveness Rankings 2019*. Recuperado de

<https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2019/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Estadísticas: Sociales*.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Perú: Estructura Empresarial,*

2016. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Compendio estadístico 2018:*

Territorio. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/cap01/ind01.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018b). *Estadísticas: Población y*

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018c). *Sistema de Información*

Regional para la toma de decisiones. Recuperado de

<http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018d). *Estadísticas: Población y*

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018e). *Bases de datos: Microdatos,*

Encuesta Nacional de Hogares 2017 – Módulo empleo e ingresos. Recuperado de

<http://iinei.inei.gov.pe/microdatos/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018f). *Bases de datos: Microdatos,*

Encuesta Nacional de Hogares 2017 – Módulo población.

Recuperado de <http://inei.inei.gob.pe/microdatos/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Compendio estadístico 2018:*

Empleo y previsión social. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1635/cap07/ind07.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019b). *Sistema de Información*

Económica, Cuentas Nacionales Anuales. Recuperado de

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

Lanzan app para incrementar la compra online de pasajes terrestres. (2018, diciembre).

Diario Correo. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/tecnologia/app-online-pasajes-terrestres-recorrido-859601/>

Ley 26790. (1990). *Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud*. Recuperado de

<http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/publicacion/ley26790.pdf>

Ley 27867. (2003). *Ley Orgánica de Gobiernos Regionales*. Recuperado de

https://www.mimp.gob.pe/ogd/pdf/2014-ley-organica-de-gobiernos-regionales_27867.pdf

Los precios del petróleo bajarían en 2019, según previsiones que indican un ritmo de

crecimiento mundial inferior al esperado y un aumento de la oferta de los países que no

son miembros de la OPEP. (2019, abril). *Banco Mundial*. Recuperado de

<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2019/04/23/oil-prices-to-be-lower-in-2019-on-slower-than-expected-global-growth-rising-non-opec-supply>

Más de la mitad de los conflictos sociales se encuentran en el sur. (2019, abril). *Perú21*.

Recuperado de <https://peru21.pe/economia/mitad-conflictos-sociales-encuentran-sur-470771>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017). *Perú: Resultado de*

Exportaciones enero-diciembre 2016. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/Balance_Exportaciones_2016_Final.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017b). *Comercio Exterior Perú - Alianza del Pacífico, EEUU, América Latina*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/informes/Comercio_Exterior_Peru_con_Alianza_del_Pacifico EEUU_America_Latina.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1

Ministerio de Defensa del Perú. (2005). *Perú en el mundo*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco.php

Ministerio de Defensa del Perú. (2016). *2011-2016 Defensa: Las fuerzas armadas de todos los peruanos*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/noticias/documentos/revista_institucional_mindef.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2011). *Análisis Funcional: Transporte Terrestre*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/boletines/boletines_pi/boletin7/Analisis_Funcional.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2019). *Proyecciones Macroeconómicas*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/proyecciones-macroeconomicas>

- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. [RREE]. (2015). *TOMO IV: Delimitación marítima entre el Perú y Chile ante la Corte Internacional de Justicia*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/temas/Documents/Fallo_traducccion_no_oficial_de_la_CIJ_%28espanol%29.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. [MTC]. (2018). *Estadísticas: Transporte Terrestre de Carretera, servicio de pasajeros*. Recuperado de <https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>
- Nuechterlein, D. (1973). *United States national interests in a changing world*. Lexington, KY: University Press of Kentucky
- Opecu: Incremento de precio de combustibles por el ISC será mayor al descrito por el MEF. (2018, mayo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/opecu-incremento-precio-combustibles-isc-sera-mayor-descrito-mef-233417>
- Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público [OSITRAN]. (2019). *Quiénes Somos*. Recuperado de <https://www.ositran.gob.pe/nosotros/quienes-somos/>
- Perú Top 10,000. (2019). Perú Top 10,000 – 2019.
- Portal del Congreso de la República. (2008). *Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)
- Portal del Estado Peruano. (2018). *Organización del Estado: Gobierno peruano*. Recuperado de www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Porter, M. (2000). *Ventaja competitiva*. México D.F: Cecsá
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. México D.F: Editorial Patria
- Proética. (2017). *Encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú*.

Recuperado de <https://www.proetica.org.pe/encuesta-nacional-sobre-percepciones-de-la-corrupcion-en-el-peru/>

Proinversión. (2018). *Perú en un estante: Ubicación geográfica*. Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>

Rivera, M. (2019). *La Informalidad en la prestación del Servicio de Transporte Terrestre*. Recuperado de <http://www.indecopi.gob.pe/documents/51779/178244/26.-Transporteterrestre.pdf/5cdad32a-a47a-4120-ae1c-8a69697805af>

Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994). *Strategic management. A methodological approach* (4th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

SIPRI. (2018). *Trends in world military expenditure, 2017*. Recuperado de https://www.sipri.org/sites/default/files/2018-04/sipri_fs_1805_milex_2017.pdf

Transporte terrestre informal mueve hasta S/200 mlls. al año. (2019, 2 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/transporte/transporte-terrestre-informal-mueve-s-200-mlls-ano-noticia-622844>

Transportes León del Sur (2018). *Informes*. Arequipa, Perú: Autor.

WEF. (2018). *The Global Competitiveness Report: 2017–2018*. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

Apéndice A: Guía de Entrevista al Área de Recursos Humanos

1. ¿Podría decirnos, de manera resumida, cuáles son las funciones principales de su área?
¿y las funciones de su puesto?
 - Las funciones generales del área de recursos humanos son sustancialmente el cumplimiento de las obligaciones socio-laborales que tiene la empresa con los trabajadores, la política o estrategia de incorporación, evaluación de trabajadores.
 - Mi puesto está orientado a dos partes: una que ve cómo la empresa cumple sus obligaciones socio-laborales con los trabajadores y otra que ve cómo se orienta el clima laboral.
2. En cuanto a los niveles de eficiencia actuales de su área, ¿considera que son elevados, medianos, o bajos?, ¿por qué considera eso?
 - Es un nivel medio, porque como en toda compañía a veces los recursos son insuficientes para cumplir las metas y estrategias que se plantean; por otro lado, a veces la gerencia y miembros del directorio obstaculizan los objetivos que se proponen.
3. ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas y debilidades de su área?
 - Las fortalezas son la implementación de un sistema estricto para el cumplimiento de las obligaciones socio-laborales y de seguridad vocacional, es decir, se pagan las remuneraciones, las gratificaciones, las compensaciones por tiempo de servicio y beneficios sociales en forma rigurosa.
 - Las deficiencias se dan con el hecho de que a veces no se cumplen las metas trazadas en materia de inducción, evaluación y capacitación.
4. ¿Cuáles son los principales obstáculos y problemas que enfrenta su área, en el día a día, que le impiden ser más eficiente?
 - Básicamente el hecho de que los trabajadores no se encuentren en un solo lugar, pues en esta empresa se tiene un 25% de los trabajadores laborando en Arequipa, mientras que el resto se encuentra en las distintas agencias del país. Este aspecto de disgregación dificulta el cumplimiento total de las metas.
5. ¿Se están tomando medidas y/o acciones para afrontar los obstáculos y/o problemas antes mencionados? ¿cuáles?
 - Sí, por ejemplo, la implementación de la informática; se trata de un instrumento que permite que estemos al tanto en la presentación de los informes que se realizan a diario, en el sistema de control de asistencia del personal. Todo ello hace posible que estemos presentes, sin embargo, es un aspecto muy limitado.
6. ¿Qué le demandaría a la institución en el corto, mediano y largo plazo para poder mejorar los niveles de eficiencia de su área?

- Son mucho los mecanismos que se pueden requerir para mejorar el área, sin embargo, consideramos que en términos de mediano plazo se podría establecer un sistema informático donde la comunicación se dé a través de skype y pueda haber conversaciones directas con el coordinador de la agencia o un trabajador, para cerciorarnos directamente si el conjunto de trabajadores está laborando, si se está dando el cumplimiento de las obligaciones; y así poder realizar una evaluación más cercana, directa y objetiva.
7. Cómo calificaría, respecto únicamente a su área, a las siguientes actividades de apoyo:
 - Tecnología: porque se trata de un programa nuevo, el cual es más real, no tiene percances como al anterior sistema que se manejaba, es mucho más confiable.
 - Comunicación: debería ser algo muy importante, conlleva al objetivo de estandarizar el servicio y es un aspecto que hay que mejorar bastante.
 8. ¿Qué problemas concretos ha tenido que enfrentar su área en los últimos 3 meses?
 - De mucha trascendencia no se ha presentado ninguno, pero sí algunos que son cotidianos.
 9. ¿Cuáles son los factores y/o aspectos que usted considera que su área requeriría para poder hacer frente a un crecimiento significativo en las ventas de la empresa?
 - Un asistente especializado en recursos humanos.
 - Quizás un psicólogo corporativo, que sería de muy importancia en la relación del personal.
 10. ¿Qué reportes, documentos, o información en general, son indispensables para la toma de decisiones dentro de su área?
 - Actualmente no se manejan, pero se está dando un proceso de implementación de indicadores.

Trabajadores de otras áreas comentaron que hubo bajas en el personal ¿A qué se debe la salida de estos trabajadores o por qué no se ha cubierto las plazas aún?

- Porque existen puestos de trabajo neurálgicos, como en el área comercial que en algún momento tuvo su encargado, pero que al terminar la relación con el mismo, dejó de ser considerada por la alta gerencia como tal.
 - Como recursos humanos se puede convocar y evaluar a postulantes, pero es una decisión que debe ser tomada por la gerencia.
11. Siendo la misión lo que define la labor y la actividad de Transportes León del Sur, ¿Cuál diría usted que es la misión de Transportes León del Sur?
 - Sustancialmente y en la actividad que se desenvuelve la empresa, que es el transporte de pasajeros, la misión debe estar orientada a brindar un buen servicio, a ser competitivo y a buscar nuevos clientes.
 12. Con la misión de Transportes León del Sur en mente y en una escala del 1 al 5, donde 5 es “totalmente de acuerdo” y 1 “totalmente en desacuerdo”, diga Ud. que tan de acuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones.

- Por la particularidad del servicio y el hecho de que para el usuario es trascendente, desde su perspectiva personal, optar por un servicio interprovincial de pasajeros; nosotros debemos afrontar una serie de circunstancias, que a veces no hacen posible una calificación óptima, mediana o deficiente porque estamos frente a un consumidor de diferentes características.
 - El segmento al que se dirige el servicio no un segmento A donde todo es estandarizado; sino a uno entre B y C, donde algunos pueden estar conformes con el servicio y otros pueden presentar quejas; dichas quejas pueden estar basadas en aspectos subjetivos por parte de los usuarios como por ejemplo el hecho de que se le brindó el té muy caliente, etc.
13. Siendo la visión las metas que Transportes León del Sur pretende conseguir y/o alcanzar en el futuro, ¿cuál diría usted que es la visión de Transportes León del Sur?
- La visión debería ser: situarse como una de las primeras empresas de transporte de pasajeros a nivel nacional
14. ¿Qué nivel de cambio cree que es necesario para que la empresa alcance su visión?
- a. Ninguno
 - b. Nivel muy bajo
 - c. Nivel bajo
 - d. Nivel medio
 - e. Nivel alto
 - f. Nivel muy alto
15. ¿Qué cree que quiere hacer la empresa en cuanto a su crecimiento para los próximos años?, ¿ampliar la línea de servicios?, ¿entrar a nuevos mercados?, ¿mantener la línea de servicios?, ¿por qué?
- Debería promocionar la calidad de su servicio, porque considero que este es bueno. Paralelamente, se debería reestructurar a quienes directamente prestan el servicio; es decir, la tripulación, donde existe mucha rotación, siendo este personal muy joven y en el cual no existe la continuidad laboral. Con este personal se realizan contratos temporales, por meses.
 - También tenemos el propósito de retomar el transporte de personal, ya que es una línea en la cual se debería poner énfasis, no sin antes lograr un valor agregado, como normas de calidad (ISOS) y así tener mayores posibilidades de competir en los concursos.
 - La línea de carga se hace paralela al transporte interprovincial. Antes se realizaba el transporte de combustible y carga, pero las tarifas eran fijas y no negociables, y esto al parecer hizo que los usuarios no tomaran el servicio de la empresa.
 - Actualmente se ve que en el transporte de carga, lo que busca el usuario es el precio más que la calidad.
16. ¿Cuáles son sus expectativas para el sector en los próximos años?, ¿cómo enfrentar la llegada de aerolíneas low cost al país?, ¿cómo afectaría esto a la demanda de Transportes León del Sur?

- Existe la idea de que las aerolíneas serán fuertes competidores para las empresas de transporte, considero que ello no sucederá así.
 - Luego también se ve la ola de compra de automóviles, que en Perú se ha dado bastante por la capacidad de compra de los consumidores; ello indicaría que estos prefieren viajar en su propio auto antes que en una empresa de transportes. Pero a pesar de ello, actualmente se mantiene el uso de empresas de transporte y pienso que será así en los próximos años.
 - Lo que sí ha mermado un poco es el transporte informal en rutas interprovinciales. Pero si se exigiera la formalización de este tipo de transporte o desapareciera, pienso que las empresas de transporte formales podrán mantenerse.
 - Ahora, un crecimiento poblacional progresivo ayudará al sector. Así como la idiosincrasia de las personas, donde las personas deciden trasladarse a lugares urbanos. El segmento juvenil, por otro lado, trabaja en un determinado lugar y los fines de semana viaja a otro para descansar.
 - Creo que debería darse el desarrollo de rutas internacionales, pues actualmente solo dos empresas brindan este servicio, y este es eventual. Pero si a través de una buena campaña se diera a conocer que Transportes León del Sur va a brindar este servicio de nuevas rutas internacionales, pienso que podría funcionar; particularmente porque el común de los consumidores peruanos gana un sueldo entre los S/ 2000 y S/ 3000, y un pasaje de avión le resulta muy caro en comparación de un pasaje por vía terrestre.
 - Considero que las aerolíneas Low Cost no van a afectar el sector de transporte de pasajeros, a menos que ellos se sincerisen en la propuesta que ofrecen en sus campañas, pero sabemos que no es así, porque el costo que ofrecen es para cupos limitados.
17. ¿Cómo ha sido el comportamiento de la participación de mercado de Transportes León del Sur en el último año?, ¿los diversos servicios que tiene la empresa incrementaron, disminuyeron o mantuvieron su participación de mercado?
- Ha ido mejorando sustancialmente, de ser una empresa que se encontraba en el quinto o sexto nivel, ahora según creo está en un tercer nivel.
18. ¿Qué objetivos habría que alcanzar para lograr la visión mencionada anteriormente?
- Básicamente, la calidad de servicio, pues a veces la gente ya no piensa en el precio (que a veces es similar) sino en el servicio que se le brinda.
 - En comparación a otras empresas, nuestros precios son similares y competitivos, por lo que considero que el nivel del servicio es muy importante.
 - La atención al público en las agencias también es muy importante.
19. ¿Cómo manejan el sistema de agencias?
- Una buena parte de los trabajadores pertenecen a la planilla de Transportes León del Sur. Hay agencias a las que se les envía un contrato de carácter civil, se le entrega al representante y este subcontrata al personal que requiere.
 - Generalmente, la agencia es propiedad de la empresa (la infraestructura), mientras que el servicio se le otorga al concesionario; pero el logo, los colores y los stands son propiedad de la empresa. Y el área comercial capacita al concesionario para que se amolde a las características y objetivos de la empresa.

20. ¿Y cuentan con algún reporte que entere sobre diferencias o eventos que se puedan presentar en las agencias que son dadas en concesión en comparación con las agencias propias donde ustedes envían directamente a su personal?
- No, en ambos casos se mantiene bajo control. Para ello, se hace una evaluación previa al concesionario; generalmente es una persona que debe conocer el tipo de actividad
 - Rotación de empleados: No podría generalizarlo, pues en el área administrativa tenemos personal que trabaja hace años, igualmente con los choferes; pero donde sí hay rotación es en los tripulantes.



Apéndice B: Guía de Entrevista al Área de Mantenimiento

1. ¿Podría decirnos, de manera resumida, cuáles son las funciones principales de su área? ¿y las funciones de su puesto?
 - La principal función es poner las unidades en óptimas condiciones para poder brindar el servicio de transporte provincial e interprovincial.
 - Básicamente desde la limpieza que es lo último hasta todo el mantenimiento en carrocería, mecánica, electricidad, neumáticos y limpieza.
 - Yo me encargo de que todo ese proceso se lleve en óptimas condiciones, supervisar que se cumple todos los parámetros que se establece con el fabricante, también que las unidades salgan sin ningún percance del taller.

2. En cuanto a los niveles de eficiencia actuales de su área, ¿considera que son elevados, medianos, o bajos?, ¿por qué considera eso?
 - Son medianos porque si fueran bajos en el mercado se notaría eso, pero si hay mucha oportunidad de mejora. Si bien es cierto hay un tipo de manejo tradicional donde hay cosas buenos pero hay cosas por mejorar.

3. ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas y debilidades de su área?

Fortalezas:

 - Se cuenta con un personal que conoce la marca, porque tienen tiempo trabajando con ella (Mercedes Benz), con las otras marcas no tienen muchas especialización, conocen pero no son expertos, pero aun así se puede solucionar algunas cosas.

Debilidades:

 - El chisme, no respetan y se pasan las líneas de mando, las relaciones interpersonales no son correctas. Se debe mejorar y priorizar la línea de mando. A veces hablan de más, si alguien quiere tomar una acción correctiva, el otro en represalia habla cosas que no corresponde. Es la más fuerte debilidad que tenemos. Nosotros tenemos integración pero debemos imponer la línea de mando.

4. ¿Cuáles son los principales obstáculos y problemas que enfrenta su área, en el día a día, que le impiden ser más eficiente?
 - Ordenar un poco el organigrama, para que tenga los filtros correspondientes.
 - A veces hay costumbres y lo manejan como áreas diferentes, por ejemplo en llantería hay una señora que interviene de otro sitio y eso nos dificulta muchas cosas. Si tenemos las líneas bien claras, podemos pedir reportes a los usuarios y eso todavía no está pasando.
 - Dentro del área de mantenimiento están el área de : mecánica, planchado y pintura, electricidad, llantería y limpieza (interna y externa del bus, tapicería)
 - Nosotros somos el taller base, en lima solo hay un apoyo. Por ejemplo a Trujillo mandamos a un mecánico especializado en el motor para que solucione el problema ya que alguien externo no puede dar solución a un problema así.

5. ¿Se están tomando medidas y/o acciones para afrontar los obstáculos y/o problemas antes mencionados? ¿cuáles?
 - Si, se está implementando un plan de gestión y yo creo que los dueños se han dado cuenta, antes con un sistema tradicional les funcionaba, pero ahora la exigencia del mercado requiere títulos, como una homologación, certificados que hagan que la empresa sea competitiva en el mercado. No basta con el nombre ganado de la

empresa, sino hay que sostenerse en el tiempo y para esto hay que ponerse a la vanguardia desde todas las áreas. Si hay una idea de cambio.

- Nosotros hacemos un mantenimiento correctivo y preventivo, así como monitoreos básicos.
- Yo no me tendría que fijar en los competidores porque a veces ellos están peor que nosotros, debemos fijarnos en una meta de que es lo que queremos hacer, que cambios debemos hacer para ser mejor.
- Tenemos una cartilla de mantenimiento que se da a los dealers que son los representantes de la marca. Se hace el mantenimiento a los buses ya que cada uno recorre mil kilómetros por día, entonces a los 15 mil kilómetros se hace un cambio de motor, es decir, a los 15 días. La caja se cambia cada 45 días y así en los diferentes mantenimientos. Hay un mantenimiento que se hace por duración de componentes, pero eso tendría que ser por un mantenimiento más predictivo pero para eso se necesita hacer bien las bases y eso lo hace el personal. Se necesita hacer cambios en el personal, no solo capacitarse, sino cambiar de actitud.
- El mantenimiento predictivo solo lo hacen dos empresas: Conapsu, y Ferreyros que han gastado mucho porque el mantenimiento implica una inversión fuerte, entonces se tendría que implementar más recursos al taller, invertir más, por ejemplo techarlo.

6. ¿Qué le demandaría a la institución en el corto, mediano y largo plazo para poder mejorar los niveles de eficiencia de su área?

- Mejorar el taller, para lograr un mantenimiento predictivo, que es lo Top en mantenimiento, no es muy fácil de conseguirlo, es por eso que hacemos el correctivo y el preventivo.
- Todos deben involucrarse para hacer el mantenimiento, incluso los de limpieza porque también hay que hacer mantenimiento al salón y muchas cosas.
- Esto sería muy útil, porque va a hacer que gastemos menos recursos y esos recursos pueden ser utilizados en capacitar al personal, darle mejores condiciones, tener un buen uniforme, entre otros.

7. Cómo calificaría, respecto únicamente a su área, a las siguientes actividades de apoyo:

	Apropiada	Medianamente apropiada	No es apropiada
Infraestructura		X	
Equipo de trabajo		X	
Tecnología		X	
Comunicación y aprovisionamiento con áreas relacionadas		X	

28. ¿Cuáles son los factores y/o aspectos que usted considera que su área requeriría para poder hacer frente a un crecimiento significativo en las ventas de la empresa?

- Sensibilización del personal, que incluye capacitación.
- Seleccionar los elementos que nos sirven y cuáles no.
- En cuanto a la ubicación debería tener más tecnología para evitar las mermas. En mantenimiento siempre hay un tema del suministro de lubricantes que abastecen por un recipiente. Pero cuando abasteces lo vas perdiendo y como lo sacan exacto al final termina faltando porque no se controla las mermas.

- En un taller normal hay surtidores, directamente líneas de un lugar apropiado, para abastecer y cuidar las condiciones iniciales especialmente en los fluidos. Se puede aplicar solucionar 80% y controlar 20% del problema, y en este caso son sensibles los neumáticos, el combustible y lubricantes. Si controlamos esos tres, se integran y tenemos un solo dato estadístico podremos tener un mayor seguimiento.

29. ¿Qué reportes, documentos, o información en general, son indispensables para la toma de decisiones dentro de su área?

- No tenemos informes hacia gerencia porque nos falta medir todo. Primero debemos hacer las bases y dejar el sistema tradicional.
- Podríamos mejorar eso con la tecnología.
- Nosotros no generamos ningún indicador de mantenimiento, estamos en el proceso de crear el indicador de cambio de componente, gasto por unidad, pero aún no tenemos eso.
- En mantenimiento todo es integrado, todo se relaciona.

Si la demanda de Transportes León del Sur se incrementa, ¿cree que la empresa está en condiciones de afrontar la demanda?

- Yo creo que sí, porque con el sistema tradicional si funciona. Contratan más gente y traen más buses, entonces si funcionaria pero no eficientemente.

30. Siendo la misión lo que define la labor y la actividad de Transportes León del Sur, ¿cuál diría usted que es la misión de Transportes León del Sur?

- La misión de Transportes León del Sur es ser una empresa líder en el mercado.
- Transportes León del Sur no se tiene que comparar con las demás empresas porque nos vamos a quedar ahí, entonces para ser la empresa líder en el mercado se necesita hacer cambios en el mantenimiento así como en todas las áreas.

31. Con la misión de Transportes León del Sur en mente y en una escala del 1 al 5, donde 5 es “totalmente de acuerdo” y 1 “totalmente en desacuerdo”, diga Ud. que tan de acuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones.

Afirmación	Nivel de acuerdo
La misión de Transportes León del Sur es realista con sus recursos	4
Las operaciones de Transportes León del Sur apuntan a la consecución de su misión	3
Los planes y objetivos apuntan a la misión de la empresa	3
Las operaciones de la empresa atienden coherentemente a las verdaderas necesidades de sus clientes	4
No existen contradicciones entre los objetivos de la empresa y la misión de la misma	3

32. Siendo la visión las metas que Transportes León del Sur pretende conseguir y/o alcanzar en el futuro, ¿cuál diría usted que es la visión de Transportes León del Sur?

- Trabajar en el transporte de personal y volver al rubro de la minería.

- Mantener el transporte interprovincial diferenciado del rubro de la minería, porque creo que cuando llevan juntos la contabilidad se mezclan un poco. Esa es la visión que veo.
- Es esporádicamente los servicios de transporte de personal. Pero no hay un contrato fijo, por eso estamos en la licitación armando un equipo fijo. Apuntamos a la empresa Antapacay.

33. ¿Qué nivel de cambio cree que es necesario para que la empresa alcance su visión?

- a. Ninguno
- b. Nivel muy bajo
- c. Nivel bajo
- d. Nivel medio
- e. Nivel alto
- f. Nivel muy alto

34. ¿Qué cree que quiere hacer la empresa en cuanto a su crecimiento para los próximos años?, ¿ampliar la línea de servicios?, ¿entrar a nuevos mercados?, ¿mantener la línea de servicios?, ¿por qué?

- Empezar a tener las homologaciones para que sea competitiva en el mercado y poder abrir posibilidades. Antes el sistema tradicional sirvió, pero ahora el mercado exige tener certificaciones internacionales que garanticen que es una empresa fiable. Tenemos el nombre ganado pero necesitamos de eso para poder ganar las posibilidades. Si te piden requisitos y no tenemos se descartan las posibilidades.
- Estas certificaciones deben ser en ISO, Ocean, Calidad, Medio ambiente, seguridad, que ahora están de moda. Si tenemos esos certificados podemos tener acceso a más posibilidades.
- En el otro ámbito, también está creciendo, se están abriendo más rutas pero se debe hacer un plan y no entrar desesperadamente. Algunas empresas hacen eso y no cuentan con el suficiente soporte de acuerdo a sus líneas.
- Deben poner más énfasis en el sector de la minería, porque Transportes León del Sur nació en este tema y debería especializarse más en eso.

35. ¿Cuáles son sus expectativas para el sector en los próximos años?, ¿cómo enfrentar la llegada de aerolíneas low cost al país?, ¿cómo afectaría esto a la demanda de Transportes León del Sur?

- Yo pienso que de todas maneras va a crecer, porque en el plan del gobierno está la mejora de vías, entonces se abren posibilidades con las unidades que tienen para poder ingresar. También hay planes para generar otro tipo de sistema de transporte alternativo que es de mucha más tecnología pero esto no le va a quitar demanda sino abarcar más a otro sector.
- No creo que las aerolíneas low cost funcionen por ahora, porque en el Perú hay una deficiencia en cuanto a los aeropuertos. Si bien es cierto las promociones son buenas, pero por ejemplo nuestro aeropuerto de Arequipa no tiene una posibilidad de soportar los vuelos low cost. También la población crece y con las nuevas vías que se abre, este no es un tema preponderante para el rubro de transporte terrestre, este siempre va a tener su mercado. La condición geográfica favorece a ello también.
- No es una gran amenaza por el momento.

- Transportes León del Sur debe mantener un servicio de calidad y siempre estar a la vanguardia de la tecnología.
- El mercado de Transportes León del Sur es B y C, a ellos le damos un buen servicio, los que toman los vuelos low cost son de clase A, entonces el mercado que tenemos está ahí y tenemos una buena práctica. Por ejemplo Oltursa está netamente focalizado en el sector A con la configuración de sus buses y por esto Transportes León del Sur tiene una ventaja sobre ellos.

36. ¿Cómo ha sido el comportamiento de la participación de mercado de Transportes León del Sur en el último año?, ¿los diversos servicios que tiene la empresa incrementaron, disminuyeron o mantuvieron su participación de mercado?

- La empresa ha crecido porque ha comprado 16 buses más este año en la marca Mercedes Benz y Scania pero con una mayor porcentaje en los Mercedes Benz.
- Estos buses funcionan bien porque tiene garantía y se pueden hacer mejoras, ellos también nos preguntan en que pueden mejorar.

37. ¿Qué objetivos habría que alcanzar para lograr la visión mencionada anteriormente?

- Reducir los costos de mantenimiento, llevar un mejor control.
- Reducir los costos en la compra de insumos, es un tema que tiene que ver logística. Lo han estado ordenando pero se fue el jefe de logística.
- Capacitar al personal.

38. Del 1 al 5, donde 5 es “requiere mucha mejora” y 1 es “requiere poca mejora”, indique el nivel de mejora que se requiere en los siguientes aspectos de la empresa:

Aspecto	Nivel de mejora
Sistema de contrataciones	5
Infraestructura/instalaciones	4
Calidad del personal de ventas	3-4
Calidad del personal administrativo	3
Atención a los clientes	3
Calidad de la tecnología para la producción	4
Canales de atención	3
Otros: _____	

La empresa debería fidelizar a los clientes o buscar nuevos clientes:

- Debería incrementar las ventas, para fidelizar al cliente debe de ver la limpieza, el orden, es decir, el tema de servicio.

Apéndice C: Guía de Entrevista al Área de Tecnologías de la Información

1. ¿Podría decirnos, de manera resumida, cuáles son las funciones principales de su área? ¿y las funciones de su puesto?
 - La disponibilidad de los servicios que ofrecemos, tratamos de cuidar la integridad de la información.
 - Las funciones de mi puesto es gestionar todo el área, tanto los recursos como las personas y las actividades en todo el área

2. En cuanto a los niveles de eficiencia actuales de su área, ¿considera que son elevados, medianos, o bajos?, ¿por qué considera eso?
 - Ha cambiado bastante la eficiencia en mi área, ha aumentado al igual que los requerimientos que han aumentado, así como la calidad de los servicios que ofrecemos.
 - Esto ha sido por el cambio de personas, el personal que trabaja ahora son profesionales, ya no son personas que habían terminado la universidad o eran técnicos pero sin experiencia en el trabajo. Ahora tienen experiencia y saben a qué se dirigen y cuáles son las funciones del área y las actividades que se realizan. Es por eso que ha cambiado bastante la estructura y eficiencia del área.
 - Nosotros nos encargados del manejo de la página web y la venta online.

3. ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas y debilidades de su área?

Fortalezas:

 - El conocimiento del personal. Ahora todos los procedimientos los estamos documentando para que no seamos vulnerables a cada persona, es decir, que si es que alguien se va que no se lleve conocimiento y dependamos de esa persona. Estamos implementando un sistema integrado de gestión de calidad, guiándonos de las normas para que genere conocimiento de una forma explícita dentro de la empresa y que no se vaya.
 - Trabajo en equipo. El equipo con el que estoy trabajando es profesional y sabe trabajar en equipo, bajo presión, sabe cuáles son las diferencias entre urgencias y las priorizaciones.

Debilidades:

 - Recién estamos cambiando la infraestructura del área de TI, y no contamos con todos los recursos necesarios para poder almacenar la información, ahora lo almacenamos de una forma inédita porque sacamos los back up y estos deberían estar en un repositorio, pero lo sacamos y lo almacenamos en discos duros externos.
 - Todavía no contamos con procedimiento con pase a producción, en cualquier momento durante el día hacemos un pase de sistemas de prueba a producción y genera una caída del sistema que lo sienten las agencias.
 - Dependemos de los sistemas antiguos aun, como los sistemas de contabilidad que son antiguos. El área contable aún tiene información ahí a pesar de que ya tenemos un sistema nuevo, pero ellos siguen dependiendo de esos sistemas antiguos.
 - No tenemos un flujo adecuado de atención a los clientes, es decir, que si alguien tiene un problema llaman a esa persona y lo resuelve. Pero hay algunos temas que por ejemplo esa persona pidió permiso y se va, pero no le da continuidad entonces estamos mejorando ese tema para que no sea una debilidad, que todo el mundo sepa cuáles son las tareas que cada uno está atendiendo, en que proceso está, que falta y todo eso.

- Nuestro centro de datos es un cuarto que lo estamos adecuando como una sala de servidores, entonces no está con las características que debería tener un área de servidores. Tanto el equipamiento como el ambiente.
 - Deberían haber ventanas empavonadas porque cuando el sol entra calienta a los servidores, pero si el ambiente es oscuro se conserva el frío.
 - El sistema eléctrico tiene altas y bajas por lo que también debe solucionarse.
4. ¿Cuáles son los principales obstáculos y problemas que enfrenta su área, en el día a día, que le impiden ser más eficiente?
- Hay una amenaza que es que las jefaturas no saben cómo trabajar el área TI. Cuando hacen un requerimiento quieren que este sea rápido, hacen la llamada y cuando cortan ya quieren que este en su correo. Los reportes implican tiempo, desarrollo, pruebas, pase a producción, entonces eso nos dificulta a nosotros porque tenemos otras prioridades. Nosotros tenemos un plan de trabajo semanal, mensual y diario. Cuando vamos avanzando con esas actividades, ellos llaman y quieren las cosas rápido porque no supieron organizarse en su tiempo. Estas cosas nos retrasa, porque debieron prever para que lo desarrollemos con tiempo.
5. ¿Se están tomando medidas y/o acciones para afrontar los obstáculos y/o problemas antes mencionados? ¿cuáles?
- Por nuestro lado estamos implementando procedimientos para la atención de incidentes problemas, eventos, requerimientos, el problema es que las otras áreas lo hagan y respeten ese procedimiento, es uno de los controles que estamos poniendo.
 - Por otra parte estamos cambiando el sistema eléctrico, el cableado y mejorando la infraestructura que esta armada.
 - Tratamos de adecuar todo el trabajo que tenemos a una norma que es la ISO 20000 que está relacionada con la gestión de servicios TI.
6. ¿Qué le demandaría a la institución en el corto, mediano y largo plazo para poder mejorar los niveles de eficiencia de su área?
- La gerencia si nos apoya mucho y eso es bueno porque nos ayuda a equipar las gerencias con recursos de calidad de las últimas versiones.
 - Implementar nuestra ISO de calidad que la estamos trabajando en cuanto a procedimientos, políticas, manuales. Si eso lo pasamos a producción ayudaría bastante en cuanto a la eficiencia del área pero no solamente sistemas sino también las otras áreas.
- ¿Cómo se realiza el proceso de integración de información?
- Todas las agencias ingresan información de las ventas que hacen y todo llega directamente a nuestro servidor. Para que puedas ver esa información lo que hacemos es generar reportes para el área comercial, el área contable para realizar su cierre mensual se valen de dichos reportes que utilizan para pasar a su sistema contable. Todo lo ven por medio de reportes, no tiene acceso a la base de datos.
 - Tenemos dos sistemas, el sistema COR que es el área de ventas, y el contable que es el sistema RP. Todo el sistema COR nadie manipula más que las agencias y son ingresos, ventas, notas de crédito, etc. Uno vez validada esa información pasa a al sistema RP en donde contabilidad manipula la información para hacer su cierre mensual.
7. Cómo calificaría, respecto únicamente a su área, a las siguientes actividades de apoyo:

	Apropiada	Medianamente apropiada	No es apropiada
Infraestructura			x
Equipo de trabajo	X		
Tecnología	X		
Comunicación y aprovisionamiento con áreas relacionadas		x	

8. ¿Cuáles son los factores y/o aspectos que usted considera que su área requeriría para poder hacer frente a un crecimiento significativo en las ventas de la empresa?
- Un sistema de monitoreo. El sistema ya está andando, lo hemos cambiado bastante y está bueno pero nosotros no nos estamos anticipando a los problemas, estamos esperando a que la parte usuaria nos guíe a los problemas que tienen. Por ello necesitamos un sistema de monitoreo que nos ayudaría a adelantarnos a los problemas que ellos tienen.
9. ¿Qué reportes, documentos, o información en general, son indispensables para la toma de decisiones dentro de su área?
- Los documentos que yo necesito son el inventarios de activos, inventarios de recursos, ventas que ayuda a ver si hay alguna caída de alguna agencia es porque tuvo algún problema y puede ser del sistema.
 - Reportes de disponibilidades que ayuda al sistema de monitoreo.
10. Siendo la misión lo que define la labor y la actividad de Transportes León del Sur, ¿Cuál diría usted que es la misión de Transportes León del Sur?
- Disponibilidad de servicio debe ser la misión
11. Con la misión de Transportes León del Sur en mente y en una escala del 1 al 5, donde 5 es “totalmente de acuerdo” y 1 “totalmente en desacuerdo”, diga Ud. que tan de acuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones.

Afirmación	Nivel de acuerdo
La misión de Transportes León del Sur es realista con sus recursos	3
Las operaciones de Transportes León del Sur apuntan a la consecución de su misión	4
Los planes y objetivos apuntan a la misión de la empresa	4
Las operaciones de la empresa atienden coherentemente a las verdaderas necesidades de sus clientes	4
No existen contradicciones entre los objetivos de la empresa y la misión de la misma	5

12. Siendo la visión las metas que Transportes León del Sur pretende conseguir y/o alcanzar en el futuro, ¿cuál diría usted que es la visión de Transportes León del Sur?
- Lo que busca Transportes León del Sur es ser la empresa del sur que sea más reconocida, líder, atendiendo las necesidades y adelantándose a ellas.
13. ¿Qué nivel de cambio cree que es necesario para que la empresa alcance su visión?

- g. Ninguno
 - h. Nivel muy bajo
 - i. Nivel bajo
 - j. Nivel medio
 - k. Nivel alto
 - l. Nivel muy alto
14. ¿Qué cree que quiere hacer la empresa en cuanto a su crecimiento para los próximos años?, ¿ampliar la línea de servicios?, ¿entrar a nuevos mercados?, ¿mantener la línea de servicios?, ¿por qué?
- Debería trabajar más en marketing, publicidad y dar más promociones para que sean más atractivas a los clientes, así atraer a nuevos y fidelizar a los que ya existen.
 - El mercado actual de clientes es fiel pero podríamos crecer si atraemos a nuevos nichos de mercado con promociones y publicidad.
 - Nosotros tenemos ruta para todo el país, pero algo que ayudaría a atraer a nuevos mercados sería los clientes jóvenes, por ejemplo viaja cinco veces en Transportes León del Sur y en el sexto viaje tienes un 30% de descuento, o poner algunos slogans que digan “Si eres chévere viaja en Transportes León del Sur”.
15. ¿Cuáles son sus expectativas para el sector en los próximos años?, ¿cómo enfrentar la llegada de aerolíneas low cost al país?, ¿cómo afectaría esto a la demanda de Transportes León del Sur?
- Yo creo que se va a mantener igual, va a ser constante porque tenemos una amenaza que es el transporte aéreo por los bajos precios, pero a bajos precios es baja la calidad.
 - Para enfrentar la llegada de aerolíneas low cost en el país debemos mejorar la calidad, hacer un benchmarking, porque si bien es cierto que los precios van desde 10\$ a 30\$, la calidad es mala. Por ejemplo en Viva air es incómodo viajar, no puedes llevar todas tus cosas, no salen a la hora que te prometen y a veces no salen o salen muy tarde. Trabajando en la calidad tú vas a ofrecer el servicio, vas a poder llevar tu maleta de X kilos, salir a la hora que te prometemos y estar en un servicio cómodo. La calidad de servicio que se ofrece en todo el recorrido.
 - Yo tengo en mente, bajos precios, baja calidad y es cierto. Estas nuevas aerolíneas van a ponerte trabas para que lleves tu maleta, cosa que nosotros no tenemos.
 - Al hacer benchmarking podemos trabajar con los precios de otras empresas, o los servicios que ofrecen las otras empresas y nosotros mejorarlo. Hay que hacer una buena publicidad para competir.
 - La demanda de Transportes León del Sur va a ser afectada en un porcentaje bajo por estas aerolíneas, porque los que han tenido malas experiencias en estos viajes vuelven por el servicio de calidad. Por eso será bajo el porcentaje que afecte la demanda.

Mercado local competitivo

- Transportes León del Sur está creciendo, tanto en infraestructura, buses y tecnología. La competencia es fuerte y si no andamos de la mano con la tecnología vamos a tener la tendencia que hemos tenido este año que es a la baja. Respecto a las otras empresas, igual, quien se queda pierde. Hay que ir de la mano con ellas, ver que es lo que ellas tienen y nosotros ofrecer lo mismo y quizás hasta mejor.

Amenazas en cuanto al transporte de pasajeros para Transportes León del Sur

- El tipo de servicio que algunas empresas tienen, por ejemplo nosotros no tenemos cama y hay otras que si lo tienen, quizás por ahí quitándole el nicho de mercado a ciertas empresas podríamos superarlos.
16. ¿Cómo ha sido el comportamiento de la participación de mercado de Transportes León del Sur en el último año?, ¿los diversos servicios que tiene la empresa incrementaron, disminuyeron o mantuvieron su participación de mercado?
- La participación de la empresa en el mercado ha aumentado, a nivel nacional.
17. ¿Qué objetivos habría que alcanzar para lograr la visión mencionada anteriormente?
- Incrementar las ventas
 - Incrementar la cartera de clientes
 - Incrementar la fidelidad de los clientes
 - Incrementar la participación de mercado
 - Incrementar la calidad de la atención
 - Incrementar la calidad de los servicios administrativos
 - Ingresar a nuevos mercados
 - Aumentar la capacidad productiva de la empresa
 - Incrementar la cartera de servicios
 - Aumentar la publicidad de la empresa
 - Optimizar los canales de distribución
 - Prestación de servicios ofrecido de forma oportuna y eficaz utilizando tecnologías de información.
18. Por favor, liste cualquier otro objetivo que usted considere importante para la empresa.
- Prestación de servicios ofrecido de forma oportuna y eficaz utilizando tecnologías de información.
19. Del 1 al 5, donde 5 es “requiere mucha mejora” y 1 es “requiere poca mejora”, indique el nivel de mejora que se requiere en los siguientes aspectos de la empresa:

Aspecto	Nivel de mejora
Sistema de contrataciones	3
Infraestructura/instalaciones	3
Calidad del personal de ventas	5
Calidad del personal administrativo	3
Atención a los clientes	3
Calidad de la tecnología para la producción	3
Canales de atención	3
Otros: Sueldo	

Principales fortalezas y debilidades de la empresa

Fortalezas:

- Los buses nuevos
- El equipamiento de buses también es nuevo.

Debilidades:

- Desconocimiento de cómo hacer el mantenimiento a esos nuevos buses.
- Falta de comunicación entre áreas.

Amenazas:

- Precios de las otras empresas.
- Aerolíneas

Oportunidades:

- Contar con una sistema de monitoreo para adelantarnos a los problemas de las agencias.
- Contar con un sistema de contingencia en la sala de servidores, ayudaría a la empresa porque si se malogra el generador eléctrico o si se corta la luz aquí, se apaga el equipo y no se vende en el Perú. Debemos tener una contingencia para esto.

Como trabajan con las plataformas digitales:

- Nosotros tenemos una web service, es un sistema que lo tenemos aquí, y cada vez que ellos venden por medio de su plataforma, entra por esa web service y hace la tarea que le indica, por ejemplo consulta, ventas y cada vez que se vende genera una reserva dentro de nuestro sistema. Esa web service utiliza la base de datos de nuestro sistema principal y cambia la información al requerimiento que tú pongas en la plataforma. Una vez que se hace la reserva, el cliente va con ese ticket a la agencia y lo cambia por el pasaje. Estamos trabajamos en que ya no se haga reserva, sino que se mande directamente el pasaje al cliente, y lo debemos estar presentando este mes (febrero). Eso es lo que hace redbus, a través de su plataforma se reserva pasajes en nuestra empresa en tiempo real. Lo mismo pasa con la otra plataforma.

Adicionalmente:

- Cada área te va a decir que es la más importante peor cada una cumple una función específica, nuestra área de TI es más accional a todas las demás áreas. Por ejemplo mantenimiento que tiene que dejar los buses bien para que no tengan ningún problema, usan nuestro sistema para ver el historial de cada bus. El área contable también busca información de sus ventas que también lo tenemos nosotros. Nosotros alimentamos nuestro sistema por medio de las agencias entonces somos una área transaccional a todas las demás. No es la más importante pero tampoco es la menos importante, puede que sin TI funcione la empresa y esto lo hagan manual, pero tomaría más tiempo.

Apéndice D: Guía de Entrevista al Área de Tecnologías de la Información

1. ¿Podría decirnos, de manera resumida, cuáles son las funciones principales de su área?
¿y las funciones de su puesto?
 - El área que manejo es la de seguridad. En el área nos encargamos del seguro de trabajo y del medio ambiente; la preservación segura de los trabajadores durante el desempeño de sus actividades.
 - En cuanto a temas médicos/de salud, estos se realizan a través de una médico ocupacional que trabaja para la empresa; nos encargamos de verificar que el plan que ella realiza se cumpla y desarrolle.
 - En lo que es medio ambiente, vemos que la segregación de residuos sólidos y que la gestión de gases no afecten a las actividades ni al medio ambiente.

2. En cuanto a los niveles de eficiencia actuales de su área, ¿considera que son elevados, medianos, o bajos?, ¿por qué considera eso?
 - Se podría catalogar la eficiencia con dos bases: una sobre la jefatura y otra en base a la gente; pues si la gente no responde a ciertos parámetros que nosotros damos, podríamos decir que está en proceso, porque hay cierta reticencia de parte del personal en lo que es seguridad; tal vez porque no se ha estado llevando bien o porque no se ha dado mucha injerencia. El personal, es su mayoría, es antiguo; tienen un modo de trabajar al cual están acostumbrados, y son reticentes a cambios y mejoras

3. ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas y debilidades de su área?
 - Como fortalezas, ya contamos con parámetros, reglamentos y políticas que se han establecido
 - Entre las debilidades, se ve que hay personas dentro de la parte operacional que no quieren adecuarse a los cambios y no desean trabajar con reglamentos. Esto data de hace años, donde las personas están acostumbradas a trabajar de una manera suelta, no parametrada; así que se sienten afectados por los cambios.

4. ¿Cuáles son los principales obstáculos y problemas que enfrenta su área, en el día a día, que le impiden ser más eficiente?
 - Como en toda área, se presentan elementos negativos que son influyentes, porque tienen antigüedad en la empresa; y la gente joven/nueva en áreas donde rota bastante el personal, ven a estos y sienten que no pueden realizar sus labores de forma cómoda, entonces optan por irse. Se trata de algo que debe cambiar.

5. ¿Se están tomando medidas y/o acciones para afrontar los obstáculos y/o problemas antes mencionados? ¿cuáles?
 - Sí, hay medidas actualmente que antes no se tomaban, que son radicales y de acuerdo al reglamento. Estamos haciendo valer el reglamento para que las personas puedan respetarlo.

6. ¿Qué le demandaría a la institución en el corto, mediano y largo plazo para poder mejorar los niveles de eficiencia de su área?
- En el corto plazo, demandaría el apoyo a nivel de jefatura para tomar algunas determinaciones, y las personas puedan entender que queremos sesgarnos a un objetivo.
 - En el mediano plazo, tal vez el personal que ya tiene tiempo en la empresa pueda ir migrando a otro puesto o también, ya por el tiempo que van laborando, jubilarse. Y así pueda ingresar gente más joven, con nuevas expectativas de trabajo.
 - A largo plazo, crear una empresa aún más competitiva, más eficiente y con valor agregado; eso haría diferente a la empresa en el grupo en que se desenvuelve.
8. ¿Qué reportes, documentos, o información en general, son indispensables para la toma de decisiones dentro de su área?
- Toda la información que pueda venir del área de recursos humanos y de asistencia social. Es importante porque ellos convergen toda la información del personal, que es importante saber. Puede suceder que hay personal que tiene algún problema, se lo comunica a la asistente social, y la información que ella pueda tener me la puede transmitir para saber sobre algún tipo de comportamiento que tenga dicho personal.
9. ¿En qué formato, y a través de qué sistema de información, recibe tal información?
- Recibo esta información por medios verbales. Pero actualmente, la asistencia social está haciendo un cambio; está ingresando personal nuevo, que tiene que informarse de todo.
10. Siendo la misión lo que define la labor y la actividad de Transportes León del Sur, ¿Cuál diría usted que es la misión de Transportes León del Sur?
- Dar un buen servicio en el rubro en el que se ha parametrado Transportes León del Sur, y ser la número uno en lo que es transporte de pasajeros.
11. Siendo la visión las metas que Transportes León del Sur pretende conseguir y/o alcanzar en el futuro, ¿cuál diría usted que es la visión de Transportes León del Sur?
- Ser la mejor empresa dentro del rubro de transporte de pasajeros. Y creo que está apuntando a eso.
12. ¿Qué cree que quiere hacer la empresa en cuanto a su crecimiento para los próximos años?, ¿ampliar la línea de servicios?, ¿entrar a nuevos mercados?, ¿mantener la línea de servicios?, ¿por qué?
- El rubro en el que está Transportes León del Sur es muy competitivo, con una gran cantidad de empresas; por lo que debe buscar el elemento que haga la diferencia, puede ser el mejor trato a las personas, la calidad de servicio. Otorgar este valor agregado va a hacer que el cliente vea un plus en la empresa, diferenciándose de las demás.

¿Qué opina usted sobre las rutas?

- Yo creo que actualmente está cubriendo el 90% de las rutas nacionales, por lo que se debe consolidar ese mercado, que es bueno; mantenerlo y esto se va a lograr cuando el cliente se fidelice.
- Ampliar su mercado también es una opción, lo veo muy probable; internacionalizar sus rutas, puede ser a Chile, Ecuador, Brasil.

13. ¿Cuáles son sus expectativas para el sector en los próximos años?, ¿cómo enfrentar la llegada de aerolíneas low cost al país?, ¿cómo afectaría esto a la demanda de Transportes León del Sur?

- En este rubro de transporte de pasajeros, la tendencia siempre es a crecer, porque la gente necesita movilizarse por temas familiares, trabajo, paseos.

¿Cómo ve la línea de negocio sobre el transporte de personal?

- Pienso que cuanto más una empresa diversifique sus ingresos, crece más; lo que se tiene que hacer es repotenciar esta línea, desde luego separándolo del transporte de pasajeros, que se debe mantener y seguir creciendo con sus propios medios; y repotenciar el transporte de personal que es un rubro que está en crecimiento, pues se están llevando a cabo más proyectos, el crecimiento minero se ha expandido mucho más. Es un buen sector en el que Transportes León del Sur puede reingresar, ya estuvo allí y tiene que volverlo a retomar.
- Se tiene que aprovechar esa posición geográfica que tiene Transportes León del Sur en Arequipa. La mayoría de proyectos busca profesionales de alta gama que radican sobre todo en la parte sur de esta región, de modo que siempre habrá gente que vendrá al sur; tanto en la parte técnica como en la profesional, se va a requerir personas de esta zona. Entonces siempre va a estar fluyendo personal de Arequipa a cualquier proyecto.

14. ¿Qué objetivos habría que alcanzar para lograr la visión mencionada anteriormente?

- Consolidarse en el mercado de transporte de pasajeros, ofreciendo mejor calidad; mejorando su calidad y seguridad.
- Retomar el transporte de personal.

En cuanto al tema de seguridad, ¿qué indicadores manejan?, ¿realizan un seguimiento de los mismos?

- Manejamos indicadores de severidad, gravedad y accidentabilidad.
- Para su seguimiento, normalmente al mes se genera una estadística que indica dónde se mantiene un indicador: si está abajo, arriba, o al medio.

¿Trabaja de la mano con operaciones o de forma separada?

- Trabajamos de la mano. Definitivamente seguridad tiene que ir con operaciones, no pueden estar separados en el trabajo, porque se crearía una mala comunicación; y al final los accidentes que podrían ocurrir también afectan a operaciones, pues si bien es cierto que a veces operaciones solo ve lo que es producción, seguridad ve que esa producción sea bajo un término seguro. De modo que tienen que estar relacionados.

En el tiempo que usted labora en la empresa, ¿cómo ve la comunicación interna entre el personal?

- Es muy baja, no muy buena y los canales no son los apropiados. Lo que se tiene que generar y hace falta es un MOF, el cual no existe; pues la gente no sabe a dónde dirigirse, a veces se va de frente a los altos mandos, para ellos no existe una línea de mando. No hay un reglamento que pueda determinar esto.

¿Cómo percibe el clima laboral?

- En general, es bueno. Aunque, hay microclimas que se distorsionan un poco y hay que mejorar este aspecto.



Apéndice E: Guía de Entrevista al Área de Operaciones

1. ¿Podría decirnos, de manera resumida, cuáles son las funciones principales de su área? ¿y las funciones de su puesto?
 - Yo veo la parte operativa, que es ver que los carros estén en buen estado. Que la calidad del mantenimiento sea bueno y que mis trabajadores sean competitivos y que estén a la vanguardia de la tecnología y los avances del mantenimiento mecánico.

2. En cuanto a los niveles de eficiencia actuales de su área, ¿considera que son elevados, medianos, o bajos?, ¿por qué considera eso?
 - Son medios, y se debe a que hay deficiencia en la gestión de personal, falta mejorar la tecnología y las capacidades del personal. Nuestro plan es la mejora continua y nos vamos preparando de acuerdo a las nuevas marcas y unidades que vamos teniendo. Somos expertos en Mercedes Benz pero ahora la gerencia ha dispuesto que trabajemos con Scania que es otra marca, entonces recién estamos conociendo sus bondades y debilidades así como sus parámetros de mantenimiento. Cada marca de carro tiene unos parámetros de mantenimiento, algunos más largos que otros, entonces estamos en ese proceso.
 - Optaron por la marca Scania por la competencia en el mercado. Ahora tenemos buses nuevos y nos está dando buenos resultados en cuanto a los gastos de combustibles ya que son más económicos y los periodos de mantenimiento son más largos, entonces estamos ahorrando en combustible y en repuestos. Ese cambio que estamos viendo nos da la visión de que podemos cambiarnos a más carros Scania que son más rentables.

3. ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas y debilidades de su área?

Fortalezas:

 - Constancia que tenemos en el mantenimiento, no bajamos la guardia y mejoramos continuamente. Tenemos que mejorar nuestros rendimientos para bajar los gastos en la empresa y esta mejore en sus ahorros y se compre mejores unidades.
 - Las unidades deben mantenerse nuevas, no se debe llegar a los 6 años porque baja el nivel de calidad, a partir de los 6 años se comienza a requerir otros repuestos más caros y se complica el trabajo en el mantenimiento.

Debilidades:

 - El manejo documentario, nos acostumbramos a ser más operativos. Por ejemplo se hace todos los mantenimientos pero nos falta demostrarlo con un documento para hacer un seguimiento. Estamos en proceso de mejora pero la documentación se está haciendo, todos los pasos de operaciones de mantenimiento para que el trabajador sepa cómo cambiar una llanta, cuales son los pasos a seguir, tipo un manual. Estamos mejorando pero siempre falta un poco.

4. ¿Se están tomando medidas y/o acciones para afrontar los obstáculos y/o problemas antes mencionados? ¿cuáles?
 - Hay que ver la calidad del personal, como se encuentra, valorando su trabajo, el esfuerzo que realizan, premiando a los que trabajan mejor, quizás dándoles un mejor puesto y capacitándolos. Estamos enviándolos a las empresas que nos venden los carros 2 o 3 meses para que mejoren sus técnicas de mantenimiento en sus diferentes áreas (mecatrónica, mecánico).

5. ¿Qué le demandaría a la institución en el corto, mediano y largo plazo para poder mejorar los niveles de eficiencia de su área?
- Necesitamos mucho apoyo de la gerencia y sentir su presencia en la parte de operaciones de los trabajadores y de los conductores. Cuando no hay la presencia de los gerentes o cabezas nos quedamos huérfanos y no se puede tomar decisiones de castigar o sancionar si no tenemos el apoyo de la gerencia. Entonces esto es importante para poder mejorar, ordenar con más seriedad, sancionar y premiar a los que hacen buenas labores en la empresa.

6. Cómo calificaría, respecto únicamente a su área, a las siguientes actividades de apoyo:

	Apropiada	Medianamente apropiada	No es apropiada
Infraestructura		x	
Equipo de trabajo		X	
Tecnología	X		
Comunicación y aprovisionamiento con áreas relacionadas	x		

7. ¿Qué problemas concretos ha tenido que enfrentar su área en los últimos 3 meses?
- En las rutas nacionales hemos tenido problemas con las lluvias, necesitamos un área techada para la limpieza que es básica en nuestro servicio. Cuando se hace algún trabajo de mantenimiento, como es un trabajo en el motor o caja no se tiene que tener polvo o humedad, entonces necesitamos un cuarto o una sala de mantenimiento techado y cerrado donde no haya viento ni polvo, es como una sala de operaciones. Debe ser techado para beneficio de los carros y del personal porque el sol nos quema demasiado y malogra nuestra piel.
 - Nuestro trabajo es en campo, tengo que revisar los procesos como están avanzando y que problemas tienen.
8. ¿Cuáles son los factores y/o aspectos que usted considera que su área requeriría para poder hacer frente a un crecimiento significativo en las ventas de la empresa?
- Se tendría que aumentar un poco el personal de acuerdo a la cantidad de lugares que se va a aumentar a nivel nacional y avanzar hacia el norte a Ecuador y Colombia, incluso a Chile, salir de lo nacional. Vamos desde Tacna a Tumbes pero nos falta el oriente como Puerto Maldonado, Pasco, Junín, que son nuestras oportunidades y metas para alcanzar.
 - Debemos aumentar también nuestra infraestructura, mano de obra y herramientas modernas.
 - Tenemos 40 unidades de Mercedes Benz y 16 unidades de Scania y todas recorren todas las rutas del Perú que abarcamos.
9. ¿Qué reportes, documentos, o información en general, son indispensables para la toma de decisiones dentro de su área?
- Tenemos indicadores como la satisfacción de los clientes que lo manejamos mediante la web. Los reclamos, para mí es un gran indicador, porque veo de que más se quejan como la limpieza o fallas mecánicas, y eso me hace pensar que voy a hacer en el taller, en que estoy fallando entonces con eso mejoro mi servicio, lo ajusto y tengo conversaciones con las áreas que están fallando.

- Tenemos el record de fallas mecánicas por mes, y lo sacamos mediante el sistema. Cuando no hay ninguna falla quiere decir que estamos funcionando bien, y si hay una o dos estamos trabajando para que mejore.
- Por ahora es el único que nos indica en todas las áreas.
- Para las llantas hay un proceso que se maneja diario y se hacen reportes, por ejemplo que chofer gasta más combustible, cual es el más caro, quien es el que maneja mejor y no malogra los carros, entre otras características como la edad que nos ayuda a seleccionar a nuestros conductores y saber de qué edad hasta que edad son buenos. Por ejemplo desde los 37 hasta los 50 son buenos, antes no porque son muy jóvenes y malogran los carros y después de los 50 años comienzan a tener problemas de visión, audición y es más peligroso.

10. Siendo la misión lo que define la labor y la actividad de Transportes León del Sur, ¿Cuál diría usted que es la misión de Transportes León del Sur?

- La misión de la empresa es satisfacer a los pasajeros y que lleguen contentos y cómodos a sus lugares de destino. Sin quejas.

11. Con la misión de Transportes León del Sur en mente y en una escala del 1 al 5, donde 5 es “totalmente de acuerdo” y 1 “totalmente en desacuerdo”, diga Ud. que tan de acuerdo se encuentra con las siguientes afirmaciones.

Afirmación	Nivel de acuerdo
La misión de Transportes León del Sur es realista con sus recursos	3
Las operaciones de Transportes León del Sur apuntan a la consecución de su misión	4
Los planes y objetivos apuntan a la misión de la empresa	4
Las operaciones de la empresa atienden coherentemente a las verdaderas necesidades de sus clientes	4
No existen contradicciones entre los objetivos de la empresa y la misión de la misma	4

12. Siendo la visión las metas que Transportes León del Sur pretende conseguir y/o alcanzar en el futuro, ¿cuál diría usted que es la visión de Transportes León del Sur?

- Aparte de brindar un buen servicio, es salir del territorio nacional y pasar las fronteras, y el servicio de transporte de personal hacia las minas. Debemos reconquistar el transporte de personal porque nosotros fuimos los pioneros.
- Ahora nos estamos presentando a Antapacay y esperamos que nos vaya bien, estamos en ese camino.

13. ¿Qué nivel de cambio cree que es necesario para que la empresa alcance su visión?

- m. Ninguno
- n. Nivel muy bajo
- o. Nivel bajo
- p. Nivel medio
- q. Nivel alto
- r. Nivel muy alto

14. ¿Qué cree que quiere hacer la empresa en cuanto a su crecimiento para los próximos años?, ¿ampliar la línea de servicios?, ¿entrar a nuevos mercados?, ¿mantener la línea de servicios?, ¿por qué?
- Ahora que estamos en una etapa de mucha competencia, aparte de la competencia entre empresas de transporte terrestre, están las empresas aéreas con sus costos bajos de pasaje, entonces debemos mejorar y ser competitivos en un nivel alto para que podamos mantener a la clientela. Si queremos crecer nos debemos esforzar mucho más de lo que estamos haciendo.
 - Una de las primeras metas debe ser sacar un ISO, con eso vamos a mejorar nuestros niveles estándares, vamos a estar a nivel de las minas y va a ser más fácil alcanzar nuestras metas en cuanto al transporte de personal.
 - Para salir al extranjero también, en algunos países como Chile piden muchos requisitos en cuanto al equipamiento que debe ser de calidad y dar un buen servicio.
15. ¿Cómo ha sido el comportamiento de la participación de mercado de Transportes León del Sur en el último año?, ¿los diversos servicios que tiene la empresa incrementaron, disminuyeron o mantuvieron su participación de mercado?
- Yo pienso que va a crecer en la línea de transporte de personal de las minas, hay empresas, aparte de las minas, que también están creciendo como son las empresas agrícolas que necesitan transportar a su personal en unidades grandes y necesitan este servicio, lo cual nos alienta a mejorar y ser competitivos.
 - En la línea de transporte de pasajeros, cada año es diferente, hay que cambiar de buses y todas las empresas son casi iguales, lo único que las diferencia es la calidad de los servicios, la puntualidad y la limpieza. El pasajero es el mejor crítico y la mejor propaganda que uno tiene, si los atendemos bien y les damos un buen servicio sin problemas en la ruta, ellos harán una buena recomendación de nosotros. Pero si no cumplimos eso desaparecemos del mercado, te eliminan porque la competencia es fuerte.
 - Hay que mejorar bastante y hay que enfatizar a los trabajadores que si no brindamos un buen servicio no vamos a salir adelante. Ese debe ser el objetivo principal.
 - La participación de Transportes León del Sur durante los últimos años ha estado a la mitad de lo que nosotros pensábamos. Hemos crecido un poco, pero el mercado está un poco saturado y tampoco hemos querido crecer mucho. De nada te sirve poner 50 carros si solo vas a trabajar con 20, entonces viendo, con un estudio de mercado y la frecuencia de los buses en el sistema, que un carro sale con 25 cuando su capacidad es 50, no conviene aumentar más frecuencias. Uno se va calificando y nosotros valoramos cuantas unidades se compra al próximo año, si no se aumentan unidades, o si solo renovamos, etc.
 - Respecto a la línea de mensajería y encomienda, tenemos unos buses de un solo piso que les decimos buses bodegueros. Estamos probando 6 unidades que son brasileras, tienen bodegas grandes y llevan pocos pasajeros (9 bus cama y lo demás son asientos normales en el segundo piso) entonces las bodegas son altas y están dando resultado, porque como no hay muchos pasajeros pero si mucha carga, principalmente de lima que se manda mercaderías o del sur que manejan mucha mercadería también.
 - Estos volúmenes de carga representan un 40% de las ventas, pero con el tiempo será un 80% o 60% ya que los buses van a cambiar a ese sistema, porque un carro de dos pisos va a ser más difícil de llenar, pero uno de 39 es más fácil llenarlo.
16. ¿Qué objetivos habría que alcanzar para lograr la visión mencionada anteriormente?
- La calidad del servicio, no se debe bajar, para poder salir al extranjero.

17. Del 1 al 5, donde 5 es “requiere mucha mejora” y 1 es “requiere poca mejora”, indique el nivel de mejora que se requiere en los siguientes aspectos de la empresa:

Aspecto	Nivel de mejora
Sistema de contrataciones	1
Infraestructura/instalaciones	5
Calidad del personal de ventas	3
Calidad del personal administrativo	3
Atención a los clientes	4
Calidad de la tecnología para la producción	3
Canales de atención	4
Otros: _____	

Adicionalmente:

- Es importante el respaldo de la gerencia, su presencia en las operaciones, es bueno para que se planifique mejor las cosas y nos sintamos respaldados en el trabajo que estábamos haciendo. A veces cuando falta la presencia de la gerencia los trabajadores se relajan, pero si ven que estamos respaldados por la gerencia eso cambia.
- Con los choferes tenemos reuniones de seguridad, conversaciones de los nuevos reglamentaciones de la velocidad, manejo a la defensiva, de las maquinas, como deben manejar, el rango económico, el cuidado que deben tener con los pasajeros, y que no se sientan que son los dueños del carro sino que son un medio, que deben utilizar las maquinas con mucho respeto y darles la atención adecuada. Ser responsables porque ellos son los capitanes del barco para satisfacer las necesidades del cliente.
- Los carros nuevos que tenemos, que son euro 5, es decir cero contaminación ambiental, no solo se les hecha combustible, petróleo, sino también urea, entonces esa urea genera un costo adicional. Nosotros contribuimos con el cuidado al medio ambiente pero es un costo para la empresa y ese costo hay que bajarlo con una buena capacitación a los conductores de cómo manejar los buses para que la urea se mezcle bien.
- Otro gasto es que se ha creado un nuevo eje en la llanta trasera, entonces ese eje necesita un mantenimiento especial, no es como una llanta fija, pero el gasto que genera ese eje es como tener un eje delantero más.
- Los buses que no contaminan es una norma a nivel mundial, en el Perú estamos atrasado en la conservación del medio ambiente. En Brasil, México, ya vienen usando hace 3 años atrás este sistema de buses.
- Desde el 2019 solo se está vendiendo carros con euro 5, ya no con euro 3, entonces ya todos deben tener este sistema.
- Nosotros hemos sido uno de los primero en comprar estos nuevos buses para renovar nuestra flota, pero el consumo de petróleo es el mismo con la adición de la urea. La urea es un líquido que entra al tubo de escape y se mezcla con los CO₂

y el dióxido, lo que hace es que ya no salga humo negro, sino humo transparente que es nitrógeno y oxígeno.



Apéndice F: Guía de Entrevista al Área Legal

1. ¿Podría decirnos, de manera resumida, cuáles son las funciones principales de su área? ¿y las funciones de su puesto?
 - Básicamente atendemos reclamos de usuarios, accidentes de tránsito, permisos y autorizaciones, permisos y autorizaciones de la empresa para funcionar en temas administrativos, y procesos judiciales que se generen a raíz de accidentes graves; también nos encargamos de los contratos de arrendamiento.
 - En cuanto a mi puesto, cumpla las mismas funciones mencionadas anteriormente.
2. En cuanto a los niveles de eficiencia actuales de su área, ¿considera que son elevados, medianos, o bajos?, ¿por qué considera eso?
 - Considero que son medianos. Lo considero así porque contamos con asesoría externa que participan de diferentes temas en la empresa.
3. ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas y debilidades de su área?
 - Como parte de las fortalezas, considero la experiencia en el ramo en la mayoría de los abogados que cuentan con una larga trayectoria en manejo de temas de transporte como los accidentes, reclamos y la variedad de procedimientos que se realizan en el área.
 - En cuanto a las debilidades, pienso que podríamos llevar mejor los temas legales si se pudiera poner en práctica la prevención antes de ocurrir los hechos, pues muchos de los problemas se generan con el personal que labora en las agencias, como infracciones administrativas que llevan a tener una carga de trabajo mayor.
4. ¿Cuáles son los principales obstáculos y problemas que enfrenta su área, en el día a día, que le impiden ser más eficiente?
 - Justamente el principal problema son los incumplimientos por parte de las distintas áreas en temas operativos.
5. ¿Se están tomando medidas y/o acciones para afrontar los obstáculos y/o problemas antes mencionados? ¿cuáles?
 - Contamos con cámaras de vigilancia para tener un mayor control de los accidentes, y alguien que monitorea las mismas; pero lo que se requiere también es invertir en alguien que sepa de dichos temas y realice los respectivos informes para las distintas áreas. Sin embargo, no se brinda ningún reporte del monitoreo de las cámaras y a veces estas no funcionan.
 - El encargado de estas cámaras es alguien que cumple varias funciones, encargándose también del GPS, brinda apoyo en salud y seguridad ocupacional. Tal vez esa sea la razón de que no se haga una revisión completa y la realización de informes firmados.
 - Entonces se tiene una herramienta para llevar a cabo una prevención, pues tenemos cámaras instaladas a nivel nacional para tener un control más eficiente en la empresa, también en las agencias que son más de 40; pero no hay una

explotación de ello, pues existen irregularidades que pueden ser mejor controladas.

- Por mi labor, me encargo de atender las consecuencias de lo ocurrido, pero lo ideal sería prevenir.
- En lo que respecta a concesionarios de agencias se lleva a cabo un control, supervisión e inspecciones, buscando cualquier irregularidad.
- Diría que no estamos siendo eficientes en el control a todo nivel, y opino que todos podemos ponerlo en práctica desde cada puesto y en la medida de lo posible. Pues al existir control, esto lo ven los empleados y laboran de forma correcta.
- ¿Sabe con qué frecuencia ocurren incidentes como la sustracción de dinero? En el último año se dieron varios cambios en el personal de las agencias por casos de deshonestidad y se llevaron a cabo procedimientos de recupero de dinero, los cuales se lograron en la mayoría de los casos. Se trata de un problema constante y a nivel nacional en el personal encargado. En mi caso y por la fluidez de información que tengo con el área de contabilidad, puedo observar los movimientos de dinero que se realizan y si hay irregularidades. Se trata de temas que requieren de mayor trabajo y supervisión.
En lo que respecta a las encomiendas, se observa que no se reporta todos los montos que se deberían ingresar. De modo que hace falta un mayor control de los ingresos y la labor diaria de los empleados.
Tenemos alrededor de quince agencias que son concesionadas con terceros. Se dio un caso el año pasado en el cual se había hecho el cambio del encargado de la agencia en Tumbes y luego de una año se notó la sustracción de dinero por parte de la nueva encargada en colaboración con otro empleado, y nuevamente se tuvo que renovar al personal. Y esto se ha ido dando en varias agencias, así como actualmente se está llevando a cabo investigaciones sobre irregularidades.

6. ¿Qué le demandaría a la institución en el corto, mediano y largo plazo para poder mejorar los niveles de eficiencia de su área?

- En mi área contamos con la autonomía para contratar al personal necesario de asesoría externa, asimismo, el aprovisionamiento de información no presenta ninguna dificultad.
- Hablando de la empresa, considero que cada ruta debe tener de cuatro a cinco salidas diarias, ver que cada una de nuestras rutas funcionen como la de Arequipa - Lima; pues existen rutas que cuenta con escasas salidas, y ello puede mejorarse para estar a la altura de competidores como la empresa “San Martín” que sí ofrece hasta ocho salidas diarias. La limitante en este caso sería el hecho de contar con unidades adicionales para aperturar otros turnos. Ello también requiere un control sobre el personal.
- En caso de la apertura del norte, no se cobran los excesos de equipaje ni los montos por encomienda, pero ello trajo como consecuencia el hecho de no ver los resultados en rentabilidad; mi duda es si realmente los empleados no cobran el dinero como se había establecido o si lo hacían y es por ello que no se vieron los resultados esperados.
- Contamos con rutas en la zona sur, aún no en la zona centro; pues queremos que primero se fortalezca la ruta por la zona norte y brinde ganancias, ya que aperturar un solo turno para una ruta sería trabajo desperdiciado, y debe haber al menos tres

o cuatro turnos. Esto requiere un trabajo y requerimiento de recursos mayores, asimismo habría un incremento en los problemas y dificultades.

7. Siendo la misión lo que define la labor y la actividad de Transportes León del Sur, ¿Cuál diría usted que es la misión de Transportes León del Sur?
- Prestar el servicio de transporte con la mayor calidad posible ofreciendo unidades nuevas y personal preparado en todas nuestras áreas.

Planes y objetivos

- Opino que no hemos tenido una proyección en la empresa a mediano y largo plazo. Por ejemplo, no se realiza una planificación anual de las compras, lo cual permitiría acceder a compras por licitación con precios más bajos.
- El crecimiento que hemos tenido en los últimos tres años se ha dado más que nada sobre una base empírica, tomando en cuenta nuestra experiencia en el sector. Ha habido personas que no estuvieron de acuerdo al momento de aperturar nuevas rutas, pero se trataba de gente que no tenía experiencia en el campo. Por ejemplo, en 2012 se creó una ruta directa sin escalas de Tacna a Lima, y como nos fue mal la cerramos en 2013; ya en 2015 se reabrió dicha ruta pero sin las escalas porque sabíamos que no nos iba a ir bien. Entonces abrimos rutas en Ilo y Mollendo, y estas rutas funcionan tanto de ida como de vuelta, lo cual también fue favorecido por el movimiento de venezolanos en lo que es el retorno a Tacna.
- Tacna nos brinda un gran porcentaje de recaudación de ventas. Asimismo, Ilo nos da 100,00.00 soles mensuales. Mientras que Mollendo al abrirse nos daba entre 5,000.00 y 7,000.00 soles, y cuando ya la íbamos a cerrar, encontramos a una persona adecuada y comprometida con la empresa que logró subir las ventas de esta ruta entre 50,000.00 y 60,000.00 soles.
- En lo que son las encomiendas, cuando abrimos Ilo y Mollendo, muchas personas opinaron que se estaba malgastando el dinero de la empresa, señalando que no era rentable.
- Según lo que yo en particular pude conversar con el Sr. Carlos y con Juan Luis, debemos replicar la experiencia de nuestra ruta más antigua que es Arequipa – Lima. Y dentro de esto, muchas de las personas que se oponen a la apertura de nuevas agencias argumentan que la empresa brinda un servicio directo y que con las escalas eso se está malogrando. Lo cual es una teoría falsa, porque la empresa siempre ha brindado servicio con escalas, como en Alto Siguan, Camaná, Ático, y las otras rutas están operando en la misma forma. La ruta de Tumbes tiene apoyo de Máncora que reporta alrededor de 40,000.00 a 50,000.00 soles mensuales, y ahora tiene el apoyo de Sullana que tiene pasajes para esa ruta; es más, deberíamos abrir un turno más porque ya tenemos asegurado Máncora y Sullana que también va a contribuir con pasajeros. Cada una de nuestras rutas está diseñada de esa forma, con escalas provinciales que permita llenar el bus.
- Y esto es lo que hemos hecho en estos años, con prueba y error, porque abrimos en Tacna y luego la cerramos, también en Trujillo que se cerró pero luego volvió a reabrirse en otras condiciones; porque la ruta de Lima - Trujillo es una que ha estado abierta durante diez años antes que la cerramos, y es una ruta que siempre ha tenido problemas debido a que tenía de 20 a 30% de asientos libres, lo cual nunca se pudo superar. Parte del error es que hemos tenido un solo turno durante diez años y no hubo un incremento de turnos que permita que el usuario pueda escoger, lo cual funciona bien para “Flores Hnos.” y “Transportes Moquegua” que

ofrecen una variedad de horarios. De modo que cerramos la ruta y más o menos se reabrió en un año, pero esta ruta no va a funcionar si no tiene un soporte que le provea pasajeros y este es Chimbote, en lo cual hemos estado trabajando los últimos seis meses para poder ingresar al terminal de esta ciudad, donde los puntos de llegada son escasos y no hay muchos terminales formales. Sin embargo, finalmente tenemos un contrato en marcha, esperando poder ingresar en los siguientes meses, lo cual va a permitir que la ruta de Trujillo sea más fluida y se pueda pensar en dos o tres turnos.

- En caso de las rutas de Talara, Sullana, Piura y Tumbes, son destinos frecuentes desde Chimbote; entonces eso va a permitir también que mejore nuestra ocupabilidad en los buses que van hacia el norte.
 - Este año o al siguiente vamos a adquirir nuevas unidades para mejorar la flota. Pienso que un mayor número de turnos significa un mayor número de pasajeros. Además se va a evitar un mayor desgaste de los buses, especialmente en rutas accidentadas como la de Cusco – Arequipa. Es un tema que debemos revisar, porque nuestros buses cumplen un circuito, por ejemplo, parten de Arequipa, luego van a Lima, van al Norte y después a Cusco; ello genera un mayor desgaste al vehículo. Pienso que las rutas deben ser lineales como: Lima – Cusco, Cusco – Lima; Arequipa – Lima, Lima Arequipa, y así se pueda medir el desgaste de los vehículos y el consumo de combustible.
 - Otro tema importante es la calidad de vida de nuestros trabajadores, porque hay una rotación alta entre las terramozas por ejemplo, y esto se debe a que deben estar fuera de 4 a 5 días lejos de su familia por los circuitos que recorren los buses, lo cual no es un ritmo muy llevadero. Nuestros circuitos son muy largos y esto afecta la vida familiar, incluso a los que son solteros porque tienen una vida personal. Ahora, nuestro personal muchas veces llega al lugar de partida y tiene que volver a salir; donde supuestamente debe descansar, pero por necesidad vuelve a salir. Generalmente es así, y no ven a sus familias en 15 a 20 días; y es un tema que la empresa debe observar.
8. Siendo la visión las metas que Transportes León del Sur pretende conseguir y/o alcanzar en el futuro, ¿cuál diría usted que es la visión de Transportes León del Sur?
- Espero que un día podamos llegar a zonas a las que aún no llegamos como la sierra central, la selva y abarcar el transporte internacional.
 - No sé si tendremos en el futuro la capacidad económica para lograrlo, espero que sí, y así seguir creciendo.
 - Se tuvo la oportunidad de ingresar al transporte aéreo, pero no se dio; como por ejemplo otras empresas que incursionaron en este tipo de transporte, aunque solo se limita a tours por las líneas de nazca.
 - Es difícil saber cuánto y a qué ritmo vamos a crecer. Lo que espero es que se pueda aperturar nuevas rutas y haya más turnos para cada una, todo ello a nivel nacional y hasta donde podamos llegar.
 - Existe una empresa, que durante muchos años estuvo con un crecimiento bajo, ello debido a la creencia del fundador de que no era seguro ir a zonas muy alejadas, pero al pasar las generaciones se tomó la decisión de crecer y ahora cuenta con más rutas que nosotros, con una imagen prestigiosa de servicio. Ello les permite tener cuatro turnos en Chiclayo, nosotros tenemos solo uno; cuatro turnos en Trujillo, donde también tenemos solo uno; en Arequipa creo que tiene

seis o siete y en Cusco creo que dos. Y pienso que lo están haciendo bien, así como Cruz del Sur también que es un ejemplo a seguir en lo que es transportes.

- En caso nuestro se puede llegar a más lugares que son alejados, pero estos requieren de control y la fidelización del personal para que haya confianza en los mismos; se trata de un vínculo que se debe crear con cada una de las agencias y vaya más allá del contrato
9. ¿Qué nivel de cambio cree que es necesario para que la empresa alcance su visión? Pienso que los cambios se están dando. Estamos trabajando sobre el tema material, las unidades están renovadas; entre los años 2015 a 2016 existía una gran cantidad de quejas debido a los problemas que sucedían con los buses viejos que ya tenían entre 6 a 7 años de uso. Luego se dio la renovación de la flota y después del 2016, 2017 pienso que nuestra imagen como empresa decayó, pero con dicha renovación estamos volviendo a retomar nuestro posicionamiento en el mercado.
- Transportes Reina es uno de nuestros principales competidores. A través del contacto que tengo con ciertas personas de esta empresa, ellos se preguntan cómo es que podemos manejar los precios que ofrecemos; porque nosotros trabajamos con el mismo tipo de bus, el mismo servicio y sin embargo, no podemos subir a más de 60 soles según la temporada, y pienso que tiene que ver mucho con la imagen, una imagen de calidad de servicio, a pesar de lo que sucedió en el 2016.
 - En lo que respecta al personal, es algo que debe mejorar; hay gente muy leal en la empresa, a la que se debe capacitar y preparar. La tecnología los está dejando rezagados y por ello se debe actualizarlos también, aunque varios empleados son reacios a ello y existen otros que tienen problemas de redacción en los informes. Se trata de un tema que se puede mejorar, pues limita al trabajador
 - Existe un proyecto para implementar un sistema para los códigos de barras para las encomiendas (lo cual costó miles de soles), pero requiere un personal que sepa de ello; porque se ha visto casos en los que el personal continúa trabajando manualmente y no con el sistema.
 - Nuestras agencias son el punto neurálgico de la empresa, es la operación en sí misma, allí se encuentra la imagen, el servicio y la calidad. Pues el cliente no ve la operación interna, sino lo que hay en los terminales, y pienso que se puede mejorar en ello.
10. ¿Qué cree que quiere hacer la empresa en cuanto a su crecimiento para los próximos años?, ¿ampliar la línea de servicios?, ¿entrar a nuevos mercados?, ¿mantener la línea de servicios?, ¿por qué?

¿Qué es lo que opina usted de la apertura de rutas internacionales?

- Pienso que no estamos listos para ello, porque se trata de otro tipo de control; también es más complejo, pues se requiere un convenio entre el país que va a recibir el servicio y el estado peruano.
- Tenemos la oferta para ingresar a Ecuador, pero no tengo la contraparte para que ingrese Perú, así que el Estado peruano no lo va a aprobar.
- Solo son dos empresas que brindan este servicio, una de ellas es “Ormeño”. Aun así, el número de servicios aprobado por el Estado peruano está limitado, lo cual requiere una evaluación.
- Existe otro tema que no hemos tratado y es más urgente que la apertura de rutas internacionales. Sucede que la mayoría de nuestras sedes son alquiladas, tenemos

locales propios en Lima, Arequipa y Cusco; pienso que la empresa debe invertir en terminales propios, por ejemplo en el terminal del Paseo de la República tiene una muy buena ubicación, es un espacio pequeño y allí hacemos todos los servicios, y con la apertura de más turnos al norte se ha presentado una falta de capacidad de espacio para los buses.

- Hemos tenido la oferta de “Móvil” para que nos venda un inmueble a una cuadra y media más o menos de donde estamos actualmente, pero no fue aprobado por la empresa; y pienso que si se hubiera comprado dicho inmueble, hoy estaríamos holgados con respecto a la carga y atención a los usuarios. Actualmente, la oferta de venta ya no está vigente.
- Este año nuevamente planteé a la gerencia la necesidad de tener un terminal adicional en la zona de la Victoria. El otro terminal que tenemos en Nicolás Arriola no tiene mucha afluencia de gente. Nuestro mercado son los comerciantes que van a la zona de Gamarra, los profesionales que van a hacer gestiones al centro de Lima. En el otro terminal no veo la viabilidad, es más, “Transportes Moquegua” empezó después que nosotros y compraron su terminal a espaldas del nuestro.
- Actualmente estoy averiguando sobre locales en Lima para su compra y supe de dos locales, pero también es cuestión de que la empresa evalúe. Según lo que hablé con el área de contabilidad, sí tenemos la capacidad de compra, manejamos leasing y los bancos siempre nos van a brindar facilidades.
- Desde Lima es donde tenemos más salidas, siendo 10 para Arequipa, 4 al norte, 3 a Tacna y 2 a Cusco; hablamos de casi 20 turnos, de modo que es difícil manejar el tema de espacio para los buses y espero que la gerencia pueda interesarse por la compra de inmuebles.
- En el norte, específicamente en Trujillo tenemos un costo alto del arrendamiento en el terrapuerto, y pienso que nos convendría comprar un terreno para tener un terminal propio; pues a lo largo de diez años, el valor del arrendamiento va a superar el costo de haber comprado un terreno propio.

En cuanto a otras líneas de negocio como el transporte de personal, ¿qué opina usted?

- No participo en lo que es transporte de personal, pero veo que se ha intentado varias veces y no se ha logrado las concesiones. Pienso que quizás se pueda dar, pues ya llevamos alrededor de cinco años sin brindar este servicio. Supe que antes era muy un negocio muy rentable, también existía el transporte de combustible con Cerro Verde que se cerró debido a que no era rentable como se creía.
- Pienso que debemos apuntar a un objetivo más pequeño, no comenzar con licitaciones de 60 buses, 100 vehículos, sino entrar al mercado primero, como lo hacemos con el transporte interprovincial.
- Podemos incursionar incluso en el transporte de Quellaveco que tiene tantos proveedores que requiere transporte de personal, nos consultaron en varias ocasiones solicitando 5 a 6 buses, aunque no siempre se da. Sin embargo, pienso que si el servicio brindado es bueno, nos podemos dar a conocer a través de recomendaciones.
- Nuestro nombre de marca tiene presencia en el mercado debido al recuerdo que se tiene de la época en la que se brindaba el transporte de personal a Cerro Verde, aunque actualmente no sé cómo se está manejando ese tema. Sé que se presentaron alrededor de cinco licitaciones, pero no hay resultados.

¿Y en caso a la línea de transporte de encomiendas, mensajería?

- Prestamos este servicio.
- El transporte de carga no es nuestro fuerte, porque cuando se tenía este servicio a través de vehículos cargueros, había un problema de daño en las mercaderías, que era muy alto y se gastaba mucho en las reparaciones, por lo cual se decidió cerrar dicha línea. Se volvió a abrir, pero nuevamente volvió a cerrarse. Pienso que no estamos listos para incursionar en el transporte de carga en cargueros, debemos hacerlo solo en buses.
- Hay que ver lo que está haciendo la competencia, por ejemplo, “Móvil” tenía una flota de cargueros para brindar el servicio de carga y tenía gran movimiento; pero analizaron el tema y compraron buses de un solo piso con bodegas amplias, cerrando así su flota de cargueros. La ocupabilidad que tienen de un bus de dos pisos es del 80%, en nuestro caso creo que es del 75%; de modo que tenían el problema de asientos vacíos al igual que nosotros. En cambio con un bus de un solo piso, que tiene 40 asientos, siempre se puede llenar dicha cantidad y se tiene mayor capacidad de bodega que se puede llenar con carga. Otras empresas que están haciendo lo mismo, son “Tepsa” y “Cruz del Sur”, mientras que nosotros estamos haciendo la prueba con cuatro buses que siempre se llenan y la carga se transporta en la bodega que tiene la capacidad. Además, nuestros terminales, a lo largo de la ruta, reciben carga y esta muchas veces no puede entrar en un bus de dos pisos y debe ir en la bodega de un bus de un solo piso, para lo cual deben esperar el turno.
- Hace poco hablé con el gerente y supe de un informe sobre cuáles son las rutas que tienen mayor carga y entre estas se encuentra primero Arequipa, segundo Cusco. De Lima hacia Cusco sale el bus de dos pisos que tiene una bodega pequeña; y las encomiendas para Cusco salen de Lima, vienen a Arequipa y luego recién se envían a Cusco. Entonces se presenta un doble gasto, porque el peso consume mayor combustible; de modo que se ha hablado sobre programar la salida de un bus de un solo piso en el que se pueda transportar las encomiendas.
- Pienso que será suficiente con que se incrementen los buses de un solo piso, pues los cargueros solo deberán manejarse cuando haya un exceso de carga que actualmente no se tiene. “Santa Úrsula”, por ejemplo, tiene un volumen de carga que nos supera, pero se están dedicado casi exclusivamente a este servicio; y aunque aún tiene el servicio interprovincial, no es su fuerte el transporte de pasajeros.

¿Qué porcentaje de ganancia aporta el transporte de carga?

- 10%, mientras que el resto lo aporta el transporte interprovincial de pasajeros.
- “Tepsa” tiene el 35% de sus ingresos debido al transporte de carga. “Móvil” también mueve una gran cantidad de carga, no conozco el porcentaje, pero sé que es más alto que el nuestro.
- Quizás la experiencia de nuestro personal no fue suficiente para manejar el transporte el cargueros, pues cuando se cerró este tipo de servicio y se hacían los envíos en las bodegas, los daños a las encomiendas se redujeron a cero; de modo que se trata de un problema de manejo de carga, el personal no sabe estibar y no hay experiencia en cargueros.
- Tuvimos una oferta el año pasado de “Danper Trujillo” que tiene una planta en Pedregal el transporte de espárragos hacia Lima para exportación, producen

espárragos y papaya arequipeña. Ellos necesitaban el transporte de sus insumos (vidrio, cartón, sal) de la ciudad de Lima a su planta en Pedregal, y de retorno, el producto terminado para llevarlo al Callao para exportación. No se cerró el trato, no hubo acuerdo en el plan económico, y se trata de otro tipo de negocio con otro tipo de manejo y vehículos adecuados.

11. ¿Cuáles son sus expectativas para el sector en los próximos años?, ¿cómo enfrentar la llegada de aerolíneas low cost al país?, ¿cómo afectaría esto a la demanda de Transportes León del Sur?

¿Ve una amenaza en las aerolíneas Low Cost en el transporte de pasajeros?

- No, al principio se pensó que podría afectar, pero no ha sucedido así, porque nuestro mercado son personas que van a comprar al centro de Lima las mercancías que necesitan; y viajar en una Low Cost les genera un mayor costo entre el pasaje en sí y el precio del taxi para llegar al aeropuerto. Tampoco hemos visto una disminución en nuestras ventas por causa de estas aerolíneas y no he escuchado de otras empresas que tuvieran este problema.

12. ¿Cómo ha sido el comportamiento de la participación de mercado de Transportes León del Sur en el último año?, ¿los diversos servicios que tiene la empresa incrementaron, disminuyeron o mantuvieron su participación de mercado?

- La empresa ha crecido mucho, se abrieron varias agencias, siendo las últimas en Puno, Juliaca y Ayaviri; y otras que están por abrirse en Chimbote e Ica. Sin embargo, considero que por el momento éstas sean las últimas nuevas agencias y que las que se tienen actualmente se fortalezcan.
- Hemos incrementado nuestros servicios, así como nuestra cuota de mercado.
- Aumentar el salario: Pienso que cada empresa maneja sus remuneraciones de acuerdo a sus ingresos, aunque también opino que en este aspecto se es muy estricto e incluso en algunos casos es algo baja la remuneración a algunos empleados, lo cual explicaría la alta rotación.
- Aumentar la publicidad: Tengo entendido que la empresa gasta alrededor de 50,000.00 soles en publicidad y no sé qué tan efectiva esté siendo. No es un tema que haya visto, no sé si sirvió para incrementar nuestra ocupabilidad de los buses; lo que sí creo que ha atraído un mayor porcentaje de pasajeros es el contar con nuevas unidades.
- Optimizar los canales de venta: Se ha hecho ya, hemos entrado a Recorrido.pe y a Redbus.pe, que son páginas de ventas de pasajes por internet. La pregunta es cuántos de nuestros pasajeros representan a los que compran por estos canales y cuántos van al counter a comprar su pasaje, y pienso que este porcentaje de ventas por otros canales (online) debe ser muy bajo; hasta donde yo conversé con el contador, me indicó que era muy bajo.

Apéndice G: Guía de Entrevista al Área de Sistemas de Gestión

1. ¿Cuáles son las funciones principales de su área? ¿Y las funciones de su puesto?
 - Me encargo del sistema de gestión. Actualmente estamos implementando el sistema de gestión de calidad netamente y a futuro hacerlo integrado, tanto certificar en seguridad como en ambiente. Pero, por el momento, el objetivo de esta implementación es certificar en calidad.
 - Por ende, me estoy encargado de la implementación, la puesta en marcha, hasta la certificación.
 - Por ejemplo, por ahora estamos viendo la licitación que ha salido para Altapaccay, y estoy liderando el grupo que se encuentra preparando la propuesta.

2. ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas y debilidades de su área, o en general?
 - En cuanto a fortalezas, me parece que la empresa tiene una buena infraestructura, una buena flota de buses que se ha renovado, ofreciendo buenos vehículos; el dueño se preocupa porque la flota esté cien por ciento operativa. También tiene un buen crecimiento, con clientes ya ganados y un buen prestigio en el mercado; es una empresa conocida y pienso que si es así, es porque brinda un buen servicio. Tiene una buena ubicación en el mercado.
 - Sobre las debilidades, hay bastantes. Si bien es cierto que está creciendo, sin embargo, se ve también que no hay procesos identificados, es decir, el trabajo es muy desordenado; hay mucha usurpación de labores y funciones; he visto que se trabaja resolviendo los problemas del día y sin planificación, lo cual no debería ser así, pues no permite un mayor crecimiento.
 - Considero que con todas las fortalezas con las que cuenta la empresa y teniendo un sistema de gestión, los procesos bien identificados y ordenados, que cada uno sepa qué hacer; con todo esto la empresa crecería a un ritmo mucho mayor.
 - Como se trata de una empresa familiar, muchas veces los dueños (que vienen a ser los gerentes y ocupan cargos altos) no están acordes ni muy enterados de cómo debería funcionar realmente una empresa, la estructura organizacional que debe poseer para crecer de manera ordenada y se establezca bien en el negocio. Para lo cual se les debe mostrar las ventajas, desventajas y beneficios de realizar ciertos cambios.
 - Por ello, estoy aportando en el sistema de calidad, que será como el inicio para que se organicen bien los procesos, haya una estructura bien definida. Pues cuando se vaya a auditar, nos pedirán que haya un manual, un organigrama definido, un perfil de puestos bien establecido, los procesos bien definidos con su respectivo jefe o dueño de proceso, que cada proceso tenga sus procedimientos, registros, formatos y trabajen todos.
 - De hecho, toda la empresa tiene procesos que se van a comunicar unos con otros y todo es un trabajo en equipo, de otro modo, no funciona; todo se combina, no se puede trabajar aisladamente. Ello también significa un inconveniente, pues las personas están muy acostumbradas a trabajar de una determinada forma, siendo difícil introducirlos al cambio y hacerles entender que ello va a ayudar al trabajo; hay mucha gente reacia al cambio, lo cual implica a su vez que vaya a ser un proceso un tanto complejo y lento.

3. ¿Cómo ve el tema de la comunicación interna entre áreas?

- No hay un trabajo en equipo, tal vez internamente en cada proceso, pero no en comunicación y la información no es abierta, aunque debería serla; por ejemplo no hay reportes e informes. Y por lo general, la gerencia de una empresa se alimenta de los reportes diarios, semanales o mensuales -según se requiera- de todas las áreas para que esté al día en todo y no se entere cuando ya ocurrieron los hechos; y esto no se ve aquí, no hay planificación y tampoco están completos los líderes en procesos que son sensibles como la parte comercial y la parte logística, que son claves en una empresa.
- En cuanto a indicadores, lo tenemos en documento; lo que sucede es que cada vez que nos invitan a participar en licitaciones para armar las propuestas, he encontrado entre la información que se me ha brindado bastantes indicadores; pero estos se han documentado o tipeado en un papel solo por exigencia o por requerimiento de la minera en el momento. Y todo ello está en papel, nada se ejecuta, nada de eso es real ni está implementado; es más, solo se queda en el grupo que ha hecho la propuesta. Pues nunca antes nadie se ha preocupado por implementar ni controlar su proceso a través de indicadores. Y es algo que hace falta.

4. ¿Qué más cree que se necesita, además del sistema de gestión integrado, para que la empresa pueda crecer en los siguientes años en el mercado?

- Pienso que antes que nada, se necesita el compromiso y conciencia sobre un cambio por parte de los ejecutivos
- Por otro lado, las personas, pues existe una alta rotación del personal. En administración, hay un porcentaje de personas que son antiguas; generalmente la rotación se da entre los asistentes. En las jefaturas si hay rotación, por ejemplo, en el área comercial no hay quien dirija, y creo que no se tiene pensado contratar a alguien para dicho puesto; se debería contratar, pero no sé cuál sea el pensamiento de la alta gerencia. Debería haber una persona especializada –como ustedes- en lo que es la planificación, el mercadeo, los negocios, que pueda realizar una presentación o una reunión, para sensibilizarlos y hacerles comprender la importancia de la necesidad de contar con ese puesto.
- En administración si he visto personas que se han ido, por ejemplo, hace poco la encargada de costos se retiró; pues como ya el área comercial no existía como tal, se le encargó el GPS, lo cual no le correspondía como parte de sus funciones. Eventualmente se sintió desmotivada y creo que renunció.
- En lo que es seguridad también ocurre. Cuando yo vine a la empresa, estaba otro ingeniero de seguridad; en este caso y en muchos otros sucede que las propias personas se van porque se sienten desmotivadas o encuentran algo mejor, porque tampoco hay una escala salarial, la cual es importante; porque al no existir, el trabajador no sabe hasta dónde puede llegar.
- En otros casos también he visto que la jefatura de recursos humanos es muy estricta con las sanciones; y aplica esto de forma radical con puestos vitales, sabiendo la necesidad de dichos puestos. Pues, por ejemplo, no es lo mismo que se despida de pronto al asistente de contabilidad, que se despida al encargado o jefe de logística; y esto ha pasado, dejando puestos vacíos que son importantes.
- En el área de logística se tiene muchas dificultades actualmente. Sucede que se despidió de pronto al encargado, lo cual no debió darse así; se debió esperar a

tener a otra persona para cubrir el puesto, pero no se vio las repercusiones que tendría dicha acción. El anterior encargado estaba realizando un seguimiento de gestión, lo cual es difícil, porque generalmente los que se contratan para esta área creen que logística solo tiene que ver con el almacén, pero no es así, logística es gestión con indicadores y controles. Y creo que en la empresa no se comprende la importancia que tiene el jefe de esta área.

- El clima laboral, según como yo lo percibo, no es bueno; y creo que hay muchas personas antiguas que tienen sus ideas. Cuando yo llegué, me llamó mucho la atención que la asistente social hiciera mucho hincapié en cosas que para mí son domésticas, que no se deben mencionar; pues los conflictos personales que puedan haber entre empleados se deben solucionar de forma profesional e interna. Y no hay una integración como tal, solo en ocasiones y por cumplir, como cuando celebran los cumpleaños.

5. En cuanto al manejo de la información, ¿cómo fluye esta entre las distintas áreas?

- La información simplemente no fluye; como dije, cada uno trabaja por su lado, cada área/proceso tiene su grupo aislado. En mi caso, no tuve problemas, porque estoy respaldada por la gerencia y se me ha brindado la información que requerí.
- Pero si he visto que en otras áreas es muy difícil obtener información. Noté también que no se sabe utilizar muy bien los medios de comunicación como los correos, que son herramientas para evitar ir personalmente o pedir por teléfono información que se necesita; y en medio de todo esto, las jerarquías también son otro problema, porque si alguien no quiere brindar información, se debe enterar a los jefes.
- También he visto que se da mucho el caso en que el jefe de una determinada área le requiere una tarea o información a un trabajador de otra área, y este no se lo comunica a su propio jefe, ni sabe a qué darle prioridad entre lo que se le pidió de la otra área y la suya propiamente. Lo correcto sería comunicarle a su propio jefe que otra área le está pidiendo una determinada información, y consultarle sobre cómo debería proceder, a qué darle mayor prioridad.
- Entonces existe la usurpación y malas costumbres. No es fluida la comunicación y se debe aprender a usar los medios y herramientas de comunicación.
- También sucede que se saltan las líneas de mando. Por ejemplo, hay personas que acuden de frente al presidente de la empresa, tal vez por la costumbre y la confianza de haber trabajado mucho tiempo con él; y a un presidente no se le debe importunar con cosas cotidianas ni domésticas, pues el vínculo con él lo deben tener los gerentes y la alta dirección. No se respetan las jerarquías, el presidente se tensiona mucho a veces, piensa que las cosas no están funcionando y llama la atención a otros. Esto ocurre mucho y en el día a día.

6. ¿Qué cree usted que debe hacer la empresa de aquí a los próximos cinco años para mejorar su posición en el mercado?

- Lo que primero se debe hacer es poner todo en orden. Pues, por ejemplo, a causa justamente de esta falta de gestión, se han perdido licitaciones; y esto significa perder ingresos significativos para la empresa.
- Estuve hablando con el asesor de calidad que vino a la empresa; le comenté que tener un sistema de gestión iba a ayudar bastante a tener una presencia en el mercado, que significa un puntaje extra en las propuestas; y el asesor dijo algo

muy cierto, sucede que hay mineras que eligen a empresas que estén certificadas y descartan a las que no lo estén. Por lo que la certificación es una prioridad en la empresa.

- Luego de poner en orden los procesos y obtener la certificación, se debe trabajar en los altos mandos, para que la empresa sea más competitiva; tener buenos mandos en jefaturas para que le den un buen soporte al gerente, para que este no se encargue de resolver los problemas del día, sino pensar en una proyección/visión a futuro.
- Para mantener las fortalezas que tiene la empresa y hacerla crecer más a largo plazo, el gerente debe dedicarse a realizar una buena planificación, tal vez con el apoyo de un asesor.

7. ¿Qué piensa sobre las rutas?

- Las rutas se están ampliando actualmente, constantemente escucho la apertura de nuevas agencias. Y tal vez, cuando ya se tenga conquistada la mayor parte del Perú, se deba arriesgar a un servicio internacional.
- A la par de lo anterior, se debe procurar ganar más licitaciones con las mineras, en el transporte de personal. Y a largo plazo, inclusive se podría implementar el transporte aéreo de carga, que no es imposible, pero se debe dar teniendo una planificación a futuro.

Apéndice H: Guía de Entrevista al Área de Administración

1. ¿Cuáles son sus funciones principales dentro de la empresa?
 - Administrar y coordinar desde Lima con la gerencia en Arequipa las decisiones a tomar y acciones a emprender.
 - Como una de las accionistas, coordinar trabajos tanto en Lima como en Arequipa, y en cualquier lugar que se requiera; brindando orientación y corrección, al personal y administradores de agencias.
 - Verificar e informar sobre faltas que se hayan cometido, para su eventual corrección y retroalimentación, procurando que estas no se vuelvan a cometer y haya una mejora continua.
 - Ejercer cierto control sobre el personal, verificando que se cubran las necesidades de estos, así como la revisión de informes presentados por los administradores.
 - Control del funcionamiento del local, mantenimiento, publicidad y coordinación con los proveedores sobre proyectos y proformas.
2. ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas de la empresa Transportes León del Sur?

Fortalezas

- Se cuenta con personal competente en el área legal, atendiendo los reclamos, problemas con las agencias, quejas y control de los contratos.
- Se da seguimiento al servicio brindado, observando que los buses y las rutas sean bien coordinadas.
- Se lleva a cabo un buen control de caja.
- Se maneja una intranet en la cual se comunican reglamentos, protocolos, formatos y otra información importante que es requerida por el personal.

Debilidades

- Los sistemas de control requieren una optimización en su desempeño para brindar un servicio ininterrumpido.
 - El área contable requiere de una mejor gestión en lo que concierne al manejo de costos reales, control de inventarios, obtención de información y reportes de ventas.
 - Se requiere un control de la competencia más minucioso y constante.
 - No se realiza una verificación de datos de los empleados por parte del área de recursos humanos.
 - La intranet puede ser mejor gestionada con información en tiempo real sobre rutas, noticias relevantes, precios, etc. para una coordinación óptima.
3. ¿Cómo se da la comunicación y el flujo de información dentro de la empresa?
 - Requiere de mejoras, pues aún se presentan casos en los que los empleados toman decisiones que no comunican a los demás y eso genera malestar de forma interna, así como dificultades a la sede en Lima.
 - De forma particular, hace falta el reforzar la imagen corporativa al personal, dándoles a conocer los beneficios y bondades de trabajar en la empresa.
 4. ¿Cómo se da el control y coordinación entre las diversas agencias en todo el país?
 - A diferencia de años pasados, actualmente el área de contabilidad se encarga de identificar y enterar a la parte legal sobre cualquier inconveniente en alguna de las

agencias, llevando un control más continuo de cómo se maneja cada una de ellas, particularmente en la parte financiera.

5. ¿Cómo se desenvuelve la empresa en Lima y cómo es el mercado transportista en dicha región?
 - Tiene buena acogida y el personal que trabaja allí es confiable y de antigüedad considerable dentro de la empresa.
 - Existe un flujo continuo de buses tanto para el sur como para el norte. En general, se manejan bien la programación y distribución del servicio; y se comunican los cambios y decisiones con la gerencia en Arequipa.

A comparación de sus competidores en Lima, ¿ha notado un crecimiento de Transportes León del Sur en participación de mercado?

- Así es, pues la empresa ha recibido mayor concurrencia de los usuarios; observándose una afluencia de pasajeros mayor a otras empresas.
6. ¿Manejan un área comercial en la sede de Lima?
 - Solía haber un encargado que gestionaba dicha área, realizando las promociones respectivas, avisos, observando las ventas y la programación de las rutas; actualmente ya no se cuenta con dicho encargado aunque gracias a su gestión se abrió más agencias, pero si se maneja un área comercial en Arequipa.
 7. ¿Cuál considera usted que se debe ser la visión u objetivo principal de la empresa para los próximos cinco años?
 - Fortalecer la empresa en su lugar de origen, promocionándola en la región Arequipa y en el sur; creando una imagen a través de acciones de publicidad que permitan posicionarla y diferenciarla de los competidores, particularmente frente a aquellos que ingresan al mercado con nuevos buses.
 - Mantener los servicios ofrecidos, sin quitar alguno de los mismos; fortaleciendo la imagen actual de la empresa para impulsar luego un crecimiento futuro.
 8. ¿Cómo ve la competencia con las aerolíneas Low Cost?
 - Nos diferenciamos por brindar un servicio a los comerciantes que llevan mercancía, quienes no suelen acceder a una aerolínea, prefiriendo el transporte terrestre.
 - Para ello se han adquirido buses que poseen una bodega amplia y ello permite llevar mayor carga, satisfaciendo las necesidades de los usuarios sobre equipaje y carga.
 - Consideramos que dicha competencia no tendrá un efecto negativo directo sobre la empresa, ya que el transporte aéreo es más caro.
 9. ¿Quién se hace cargo de temas en marketing y publicidad?
 - La empresa cuenta con una publicista que actualmente se encuentra en Puno por la apertura y promoción de un nuevo local en dicha región. Se encarga de realizar canjes publicitarios con programas de televisión, contratos con radios, realizar avisos y afiches. Los canjes en televisión se realizan con algunos programas y personajes conocidos.
 10. ¿Qué opina de otras líneas de negocio, como el transporte de personal, que representan una oportunidad para Transportes León del Sur?
 - En su momento fue muy beneficioso para la empresa ofrecer el transporte de personal, sin embargo, requiere de mucho trabajo y un control muy riguroso; particularmente cuando se brinda este servicio para empresas mineras.
 - Se considera que se puede emprender nuevamente dicho servicio, pues brinda un ingreso fijo a la empresa, aunque también requiere de una gran inversión. Sería muy

favorable para Transportes León del Sur, pues reforzaría su imagen de marca, así como en su momento lo hizo contando con una gran flota para el transporte de personal de empresas mineras.

- La empresa se plantea esta línea de negocio como una oportunidad a retomar en un tiempo, implementando un nuevo sistema, nuevas jefaturas y un mayor control del servicio.
 - Consideramos que la empresa ha contado con buenos empleados que aportaron a la empresa, pero también otros que dejaron inconclusos mejoramientos previstos, estudios que no sirvieron; por lo cual también vemos que se hace necesario exigir los cambios para implementar y dar seguimiento a nuevas líneas de negocio.
11. ¿Tiene conocimiento sobre las rutas más rentables para la empresa?
- La ruta principal es Arequipa – Lima en transporte de pasajeros, mientras que en el servicio de encomiendas el destino más frecuente es Cusco, seguido de Tacna.
 - La empresa siempre cuenta con pasajes para Arequipa, y ello es reconocido por los usuarios.
 - En cuanto a los competidores, se observa que los usuarios con destino a Cusco concurren a la empresa Palomino, así como a la empresa Flores con destino a Tacna.
12. ¿Cómo ve la calidad de servicio ofrecido por la empresa en comparación a la variedad de precios que hay en el mercado?
- Considero que el servicio que brindamos es bueno, por ejemplo, en la gran mayoría de rutas ofrecemos a nuestros pasajeros cenas (excepto cuando ya es muy de noche), la mayoría de los buses cuentan además con enchufes y conectores modernos, el servicio de wi-fi también ha mejorado.
 - Asimismo, observamos que hay aspectos que requieren de mejora, como el hecho de capacitar más al personal de atención, actualizar y poner en marcha nuevos manuales.
 - Consideramos también que el servicio hacia algunos años era muy bueno, pero actualmente una de nuestras falencias radica en el personal y monitorear la calidad de servicio que están brindando es muy difícil.
13. ¿Existe una alta rotación del personal en la empresa?
- Sí, particularmente los dos años pasados, en los cuales también se observó una calidad de servicio baja. Sin embargo, actualmente existe un mayor control y por ende una menor rotación.
 - Cabe resaltar que se tiene muchas dificultades para llevar a cabo las capacitaciones, dado que el tiempo es limitado y se cuenta con el personal exacto, pues los empleados cumplen su horario de trabajo y es difícil coordinar dichas capacitaciones.
14. ¿Tiene algún comentario o idea final que quiera compartir sobre la empresa?
- Considero que se debe prestar atención al área de mantenimiento, en lo que respecta a los controles de los repuestos, ya que el taller principal se encuentra en Arequipa, pero en Lima solo se cuenta con un par de mecánicos. Por lo que se hace necesario reforzar la transmisión de información actualizada entre ambas sedes, pues se puede dar el caso que la misma reparación se de en ambos lugares y ello a falta de comunicación.
 - Como cualquier empresa grande, debemos estandarizar todos los servicios, los locales y tener un flujo de comunicación continuo.
 - Me preocupa no hemos podido generar retornos interesantes para los accionistas. Nuestro directorio en numerosas ocasiones nos ha mencionado que tiene como expectativa generar un 10% de retorno sobre sus inversiones y que las acciones de la empresa deberían orientarse a generar este flujo.

Apéndice I: Información Financiera

Tabla I 1

Estado de Situación Financiera Transportes León del Sur (2013-2018)

Estado de situación financiera (en miles de soles)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Activo						
Activo corriente						
Efectivo y Equivalente de Efectivo	2,869	3,738	15,475	6,539	4,735	18,284
Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros	1,007	183	47	45	118	425
Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros	1,124	458	3,601	3,438	814	989
Servicios y Otros Contratados por Anticipado	2,204	649	529	370	443	259
Existencias	1,276	1,342	1,285	1,269	1,329	1,527
Otros Activos	2,037	2,824	2,445	0	985	1,138
Total activo corriente	10,517	9,194	23,382	11,661	8,423	22,622
Activo no corriente						
Inversiones Mobiliarias	542	1,139	1,139	11,866	6,968	1,139
Activos Adquiridos en Arrendamiento Financiero (Neto)	22,270	16,199	9,530	801	0	4,477
Inmueble, Maquinaria y Equipo (Neto)	22,320	18,913	14,061	16,359	25,417	31,084
Activos Intangibles (Neto)	57	60	71	61	138	345
Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidas	160					738
Total activo no corriente	45,349	36,311	24,801	29,086	32,524	37,782
Total activo	55,866	45,505	48,183	40,747	40,947	60,404
Pasivo y patrimonio neto						
Pasivo corriente						
Sobregiros Bancarios	0	483.54	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	1,422	2,025	1,181	1,197	1,580	2,941
Otras Cuentas por Pagar - Terceros	1,354	1,436	2,007	817	1,175	790
Otras Cuentas por Pagar - Relacionadas				468	29	372
Obligaciones Financieras	8,790	8,357	7,774	264	0	0
Total pasivo corriente	11,566	12,301	10,963	2,747	2,784	4,103
Pasivo no corriente						
Obligaciones financieras	16,134	7,624	82	0	0	10,482
Total pasivo no corriente	16,134	7,624	82	0	0	10,482
Total pasivo	27,700	19,925	11,045	2,747	2,784	14,585
Patrimonio						
Capital social	3,120	3,120	25,355	25,355	25,355	25,355
Reserva legal	1,221	1,220.55	1,220.55	1,220.55	1,220.55	1,221
Resultados acumulados	23,827	21,239.7	10,563	11,425	11,587	19,244
Total patrimonio	28,168	25,580	37,138	38,000	38,162	45,819
Total pasivo y patrimonio	55,868	45,505	48,183	40,747	40,947	60,404

Nota. Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Tabla I 2

Estado de Resultados Transportes León del Sur (2013-2018)

Estado de resultados (en miles de soles)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas netas	63,293	56,187	53,337	44,762	44,397	56,035
Costo de ventas	-45,667	-46,692	-36,196	-30,780	-32,706	-36,712
Utilidad bruta	17,626	9,495	17,141	13,982	11,692	19,323
Gastos de administración	-6,409	-5,218	-5,974	-4,666	-4,460	-5,003
Gastos de ventas	-6,279	-7,653	-7,316	-7,664	-8,523	-10,060
Otro, neto						
Utilidad de operación	4,938	-3,377	3,851	1,652	-1,292	4,260
Otros ingresos (gastos)						
Ingresos Diversos	3,789	2,807	12,933	3,275	2,576	792
Gastos Diversos	-210	0	-5,272	-426	-246	0
Ingresos Financieros	369	2	1	1	21	1,086
Gastos Financieros	-5,052	-1,334	-1,127	-303	-4	-311
Diferencia de cambio (neta)		-1,079	867	-358	-638	
Utilidad antes del impuesto a las ganancias	3,834	-2,980	11,253	3,842	416	5,828
Impuesto a las ganancias	-1,539	0	-1,572	-1,112	-254	-2,161
Utilidad neta	2,295	-2,980	9,681	2,729	162	x
Otros resultados integrales		-	-	-	-	-
Total de resultados integrales del año, neto del impuesto a la ganancia	2,295	-2,980	9,681	2,729	162	3,667

Nota. Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Tabla I 3

Ratios de Liquidez Transportes León del Sur (2013 – 2018)

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez general	0.9	0.7	2.1	4.2	3.0	5.5
Prueba ácida	0.4	0.4	1.7	3.6	2.0	4.8
Ratio de liquidez inmediata (Prueba defensiva)	0.2	0.3	1.4	2.4	1.7	4.5

Nota. Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Tabla I 4

Ratios de Gestión Transportes León del Sur (2013 – 2018)

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Días de rotación en CxC	12	4	25	28	8	9
Días de rotación de inventarios	10	10	13	15	15	15
Días de rotación en CxP	22	27	32	29	31	41
Ciclo de conversión de efectivo	0	-12	6	14	-9	-16
Rotación de activos	1.13	1.23	1.11	1.10	1.08	0.93
Rotación de activos fijos	2.84	2.97	3.79	2.74	1.75	1.80
Margen bruto (%)	27.8%	16.9%	32.1%	31.2%	26.3%	34.5%
Margen operativo (%)	7.8%	-6.0%	7.2%	3.7%	-2.9%	7.6%
Margen neto (%)	3.6%	-5.3%	18.2%	6.1%	0.4%	6.5%

Nota. Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Tabla I 5

Ratios de Rentabilidad Transportes León del Sur (2013 – 2018)

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018
U. Neta (Miles de soles)	2,295.00	-2,979.75	9,681.28	2,729.15	162.10	3,667.08
Patrimonio (Miles de soles)	28,168.00	25,580.08	37,138.17	38,000.27	38,162.36	45,819.24
ROE (%)	8.15%	-11.65%	26.07%	7.18%	0.42%	8.00%

Nota. Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Tabla I 6

Necesidad Operativa de Fondos Transportes León del Sur (2013 – 2018)

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Activo corriente operativo	10,517	9,194	23,382	11,661	8,423	22,622
Pasivo corriente operativo	2,776	3,461	3,188	2,482	2,784	4,103
NOF	7,741	5,733	20,194	9,179	5,639	18,519
ΔNOF		-2,008	14,461	-11,015	-3,540	12,880
NOF/VENTAS	0.12	0.10	0.38	0.21	0.13	0.33

Nota. Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

Tabla I 7

EBITDA Transportes León del Sur (2013 – 2018)

Año	Ventas (miles de soles)	EBITDA (miles de soles)	EBITDA (%)
2018	56,035	9,039	16.1%
2017	44,397	3,741	8.4%
2016	44,762	6,248	14.0%
2015	53,337	9,224	17.3%
2014	56,187	5,167	9.2%
2013	63,293	12,288	19.4%

Nota. Adaptado de *Estados financieros al 31 de diciembre de 2013-2018*, por Transportes León del Sur, 2018, Arequipa, Perú: Autor.

